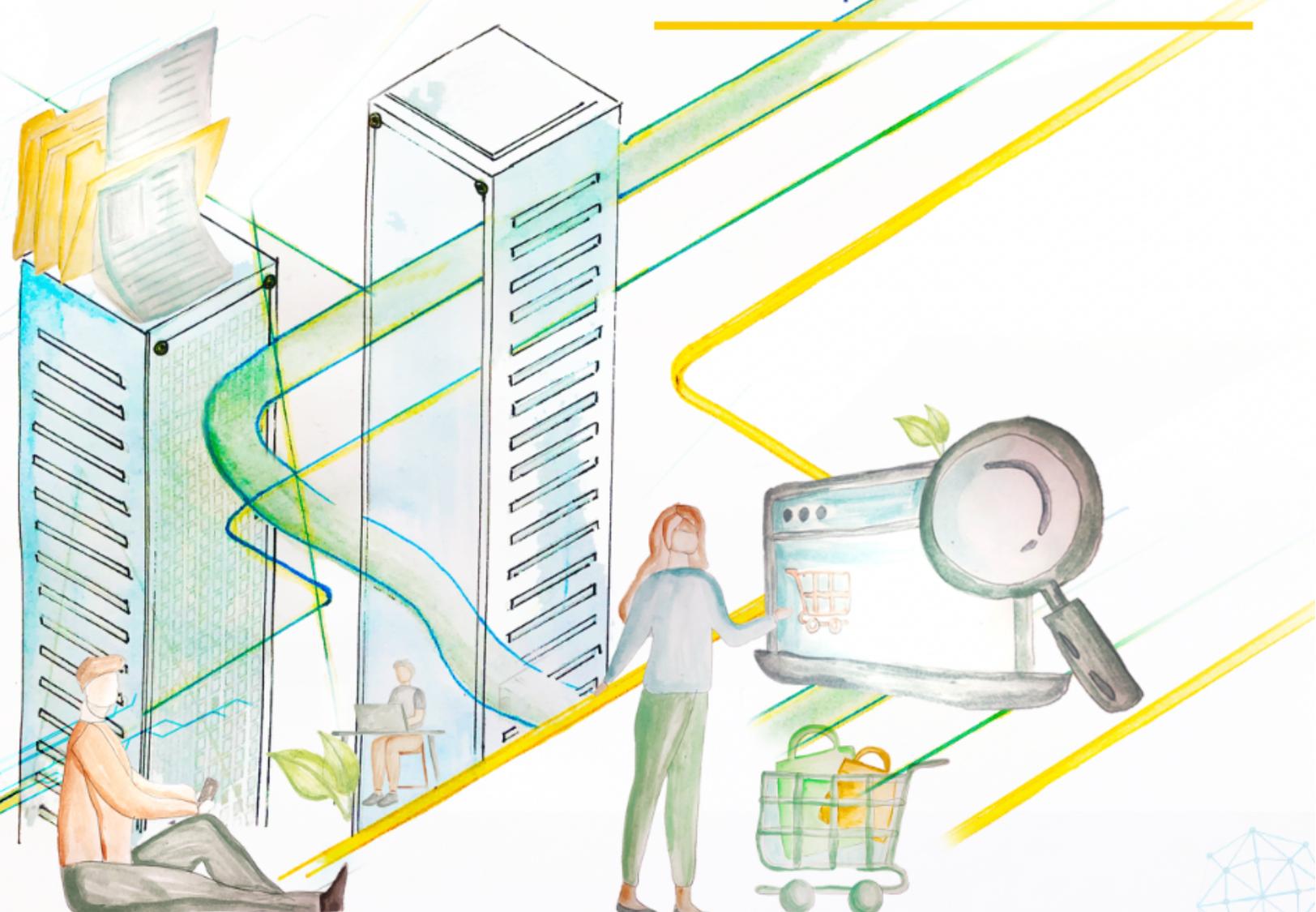


Nuevo Modelo de Gestión de Compras Públicas: Preparación Institucional para su Implementación



PANORAMA GENERAL

La gestión de compras públicas comprende las acciones para el aprovisionamiento de bienes y servicios y el desarrollo de proyectos de inversión necesarios para el cumplimiento de los fines institucionales, la generación de valor público y la atención de las necesidades ciudadanas, la cual involucra un gran volumen de recursos públicos, según se detalla:

Figura 1: Montos adjudicados, 2018-2020¹



Fuente: Elaboración CGR.

Ante la necesidad de replantear el modelo de contratación pública del país, para promover procedimientos más simples y eficaces, regulación dirigida a mejorar y facilitar la gestión, sin olvidar las garantías de los oferentes que participan en los procesos, en 2019 inició el trámite del expediente legislativo 21.546, el cual fue aprobado en mayo de 2021, dando origen a la Ley General de Contratación Pública, N° 9986, que entrará a regir el 1 de diciembre de 2022. De esta Ley se desprende un nuevo modelo de gestión de compras públicas que se sustenta en la gobernanza, la transparencia, la planificación, el control y la orientación a resultados, así como la promoción de la competencia y la ética.

¹ Montos adjudicados según consulta al Sistema Integrado de la Actividad Contractual (SIAC) de la Contraloría General de la República.

En ese sentido, con el objetivo de generar insumos para la toma de decisiones, el presente documento presenta la información generada a partir de un instrumento para determinar el nivel de preparación institucional ante este nuevo modelo, aplicado en colaboración con las unidades de auditoría interna de 59 instituciones de diferentes sectores de la Administración Pública, instituciones que en su conjunto representan el 47% del gasto ejecutado en 2021.

Dicho instrumento se compone de 4 dimensiones -estrategia y estructura, procesos e información, competencias y equipos, liderazgo y cultura- en las cuales se analizan elementos de interés para el proceso preparatorio. Asimismo, la escala utilizada tiene como objetivo reflejar los avances en el proceso preparatorio, desde un nivel inicial, donde las acciones de la administración son incipientes y requieren esfuerzos más direccionados; hasta un nivel en el cual las instituciones están "optimizando" su preparación, ejecutando acciones concretas previo a la entrada en vigencia de la Ley N° 9986.

Nivel de preparación institucional

A ocho meses de la entrada en vigencia de la Ley N° 9986, las instituciones públicas requieren fortalecer el proceso preparatorio para implementación del nuevo modelo de gestión de compras públicas, ya que 49 de 59 (83%) instituciones se encuentran en niveles de preparación inicial, básica o intermedia², lo que implica la necesidad de avanzar en acciones preparatorias para fortalecer las áreas donde se identifican oportunidades de mejora y de esta manera contribuir a la toma de decisiones oportunas.

² Inicial: 0% a 25%, Básica: 26% a 50%, Intermedia 51% a 75%, Avanzada 76% a 90%, Optimizado: más del 90%.

Figura 2: Nivel de preparación institucional



Fuente: Elaboración CGR

Resalta la importancia de que las administraciones se apropien de los fundamentos conceptuales y la operativa que incorpora el nuevo modelo de gestión de compras públicas, de manera que cuando se encuentre en ejecución el cambio sea asimilable y se alcance su alineamiento con el propósito estratégico.

Estrategia y Estructura

Comprende acciones para alinear la estrategia institucional respecto a lo dispuesto en la Ley N° 9986, el entendimiento de la actividad contractual como instrumento de desarrollo, la gestión de riesgos del proceso, la revisión de recursos disponibles, entre otros elementos; y, alcanza un nivel de **preparación intermedia** (Figura 3).

Figura 3: Principales resultados Estrategia y Estructura



Fuente: Elaboración CGR.

Procesos e información

Evalúa elementos técnicos como la revisión de procesos internos, prácticas de transparencia, monitoreo a la ejecución contractual y mecanismos de toma de decisiones informadas, entre otros; y, se encuentra en un nivel de **preparación intermedia** (Figura 4).

Figura 4: Principales resultados Procesos e Información



Fuente: Elaboración CGR.

Competencia y equipos

Se evalúa la promoción de un proceso preparatorio participativo, la comunicación a lo interno de la organización, la definición de un equipo interdisciplinario que lidere el proceso, la capacitación, la revisión del perfil de competencias, entre otros aspectos. Esta se encuentra en un nivel de **preparación básica** (Figura 5).

Figura 5: Principales resultados Competencias y Equipos



Fuente: Elaboración CGR.

Liderazgo y cultura

Se refiere a la promoción del enfoque de gestión para resultados, gestión de riesgo y de calidad en la contratación pública, la participación e involucramiento de la organización desde el nivel jerárquico institucional y prácticas de integridad. Se encuentra en un nivel de **preparación básica** (Figura 6).

Figura 6: Principales resultados Liderazgo y Cultura



Fuente: Elaboración CGR.

NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE COMPRAS PÚBLICAS: NIVEL DE PREPARACIÓN INSTITUCIONAL PARA SU IMPLEMENTACIÓN

La gestión de compras permite a las instituciones públicas ejecutar acciones para el aprovisionamiento de bienes, servicios y desarrollo de proyectos de inversión, necesarios para el cumplimiento de los fines institucionales, la prestación de servicios y la atención de las necesidades ciudadanas.

En ese sentido, las compras públicas representan una actividad económica que implica un gran volumen de recursos; a modo de referencia, para el periodo 2018 a 2020, los montos adjudicados ascendieron a ₡1,2 billones, ₡1,5 billones y ₡1,1 billones³, cifras que representan el 3,4%, 4,3% y 3,1% del PIB de cada año. Además, por sus características, requiere una gestión eficiente y eficaz de los riesgos asociados.

Es por ello que para la contratación pública, como instrumento para promover el desarrollo social, económico y ambiental, no solo importa *¿cuál* es el bien, servicio u obra a contratar?, sino *¿cómo* se contratará?, ya que mediante sus procedimientos, se abordan objetivos de política pública, por ejemplo con compras públicas sustentables o innovadoras. Aunado a que los avances tecnológicos permiten promover una gestión de compras más efectiva, íntegra y transparente, así como contar con procedimientos ágiles y fortalecer el control.

³ Montos adjudicados según consulta al Sistema Integrado de la Actividad Contractual (SIAC) de la Contraloría General de la República. Estos montos consideran las compras realizadas en SICOP y por otros medios. Cabe indicar que estos recursos pueden ejecutarse en varios periodos.

En esa línea, los aspectos citados fueron determinantes para impulsar una reforma normativa mediante la presentación en 2019 del proyecto de ley 21.546, el cual dio origen a la Ley General de Contratación Pública, N° 9986, la cual entrará a regir el 1 de diciembre de 2022, derogando la Ley N° 7494 y promoviendo un nuevo modelo de gestión de compras públicas.

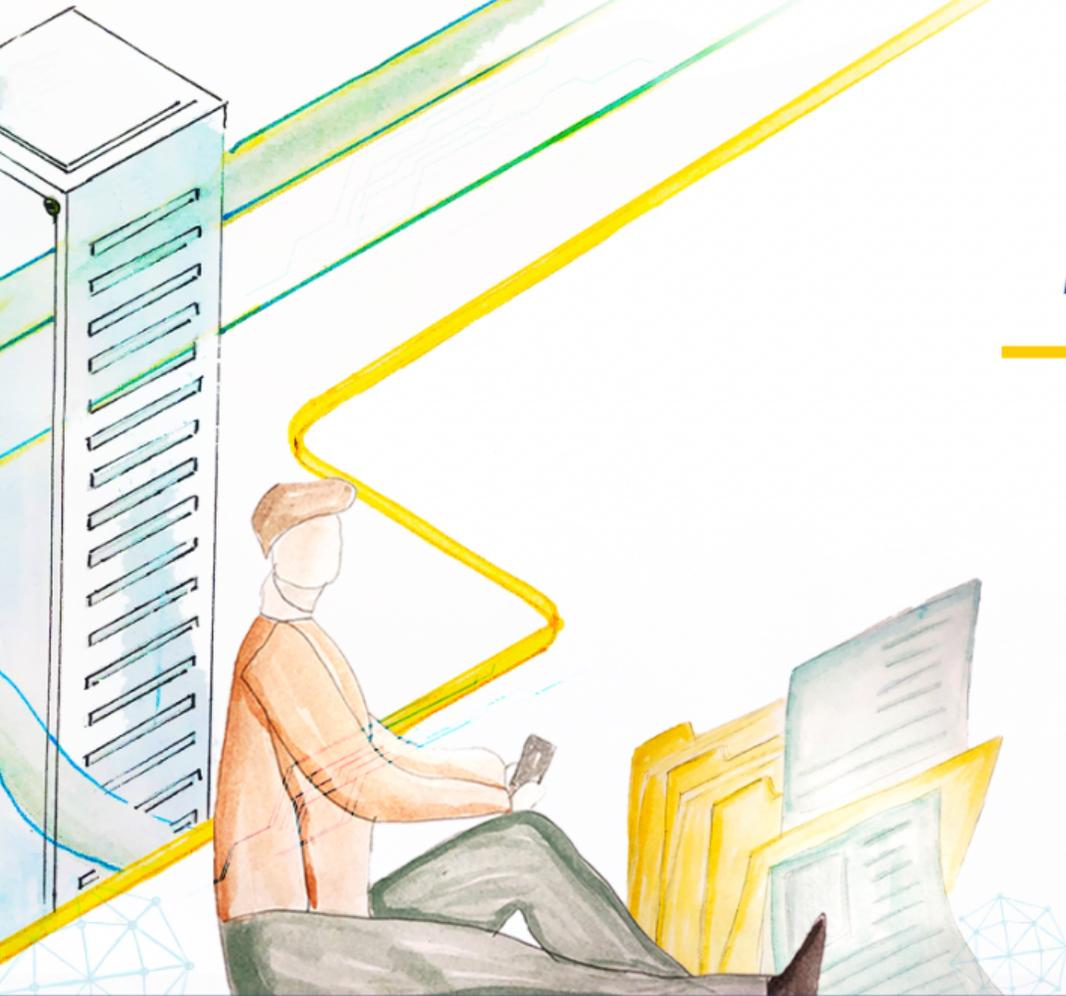
Entre otros aspectos, se amplía el ámbito de cobertura de la Ley, pues contempla toda actividad contractual en que medien fondos públicos se crea una rectoría en la Autoridad de Contratación Pública⁴; se introduce el concepto de compra estratégica, se establece la obligatoriedad del uso de un sistema digital unificado; se potencia la participación y preparación del mercado para ofrecer bienes al Estado, se incorporan nuevos principios de contratación; se simplifican los actuales estratos; y se introducen cambios en los regímenes recursivo y sancionatorio.

Como se aprecia, la Ley N° 9986, más allá de modificaciones de carácter procedimental, introduce una visión estratégica sobre un nuevo modelo de gestión de compras públicas, lo que exige un proceso preparatorio institucional desde su divulgación. Por esto, disponer de información sobre el nivel de preparación para implementar este nuevo modelo de gestión resulta relevante, ya que constituye un insumo para la reflexión e identificar desafíos y prácticas que permitan la toma de decisiones oportunas.

A continuación se detallan los aspectos metodológicos de este Seguimiento de la Gestión Pública; el nivel de preparación institucional determinada; las prácticas y aprendizajes determinados; así como las conclusiones y desafíos identificados.

⁴ La Autoridad estará conformada por Ministerio de Hacienda, Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

ASPECTOS METODOLÓGICOS



Objetivo general

Determinar el nivel de preparación institucional para la implementación del nuevo modelo de gestión de compras públicas a partir de la Ley General de Contratación Pública, N° 9986, con el propósito de generar insumos para promover mejoras en la gobernanza, transparencia, planificación, control, ética, orientación a resultados, promoción de la competencia en la contratación pública, y la generación de valor público en la prestación de los servicios brindados a la ciudadanía.

Alcance

Este seguimiento comprende las acciones ejecutadas por 59 instituciones para la preparación en la implementación del nuevo modelo de gestión de compras públicas, durante el periodo entre el 1 de mayo de 2021 y el 28 de febrero de 2022.

Marco metodológico

La Contraloría General elaboró un instrumento de análisis con base en la Ley N° 9986 y prácticas aplicables, el cual permite determinar el nivel de preparación institucional para la implementación del nuevo modelo de gestión de compras públicas. Dicho instrumento consta de 37 ítems, distribuidos en cuatro ejes (Figura 9), según se detalla:

Estrategia y estructura: comprende acciones para promover el alineamiento estratégico de la actividad contractual, la gestión de riesgos del proceso preparatorio, la revisión de recursos financieros, humanos, tecnológicos y estructura organizativa para la implementación del nuevo modelo, así como la revisión de normativa interna y mecanismos de coordinación inter e intra institucional.

Figura 9: Estructura del instrumento de análisis



Fuente: Elaboración CGR.

Procesos e información: se orienta a identificar si se han analizado y revisado las implicaciones de la Ley N° 9986 en los procesos institucionales, la existencia de controles para excepciones, procedimientos de urgencia o inicio de procedimientos, acciones para fortalecer la preparación técnica, mecanismos de promoción de transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas.

