

Programa de Democracia  
Calidad en la Gestión Pública



# Hacia la optimización de la gestión de los contratos públicos

2013

2010

Acciones

Apoyo al Fortalecimiento de la Gestión de Contratos





“Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los conceptos y opiniones expresadas en la misma corresponden a los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.”

## **PROGRAMA DE DEMOCRACIA**

### **Calidad en la Gestión Pública**

Proyecto “Apoyo al Fortalecimiento de la Gestión de Contratos”

#### **Equipo geAm**

Dirección Ejecutiva	<b>Jorge Abbate</b>
Coordinación de Programa	<b>Carmen Romero</b>
Coordinación de Proyecto	<b>Milciades Flecha</b>

Colaboradores del Proyecto	<b>Bibiana Gill</b>
	<b>Carlos Cáceres</b>
	<b>Enrique Sosa</b>
	<b>Jorge Zárate</b>
	<b>Víctor Vidal Soler</b>

Asistente de Programa	<b>Zunilda Ortiz</b>
Comunicación, edición	<b>Natalia Ruiz Díaz Medina</b>
	<b>Hugo Casco</b>
	<b>Carlos Sosa</b>
Corrección de estilo	<b>Sandra Bosch</b>
Diseño	<b>Celeste Prieto</b>

Setiembre, 2013

Asunción, Paraguay

# Hacia la optimización de la gestión de los contratos públicos

2013

2010  
Acciones

**Programa de Democracia**  
**Calidad en la Gestión Pública**



Apoyo al Fortalecimiento de la Gestión de Contratos

Esta iniciativa fue posible gracias a las siguientes instituciones y personas

#### **Dirección Nacional de Contrataciones Públicas**

- **Pablo Seitz** Director Nacional
- **Douglas Oneto Bonzi** Director Nacional

#### **Dirección de Normas y Control**

- **Lilian Cañete** Directora
- **Dionisio Mereles Verón** Coordinador de Normas
- **Mariana Bergonzi** Coordinadora de Subastas
- **Rodrigo Duarte** Jefe de Control de Pagos

#### **Dirección de Verificación de Contratos**

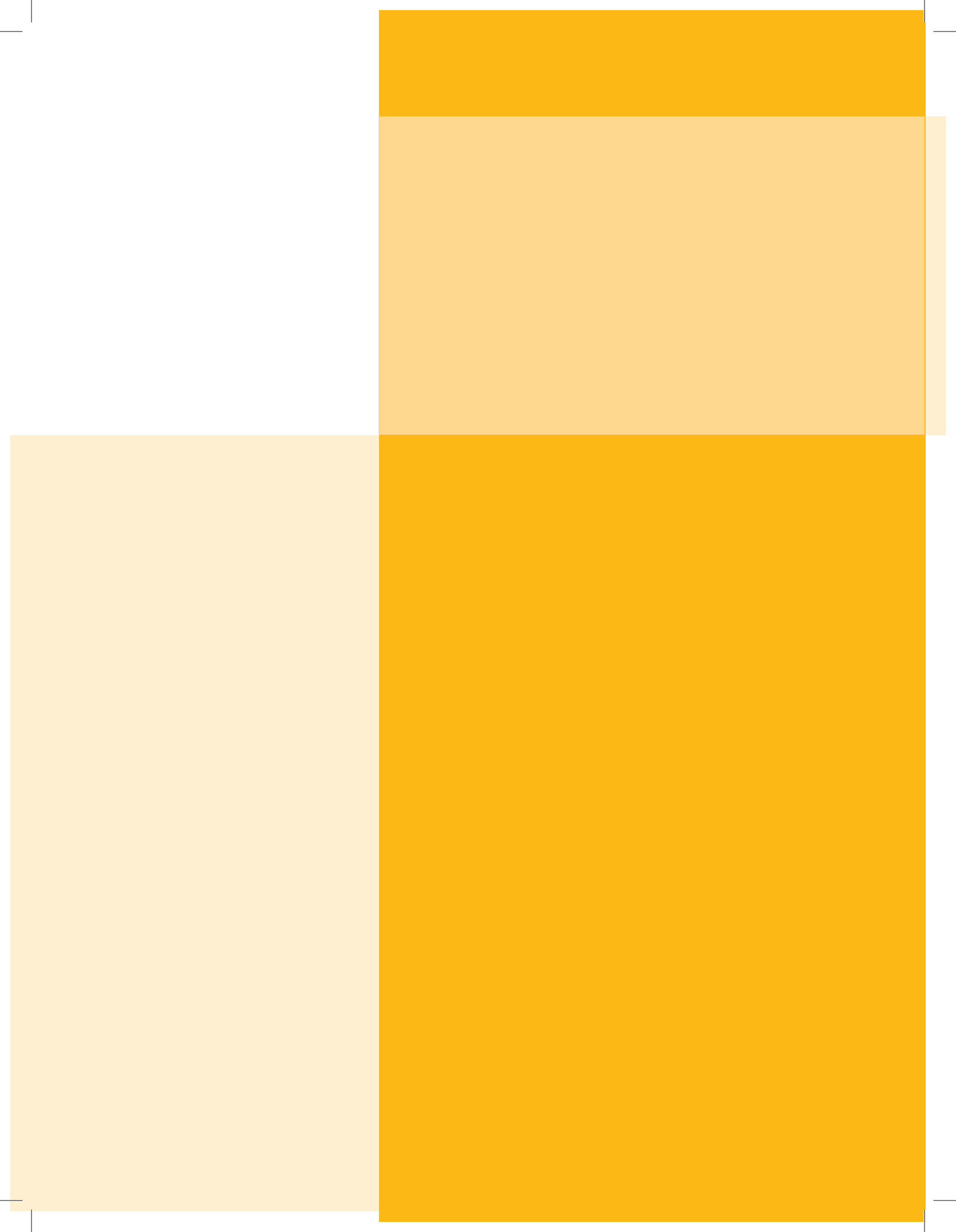
- **Cynthia Leite** Directora
- **Miguel Gómez Osuna** Jefe de Verificación

