

PODER CIUDADANO



TRANSPARENCIA Y CONTROL SOCIAL EN LAS CONTRATACIONES PUBLICAS

AREA TRANSPARENCIA
Y ANTICORRUPCION

Programa Contrataciones Públicas Transparentes

INSTRUMENTOS PARA PROMOVER LA TRANSPARENCIA Y EL CONTROL SOCIAL EN LAS CONTRATACIONES PÚBLICAS

El programa Contrataciones Públicas Transparentes

El programa Contrataciones Públicas Transparentes (PCPT) es un sistema preventivo, simple y de fácil implementación para lograr transparencia, participación ciudadana y eficiencia en las contrataciones públicas.

Programa Contrataciones Públicas Transparentes (PCPT)⁵

I. Audiencia pública (AP)

La autoridad responsable de llevar a cabo la contratación convoca a ciudadanos, empresarios, expertos y políticos de diferentes partidos políticos para que expresen sus opiniones y recomendaciones sobre las condiciones previstas para la contratación.

II. Pacto de Integridad (PI)

El Estado y todas las empresas oferentes firman un contrato de control recíproco donde se comprometen a no corromper y a denunciar cualquier intento de soborno del que tuvieran conocimiento.

III. Discusión participada de las bases y condiciones (DP)

La autoridad responsable de llevar a cabo la contratación convoca a las empresas del sector involucrado y pone a discusión las bases y condiciones que regirán el proceso.

IV. Sistema de declaraciones juradas como control de conflictos de intereses (DDJJ)

La autoridad convocante publica las declaraciones juradas de los potenciales integrantes del jurado que evaluará la contratación.

La implementación del PCPT ofrece grandes ventajas:

- ✓ **Es de amplio impacto.** Su foco no es sólo la **lucha contra la corrupción**, sino también la **eficacia**, buscando lograr oportunidad y conveniencia en

⁵El presente punto se ha ampliado y adaptado el Manual de Contrataciones Públicas de Poder Ciudadano, elaborado en 2003, mimeo.

la compra y **eficiencia**, es decir, la correcta utilización de los recursos.

- ✓ **Es simple.** Las herramientas no requieren complicados conocimientos técnicos ni procedimientos especiales. Basta con seguir cada uno de los pasos del reglamento que se utilice, y respetar los plazos y las escasas formalidades exigidas.
- ✓ **Es rápido.** La implementación del PCPT no le agrega tiempos excesivos a los normales de un proceso de contratación pública.
- ✓ **Es económico.** Ninguna de las herramientas exige gastos extraordinarios al Estado.
- ✓ **Está estandarizado.** Un estándar es un valor determinado que se toma como significativo para los distintos factores de una etapa. Así, cada una de las etapas comprende una serie de factores que se repiten invariablemente, de modo que existe una serie de previsiones que deben tomarse para lograr que el proceso total sea exitoso.
- ✓ **Es participativo.** En cada una de las etapas, la intervención de los ciudadanos es un valor agregado a la transparencia y la eficiencia de todo el proceso. No se concibe la intervención del PCPT sin la participación de la ciudadanía.
- ✓ **Es multietápico y secuencial.** Comprende tres etapas claramente diferenciadas. Cada una arroja un producto diferenciado. La conveniencia de las etapas radica en que pueden identificarse errores o defectos en una etapa para ser subsanados antes de pasar a la siguiente. Estos errores o defectos son inherentes a una etapa, y en caso de ser detectados y corregidos a tiempo, no necesariamente afectarán al resto.

El PCPT beneficia a todos los sectores involucrados en el proceso de licitación:

- ✓ **A los ciudadanos**, porque cuentan con un espacio que les permite acceder a una instancia de la contratación a la que antes permanecían ajenos. Si bien las observaciones que los ciudadanos puedan realizar no son vincu-

lantes, obligan al gobierno a justificar sus decisiones.

- ✓ **Al sector privado**, porque se genera un mercado transparente, con reglas de juego claras que alcanzan de la misma manera al Estado y a todos los oferentes que participan de una contratación.
- ✓ **Al Estado**, porque recibe ideas y puntos de vista de todos los sectores involucrados con el objetivo de manejar de manera eficiente los recursos disponibles y garantizar un proceso transparente.

¿Qué se necesita para la implementación de las herramientas?

- **Voluntad política**

Para avanzar en este proceso es fundamental la férrea decisión de las máximas autoridades políticas. Sin ella no se puede contar con la apertura de espacios en la Administración Pública. La resistencia interna de la organización puede ser disminuida con las decisiones y órdenes de quien ocupe el liderazgo político, aun en los contextos más tensos.

- **Firma de un convenio entre la autoridad convocante y las organizaciones de la sociedad civil (OSC)**

Se necesita que las autoridades suscriban un convenio con las OSC, considerando la necesidad de establecer mecanismos de transparencia de gestión técnico-administrativa, y coincidiendo en el objetivo común de fortalecimiento del sistema democrático a través de la participación ciudadana en lo concerniente al mejoramiento de la administración del gobierno.

Es importante subrayar que sin acuerdo no hay monitoreo.

El acuerdo (o convenio) es un documento donde las partes establecen obligaciones y derechos básicos, que serán dados a conocer, puesto que este documento es de carácter público.

Más allá de lo formal, su firma y su difusión implican otros valores agregados:

- ✓ La firma del convenio posiciona a las autoridades como ejemplos de funcionarios a favor de la transparencia
- ✓ Es la mejor gacetilla de prensa de las OSC, donde éstas dejan en claro su papel dentro del proceso.
- ✓ Es una herramienta de presión para que las autoridades cumplan con el compromiso asumido, a riesgo de que el acuerdo sea rescindido públicamente por iniciativa de las OSC, exponiendo a los funcionarios a la situación de ser señalados como incumplidores ante toda la ciudadanía.

- **Selección de un equipo de trabajo**

A fin de conformar el equipo de trabajo de la entidad gubernamental, no es necesario crear nuevos cargos ni contratar personal exclusivo para el programa, ya que participarán quienes trabajan en las áreas técnicas ya existentes.

Dentro de estas áreas, el equipo debería estar identificado por un funcionario con poder de decisión y hasta tres funcionarios de distintas áreas con responsabilidades asignadas, un representante de prensa de la entidad de gobierno, y uno o dos empleados para atender al público.

- **Fijación de un cronograma de trabajo**

Este mecanismo es sumamente importante para que las etapas del proceso se cumplan sin contratiempos y pueda ser respetado el procedimiento. Además, le permite a las OSC monitorear por etapas el cumplimiento del acuerdo según los parámetros preestablecidos.

I. Audiencia pública

La audiencia pública es una instancia en el proceso de toma de decisión en la cual el responsable de esa determinación habilita un espacio para que todos los ciudadanos, sean partes directamente afectadas o no, expresen sus opiniones y puntos de vista sobre el objeto de la decisión.

En los procesos de compra pública, la Audiencia Pública puede ser utilizada en diferentes momentos:

- Para la detección de la necesidad y el objeto a comprar o construir.
- Para la elaboración y confección de los pliegos que rigen el proceso de selección.
- Para el control de resultados del contrato una vez finalizado.