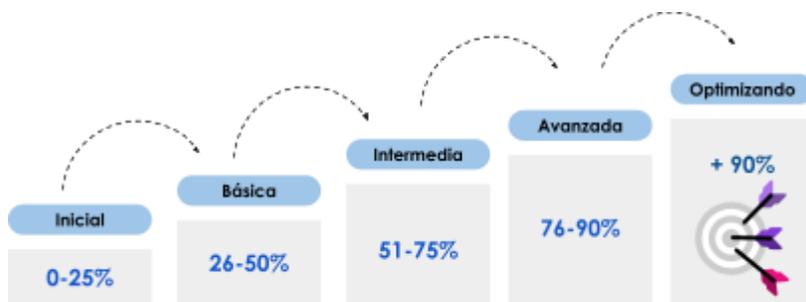
Competencias y equipos: considera las acciones institucionales para gestionar el conocimiento del personal, el acompañamiento y reforzar el perfil de competencias en la gestión de compras conforme a la Ley N° 9986.

Liderazgo y cultura: se relaciona con acciones para promover el enfoque de calidad, la gestión para resultados y de riesgos en las contrataciones, la ética y comportamientos éticos; así como, la sensibilización institucional sobre el cambio de modelo que plantea la implementación de la Ley N° 9986.

La aplicación del instrumento se realizó mediante el trabajo colaborativo con 59 unidades de auditoría interna de las instituciones analizadas, para lo cual se realizaron talleres de presentación y discusión del nuevo modelo de gestión de compras; sesiones para análisis de resultados y atención de consultas. Además, esas Unidades elaboraron un informe ejecutivo de sus instituciones, presentaron los resultados a sus jerarcas y Administración Activa; y, en algunos casos, se elaboraron servicios preventivos de asesoría o advertencia.

A partir de los niveles de preparación institucional (Figura 10) obtenidos por cada una de esas Unidades, el Órgano Contralor ejecutó un análisis consolidado y verificaciones adicionales, que permitió generar los insumos que se incorporan en este informe.

Figura 10: Niveles de preparación



Fuente: Elaboración CGR.

Es importante indicar que las instituciones con niveles inicial, básico o intermedio, requieren de la toma de acciones inmediatas para proveer mayor solidez y oportunidad a su proceso preparatorio; mientras que las instituciones con nivel avanzado u óptimo se encuentra en una mejor posición relativa sin que ello implique que el proceso preparatorio haya finalizado.

Generalidades

A continuación se desarrollan de forma general los elementos (pilares, impulsores y valor público) que conforman el nuevo modelo de gestión de compras públicas con base en la Ley N° 9986 (Figura 11).

Pilares

Los pilares son elementos que promueven la implementación una gestión de compras basada en una óptima planificación, el fortalecimiento del control, la transparencia y la gobernanza, conforme a la Ley N° 9986, según se detalla:

La **gobernanza**⁵, con el fin de promover mejoras en la forma en cómo interactúan las partes interesadas, mediante un ámbito de aplicación extensivo a toda actividad contractual con fondos públicos⁶; nuevos principios de contratación y la conformación de la Autoridad de Compras Públicas para que ejerza una rectoría que oriente la gestión de todo el sector público en la materia.

La **transparencia**, para facilitar un control más activo de las partes interesadas, mediante el acceso a la información en formato de datos abiertos, principalmente a partir de los cambios al sistema digital unificado; así como, con procedimientos claros de rendición de cuentas.

⁵ Véase informe N° [DFOE-FIP-IF-00006-2021](#) correspondiente a la auditoría operativa sobre la eficacia, eficiencia y economía en la implementación de las compras públicas sostenibles en el sector público costarricense.

⁶ Se exceptúa del ámbito de aplicación a los entes públicos no estatales cuyo financiamiento no sea público en una proporción mayor al 50%. Para los entes privados que administran fondos públicos, la ley aplicará cuando la contratación supere el 50% del límite inferior del umbral fijado para la licitación menor del régimen ordinario, en todos los casos deberán observar los principios y el régimen de prohibiciones.

El **control**, promoviendo el fortalecimiento de responsabilidades de los gestores, como cambios al régimen recursivo y a la autorizaciones por parte de la Contraloría General.

La **planificación**, como base sólida en la contratación, de forma que los procedimientos alcancen los objetivos que sean definidos partir de una planificación eficiente, plurianual y oportuna. Además, mediante la emisión del Plan Nacional de Compra Pública y la compra pública estratégica.

La **ética**, en atención a riesgos implícitos en la actividad contractual, mediante cambios en el régimen de prohibiciones y la emisión de lineamientos que buscan reforzar la integridad en las actuaciones de los sujetos que participan.

La **promoción de la competencia**, como elemento para la transparencia y la eficiencia en el uso de los recursos, con mecanismos como la posibilidad de licitar por segmentos, la gestión de la participación de oferentes del mismo grupo económico, la reducción de excepciones, el uso obligatorio del sistema digital unificado y la creación del banco de precios.

La **gestión por resultados** en la contratación pública, que permita realizar las contrataciones de manera eficiente y eficaz para propiciar cambios en la gestión y lograr mejoras en las condiciones de vida de la ciudadanía.

Figura 11: Modelo de Gestión de la Contratación Pública



Fuente: Elaboración CGR.

Impulsores

Los impulsores son aquellos elementos clave que incorporan acciones que permitirán a las instituciones la implementación efectiva del modelo y alcanzar los propósitos de los cambios incorporados en la Ley N° 9986, según se detalla:

La **simplificación**, para facilitar la gestión y el control, mediante procedimientos más ágiles dentro de los cambios en el sistema de umbrales, el régimen recursivo y autorizaciones requeridas, los cuales permiten configurar un control más eficiente en términos de costos versus el modelo actual.

Los **sistemas e información**, para mejorar el proceso, la rendición de cuentas y la transparencia; así como, para promover un *control de partes interesadas*, mediante el uso del sistema digital unificado.

El **desarrollo de capacidades**, mediante la promoción de la profesionalización de los gestores de compras, la certificación de idoneidad, la capacitación continua y la acreditación de unidades de compras.

La **innovación**, que permita mejorar el proceso de aprovisionamiento, así como promover el carácter instrumental de las compras públicas.

Valor público

El modelo de gestión de contratación pública de la Ley N° 9986 también identifica atributos que se busca consolidar en la generación de valor público por medio de la actividad contractual, lo que permite apreciar que la contratación pública también constituye un motor de desarrollo y una herramienta para el logro de los fines institucionales. En particular, se identifica que el valor público promueve:

La **eficiencia** en el uso de los recursos, por medio del aprovechamiento de las economías de escala, el uso del sistema digital unificado y la adecuada planificación. Además, se incorpora la noción de caducidad, como mecanismo para promover la oportunidad y la eficiencia en la contratación.

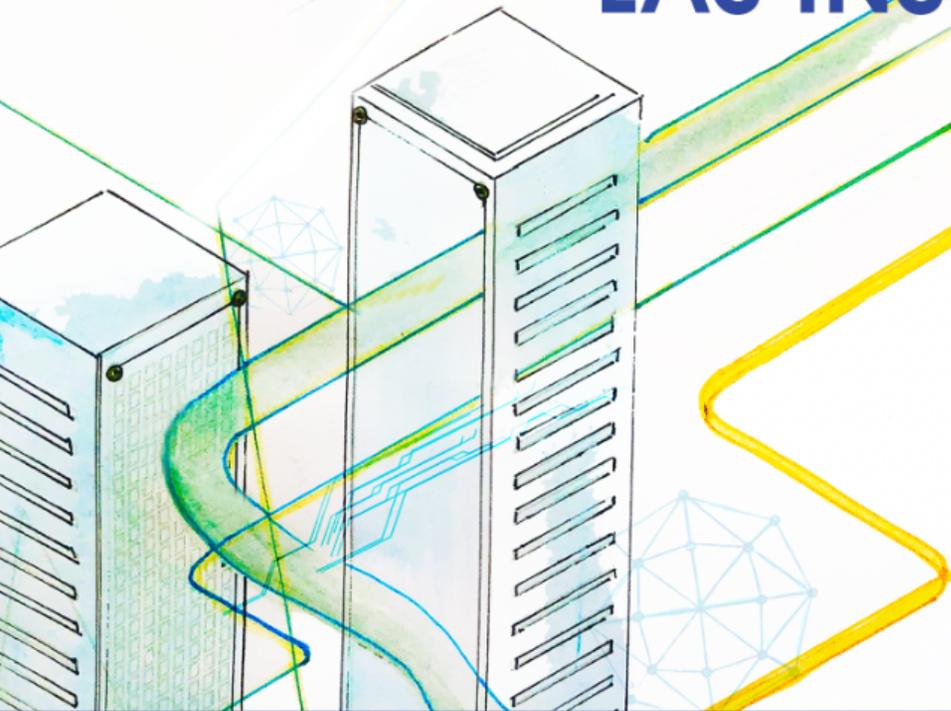
El **desarrollo regional**, por ejemplo incentivando la participación de las PYMES⁷, las cuales contribuyen al desarrollo social equitativo.

