

## Capítulo 8

### Inculcar la integridad en todo el ciclo de contratación en el Perú

*Este capítulo evalúa las dimensiones del sistema de integridad para contratación pública en Perú, dentro del contexto de la Recomendación sobre Contratación Pública de la OCDE de 2015 y la Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública de 2017. Se analiza el marco existente con la finalidad de determinar la manera en que proporciona un sistema de integridad consistente e integral. El capítulo hace énfasis en la importancia de promover una cultura de integridad en la contratación pública y propone medidas para mejorar al marco existente. Por último, se analizan algunas medidas para aumentar la transparencia y fomentar la participación de los interesados en la contratación pública, haciendo énfasis en el papel que desempeñan en mejorar la integridad y promover la rendición de cuentas. Se presentan experiencias de otros países de la OCDE con la finalidad de ilustrar posibles mejoras al marco de trabajo del Perú.*

Las autoridades israelíes pertinentes proporcionan los datos estadísticos para Israel, bajo su propia responsabilidad. El uso de estos datos por parte de la OCDE se entiende sin perjuicio de la situación de los Altos del Golán, Jerusalén Este y asentamientos israelíes en Cisjordania, bajo los términos del derecho internacional.

## Introducción

La contratación pública es considerada una de las actividades gubernamentales más vulnerables a la corrupción y a las infracciones a la integridad. En su papel como principal enlace entre el sector público y privado, la contratación pública involucra una elevada suma de dinero e implica una interacción compleja y estrecha entre los actores de ambos sectores, con diferentes intereses entre ellos. Debido a los fuertes intereses económicos involucrados y a la complejidad de los procedimientos, existe una alta probabilidad de que se susciten eventos de corrupción y violaciones a la integridad durante las diferentes fases del ciclo de contrataciones (Tabla 8.1). La evaluación de ofertas y adjudicación de contratos, a menudo se consideran "las fases más vulnerables del ciclo de contrataciones, debido al alto nivel de conocimientos especializados necesarios, así como a las características específicas requeridas en los comités de adjudicación y seguimiento" (TI, 2013). Los conflictos de intereses - uno de los principales riesgos presentes en estas fases - ponen en riesgo la integridad del sistema de contratación pública.

Tabla 8.1. **Riesgos de corrupción asociados a diferentes fases del ciclo de contratación pública**

Fase		Riesgos de corrupción
Riesgos en la fase previa a la licitación	Evaluación de necesidades	Falta de evaluación adecuada de necesidades Influencia de agentes externos en resoluciones adoptadas por los funcionarios Acuerdo informal en contratos
	Planeación y presupuesto	Planeación insuficiente de la contratación Contratación no alineada con el procedimiento global de toma de decisiones para inversiones Falta de presupuesto realista o déficit presupuestal
	Definición de especificaciones o requisitos	Especificaciones técnicas elaboradas a la medida de una empresa específica Criterios de selección no definidos objetivamente y no establecidos con antelación Solicitud de muestras de bienes y servicios innecesarios que pueden influir Compra de información de las especificaciones del proyecto.
Riesgos en la fase de licitación	Elección del procedimiento de contratación	Falta de justificación adecuada para el uso de procedimientos no competitivos Abuso de procedimientos no competitivos con base en excepciones legales: división de contratos, abuso de extrema urgencia, modificaciones no justificadas
	Solicitud de propuesta u oferta	Omisión de aviso público de convocatoria a licitación Criterios de evaluación y de adjudicación no comunicados Información sobre contratación no divulgada, ni hecha pública
	Presentación de ofertas	Falta de competencia o casos de licitación colusoria (licitadores encubiertos, supresión de ofertas, rotación de ofertas, asignación de mercado) Conflictos de intereses y corrupción en procedimientos de evaluación, por:
	Evaluación de ofertas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• familiaridad con licitantes por relaciones de largo plazo</li> <li>• intereses personales, tales como regalos o empleo futuro o adicional</li> <li>• implementación deficiente del "principio de cuatro ojos"</li> </ul>
	Adjudicación de contratos	Proveedores no proporcionan costos exactos o precios en sus propuestas de costos, resultando en un incremento al monto del contrato (es decir, incrementos en facturas, exceso de aprovisionamiento a canales de distribución <sup>1</sup> ) Conflictos de intereses y corrupción en el procedimiento de aprobación (es decir, no existe una segregación efectiva entre autoridades financieras, contractuales y del proyecto) Falta de acceso a registros del procedimiento

Tabla 8.1. **Riesgos de corrupción asociados a diferentes fases del ciclo de contratación pública**  
(continuación)

Riesgos en la fase posterior a la adjudicación	Gestión de contratos y rendimiento	<p>Abusos perpetrados por proveedores en la implementación del contrato, específicamente en lo referente a calidad, precio y duración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cambio significativo en las condiciones contractuales, con el propósito de justificar un lapso mayor de tiempo o precios más altos</li> <li>• sustitución de productos, trabajo que no cumple con el estándar o servicio que no cumple con las especificaciones del contrato</li> <li>• robo de activos nuevos antes de ser entregados al usuario final o ser registrados</li> <li>• supervisión deficiente de servidores públicos o colusión entre adjudicatarios y funcionarios encargados de la supervisión</li> <li>• subcontratistas y socios seleccionados de manera no transparente o que no rinden cuentas</li> </ul>
	Pedidos y pagos	<p>División deficiente de obligaciones financieras y/o falta de supervisión de servidores públicos, resultando en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• falsa contabilidad y asignación inadecuada de costos o migración de costos entre contratos</li> <li>• pago de facturas fuera de tiempo</li> <li>• facturación falsa o duplicada de bienes y servicios no proporcionados y pagos anticipados de derechos adquiridos</li> </ul>

Fuente: OCDE (2016), *Towards Efficient Public Procurement in Colombia* [Hacia una contratación pública eficiente en Colombia]: *Making the Difference* [Hacia una contratación pública eficiente en Colombia: Marcando la diferencia], OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252103-en>.

La corrupción y violaciones a la integridad en la contratación pública tienen importantes consecuencias de diversos tipos. Resultan en pérdidas económicas por la apropiación indebida de fondos públicos, deterioro de la competencia, erosión de la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas y en los funcionarios encargados de administrar el dinero de los contribuyentes en aras del interés público. En consecuencia, la Recomendación de la OCDE subraya la importancia de preservar la integridad del sistema de contratación pública (Cuadro 8.1).

#### Cuadro 8.1. **Recomendación de la OCDE sobre Contratación Pública**

III. **RECOMIENDA** que los Adherentes preserven la **integridad** del sistema de contratación pública, mediante normas generales y salvaguardas específicas de contratación.

A tal fin, los Adherentes deben:

- i) *Exigir que todas las partes interesadas actúen con un elevado grado de integridad a lo largo del ciclo de contratación.* Sería útil para ello ampliar (por ejemplo, mediante pactos de integridad) el ámbito de aplicación de las normas que forman parte de los marcos legales o reglamentarios o de los códigos de conducta por los que se rigen los empleados del sector público (como los relativos a la gestión de los conflictos de interés, la revelación de información y demás normas deontológicas).
- ii) *Poner en práctica, en el conjunto del sector público, instrumentos de aseguramiento de la integridad y adaptarlos oportunamente a los riesgos concretos del ciclo de contratación* (por ejemplo, a los riesgos especialmente elevados de las relaciones entre sector público y el privado, o a la responsabilidad fiduciaria en la contratación pública).
- iii) *Desarrollar programas de formación en materia de integridad dirigidos al personal de contratación pública*, tanto del sector público como del privado, para concienciarles sobre las amenazas a la integridad, como la corrupción, el fraude, las prácticas colusorias y la discriminación, generar conocimientos sobre las posibles vías para hacer frente a estos riesgos y fomentar una cultura de integridad dirigida a prevenir la corrupción.

**Cuadro 8.1. Recomendación de la OCDE sobre Contratación Pública (continuación)**

- iv) *Establecer requisitos, consistentes en controles internos, medidas de aseguramiento del cumplimiento y programas anticorrupción, dirigidos a los proveedores, incluido el oportuno seguimiento.* Los contratos públicos deberán incluir garantías de exención de corrupción y llevar aparejadas medidas de comprobación de la veracidad de las declaraciones y garantías de los proveedores de que no participan en comportamientos corruptos en relación con el contrato y de que van a abstenerse de este tipo de conductas. Dichos programas deberán igualmente exigir el adecuado grado de transparencia en la cadena de suministro para favorecer la lucha contra la corrupción en la subcontratación; además, habrán de exigir que el personal de los proveedores recibe formación en materia de integridad.

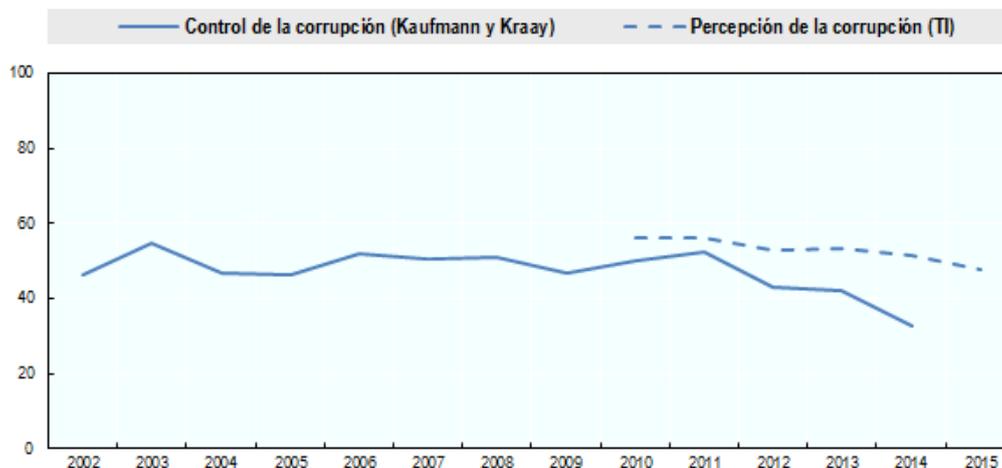
*Fuente:* OCDE (2015), "Recommendation of the Council on Public Procurement" [Recomendaciones del Consejo sobre Contrataciones Públicas], <https://www.oecd.org/gov/ethics/OCDE-Recomendacion-sobre-Contratacion-Publica-ES.pdf> (consultado el 24 de abril, 2017).

Si bien el concepto de integridad está sujeto a distintas definiciones, la Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública (2017a) define la integridad pública como "la alineación consistente a, y el cumplimiento de, valores, principios y normas compartidos para mantener y dar prioridad a los intereses públicos en el sector público". En el contexto de la contratación pública, la integridad del sistema implica que (la siguiente no es una lista exhaustiva):

- Los procedimientos de contratación sean transparentes y promuevan un trato justo y equitativo a los licitantes.
- Los recursos públicos vinculados a la contratación pública se utilicen de acuerdo con los fines previstos.
- La conducta de los funcionarios encargados de las compras esté en línea con el propósito público de su organismo.
- Existan sistemas para impugnar resoluciones de contrataciones, garantizar la rendición de cuentas y promover el escrutinio público (OCDE, 2007).

La lucha contra la corrupción es un tema importante en el Perú y es una batalla que tiene eco en muchos indicadores internacionales, así como en estudios nacionales. Los índices mundiales de corrupción muestran un reciente aumento en el nivel de corrupción percibido en el Perú. Según Kaufmann y Kraay (2017), Perú ocupa el puesto 141 de 209 países, en términos de control de corrupción. La Gráfica 8.1 muestra la calificación del Perú en términos relativos, donde 100 representa el rango más alto y 0 el más bajo.<sup>2</sup> La calificación relativa del país ha disminuido en los últimos años: según el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC), Perú estaba en el puesto 88 de 168 países en 2015 y descendió en términos de puntuación.

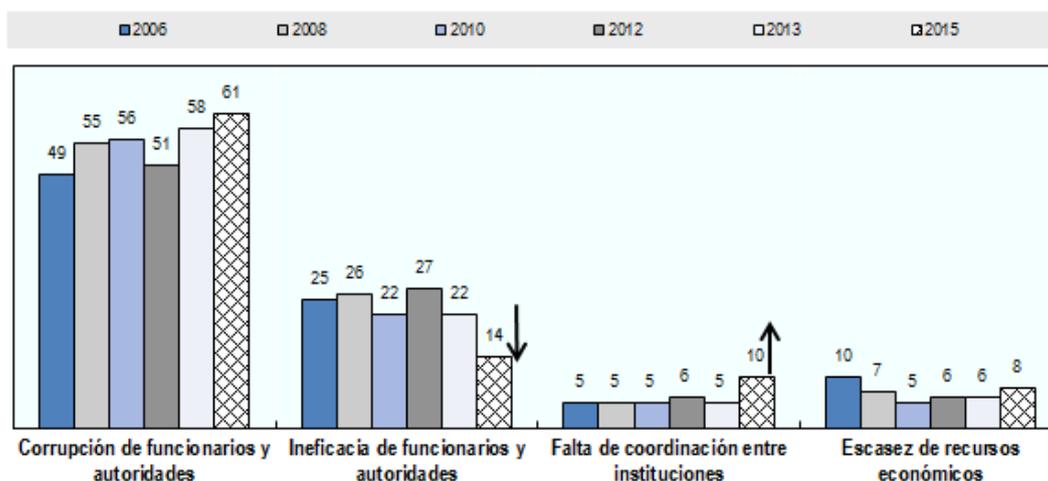
Gráfica 8.1. Reciente disminución en la clasificación del Perú en niveles percibidos de corrupción



Fuente: Basado en TI (2014a), "Corruption Perceptions Index 2014: Results " [Resultado de los Índices de Percepción de Corrupción], [www.transparency.org/cpi2014/results](http://www.transparency.org/cpi2014/results) (consultado el 24 de abril de 2017) y Kaufmann, D. y A. Kraay (2017), "World Governance Indicators ", [Indicadores de Gobernanza Mundial] The World Bank Group, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home> (consultado el 24 de abril de 2017).

