

Nota de Orientación: Creación de un Grupo Multisectorial CoST

1. Introducción

Cost ha desarrollado varias [Notas de Orientación](#) sobre la implementación de sus características principales de [trabajo multisectorial](#), [divulgación](#), aseguramiento y [auditoría social](#). La orientación tiene el propósito explicar los requerimientos básicos, preguntas y pasos que deben considerar los responsables de desarrollar un programa CoST.

El enfoque de trabajo multisectorial reúne al gobierno, el sector privado y a la sociedad civil en pos de un objetivo común. Esto se logra generalmente mediante el establecimiento de un grupo multisectorial (GMS) formado por representantes de diferentes grupos de actores. El GMS es el órgano de decisión principal responsable de establecer los objetivos, la política y las normas de funcionamiento del programa CoST. Al supervisar su aplicación, el GMS trata de garantizar que los datos divulgados y los informes de aseguramiento contribuyan al debate público y que el gobierno tome las medidas correctivas recomendadas cuando sea necesario. Se establece un secretariado nacional de CoST que colabora estrechamente con el GMS y es responsable de la administración y operación del día a día del programa CoST.

El trabajo del grupo multisectorial puede ofrecer ventajas sobre los enfoques convencionales. Por ejemplo, una combinación de diferentes perspectivas puede ser muy eficaz en la resolución de problemas complejos y el involucramiento de diferentes actores ayuda a construir legitimidad para el cambio. Esto es de especial importancia cuando el cambio es potencialmente desafiante o controversial. El trabajo en un grupo multisectorial en sí mismo puede ser desafiante. Por ejemplo, es difícil identificar organizaciones y personas que realmente sean representativos de los diferentes intereses, pero también, lo suficientemente independientes para pensar y actuar con decisión. Las diferentes culturas y prioridades sectoriales pueden también volver la toma de decisiones un proceso largo y complicado. No obstante, como se describe en el Cuadro 1, las experiencias de Etiopía, Malawi y Honduras, han demostrado que, con los actores correctos alrededor de una mesa, un GMS puede influenciar a los tomadores de decisiones y ser un agente de cambio positivo.



El GMS de CoST Honduras

Cuadro 1: GMS COMO AGENTE DE CAMBIO

Existen muchos ejemplos de un GMS de CoST que ha utilizado las conclusiones y recomendaciones de un informe de aseguramiento para persuadir a los actores pertinentes en una entidad de adquisiciones o ministerio a mejorar un proyecto de infraestructura específico y/o introducir reformas sectoriales para abordar un problema subyacente. Inicialmente se utilizaba un proceso más informal, como en Etiopía, donde el GMS persuadió a la autoridad de carreteras a realinear secciones de una carretera nueva, lo que generó un ahorro de \$3.5m. Las relaciones entre organizaciones también han demostrado ser importantes. En Malawi, el Consejo Nacional de la Industria de la Construcción - que acoge a CoST Malawi y brinda apoyo al Secretariado - utilizó su influencia para persuadir al Ministerio de Obras Públicas y Transporte de que cancelara y volviera a convocar a procesos de licitación para varios contratos de carreteras, reduciendo así el despilfarro de fondos públicos a gran escala. Con el tiempo se ha desarrollado un enfoque más sistemático para el grupo multisectorial, como en Honduras. Tras la publicación de cada uno de los informes de aseguramiento, el GMS de CoST Honduras elabora con cada entidad de adquisiciones un plan de acción sobre la forma en se abordarán las recomendaciones del informe. Este proceso ya propició el remplazo de un organismo público [sospechoso de corrupción](#), cambios a un sistema de pago de peaje en una carretera y el mejoramiento de las evaluaciones de impacto ambiental en los puertos marítimos.

Nota de Orientación: Creación de un Grupo Multisectorial CoST

Al solicitar la adhesión a CoST como miembro, se invita a los gobiernos y sus socios del sector privado y la sociedad civil, si lo desean, a presentar un enfoque alternativo de grupo multisectorial. Sin embargo, es esencial que cada grupo multisectorial apoye el enfoque y esté preparado a desempeñar un papel activo aportando sus opiniones en un espacio seguro y abierto, agregando así más profundidad a los procesos de toma de decisiones.

Esta nota de orientación se centra en la descripción de los pasos a tener en cuenta al establecer un GMS y su Secretariado. [Anexo A](#) presenta un modelo de Términos de Referencia (TdR) para un GMS que pueden adoptarse a los diferentes contextos.

2. Creación de un Grupo Multisectorial

Como puede verse en la **ilustración 1** a continuación, hay seis pasos para formar un GMS.