La **inclusividad social**, mediante la promoción de grupos tradicionalmente excluidos, como lo son las mujeres, personas con discapacidad, adultos mayores, jóvenes emprendedores, minorías étnicas, entre otros.

La **sostenibilidad ambiental, económica y social** con mecanismos como la compra pública estratégica y la compra pública innovadora. Además, los principios de contratación acentúan la relevancia de la protección medioambiental, social y el desarrollo humano.

⁷ Para el 2019, Costa Rica contaba con 133.845 pymes y 3.533 empresas grandes, representando el 97,4% de la distribución empresarial, según el informe “Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021”, emitido por el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC).

NIVEL DE PREPARACIÓN DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS



Nivel de preparación institucional para la implementación del nuevo modelo de gestión de compras públicas

En términos generales se determinó que a ocho meses de la entrada en vigencia de la Ley N° 9986, las instituciones públicas requieren fortalecer el proceso preparatorio para implementación del nuevo modelo de gestión de compras públicas.

Al respecto, la mayor parte de las instituciones se encuentra en niveles de preparación inicial, básica o intermedia (49), lo que implica la necesidad de avanzar en la toma de decisiones que permitan a las instituciones gestionar oportuna y eficientemente las necesidades institucionales para la implementación del nuevo modelo de gestión de compras públicas a partir de la entrada en vigencia la Ley N° 9986.

Figura 12: Instituciones según nivel de preparación

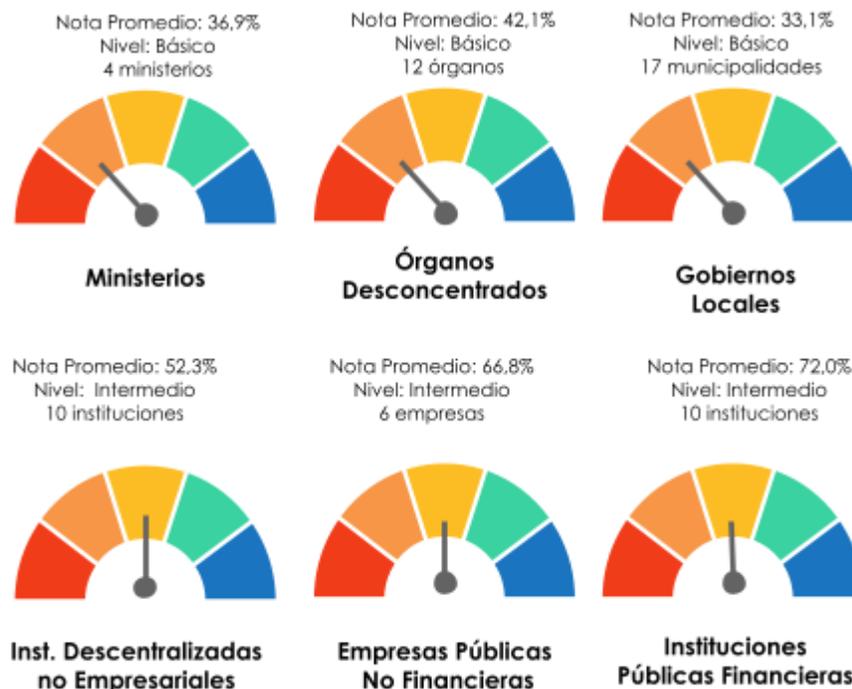


Fuente: Elaboración CGR.

De acuerdo con sus niveles, se aprecia un mayor avance en las Empresas Públicas No Financieras y las Instituciones Públicas Financieras, quienes han emprendido acciones preparatorias, como el monitoreo y análisis desde el proyecto de ley; sin embargo, el nivel actual refleja que aún es necesaria la implementación de acciones para su preparación.

Los Gobiernos Locales, los Ministerios y los Órganos Desconcentrados, por su parte, son quienes muestran mayor rezago, lo que implica que se requieren esfuerzos adicionales para avanzar de forma oportuna y pertinente.

Figura 13: Instituciones participantes por grupo institucional



Fuente: Elaboración CGR.

Específicamente, en cuanto a las dimensiones de análisis, las instituciones públicas requieren realizar esfuerzos en todas ellas, con el fin de apropiarse de los fundamentos conceptuales y operativos que incorpora el nuevo modelo de Gestión de compras públicas, según se detallan a continuación como insumo para la toma de decisiones:

Estrategia y estructura

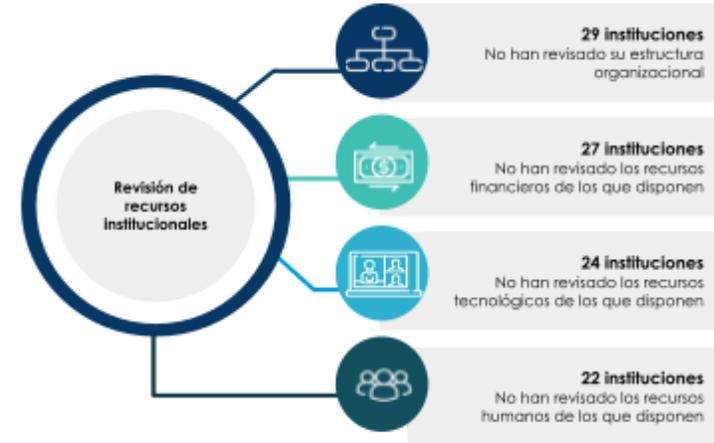


Promoción de políticas desde la actividad contractual



Fuente: Elaboración CGR.

Revisión de recursos institucionales



Ejecutar una revisión de los recursos institucionales permite realizar los ajustes necesarios ante el proceso preparatorio para la entrada en vigencia de la Ley N° 9986

Otros elementos considerados en la dimensión



Alineamiento estratégico

Ante el cambio estratégico que representa el nuevo modelo de gestión de compras públicas plasmado en la Ley N° 9986, es de suma relevancia asegurar el alineamiento de la estrategia institucional con el modelo de gestión de compras públicas.

Al respecto, únicamente 16 de las 59 instituciones han ejecutado acciones para promover dicho alineamiento. En ese sentido, las instituciones restantes requieren esfuerzos en el análisis del tema (14) y en la ejecución de las acciones definidas (16). Como elemento positivo, existen casos en los que la alta gerencia promovió un proceso de revisión de la Ley, su efecto y el vínculo con los propósitos estratégicos institucionales.

Las compras públicas como un instrumento de desarrollo

La Ley N° 9986 acentúa el carácter instrumental de la actividad contractual, como un mecanismo para promover el desarrollo. A pesar de ello, pocas instituciones capitalizan esta actividad como un medio para consolidar otras políticas, lo que refleja una concepción restrictiva sobre el valor que genera, pues más bien se ha dado énfasis al simple aprovisionamiento institucional.

Destaca la promoción del desarrollo ambiental como el elemento que más instituciones promueven (43), lo que se relaciona con un mayor nivel de familiarización con las compras públicas sustentables. No obstante, es pertinente desarrollar una cultura que vaya más allá de adquirir “productos verdes”, y considere el ciclo de vida completo de la contratación y del producto o servicio, de manera que la gestión de compras promueva el desarrollo sostenible (Ver informe [DFOE-FIP-IF-00007-2021](#)).

Gestión de riesgos del proceso preparatorio

En lo relativo a los riesgos del proceso preparatorio, 35 instituciones no han tomado acciones para su gestión. La no identificación, valoración o implementación de acciones para gestionar el riesgo en este proceso puede derivar en que las instituciones estén más expuestas y se encuentren en una

posición más débil para hacer frente a posibles amenazas internas o externas que socaven el proceso preparatorio.

Revisión de recursos institucionales disponibles

La revisión de los recursos institucionales disponibles, permite realizar los ajustes requeridos ante un proceso de cambio. Por ejemplo, reforzar áreas, realizar procesos más participativos o tomar decisiones administrativas. Sin embargo, 25 instituciones no han realizado esta revisión, lo que limita fortalecer y direccionar su proceso preparatorio mediante la determinación de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y la estructura organizacional disponibles.

Coordinación interna y externa

La existencia de mecanismos de coordinación institucionales permiten consolidar un proceso preparatorio más participativo, donde se consideren las necesidades, experiencia y visiones de toda la organización; sin embargo, 14 instituciones no cuentan con estos mecanismos, lo que refleja la persistencia de una visión de silos e islas a lo interno. En este caso, con la prevalencia de un sesgo “funcional”, donde lo relativo a contratación es competencia exclusiva de las proveedurías.