Las opiniones vertidas en la AP son de carácter consultivo y no vinculante (no obligatorias para las autoridades). La autoridad responsable debe luego fundar su decisión final, teniendo en cuenta la evaluación de las opiniones recogidas. Esto quiere decir que debe dejar de manifiesto el tratamiento otorgado a cada intervención.

Por otro lado, en muchas oportunidades existen temores por parte de funcionarios públicos y OSC respecto de las audiencias públicas. Estos temores no son caprichosos ni carentes de fundamento: experiencias negativas han llevado a algunos funcionarios a percibir a la AP de una manera errónea y totalmente alejada de su razón de ser.

Para eliminar ese temor es necesario comprender lo siguiente:

Una AP NO es

- **Una asamblea donde se votan opciones**

En caso de que esto fuera cierto, el temor estaría totalmente fundado: si se votan opciones –podría razonar la autoridad convocante– los partidos de oposición colmarán el espacio de la audiencia con operadores y referen-

tes políticos. De este modo, votarán en contra y la autoridad perdería el control de la licitación. Para tranquilidad de los convocantes y de los asistentes a la audiencia, esto no es así; el mayor número de partidarios de una idea no le da a ésta más fuerza. En la AP no se vota por una opción: se presentan ideas no vinculantes que sirvan de aporte a la decisión posterior.

• **Un espacio para legitimar decisiones preestablecidas**

El rol de las OSC como monitoreadoras del proceso es un reaseguro de que se cumplirán todas las reglas que garantizan la máxima participación de los distintos actores y, fundamentalmente, que se exigirá a la Administración Pública la emisión de un informe final. De este modo, se evitan manipulaciones por parte de los convocantes, tan temidas por los ciudadanos y que los lleva a padecer una especie de síndrome antiaudiencia pública: participan una vez y nunca más, ya que están frustrados por haber perdido tiempo, dinero y energía.

La obligación de las autoridades convocantes de presentar un informe final que fundamente la decisión de aceptar o rechazar las sugerencias acercadas durante la Audiencia implica que el informe final muestra **la obligación de rendir cuentas por los aportes (opiniones, ideas, sugerencias) formulados por los participantes**. Es allí donde la Administración expone su análisis y sus argumentos finales.

Se debe tener en claro que cuando se propone llevar adelante una AP, surgirán resistencias, comentarios negativos y escepticismo tanto de los funcionarios como de la sociedad civil.

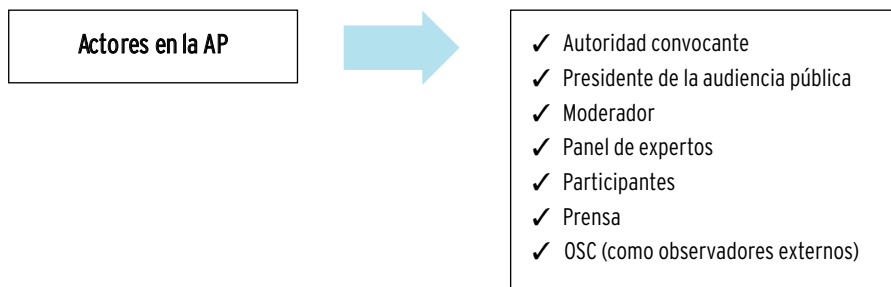
En general, las situaciones de este tipo se dan por desconocimiento. Por eso, es sumamente importante echar luz sobre todas las cuestiones que puedan presentarse.

Excusa	Respuesta
<p>1. Las AP no sirven para nada Este comentario puede provenir tanto desde los funcionarios como de la sociedad civil. Unos y otros tienen prejuicios entre sí y trasladan a la herramienta de la AP (que es un elemento objetivo) cuestiones subjetivas. Los funcionarios pueden considerar que con las audiencias se pierde el tiempo y la sociedad civil puede verlas como un procedimiento "arreglado" a los fines del que convoca.</p>	<p>Una AP no puede ser realizada sin voluntad política. Por eso, si nos encontramos con un funcionario que dice "no" a todo y extiende esta postura a la propuesta, lo mejor será no insistir y esperar otra oportunidad. Tal vez la herramienta no sirva desde su visión en ese caso concreto, y no habrá argumento que lo haga cambiar de opinión. En cuanto a la sociedad civil, si se garantiza la transparencia del proceso mediante el monitoreo de las OSC, se publicita el reglamento y se abre la puerta de la información en el expediente, se estará neutralizando buena parte de la inicial resistencia.</p>
<p>2. ¿Será apropiada una AP para esta temática? A menudo, el desconocimiento acerca de las herramientas para consultar a los ciudadanos lleva a reducir el número de posibilidades de acción. No pocas veces los funcionarios afirman que sus organismos son participativos porque disponen de libros de quejas y realizan encuestas de satisfacción. Muchas veces, la única idea que aparece cuando se necesita conocer opiniones es: "encuestas"; con menos asiduidad, "grupos focales" o "entrevistas en profundidad". En el imaginario colectivo, tanto de la Administración Pública como de la sociedad civil, la audiencia pública sigue asociada a las convocadas por los entes reguladores de servicios públicos, como si éstas fueran las únicas posibles.</p>	<p>Toda vez que se desee consultar la opinión de los ciudadanos (más allá de los casos en que exista obligación legal), la AP es una buena herramienta. Ofrece varias ventajas: en cuestión de horas puede tenerse un panorama de lo que piensa un número determinado de ciudadanos, cuya opinión se basa en cierta información previa, y, además, puede sumarse la opinión de un grupo de expertos. Todo ello, de manera transparente, pública, abierta y en igualdad de condiciones. Si se busca conocer opiniones, la AP es una herramienta de participación ciudadana apropiada.</p>
<p>3. ¿No terminará siendo perjudicial para los que convocan? Siempre existe el temor de que la participación sea perjudicial, porque pueden presentarse una serie de cuestionamientos que las autoridades no están dispuestas a tratar públicamente o en determinados momentos.</p>	<p>El objetivo de la convocatoria a la AP debe ser lo suficientemente claro y acotado como para no desviarse de la temática acerca de la cual se desea consultar. Se supone que la autoridad consultará sobre un tema de interés para sí y para la ciudadanía, de modo que no debe existir temor de que la convocatoria resulte en su contra. Si se desea conocer verdaderamente la opinión de los ciudadanos para tomar decisiones razonadas y fundamentadas, no tiene por</p>