El sistema de contratación pública en el Perú no está exento de riesgos de corrupción e integridad. Según un estudio publicado por el Ministerio de Justicia del Perú, en 2008 los casos de corrupción relacionados con contratación pública representaron hasta el 30% del monto total de las contrataciones públicas (OCDE, 2010). Más aún, el resultado de la encuesta general de población realizada por Proética, capítulo peruano de *Transparency International*, mostró que la corrupción de funcionarios y autoridades se percibe, por mucho, como el principal problema del estado peruano y la ciudadanía están cada vez más preocupada. (Gráfica 8.2)

Gráfica 8.2. Principales problemas del Perú



Fuente: Proética (2015), "Novena encuesta nacional sobre corrupción-2015", [www.scribd.com/document/292794637/Novena-Encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-2015](http://www.scribd.com/document/292794637/Novena-Encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-2015) (consultado el 24 de abril, 2017).

## 8.1. Proporcionar un sistema de integridad nacional más consistente y coherente - y una gestión más sólida de conflictos de intereses - en la contratación pública

### 8.1.1. Fortalecer el compromiso de alto nivel en la lucha contra la corrupción

*Perú puede fortalecer su compromiso de alto nivel en la lucha contra la corrupción desarrollando una estrategia específica de integridad para la contratación pública.*

Reconociendo la gravedad de la corrupción en el Perú y los impactos negativos que esto conlleva, durante la década pasada se implementaron una serie de reformas, con las cuales se han alcanzado importantes avances en el marco de la integridad. En particular, el procedimiento de reforma dio un gran paso adelante con la creación de la Comisión de Alto Nivel Contra la Corrupción (CAN) en 2010, mediante Decreto Supremo N° 016-2010-PCM. La creación de la CAN fue confirmada en 2016 por la Ley N° 29976.

El Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012-2016, planteaba la construcción de un país libre de corrupción, con una administración pública eficaz, honesta e inclusiva y una ciudadanía en la que prevaleciera una cultura de valores éticos. Esta visión también contemplaba un objetivo general – un estado transparente que promoviera la probidad en actos públicos y privados y asegurara la prevención, investigación, control y sanción de la corrupción en todos los niveles (Cuadro 8.2). Los principios, deberes éticos y prohibiciones establecidos en el Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción son muy relevantes para la contratación pública y, por lo tanto, deben integrarse de manera coherente en sus actividades y funcionarios.

#### Cuadro 8.2. Breve resumen del Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción de Perú

- Objetivo 1. Articulación y coordinación interinstitucional para la lucha contra la corrupción
- Objetivo 2. Prevención eficaz de corrupción
- Objetivo 3. Investigación y sanción oportuna y eficaz de la corrupción en el ámbito administrativo y judicial
- Objetivo 4. Promoción y articulación de la participación activa de la ciudadanía, sociedad civil y sector empresarial en la lucha contra la corrupción
- Objetivo 5. Posicionamiento del Perú en espacios internacionales de lucha contra la corrupción

*Fuente:* CAN (2013), *Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012-2016*, <http://can.pcm.gob.pe/planes-anticorruccion/plan-nacional-de-lucha-contra-la-corruccion-2012-2016/> (consultado el 24 de abril, 2017).

La contratación pública es compleja, representa una gran cantidad de contratos, en términos de número y valor, e involucra a numerosos actores en sus diferentes etapas, con diferentes intereses. El nuevo marco regulatorio<sup>3</sup> podría plantear inquietudes respecto a las infracciones de integridad derivadas del incremento de facultades discrecionales de los funcionarios de contrataciones. Por otra parte, tales preocupaciones no pueden ser atenuadas por el hecho de que las disposiciones relativas a gestión de conflictos de intereses sean aplicables a todos los contratos de contratación pública, independientemente de su monto. El nuevo marco contempla la contratación directa y un aumento al umbral de aplicación de la Ley, de transacciones superiores a 3 UIT (Unidad Impositiva Tributaria) a aquellas superiores a 8 UIT. Elevar el umbral puede contribuir a mejorar la eficacia de los procedimientos, permitiendo a la autoridad contratante llevar a cabo su trabajo en un plazo más corto y disminuir los costos administrativos, pero también puede utilizarse para mantener la dimensión de la contratación, o los contratos, por abajo del umbral para evitar una licitación abierta. Algunos estudios, tales como Coviello,

Guglielmo y Spagnolo (2014) y Palguta y Pertold (2014), proporcionan evidencia empírica sobre la manipulación del umbral.

Un estudio realizado en 2014 por el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE) ha demostrado que los contratos inferiores a 8 UIT durante 2011-13, representaron una pequeña parte del volumen de contrataciones en Perú. Dichos contratos fueron mayoritariamente suscritos por entidades públicas locales. Sin embargo, el estudio también concluyó que en 2013, entre 50% y 100% de los contratos, correspondientes a 320 entidades, tenían valores de referencia iguales o inferiores a 8 UIT (OSCE, 2014). En este sentido, el incremento al umbral introducido por el nuevo marco regulatorio requeriría evaluar y gestionar los posibles riesgos que de ello se deriven.

Las recientes modificaciones a la Ley de Contrataciones del Estado N° 30225, en virtud del Decreto Legislativo 1341, establecen que la inscripción en el RNP es por tiempo indefinido. Los principios que rigen la contratación pública, establecidos en el artículo 2 de la ley, incluyen un principio de integridad: "La conducta de los participantes en cualquier fase del procedimiento de contratación es guiada por la honestidad y la veracidad, evitando cualquier práctica inadecuada que, si se produce, debe ser comunicada a las autoridades competentes de manera directa y oportuna".

El desarrollo de un plan nacional anticorrupción específico para la contratación pública afirmaría el compromiso nacional de alto nivel en la lucha contra la corrupción en la este campo, reconociendo las áreas y actividades específicas que son vulnerables a riesgos de corrupción e infracciones de integridad. Los formuladores de políticas del Perú pueden considerar desarrollar un plan o estrategia nacional para frenar la corrupción y mantener un alto nivel de integridad en la contratación pública, en línea con el Plan Nacional Contra la Corrupción. Por ejemplo, el Plan Anticorrupción del Reino Unido incluye acciones específicas relacionadas con contratación pública, que reflejan las prioridades y riesgos del sistema de contratación pública en el país (Cuadro 8.3).

### Cuadro 8.3. Plan Anticorrupción del Reino Unido - Contrataciones

4.35 Durante el procedimiento de adjudicación de contratos del sector público, el gobierno y sus funcionarios, tanto a nivel local como nacional, corren el riesgo de ser blanco de delincuentes que buscan corromper los sistemas de contratación para obtener ganancias monetarias. El Gobierno está comprometido con prevenir, identificar y combatir la corrupción en la contratación pública. Prevenir y detectar irregularidades es parte de una gobernanza y administración pública más amplia, necesaria para proteger las finanzas públicas.

#### Transparencia

4.36 El requisito de transparencia y publicación de contratos adjudicados, establecido por el gobierno, desincentiva oportunidades de corrupción, entre otros beneficios.

La obligación de publicar requisitos y contratos (por ejemplo, el portal "*Contracts Finder*" [localizador de contratos]), así como mejoras para fomentar la competencia, innovación y acceso de las Pyme a la contratación pública, favorecen la transparencia y desalienta irregularidades.

#### Exclusión de proveedores

4.37 Las Directrices del Parlamento Europeo sobre Contratación Pública contienen normas específicas que exigen la exclusión de proveedores declarados culpables de diversos delitos, entre ellos fraude, soborno y corrupción. Esta exclusión incluye personas con "poder de decisión, representación o control" sobre el proveedor en cuestión. Los proveedores pueden ser excluidos por otros motivos, incluyendo conducta profesional indebida grave y delitos que no obligan a la exclusión. El delito de no impedir sobornos (s7. Ley Anti Soborno del 2010) es una causal discrecional de exclusión. La nueva directriz modernizada de contratación pública actualiza las causales de exclusión obligatorias y discrecionales y contempla suspender la exclusión en caso que un proveedor se redima a sí mismo. El Gobierno considerará adoptar medidas adicionales para garantizar que los adjudicadores tengan fácil acceso a la información, en caso de que los proveedores hayan sido sentenciados por delitos que impliquen su exclusión de contratos públicos.

4.38 Los términos contractuales estándar, emitidos por la Oficina del Gabinete en marzo y abril de 2014, (tal como en contratos modelo anteriores) incluyen disposiciones específicas para hacer frente a la corrupción y cuestiones conexas, incluyendo la rescisión de contratos.

Acción 22. La Oficina del Gabinete estará encargada de liderar la implementación de las nuevas Directrices Europeas de Contratación Pública. La transposición prevista de las directrices de contratación pública (en el primer trimestre de 2015) y la directriz sobre servicios públicos y "concesiones" (a continuación) - Protección

Acción 23. La Oficina del Gabinete deberá evaluar las medidas adicionales requeridas para dar a conocer nombres de proveedores excluidos de contratos públicos, incluyendo su viabilidad, ventajas y desventajas potenciales de un proveedor registrado o excluido (en agosto de 2015) - Proteger

*Fuente: Government of the United Kingdom (2014), UK Anti-Corruption Plan, [Gobierno del Reino Unido, Plan Anticorrupción del Reino Unido]*

[www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/388894/UKantiCorruptionPlan.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/388894/UKantiCorruptionPlan.pdf) [bajo los términos de la Licencia de Gobierno Abierto v3.0] (consultado el 24 abril, 2017).

Al elaborar un plan nacional, el Consejo Multisectorial de Monitoreo de Contrataciones Públicas, cuya composición y mandato se describe en el Capítulo 6, puede ayudar a analizar riesgos y determinar prioridades nacionales relacionadas con la contratación pública. Si bien sus actividades deben ser definidas cuidadosamente, a fin de no aumentar la carga de tareas duplicadas, el consejo puede

colaborar con las autoridades pertinentes para vincular las bases de datos existentes a fin de utilizar la información disponible. Esto puede sustentar un enfoque holístico e integral para detectar y analizar posibles casos de fraude, colusión y corrupción en procedimientos de contratación pública. En su desarrollo, Perú podría beneficiarse específicamente de ubicar las causas sistémicas del trato injusto a empresas y de corrupción y compartir sus conclusiones con el público y las autoridades públicas pertinentes.

### ***8.1.2. Un código de ética para funcionarios de contratación pública***

*Perú puede considerar elaborar un código de ética para funcionarios de contratación pública.*

Es bien sabido que las normas de conducta son esenciales para orientar el comportamiento de los funcionarios, alineados con los fines públicos del organismo en el que se desempeñan. La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública reconoce la necesidad fundamental de establecer normas de integridad que "no se centren en normas mínimas, sino que promuevan altos estándares de conducta, buena gobernanza, adhesión a los valores del servicio público y una cultura abierta que propicie e incentive el aprendizaje", para generar una administración pública más limpia. Gracias a su enfoque conciso, naturaleza flexible y lenguaje sencillo, los códigos de conducta han demostrado ser fundamentales para promover la integridad. Proporcionan un punto de referencia claro para un comportamiento aceptable y normas éticas con base en las cuales el personal y la propia institución deben rendir cuentas.

En 2002, Perú promulgó el Código de Ética de la Función Pública (Ley N° 27815), que establece un conjunto de principios, deberes éticos y prohibiciones aplicables a los funcionarios de dependencias de la administración pública en todos los niveles. La ley regula la gestión de conflictos de intereses - el artículo 8 específicamente prohíbe mantener relaciones o situaciones en las que el interés personal, laboral, económico o financiero de un funcionario pudiera estar en conflicto con el cumplimiento de sus funciones oficiales.

Además, la Ley N° 30057 sobre la función pública y su regulación también contribuye a definir el comportamiento de los funcionarios en situaciones de conflicto de intereses. Específicamente, el artículo 39 de la ley define sus funciones, que incluyen, entre otras:

- b) El interés del Estado debe estar por encima de sus propios intereses.
- g) Actuar con imparcialidad y neutralidad política.
- h) No participar o intervenir, directamente o con la ayuda de otras personas, en contratos con la entidad o cualquier otra entidad pública en la que el funcionario, su cónyuge o algún pariente hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo grado de afinidad, tenga intereses.