Revisión de normativa interna

La revisión de normativa interna en un proceso de transición permite gestionar los cambios que contribuyan a la implementación de la Ley N° 9986; sin embargo, 25 instituciones no han iniciado ese proceso indicando la ausencia del reglamento de la Ley N° 9986. Al respecto, es relevante señalar que si bien el reglamento contribuye a dimensionar y operativizar los cambios de la Ley N° 9986, no constituye por sí mismo un causal suficiente para postergar el inicio del proceso preparatorio, ya que la revisión y preparación normativa permite dimensionar los ajustes internos que requiere cada entidad.

Procesos e información



Revisión de procesos institucionales



Prácticas de transparencia



Fuente: Elaboración CGR.

Monitoreo a la ejecución contractual



Mecanismos para la toma de decisiones informadas



Criterios de selección de oferentes



Revisión de los procesos institucionales

La contratación pública al igual que la planificación o la gestión financiera, se vincula con otras áreas críticas para el desempeño institucional. Por tanto, en la medida que el proceso preparatorio se conceptualice como una tarea dirigida y acotada únicamente al ámbito de acción de las proveedurías institucionales, se pierde la posibilidad de aplicación de un enfoque integrado de gestión, y se incrementan los riesgos de fragmentación y duplicidad en la gestión de compras.

No obstante, 29 instituciones no han revisado sus procesos, para identificar si se alinean a los cambios establecidos en la Ley N° 9986, mientras que 21 lo han realizado de forma parcial. Desarrollar este ejercicio permitirá a las instituciones direccionar más eficazmente su proceso preparatorio hacia aquellas áreas en las que se identifiquen mayores oportunidades de mejoras.

Decisiones informadas para fortalecer la planificación

El modelo de gestión de compras que incorpora la Ley N° 9986 se fundamenta en el fortalecimiento de la planificación, lo que se plasma en la eliminación de las autorizaciones de la Contraloría General para procedimientos de urgencia, modificar un contrato, o iniciar procedimientos sin contenido presupuestario. Este cambio exige una mejor planificación y empoderamiento de las administraciones como responsables primarios de la gestión.

Sin embargo, 29 instituciones no cuentan con mecanismos que favorezcan la toma de decisiones informadas. En razón de ello, es importante disponer de información de calidad para gestionar oportunamente aquellas áreas en las que ya no se emitirán autorizaciones por parte de la Contraloría General e identificar si se requieren ajustes a lo interno de la organización.

Riesgo de caducidad en la contratación pública

Según lo establecido en la Ley N° 9986, los procedimientos que alcancen seis meses de inactividad durante la ejecución contractual caducarán.

Sin embargo, 28 instituciones no realizan tareas básicas de monitoreo como asignación de personal para dar seguimiento a las contrataciones, monitoreo de los plazos, o comunicación constante con proveedores para identificar situaciones que afecten el cumplimiento de los contratos.

De mantenerse esta situación, se aumenta el riesgo de caducidad en los procedimientos, particularmente al tratarse de una figura no contemplada en la normativa actual, lo que requiere preparación para asimilar y gestionar el cambio.

Modificaciones contractuales

Las modificaciones unilaterales al contrato son una práctica que puede afectar la eficiencia y promoción de la competencia, cuando se realizan para solventar de manera inadecuada debilidades en la planificación. En este sentido, una de las tareas que coadyuvan a este fin es el monitoreo del entorno para identificar condiciones externas que puedan afectar la ejecución o inclusive alterar la viabilidad de algunas etapas (por ejemplo, como la reciente crisis de contenedores).

No obstante, 25 instituciones indicaron no contar con controles al respecto y 26 instituciones no cuentan con controles para el monitoreo del equilibrio económico de los contratos. Estos elementos restan capacidad a las administraciones para prever posibles afectaciones en la ejecución contractual e inclusive afectaciones patrimoniales.

Prácticas de transparencia

La transparencia es uno de los pilares del modelo de gestión de compras que se establece en la Ley N° 9986, por medio de la información como principal insumo para promover el control que ejercen las partes interesadas, la rendición de cuentas y la toma de decisiones⁸.

⁸ Las brechas en materia de transparencia en la contratación han sido identificadas en fiscalizaciones anteriores. A modo de referencia, en el informe DFOE-CAP-SGP-00005-2021, de las 103 instituciones usuarias del Sistema

Al respecto, prácticas como el libre acceso y descarga de información en formato de datos abiertos, contar con un canal para la atención de consultas y la trazabilidad del flujo de fondos públicos, se identifican como oportunidades de mejora para facilitar la interacción con la ciudadanía, medios de comunicación, oferentes u otras partes interesadas. Asimismo, para no limitar el ejercicio de transparencia a únicamente compartir el acceso al sistema digital unificado desde las páginas web institucionales.

Criterios de selección de oferentes

La definición de criterios para la selección de oferentes constituye un mecanismo que fortalece el carácter instrumental de las compras públicas, el cual es reconocido en la Ley N° 9986. Al respecto, las instituciones no tienen como práctica incorporar criterios culturales (52), de innovación (40), de regionalización (39); ni sociales (27). Por el contrario, los criterios económicos (49), ambientales (46) y de calidad (43) son utilizados con más frecuencia por las instituciones.

La incorporación de criterios de selección tendrá que realizarse de manera que no constituyan barreras de entrada, sino que más bien un mecanismo de apoyo en la contratación pública.

Revisión de áreas técnicas

La revisión de áreas técnicas es de relevancia para direccionar el proceso preparatorio, pues las instituciones requieren conocer en detalle los cambios establecidos en la Ley N° 9986, cómo le afectan y en razón de ello ejecutar acciones para apoyar la gestión. Al respecto, las instituciones han manifestado la ausencia del reglamento que debe emitir el Poder Ejecutivo como un condicionante, pues no se conoce a detalle la operacionalización de los distintos aspectos técnicos.

Integrado de Compras Públicas (SICOP), el 46% de las instituciones usuarias indicaron no dar cumplimiento a las obligaciones de transparencia establecidas en el artículo 40 bis de la Ley de Contratación Administrativa, N° 7494.

A continuación se detallan las áreas técnicas consultadas y la cantidad de instituciones que indican no haber analizado el elemento respectivo.

Figura 14: Instituciones sin análisis de cambios en áreas técnicas



Fuente: Elaboración CGR.

Competencias y equipos



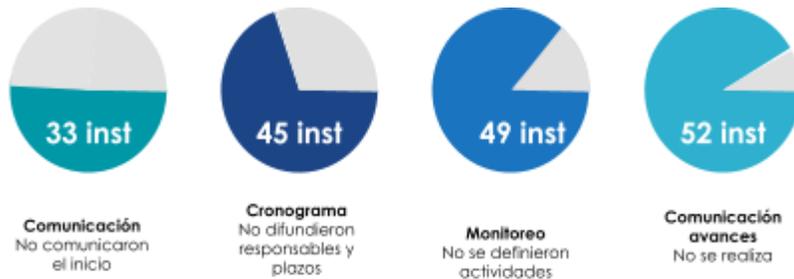
- Capacitación al personal de cara a la entrada en vigencia de Ley N°9986
- 53 instituciones indican que su personal ha participado en capacitaciones.
 - 39 instituciones señalan que se ha promovido la participación de otras unidades distintas a Proveeduría.
- Definición de Equipo que lidere los cambios que introduce la Ley.
- 40 instituciones indican no haber definido equipo de trabajo que lidere proceso preparatorio.
 - 44 instituciones carecen de un plan de trabajo.

Definición de un equipo líder

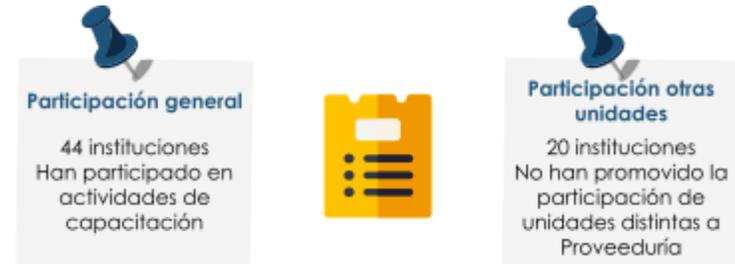


40 instituciones
No definieron un equipo interdisciplinario para liderar el proceso preparatorio

Comunicación al personal sobre el proceso preparatorio



Capacitación sobre la Ley N° 9986



Reforzamiento del perfil de competencias

- 30 instituciones** No han efectuado una revisión preliminar del perfil de competencias
- 36 instituciones** No han identificado las brechas respecto al conocimiento y alcances de la Ley N° 9986.
- 24 instituciones** No han implementado acciones para cerrar las brechas identificadas
- 35 instituciones** No han planificado acciones de mejora continua en el personal, basadas en datos y/o capitalización de aprendizajes



Otros elementos considerados en la dimensión

Transición normativa



Acompañamiento al personal

34 instituciones No han definido acciones de acompañamiento

Fuente: Elaboración CGR.

Equipos interdisciplinarios para liderar el proceso

Desde una perspectiva de equipos, en procesos de esta naturaleza, resulta relevante contar con un equipo interdisciplinario⁹ que lidere el proceso de transición, con el fin de incorporar diferentes visiones y necesidades institucionales, aspecto que contribuye a minimizar riesgos de. No obstante, 37 de las instituciones no han definido un equipo interdisciplinario para liderar el proceso preparatorio.

En casos en los que este proceso se ha concebido como una responsabilidad que atañe de forma exclusiva a las proveedurías institucionales, debe indicarse que si bien dicha unidad es la encargada de tramitar los procedimientos de contratación, la participación de otras unidades organizacionales impacta la gestión de compras y es indispensable para lograr un visión sistémica, integral y estratégica del proceso de compras

Comunicación fluida para fortalecer la preparación

La comunicación fluida y periódica fortalece la interiorización de los ajustes y minimiza la incertidumbre, lo que contribuye a la apropiación del nuevo modelo de gestión. En esta línea, factores como la comunicación del inicio del proceso, la definición de un plan de trabajo, la difusión de un cronograma con responsables y el monitoreo de las tareas, se consideran aspectos que requieren ser conocidos por toda la institución. Además, destaca la relevancia de contar con un rol activo por parte del nivel jerárquico para promover una comunicación fluida.

Al respecto se identifican espacios de mejora para una comunicación más constante en las instituciones, de manera que toda la organización esté en conocimiento de las principales tareas y avances en el proceso preparatorio, pues las debilidades en la comunicación inciden sobre el nivel de apropiación y conocimiento interno.

⁹ Conformado por diferentes unidades organizacionales, además, como práctica aplicable, conformado por profesionales en distintas áreas.

Gestión del conocimiento en el proceso preparatorio

El modelo de gestión de compras requiere permear institucionalmente; en este sentido, es de interés que toda la organización conozca los elementos básicos sobre los cambios que se introducen con la entrada en vigencia de dicha Ley.

Al respecto, a pesar de que 50 instituciones señalaron haber participado en actividades de capacitación sobre la Ley N° 9986, en 20 instituciones no se ha promovido la participación de otras unidades distintas a la proveeduría, lo cual refleja la necesidad de fortalecer la gestión del conocimiento de manera integral.

Transición normativa

De acuerdo con lo establecido en los Transitorios I y II de la Ley N° 9986, los procedimientos de contratación que inicien antes del 1 de diciembre de 2022 se regirán por la Ley N° 7494, o el régimen especial aplicable, mientras que aquellos que inicien posterior a esa fecha se regirán por las disposiciones de la Ley N° 9986. Es decir, coexistirán dos marcos normativos por un plazo indefinido.

Por ello, es vital que las administraciones estén en capacidad de gestionar ambos marcos normativos y que se creen capacidades para “transitar” de uno a otro según corresponda. Al respecto, 30 instituciones no han tomado acciones para gestionar este aspecto, que podría acrecentar riesgos, particularmente ante rotación del personal que derive en pérdida de conocimiento.

El desarrollo de capacidades como impulsor de la gestión

El modelo de gestión de compras inmerso en la Ley N° 9986 tiene como un impulsor el desarrollo de capacidades¹⁰, entendiendo que la gestión de compras no es una tarea meramente transaccional sino que exige contar con

¹⁰ La Ley establece que la Autoridad de Contratación Pública será la encargada de desarrollar una estrategia de profesionalización para el personal, la cual deberá estar definida en un lapso de 24 meses después de la entrada en vigencia de la ley, es decir al 1 de diciembre de 2024.

conocimientos técnicos, culturales y de gestión de talento humano¹¹. Sobre el particular, resulta relevante que las instituciones analicen periódicamente el perfil de competencias del personal que interviene en la gestión de compras, para identificar las necesidades de capacitación que se requieren en aras de una cultura orientada hacia la mejora en el desempeño.

Acompañamiento al personal para gestionar el cambio

Como todo los procesos de cambio, se requiere de acciones de acompañamiento al personal, de manera que se pueda mitigar la incertidumbre, aversión al cambio e incluso la tensión que puede generar un proceso de esta naturaleza y relevancia. Sin embargo, de acuerdo con la revisión efectuada 34 instituciones no han realizado acciones de acompañamiento, desaprovechando la posibilidad de incidir positivamente en el proceso desde una perspectiva de gestión del personal.

Uso de espacios colaborativos

Desde una perspectiva de gobernanza, es relevante que las instituciones participen de espacios colaborativos¹² en los que puedan intercambiar experiencias y aprendizajes, y adquirir nuevos conocimientos técnicos. Dichos espacios pueden proveer oportunidades de formación, más allá de ser repositorios estadísticos o documentales; no obstante, su aprovechamiento depende en gran medida de la proactividad de las instituciones.

A pesar de su potencialidad, 26 instituciones no han participado en espacios de esta naturaleza, mientras que 44 no han establecido alianzas colaborativas que contribuyan en el intercambio de conocimientos.

¹¹ Por ejemplo, en cuanto aspectos legales, gestión de proyectos (aspectos técnicos); en la promoción de la integridad y comportamientos éticos (culturales); el desarrollo de equipos, habilidades de negociación y resolución de conflictos (talento humano), entre otros.

¹² Espacios como la Red de Proveedurías, la Red Interamericana de Compras Públicas o el Observatorio de Compras Públicas.

Liderazgo y Cultura



★★★★☆	Prácticas de Integridad	<ul style="list-style-type: none"> 45 instituciones indican tener Código de Ética 12 instituciones indican tener Código de Ética para proveedores
★★☆☆☆	Resultados y calidad en la contratación	<ul style="list-style-type: none"> 34 instituciones indican no promover el enfoque de gestión por resultados. 23 instituciones indican no promover el enfoque de calidad.

Análisis de limitaciones y desafíos



Sensibilización al personal

30 instituciones

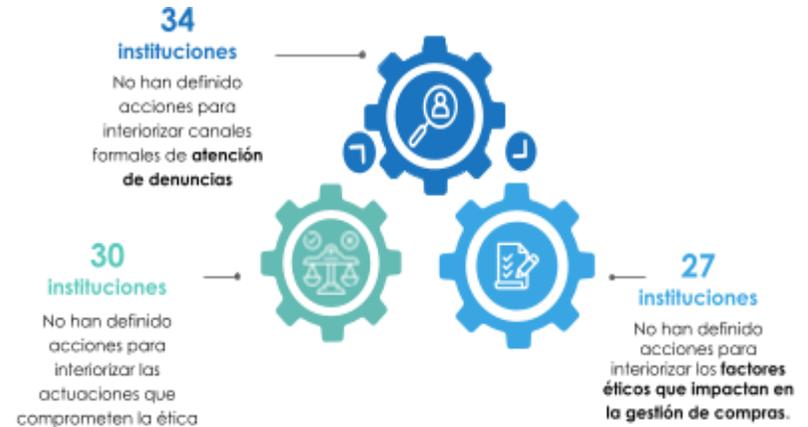
No han ejecutado acciones para sensibilizar al personal sobre la importancia de la Ley N° 9986



Promoción del involucramiento y participación desde el nivel jerárquico



Factores de promoción de la ética en las instituciones



Identificación de los principales desafíos y limitaciones

El análisis de las principales implicaciones de la Ley N° 9986 es un aspecto que contribuye a identificar con claridad la situación de partida de la organización, así como los principales desafíos a enfrentar, para gestionarlos con antelación. A pesar de ello, 26 instituciones no han analizado los desafíos o limitaciones enfrentadas, 20 no han realizado una valoración parcial, y sólo 13 disponen de este ejercicio.

Esta tarea es crítica para dirigir las actuaciones durante los meses previos a la entrada en vigencia de la Ley. Entre los desafíos señalados por las instituciones están la necesidad de consolidar una visión sistémica en contratación, requerimientos de capacitación, poco involucramiento del nivel jerárquico y poca capacidad organizacional para abordar el cambio.

Promoción de una cultura orientada a resultados, a la gestión de riesgos y la calidad

La orientación a resultados es uno de los pilares identificados en el modelo de gestión de compras de la Ley N° 9986, por lo que la promoción de una cultura orientada hacia la calidad, la gestión de riesgos y los resultados es necesaria para consolidar este modelo de gestión.

El enfoque de gestión por resultados en la actividad contractual contribuye al desarrollo de prácticas de mejora continua, así como a la realización de ajustes de forma preventiva. Por su parte, la gestión de riesgos es considerada un elemento inherente a las actividades ordinarias de control interno, el mismo consiste en el proceso de identificación, evaluación y administración de riesgos focalizados en evitar la afectación de la organización. En lo que atañe al enfoque de calidad, este permite maximizar el valor de los recursos, al asegurar el proceso y promover sus mejoras.