	<p>qué ser perjudicial. Además, las intervenciones de los ciudadanos no son vinculantes (obligatorias para la administración). La AP produce información: hacia afuera, para los ciudadanos; hacia adentro, para la autoridad convocante, que se encuentra con las opiniones de todos aquellos que decidieron participar.</p>
<p>4. La AP es inmanejable La visión de una masa de ciudadanos indisciplinados que no escuchan razones y que causan desorden suele atemorizar algunas veces a los funcionarios.</p>	<p>En realidad, únicamente si no existiera un reglamento o no se siguiera el procedimiento podría presentarse este escenario. Existe un plus en el procedimiento, que no suele considerarse, y que produce a veces un especial estado de ánimo en quienes asisten a la AP: pararse cara a cara frente a las autoridades en un espacio ordenado, abierto e institucionalizado es una experiencia poco habitual y predispone a la escucha atenta para obtener información de la materia que se está tratando.</p> <p>En numerosas ocasiones, participantes con una ganada fama de problemáticos utilizan gran parte de su tiempo de exposición en agradecer a las autoridades la oportunidad de expresarse. Para la mayor parte de la población no serán muchas las ocasiones en que podrá plantarse delante de sus autoridades y vecinos para expresar su opinión sobre cuestiones de incidencia colectiva, de modo que, el rito de la AP y la carga emotiva de saber que su opinión puede contribuir a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía actúan como frenos a los escándalos y promueven el respeto y la argumentación.</p>
<p>5. En las AP está todo arreglado Estos comentarios suelen escucharse desde la sociedad civil: “¿Para qué vamos a participar si ya está todo arreglado?”, “Convocan de manera tal que el ciudadano no se entere”, “Deciden quiénes van a hablar”, “Escuchan lo que quieren oír” y “Terminan haciendo lo que quieren”.</p>	<p>Para que una AP funcione deben participar sus dos actores principales: la autoridad que convoca y el ciudadano que participa. Si la sociedad civil no forma parte del proceso, no puede acusarse a la autoridad de obrar a escondidas. En este sentido, el rol de las OSC es fundamental en estos procesos: al ayudar a difundir la convocatoria se asegura una mayor participación y, principalmente, difundir el objeto de la AP.</p> <p>Un comentario que suelen hacer las OSC es que llamar a participar de las AP es un deber de la Administración y que la sociedad civil no asumirá funciones que no le corresponden. Más allá de las responsabilidades de la autoridad que convoca, el interés en juego es público y participar es una forma de defender los derechos ciudadanos: el beneficio es de todos y, por eso, circular información acerca de convocatorias a audiencias públicas es vital para la sociedad civil.</p>

Las cinco excusas clásicas y sus antídotos

Principales actores



- **Autoridad convocante**

Es la máxima autoridad política del organismo con competencia para convocar la AP. Por lo general son los intendentes del municipio o los ministros (provinciales o nacionales), quienes además luego aprueban los pliegos y adjudican las contrataciones.

- **Presidente de la audiencia pública**

El Presidente de la AP será el responsable de instrumentar –es decir, coordinar y dirigir– la etapa preliminar y la audiencia. Su actuación deberá garantizar la libre participación de las partes de manera imparcial. Deberá promover el debate participativo, ordenado y respetuoso.

Además, es el responsable de registrar a las partes interesadas en participar, incorporar la documentación que presenten, llevar el expediente de la audiencia e informar a la autoridad convocante sobre el resultado de esta etapa mediante el informe respectivo y la confección del orden del día. Luego deberá fijar plazos y medios por los cuales se registre la audiencia.

El presidente pondrá a disposición de los participantes, veinticuatro (24) horas antes de la realización de la audiencia, el orden del día que incluirá lo siguiente:

- ✓ Nómina de los participantes registrados.
- ✓ Una breve descripción de la documentación, los informes, las propuestas o los estudios presentados por las partes.
- ✓ Tiempo de duración de las exposiciones, que será igual para todos los participantes.
- ✓ Designación de la autoridad que presidirá la audiencia y de los responsables de la coordinación general.

Podrá, por cuestiones de organización, ordenar las presentaciones documentales a fin de obtener un mejor despliegue de la información. Deberá establecer el orden de intervención de las partes, guiándose por el orden de inscripción en el registro o aquel que estime más conveniente para el desarrollo de las presentaciones en la audiencia. En el orden del día, deberá ofrecer una propuesta de orden y duración de las intervenciones, que será comunicada a las partes antes de la realización de la AP. Podrá admitirse **excepcionalmente** y por motivos fundados la presentación de documentación que no haya sido presentada en la etapa preliminar. Ésta deberá ser registrada y formará parte del expediente. Finalizadas las intervenciones, el presidente dará por terminada la AP e informará sobre el plazo en el cual emitirá la resolución correspondiente al objeto de la audiencia. Este plazo no debería superar los treinta (30) días. Una vez finalizada la AP, labrará un acta que incluirá la versión taquigráfica que elevará a la autoridad convocante.

- **Moderador**

Otorga la palabra a los distintos actores, velando porque se respeten los tiempos y el orden estipulado. Durante las presentaciones de las partes, ocasionalmente el moderador de la AP podrá formular las preguntas que considere necesarias para esclarecer las posiciones. También podrá recibir durante la audiencia preguntas por escrito del público, las cuales serán parte del registro de actuaciones.

Finalizadas las presentaciones, el moderador podrá ofrecer, si lo estima conveniente, que las partes realicen una breve intervención para aclarar su posición o contestar alguna de las presentaciones. Se respetará el criterio equita-

tivo en estas intervenciones y se seguirá el orden de presentación.

- **Panel de expertos**

La autoridad convocante podrá requerir el asesoramiento oral o escrito de expertos técnicos y legales, internos o externos, públicos o privados, para que opinen sobre la cuestión objeto de la AP. Éstos podrán hacer presentaciones orales y, en la medida de lo posible, presentaciones previamente escritas.

- **Participantes**

Las partes interesadas en intervenir en la AP deberán notificar su participación hasta setenta y dos (72) horas antes de su inicio. A tal efecto, se debe habilitar un registro de participantes en la oficina responsable.

En el registro se consignarán los datos que permitan identificar a las partes, la personería invocada, la condición de participación (oferente, técnico, perito, etc.) y una breve descripción de la documentación presentada.

Los participantes de la AP podrán presentar, previamente a su realización, los informes, propuestas, pruebas y estudios que consideren necesarios para acompañar su intervención. La documentación presentada será ingresada en el momento en que se registren los participantes y podrá ser de consulta pública antes y después de la AP.

Todos los ciudadanos pueden participar de una audiencia pública

Entre los potenciales participantes se incluyen:

- ✓ Ciudadanos en general, afectados o no directamente por el objeto de la contratación.
- ✓ Todas las empresas interesadas en prestar el servicio objeto de la licitación, sean nacionales o extranjeras.
- ✓ Los organismos públicos que tengan un interés en esta cuestión.

- ✓ Universidades, centros de investigación, unidades académicas y demás entidades que tengan conocimientos técnicos sobre esta cuestión.
- ✓ Los legisladores provinciales y nacionales.
- ✓ Los organismos de control de la Administración Pública.
- ✓ Los miembros del Poder Judicial.
- ✓ Expertos nacionales o extranjeros, peritos y técnicos, voluntariamente o invitados a instancias de la autoridad que convoca la AP.
- ✓ Entidades sindicales.
- ✓ Organizaciones de la sociedad civil.
- ✓ Colegios profesionales.
- ✓ El Defensor del Pueblo.

- **Prensa**

Más allá de la relación que el municipio tenga con la prensa, es sumamente importante que la OSC interviniente tenga su propio contacto con los medios de comunicación. En el caso de la AP, es necesario enviar lo siguiente:

- ✓ Una gacetilla de prensa diez (10) días antes de la audiencia para que se difunda la convocatoria.
- ✓ Una gacetilla el día inmediatamente anterior a la audiencia para asegurar la concurrencia de los medios.
- ✓ Una gacetilla posterior, donde se narre el desarrollo de la audiencia pública.