#### **Gabinete**

- **Gabriela Ubaldi Benza** Jefa de Gabinete

# Índice

<b>Presentación .....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>13</b>
Hacia el fortalecimiento de la gestión de contratos .....	13
<b>La experiencia.....</b>	<b>15</b>
Dirección Nacional de Contrataciones Públicas .....	15
En busca de la eficiencia y buen servicio de la ciudadanía .....	15
Los desafíos .....	16
De cara al logro de los objetivos .....	17
<b>Los aprendizajes .....</b>	<b>21</b>
En perspectiva hacia el futuro.....	21
<b>Siglas y acrónimos .....</b>	<b>23</b>





# Presentación

La democracia en Paraguay, una expresión que tiene mucho más de deseo que logros tangibles, fue el desafío que motivó a Gestión Ambiental (geAm) a movilizar su equipo de profesionales para vincularse activamente con las instituciones del Gobierno, con las organizaciones de la sociedad civil y con sectores empresariales que inciden en las políticas públicas, para trabajar articuladamente con ellas, logrando avanzar aceleradamente, y en los últimos años, hacia la mejora sostenida y sostenible de la gestión gubernamental, lo que se ha traducido en condiciones más adecuadas para una efectiva gobernabilidad y gobernanza en el país.

Los vicios y herencias atávicas, presentes en el quehacer político del Paraguay, tienen a la corrupción como uno de sus componentes principales. También al prebendarismo y al clientelismo político, algo que sigue generando ruidos y vaivenes en los clamores de la ciudadanía, destinataria final de las políticas públicas. La ingobernabilidad que generan dichos vicios tiene su amarre en la impunidad que sigue reinando, la que se transforma en correa de transmisión de esa herencia que pasa de Gobierno a Gobierno.

Es común encontrar un funcionamiento en compartimentos estancos en la Administración Pública, la superposición de funciones y una débil coordinación interinstitucional entre las instancias de Gobierno. A esto se le podría añadir la poca consideración ciudadana al trabajo realizado por los servidores públicos, elemento que denota una falta de confianza de

la población en general hacia las instituciones de Gobierno. No puede soslayarse, asimismo, la propia desvalorización y frustración de funcionarios y funcionarias públicas, quienes tienen pocas condiciones de mejora por la falta de sistemas de promoción.