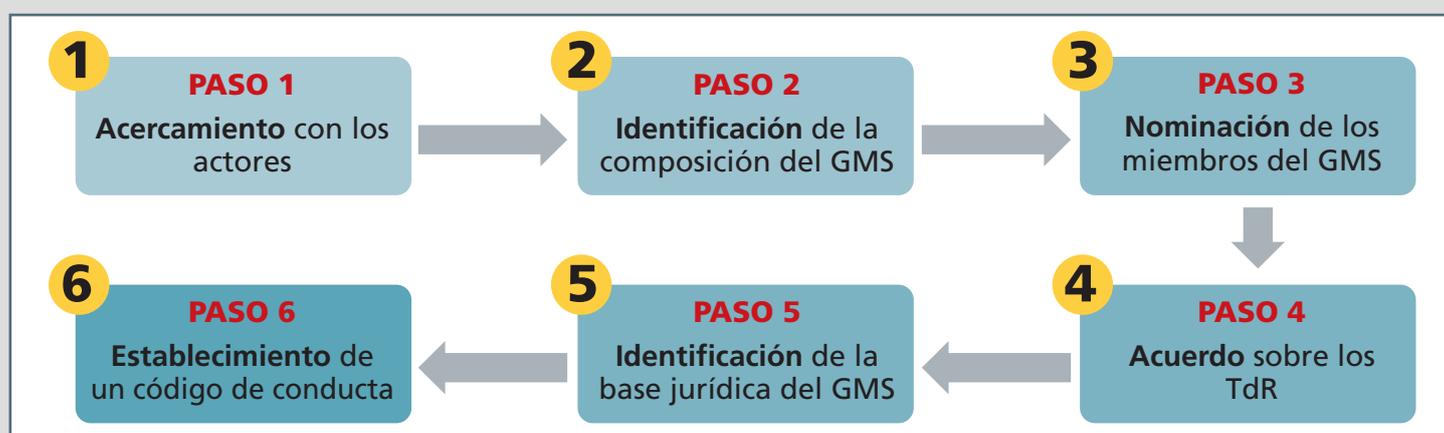


Ilustración 1: Creación de un GMS paso a paso

Paso 1: Acercamiento con los actores

Generalmente, el gobierno tomará la iniciativa de creación de un GMS. Sin embargo, cuando se considere oportuno, una organización de la sociedad civil o del sector privado podría tomar la iniciativa con el acuerdo del gobierno. Quienquiera que lo haga debe asegurarse de que la invitación a participar en el grupo sea abierta y transparente. Este proceso suele comenzar durante el período de “compromiso” previo a la solicitud de adhesión a CoST como miembro o afiliado, a nivel nacional o sub nacional. Durante este período, el gobierno se pondrá en contacto con los elementos de la sociedad civil que tengan interés en la infraestructura pública, la contratación abierta y el gobierno abierto, junto con las asociaciones empresariales y los organismos profesionales que representan a la industria de la construcción y al sector privado en general. El propósito es determinar su apoyo a un programa CoST y su interés en participar. El mapeo de los actores puede ser un ejercicio útil para identificar las organizaciones pertinentes con las que se debe colaborar.

Los responsables de las actividades de acercamiento deben considerar la manera de garantizar una inclusión significativa en el proceso de las organizaciones de la sociedad civil que representan a grupos potencialmente marginados con interés en los servicios públicos. Estos grupos pueden¹ incluir mujeres, jóvenes, pueblos originarios y las personas con discapacidades. La extensión debe fomentar un amplio debate sobre el papel del GMS y su función y relación con los organismos existentes con interés en la infraestructura pública. El debate también debe considerar la composición del GMS para garantizar que represente a una amplia gama de actores. La intención es llegar a un consenso sobre la necesidad y la forma adecuada de un GMS. En esta fase, un estudio de alcance, que identifique cómo el enfoque de CoST añade valor a los esfuerzos de reforma existentes, puede servir para ayudar a aclarar cómo podría constituirse el GMS. Entre los enfoques alternativos se encuentra la contratación de una evaluación de los actores más ligera y/o una convocatoria a una reunión consultiva de amplia base de un grupo multisectorial interino.

¹ La importancia de estos diferentes grupos puede variar notablemente entre los diferentes contextos, por lo que debe evaluarse a nivel local.