Los medios son aliados estratégicos en el proceso de transparentar la gestión de la Administración y es importante que ellos vean las gacetillas como insumos. Todos los medios son importantes: los nacionales, los provinciales y los municipales, oficiales y alternativos; no hay medios pequeños en este caso. La función de los periódicos zonales y las radios barriales es importante en este punto. Su cercanía con los actores y con los hechos les da un conocimiento sobre aspectos puntuales que medios más poderosos y de mayor renombre pueden pasar por alto.

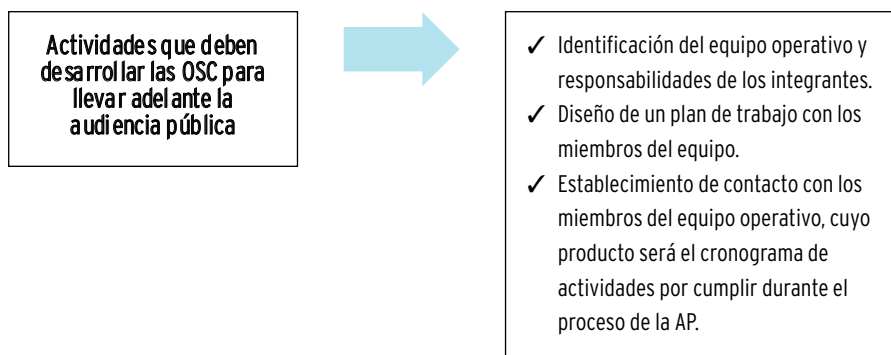
- **OSC (como observadores externos)**

Las organizaciones de la sociedad civil desempeñan un rol sumamente impor-

tante dentro del procedimiento de la AP. Entre sus actividades más importantes se destacan las siguientes:

- ✓ Monitorear externamente todo el proceso de preparación, ejecución y evaluación de la AP.
- ✓ Seleccionar y convocar a especialistas nacionales e internacionales para examinar los pliegos licitatorios.
- ✓ Capacitar a organismos que no tienen conocimiento del método de la AP ni del marco regulatorio para su aplicación.
- ✓ Realizar una evaluación final, que tenga en cuenta la transparencia del procedimiento y no el contenido del pliego o de la resolución. Ésta será luego entregada al organismo, a los oferentes, a la prensa y a los ciudadanos interesados.

Para realizar estas tareas, deben llevarse a cabo una serie de actividades:



- **Identificación del equipo operativo y responsabilidades de los integrantes**

Es importante proceder a la identificación de cada uno de los miembros del equipo de trabajo que implementará el programa en el interior de la OSC. Suelen ser errores comunes, por ejemplo, considerar que todos los miembros de la OSC participan del programa, que cualquiera de ellos puede realizar las tareas de forma indistinta o que cualquiera puede reemplazar a los demás en reuniones y entrevistas. La importancia de identificar tareas y responsables contribuye a eliminar la incertidumbre en el proceso, que es de por sí complejo.

Difícilmente se pueda contribuir a la transparencia y el orden de la Administración si no se tienen en claro algunos puntos en torno a la propia OSC. A los funcionarios públicos y organismos locales suelen atribuírseles algunos vicios y defectos que se repiten hacia dentro de las propias OSC:

- ✓ Falta de profesionalismo
- ✓ Falta de identificación de áreas de trabajo
- ✓ Falta de interlocutores válidos
- ✓ Ruidos en la comunicación
- ✓ Inexistencia de una agenda

Es importante definir ciertas pautas para no caer en estos errores.

- ✓ ¿Quiénes integran el equipo de trabajo?
- ✓ ¿Quién es el responsable de cada área de trabajo?
- ✓ ¿Quién es el coordinador del proyecto?
- ✓ ¿Tienen en claro todos los integrantes del grupo cuáles son las tareas del coordinador del proyecto?
- ✓ ¿Cuáles son las funciones del asistente del proyecto?
- ✓ ¿Cuál es la agenda de trabajo del proyecto?
- ✓ ¿La agenda del proyecto es conocida por todos los integrantes del equipo?
- ✓ ¿Cómo se comunican las decisiones a los miembros del equipo?

Resulta útil diseñar un cuadro con personas y responsabilidades para que todos los miembros del equipo puedan verlo al ingresar en el lugar de trabajo. También es útil que todos sepan dónde ubicar a sus compañeros (teléfono, celular, correo electrónico) en caso de que se necesite confirmar algún dato o intercambiar información.

Respecto de los colaboradores voluntarios, lo importante es recalcar que se necesitan resultados y no cumplimiento de horarios. Esto requiere una gran disciplina por parte de los voluntarios y una importante organización de la OSC, que puede verse desbordada por las tareas al no contar con sus voluntarios cuando los necesita. El consejo es reforzar la circulación de la información, tener en cuenta qué tipo de actividad se asigna al voluntario y cómo puede ser reemplazado en caso de ausencia.

- **Diseño de un plan de trabajo con los miembros del equipo**

A partir de la reunión mencionada en el apartado anterior, cada miembro del equipo de trabajo de la OSC comenzará a desarrollar sus tareas específicas, reportando en cada caso a la coordinación y contando con el apoyo del asistente del programa.

- ✓ Las tareas pueden ordenar las acciones importantes de plan de trabajo, de la siguiente manera:
- ✓ La persona encargada de la **capacitación** en las herramientas deberá diseñar los talleres con la adaptación al grupo que corresponda.
- ✓ Los encargados de realizar el **diagnóstico y la evaluación** comenzarán a recabar información para sus análisis.
- ✓ El encargado de las **relaciones institucionales** se encargará de concertar las reuniones y entrevistas con los funcionarios de la entidad con la que se está trabajando.

Las actividades deben seguir un cronograma pactado que deberá ser conocido por todos los integrantes del grupo. Quien cumpla las funciones de asistente deberá recabar periódicamente entre los responsables información para acercar a la coordinación del programa.

Establecimiento de contacto con los miembros del equipo operativo, cuyo producto será el cronograma de actividades por cumplir durante el proceso de la AP

La capacitación a todos los involucrados en el proceso de la AP es fundamental para asegurar el éxito de la aplicación de la herramienta y de la intervención de la OSC. Además, durante la capacitación puede tomarse la misma audiencia que se convocará como ejemplo sobre el cual trabajar, de modo que el producto del taller será el cronograma real sobre el que se va a trabajar.

Condiciones generales de la audiencia pública

Lugar	Deberá tener lugar en un espacio público y neutral: centro de conferencias, teatro, centro cultural y otros.
Registro	Deberá ser registrada mediante grabaciones de audio, video y versiones taquigráficas, que serán puestos a disposición de las partes.
Comunicación y difusión	La difusión de la AP debe realizarse a través de medios masivos de comunicación con una anticipación de, al menos, catorce días corridos. Se informará sobre el objetivo general, el lugar y la fecha de realización, los plazos para las inscripciones y presentaciones previas, el carácter abierto de la invitación y la forma en que los interesados pueden acceder al presente reglamento general.
Acceso	Podrá acceder a la AP el público en general, los medios de comunicación y todas las personas u organizaciones que tengan un interés general en el tema que es objeto de la convocatoria.
Participación	Todas las partes podrán participar por sí mismas o mediante representación debidamente acreditada.