Estas condiciones y éste contexto, y en función a trabajos previos de cooperación desarrollados en los años 2008 y 2009, llevaron al impulso del Programa de Democracia “Calidad en la Gestión Pública” (2010 – 2013), ejecutado por Gestión Ambiental (geAm), con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Así, en conjunto con las instituciones de Gobierno, y sobre la base de las respectivas prioridades y delineamientos de políticas institucionales, el Programa apuntó a la eficiencia y a la transparencia en la gestión gubernamental, como premisas orientadoras, y al desarrollo de instrumentos y herramientas que permitieran (en el mediano y largo plazo) una democracia cualitativamente distinta y mejorada en el país. Mediante la implementación de diferentes modalidades de colaboración técnica se posibilitaron y apoyaron las mejoras en las instituciones públicas, a través del desarrollo de capacidades en funcionarios y funcionarias, promoviendo nuevos enlaces entre las organizaciones públicas y privadas.

Esta cooperación se sustentó en tres enfoques transversales: gestión colaborativa, para la promoción de la cultura de responsabilidad compartida entre la sociedad civil y el Estado

para la institucionalización de los cambios, y buenas prácticas de interacción entre organizaciones no gubernamentales (ONGs), entidades públicas y ente cooperante; sostenibilidad, a través del desarrollo de la capacidad del funcionariado público y la adopción de nuevas técnicas, procesos y normas en las instituciones públicas; y género, para la instalación de prácticas que favorezcan esta perspectiva en el contexto institucional público, como demostración de voluntad política para el cambio y formulación de normas y acciones específicas de intervención con equidad de género.

Los ejes fundamentales de trabajo han sido:

- Promoción del Servicio Civil.
- Evaluamos para Mejorar.
- Apoyo a la Implementación del MECIP - Modelo Estándar de Control Interno para las Instituciones Públicas del Paraguay.
- Apoyo al Fortalecimiento de la Gestión de Contratos.
- Promoción de las Buenas Prácticas en la Gestión Pública.
- Apoyo a Gobiernos Locales en la Implementación del Servicio Civil.
- Mejora de los Procedimientos Catastrales Municipales.
- Apoyo a la creación del Fondo de Desarrollo Económico y Social para Gobernaciones y Municipios.
- Promoción de la Alianza de Gobierno Abierto.
- Apoyo al Equipo Nacional de Estrategia País.
- Apoyo a Paraguay Debate.

El alcance de las intervenciones involucró como contrapartes a diversas instituciones públicas. En muchos casos, la coordinación y articulación entre las mismas fue el eje del trabajo y, en otros, a través de estas instituciones se llegó a otras, atendiendo al carácter de ente rector. A continuación, se citan las principales entidades públicas con las que trabajó el Programa:

- Secretaría de la Función Pública (SFP).
- Secretaría Técnica de Planificación (STP).
- Ministerio de Hacienda (MH).
  - Subsecretaría de Estado de Administración Financiera (SSEAF).
    - Dirección General de Presupuesto.
    - Subsecretaría de Estado de Tributación (SET).
    - Unidad de Economía Social (UES).
    - Unidad de Departamentos y Municipios.
    - Servicio Nacional de Catastro (SNC).
- Gabinete Civil de la Presidencia de la República.
- Ministerio de Justicia y Trabajo (MJT).
- Ministerio del Interior (MI).
- Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS).
- Secretaría Nacional Anticorrupción (SENAC).
- Dirección Nacional de Contrataciones Públicas (DNCP).
- Auditoría General del Poder Ejecutivo (AGPE).
- Unidad Técnica de Modernización de la Administración Pública (UTMAP).
- Municipalidad de Luque.

Además de promover el desarrollo de capacidades en las instituciones públicas, el trabajo implicó también alianzas con organizaciones de la sociedad civil: esfuerzos y expectativas compartidas para colaborar en forma conjunta en las diversas instituciones o iniciativas que proyectara el Programa. Estas fueron, principalmente:

- Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP).
- Centro de Estudios Judiciales (CEJ).
- Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD).
- Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica (CPP).
- DECIDAMOS - Campaña por la expresión ciudadana.
- Desarrollo en Democracia (DENDE).
- Instituto Desarrollo (ID).
- Semillas para la Democracia (SPD).

También se valora como experiencia positiva y de buena práctica durante el proceso, la alianza con otras cooperaciones, como fue la establecida con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Unión Europea.

Durante los 3 años del Programa se “hizo camino al andar” pero, a diferencia de los versos, es preciso volver la vista atrás para conocer y asumir que la tarea de cualificar la democracia en el país pasa por encontrar a las instituciones y personas que puedan hacerse responsables y protagonistas del cambio, y trabajar con sus expectativas y capacidades. Los resultados, que pronto se notan, constituyen la leña que aviva el fuego del deseo de cambio.