Cuadro 2:

ESTUDIO DE ALCANCE IDENTIFICA POSIBLES MIEMBROS DEL GMS

El levantamiento del “Maidan” en Ucrania que provocó la destitución del entonces presidente a principios de 2014, amplió la demanda de un programa de reformas. En una reunión con la Agencia Estatal de Carreteras de Ucrania (UAD, por sus siglas en inglés) y el Secretariado Internacional en mayo de 2014, una sociedad civil envalentonada destacó la falta de confianza en las instituciones del sector vial y exigió una mayor transparencia, una mejor gobernanza y una reducción de la corrupción. Por su parte, el gobierno estaba preocupado por lo que consideraba demandas poco realistas de algunos sectores de la sociedad civil. Un [Estudio de Alcance CoST](#) identificó que no existía ningún mecanismo sistémico y coherente que permitiera a la sociedad civil monitorear las acciones y el gasto de la UAD. Al reflexionar sobre cómo CoST podría alinearse y adaptarse al contexto local, se identificaron organizaciones de la sociedad civil y del sector privado muy respetadas que podrían alinearse con el enfoque constructivo de CoST para trabajar con el gobierno dentro de un GMS. También recomendó que el GMS tuviera acceso a asistencia financiera, técnica e intelectual que sirviera para crear confianza entre la UAD, el sector privado y la sociedad civil.

Cuadro 3:

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA FORMAR UN GMS

- ¿Cuál es el tamaño y la composición ideal del GMS?
- ¿Cuál es la mejor manera de identificar a los posibles miembros del GMS?
- ¿Cuál es la mejor manera de nombrar o elegir a los miembros del GMS?-
- ¿Se debe contemplar la presencia de miembros suplentes?

Paso 2: Identificación de la composición del GMS

La composición del GMS debe equilibrar la representación principalmente del gobierno, el sector privado y la sociedad civil. Todos los actores deben estar adecuadamente representados, pero no necesariamente por igual. La naturaleza fragmentada y diversa del sector -con miles de entidades de contratación y contratistas en ocasiones- ha hecho que, en términos numéricos, algunos miembros del CoST hayan otorgado mayor peso a los representantes del gobierno, del sector privado o de la sociedad civil. Sin embargo, la ponderación en la toma de decisiones para cada grupo de interesados se ha mantenido igual.

Los representantes del gobierno pueden provenir de entidades de supervisión, como ministerios de finanzas, organismos de auditoría y parlamentarios, así como de entidades de adquisiciones y contrataciones. El sector privado suele estar representado por asociaciones empresariales relacionadas con la industria de la construcción, los transportistas y los inversionistas, así como también por organismos profesionales como una institución de ingenieros. La sociedad civil está representada normalmente por organizaciones representativas de amplia base con interés en los servicios públicos, la transparencia, la auditoría social, la contratación abierta y/o el gobierno abierto.

A modo de ilustración, la **tabla 1** ofrece una instantánea de la composición de algunos GMS de CoST en Asia, América Latina y África.

TABLA 1: EJEMPLOS DE COMPOSICIONES DE UN GMS²

MIEMBRO	AFGANISTÁN	EL SALVADOR	ETIOPÍA	HONDURAS	TAILANDIA
Gobierno	6	2	3	3	7
Sector Privado	3	2	2	3	4
Sociedad Civil	4	2	2	3	3
Academia	0	2	0	0	0
observadores	1	0	0	1	0
Mujeres	2	4	1	4	4
% de Mujeres	15%	50%	14%	44%	29%
Presidente	Gobierno	Sociedad Civil	Sociedad Civil	Sector Privado	Gobierno
Anfitrión	Sociedad Civil	Sociedad Civil	Gobierno	Entidad independiente	Gobierno y Sociedad Civil

² Ejemplos ilustrativos a Marzo de 2021.

Cuadro 4:

REPRESENTACIÓN POR GÉNERO EN LOS GMS DE CoST

Los proyectos de infraestructura pueden tener un impacto significativo en los ciudadanos, y los hombres y las mujeres experimentan algunos de estos impactos de manera diferente, tanto durante la construcción como en el curso de la prestación de servicios. El hecho de que muchos más hombres que mujeres trabajen normalmente en los aspectos más técnicos de construcción da lugar a un riesgo particular de que se preste una atención inadecuada a las barreras que pueden disuadir a las mujeres de contribuir al sector. Su voz debe ser escuchada para ayudar a identificar y abordar los riesgos relacionados con el género, como parte del proceso de garantizar que los servicios de infraestructura sean relevantes y accesibles para todos.

La diversidad de género en la composición de un GMS de CoST puede ayudar a garantizar que estas cuestiones se tengan debidamente en cuenta. Como se muestra en la **tabla 1**, la composición por sexos de los GMS de CoST puede variar notablemente, y en 2020 había algunos casos de GMS sin miembros femeninos. La participación femenina ha aumentado desde entonces, pero no puede darse por sentada. Por muy profesional y eficaz que sea un GMS, corre el riesgo de ser percibido o presentado como un grupo sin contacto si todos sus miembros son hombres, o incluso mujeres.