Etapas y actividades de una audiencia pública

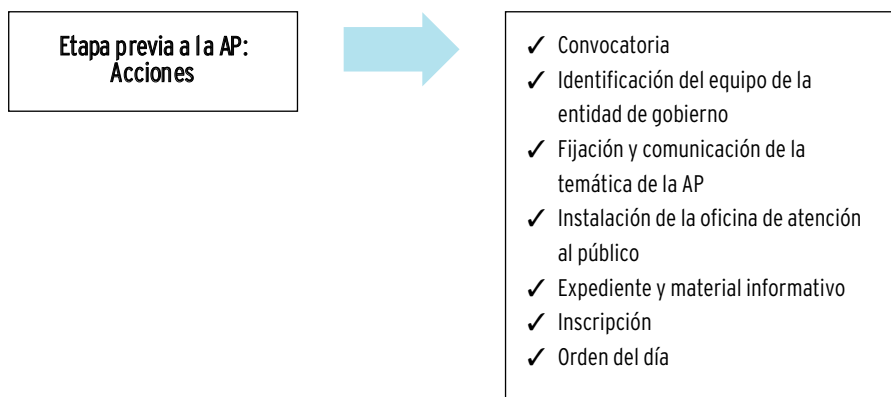
La AP es una herramienta de consulta cuyo proceso se encuentra reglamentado a fin de alcanzar los resultados buscados. En los casos de AP previstas normativamente, se sigue el procedimiento administrativo y se rige por los principios del debido proceso, publicidad, oralidad, participación e instrucción.

Existen tres etapas bien marcadas en una AP:

- ✓ Etapa previa a la AP
- ✓ Etapa durante la AP
- ✓ Etapa posterior a la AP

Etapa previa a la audiencia pública

La etapa previa a la AP se desarrolla desde la decisión política de convocar a la audiencia hasta el cierre de la inscripción y la publicación del orden del día. El siguiente esquema grafica cada una de las acciones necesarias para su desarrollo, seguido de una breve descripción de cada ítem mencionado.



• Convocatoria

La convocatoria a las audiencias debe publicarse con una antelación de por lo menos catorce (14) días corridos para posibilitar la realización de los actos propios de la etapa preparatoria. Esta convocatoria debe realizarse de modo que se asegure la mayor circulación posible; según el tipo de convocatoria, la publicación debe ejecutarse en periódicos de circulación nacional y local. También podrá publicarse en el lugar donde los hechos hayan sucedido o estén destinados a tener sus efectos. (Véase Anexo I).

En la publicación de la convocatoria se indicará lo siguiente:

- ✓ Una breve explicación del objeto de la contratación.
- ✓ La indicación precisa del lugar donde se podrá obtener vista y copias de las presentaciones y demás documentación pertinente.
- ✓ El plazo para la presentación de las partes, sus pretensiones, las pruebas y

sus copias.

- ✓ Lugar, día y hora en que se celebrará la AP.
- ✓ Una breve explicación del procedimiento.
- ✓ Quién ha sido designado presidente de la AP.

En todos los casos se agregará al expediente de la AP la constancia de las publicaciones realizadas que deben ser controladas para que no se difunda información con errores y a la vez, para hacer un seguimiento de los plazos fijados para la audiencia.

- **Identificación del equipo de la entidad de gobierno**

Este equipo no debe ser muy grande: es suficiente con que esté integrado por entre tres y cinco personas. Se recomienda que el grupo esté integrado por una persona del área de Prensa y Difusión dada la importancia que tiene la publicidad de la audiencia. Asimismo, se requiere que los miembros del equipo tengan cierto poder de decisión para que las resoluciones que se adopten en las reuniones puedan implementarse sin necesidad de requerir autorizaciones para cada acción.

- **Fijación y comunicación de la temática de la audiencia pública**

El tema debe fijarse con precisión y debe ser comunicado en forma concreta a todos los participantes. Es posible utilizar medios de comunicación, además de correspondencia u otros medios. La comunicación, que es un tema central para la convocatoria, debe incluir respuestas a las siguientes preguntas:

- ✓ Quién convoca.
- ✓ A quiénes convoca.
- ✓ Dónde y cuándo es la audiencia.
- ✓ El tema y el objetivo.
- ✓ Una breve descripción del proceso de la audiencia y su duración.
- ✓ Qué pueden hacer los participantes.
- ✓ Cómo pueden hacer si desean enviar su opinión de forma anticipada.
- ✓ La información sobre el proyecto oficial, si la hubiera.
- ✓ Quiénes participarán por parte de la Administración y en carácter de qué.

✓Cuál será el resultado esperado de la AP.

- **Instalación de la oficina de atención al público**

La oficina donde se atenderá al público que desee inscribirse para participar en la audiencia o que simplemente acuda a solicitar información debe reunir una serie de requisitos.

Oficina de atención al público	Requisitos
Lugar	<p>El lugar donde se instale la oficina debe ser accesible para las personas que acudan a ella, en un triple sentido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geográficamente: debe tratarse de un lugar al que se pueda llegar fácilmente con los medios de transporte habituales. - Accesibilidad: debe estar ubicada preferentemente en la planta baja o contar con facilidades para que las personas con dificultades de desplazamiento puedan acceder al lugar sin contratiempos (deben existir ascensores en buen estado de funcionamiento, rampas, etc.). - Señalización: su ubicación debe estar claramente señalizada dentro del edificio, para que quienes asistan lleguen sin efectuar infinitas consultas.
Personal	<p>El personal que atienda la oficina debe estar informado acerca del procedimiento de la AP y contar con información referida a la convocatoria puntual. Para esto se requiere su capacitación por parte del equipo de trabajo.</p>
Horario	<p>El horario de atención al público debe ser amplio y mantenerse constante durante todo el período de inscripción: una vez fijado no puede cambiarse, y en caso de que fuera necesario, habría que arbitrar los medios para informar el nuevo horario.</p>
Asistencia Técnica	<p>Es importante que un técnico o experto en la temática de la convocatoria asista periódicamente a la oficina de inscripción para evacuar dudas de las personas que lo requieran.</p>

- **Expediente y material informativo**

El expediente referido a la AP está formado por toda la documentación y el material informativo pertinentes al tema de la convocatoria y debe exhi-

birse en la oficina de inscripción en doble ejemplar. El doble ejemplar es importante para que siempre haya uno disponible, incluso cuando se saquen fotocopias.

- **Inscripción**

Debe realizarse por orden de llegada e incluir nombre, apellido, documento y carácter en que concurre. Si el ciudadano tiene documentos que aportar, debe dejar una copia. La inscripción debe poder realizarse en el lugar, por correo electrónico, por teléfono y por fax.

- **Orden del día**

En el orden del día, el presidente deberá ofrecer una propuesta de orden y duración de las intervenciones, la cual será comunicada a las partes antes de la realización de la AP. El orden del día se pondrá a disposición de los participantes veinticuatro (24) horas antes de su realización e incluirá lo siguiente:

- ✓ Nómina de los participantes registrados.
- ✓ Una breve descripción de la documentación, los informes, las propuestas o los estudios presentados por las partes.
- ✓ Tiempo de duración de las exposiciones, el cual será igual para todos los participantes.
- ✓ Designación de la autoridad que presidirá la audiencia y de los responsables de la coordinación general.

Etapa durante la audiencia pública

Esta etapa comprende todos los eventos que sucedan durante la celebración de la AP, así como los inmediatamente anteriores y posteriores relacionados con ella.

Para tener en cuenta durante la AP: Acciones



- ✓ Atención al público
- ✓ Lugar neutral
- ✓ Fácil acceso
- ✓ Comodidades del lugar
- ✓ Pasos formales

- **Atención al público**

Se sugiere que en la entrada del lugar donde se celebra la audiencia haya personal disponible para informar al público y evacuar dudas. Al mismo tiempo, es importante que se encuentre ubicada una Mesa de Informaciones donde pueda solicitarse material y llevar registro de todos los participantes. Es conveniente entregar una hoja con el reglamento y sus puntos importantes. En caso de que decida realizarse una encuesta autoadministrada, deben poder retirarse los formularios y depositarse a la salida en una urna.

- **Lugar neutral**

En esta etapa cobra una relevancia especial el lugar donde se celebra la audiencia. Ése es el escenario donde la autoridad convocante escuchará las opiniones de los ciudadanos y de los expertos, y donde el público asistente podrá acceder a toda esa información. Es importante que el lugar elegido sea adecuado a la conveniencia de los intereses públicos que van a tratarse y que reúna las siguientes características: ser un lugar “neutral”, accesible, con facilidad para el desplazamiento, buena acústica y buena visibilidad.

- **Fácil acceso**

El lugar debe contar con facilidades para que las personas puedan seguir las exposiciones sin dificultad; las mesas que ocuparán las autoridades, el moderador y los expertos deben estar dispuestas de tal modo que la visión no esté dificultada y el público pueda ubicarse con comodidad.

- **Comodidades del lugar**

Debe chequearse que todos los elementos estén en orden y en óptimo estado de funcionamiento para el desarrollo del evento:

- ✓ Mesas de las autoridades, coordinación y expertos.
- ✓ Luz, micrófonos, retroproyectors, pantallas y demás elementos de audio y video.
- ✓ Vasos y botellas de agua.
- ✓ Papeles, lapiceras.
- ✓ Cronómetro para controlar los tiempos de exposición,
- ✓ Listado de participantes, orden del día, listado protocolar de autoridades presentes para ser leído al comienzo de la audiencia.

La reunión debe comenzar en el horario señalado, con una tolerancia de retraso máxima de quince (15) o veinte (20) minutos. El respeto por el reglamento es uno de los secretos para el éxito de la AP. Otro de los secretos es no permitir la intervención de personas que no se hayan inscripto previamente, para evitar el malestar de aquellos que cumplieron con el formalismo, salvo que lo autorice con causa fundada el presidente.

- **Pasos formales**

A la hora del comienzo de la audiencia, los pasos que se siguen son los siguientes:

- ✓ El locutor realiza las presentaciones formales de las autoridades y el moderador.
- ✓ La autoridad convocante explica brevemente el objeto de la convocatoria.
- ✓ El locutor da paso al moderador.
- ✓ El moderador describe brevemente el procedimiento.
- ✓ El moderador da inicio a la participación de los ciudadanos.

Algunos de los siguientes elementos son centrales para el éxito de la audiencia:

- ✓ El moderador comenzará a llamar por orden de inscripción a los participantes, quienes tendrán un tiempo acotado de cinco (5) o diez (10) minutos para exponer sus ideas y sugerencias. Esta etapa se regirá por el princi-

pio de oralidad y en ella los participantes deberán exponer su posición frente a la cuestión planteada, evitando sustraerse del objeto. Podrá admitirse excepcionalmente y por motivos fundados la presentación de documentación que no haya sido presentada en la etapa preliminar. Ésta deberá ser registrada y formará parte del expediente.

- ✓ Las presentaciones de los expertos pueden intercalarse entre las presentaciones de los ciudadanos inscriptos, de manera de hacer llevaderas las exposiciones y brindar información a los presentes y las autoridades. Sus intervenciones también deben ser breves.
- ✓ Durante las presentaciones de las partes, el presidente de la audiencia podrá formular las preguntas que considere necesarias para esclarecer las posiciones. También podrá recibir durante la audiencia preguntas por escrito del público, las cuales serán parte del registro de actuaciones.
- ✓ Una vez que haya expuesto el último de los participantes, el moderador informa a las autoridades que ya han hecho uso de la palabra todos los inscriptos; menciona la cantidad de inscriptos y la cantidad de expositores efectivos y cede la palabra a la autoridad convocante para el cierre.

Etapa posterior a la audiencia pública

La etapa final se inicia tan pronto se produce el cierre de la AP y culmina con la difusión del informe final que debe ser presentado en un plazo no mayor de treinta (30) días. Hay que señalar que la autoridad convocante debe producir un informe que contemple todas las intervenciones y el tratamiento dado a cada una de ellas, en relación con la toma de decisión que se espera de la Administración, para lo cual se convocó a la AP. A su vez, la OSC que participa como observadora externa puede elaborar su propio informe de cierre.

- **Encuesta**

Si fuera posible, se deberá relevar al finalizar el proceso la opinión de los participantes a través de una breve encuesta, que puede ser desarrollada por el Estado o por la OSC que monitorea el proceso. Esta información también es

de utilidad para evaluar la posibilidad de utilizar este mecanismo en el futuro y corregir defectos.

II. Pacto de Integridad

El Pacto de Integridad (PI) es una herramienta de Transparencia Internacional, destinada a lograr un cambio cultural y gradual en las compras públicas. Genera un contexto de transparencia entre los proveedores y el Estado para evitar el pago de sobornos entre el Estado y el sector privado.

El PI es un acuerdo voluntario entre el Estado, que ofrece al mercado la oportunidad de provisión de un bien o servicio, y las empresas que participan de la compra. La Administración asegura transparencia en el diseño de las bases para la compra, el proceso de adjudicación y la ejecución del contrato. También se compromete a que ningún funcionario público ni del sector privado exigirá ni recibirá el pago de sobornos. En este sentido, las empresas oferentes, por su lado, se comprometen a no ofrecer sobornos y a denunciar a todos aquellos de los que tuvieron conocimiento.

A través de esta estrategia, el PI establece nuevas reglas de juego en forma simultánea y consensual entre el Estado y los oferentes con el objetivo de modificar los incentivos y las oportunidades para el pago de sobornos en una contratación pública.

En términos legales, el PI no es otra cosa que un compromiso de invocar y respetar las leyes existentes en el país. Sin embargo, en términos más operativos, este modelo ayuda a modificar gradualmente el complejo esquema de intereses políticos y económicos de las compras públicas en sociedades donde la corrupción es un fenómeno estructural. (ver anexo II)

Beneficios del PI:

✓ **Aumenta la transparencia** en relación con el proceso licitatorio generando

¹ Para los casos en que procede la contratación directa, ver Glosario.

credibilidad frente a la opinión pública.

- ✓ **Genera confianza y establece reglas de juego** claras entre la sociedad, el Estado y las empresas.
- ✓ **Ayuda a reducir el nivel de discrecionalidad** entre los funcionarios públicos que toman decisiones clave relacionadas con la evaluación de las ofertas y la adjudicación del contrato.
- ✓ **Genera un mercado transparente** con nuevas posibilidades para todo el sector privado.
- ✓ **Para su aplicación no es necesario crear burocracia ni modificar leyes.**

Un PI requiere compromisos explícitos por parte de todos los actores implicados: el Estado y las empresas.

¿Cuáles son las obligaciones que debe desempeñar el Estado para concretar un Pacto de Integridad?

Obligaciones del Estado para concretar un PI



- ✓ Establecer que el PI sea un requisito que deban cumplir las empresas para participar en la contratación pública.
- ✓ Instruir a los funcionarios que intervendrán en cualquiera de las etapas de la contratación sobre los alcances del acuerdo y las consecuencias de su incumplimiento.
- ✓ Redactar las condiciones del acuerdo bajo los términos de un contrato de adhesión.
- ✓ Designar a un funcionario responsable del seguimiento del acuerdo y de registrar los eventuales incumplimientos.
- ✓ Designar un árbitro imparcial y de cuestionable idoneidad.
- ✓ Determinar un proceso breve y ágil por el cual las partes podrán efectuar denuncias sobre hechos corruptos de otros oferentes o del propio gobierno.
- ✓ Garantizar a todos los participantes confidencialidad en el caso de una denuncia.
- ✓ Excluir de la contratación a las empresas que hayan violado las reglas del acuerdo.

¿Qué deben realizar las empresas firmantes?

Es importante que el análisis y los compromisos los elabore cada proponente en el interior de su empresa con todos los involucrados en la preparación de la propuesta para que la máxima autoridad de la empresa, que es quien suscribe el pacto, cuente con el respaldo de las obligaciones éticas que han adquirido sus empleados con él. En la medida de lo posible, es conveniente que el oferente desarrolle un código de ética en el interior de su empresa.

Por su parte, las empresas están obligadas a lo siguiente:

Obligaciones de las empresas para concretar un PI



- ✓ Hacer pública su adhesión al acuerdo.
- ✓ Comprometerse a no ofrecer premios, comisiones, reconocimientos o recompensas de ningún tipo ni a los funcionarios ni a los integrantes de otras empresas que de algún modo, directo o indirecto, puedan afectar el resultado de la contratación o su posterior control.
- ✓ Comprometerse a informar al Estado de cualquier comportamiento violatorio del acuerdo por parte de la propia empresa o de sus competidores.
- ✓ Hacer pública la información relacionada con el contenido de su oferta en lo referido a la licitación.

El árbitro y las posibles sanciones

Es la identificación, por parte de los firmantes del PI, de un “tercero” independiente de la toma de decisiones, que sirva de árbitro en el caso de presentarse una queja sobre el comportamiento de alguno de los signatarios del pacto y que tenga la responsabilidad de decidir sobre esas acciones y la aplicación de las sanciones definidas por anticipado.

Es preciso que la persona o la organización que se seleccione para este fin cuente con lo siguiente:

- ✓ Procedimientos establecidos y una capacidad operativa para concretar el arbitraje.
- ✓ Accesos a elementos probatorios y decidir en equidad sobre la violación de compromisos de carácter ético, más allá de lo que suceda posteriormente en el plano de la justicia ordinaria cuando la violación ética tenga asociado un delito penal y/o una irregularidad administrativa.
- ✓ Una persona o institución no sólo de gran credibilidad para las partes, sino del mayor respeto por parte de la sociedad en general.

En el caso de infracciones o violaciones de lo pactado se espera lo siguiente:

Por parte de los responsables del Estado	Por parte de un oferente
Se reúnen todos los elementos probatorios posibles y se pone a disposición de las autoridades competentes para sancionar.	Es altamente deseable que se incluyan una o algunas de las siguientes sanciones: negación o cancelación del contrato, pérdida de la garantía, demandas por daño, prohibición de hacer otras presentaciones en futuras licitaciones.

Es conveniente señalar que las sanciones pueden variar en cada caso. De todas maneras, es fundamental que éstas estén previamente establecidas.

Importancia de la voluntad política para implementar exitosamente los Pactos de Integridad

La implementación exitosa de los PI exige una clara y efectiva voluntad política de los responsables del gasto público, la cual debe manifestarse en, por lo menos, tres resultados:

- ✓ El equipo directivo de la institución pública responsable de la contratación comparte la pertinencia y la viabilidad de la aplicación de esta herramienta, como mecanismo adecuado para fortalecer la transparencia del proceso.
- ✓ La máxima autoridad a cargo de la licitación o el concurso público expresa, ante los interesados, su compromiso ético con la transparencia del proceso e invita a todos los involucrados a proceder en igual sentido.

- ✓ La entidad suscribe un convenio con el capítulo nacional de Transparencia Internacional, para formalizar el compromiso institucional con la implementación del PI.

La relación con el proceso de audiencia pública

Un componente importante para el éxito de los PI es el desarrollo de la **discusión pública de los pliegos para garantizar que las reglas del juego sean claras, equitativas, viables y transparentes.**

Son varios los mecanismos que se pueden utilizar para esta discusión, como la AP mencionada en el apartado anterior, ya que esta herramienta es un elemento que, claramente, puede ser visto de manera independiente pero que, por el valor que agrega al proceso, siempre debe programarse como parte de la metodología de implementación de todo PI.

III. Discusión participada de las bases y condiciones (DP)

Si bien la Administración Pública es la que debe encargarse de elaborar las bases y condiciones que reglamentarán todo el proceso de contratación, tiene la posibilidad de abrir el juego e involucrar a las empresas del sector privado, las cuales competirán por el contrato.

La discusión participada es una posibilidad que tiene la Administración Pública de convocar a todas las empresas del sector que se está contratando, con el objetivo de conocer sus opiniones y escuchar recomendaciones para elaborar de manera participada las bases y condiciones que regirán la contratación.

El rol de la autoridad convocante

Para que la DP tenga sentido, la autoridad convocante debe tomar ciertas precauciones:

- ✓ Asegurar la notificación a todas las empresas del sector.
- ✓ Establecer un temario de discusión para lograr orden y que se abarquen todos los temas de interés.
- ✓ Asegurar que todas las empresas cuenten con la misma información.
- ✓ Garantizar que todas las empresas cuenten con las mismas oportunidades a la hora de participar.
- ✓ Dar tratamiento a todas las observaciones por igual.

El rol de la OSC

Las actividades de la organización que monitoree esta herramienta deben estar orientadas a coordinar la discusión junto con el organismo estatal:

- ✓ Colaborar con la publicación de la DP a fin de promover que todas las empresas del sector estén presentes en la discusión.
- ✓ Confeccionar, junto con la autoridad convocante, el temario de discusión, buscando que no queden marginados temas que puedan llegar a ser importantes en la discusión.
- ✓ Velar porque todos los participantes cuenten con la información oportuna en tiempo y forma.
- ✓ Actuar de moderador en la discusión. Al ser un tercero independiente, debe lograr la participación efectiva de todas las empresas presentes.

Es importante tener en cuenta que las opiniones vertidas en la DP son de carácter consultivo y no vinculante.