El Programa tuvo en cuenta la réplica de experiencias positivas en cada uno de sus proyectos. Por ello, queda testimonio de los impactos positivos y socializamos la experiencia con los documentos que se presentan.

El camino está trazado y las voluntades movilizadas. Resta entonces promover, con más fuerza, la llevada a escala de las transformaciones generadas y encontrar en las demás instituciones la levadura que haga crecer el deseo de una mejora en la gestión pública, con destino a una ciudadanía más satisfecha y conforme con los servicios que prestan las instituciones del Gobierno.





# Introducción

Jorge Abbate, director ejecutivo de geAm; Douglas Oneto Bonzi, director de la DNCP; y Elisa Zogbi, directora del Área de Democracia y Crecimiento Económico de USAID, en el acto de firma del convenio de cooperación. Diciembre, 2012.

La Dirección Nacional de Contrataciones Públicas (DNCP) fue creada mediante la Ley N° 3439/2007 como ente autónomo y autárquico, con personería jurídica de derecho público, que se relaciona con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Hacienda.

Está facultada para diseñar y emitir las políticas generales que, sobre la contratación pública, deban observar los organismos, las entidades y las municipalidades. También para dictar las disposiciones para el adecuado cumplimiento de lo dispuesto en su ley de creación.

Entre sus funciones se encuentra la de realizar investigaciones, de oficio o por denuncias, respecto a procedimientos de las contrataciones públicas; verificar la ejecución de los contratos -y sus adendas o modificaciones- suscritos por las entidades, organismos y municipalidades sujetas al Sistema de Contrataciones del sector público; dictar resoluciones respecto al planeamiento, programación, presupuesto, contratación, ejecución contractual, erogación y control de las contrataciones; o elaborar y difundir manuales de procedimientos y pliegos estándares de uso obligatorio, entre otras.

## Hacia el fortalecimiento de la gestión de contratos

El Proyecto “Apoyo al fortalecimiento de la Gestión de Contratos” fue implementado por la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas (DNCP), a través de la Dirección de Normas y Control (DNC) y la de Verificación de Contratos (DVC), con el apoyo del Programa de Democracia “Calidad en la Gestión Pública”, ejecutado por la organización Gestión Ambiental (geAm) con la cooperación de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). A través de esta iniciativa, se estableció la colaboración en la mejora de la gestión de contratos, a través del fortalecimiento de sus componentes normativos y de control.

Las acciones llevadas a cabo se desarrollaron teniendo en cuenta las distintas etapas que intervienen en la gestión de contratos desde la perspectiva de la normativa y de los procedimientos de gestión y control, que redundan en la mejora de las capacidades de gestión de las direcciones de la propia DNCP, así como en las otras entidades que participan en los procesos de compras públicas.

Esta iniciativa fue formalizada mediante la firma de un Convenio Marco de Cooperación entre geAm y la DNCP, firmado en diciembre del 2012.





El director ejecutivo de geAm, Jorge Abbate, destacó la importancia del trabajo interinstitucional, plasmado en el convenio firmado con la DNCP. Diciembre 2012.

## DIRECCIÓN NACIONAL DE CONTRATACIONES PÚBLICAS

### En busca de la eficiencia y buen servicio a la ciudadanía

Desde una perspectiva histórica, la entrada en vigor de la Ley 2051/03 supuso importantes avances en las contrataciones públicas del Paraguay. En efecto, la Ley unificó el régimen de contrataciones del sector público en materia de obras, servicios y adquisiciones de bienes y locaciones, además de consagrar los principios de economía y eficiencia, igualdad y libre competencia, transparencia, descentralización operativa y centralización normativa.

En este marco, se instaló un Sistema de Información de Contrataciones Públicas (SICP) que obligó a las instituciones a difundir todas las convocatorias, pliegos y adjudicaciones en un portal oficial en internet ([www.contrataciones.gov.py](http://www.contrataciones.gov.py)).

Incluso, se tuvieron que poner a disposición en la web los Planes Anuales de Contratación (PAC) de las instituciones. Además se generó un marco institucional, estableciéndose la Unidad Central Normativa y Técnica s (UCNT) con funciones que incluyen la administración del SICP, el dictamen de normativas técnicas,

la aplicación de sanciones a proveedores por infracciones a la ley y la resolución de protestas o impugnaciones que planteen las personas interesadas contra los actos del procedimiento de contratación.