Para promover una mayor representación femenina en los GMS, los miembros de CoST deben adoptar un enfoque objetivo y constructivo que reconozca que las razones subyacentes de las diferentes composiciones de género en las distintas organizaciones y sectores son complejas y multifactoriales. Entre las medidas prácticas útiles se incluye la documentación rutinaria de la composición por sexos de las reuniones del CoST, y la puesta de relieve de la contribución que los miembros femeninos de los GMS, con la experiencia y la competencia adecuadas, hacen para ayudar a mejorar todos los aspectos del rendimiento del sector.



Una reunión del MSG de Afganistán presidida por la Ministra de Economía afgana y presidenta del GMS, su Excelencia, la Dra. Karima Hamed Faryabi.

En relación con las personas seleccionadas por las organizaciones participantes para representar a los distintos grupos de interesados, CoST debería fomentar la diversidad. Ello no sólo contribuye a optimizar la gama de conocimientos, competencias y perspectivas pertinentes dentro del GMS, sino que también puede servir para proteger o aumentar su credibilidad entre todos los grupos interesados. Sin embargo, no se fomentan las prácticas discriminatorias en pos de la diversidad. A modo de ejemplo, en el **cuadro 4** se ofrece información específica sobre la experiencia de CoST en el fomento de la participación femenina en los GMS.

Varios miembros de CoST han incluido también a un representante del GMS procedente del mundo académico, y algunos incluyen o cooptan a observadores o especialistas de organizaciones relevantes para que se unan al GMS sin derecho a voto y contribuyan a ampliar los conocimientos, la experiencia y la influencia disponibles. Los GMS también podrían utilizar esta opción cuando un grupo marginado no esté adecuadamente representado en el GMS.

Puede ser de utilidad identificar a miembros alternativos del GMS para que sustituyan al miembro designado o elegido del GMS cuando éste no esté disponible para participar en una reunión. De este modo se garantiza la plena participación de la organización y el grupo de interesados representados, al mismo tiempo que se contribuye a ampliar la memoria institucional y la red de personas familiarizadas con CoST.

En cuanto a su tamaño, lo más apropiado es tener entre 10 y 12 miembros, pero los ejemplos existentes de GMS de CoST oscilan entre 5 y 20 miembros. Los miembros deben comprometerse y comunicarse con su grupo multisectorial para obtener sus opiniones, utilizar su influencia y compartir los resultados del programa.

Paso 3: Nombramiento de los miembros del GMS

La información recopilada a partir de las actividades de divulgación, el estudio de alcance y el mapeo de la **etapa 1** ayudarán a definir el proceso de designación y nombramiento de los miembros del GMS para garantizar que todos los actores lo consideren legítimo. También ayudará a identificar las organizaciones cuya participación en el GMS es fundamental para lograr los objetivos del programa y apoyar los principios y valores de CoST.

El proceso de nominación podría incluir la publicación de un anuncio en el que se solicitaran las nominaciones y/o se pidiera a una u otras organizaciones apropiadas, como las que apoyaron la solicitud inicial de adhesión a CoST, que nominen a personas en nombre de un sector. Los candidatos podrían ser elegidos por su grupo de actores o por una circunscripción más amplia, potencialmente en una Asamblea General Anual. También se podría utilizar una Asamblea General Anual para confirmar el nombramiento del GMS y, cuando se considere oportuno, también se podría pedir al promotor del GMS que confirme los nombramientos. Existen pros y contras asociados a cada opción, por lo que es importante considerar qué opción puede atraer a las organizaciones críticas y a los representantes de alto nivel que probablemente cuenten con el mayor apoyo posible de los actores.

El proceso debe debatirse y acordarse por todos los implicados antes de su puesta en marcha, y cada grupo de actores debe nombrar a sus representantes y, en su caso, a los suplentes. Los representantes, especialmente los del gobierno, deben ser de alto nivel y tener la capacidad de tomar decisiones en nombre de su grupo de actores.

El GMS debe elegir un presidente y, si lo considera oportuno, un vicepresidente, un tesorero y un secretario. Los candidatos elegidos deben contar con el amplio apoyo de los tres grupos de actores representados en el GMS y comprometerse a actuar con objetividad. El **Cuadro 5** resume algunas características principales de un posible miembro del GMS.