Adicionalmente, el Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, en virtud del cual se aprobó el Reglamento de la Ley N° 30057 sobre función pública, incluye las siguientes prohibiciones:

- b) Intervenir en temas en los que los intereses personales, laborales, económicos o financieros del funcionario pudieran estar en conflicto con el cumplimiento de sus deberes y capacidades.
- c) Obtener o buscar beneficios o ventajas incorrectas, para sí mismo o para otros, utilizando su posición, autoridad, influencia o señales de influencia.

Los servidores públicos del Perú están obligados por el Código de Ética de la Función Pública, definido por la citada ley. Además de este código, las entidades públicas peruanas pueden elaborar sus propios códigos de conducta. Por ejemplo, el OSCE tiene su propio código de conducta<sup>4</sup> con el propósito de alinear los valores y principios que sus empleados deben respetar, en línea con las funciones de la entidad, respetando el Código de Ética de la Función Pública.

Los funcionarios de contrataciones peruanos están sujetos al Código de Ética de la Función Pública y, en su caso, a los códigos de ética de sus respectivas entidades. Además de regular el comportamiento de los funcionarios con respecto a delitos tales como colusión, apropiación indebida de fondos, corrupción y soborno (como se define en el Código Penal del Perú), el código de ética para funcionarios de contrataciones puede establecer valores y normas de conducta específicos, relativos a su trabajo cotidiano. Esto requeriría definir valores comunes de acuerdo con los valores del servicio público nacional, así como los riesgos intrínsecos del sistema de contratación pública peruana. Por ejemplo, Australia ha definido el principio de probidad en la contratación pública como se indica a continuación (Cuadro 8.4).

#### Cuadro 8.4. Ética y probidad en la contratación en Australia

##### Principios

Las decisiones de probidad deben ser:

- i) *Útiles* - Debe utilizarse la probidad para facilitar la discusión de los enfoques actuales de comercialización con los proveedores, con el fin de promover un compromiso genuino..
- ii) *Incluyentes* - Procesos de probidad deben diseñarse para permitir la adopción de enfoques innovadores si es necesario..
- iii) *Hechos a la medida* - Las funciones de probidad se pueden adaptar a las necesidades del negocio e incluyen un espectro amplio, que va desde aprovechar la experiencia interna hasta contratar asesores externos especialistas.
- iv) *Oportunos* - Cada procedimiento individual puede requerir un enfoque diferente. Cuando sea necesario, se deben realizar adecuaciones.

La probidad es la evidencia de un comportamiento ético y puede definirse como una integridad completa y confirmada, rectitud y honestidad en un procedimiento particular.

1. Los principios que sustentan la ética y la probidad en la contratación pública en Australia son:

- i) Los funcionarios deben actuar de manera ética, de conformidad con los Valores del Servicio Público Australianos (establecidos en el artículo 10 de la Ley de Servicio Público de 1999) y el Código de Conducta (establecidos en el artículo 13 de la Ley de Servicio Público de 1999).
- ii) Los funcionarios no deben hacer uso indebido de su posición.
- iii) Los funcionarios deben evitar colocarse en una posición donde exista un potencial de reclamaciones por imparcialidad.
- iv) Los funcionarios no deben aceptar atenciones, regalos o beneficios de ningún proveedor potencial.
- v) Las dependencias no deben buscar beneficiarse de prácticas de proveedores que puedan ser deshonestas, poco éticas o inseguras.
- vi) Todas las licitaciones deben ser evaluadas equitativamente. Esto significa que todos los licitantes deben ser tratados equitativamente - no significa necesariamente que sean tratados igual.
- vii) Los conflictos de intereses deben ser manejados apropiadamente.

#### Cuadro 8.4. **Ética y probidad en la contrataciones en Australia** (*continuación*)

- viii) Los requisitos de probidad y de conflicto de intereses deben implementarse a través de medidas apropiadas y proporcionadas, basadas en principios sólidos de gestión del riesgo.
  - ix) Se cumple mejor con el principio de calidad-precio por medio de medidas de probidad eficaces, que no excluyen a proveedores por razones inconsecuentes.
  - x) La información confidencial debe ser tratada adecuadamente, durante y después de un procedimiento de contratación.
  - xi) Sólo se deben nombrar especialistas en probidad externos cuando la naturaleza de la contratación lo justifique.
2. Se debe hacer uso de mecanismos que aseguren la probidad en los procedimientos de contratación de manera sensata, adaptando la gestión de temas de probidad a cada procedimiento individual.
3. Es importante destacar que no se debe utilizar la probidad como justificación para evitar discusiones razonables con proveedores potenciales durante una licitación. Los funcionarios pueden discutir ofertas vigentes en el mercado, con posibles proveedores. El nivel de detalle y procedimiento para proporcionar información debe ser proporcional al riesgo de la contratación. El nivel de riesgo de la contratación determinará la manera en que los funcionarios se relacionen con proveedores potenciales:
- i) Los funcionarios pueden discutir la contratación con proveedores potenciales para procedimientos de menor riesgo (por ejemplo, contrataciones de bajo costo y complejidad, que se ejecutan a través de licitaciones selectivas), de acuerdo con los principios de probidad anteriores. Este procedimiento puede ser realizado por el funcionario de contrataciones con requisitos limitados para procedimientos de probidad formales o rígidos. La información puede ser discutida en una reunión o por teléfono o por escrito, cuando sea necesario. (por ejemplo, correo electrónico). Cualquier información proporcionada al proveedor potencial que sea útil para otros proveedores potenciales debe ser proporcionada a ellos también, omitiendo información confidencial.
  - ii) En caso de un riesgo más elevado (por lo general, contratos de mayor costo y complejidad mediante licitación abierta), se debe ser más riguroso en el trato con proveedores. Esto puede incluir procedimientos para gestionar solicitudes de proveedores, funciones específicas de probidad y consultas a expertos adicionales, cuando sea necesario.

*Fuente:* Australian Government Department of Finance [Departamento de Finanzas del Gobierno de Australia] (2014), “Ethics and probity in procurement”, [Ética y probidad en la contratación] [www.finance.gov.au/procurement/procurement-policy-and-guidance/buying/accountability-and-transparency/ethics-and-probity/principles.html](http://www.finance.gov.au/procurement/procurement-policy-and-guidance/buying/accountability-and-transparency/ethics-and-probity/principles.html) (consultado el 24 de abril, 2017).

Dado que la profesión de funcionario de contratación pública está expuesta a riesgos comunes de integridad en la elaboración, diseño, implementación y monitoreo de procedimientos de contrataciones, Perú puede beneficiarse de elaborar un código de ética para funcionarios de contratación pública (véase también OCDE, 2017b). Dicho código ayudaría a hacer más eficiente el desempeño de los funcionarios de contratación pública que se enfrenten a riesgos de integridad en el ejercicio de su profesión.

Además, el Perú puede aprovechar al máximo sus beneficios al hacerlo extensivo a todas las partes involucradas en el ciclo de contratación pública, como es el caso del Código de Conducta para Contrataciones en Canadá, que es aplicable tanto a servidores públicos como a proveedores (Cuadro 8.5). El Código de Práctica para Contrataciones del Gobierno de Nueva Gales del Sur en Australia ofrece otro ejemplo del código propuesto. No se limita a comportamientos éticos, sino que describe la

manera en que el gobierno debe llevar a cabo sus actividades de contratación, en su interacción con el sector privado (Cuadro 8.6). No sólo establece normas de comportamiento, sino que proporciona requisitos específicos de práctica, así como orientación sobre la elaboración de informes y manejo de infracciones al código.

#### Cuadro 8.5. Código de Conducta para Contrataciones en Canadá

El gobierno de Canadá es responsable de conservar la confianza de proveedores y el público canadiense en el sistema de contrataciones, realizando contrataciones de manera responsable, ética y transparente.

El Código de Conducta para Contrataciones ayudará al gobierno a cumplir con su compromiso de reformar las contrataciones, asegurando mayor transparencia, responsabilidad y los más altos estándares de conducta ética. El código consolida los requisitos legales, regulatorios y normativos existentes en el gobierno, en una declaración concisa y transparente de expectativas que el gobierno tiene de sus empleados y proveedores.

El Código de Conducta para Contrataciones proporciona a los involucrados en el ciclo de contrataciones - servidores públicos y proveedores por igual - una declaración clara de expectativas mutuas para asegurar un entendimiento entre las partes involucradas en la contratación.

El código refleja la política del gobierno de Canadá y se inserta en los principios establecidos en la Ley de Administración Financiera y en la Ley Federal de Responsabilidades. Consolida las medidas del gobierno federal sobre conflicto de intereses, post empleo y anticorrupción, así como otros requisitos legislativos y normativos específicamente relacionados con contrataciones. Este código pretende resumir la legislación existente, al proporcionar un punto de referencia único sobre responsabilidades y obligaciones clave para servidores públicos y proveedores. Además, describe inconformidades de los proveedores y garantías procesales. El gobierno espera que todos los involucrados en el ciclo de contrataciones acaten las disposiciones de dicho código.

*Fuente:* PWGSC (2016), “The Context and Purpose of the Code”, [Contexto y propósito del Código] [www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/cndt-cndct/contexte-context-eng.html](http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/cndt-cndct/contexte-context-eng.html) (consultado el 24 de abril, 2017).

#### Cuadro 8.6. Código de Prácticas para Contrataciones del Gobierno de Nueva Gales del Sur, Australia

El Gobierno de Nueva Gales del Sur busca que sus actividades de contratación alcancen la mejor relación calidad-precio en la adjudicación de fondos públicos, dentro de un marco de justicia, probidad y transparencia. Para alcanzar este objetivo, el Gobierno

- i) ha establecido responsabilidades y normas de conducta esperados de los actores involucrados en actividades de contratación, tal como se describen en este Código de Prácticas.
- ii) adjudicará contratos a proveedores de servicios que cumplan con los requisitos establecidos en el Código, y
- iii) solicita a otras partes interesadas de la industria, tales como organizaciones patronales, asociaciones industriales y sindicatos, que apoyen y respeten el Código de Prácticas.

### Cuadro 8.6. Código de Prácticas para Contrataciones del Gobierno de Nueva Gales del Sur, Australia (continuación)

#### Normas de Conducta

*Honestidad e imparcialidad:* Las partes se comportarán con honestidad e imparcialidad en todas las actividades de contratación y de negocios.

*Rendición de cuentas y transparencia:* El procedimiento de adjudicación de contratos para proyectos gubernamentales será abierto, claro y justificable.

*Sin conflicto de intereses:* Cualquier parte involucrada que tenga un posible conflicto de intereses declarará y atenderá dicho interés tan pronto como el conflicto sea conocido por la parte.

*Estado de derecho:* Las partes cumplirán con todas las obligaciones legales.

*Sin prácticas anticompetitivas:* Las Partes no participarán en prácticas anticompetitivas.

*Sin ventajas indebidas:* Las Partes no participarán en prácticas que tengan por objeto dar a una parte una ventaja indebida sobre otra.

*Intención de proceder:* Las partes no solicitarán, ni presentarán licitaciones sin la firme intención y capacidad de proceder con la suscripción de un contrato.

*Cooperación:* Las partes mantendrán relaciones comerciales basadas en una comunicación abierta y efectiva, respeto y confianza, y adoptarán un enfoque de no confrontación en la resolución de disputas.

*Fuente:* Excerpt from Government of New South Wales (2016), Code of Practice for Procurement, [Extracto del Código de Prácticas para Contratación del Gobierno de Nueva Gales del Sur] [www.procurepoint.nsw.gov.au/system/files/documents/gc21\\_edition\\_2\\_conditions\\_of\\_tendering\\_updated\\_2016\\_04\\_21.docx](http://www.procurepoint.nsw.gov.au/system/files/documents/gc21_edition_2_conditions_of_tendering_updated_2016_04_21.docx) (consultado el 25 de abril, 2017).

#### 8.1.3. Adoptar un enfoque equilibrado para la gestión de disputas

*Perú puede beneficiarse de adoptar un enfoque equilibrado en la gestión de conflictos de intereses en contratación pública con el fin de impulsar la eficiencia y hacer posible una cultura de integridad.*

La naturaleza cambiante y en crecimiento de la relación entre los sectores público, empresarial y sin fines de lucro, llama la atención sobre las situaciones de conflicto de intereses. En particular en el contexto de la contratación pública, dichas situaciones tienen importantes repercusiones en los principios fundamentales de contratación pública, tales como transparencia, competencia justa e igualdad de trato a licitantes.

El conflicto de intereses no implica corrupción ipso facto, sin embargo puede resultar en corrupción si no se identifica, evita y gestiona adecuadamente. Los países miembros de la OCDE han implementado diferentes enfoques para reflejar los ambientes de sus respectivos países, pero se pueden distinguir dos enfoques básicos que usualmente se implementan simultáneamente: el enfoque descriptivo y el enfoque prescriptivo. El enfoque descriptivo define el conflicto de intereses en términos generales y proporciona a los funcionarios las características generales del fenómeno, mientras que el enfoque prescriptivo define una serie de situaciones específicas que se consideran incompatibles con la función pública, o en conflicto con el interés público y obligaciones oficiales.