El nivel jerárquico como responsable de promover el involucramiento en el proceso preparatorio

Los niveles jerárquicos son responsables de promover la participación e involucramiento de todos los niveles organizacionales en procesos complejos como este. No obstante, las instituciones no están promoviendo la participación e involucramiento de toda la organización para la identificación de posibles efectos (33), de los riesgos del proceso (39) ni disponen de planes de acción (38).

Esto tiene efectos sobre el nivel de preparación institucional, pues no se incentiva un enfoque integrado de gobierno, sino que prima una visión que puede ser omisa en considerar la interrelación entre los diferentes procesos y unidades, es decir, se pierde la visión sistémica.

Fomento de prácticas de integridad y ética para mejoras en la gestión y en la preparación institucional

La naturaleza de la actividad contractual conlleva una alta interacción de los sectores público y privado, aunado al volumen de recursos que derivan en que esta sea una actividad riesgosa, por lo que se requiere un blindaje activo en comportamientos éticos y la integridad en las administraciones y proveedores.

Al respecto, 19 de las instituciones disponen de un Código de ética o Manual de conducta especializado para proveedores, elaboran programas anticorrupción dirigidos a proveedores (3) y programas de formación en integridad para proveedores (20). Estas prácticas son relevantes pues permiten consolidar una cultura orientada a la probidad y la prevención de la corrupción.

Como elementos positivos, las instituciones han definido acciones para interiorizar los canales formales de atención de denuncias (34), identificar las actuaciones que comprometen la ética (30) y para interiorizar los factores éticos que impactan en la gestión de compras (27).

PRÁCTICAS Y APRENDIZAJES



Prácticas y aprendizajes

Considerando los niveles de preparación institucional ante el nuevo modelo de gestión de compras públicas inherente a la Ley N° 9986, es indispensable que las instituciones asuman con compromiso y responsabilidad su proceso preparatorio, de manera que se alcancen los objetivos y beneficios pretendidos con su definición.

En esta línea, se detallan las prácticas y aprendizajes identificados, los cuales constituyen oportunidades para impulsar una gestión de compras públicas más eficiente, eficaz y transparente, según se detalla a continuación:

Figura 15: Prácticas y aprendizajes identificados



Fuente: Elaboración CGR.

Monitoreo desde el Proyecto de Ley

Las instituciones que indicaron dar seguimiento a esta norma desde antes de su promulgación como ley de la República, identificaron con mayor oportunidad las motivaciones que impulsaron la norma y de esta manera comprender su propósito estratégico. Si bien esta no es una práctica que pueda aplicarse en retrospectiva, se señala para ejemplificar la relevancia del **monitoreo del entorno** en áreas críticas para la gestión.

Inicio oportuno del proceso preparatorio

Aquellas instituciones **proactivas, oportunas y conscientes** en iniciar su proceso preparatorio se encuentran en mejor posición relativa que aquellas donde se evidencia un abordaje más reactivo y se señala la ausencia de reglamento como una limitante insalvable en este proceso. Sin lugar a dudas, el reglamento es un instrumento que permite detallar y operativizar mejor los **cambios** establecidos en la Ley, sin embargo, no obsta para iniciar con el conocimiento y preparación para la implementación de la norma.

Conocimiento de la norma e identificación de las afectaciones particulares para la institución

Un proceso de esta naturaleza y complejidad requiere pleno **conocimiento** de los cambios, esto solo se logra mediante una revisión minuciosa de la Ley para identificar cómo efectos, áreas que necesitan ajustes y dimensionar la magnitud del desafío. Cabe indicar que para materializar esto no dependen de capacitaciones externas, sino la implementación de abordajes creativos para conocer y socializar el conocimiento en la materia, lo cual contribuiría a la internalización de la Ley, así como a mitigar la incertidumbre propia de este proceso de cambio.

Compromiso del nivel jerárquico institucional

Las instituciones que manifiestan un compromiso desde los niveles jerárquicos institucionales para ajustarse al nuevo modelo de gestión de compras inmerso en esta Ley, son

aquellas que reflejan un proceso más participativo e integral, el cual se incide en un mayor nivel de preparación; mientras que las instituciones en las que se señala un bajo compromiso, sea por factores circunstanciales o por desconocimiento de la Ley, tienen menores niveles.

El compromiso de la alta jerarquía institucional dota de fluidez y respaldo las coordinaciones internas, promueve un enfoque integrado en el proceso preparatorio, entendiendo que el cambio afecta a la organización como un todo y no solamente a las proveedurías como encargadas de gestionar los procedimientos de contratación. Lo anterior sin detrimento del liderazgo esperado por parte de las proveedurías institucionales, al ser las unidades funcionales que tendrán el impacto directo.

Trabajo coordinado con instituciones adscritas

En los casos correspondientes, la existencia de trabajo coordinado e integral con las instituciones adscritas (por ejemplo, grupos empresariales de las entidades financieras, o un ministerio y sus órganos desconcentrados) facilitan la internalización de los cambios, la comunicación y la coherencia en la toma de decisiones, al tiempo que facilita la creación de espacios para compartir conocimientos y aprendizajes.

Conformación de un equipo que lidere el proceso preparatorio

Las instituciones con mayor nivel tienen en común que han conformado equipos líderes para el proceso preparatorio, con participación de diferentes unidades y niveles organizacionales y con capacidad de coordinación para direccionar el proceso, además de tener el respaldo de la jerarquía institucional.

El contar con ese equipo hace que el proceso sea más orgánico, sistémico y estructurado, facilitando acciones como elaboración de cronogramas, planes de trabajo, monitoreo de los avances y facilita el proceso de comunicación con el resto de la organización.

Actitud receptiva y flexible ante el cambio

Previamente se ha indicado que la Ley N° 9986 representa un cambio sustantivo en la gestión de compras para las administraciones, incluso para algunas incide en la eliminación de un régimen especial. Sobre esto, la actitud receptiva y flexible ante el cambio, facilita la comprensión del propósito estratégico de la norma, en lugar de conceptualizarla como un elemento nuevo que introduce rigidez o resistencia en la nueva gestión de las contrataciones públicas.

En el tanto se promueva la apertura al cambio, habrá mayor fluidez y compromiso tanto en el proceso preparatorio como en la implementación del nuevo modelo de gestión.

Comunicación interna fluida y oportuna

Aunque se desprende de los elementos señalados previamente, conviene enfatizar la importancia de una comunicación interna fluida y oportuna, pues impacta en forma directa sobre la incertidumbre propia de un proceso de cambio, el involucramiento, el compromiso, la identificación de los posibles efectos y de los riesgos. No es posible consolidar un proceso participativo e integral sin una adecuada comunicación. Además, el proceso preparatorio constituye una oportunidad para que las administraciones “pongan a prueba” elementos de liderazgo y cultura, donde la comunicación es un factor determinante.

Otras acciones

Es pertinente indicar que se solicitó a las Auditorías Internas de las instituciones participantes comunicar a las administraciones respectivas los resultados detallados que se obtuvieron de la aplicación de la herramienta de análisis en cada una de las instituciones participantes, ello con el fin de conocer las oportunidades de mejora específicas a cada una.

Al respecto, algunas de esas unidades de auditoría interna concretaron acciones adicionales para fortalecer el proceso preparatorio, como la emisión de advertencias y asesorías a la

Administración. En ese sentido, 13 unidades indican la emisión de advertencias con el fin de señalar a las administraciones los riesgos de no tomar acciones oportunas ante la entrada en vigencia de la Ley N° 9986; así como, 11 unidades que decidieron la ejecución de auditorías.



CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

CONCLUSIONES

Las instituciones se enfrentan al reto de prepararse de forma proactiva y eficiente para la implementación de un nuevo modelo de gestión de compras públicas que trae como consecuencia la entrada en vigencia el 1 de diciembre de 2022 de la Ley General de Contratación Pública, N° 9986.

Particularmente, de la Ley se desprende un modelo de gestión en las compras públicas que pone énfasis en el fortalecimiento de la gobernanza, la planificación, la transparencia y el control, así como la promoción de la competencia, la orientación a resultados y la ética. Lo anterior, mediante la simplificación, los sistemas y la información, el desarrollo de capacidades y la innovación como impulsores de esta visión estratégica. Todo ello con la finalidad de generar valor público desde la actividad contractual, por medio de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos (incluyendo el tiempo), la sostenibilidad ambiental, la inclusividad social y el desarrollo regional.

Restan ocho meses para que esta Ley empiece a regir y con ella se introduzca este nuevo modelo de gestión. El desafío es amplio y requiere el mayor nivel de conocimiento y compromiso por parte de las instituciones, ya que la falta de oportunidad y poca concientización respecto a este cambio puede inducir a que no se ejecute un inicio oportuno de su implementación.

Además, como todo cambio, requerirá un periodo de ajuste para su completa apropiación y asimilación. En esta línea, las acciones preparatorias que se implementen en los próximos meses serán determinantes para minimizar los riesgos.

La aplicación del instrumento muestra que a pesar de la criticidad y magnitud del cambio que representa ese nuevo modelo, 49 de las 59 instituciones se encuentran en los niveles inicial (19), básico (6) e intermedio (24), las cuales representan el 83%. En ese sentido, solo 10 instituciones se encuentran en los niveles más altos, rescatando como aspectos positivos, el compromiso de las proveedurías y los niveles jerárquicos para hacer frente a este cambio. Asimismo, se destaca también la conformación de un ambiente de control sólido, como un aspecto coadyuvante para el desarrollo del nuevo modelo de gestión de contratación pública.

Como oportunidades de mejora, destaca la necesidad de no desatender lo relativo a las habilidades requeridas para el éxito de un proceso de esta naturaleza, pues las dimensiones asociadas a competencias y equipos, y liderazgo y cultura, se encuentran con una valoración baja. Además, constituyen áreas indispensables para la creación de capacidad de gestión.

Asimismo, es pertinente que las instituciones con menor preparación realicen un análisis detallado de la Ley, identificando los cambios y efectos que tiene para los diferentes procesos y unidades organizacionales, por ejemplo en materia de planificación, de gestión financiera, para las asesorías jurídicas en la atención de recursos, entre otros.

Es preciso que los niveles jerárquicos se apropien del proceso preparatorio. Delegar esta responsabilidad únicamente en las proveedurías institucionales, es omiso, riesgoso, y es un indicio de que no se ha adquirido la conciencia del cambio del modelo de gestión que trae consigo la entrada en vigencia de la Ley N° 9986, ya que un cambio de esa magnitud requiere acompañamiento y respaldo de las jerarquías para promover un proceso participativo, sistémico, integral y sostenible.

DESAFÍOS

De acuerdo con el análisis realizado, los principales desafíos identificados para las instituciones de cara a la implementación del nuevo modelo de gestión de compras pública que implica la entrada en la vigencia de la Ley N°9986, corresponden a:

Figura 16: Desafíos identificados



Fuente: Elaboración CGR.

El principal desafío se refiere a la apropiación y conocimiento del cambio en las instituciones: conocer la norma, sus efectos y a partir de ello, desarrollar acciones para la implementación, incluyendo las áreas más técnicas. Por ejemplo, conocer los ajustes en la gestión que traerá consigo la implementación de las compras estratégicas o si es usual que se objeten los pliegos de condiciones, conocer por qué pasa esto y de qué manera se puede minimizar la cantidad de recursos.

Un segundo desafío constituye gestionar en forma paralela dos marcos normativos, según lo establecido en los Transitorios I y II de la Ley N° 9986¹³. Además, es preciso identificar las afectaciones que tendrá esta *transición normativa* en áreas operativas, como el uso del sistema digital unificado¹⁴.

Un tercer desafío se relaciona con la gestión de la incertidumbre sobre las implicaciones de la entrada en vigencia de la Ley N° 9986 en el sistema digital unificado. Particularmente, para aquellas instituciones que se encuentran en proceso de formalización, debido a que se desconoce si se pondrá en operación un nuevo sistema, por lo que corresponde al Ministerio de Hacienda gestionar las decisiones y comunicaciones pertinentes para mitigar esta incertidumbre.

Además, en atención a los resultados agregados de acuerdo con la naturaleza institucional, se aprecia que los órganos desconcentrados y los Gobiernos Locales muestran un mayor rezago. Dado lo anterior, es relevante capitalizar todos los espacios de coordinación, articulación y asesoría con instancias como el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, Unión de

¹³ Los procedimientos de contratación que se adjudiquen a más tardar el 30 de noviembre de 2022 se registrarán bajo la normativa previa a la Ley N° 9986.

¹⁴ Por ejemplo, si ello requiere la coexistencia de módulos, el desarrollo de nuevas funcionalidades, u otros aspectos.

Gobierno Locales, Ministerio de Hacienda y los ministerios a los cuales están adscritos estos órganos. Ello con el fin de promover el intercambio de prácticas, conocimiento técnico y aprendizajes, lo cual refuerza la gobernanza en la gestión de compras de cara a la implementación del nuevo modelo de compras públicas.

Por otra parte, la Ley N° 9986 conlleva un desafío particular para instituciones como el Ministerio de Educación Pública, la Dirección de CEN-CINAI, el Ministerio de Salud y los Gobiernos Locales, de manera que se consolide una gestión de compras eficientes mediante un máximo aprovechamiento de las economías de escala. Lo anterior, en atención al rol de tutela administrativa que ejercen estas entidades sobre las Juntas de Educación y Administrativas, Comités de CEN-CINAI y Comités Cantonales de Deportes y Recreación, respectivamente.

Los entes, antes citados, pueden gestionar procedimientos de compras para sí mismos o para los órganos que tutelan, ante ello es pertinente analizar las implicaciones que representa la entrada en vigencia de la Ley N° 9986, así como mecanismos que proveen para una gestión más eficiente, tales como compras coordinadas (inclusive por medio de la Dirección de Contratación Pública), la posibilidad de regionalizar el aprovisionamiento, el uso de convenios marco, y en general, cualquier mecanismo que permita minimizar la dispersión en los procedimientos de contratación y por ende la promoción de la eficiencia.

Aunado a ello, existen otros desafíos propios de la rectoría¹⁵, como la promulgación oportuna del reglamento a la Ley N° 9986, la conformación de la Autoridad de Contratación Pública, de la

Dirección de Contratación Pública y las tareas asociadas al sistema digital unificado.

Finalmente, se exhorta a las instituciones a realizar los esfuerzos requeridos para consolidar el modelo de gestión de compras de la Ley N° 9986, reiterando la importancia de la contratación pública como un medio para el cumplimiento de los fines institucionales, la prestación de servicios y la atención de las necesidades ciudadanas.

Licda. Jessica Víquez Alvarado
Gerente de Área

M.Sc. Juan Carlos Barboza Sánchez
Asistente Técnico

Licda. Verónica Cerdas Benavides
Fiscalizadora

Lic. Jaime Hidalgo Fuentes
Fiscalizador

Licda. Yuliana Quirós Acuña
Fiscalizadora Asociada

Br. Daniela Chacón Barahona
Fiscalizadora Auxiliar

ncs

G: 20224041-1

¹⁵ En ejecución la Auditoría de carácter especial sobre la preparación del Ministerio de Hacienda para la implementación de la Ley General de Contratación Pública. En diciembre de 2021 se emitió el primer [reporte](#).

Anexo: Instituciones por nivel de preparación

Gobierno Central

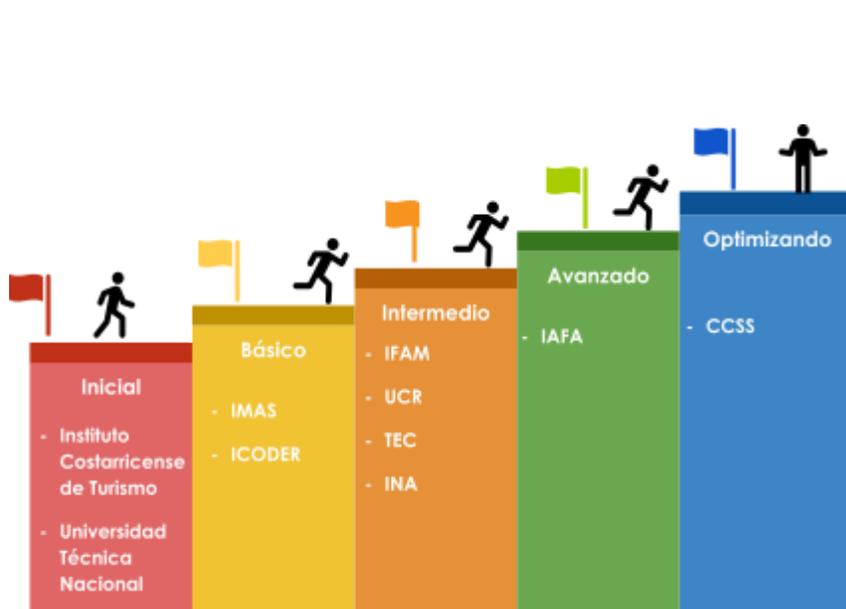


Empresas Públicas No Financieras



^{1/} JASEC es una entidad de carácter no estatal.

Instituciones Descentralizadas No Empresariales



Municipalidades



Órganos Desconcentrados



Instituciones Públicas Financieras