La implementación efectiva del SICP representó un avance significativo en materia de transparencia, pues cualquier persona puede acceder, sin restricciones y gratuitamente, a la información sobre contrataciones públicas consultando el portal web del SICP. Además, se promovió una mayor planificación de las contrataciones del sector público, con la obligatoriedad de elaborar y difundir el Plan Anual de Contratación (PAC).

Con la reforma dispuesta por la Ley N° 3439/2007, se estableció la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas (DNCP) como ente autónomo y autárquico en reemplazo de la UCNT, que dependía del Ministerio de Hacienda. Además, le asignaron nuevas funciones como la verificación de las etapas de ejecución contractual.

La creación de una institucionalidad técnica, normativa y de control, dio un impulso fundamental a diversas medidas que permitieron una mayor modernización del sistema de contrataciones públicas.

Fernando Cossich, director de USAID en Paraguay; Douglas Oneto Bonzi, director de la DNCP, y Jorge Abbate, director ejecutivo de geAm, durante la presentación de las guías elaboradas en el marco del Proyecto. Agosto 2013.



Por ejemplo, se estableció por decreto la obligatoriedad del uso de pliegos estándar, otorgando de esa manera mayor claridad a las reglas de los procesos de licitación que realizan las entidades contratantes. Además, se creó un Sistema de Información de Proveedores del Estado (SIPE), que focaliza el manejo de los proveedores y todas sus informaciones y documentaciones relevantes, desde una única base de datos disponible, para todas las instituciones compradoras. Al estar registrado en el SIPE, el proveedor tiene la comodidad y la ventaja de emitir una constancia desde el Sistema que detalla el estado de sus documentaciones y, así, evita preparar cada vez que se presenta todos los documentos que se requieren comúnmente con la presentación de las ofertas, centrándose entonces en su propuesta económica. El registro de las entidades proveedoras en el sistema es gratuito y no constituye una obligación previa para presentarse y competir en las contrataciones del Estado, aunque si resultase adjudicada, es obligatoria su inscripción.

La modernización también permitió la instalación de un procedimiento de Subasta a la Baja Electrónica (Decreto N°12453/08), implementado con éxito en diversos procesos de contratación lanzados por varias instituciones.

Otro aspecto relevante fue la implementación de un sistema de pago a proveedores y un mecanismo de registro informático que permite un mejor control y una mayor transparencia.

Como se advierte, los avances logrados en materia de transparencia, ordenamiento institucional, mejora de los procesos de selección de proveedores y contratistas, uniformidad normativa y técnica, y uso de tecnologías de la información, fueron relevantes y representaron un adelanto significativo del sistema de contrataciones públicas, en comparación con el sistema que imperaba con anterioridad a la Ley 2051.

## Los desafíos

A pesar de los avances en el Sistema de Gestión de Contratos desde su creación en el año 2003, existen aún desafíos pendientes de implementarse. A continuación, se describen los puntos abordados mediante esta cooperación:

- Contribución con el fortalecimiento de la capacidad técnica de la Dirección de Verificación de Contratos, para aumentar la efectividad estratégica de su gestión, mediante la identificación de debilidades en el proceso al interior de la DNCP y la elaboración de alternativas de ajuste.





Desde el proyecto se promovió la elaboración de materiales como fuente de consulta.

- Promoción de mejoras en las normativas y en los instrumentos orientativos sobre aspectos sensibles en la gestión de contratos.
- Apoyo al fortalecimiento de la efectividad de los mecanismos de control de las contrataciones públicas.
- Promoción de la articulación y la coordinación de acciones de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas (DNCP), la Contraloría General de la República (CGR), la Auditoría General de Poder Ejecutivo (AGPE) y la Secretaría de la Función Pública (SFP), en el marco del control del sector público.
- Contribución en el fortalecimiento de la capacidad de las instituciones contratantes para minimizar los riesgos en los procesos de compras.

### De cara al logro de los objetivos

En el marco de la asistencia técnica, se desarrollaron reuniones periódicas para la planificación y el seguimiento de los compromisos asumidos entre las contrapartes y los especialistas, que aportaron sus conocimientos al proceso.