De esta manera, se busca que el sector privado contribuya a generar un espacio abierto, participativo y transparente, y a promover reglas de juego claras y definidas conjuntamente.

IV. Sistema de declaraciones juradas como control de conflictos de intereses (DDJJ)

En general, la normativa y la bibliografía especializadas en el tema enfocan los conflictos de intereses entre la función pública y la actividad privada a fin de evitar que los funcionarios públicos incurran en situaciones donde el in-

terés general de la función que ejercen pueda verse influido por su interés propio o el de personas físicas o jurídicas estrechamente vinculadas.

La implementación de las DDJJ tiene como objetivo prevenir todo tipo de conflicto de interés entre el funcionario público que actúa de jurado o evaluador en un proceso de contratación pública y el sector privado.

En este sentido, las DDJJ proponen la publicación de las declaraciones juradas por parte de los funcionarios públicos involucrados. Las DDJJ deben estar orientadas a los antecedentes profesionales, de investigación, los cargos en la actividad pública y privada, etcétera (véase Anexo III). A la vez, deben estar disponibles para todas las empresas del sector privado y, paralelamente, tiene que habilitarse un canal de fácil acceso para el caso en que deban realizarse impugnaciones.

Las DDJJ son un sistema simple, de fácil implementación. Sólo se requiere publicar las declaraciones juradas de los funcionarios que actuarán como jurado o evaluadores de la contratación (por ejemplo, en la página Web del organismo contratante) y habilitar un canal accesible para potenciales impugnaciones.

El rol de la autoridad convocante

Es importante que el organismo que desarrolla el sistema de DDJJ tenga en cuenta que el éxito de la implementación de la herramienta estará sujeto a una correcta difusión y un fácil acceso a las DDJJ. Para lograr esto, debe hacer lo siguiente:

- ✓ Designar el lugar donde hará públicas las declaraciones juradas. Se recomienda hacerlas públicas en la página Web del organismo, en un lugar de la página que pueda ser identificado fácilmente.
- ✓ Publicar el proceso de DDJJ de manera exhaustiva y con suficiente antelación para que los interesados puedan recopilar toda la información pertinente.
- ✓ Garantizar una vía simple por la cual las empresas del sector privado pue-

dan realizar sus observaciones y/o impugnaciones.

- ✓ Procurar un ágil tratamiento de todas las observaciones, sin tener en cuenta si éstas son correctas o no.
- ✓ Publicar un informe sobre el tratamiento dado a todas las observaciones y/o impugnaciones una vez finalizado el período de publicación de las DDJJ.

El rol de la OSC

La organización que intervenga en este proceso debe procurar que todos los aspectos previamente mencionados sean cumplidos por parte del organismo contratante. Para ello, éstos deben trabajar conjuntamente y con un mismo objetivo: promover la transparencia de la contratación, previendo cualquier potencial conflicto de interés. Se recomienda que la OSC haga lo siguiente:

- ✓ Preste asistencia técnica en todo lo relacionado con la publicación de las declaraciones juradas.
- ✓ Colabore en la difusión del proceso.
- ✓ Elabore y difunda un informe con los distintos aspectos observados a lo largo del proceso.

Acuerdo sectorial de transparencia (AST)

En forma paralela al programa anteriormente descrito y a través del Área Acción con Empresarios, Poder Ciudadano se encuentra desarrollando, por primera vez, el AST, una iniciativa que persigue dos objetivos generales:

- ✓ Por un lado, intenta producir cambios en las condiciones de negocios a través de compromisos colectivos que asumen los empresarios de un mismo sector, más allá de las intenciones aisladas de algunos de ellos.
- ✓ Por el otro, involucra a los empresarios en cuestiones institucionales atento el papel determinante que tiene el sector en el desarrollo de la sociedad.

La implementación del AST consta de dos etapas:

- La firma de la declaración de adhesión de **Principios Empresariales para la Transparencia** por parte de las empresas, por el cual éstas se comprometen a lo siguiente:

- ✓ Intervenir en licitaciones transparentes.
 - ✓ Combatir la corrupción en todas sus formas.
 - ✓ No realizar contribuciones políticas.
 - ✓ Actuar para que las relaciones con los intermediarios de ventas sean claras, transparentes y leales.
 - ✓ Promover la lucha contra la evasión impositiva.
- La aplicación de la declaración suscripta a través de un **plan de acción (PA)** que ordena la implementación del instrumento. Las acciones se encuentran definidas en torno a actividades específicas, plazos y responsables de ejecución.

A continuación se presenta un breve bosquejo de los lineamientos que seguirá el PA con vistas a cumplir con lo pautado entre el grupo de empresas. (ver Anexo IV)

Parte I: Principios

Principio 1: Las empresas se comprometen a elaborar una política de especificación para la elaboración de pliegos en las licitaciones públicas.

- ✓ Presentar la iniciativa a organismos públicos que regulan ese sector para lograr su adhesión y la adopción de la metodología propuesta por el acuerdo.
- ✓ Trabajar para sentar las bases de un pliego modelo en las licitaciones.
- ✓ Participar en licitaciones públicas con la implementación del “Programa contrataciones Públicas Transparentes” de Poder Ciudadano.
- ✓ Aplicar la herramienta de veedurías técnicas a través de especialistas en el tema una vez que se defina la licitación.

Principios 2 y 3: Las empresas se comprometen a combatir la corrupción en todas sus formas incluyendo las distintas modalidades de soborno. Las empresas no podrán realizar contribuciones políticas.

- ✓ Desarrollar un programa para contrarrestar el soborno y no efectuar contribuciones políticas en las empresas, que incluya los riesgos potenciales y ámbitos de operación.
- ✓ Aplicar el programa en las relaciones con todos los actores, en el interior y

exterior de las empresas.

- ✓ Incorporar el AST al contrato de trabajo formalizado entre las empresas y sus empleados.
- ✓ Controlar la aplicación del programa a través de informes de auditoría que realicen las propias empresas.

Principio 4: Las empresas actuarán para que las relaciones con los intermediarios de ventas sean claras transparentes y leales.

- ✓ Incluir los puntos del AST en las relaciones comerciales de las empresas a través de declaraciones específicas.
- ✓ Establecer un mecanismo de implementación y monitoreo del AST.

Principio 5: Las empresas promoverán la lucha contra la evasión impositiva.

- ✓ Promover la lucha contra la evasión impositiva: incorporar notas de auditores e informar sobre los resultados del control interno en las empresas.
- ✓ Diagnosticar la problemática de la evasión impositiva en el sector a través de un mapa del mercado. Definir un tema de trabajo.

Parte II: Aspectos operativos

- ✓ Conformación de un grupo promotor del AST conformado por las empresas firmantes.
- ✓ Contactar otras empresas del sector para extender el AST.
- ✓ Diseñar e implementar el Comité de Ética, cuyo desempeño se describe brevemente en los aspectos operativos del acuerdo.
- ✓ Diseñar e implementar un Plan de Comunicación del AST para sensibilizar al público interno y externo de la empresa.
- ✓ Establecer canales de reporte del cumplimiento del AST entre las empresas, el Comité de Ética y Poder Ciudadano. Sistematizar la experiencia.