Paso 4: Acordar los Términos de Referencia

El GMS debe acordar términos de referencia (TdR) para su trabajo que establezcan claramente y con detalle las “reglas del juego”. No acordar y articular claramente esas “reglas” podría tener graves consecuencias negativas. Los TdR deben ponerse a disposición del público y describir, como mínimo, el papel, las responsabilidades y los derechos del GMS, su estructura y composición y las líneas de responsabilidad. También establecerá sus funciones principales y las normas y procedimientos de gobernanza interna, incluida la toma de decisiones. Los miembros del GMS deben respetar siempre las normas acordadas. En el **Anexo A** se incluye un modelo de TdR, con las correspondientes orientaciones.

CoST requiere un proceso de toma de decisiones inclusivo. Esto se recoge claramente en los TdR, que exigen que cada grupo de actores tenga la misma voz. La toma de decisiones consensuada es un elemento fundamental en un proceso con grupos multisectoriales, especialmente en relación con cuestiones estratégicas. Cuando no se puede llegar a una decisión por consenso,



Eugene Fredua Ofori-Atta, Presidente del GMS CoST Sekondi-Takoradi

Cuadro 5: CARACTERÍSTICAS DE UN MIEMBRO POTENCIAL DEL GMS

- Tiene experiencia en el gobierno de una organización sin fines de lucro, una asociación profesional o un grupo de interés.
- Comprende las responsabilidades de un funcionario fiduciario de una organización.
- Comprende las responsabilidades de un funcionario fiduciario de una organización.
- Comprende los principios de transparencia, participación y responsabilidad.

Cuadro 6:

RESTABLECER LA CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS DEL GMS

Un miembro nacional de CoST organizó un taller de dos días facilitado por la Secretaría Internacional que resultó crucial para restablecer la confianza entre los miembros del GMS. A pesar del éxito del programa, los factores políticos externos y el predominio del gobierno en el GMS habían provocado una falta de confianza entre el gobierno, por un lado, y el sector privado y la sociedad civil, por otro. Esta falta de confianza hizo que una organización de la sociedad civil se retirara del GMS. El taller se centró en animar a los miembros a comprender la perspectiva de los demás, a entender que las decisiones deben tomarse conjuntamente y a centrarse en lo que puede conseguir el programa CoST a pesar de los factores externos. También fue fundamental para este proceso la elaboración de nuevos términos de referencia en los que se estableciera y acordara claramente el proceso de toma de decisiones.

es necesario una votación de los miembros del GMS. Si esto no se maneja con cuidado, puede llevar a una pérdida de confianza entre los miembros del GMS, lo que puede tener un impacto negativo en la implementación. Por ello, la colaboración y cooperación son cruciales para garantizar que se pueda tomar una decisión por consenso. En este sentido, es importante que el presidente facilite este proceso creando un entorno en el que todos los miembros se sientan libres de expresar sus opiniones y que el debate y las decisiones no estén dominados por personas o intereses creados. El Secretariado Internacional puede ayudar a facilitar el diálogo para crear o restablecer la confianza (véase el cuadro 6), mientras que un código de conducta puede ayudar a definir los valores y comportamientos esperados durante una reunión del GMS y el proceso de toma de decisiones clave.

Es probable que se requieran normas de votación para aquellos casos en que las decisiones no puedan alcanzarse por consenso. Se recomienda que las resoluciones se adopten por una votación con mayoría calificada³ e incluyan el apoyo de cada uno de los grupos de actores. Esto ayuda a garantizar una toma de decisiones inclusiva, especialmente cuando las partes interesadas tienen una representación numérica desigual en el GMS. También se aconseja que el GMS acuerde normas de quórum según las cuales un número mínimo de representantes de cada grupo de interés debe asistir a una reunión para poder tomar una decisión.

Paso 5: Identificación de la base jurídica para la operación del GMS

El programa CoST pretende ser una intervención a medio plazo que pretende integrar sus características principales de divulgación, aseguramiento y auditoría social en los sistemas de suministro de infraestructura pública. Sin embargo, como grupo voluntario que supervisa el programa CoST, el GMS necesita algún tipo de base legal para operar, gestionar fondos y contratar personal y consultores. Entre las posibles opciones para abordar esta cuestión se encuentran:

- El GMS nombra a una **agencia fiscal** para que actúe en nombre de CoST y desempeñe principalmente funciones jurídicas y financieras, con un equipo dedicado a gestionar el programa CoST. Los arreglos de administración se formalizan como parte de los Términos de Referencia del GMS o en un Memorando de Entendimiento (MdE) entre la agencia fiscal y el GMS.
- El GMS nombra a una **organización anfitriona**, como una entidad paraestatal gubernamental o una autoridad de supervisión, una organización de la sociedad civil, un organismo profesional o una asociación empresarial. Además de desempeñar funciones financieras, puede prestar un apoyo más amplio al programa, por ejemplo, en materia de comunicación, seguimiento y evaluación y apoyo técnico. Los arreglos de administración se formalizan como parte de los TdR del GMS o en un memorando de entendimiento entre la organización anfitriona y el GMS.
- Establecer el programa como **una entidad legal sin fines de lucro**, ya sea una fundación, una organización benéfica o una empresa sin fines de lucro limitada por garantía. Normalmente, los miembros del GMS serán designados como fiduciarios o directores de la entidad jurídica.