Al finalizar esta etapa, se lograron los siguientes objetivos y productos:

**Análisis y diagnóstico de las necesidades de instrumentos orientativos para las UOCs:** presentando, aquí, los principales problemas del proceso de gestión de contratos en todas sus etapas y formulando recomendaciones de guías o documentos

orientativos a partir de los cuales se cuenta con una agenda de trabajos a ser realizados en este ámbito. Todo esto contribuye al fortalecimiento de la capacidad técnica de la Dirección de Verificación, al suministrarle ese mapeo de problemas cuya incidencia alcanza el proceso de ejecución contractual y afecta, desde ese punto de vista, la tarea de la DVC.

En este mismo sentido, constituye un aporte al fortalecimiento de la capacidad de las partes contratantes para minimizar los riesgos en los procesos de compra, tanto desde la planificación, catalogación y elaboración de los documentos de licitación, como desde de la ejecución contractual. Debe decirse al respecto, que muchos de los riesgos pueden ser minimizados con una correcta elaboración de los documentos de licitación.

En el marco de la mejora continua del Sistema de Compras del Sector Público, este diagnóstico se constituyó en una hoja de ruta de las acciones prioritarias que debe tomar la DNCP.

**Promoción de instrumentos orientativos para la gestión de contratos:** Se elaboró una *Guía de Gestión de Contratos* que constituye un manual orientativo, bastante completo y claro, al abarcar todas las etapas o fases del proceso de contratación,

Portada de la *Guía de Gestión de Contratos*.



Portada de la *Guía de Gestión de Garantías en las Contrataciones Públicas*.



incluyendo la ejecución contractual explicada de forma práctica para un fácil entendimiento.

Las orientaciones formuladas son pertinentes y se adecuan al marco jurídico y a las necesidades de orientación. Se contribuyó, por tanto, con el fortalecimiento de la Dirección de Verificación de Contratos en la medida en que suministra una orientación clara y lógica de la gestión de contratos, incluyendo la etapa de ejecución contractual, elementos que facilitan la labor de los funcionarios/as responsables de la verificación. En el mismo sentido, puede contribuir a facilitar el entendimiento entre la Dirección de Verificación de Contratos y las partes contratantes, al fijar criterios claros en los aspectos que vayan a ser objeto de verificación.

La elaboración de la guía fue posible gracias al involucramiento decidido de los funcionarios/as de la Dirección de Verificación de Contratos y los aportes de los representantes de las UOCs visitadas.

**Administración del riesgo en régimen de garantías contractuales:** En las contrataciones públicas, se hace evidente la necesidad de salvaguardar los recursos públicos de posibles incumplimientos por parte de los proveedores. Por ello, la ley ha establecido la obligatoriedad de la

presentación de pólizas de seguros de caución, para garantizar la indemnización adecuada en caso de que se den eventuales daños causados por un cumplimiento no satisfactorio de cualquier contrato.

La apropiada gestión de estas pólizas es fundamental para poder ejecutarlas en los casos previstos en las normativas. En tal sentido, la *Guía de Gestión de Garantías* suministra información a la Dirección de Verificación y a las partes contratantes acerca de los pasos que deben darse para una correcta ejecución de las pólizas como, por ejemplo, la configuración del siniestro, los plazos de extensión, el monto reclamable, etc.

Se contribuye, de este modo, a lograr que las garantías sean efectivas, reclamables y ejecutables: en definitiva, a evitar el decaimiento del derecho de las partes contratantes en estos procesos, apuntando así al fortalecimiento de labor de la DVC y minimizando los riesgos de las contratantes, no sólo al diseñar adecuadamente las garantías, sino al establecer los procedimientos correctos para lograr la ejecución de las garantías.

Con el fin de facilitar las tareas de las UOCs, en la guía se incorporó una batería de modelos de notas y colacionados que servirán de pauta para realizar intimaciones, comunicaciones y requerimientos al proveedor y/o entidad aseguradora.



Las guías pueden ser  
descargadas accediendo a  
[www.contrataciones.gov.py](http://www.contrataciones.gov.py)

### **Monitoreo y seguimiento de los informes de verificación:**

Este producto es la contribución más específica a la Dirección de Verificación de Contratos. En efecto, a partir de un monitoreo y seguimiento de una muestra de informes remitidos a organismos y entidades del Estado que fueron objeto de verificación por parte de la DNCP, el informe formula conclusiones que expresan las fortalezas y debilidades observadas en ese proceso de seguimiento: concretamente, en cuanto a sus facultades legales en su interacción con la Auditoría General del Poder Ejecutivo, con la Contraloría General de la República, con la Secretaría de la Función Pública y con otras dependencias internas de la DNCP.