En el Perú, existen diversas disposiciones que regulan los conflictos de intereses de funcionarios y están incorporadas a diversas leyes y reglamentos (Tabla 8.2), mientras que la Ley del Código Nacional de Ética, junto con los manuales de la CAN, define lo que constituye un conflicto de intereses por medio de las características generales del fenómeno.

Tabla 8.2. **Leyes primarias clave que establecen la política de conflicto de intereses en Perú**

Disposición legal	Descripción
Constitución Política del Perú, artículo 126	Se prohíbe a los ministros ocupar otro cargo público, excepto puestos legislativos. Se prohíbe a los ministros ejercer una actividad lucrativa o participar en la administración de empresas o asociaciones privadas en las que tengan un interés personal.
Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública, artículo 8	Los servidores públicos tienen prohibido tener conflictos de intereses: conservar relaciones o aceptar situaciones en cuyo contexto sus intereses personales, laborales, económicos o financieros pudieran estar en conflicto con el cumplimiento de sus deberes y funciones de su cargo.
Ley N° 26771, en virtud de la cual se establece la prohibición de ejercer la facultad de nombrar y reclutar en el sector público en casos de parentesco, artículo 1	Funcionarios, directivos y personal de confianza de las entidades y organismos públicos conformantes del Sector Público Nacional, así como de empresas del Estado, que gozan de la facultad de nombramiento y contratación de personal, o tengan injerencia directa o indirecta en el procedimiento de selección, se encuentran prohibidos de ejercer dicha facultad en su entidad respecto a sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad y por razón de matrimonio.
La Ley N° 27588 establece prohibiciones e incompatibilidades de funcionarios del sector públicos y servidores públicos, así como aquellos que prestan servicio al gobierno en virtud de cualquier acuerdo contractual	Directores, titulares, altos funcionarios, miembros de consejos consultivos, tribunales administrativos, comités y otros órganos colegiados que cumplan una función pública o encargo del Estado, directores de empresas estatales o representantes del directorio, así como funcionarios que hayan tenido acceso a información privilegiada o relevante, o cuya opinión sea determinante en la toma de decisiones, para empresas o instituciones privadas dentro del área específica de su administración pública, tiene prohibido lo siguiente, hasta un año después de la conclusión de la relación: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) prestar servicios en dichas entidades bajo cualquier modalidad</li> <li>2) aceptar representaciones remuneradas</li> <li>3) formar parte de la junta de directores.</li> <li>4) adquirir acciones o participaciones de dichas entidades, sus subsidiarias con las que pudiera tener vinculación económica, directa o indirecta.</li> <li>5) suscribir contratos civiles o comerciales con dichas entidades</li> <li>6) desempeñarse como abogados, apoderados, asesores, patrocinadores, peritos o árbitros de particulares en procedimientos con distribuciones públicas en las cuales prestan sus servicios, mientras ejercen el cargo o cumplen el encargo conferido, salvo en causa propia, de su cónyuge, padres o hijos menores de edad.</li> </ol> Estas restricciones subsistirán permanentemente con respecto a causas o asuntos específicos en los que hayan participado directamente.
Ley N° 28024, regulación de cabildeo en la administración pública	La Ley 28024 contiene una serie de disposiciones relativas a situaciones de conflicto de intereses e incompatibilidades que impiden representar a un grupo de interés. Los funcionarios no están autorizados a realizar actividades de cabildeo mientras estén en funciones y durante 12 meses posteriores a su salida. Las exclusiones también incluyen a: personas físicas y jurídicas que participen en órganos colegiados de la administración pública, propietarios y directores de medios nacionales o internacionales y familiares de funcionarios, cuando la actividad de cabildeo se refiera a áreas de competencia del funcionario.
Ley N° 30225, contratación pública	La ley regula el procedimiento de contratación y prohíbe a ciertos funcionarios y ex funcionarios, durante un periodo de 12 meses, y a familiares y proveedores que pudieran incurrir en una situación de conflicto de intereses, participar en cualquier procedimiento de contratación.

Fuente: Adaptado de OCDE (2017b), *OCDE Integrity Review of Peru: Enhancing public sector integrity for inclusive growth*, OECD Public Governance Reviews, [Reforzando la integridad del sector público para el crecimiento inclusivo] OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264271029-en>.

Más aún, la nueva Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento definen los supuestos en que los conflictos de intereses amenazan la integridad de los procedimientos de contratación pública y establecen las prohibiciones correspondientes (Cuadro 8.7).

**Cuadro 8.7. Disposiciones sobre conflicto de intereses incluidas inicialmente en la Ley de Contrataciones del Estado (Ley N° 30225) y su reglamento**

En su artículo 11, la Ley de Contrataciones del Estado (Ley N° 30225) prohíbe que las siguientes personas físicas o jurídicas participen, presenten licitaciones o suscriban contratos, independientemente del régimen de contratación pública que se aplique:

- a) El Presidente y los Vicepresidentes de la República, Congresistas de la República, ministros y viceministros de Estado, jueces de la Suprema Corte de Justicia de la República, titulares y miembros de la entidad colegiada de órganos constitucionales autónomos, en todos los procedimientos de contratación pública, hasta 12 meses después de haber dejado el cargo
- b) Los presidentes, vicepresidentes y asesores de gobiernos regionales, en las regiones del país, hasta 12 meses después de haber dejado el cargo
- c) Jueces de los tribunales supremos de justicia, alcaldes y concejales dentro de su jurisdicción, hasta 12 meses después de haber dejado el cargo
- d) Titulares de instituciones públicas o entidades del poder ejecutivo, directores, gerentes y empleados de empresas estatales, funcionarios, empleados de confianza y servidores públicos, de acuerdo con la ley especial en la materia, dentro de la entidad a la que pertenecen
- e) Personas físicas o jurídicas que intervengan directamente en la definición de características técnicas y de valor estimado, en la elaboración de documentación de licitación, en la selección y evaluación de ofertas en procedimientos de licitación, en la autorización de pagos por contratos derivados de dicho procedimiento, salvo contratos de supervisión, en el procedimiento de contrataciones correspondiente
- f) El cónyuge o socio o miembros de la familia hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, dentro del alcance y plazo establecidos para personas especificadas en los párrafos anteriores
- g) Personas jurídicas en cuyo capital o capital social pudiera tener o pudiera haber tenido una participación superior al 5%, dentro de los 12 meses anteriores a la contratación propuesta, en el ámbito y plazo establecidos para personas especificadas en los párrafos anteriores
- h) Personas jurídicas sin fines de lucro en las que puedan participar o haber participado como socios o miembros del directorio, dentro de los 12 meses anteriores a la notificación del contrato propuesto, en el ámbito y plazo establecidos para personas especificadas en los párrafos anteriores
- i) Las personas jurídicas cuyos miembros de sus órganos administrativos, apoderados o representantes legales correspondan a las personas especificadas en los párrafos anteriores. La misma prohibición se extiende a personas físicas que tengan como apoderados o representantes a personas especificadas en los párrafos anteriores, en el ámbito y plazo establecidos para personas especificadas en los párrafos anteriores.
- j) Personas físicas o jurídicas actualmente sancionadas administrativamente con una inhabilitación temporal o permanente para ejercer su derecho a participar en licitaciones y suscribir contratos con entidades, de conformidad con lo dispuesto en este reglamento y sus normas de aplicación.
- k) Personas jurídicas cuyos socios, accionistas, titulares de capital social, miembros de órganos administrativos, apoderados o representantes legales sean o puedan haber sido parte, en los últimos 12 meses a partir de la fecha en que se impuso la sanción, de personas jurídicas sancionadas administrativamente con descalificación temporal o permanente para participar en procedimientos de licitación y contratar con el estado, o quienes, habiendo actuado como persona física, puedan haber sido sancionados por la misma infracción, de acuerdo con los criterios especificados en este decreto legislativo y sus reglas de aplicación. En caso de socios, accionistas y titulares de capital social, este impedimento será aplicable siempre y cuando la participación supere 5% del capital social o patrimonial, durante la vigencia de la sanción.

**Cuadro 8.7. Disposiciones sobre conflicto de intereses incluidas inicialmente en la Ley de Contrataciones del Estado (Ley N° 30225) y su reglamento (continuación)**

El artículo 24 del reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (Ley N° 30225) establece límites adicionales a los funcionarios que no pueden ser parte del comité de selección debido a los altos riesgos de conflicto de intereses que pudieran surgir con su participación:

- a) El titular de la entidad
- b) Todos los servidores públicos que tengan atribuciones de control o fiscalización, tales como regidores, consejeros regionales, directores de empresas y auditores, entre otros, salvo cuando el servidor del órgano de Control Institucional de la Entidad sea un miembro con conocimiento técnico en el objeto de la contratación.
- c) Los servidores que por disposición normativa o por delegación hayan aprobado el expediente de contratación, designado el comité de selección, aprobado los documentos del procedimiento de selección o tengan las facultades para resolver el recurso de apelación.

El artículo 248 del mismo reglamento añade las siguientes limitaciones a los participantes, licitantes o adjudicatarios:

- a) Las personas condenadas mediante resolución consentida o ejecutoria por delitos de extorsión, peculado, corrupción de funcionarios, enriquecimiento ilícito, tráfico de influencias y actos ilícitos en remates, licitaciones y concursos públicos, así como personas jurídicas cuyos representantes legales sean sentenciados mediante resolución consentida o ejecutoria por los mismos delitos.
- b) Personas jurídicas que cuenten con dos o más socios comunes, acciones, participaciones o aportaciones superiores al 5% del capital social en cada uno de los participantes en un mismo procedimiento de selección
- c) Idéntica disposición es aplicable cuando una persona física con inscripción vigente en el RNP tenga acciones, participaciones o aportaciones iguales o superiores al cinco por ciento (5%) del capital social de una o más personas jurídicas con inscripción vigente en el RNP.
- d) Las personas físicas o jurídicas a través de las cuales, por razón de las personas que las representan, constituyen o por alguna otra circunstancia comprobable, son continuación, derivación, sucesión o testafiero de otra persona impedida, independientemente de la forma jurídica empleada para eludir dicha condición, tal como fusión, escisión, transformación o cualquier otra figura jurídica que se le asemeje.

La duodécima Disposición Final del Reglamento de la Ley N° 30225 detalla aspectos relativos al inciso (k) del artículo 11 de la Ley N° 30225. Establece a las siguientes como personas jurídicas inhabilitadas para intervenir como participante, postor o adjudicatario:

- a) Personas jurídicas cuyos miembros hayan sido descalificados de participar en procedimientos de licitación y contratación con entidades públicas
- b) Personas jurídicas cuyos socios, accionistas, participantes, titulares, integrantes de órganos de administración, apoderados o representantes legales formen o hayan formado parte, en los últimos doce meses (12) de ser impuesta la sanción, de personas jurídicas sancionadas administrativamente con inhabilitación temporal o permanente de participar en procedimiento de selección y contratación con el Estado.

El término "miembros" se refiere a integrantes de los consejos de administración, apoderados o representantes legales, así como asociados y accionistas o titulares, siempre que la participación supere 5% del capital o de los activos.

También aplica a personas físicas y jurídicas que al momento de imponer la sanción o durante doce meses (12) antes de haber sido impuesta la sanción, hayan actuado como miembros de la persona jurídica sancionada administrativamente con inhabilitación temporal o permanente para participar en procedimiento de selección y contratación con el Estado.

**Cuadro 8.7. Disposiciones sobre conflicto de intereses incluidas inicialmente en la Ley de Contrataciones del Estado (Ley N° 30225) y su reglamento (continuación)**

La decimotercera Disposición Final del Reglamento de la Ley N° 30225 detalla los aspectos relativos al inciso (d) del artículo 11 de la Ley N° 30225, al establecer que los trabajadores de empresas públicas y funcionarios incluidos en la prohibición son los que, en virtud de su puesto o las funciones que desempeñan, tienen alguna influencia, poder de decisión o información privilegiada sobre el procedimiento de contratación.

*Fuente:* Ley N° 30225 sobre Contrataciones del Estado y su Reglamento, modificada por Decreto Legislativo N° 1341 en enero de 2017.

Las modificaciones introducidas en el artículo 11 de la Ley de Contratación del Estado N° 30225 por Decreto Legislativo N° 1341, aprobada en enero de 2017, hizo algunas disposiciones menos restrictivas e incluyó prohibiciones adicionales. En particular, el nuevo inciso (h) basado en el anterior inciso (f) de dicho artículo, limitaba a los miembros de una familia hasta el segundo grado de consanguinidad, mientras que en el inciso anterior era el cuarto grado y el nuevo inciso, basado en el inciso (g) anterior contempla la participación de personas jurídicas con participación superior a 30% del capital, cuando anteriormente era 5%. Además de disminuir el límite de participación, las nuevas prohibiciones incluyen los nuevos incisos (m), (n) y (o) que establecen la prohibición de participar para personas físicas o jurídicas o sus filiales (a través de la participación de sus representantes legales u otras personas relacionadas) que hayan cometido o hayan confesado haber cometido delitos tales como malversación de fondos o tráfico de influencias, ya sea en el país o en el extranjero. En efecto, las disposiciones enunciadas en las leyes y reglamentos contribuyen a gestionar situaciones de conflicto de intereses en la contratación pública del Perú, al prohibir que determinadas personas participen en la contratación pública.