³ La votación por mayoría cualificada requiere una mayoría que supere el 50% por un margen predeterminado (por ejemplo, puede establecerse el 60% como umbral) y también cumple cualquier otra condición predeterminada (por ejemplo, la mayoría de cada grupo de interesados tiene que votar a favor)

TABLA 2: VENTAJAS E INCONVENIENTES DE UN ACUERDO DE ACOGIDA O AGENCIA FISCAL FRENTE A COST COMO ENTIDAD JURÍDICA

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Acuerdo de Acogida o Agencia Fiscal (gobierno)	<ul style="list-style-type: none"> • El GMS puede contribuir a los gastos generales del anfitrión mientras funciona, pero no tiene obligación o responsabilidad legal alguna. • Da la impresión de que se trata de un programa poco costoso. CoST está ahí para añadir valor y no para crear una nueva burocracia. • Una agencia fiscal tiene un equipo de miembros de CoST dedicado, mientras que una organización anfitriona puede aprovechar la experiencia y las habilidades de su personal para apoyar el programa CoST. • Un gobierno anfitrión puede tener influencia para ayudar a garantizar que la divulgación se institucionalice en los sistemas del gobierno y que las recomendaciones de los informes de aseguramiento se lleven a cabo. 	<ul style="list-style-type: none"> • CoST puede ser percibido por la sociedad civil como un programa del gobierno • La junta directiva del anfitrión puede estar preocupada por el hecho de que un grupo externo esté tomando decisiones de las que es legalmente responsable. • El GMS depende de los sistemas del anfitrión en cuanto a contratación, compras y gestión financiera. • Puede ser difícil obtener financiación externa de un donante que no esté familiarizado con el enfoque multisectorial. • Una agencia fiscal tiene menos flexibilidad con el personal, ya que se trata de un equipo dedicado, mientras que en un acuerdo de acogida el personal puede tener dificultades para equilibrar las exigencias del programa CoST y sus otras responsabilidades.
Acuerdo de Acogida o Agencia Fiscal (no gubernamental)	<ul style="list-style-type: none"> • Los tres primeros puntos, además de la independencia del gobierno, le dan espacio para involucrar a los ciudadanos y al sector privado y garantizar la independencia de sus informes. 	<ul style="list-style-type: none"> • CoST puede ser percibido por el gobierno como solamente una OSC más.
Entidad legal	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda a CoST la legitimidad legal • Puede facilitar la obtención de financiación externa y agilizar la toma de decisiones internas 	<ul style="list-style-type: none"> • A menudo no se permite que los representantes del gobierno sean fideicomisarios o directores de la entidad jurídica, a menos que lo aprueben los organismos responsables • Garantizar la financiación continua de la entidad jurídica puede convertirse en un fin en sí mismo

No existe un único enfoque correcto, ya que cada uno tiene sus ventajas e inconvenientes. A la luz del contexto legal, político y social, un miembro identificará la opción que considere más eficaz para llevar a cabo un programa exitoso. La opción adecuada puede identificarse como parte del estudio de alcance.

El Cuadro 7 ofrece algunos ejemplos prácticos de los diferentes enfoques adoptados en el establecimiento de los programas CoST.

Cuadro 7: EJEMPLOS DE DIFERENTES ACUERDOS INSTITUCIONALES PARA LOS PROGRAMAS DE CoST

El Consejo Nacional de la Industria de la Construcción, una entidad paraestatal dependiente del Ministerio de Obras Públicas, acoge a **CoST Malawi**. Financia a un administrador a tiempo parcial y a otros miembros del personal que realizan importantes contribuciones en especie para el funcionamiento del programa. Su estrecha relación con el gobierno le ha permitido tener acceso a los ministros. Esto le ha facilitado impulsar reformas de transparencia y rendición de cuentas que no habrían sido posibles si hubiera sido una organización independiente.