Asimismo, el informe identifica oportunidades específicas de mejora para la DVC, que son pertinentes para su fortalecimiento. Al mismo tiempo, las conclusiones y recomendaciones referidas a la interacción entre las instituciones mencionadas apuntan a promover adecuadamente la articulación y coordinación de acciones de la DNCP, la CGR, la AGPE y la SFP, en el marco del control del sector público.

### **Difusión de resultados de la cooperación:**

Una amplia difusión de los resultados de la cooperación ayudó a masificar el acceso del personal funcionario de las UOCs, los oferentes y la ciudadanía, a los instructivos elaborados como parte de la asistencia técnica.

Se realizó una presentación pública de la *Guía de Gestión de Contratos* y la *Guía de Gestión de Garantías en las Contrataciones Públicas*, con la participación del director nacional de la DNCP, Douglas Oneto Bonzi; el director ejecutivo de geAm, Jorge Abbate; el director de USAID Paraguay, Fernando Cossich, y más de 100 representantes de UOCs.

En este evento de presentación, se entregaron ejemplares impresos y digitales de ambas guías. A su vez, la DNCP publicó las guías en su portal [www.contrataciones.gov.py](http://www.contrataciones.gov.py) en donde se encuentran disponibles para cualquier persona interesada.





La cooperación entre la DNCP y geAm colaborará en la mejora de la gestión de contratos, a través del fortalecimiento de sus componentes normativos y de control.

## EN PERSPECTIVA HACIA EL FUTURO

**Fortalecer el rol orientador de la DNCP es clave para mejorar la gestión de los contratos:** como ente contralor y regulador de los procesos de contrataciones del sector público, la DNCP realiza las tareas de control -en la etapa precontractual- de las formalidades mínimas que deben contener los llamados y contrataciones.

Sin embargo, el cumplimiento de la formalidad legal *per se* no es suficiente para una adecuada gestión. Por ello, es necesario que la entidad asuma un rol más proactivo en la transmisión de conocimiento en el arte de la programación, la planificación, el seguimiento y la gestión de los contratos. La identificación y difusión de las mejores prácticas resulta relevante para lograr estos objetivos.

**Mejorar los sistemas informáticos para el seguimiento, en tiempo real, de la ejecución contractual:** el desarrollo del SICP en el módulo de seguimiento de contratos es incipiente, no permitiendo identificar de manera automática los distintos tipos de incumplimientos que pueden suceder en los procesos de ejecución de los contratos.

La DNCP debe esperar que la parte contratante remita los antecedentes durante la comunicación de dichos incumplimientos para poder realizar la verificación, con lo cual, en muchos casos la intervención “forense” ya no evita el daño causado por la no provisión de los servicios, bienes u obras.

**Necesidad de una mayor articulación entre las entidades contraloras y la DNCP:** durante el desarrollo de esta iniciativa, se ha demostrado que es necesario que la DNCP tenga mayor nivel de articulación con la AGPE, la CGR y la SFP, a fin de que las verificaciones realizadas, en torno a la ejecución de los contratos, tengan las repercusiones esperadas en términos de acciones preventivas, correctivas y punitivas, cuando se encuentran indicios de faltas administrativas o de hechos punibles.

Hoy en día, estas instancias no cuentan con procedimientos estandarizados ni acuerdos de cooperación interinstitucional, lo que deja “a voluntad” de cada institución el nivel de involucramiento, y no existen mecanismos de retroalimentación.

## Siglas y acrónimos

<b>AGPE</b>	Auditoría General de Poder Ejecutivo
<b>CGR</b>	Contraloría General de la República
<b>DNCP</b>	Dirección Nacional de Contrataciones Públicas
<b>DVC</b>	Dirección de Verificación de Contratos
<b>DNC</b>	Dirección de Normas y Control
<b>UOC</b>	Unidad Operativa de Contrataciones
<b>TICs</b>	Tecnología de la Información y Comunicación
<b>OEE</b>	Organismos y Entidades del Estado
<b>geAm</b>	Gestión Ambiental
<b>UCNT</b>	Unidad Central Normativa y Técnica
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
<b>SFP</b>	Secretaría de la Función Pública
<b>SICP</b>	Sistema de Información de Contrataciones Públicas
<b>SIPE</b>	Sistema de Información de Proveedores del Estado
<b>PAC</b>	Plan Anual de Contrataciones



**Programa de Democracia  
Calidad en la Gestión Pública**