Estas situaciones se identifican como un riesgo para los funcionarios al servicio del interés público. Sin embargo, la complejidad de la interacción entre el sector público y el sector privado y su naturaleza evolutiva, dan lugar a nuevas situaciones y relaciones que entrañan conflicto de intereses con potenciales amenazas para el interés público. Desde este punto de vista, la lista de prohibiciones no puede ser exhaustiva.

Las Directrices de la OCDE para Gestión de Conflictos de Interese en el Servicio Público, ofrecen opciones de políticas para la resolución o gestión de un conflicto persistente o generalizado (Cuadro 8.8). De hecho, muchos países de la OCDE están utilizando varias de las siguientes opciones, de acuerdo con las situaciones y nivel jerárquico, o el poder de decisión asociado a diferentes puestos. Más adelante en este capítulo se discutirá la divulgación de intereses privados como una herramienta eficaz y proactiva para manejar conflictos de intereses.

### Cuadro 8.8. Directrices de la OCDE para Gestión de Conflicto de Intereses en la Administración Pública

Las Directrices de la OCDE para la Gestión de Conflicto de Intereses en el Sector Público establecen el punto de referencia internacional para ayudar a los gobiernos a revisar y desarrollar políticas globales de conflicto de intereses para el sector público.

Las directrices hacen énfasis en la importancia de establecer normas claras sobre lo que se espera de los funcionarios, para hacer frente a situaciones de conflicto de intereses, a fin de proporcionar un enfoque coherente y consistente en la gestión de dichas situaciones. También enumeran opciones para la resolución positiva o manejo de un conflicto continuo o generalizado. Estas opciones pueden incluir una o más estrategias, como por ejemplo:

- i) Desinversión o liquidación de interés por parte del funcionario.
- ii) Recusación del funcionario de participar en un procedimiento de toma de decisiones contaminado.
- iii) Restringir el acceso del funcionario influenciado a determinada información.
- iv) Traslado del funcionario a una función no conflictiva.
- v) Reorganización de deberes y responsabilidades del funcionario.
- vi) Asignación del interés en conflicto en un acuerdo genuino de "confianza ciega".
- vii) Reasignación del servidor público de la función privada en conflicto.
- viii) Dimisión del funcionario del puesto público.

*Fuente:* OCDE (2004), *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences*, [Gestión de Conflictos de Intereses en la Administración Pública: Lineamientos y Experiencias de Países de la OECD] <http://dx.doi.org/10.1787/9789264104938-en>.

El Perú ha elaborado principios éticos para todos los funcionarios y proporciona lineamientos sobre su implementación. Aún más, su sistema legal ha identificado cargos de alto riesgo y situaciones de conflicto de intereses que no pueden participar en la contratación pública. Un sistema desbalanceado en la gestión de conflictos de intereses que dependa en gran medida de prohibiciones, puede tener consecuencias negativas, tanto para la eficiencia del sistema de contratación pública como para una cultura de integridad. Reglas demasiado estrictas pueden incluso llevar a consecuencias indeseables, socavando la motivación y el compromiso de los funcionarios en su lugar de trabajo si reciben la impresión de que se confía poco en ellos o, peor aún, que son intrínsecamente corruptos; estos costos ocultos de control son bien conocidos e investigados (por ejemplo, Falk y Kosfeld, 2006, Lambsdorff, 2015, Anechiarico y Jacobs, 1996). Por ejemplo, un enfoque excesivamente estricto para identificar, prevenir y gestionar conflictos de intereses puede osificar el mercado de contratación pública: puede entrar en conflicto con otros derechos de funcionarios y proveedores involucrados en el mercado, ser contraproducente en la práctica e incluso disuadir a algunas personas de laborar en la administración pública. Lo que se requiere es un enfoque balanceado en donde una carrera de funcionario de contratación pública sea una opción atractiva, y al mismo tiempo generar que la contratación pública sea una oportunidad de negocio atractiva para el sector privado. Esto significaría ofrecer diferentes líneas de acción, no limitadas a restringir la participación de ciertas personas. En este sentido, los formuladores de políticas peruanos pueden considerar evaluar situaciones potenciales, aparentes y reales de conflicto de intereses que pudieran surgir en la contratación pública y prever diferentes líneas de acción, basadas en los riesgos inherentes a diferentes puestos y relaciones. El cuadro 8.9 ilustra un ejemplo de enfoques diferenciados para conflictos de intereses potenciales y existentes.

### Cuadro 8.9. Gestión de conflictos de interés durante la evaluación de licitaciones en Australia del Sur

El Departamento de Planeación, Transporte e Infraestructura (DPTI) del Gobierno de Australia del Sur propone diversas formas de abordar situaciones potenciales y sustanciales de conflicto de intereses durante el procedimiento de contratación a través del Marco de Gestión para Contrataciones. El marco establece que el funcionario del DPTI deberá notificar al presidente del panel de evaluación, tan pronto como identifique cualquier situación de aparente conflicto de intereses. A pesar de que los conflictos de intereses potenciales no necesariamente impiden que una persona participe en un procedimiento de evaluación, estos deben ser declarados y pueden ser evaluados de manera independiente.

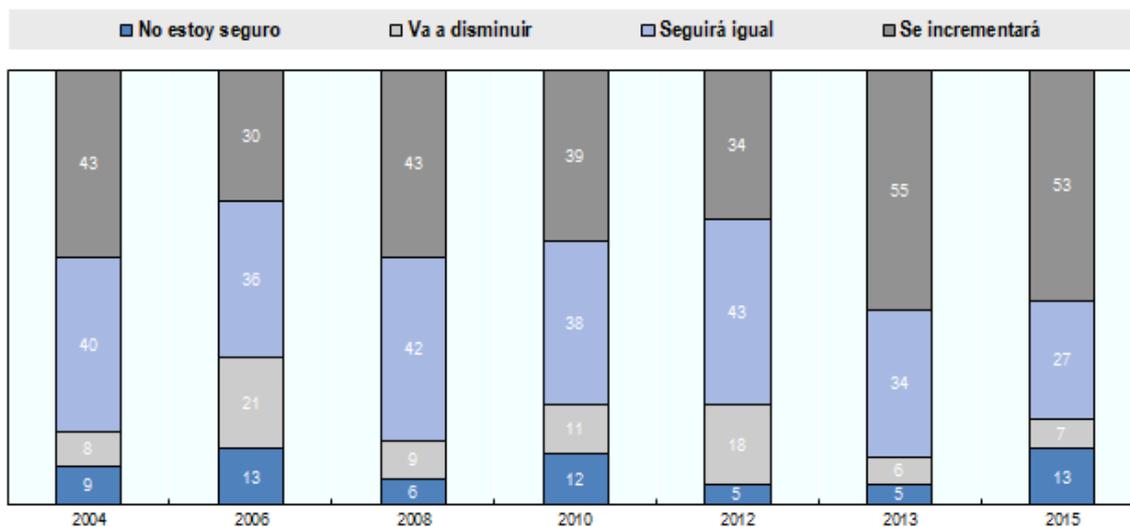
También enumera situaciones que pueden considerarse conflictos de intereses sustanciales de un miembro del personal, en relación con una empresa que presente una licitación. Estas incluyen: i) participación significativa en una pequeña empresa privada licitante; ii) tener un familiar inmediato (p. ej. hijo, hija, pareja, hermano) empleado por una empresa que participa en la licitación, aunque esa persona no esté involucrada en la elaboración de la oferta, y que, el ganar la licitación, tendría un impacto sustancial en la empresa; iii) tener un familiar que esté involucrado en la elaboración de la oferta a ser presentada por una empresa; iv) exhibir un sesgo o parcialidad a favor o en contra de un licitante (ej. debido a eventos ocurridos en un contrato anterior); v) una persona, contratada para ayudar al DPTI en la evaluación, que evalúa a un competidor directo que presenta una oferta; vi) socializar de manera regular con un empleado del licitante involucrado en la elaboración de la oferta; vii) haber recibido regalos, hospitalidad o beneficios similares de un licitante en el período de elaboración de las bases de licitación; viii) haber dejado recientemente el empleo de un licitante; o ix) estar considerando una oferta de empleo en el futuro o algún otro incentivo de un licitante.

*Fuente:* OCDE (2016), *Towards Efficient Public Procurement in Colombia* [Hacia una contratación pública eficiente en Colombia]: *Making the Difference [ Marcando la diferencia]*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252103-en>.

## 8.2. Incorporar una cultura de integridad en la contratación pública del Perú

No se puede garantizar la integridad en el comportamiento de las partes interesadas en los procedimientos de contratación pública a través de la implementación formal de un marco de integridad, se tiene que complementar con una cultura duradera de integridad. A pesar de las recientes reformas implementadas en el Perú para fortalecer el marco institucional y frenar la corrupción, la ciudadanía percibe que no se ha logrado una mejora satisfactoria. Por ejemplo, en las encuestas nacionales realizadas por Proética, dominó la opinión que el nivel de corrupción aumentará o permanecerá igual durante los próximos cinco años (Figura 8.3).

Gráfica 8.3. Los ciudadanos peruanos consideran que el nivel de corrupción aumentará durante los próximos cinco años



Fuente: Proética (2015), "Novena encuesta nacional sobre corrupción-2015", [www.scribd.com/document/292794637/Novena-Encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-2015](http://www.scribd.com/document/292794637/Novena-Encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-2015) (consultado el 24 de abril, 2017).

La encuesta de opinión pública también mostró un nivel de tolerancia moderado de los peruanos hacia diferentes formas de corrupción, la mayoría de las cuales son relevantes para procedimientos de contratación pública. Por ejemplo, alrededor de 70% de la población dijo que era moderadamente tolerable que los funcionarios favorecieran a familiares y amigos, dar un regalo o dinero para agilizar un procedimiento público, dar "propina" a cambio de perdonar una multa y robar servicios públicos. Para abordar estos desafíos, la siguiente sección menciona las medidas que el Perú puede considerar para generar una cultura de integridad más sólida en la contratación pública.

### 8.2.1. Lineamientos prácticos sobre integridad y gestión de conflicto de intereses para funcionarios de contratación pública y proveedores

*Perú puede considerar proporcionar lineamientos prácticos sobre integridad y gestión de conflicto de intereses a funcionarios de contratación pública y a proveedores.*

Proporcionar descripciones claras y realistas de los valores y principios éticos que rigen el comportamiento de los funcionarios les ayudaría a identificar situaciones relevantes y actuar en consecuencia. De hecho, recientemente la Comisión de Alto Nivel Contra la Corrupción elaboró el documento: Principios, Deberes y Prohibiciones Éticas en la Función Pública: Guía para Funcionarios y Servidores del Estado, la cual fue desarrollada recientemente por la Comisión de Alto Nivel Contra la Corrupción para proporcionar una guía a empleados del sector público sobre el alcance y contenido del Código de Ética de la Administración Pública. Dicho documento ilustra situaciones reales a las que pueden enfrentarse los funcionarios, específicamente en casos de prohibiciones. En uno de los casos, un miembro del comité de contrataciones evalúa propuestas, una de las cuales es presentada por una empresa en la que un miembro de su familia tiene participaciones. La guía señala esto como un conflicto de intereses que representa una amenaza al correcto comportamiento de los funcionarios, y por lo tanto está prohibido. Sin embargo, el número y la complejidad de las situaciones que pueden suscitarse

durante las actividades de contratación pública, especialmente en lo que respecta a conflictos de intereses que pudieran constituir una amenaza para la integridad del sistema, exceden en mucho los ejemplos que se proporcionan en el manual.

Tal como se analizó en la sección anterior (Tabla 8.1), existen riesgos intrínsecos de corrupción e infracciones de integridad en las diferentes fases y para los diferentes actores de procedimientos de contratación pública. Estos riesgos intrínsecos también difieren dependiendo de los sistemas legales y regulatorios de cada país. Reconociendo esto, primero es necesario identificar situaciones y cargos riesgosos, en donde se pueda ver comprometida la integridad del sistema, con base en una evaluación de riesgo. Posteriormente, se deben proporcionar y explicar detalladamente las medidas concretas que se pueden adoptar para resolver dichas situaciones, dentro del marco regulatorio del Perú. Perú puede elaborar manuales prácticos o lineamientos para funcionarios de contratación pública, detallando y proporcionando situaciones potenciales en que los valores éticos y principios de servicio público del funcionario pudieran verse comprometidos y proporcionar orientación sobre las medidas que se espera sean adoptadas por las autoridades en tales situaciones. El Cuadro 8.10 ilustra una guía de este tipo, elaborada en Australia.

#### Cuadro 8.10. **Ética, probidad y rendición de cuentas en contrataciones en Queensland, Australia**

Además de detallar los principios y valores que los funcionarios de contratación pública deben respetar, las directrices proporcionan ejemplos prácticos de situaciones en que la ética, probidad y rendición de cuentas pueden verse comprometidas y lo que se espera de los funcionarios en tales situaciones. A continuación se incluye un ejemplo.

##### **¿Puede un oficial de contrataciones asistir a un seminario impartido por un licitante?**

Es poco probable que la presencia de un funcionario de contrataciones en un seminario público impartido por un proveedor potencial genere un conflicto de intereses. Sin embargo, el funcionario no debe discutir asuntos confidenciales relacionados con el procedimiento de licitación y no debe usar el procedimiento de licitación para obtener un descuento en la cuota de inscripción. Los funcionarios que participan directamente en el procedimiento de licitación deben informar al equipo directivo de la licitación, así como a su propio gerente, y obtener una aprobación por escrito para asistir al seminario.

*Fuente: Department of Public Works of Queensland Government (2006) Better Purchasing Guide [Departamento de Obras Públicas del Gobierno de Queensland (2006) Guía para comprar mejor:] Ethics, Probity and Accountability in Procurement, [Ética, Probidad y Rendición de Cuentas en la Contratación] [www.hpw.qld.gov.au/SiteCollectionDocuments/ProcurementGuideEthicsProbityAccountability.pdf](http://www.hpw.qld.gov.au/SiteCollectionDocuments/ProcurementGuideEthicsProbityAccountability.pdf) (consultado el 24 de abril, 2017).*

Se puede elaborar dicha directriz y comunicarla a otros actores de la contratación pública, incluyendo adjudicatarios, proveedores potenciales, consultores y auditores. La contratación pública es una vía de doble sentido, en la que la integridad del sistema no puede mejorar únicamente a través de los esfuerzos de los funcionarios de contratación pública.

### **8.2.2. Capacitación en integridad para la contratación pública**

*Perú puede dedicar esfuerzos a brindar una capacitación adecuada en temas de integridad en contrataciones públicas, especialmente para funcionarios de contratación pública a nivel regional.*

Se considera que una estrategia organizacional apropiada, orientación a nivel gerencial y programas de apoyo y capacitación son cruciales para generar conciencia y promover el conocimiento y compromiso con los elementos críticos de una cultura de integridad, en los organismos públicos. En particular, la formación ética proporciona orientación práctica sobre el comportamiento esperado en situaciones en que las normas oficiales contradicen tradiciones o no proporcionan respuestas claras sobre cómo proceder en situaciones concretas. Si bien, llevar a cabo conferencias parece una medida apropiada para capacitar a los integrantes respecto a reglas de actuación, lo cierto es que los métodos prácticos interactivos y hechos a la medida pueden ser más útiles para impartir una capacitación en valores y conducta ética en situaciones de riesgo (OCDE, 2013).

El OSCE promueve una cultura de prevención de corrupción en el sector público mediante la capacitación y certificación nacional de más de 11.000 agentes reclutados entre 2012 y 2015. Además, el OSCE ha llevado a cabo una serie de capacitaciones sobre la nueva Ley de Contratación Pública, que abordan el tema de la integridad. Sin embargo, el OSCE todavía no ha desarrollado programas de capacitación específicos relacionados con cuestiones de integridad, incluyendo la gestión adecuada de conflictos de intereses en la contratación pública. Como tal, el OSCE puede considerar desarrollar programas específicos de capacitación para promover la integridad en la contratación pública, cuyo contenido debe revisarse y actualizarse periódicamente. El ejemplo incluido en el Cuadro 8.11 ilustra un marco de trabajo para una capacitación en integridad dirigido a funcionarios de contrataciones.

#### **Cuadro 8.11. Capacitación en integridad en Alemania**

La Agencia Federal de Empleo es el organismo gubernamental que gestiona las contrataciones de 26 autoridades federales, fundaciones e instituciones de investigación, dependientes del Ministerio Federal del Interior. Se trata de la segunda agencia de contratación federal, después de la Oficina Federal de Tecnología Armamentística y Contrataciones.

La Agencia de Contratación Federal ha implementado medidas para promover la integridad de su personal, incluyendo apoyo y asesoramiento de un funcionario de prevención de corrupción ("persona de contacto para prevención de corrupción"), organización de talleres y cursos sobre corrupción, así como rotación de personal.

Desde 2001, los nuevos funcionarios están obligados a participar en un taller de prevención de corrupción. Ahí aprenden sobre los riesgos de involucrarse en sobornos y posibles estrategias de los sobornadores. También aprenden cómo comportarse cuando se suscitan estas situaciones, por ejemplo, se les alienta a denunciar la situación ("sonar la alarma").

### Cuadro 8.11. Capacitación en integridad en Alemania (continuación)

Los talleres hacen hincapié en el papel crucial de los empleados, cuyo comportamiento ético es parte esencial de la prevención de corrupción. Se realizaron cerca de diez talleres, con 190 personas, que proporcionaron retroalimentación positiva sobre el contenido y utilidad de la capacitación. La participación en los talleres de la "persona de contacto para la prevención de corrupción" y del jefe del Departamento de Servicios Centrales, demostró a los participantes que la prevención de corrupción es una prioridad de la dependencia. En 2005 se amplió el grupo objetivo de los talleres para incluir cursos de orientación y capacitación para todo el personal. Desde entonces, se realizan entre seis y siete talleres al año, en intervalos regulares, capacitando aproximadamente a 70 empleados, nuevos y existentes, por año.

Otra medida clave de prevención de corrupción es la rotación de personal después de un período de cinco a ocho años, con el fin de evitar un contacto prolongado con proveedores, así como para mejorar la motivación y hacer el trabajo más atractivo. Sin embargo, la rotación de personal todavía se enfrenta con dificultades. Debido a un alto nivel de especialización, numerosos funcionarios no pueden cambiar de unidad organizacional, ya que su conocimiento es indispensable para el trabajo de la unidad. En estos casos, se están tomando medidas alternativas, tales como intensificar el control (supervisión).

*Fuente:* OCDE (2016), *Towards Efficient Public Procurement in Colombia* [Hacia una contratación pública eficiente en Colombia]: *Making the Difference [ Marcando la diferencia]*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252103-en>.

Se debe prestar especial atención a la capacitación adecuada de funcionarios de contratación pública a nivel regional. La contratación pública a nivel regional o local puede estar expuesta a mayores riesgos de corrupción debido a un menor número de obstáculos, por ejemplo, una gobernanza más débil. De hecho, en capítulos anteriores se ha demostrado que, en el contexto del Perú, los controles internos son relativamente débiles a nivel regional (Capítulo 6) y se han identificado brechas de capacidad y conocimiento en funcionarios de contratación pública de dicho nivel (Capítulo 5). Al respecto, el OSCE puede coordinar con sus oficinas regionales, y a través del CAN junto con SERVIR y la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), para proporcionar suficientes programas de capacitación sobre integridad en contratación pública, que deben abordar los riesgos de integridad más frecuentes a nivel regional y local.

#### **8.2.3. Volver transparente el conflicto de intereses mediante la divulgación de intereses privados**

*Perú se puede beneficiar de adoptar un manejo proactivo de conflictos de intereses mediante la divulgación de intereses privados.*

Divulgar intereses privados y ponerlos a disposición pública son una manera eficaz de gestionar los conflictos de intereses. La divulgación hace que los funcionarios públicos asuman una mayor responsabilidad sobre sus actos y la disponibilidad pública permite a los ciudadanos actuar como mecanismo de control. Al mismo tiempo, esta medida puede suscitar preocupaciones sobre privacidad de los funcionarios. Por lo tanto, encontrar un equilibrio adecuado en función a la naturaleza del cargo en cuestión y el nivel jerárquico, ha sido un punto central en la discusión de muchos países.

Como herramienta para volver transparentes los conflictos de intereses de funcionarios de contratación pública, muchos países de la OCDE han utilizado un enfoque elaborado *ex profeso* para divulgar intereses privados de funcionarios de contratación pública y hacerlos públicos (Gráfica 8.4).

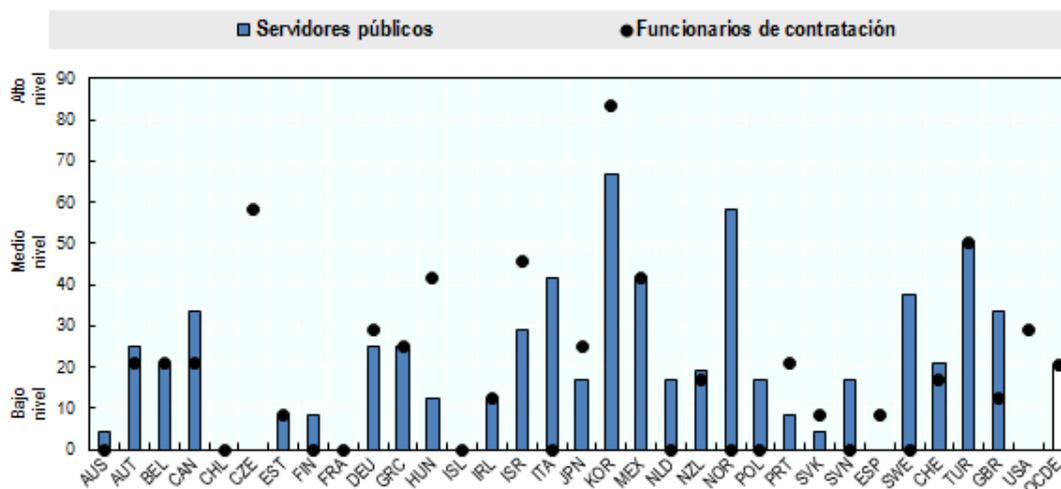
Actualmente, la declaración patrimonial de ciertos funcionarios se define en la Ley N° 27482.<sup>5</sup> Bajo la ley vigente, la declaración patrimonial de funcionarios públicos incluye la declaración de:

- Ingreso mensual.
- Bienes raíces en el Perú y en el extranjero.
- Patrimonio personal en el Perú y en el extranjero.
- Ahorros, préstamos, depósitos e inversiones en el sistema financiero, realizados por el funcionario o su cónyuge.
- Otros activos e ingresos del funcionario o su cónyuge.
- Deuda y pasivos.

Adicionalmente, todos los funcionarios que estén bajo el supuesto de la ley, están obligados a declarar estos rubros.

Sin embargo, el tipo de información solicitada actualmente en el Perú se dirige principalmente a detectar el enriquecimiento ilícito. Un enfoque basado en el riesgo, en las declaraciones patrimoniales de los funcionarios de adquisiciones, puede requerir la declaración de diferentes tipos de información, tales como empleo anterior, obsequios recibidos o posiciones externas (OCDE, 2017b).

Gráfica 8.4. Nivel de divulgación y disponibilidad pública de intereses privados de funcionarios de contratación pública en comparación con servidores públicos



*Nota:* Los intereses privados incluyen activos, pasivos, fuentes de ingreso, montos de ingreso, trabajos externos remunerados, trabajos externos no remunerados, donaciones y empleos anteriores.

*Fuente:* OCDE (2014), “2014 OECD Survey on Managing Conflict of Interest in the Executive Branch and Whistleblower Protection”, [Evaluación e la OECD de la Gestión de conflictos de intereses en el poder ejecutivo y protección a denunciantes] [www.oecd.org/gov/ethics/2014-survey-managing-conflict-of-interest.pdf](http://www.oecd.org/gov/ethics/2014-survey-managing-conflict-of-interest.pdf) (consultado el 26 de abril, 2017).

Un enfoque balanceado para identificar, prevenir y supervisar conflictos de intereses puede incluir identificar a funcionarios de contratación pública que estén expuestos a un mayor riesgo y definir el grado de divulgación para diferentes cargos, con base en los niveles de riesgo evaluados y al nivel jerárquico (OCDE, 2017b). Perú puede considerar adoptar el mencionado enfoque de divulgación de activos de funcionarios de contratación pública, basado en la evaluación de riesgo de diferentes puestos, asegurando al mismo tiempo una verificación efectiva de las declaraciones (OCDE, 2017b).

#### **8.2.4. Comunicación activa y concientización sobre protección a los denunciantes**

*Perú puede considerar construir una cultura organizacional sólida a través de una comunicación activa y generando conciencia sobre la protección a los denunciantes de actores involucrados en procedimientos de contratación pública.*

La protección del denunciante es un elemento esencial para promover una cultura de rendición de cuentas e integridad y constituye la última línea de defensa para salvaguardar el interés público al facilitar la denuncia de conducta indebida, fraude y corrupción. Se brinda una protección eficaz al denunciante, no sólo si el proceso de denunciar una conducta indebida, fraude o corrupción está claramente establecido, sino que también requiere que el denunciante tenga confianza en la presentación de la denuncia y en su protección.

Perú cuenta con una ley especial de protección al denunciante en el ámbito administrativo (Ley 29542 de 20106 y su Reglamento). La ley protege a funcionarios públicos en funciones y a ex-funcionarios, así como a aquellos que laboren bajo regímenes laborales temporales. Los ciudadanos podrían recibir protección en caso de presentar una denuncia de irregularidades cometidas en una entidad pública.

El OSCE también establece mecanismos de denuncia y protección a denunciantes, ya sea del sector público o privado, en casos de denuncias de presuntas violaciones a las normas de contratación pública por parte de las entidades. Las imputaciones pueden estar relacionadas con actos preparatorios (irregularidades en la definición de especificaciones técnicas o términos de referencia, determinación del valor referencial, sobrevaluación, entre otros), durante el procedimiento de selección, por la existencia de barreras de acceso (no permitiendo el registro de participantes, no entregando el expediente técnico de las obras, estableciendo requisitos restrictivos, entre otros) y en la ejecución de contratos (retraso en la implementación de beneficios, obras abandonadas). Este mecanismo refuerza la denuncia de actos ilícitos a través de denuncias anónimas y reportando los resultados del análisis.

Por otra parte, la Defensoría del Pueblo del Perú ha publicado una guía práctica para aquellos ciudadanos que deseen presentar una denuncia contra actos de corrupción y otras formas de mala administración contra la ética pública. Los ciudadanos también pueden realizar consultas o presentar denuncias respecto a situaciones de conflicto de intereses e infracciones de integridad ante la Contraloría General de la República y los órganos de control institucional.

Además, como se señaló en el Informe de Integridad de la OCDE de Perú (OCDE, 2017b), el marco legal vigente proporciona a los denunciantes protección contra ser despedidos o destituidos de sus puestos o lugares de trabajo, pero no incluye protección explícita contra amenazas de represalias. Por otro lado, la ley de protección a denunciantes sólo garantiza una protección explícita a funcionarios. Con el fin de involucrar activamente a los proveedores en la detección de actos ilícitos, ellos deben tener la certeza de que no serán objeto de ningún tratamiento injusto derivado de una denuncia. Como se discutió anteriormente en este capítulo, una forma adicional de involucrar a los proveedores es considerar la posibilidad de adoptar otro canal de denuncias a través de mecanismos de presentación de informes de alto nivel. Perú puede considerar la posibilidad de comunicar las diversas opciones de presentación de denuncias de manera más activa, a todas las partes interesadas, con una declaración clara de protección contra cualquier represalia derivada de la denuncia.

### **8.3. Asegurar una contratación pública responsable, promoviendo la transparencia y la participación activa de las partes interesadas**

#### ***8.3.1. Lograr que la información sea más útil para todos los interesados***

*A fin de aprovechar mejor los beneficios de la transparencia para promover procesos de contratación pública responsables, Perú podría considerar la posibilidad de hacer que la información sea más útil para todos los interesados.*

La transparencia permite que los gobiernos y ciudadanos se relacionen en un esquema de compromiso mutuo, que permita que el sistema de contrataciones públicas sea más responsable. En este sentido, los bajos niveles de transparencia y rendición de cuentas en el sistema pueden poner los vastos recursos canalizados a través de la contratación pública en peligro de corrupción y mal manejo.

La Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) ha sido hasta hace poco el principal órgano encargado de diseñar las políticas de transparencia, así como de formular, coordinar, supervisar y evaluar las políticas de acceso a la información pública y transparencia. El reciente Decreto Legislativo 1353 de 2017 crea un departamento dedicado a la transparencia en el Ministerio de Justicia, la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información, con el mandato de proponer, hacer cumplir y supervisar las políticas y reglamentos de transparencia. Actualmente, sin embargo, carece de independencia para cumplir de manera creíble su mandato y funciones, y debe, a través de la CAN, coordinarse estrechamente con el PEC en todos los aspectos relacionados con las políticas de transparencia y supervisión ciudadana (OCDE, 2017b).

No obstante, junto con la declaración nacional sobre la construcción de una nación eficiente y transparente, las disposiciones legales proveen acceso a la información relacionada con procedimientos de contrataciones. Por ejemplo, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información (Ley N° 27806) -en su texto unificado, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 072-2003-PCM - establece el principio de publicidad, que obliga a entidades del sector público a registrar información detallada sobre procedimientos de contratación, en su página web de transparencia.

En consonancia con los principios nacionales, el OSCE promueve el acceso a la información relacionada con la contratación pública a través de diversas herramientas, para proporcionar acceso directo a todas las partes interesadas en la contratación pública. Específicamente, se brinda acceso a los siguientes rubros de información:

- Los organismos públicos registran en el sitio web del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), información sobre el plan anual de contrataciones bajo su responsabilidad, es decir, aquellas acciones que forman parte del procedimiento de selección e implementación de contratos. Los proveedores también pueden presentar ofertas electrónicas en la subasta inversa electrónica, así como completar órdenes de compra contempladas en los convenios marco.
- El comité de selección permite a los licitantes acceder al expediente de contrataciones, salvo a información considerada secreta, confidencial o reservada, por regulaciones específicas, después de la adjudicación del contrato. A pesar de que la información no está disponible en el SEACE, los licitantes a quienes no se haya adjudicado el contrato, pueden acceder a la información sobre el procedimiento de contratación.
- El sitio web del OSCE incluye registros de resoluciones emitidas por el tribunal de contrataciones (recursos disciplinarios y de impugnación), laudos, resoluciones, nombramiento de árbitros, opiniones sobre contrataciones públicas, términos de

licitación estandarizados, así como información adicional relevante para el público en general.

- La Unidad de Vigilancia del OSCE publica, entre otras cosas, medidas cautelares que invalidan las resoluciones emitidas por el OSCE y la lista de empresas sancionadas, por período de inhabilitación (temporal y permanente), de realizar contrataciones con el gobierno. Este último permite conocer a su representante legal, socios y órganos directivos, promoviendo así la transparencia y acceso a la información pública.
- El expediente arbitral difunde información relevante para las partes y el público en general, respecto a la lista de árbitros dependientes del OSCE. Esta base de datos da acceso público a casos en que se ha designado un árbitro, la empresa o entidad gubernamental que realiza la designación, objeciones formuladas contra el árbitro, premios emitidos, denuncias de violaciones al Código de Ética presentadas contra un árbitro y sanciones que puedan haber sido impuestas por el Tribunal de Contrataciones, así como información adicional que contribuya a una gestión transparente del arbitraje en el ámbito de contratación pública.

Aun así, la clave para mejorar la integridad a través del aumento de la transparencia tiene que ver con aquella transparencia que le otorgue mayor control al sector privado y a la ciudadanía, a través de acceso a la información. En este sentido, el sector público no debe limitarse a poner la información a disposición del público en general. Debe realizar un esfuerzo por que la información sea más útil para proveedores y para la sociedad civil, añadiendo una capa adicional de control respecto a la rendición de cuentas en el sistema de contratación pública. Se debe definir claramente el plazo para implementar el control adicional de proveedores y la sociedad civil, especialmente antes de la adjudicación del contrato, para no causar ningún retraso en el procedimiento. El Capítulo 7 analiza con mayor detalle las posibles medidas que pueden ser adoptadas para hacer un mejor uso de la información e involucrar a otras partes interesadas.

### ***8.3.2. Involucrar activamente al sector privado y a la sociedad civil como vigilantes adicionales***

*Perú puede beneficiarse de involucrar al sector privado y a la sociedad civil de manera activa, como vigilantes del proceso de contratación pública, para asegurar la rendición de cuentas.*

Las infracciones a la integridad en la contratación pública resultan de relaciones complejas entre diferentes actores con múltiples intereses. Esto refuerza la necesidad de que el sector privado y la sociedad civil se involucren activamente y realicen esfuerzos, junto con el gobierno, para abordar y gestionar adecuadamente las violaciones. El OSCE ha firmado pactos de integridad con cámaras de comercio de diferentes departamentos del país, como instrumentos de transparencia, integridad y eficiencia en el ámbito de la contratación. Estos pactos generan compromisos específicos basados en el requisito de un comportamiento ético en el sector privado. Además, las modificaciones a la Ley de Contrataciones del Estado N° 30225, aprobada por Decreto Legislativo N° 1341, añadieron la obligación de incluir una cláusula anticorrupción en todos los contratos, establecida en virtud del artículo 32.3. El artículo 40.5 establece de manera específica que los contratos firmados sin la cláusula anticorrupción quedan anulados.

Además de los proveedores, la sociedad civil y los ciudadanos involucrados en contratación pública pueden desempeñar un papel de supervisión y control como sistema de control social directo de las actividades gubernamentales. Además, su participación en los procedimientos de contratación pública puede aumentar la transparencia de actividades gubernamentales y ayudar a restablecer la confianza en

el sistema. El Cuadro 8.14 resume los desafíos y lecciones aprendidas del análisis de diversos mecanismos de responsabilidad social en países de la OCDE. Perú puede tomar en consideración las experiencias de estos países en la elaboración de medidas para involucrar a la sociedad civil y a los ciudadanos en procedimientos de contratación pública.

Tabla 8.3. **Más allá del escrutinio público: Evaluación de la responsabilidad social (RS) en países de la OCDE**

Desafíos		Lecciones de políticas
Esclarecer objetivos	Es esencial elegir el tema y establecer los objetivos de las iniciativas de responsabilidad social, así como su correcta comunicación. No tiene sentido que el gobierno prometa un mayor involucramiento cuando lo que realmente ofrece es simplemente una mayor proximidad. Igualmente, las iniciativas de RS promovidas por organizaciones de la sociedad civil (OSC) pueden tener más impacto si se centran en "puntos de entrada" específicos, en donde el escrutinio público puede ejercer mayor presión sobre el sistema, para generar una reforma.	Elegir el tema, aclarar los objetivos. Tener la certeza que los temas son relevantes para los ciudadanos.
Concientizar al público	Con demasiada frecuencia, los promotores de la responsabilidad social parecen creer que es suficiente con publicar información sobre eventos en Internet para llegar a un público más amplio. Nada más lejos de la verdad. Incluso en países de la OCDE con altos niveles de uso doméstico de Internet, es necesario realizar esfuerzos significativos para concientizar al público a través de medios tradicionales como radio, TV, folletos y carteles, nuevos medios como alertas SMS en teléfonos móviles y a través de intermediarios y redes ya existentes como OSC.	Invertir en comunicación. Utilizar redes existentes (OSC).
Elegir a quién involucrar, y cómo y cuándo hacerlo	Ya que los promotores de la responsabilidad social han aclarado si su objetivo es de escrutinio, proximidad o compromiso, entonces pueden elegir a quién involucrar y cuáles son las herramientas apropiadas para lograrlo. Si el objetivo es asegurar el escrutinio público sobre un tema de política altamente técnico, puede ser suficiente involucrar a un organismo de control profesional que divulgue sus conclusiones a un público más amplio. Si el objetivo es la proximidad, entonces una coalición de organizaciones de la sociedad civil puede estar mejor capacitada para actuar como divulgadores y "cerrar la brecha" entre las instancias decisorias y los grupos de base o ciudadanos individuales.	Disminuir el nivel para generar involucramiento. Participación ascendente. Construir sociedades.
Definir las "reglas del juego"	Para evitar la frustración de los participantes, es importante establecer reglas claras. Estas deben especificar tanto los aspectos procesales (por ejemplo, tiempo disponible para el debate, duración de las presentaciones orales o escritas) y derechos y deberes de los participantes.	Establecer reglas claras.
Demostrar resultados	Mantener el interés y la participación del público en iniciativas de responsabilidad social requiere que los promotores fortalezcan la "retroalimentación" y comprueben cómo se han utilizado las contribuciones del público. El reto es doble: demostrar eficacia y resultados inmediatos y generar apoyo e impulso a través del tiempo.	Asegurar la retroalimentación y el seguimiento.

Tabla 8.3. **Más allá del escrutinio público: Evaluación de la responsabilidad social (RS) en países de la OCDE**  
(continuación)

Preservar la memoria	Uno de los mayores obstáculos para garantizar el aprendizaje colectivo y mejorar las iniciativas de responsabilidad social a lo largo del tiempo es la alta tasa de rotación de personal, tanto en el gobierno como en las OSC. Se perderá la memoria institucional y la posibilidad de ir más allá de la experimentación, hacia la generalización de la responsabilidad social.	Desarrollar habilidades. Compartir lecciones.
Recopilar información sobre costos	La falta de información sobre costos reales de iniciativas de responsabilidad social impide cualquier debate serio sobre sus méritos o inconvenientes. Esto no beneficia ni a defensores ni a detractores de estos nuevos modelos de gobierno.	Invertir en la recolección de datos.
Estimar impactos	Incluso si se dispusiera de información completa sobre costos asociados a la responsabilidad social, existen brechas evidentes en la información sobre el impacto real de iniciativas de responsabilidad social - en el procedimiento y resultados de la toma de decisiones del gobierno y sus correspondientes resultados. La evaluación no debe de ser una opción adicional, sino un componente esencial de estas iniciativas.	Aprender a evaluar, evaluar para aprender.

Fuente: Caddy, J., T. Peixoto and M. McNeil (2007), *Beyond Public Scrutiny: Stocktaking of Social Accountability in OCDE Countries*, [Más allá del escrutinio público: Evaluación de la responsabilidad social en países de la OCDE] la OCDE y el Banco Mundial, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264040052-en>.

## 8.4. Propuestas de acción

*Con el fin de mejorar la integridad del sistema de contrataciones públicas en el Perú, los formuladores de políticas pueden considerar implementar las siguientes acciones.*

### **8.4.1. Proporcionar un sistema nacional consistente e integral para la integridad y la gestión de conflictos de intereses en contratación pública**

- Perú puede fortalecer su compromiso de alto nivel en la lucha contra la corrupción, mediante estrategias específicas de integridad para la contratación pública.
- Perú puede elaborar un código de ética para guiar el comportamiento de funcionarios de contratación pública.
- Perú puede beneficiarse de adoptar un enfoque equilibrado en la gestión de conflictos de intereses en contratación pública con el fin de impulsar la eficiencia y gestionarla adecuadamente.

### **8.4.2. Incorporar una cultura de integridad en la contratación pública de Perú**

- Perú puede proporcionar lineamientos prácticos sobre integridad y gestión de conflicto de intereses a funcionarios de contratación pública, así como a proveedores.
- Perú puede dedicar esfuerzos a brindar una capacitación adecuada en temas de integridad en contrataciones públicas, especialmente para funcionarios de contratación pública a nivel regional.

- Perú se puede beneficiar de adoptar un manejo proactivo de conflictos de intereses mediante la divulgación de intereses privados.
- Perú puede considerar construir una cultura organizacional sólida, a través de una comunicación activa y generando conciencia sobre la protección a denunciantes de actores involucrados en procedimientos de contratación pública.

#### ***8.4.3. Asegurar una contratación pública responsable, promoviendo la transparencia y participación de las partes interesadas***

- A fin de sacarle mayor provecho a los beneficios de la transparencia para promover procedimientos de contratación pública responsables, Perú puede hacer que la información sea más útil para las partes interesadas.
- Perú puede beneficiarse de una participación activa del sector privado y de la sociedad civil, como vigilantes del proceso de contratación pública, para asegurar la rendición de cuentas.

## Notas

1. La "saturación del canal" se refiere a una práctica comercial que implica enviar a un cliente bienes innecesarios que pueden ser registrados como ventas e ingresos, bajo el disfraz de contabilidad por ingresos, como una manera de manipular cuentas y administrar ganancias. (Markham, J.W. 2006).
2. Cuanto mayor sea el índice de percepción (y por tanto la calificación), menor será el nivel de corrupción percibido.
3. Ley 30225 sobre Contrataciones del Estado y su Reglamentación
4. La última modificación al código de conducta del OSCE fue aprobada mediante Resolución N° 549-2011-OSCE/PRE, en agosto de 2011.
5. La Ley N° 30161, cuyo reglamento está en proceso de aprobación, sustituirá la Ley N° 27482.
6. Ley de Protección al Denunciante en el Ámbito Administrativo y de Colaboración Eficaz en el Ámbito Penal.

## Referencias

- Australian Government Department of Finance [Departamento de Finanzas del Gobierno de Australia] (2014), “Ethics and probity in procurement”, [Ética y probidad en la contratación] [www.finance.gov.au/procurement/procurement-policy-and-guidance/buying/accountability-and-transparency/ethics-and-probity/principles.html](http://www.finance.gov.au/procurement/procurement-policy-and-guidance/buying/accountability-and-transparency/ethics-and-probity/principles.html) (consultado el 24 de abril, 2017).
- B20 Collective Action Hub (2016), “High Level Reporting Mechanism update”, [Centro de acción colectiva. Actualización de los mecanismos de reporte de alto nivel] [www.collective-action.com/icarforum/blog/high-level-reporting-mechanism-update](http://www.collective-action.com/icarforum/blog/high-level-reporting-mechanism-update) (consultado el 24 de abril, 2017).
- B20 Collective Action Hub (sin fecha), “High Level Reporting Mechanism (HLRM)”, <http://www.collective-action.com/initiatives/hlrm> (consultado el 24 de abril, 2017).
- Caddy, J., T. Peixoto and M. McNeil (2007), *Beyond Public Scrutiny: Stocktaking of Social Accountability in OCDE Countries*, [Más allá del escrutinio público: Evaluación de la responsabilidad social en países de la OCDE] la OCDE y el Banco Mundial, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264040052-en>.

- CAN (2013), Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012-2016, <http://can.pcm.gob.pe/planes-anticorrupcion/plan-nacional-de-lucha-contra-la-corrupcion-2012-2016/> (consultado el 24 de abril, 2017).
- Coviello, D., A. Guglielmo and G. Spagnolo (2014), “*The Effect of Discretion on Procurement Performance*”, *Management Science*, [El efecto de la discreción en el rendimiento de la contratación] <http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2016.2628> (consultado el 25 de abril, 2017).
- Department of Planning, Transport and Infrastructure (DPTI) (sin fecha, “Procurement Management Framework: Confidentiality and Conflict of Interest”*, [Departamento de Planeación, Transporte e Infraestructura, Marco de Gestión en la Contratación] PR115.
- Department of Public Works of Queensland Government (2006) Better Purchasing Guide* [Departamento de Obras Públicas del Gobierno de Queensland (2006) Guía para comprar mejor:] *Ethics, Probity and Accountability in Procurement*, [Ética, Probidad y Rendición de Cuentas en la Contratación] [www.hpw.qld.gov.au/SiteCollectionDocuments/ProcurementGuideEthicsProbityAccountability.pdf](http://www.hpw.qld.gov.au/SiteCollectionDocuments/ProcurementGuideEthicsProbityAccountability.pdf) (consultado el 24 de abril, 2017).
- Government of New South Wales (2016), *Code of Practice for Procurement*, [Código de Prácticas para Contratación, Gobierno de Nueva Gales del Sur] [www.procurepoint.nsw.gov.au/system/files/documents/gc21\\_edition\\_2\\_conditions\\_of\\_tendering\\_updated\\_2016\\_04\\_21.docx](http://www.procurepoint.nsw.gov.au/system/files/documents/gc21_edition_2_conditions_of_tendering_updated_2016_04_21.docx) (consultado el 25 de abril, 2017).
- Government of the United Kingdom (2014), *UK Anti-Corruption Plan*, [Gobierno del Reino Unido, Plan Anticorrupción del Reino Unido] [www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/388894/UKantiCorruptionPlan.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/388894/UKantiCorruptionPlan.pdf) (bajo los términos de la Licencia de Gobierno Abierto v3.0) (consultado el 24 de abril, 2017).
- International Centre for Collective Action (2015), “High Level Reporting Mechanism (HLRM): An anti-corruption approach for public procurement monitoring and beyond”, [Mecanismos de Reporte de Alto Nivel (HLRM): Un enfoque anticorrupción a la contratación pública y más allá] [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/conferences/integrity\\_pacts/william\\_nero.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/conferences/integrity_pacts/william_nero.pdf).
- Kaufmann, D. and A. Kraay (2017), “World Governance Indicators”, [Indicadores de gobernanza mundial] The World Bank Group, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home> (consultado el 24 de abril, 2017).
- Jerry W. Markham (2006). *A Financial History of Modern U.S. Corporate Scandals: From Enron to Reform*. [Una historia financiera de la historia de los escándalos corporativos de Estados Unidos en la época moderna: de Enron a la reforma] M.E. Sharpe. pp. 218–20. ISBN 978-0-7656-1583-1.
- OCDE (2017a), Recommendation of the Council on Public Procurement [Recomendación del Consejo sobre Integridad Pública], [www.oecd.org/gov/ethics/Recommendation-Public-Integrity.pdf](http://www.oecd.org/gov/ethics/Recommendation-Public-Integrity.pdf) (consultado el 12 de mayo, 2017).]
- OCDE (2017b), *OECD Integrity Review of Peru*, OECD, Paris [Revisión de Integridad para Perú, OCDE]. *Enhancing public sector integrity for inclusive growth*, OECD

- Public Governance Reviews, [Reforzando la integridad del sector público para el crecimiento inclusivo] OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264271029-en>.
- OCDE (2016), *Towards Efficient Public Procurement in Colombia* [Hacia una contratación pública eficiente en Colombia]: *Making the Difference* [Hacia una contratación pública eficiente en Colombia: Marcando la diferencia], OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252103-en>.
- OCDE (2015), “Recommendation of the Council on Public Procurement” [Recomendaciones del Consejo sobre Contrataciones Públicas], [www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-on-Public-Procurement.pdf](http://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-on-Public-Procurement.pdf) (consultado el 24 de abril, 2017).
- OCDE (2014), “2014 OECD Survey on Managing Conflict of Interest in the Executive Branch and Whistleblower Protection”, [Encuesta sobre la gestión de conflictos de interés en la rama ejecutiva y la protección a denunciantes] [www.oecd.org/gov/ethics/2014-survey-managing-conflict-of-interest.pdf](http://www.oecd.org/gov/ethics/2014-survey-managing-conflict-of-interest.pdf) (consultado el 26 de abril, 2017)
- OCDE (2013), *Ethics Training for Public Officials*, [Capacitación ética para servidores públicos] OECD Anti-Corruption Network for Eastern Europe and Central Asia (ACN) and SIGMA, [www.oecd.org/corruption/acn/resources/EthicsTrainingforPublicOfficialsBrochureEN.pdf](http://www.oecd.org/corruption/acn/resources/EthicsTrainingforPublicOfficialsBrochureEN.pdf) (consultado el 25 de abril, 2017).
- OCDE (2010), *Policy Roundtables: Collusion and Corruption in Public Procurement*, [Mesas redondas sobre políticas, colusión y corrupción en la contratación pública] [www.oecd.org/competition/cartels/46235399.pdf](http://www.oecd.org/competition/cartels/46235399.pdf) (consultado el 25 de abril, 2017)
- OCDE (2007), *Integrity in Public Procurement: Good Practice from A to Z*, [Integridad en la contratación pública. Buenas prácticas de la A a la Z]. OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264027510-en>.
- OCDE (2004), *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences*, [Gestión de Conflictos de Intereses en la Administración Pública: Lineamientos y Experiencias de Países de la OECD] <http://dx.doi.org/10.1787/9789264104938-en>.
- OSCE (2014), “Determinación de las entidades y proveedores que realizaron contrataciones por montos menores o iguales a 8 UIT Período 2011 – 2013”, <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Publicacion/Estudios/2013/Contrataciones%20hasta%208UIT%20vs5.pdf> (consultado el 24 de abril, 2017).
- Palguta, J. and F. Pertold (2014), *Corruption and Manipulation of Public Procurement: Evidence from the Introduction of Discretionary Thresholds*, [Manipulación de la contratación pública: Evidencias derivada de la introducción de niveles discrecionales] CERGE-EI [http://econ.muni.cz/~137451/mues/pertold\\_palguta.pdf](http://econ.muni.cz/~137451/mues/pertold_palguta.pdf) (consultado el 24 de abril, 2017).
- Presidencia del Consejo de Ministros (2016), “Detener la corrupción, la gran batalla de este tiempo”, Reporte de la presidencia de la Comisión de Integridad, [www.transparencia.org.pe/admin/ckfinder/userfiles/files/Informe%20Final%20Comisi%20on%20Presidencial%20de%20Integridad.pdf](http://www.transparencia.org.pe/admin/ckfinder/userfiles/files/Informe%20Final%20Comisi%20on%20Presidencial%20de%20Integridad.pdf) (consultado el 25 de abril, 2017).

- Proética (2015), “Novena encuesta nacional sobre corrupción-2015”, [www.scribd.com/document/292794637/Novena-Encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-2015](http://www.scribd.com/document/292794637/Novena-Encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-2015) (consultado el 24 de abril, 2017).
- PWGSC (2016), “The Context and Purpose of the Code”, [Contexto y propósito del Código] [www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/cndt-cndct/contexte-context-eng.html](http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/cndt-cndct/contexte-context-eng.html) (consultado el 24 de abril, 2017).
- TI (2014a), “Corruption Perceptions Index 2014: Results”. [www.transparency.org/cpi2014/results](http://www.transparency.org/cpi2014/results) (consultado el 24 de abril, 2017).
- TI (2014b), *Curbing Corruption in Public Procurement [Reduciendo la Corrupción en la Contratación Pública] A Practical Guide* (Una guía práctica) [www.transparency.org/whatwedo/publication/curbing\\_corruption\\_in\\_public\\_procurement\\_a\\_practical\\_guide](http://www.transparency.org/whatwedo/publication/curbing_corruption_in_public_procurement_a_practical_guide) (consultada el 25 de abril, 2017).
- TI (2013), *Collusion and Corruption in Public Procurement*, [Colusión y corrupción en la contratación pública] [www.transparency.org/whatwedo/answer/conflict\\_of\\_interest\\_in\\_public\\_procurement](http://www.transparency.org/whatwedo/answer/conflict_of_interest_in_public_procurement) (consultado el 25 de abril, 2017)
- UN Procurement Capacity Development Centre (sin fecha), “*Accountability in public procurement: Transparency and the role of civil society*”, [Rendición de cuentas en la contratación pública: transparencia y el papel de la sociedad civil] <http://unpcdc.org/media/142496/story%20of%20an%20institution%20-%20accountability.pdf> (consultado el 26 de abril, 2017).



**From:**  
**Public Procurement in Peru**  
Reinforcing Capacity and Co-ordination

**Access the complete publication at:**  
<https://doi.org/10.1787/9789264278905-en>

**Please cite this chapter as:**

OECD (2017), “Inculcar la integridad en todo el ciclo de contratación en el Perú”, in *Public Procurement in Peru: Reinforcing Capacity and Co-ordination*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264281356-11-es>

El presente trabajo se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los países miembros de la OCDE.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).