CoST Honduras se constituyó como entidad jurídica, tras haber sido acogida por una organización de la sociedad civil. Esta decisión se tomó principalmente porque facilitaba la solicitud y recepción de fondos como organización independiente. Los representantes del sector privado y de la sociedad civil son los fideicomisarios de la organización, y los representantes del gobierno participan en el proceso de toma de decisiones, lo que garantiza un enfoque multisectorial.

CoST Tailandia tiene un acuerdo único por el que los acuerdos de acogida son compartidos entre Anticorrupción Tailandia y el Departamento del Contralor General del Ministerio de Finanzas. El primero es responsable de la participación de los ciudadanos, mientras que el segundo es responsable de la creación de capacidad gubernamental para divulgar datos y supervisar el proceso de aseguramiento. Ambas organizaciones se reúnen periódicamente para garantizar que el programa se coordina de acuerdo con la dirección del GMS.

Paso 6: Establecimiento de un código de conducta

El GMS debe establecer un código de conducta con un conjunto de valores, actitudes y comportamientos acordados como parte de los TdR, y que sus miembros deberán cumplir. Esto incluye que los miembros acepten públicamente todas las decisiones del GMS y no realicen ninguna acción que pueda socavar el programa.

Un área crítica que el código de conducta ayudará a gestionar es la de los conflictos de intereses. En principio, los miembros del GMS deben declarar por escrito cualquier posible interés lo antes posible. El GMS podrá entonces decidir si el interés representa un conflicto para el miembro en cuestión. El interés puede estar relacionado con la contratación de un miembro del personal o de consultores para un estudio de alcance o un proceso de aseguramiento. También podría estar relacionado con cuestiones derivadas de la divulgación de información o de un informe de aseguramiento relativo al empleador del miembro o cuando éste tuviera un interés en un proyecto de infraestructura específico.

El riesgo de conflicto de intereses para el sector privado puede reducirse al mínimo con la representación de asociaciones en lugar de una empresa. Del mismo modo, una entidad contratante puede estar representada por un organismo que no esté directamente implicado en los proyectos de construcción.



Director Adjunto del Departamento del Contralor General de Tailandia y Vicepresidente del GMS de CoST Tailandia, Pattaraporn Vorasaph

3. Responsabilidades del GMS

Los dos apartados anteriores deberían permitir a un GMS establecer sistemas y procedimientos claros para guiar sus actividades. También debe tener en cuenta los aspectos menos tangibles de sus responsabilidades, como la cultura y los valores en los que se basan, asegurándose de que respetan los principios y valores de CoST. El GMS también debe atenerse a los siguientes principios rectores

- El GMS tiene la obligación de rendir cuentas a sus interlocutores y a la comunidad internacional del CoST en general.
- El GMS debe integrar la transparencia y la rendición de cuentas en sus propias operaciones, especialmente en la supervisión de las contrataciones, las adquisiciones y aprobación de los informes financieros. Por ejemplo, debe darse por sentado que todas las actas de las reuniones, documentos e informes del GMS se publican, a menos que exista una razón legítima para no hacerlo, como por ejemplo si se infringe la normativa aplicable o se socava la confidencialidad comercial.
- Debe centrarse en cuestiones estratégicas y políticas. Como se detalla en la sección 4, las tareas operativas, administrativas y de gestión se delegan en el secretariado. La división de responsabilidades entre el GMS y el Secretariado debe describirse claramente en los TdR, y observarse de cerca en la práctica.
- El GMS debe ser percibido por todos los actores como legítimo y digno de confianza. Debe mantener la profesionalidad y la objetividad en sus operaciones y estar dispuesto a exponerse al escrutinio de los medios de comunicación y de todos los actores.
- El GMS tiene la responsabilidad de garantizar que todas las publicaciones de los miembros del CoST que haya encargado, incluidos los informes de aseguramiento, tengan una calidad garantizada. Este aseguramiento de la calidad debe incluir, aunque no exclusivamente, la obligatoriedad de incluir en los TdR procesos sólidos de gestión de la calidad interna, llevados a cabo a todos los niveles y en todas las fases por cada una de las partes responsables. Además, algunos aspectos de las revisiones externas posteriores también pueden requerir el apoyo de profesionales técnicos o académicos.

El GMS también mantendrá una relación formal con la Junta Directiva Internacional de CoST, con una comunicación centrada en el rendimiento general que refleje los éxitos y los retos del programa. Si el rendimiento es deficiente durante un periodo de tiempo o si se incumplen los principios del CoST, la Junta Directiva Internacional tiene la opción de aplicar la política de control del desempeño, que puede llevar a declarar inactivo a un miembro del CoST y, en última instancia, a retirarlo del programa.

4. El Secretariado

Un secretariado debidamente autorizado y dotado de recursos es clave para el éxito del programa CoST. El secretariado es responsable de preparar y gestionar un plan de ejecución que debe ser aprobado por el GMS, y de realizar las tareas subsiguientes que se resumen en la **tabla 3**.

El personal del secretariado será contratado por la organización anfitriona o por la entidad jurídica miembro de CoST. Cuando el personal esté contratado por la organización anfitriona, ésta será responsable ante el GMS y el personal será responsable ante su empleador. Este acuerdo puede resultar desconocido para los implicados, y para que funcione eficazmente será necesario llegar a un acuerdo sobre las líneas de comunicación y de rendición de cuentas.

Han surgido dos modelos alternativos para dotar de personal a la unidad:

- Un modelo de tercerización, dirigido por un director apoyado por un asistente administrativo, un asistente financiero y/o un asistente de comunicación. Este equipo se encarga de la gestión de los proyectos y las tareas administrativas, las comunicaciones y cierto apoyo técnico. Las principales funciones del programa CoST, como el aseguramiento, el apoyo técnico a las entidades contratantes y el seguimiento y la evaluación, se subcontratan a consultores externos; o
- un modelo de contratación interna, en el que el equipo anterior se ve reforzado por personal técnico que se encarga de las funciones de aseguramiento y asistencia técnica a las entidades contratantes.

Aunque estos puestos pueden ser a tiempo parcial durante la fase de preparación, normalmente se convertirán en puestos a tiempo completo cuando el programa se amplía.

TABLA 3: TAREAS DE UN SECRETARIADO COST		
TAREAS DE ADMINISTRACIÓN	PARTICIPACIÓN DEL SECRETARIADO INTERNACIONAL	TAREAS DE IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los recursos financieros • Brindar apoyo estratégico, operativo y administrativo al GMS • Desarrollar propuestas de recaudación de fondos y gestionar los acuerdos financieros subsiguientes • Completar los informes de progreso y capturar los datos de monitoreo y evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar como principal punto de contacto en el día a día • Buscar orientación sobre cuestiones estratégicas, políticas y operativas, informar sobre los avances y gestionar la financiación de las subvenciones • Apoyar las visitas internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formar, gestionar y contratar los servicios de consultores (por ejemplo, para el proceso de aseguramiento). • Coordinar la participación de todos los actores • Facilitar el apoyo técnico y la capacitación de las entidades contratantes, el sector privado, la sociedad civil y los medios de comunicación • Organizar eventos de consulta, difusión y compromiso • Implementar la estrategia de comunicación del GMS • Organizar y dirigir las reuniones bilaterales con las principales partes interesadas, haciendo participar a los miembros del GMS cuando sea necesario.

5. Rol del Campeón CoST



El presidente de Malawi y Campeón CoST, Su Excelencia Dr. Lazarus McCarthy Chakwera.

Algunos miembros de CoST identificarán y, con su acuerdo, nombrarán formalmente a un campeón para dar liderazgo político a la iniciativa. Esto puede ayudar a dar una gran visibilidad a las actividades del CoST, difundiendo el conocimiento del CoST en los niveles superiores, fomentando el interés y el apoyo de los medios de comunicación y otros, y ayudando a abrir puertas cuando sea necesario. Este campeón también proporcionará asesoramiento estratégico y político al GMS sobre la institucionalización de CoST en los sistemas gubernamentales.

Será el punto de contacto nacional o sub nacional sobre CoST para los colegas ministeriales y otros órganos de gobierno clave, como el parlamento, la presidencia y la oficina del primer ministro, así como para los embajadores extranjeros y los miembros de alto rango de las organizaciones regionales e internacionales pertinentes, como la Unión Africana, la ASEAN, el Banco Mundial y otras organizaciones donantes. El Campeón representará al miembro de CoST en las reuniones ministeriales internacionales de alto nivel, siempre que las agendas lo permitan. Quizá la contribución más importante del campeón sea utilizar su posición estratégica para ayudar a superar los retos en los momentos cruciales.

El principal apoyo al campeón de CoST lo proporcionará el GMS. Por ello, el GMS deberá asegurarse de que se informe periódicamente al campeón sobre los avances, los problemas y las oportunidades. El Secretariado Internacional responderá a cualquier solicitud específica de asesoramiento o asistencia técnica de un campeón. Los campeones también pueden desear tener acceso directo y apoyo de otros campeones. El Secretariado Internacional ayudará a facilitar estas relaciones cuando sea necesario.

En el [Anexo B](#) se resumen las características principales del papel respectivo de un GMS, su organismo anfitrión o fiscal, su secretaria y el campeón de CoST.



Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands