

## PLANEAMIENTO DE CONTRATACIONES DE BIENES Y SERVICIOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA

Florencia RABARIO<sup>1</sup>  
Cristian Fernando KATHREIN<sup>2</sup>

### Resumen

Resulta indispensable y prioritario para cualquier sistema de adquisiciones públicas, la transparencia y la efectividad de sus sistemas de contratación y, posteriormente, la auditoría y control. Se deberá tener presente en cada acto de la Administración Pública que toda actividad que desarrolle es para servir a los vecinos.

La Administración Pública es, sin dudas, una organización. Héctor F. ÁLVAREZ (2003:125) define una organización como:

Un conjunto de personas, tiene una frontera identificable, que comparten unas normas comunes, existen niveles de autoridad, existe un sistema de comunicaciones, hay coordinación entre sus miembros, tiene una existencia continua en un entorno, existen funciones y actividades vinculadas con un conjunto de objetivos y generan resultados para sus miembros, para la organización y para la sociedad.

Por tal razón, el desarrollo de un plan de contrataciones es un instrumento de gestión para la Administración Pública y una fuente de información para los demás protagonistas del proceso.

Al referir a un plan de contrataciones se intenta definir un programa anticipado de las adquisiciones necesarias para cumplir con sus objetivos institucionales de cada unidad de organización de la Administración Pública provincial. El fin último resulta evitar todo tipo de improvisación en materia de gestión de recursos económicos públicos. Asimismo, tal plan de contrataciones deberá estar acompañado de una eficaz difusión y publicación de manera que los proveedores conozcan, con antelación suficiente, las necesidades en cuanto a tales bienes y servicios.

<sup>1</sup> Abogada. Universidad Católica de La Plata. Correo: florencia.rabario@gmail.com

<sup>2</sup> Contador Público Nacional. Docente de la Facultad de Cs Económicas y Jurídicas. UNLPam. Correo: cristiankathrein@hotmail.com

En consecuencia, resulta insoslayable la importancia de generar un plan de contrataciones ya que repercute directamente en una mayor eficiencia en el aprovechamiento de los recursos del Estado, generalmente escasos, y la satisfacción de las innumerables necesidades originadas en cada dependencia administrativa, dispuesta a trabajar por los verdaderos destinatarios de las mismas: la comunidad.

“Para aprender a volar siempre hay que empezar corriendo un riesgo. Si uno no quiere correr riesgos, lo mejor será resignarse y seguir caminando para siempre...” Jorge BUCAY.

### **Proceso general de contratación de bienes y servicios**

La Administración Pública de la Provincia de La Pampa se encuentra autorizada legalmente a adquirir bienes o servicios mediante los sistemas de licitación pública, licitación privada y contratación directa. Sin embargo, se advierte que existe una gran tendencia a las adjudicaciones realizadas por contratación directa, de bajo monto económico, pero en gran volumen de operaciones.

Ello claramente afecta en los resultados de la inversión de fondos presupuestarios, y conlleva a diferentes problemas vinculados a la competencia, a la transparencia y a la gestión general de los recursos públicos; independientemente de la utilidad de la herramienta de contratación directa para la provisión de bienes y servicios en determinadas circunstancias, por su urgencia, especiales cualidades o su naturaleza.

En sí mismo, el proceso de contrataciones del Estado provincial radica en cuatro grandes etapas. La etapa inicial incluye la planificación de las contrataciones en base a la determinación más detallada posible de las necesidades de la unidad de organización. Por lo tanto, tal preparación requiere definir las especificaciones técnicas del objeto -bien o servicio- y la documentación respaldatoria de la contratación. En consecuencia, se trata de planeamiento de demanda.

La segunda etapa se compone del proceso de selección propiamente dicho: licitación pública, licitación privada o contratación directa. La misma estará regida netamente por la normativa vigente en materia de contrataciones -Decreto Acuerdo 470/73, la Ley N° 38, Ley N° 3, y concordantes-.

La tercera etapa contempla el cumplimiento del contrato, es decir, se trata del planeamiento de suministro. Ello puede presentarse con distintos matices de consecuencia legales: satisfactorio, insatisfactorio o incumplimiento.

De ésta manera, un planeamiento de éstas instancias de forma eficiente también

debiera prever las fluctuaciones de la demanda estacional y de las de situaciones de emergencia.

Finalmente, y como etapa relevante del proceso, se encuentra el control del mismo. Es en ésta etapa en que se define una gestión eficiente de los recursos presupuestarios, propiamente dicha, vinculada también al acceso a la información de esas etapas antecedentes, la que incluso debería encontrarse disponible en debida forma para la toma de decisiones (usuarios de los organismos, proveedores, autoridades, órganos de control y la ciudadanía) y durante el transcurso de todas las etapas del proceso.

### **Análisis F.O.D.A. del sistema de adquisición de bienes y servicios**

La situación del sistema de adquisición de bienes y servicios en la provincia de La Pampa puede ser analizada desde una Matriz FODA.

Se denomina Matriz FODA a una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, proceso, etcétera, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Ella permite conformar un cuadro de la situación actual permitiendo obtener un diagnóstico preciso para tomar decisiones acordes con las políticas formuladas.

Como expresa LAS HERAS (2009:177) respecto a las Fortalezas, las mismas refieren a “las capacidades especiales con que cuenta la organización pública para afrontar las demandas sociales”. Las Oportunidades son “factores favorables, explotables, positivos a descubrir por los niveles políticos y directivos de la organización pública que permiten agregar valor a los productos públicos”. Por su parte, las Debilidades resultan ser “factores desfavorables para cumplir con las políticas públicas como carencia de recursos, falta de habilidades y acciones que no se llevan a cabo”. Por último, las Amenazas indican “contextos dificultosos, y algunas veces peligrosos, que atentan contra la estabilidad de las instituciones y aseguramiento de la calidad de las políticas públicas”.

En consecuencia, respecto del actual proceso de Adquisición de Bienes y Servicios en la Administración Pública de la Provincia de La Pampa se puede llegar a la siguiente construcción:

**Figura 1:** Matriz F.O.D.A. proceso de Adquisición de Bienes y Servicios en la Administración Pública de la Provincia de La Pampa

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
• Conocimiento del proceso legal de adquisición de bienes y servicios.	• Diversidad de productores locales -pequeños y medianos- de bienes y servicios.
• Marco legal estable.	• Ubicación geográfica estratégica para la provisión de bienes y servicios.
• Infraestructura propia para un sistema de información que incluya análisis estadísticos.	• Factibilidad de ampliar el sistema informático para interactuar con proveedores y usuarios en un entorno amigable.
• Sistema informático como soporte de un sistema de información.	• Estructura institucional consolidada.
• Sistemas de auditoría y de control interno y externo.	• Política explícita de calidad institucional -actualización y mejora-.
• Capacitación permanente del personal por medio de convenios con instituciones locales.	• Lineamientos modernos para el fortalecimiento del ámbito de contratación pública.
• Actuación transparente frente a la sociedad.	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
• Presupuesto económico acotado para las adquisiciones de bienes.	• Ausencia de un sistema legal ágil para la adquisición inmediata de bienes y servicios.
• Inexistencia de coordinación e integración institucional.	• Requerimientos volátiles sobre el objeto de contratación por parte de las unidades de organización.
• Falta de verificación de la información de los procesos iniciados.	• Imprevisión de fluctuaciones en factores económicos de incidencia inmediata sobre las cotizaciones.
• Omisión de políticas formales de procedimientos de contratación.	• Desnaturalización del destino original de las adquisiciones.
• Reticencia a los desafíos y cambios por todos los protagonistas del proceso.	
• Inexistencia de sistema de compras electrónicas.	
• Ausencia de indicadores cuantitativos y cualitativos de procesos generales e contratación.	
• Falta de coordinación estratégica en el gasto público.	
• Falta de actualización y seguimiento de los datos de los proveedores.	

**Fuente:** Elaboración propia

Es importante al momento de analizar los cuadros arriba desarrollados que las Fortalezas y las Debilidades son propias del fuero interno de toda organización, así como las Oportunidades y las Amenazas corresponden a factores externos.

### **Planeamiento y control de ejecución de las contrataciones**

El eje central para un resultado eficiente y economicista del proceso de adquisición de bienes y servicios en la Administración Pública provincial es la elaboración de los programas, proyectos y estudios que sean el basamento del planeamiento general de la gestión, como etapa inicial de todos los procesos, incluido el proceso de adquisición de bienes y servicios arriba mencionado.

Según reflexiona LAS HERAS (2006:73):

El presupuesto y la contabilidad pública (aunque existen otros sistemas relevantes) son las columnas del andamiaje de la información financiera pública. El sistema presupuestario indica los eventos con incidencia económico-financiera que se prevén ejecutar en el futuro. La contabilidad es el sistema de información financiero de cómo se han ejecutado las previsiones de gastos y recursos y cómo inciden son los resultados y el patrimonio público.

El presupuesto público, por su parte, es el instrumento a través del cual el Poder Legislativo establece los niveles máximos de gastos que el Poder Ejecutivo puede realizar, autoriza el endeudamiento y las aplicaciones financieras de los mismos, efectuando una estimación de recursos, en un determinado período de tiempo; en nuestra provincia anual.

El "planeamiento", entonces, infiere establecer un sistema de sucesivas etapas ordenadas racionalmente, vinculadas de manera sistematizada, documentada y experimentada para obtener los resultados deseados.

Resulta interesante dentro de una gestión administrativa la formulación de un "Presupuesto Plurianual" como un instrumento indicativo de la conducción estratégica del Estado, a diferencia del presupuesto público anual, aprobado por ley para el funcionamiento de las instituciones públicas.

El Presupuesto Plurianual incentiva la práctica del planeamiento estratégico dentro de las instituciones. El planeamiento estratégico es básicamente un instrumento de programación del mediano plazo e implica la determinación de objetivos y resultados, asociar los recursos y las acciones necesarias para alcanzarlos y examinar los resultados de esas decisiones. Planeamiento estratégico y orientación a resultados son por otra parte enfoques que responden a un mismo modelo conceptual (Octubre 2012, "El Presupuesto Plurianual Provincial -Documento Preliminar-". Consejo Federal de Responsabilidad Fiscal Ley Nacional N° 25.917, <http://www2.mecon.gov.ar>).

Éste tipo de planeación plurianual requiere como condición necesaria la activa participación de las instituciones ejecutoras de gastos, tanto en la etapa de generación como en la de aprobación. Por lo tanto, en ellos la importancia dada al manejo de las cuentas públicas integra la programación estratégica con la presupuestaria, como nota característica de una gestión basada en el cumplimiento de objetivos y de resultados.

Un presupuesto plurianual cumple varias funciones. Una de ellas es la función preventiva ya que permite identificar posibles problemas (falta de financiamiento, exceso de gastos, conflicto de objetivos, etcétera) de manera de evitar perjuicios no deseados. Asimismo, ésta clase de presupuestos revisten una función asignativa de recursos a programas nuevos o en curso de ejecución.

Por otra parte, se evidencia la función restrictiva dado que una vez cerrado el mismo, sirve para conocer hasta dónde es posible pronunciarse a favor de nuevos gastos con incidencia en ejercicios futuros. Por último, la función correctiva implica poder analizar los desvíos producidos entre el presupuesto plurianual y los datos de la realidad, atento a las variables que harán posible la realización de ajustes en los criterios de proyección.

En un sentido amplio, la formulación de proyectos presupuestarios plurianuales aparece como un instrumento útil para la organización responsable de los recursos públicos, a pesar de que la provincia de La Pampa no haya adherido a la Ley n° 25.917 -Ley Federal de Responsabilidad Fiscal- ya que en tal momento histórico ésta provincia tenía indicadores financieros razonables.

La gestión pública contractual que se desarrolla con un deficiente planeamiento es fuente de grandes inconvenientes en el proceso contractual generado. La verificación oportuna de la necesidad del gasto y la elaboración de un adecuado estudio del mercado oferente, permite un análisis de las numerosas alternativas para satisfacerla.

Planificar es una de las etapas imprescindibles de todo proceso llevado a cabo por el Estado, máxime cuando en el mismo se debe gestionar la utilización de recursos obtenidos de las economías privadas. Fijar claros objetivos que vayan en consonancia con las necesidades que se pretenden satisfacer, requiere de la realización de funciones por parte del Estado que le son propias e intransferibles. Para lograrlo, es necesario que lleve adelante una serie de adquisiciones y/o contrataciones que le permitirán desplegar toda su actividad financiera pública. Con un estado que planifica adecuadamente sus actividades, más específicamente sus compras, se puede lograr resultados superadores ya que el principal agente de la economía lleva adelante sus funciones en un todo de acuerdo con los conceptos de eficiencia y eficacia (KATHREIN, C.; REINAUDI, R. y SÁNCHEZ, R., 2014).

Por lo tanto, la referida gestión de los bienes y recursos públicos tendrá dentro de sus responsabilidades la de orientar a las unidades de organización a su cargo, en la elaboración y estructuración del plan de adquisición de bienes y servicios para garantizar la programación anticipada del gasto público. Asimismo, dicho plan deberá ajustarse a principios de publicidad y transparencia, de manera de respetar el principio de libre concurrencia y facilitar la participación en cantidad de propuestas, de manera de obtener siempre la más conveniente.

Hay una alta probabilidad de que la implementación de un plan de adquisiciones de bienes y servicios genere resistencia en algunos protagonistas y sectores, ya que el sistema puede tender a trámites adicionales y mayor volumen de trabajo.

Una forma de manifestación de la falta de planeamiento en las contrataciones de la Administración Pública provincial se observa habitualmente con el fraccionamiento del objeto de contratación (por órgano adquirente, componentes, subgrupos arbitrarios, períodos, complementarios, etcétera), es decir, cuando se desdobra la adquisición programada y debidamente presupuestada por voluntad del funcionario contratante, a efectos de evitar procesos complejos y que, indirectamente, repercuten en los principios rectores del proceso tales como la transparencia, la publicidad y la concurrencia.

Con éste tipo de prácticas se observa que se incrementa notablemente la celeridad en las contrataciones de manera que se agiliza el cumplimiento de los objetivos propios de la unidad de organización; en tanto que el impacto negativo deviene cuando no se puede establecer un marco de comparación u oposición de precios y características particulares del objeto de contratación con un método de selección directa; ello necesariamente, multiplicado por la enorme cantidad de operaciones que lleva adelante la Administración Pública provincial, incide en el resultado económico de su gestión.

Acertadamente indica IVANEGA (2011:10) que:

La gestión comprende todas las actividades de una organización: a) el establecimiento de metas, b) el análisis de los recursos disponibles, c) la apropiación económica de los mismos, d) la evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional y e) la adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización. De ahí la importancia del control de gestión que, en un sentido amplio, incluye no solamente las conocidas 3 E sino 5 E: economía, eficacia, eficiencia, entorno, equidad.

Puntualmente, un sistema eficiente de planeamiento de las contrataciones de bienes y servicios en la Administración Pública provincial requerirá la designación de un agente responsable de elaborar materialmente el referido plan. Asimismo, el encargado deberá estar secundado por un equipo de trabajo multidisciplinario que cumpla la función de apoyo técnico para formular un cronograma de tareas.

El objetivo del planeamiento será concluir con un documento que exprese mínimamente detalles tales como el bien o servicio clasificado con un código de identificación, la descripción del mismo, modo de selección del cocontratante -licitación pública, privada, compra directa-, fecha probable de inicio del proceso de selección, duración estimada del contrato, partida presupuestaria, monto presupuestado, afectación a períodos fiscales futuros y responsable del proyecto/programa.

La información contenida en el plan de adquisiciones no representará compromiso u obligación alguna para la Administración Pública. Es decir, el Estado no se encontrará comprometido a materializar formal o legalmente -a futuro- el contrato en cuestión, sino que el mismo representará una herramienta interna de la propia Administración Pública para el mejor aprovechamiento de sus recursos.

En éste orden de cosas, el planeamiento en el terreno de las adquisiciones del Estado provincial, particularmente aquellas que son ordinarias, regulares o periódicas, tendrá su impacto directo en la cuenta de inversión de la Administración Pública provincial facilitando y agilizando, asimismo, los procesos constitucionales de control -previo y posterior- de las cuentas de la misma.

Un proceso evolutivo dentro del Estado imprime una nueva cultura organizacional, donde se hace lugar a una nueva técnica de control -contributivo- desde el Tribunal de Cuentas de la provincia de La Pampa donde se procura proponer y aportar acciones correctivas en los procesos de contratación del estado por parte de cada unidad organizacional, en ejercicio de una política de asesoramiento integral. Ello ocurre en virtud de que en instancia de la intervención del órgano de contralor donde se detectan éstas falencias.

Por lo tanto, un régimen de capacitación técnica -legal y contable- y práctica de los agentes que ejecutan las contrataciones como quienes las deciden será de vital importancia para revertir la situación.

### **Sistemas de información inter-operativos como herramientas del planeamiento**

Dentro de los organismos gubernamentales existe una gran cantidad de datos referentes a sus respectivas competencias, sin embargo los mismos carecen de una organización sistémica que permita relevar información de manera adecuada para la toma de decisiones.

En tal sentido, FRANÇOIS (1992: 93) define a la información como “conjunto organizado de datos que otorga un significado a un fragmento del universo, en función de un conocimiento preexistente”.



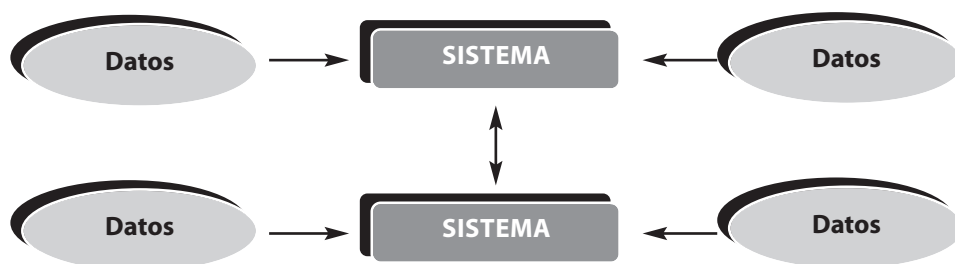
Ello se ve pronunciado en una ausencia de bi-direccionalidad de la información, sea en sentido vertical u horizontal, lo que trae aparejado una relación caótica y errática. Todo ello trae una consecuencia directa en la toma de decisiones ya que serán naturalmente desacertadas y, la ejecución de las mismas, no producirán los resultados deseados.

En otro sentido, los sistemas informáticos se presentan como una especie dentro de los sistemas de información mediante los cuales se procesan los datos, bajo un criterio experimentado del administrador, en tanto los mismos puedan ser administrados y clasificados objetivamente, dejando fuera aquellos que no resultan la base de las decisiones o, en su caso, aquellos que por su subjetividad y variabilidad, no es posible procesarlos informáticamente.

Desde otro punto de análisis, la generación y sostenimiento de los sistemas de información deben ser considerados no como un costo sino como un recurso o herramienta estratégica en el ámbito de desarrollo de las funciones de la unidad organizacional.

Independientemente de ello, una vez implementados distintos sistemas de información con base u objeto en los datos propios de la unidad gubernamental, se deberá necesariamente avanzar en la inter-operatividad de los mismos en base a indicadores comunes y clasificadores a fin de trabajar con una visión sistémica de los procesos complejos de la Administración Pública provincial.

**Figura 2:** Esquema de interrelación sistémica



**Fuente:** Elaboración propia

Específicamente, en su aplicabilidad a los sistemas coordinados que deberán implementarse para la ejecución del planeamiento de adquisiciones de bienes y servicios, deberá responder básicamente a los cuestionamientos respecto a quién lo requiere, cuándo se requiere la contratación, dónde, cuánto se necesita y, finalmente cómo se ejecutará; ya que la doctrina entiende que lo que no se mide no se puede administrar.

## **Control de gestión de calidad**

La “calidad” ha sido identificada como la capacidad de un bien o servicio de satisfacer las necesidades explícitas o implícitas del usuario inmediato, o último beneficiario de ese bien por el cual se justifica una acción y el que, a su vez, justifica la existencia del proveedor de dicho bien o servicio.

En este sentido se expresa MUÑOZ MACHADO (1999:120) cuando dice que “la calidad del servicio en las administraciones públicas parece relacionarse con la transparencia, la participación del contribuyente, la satisfacción del ciudadano y la accesibilidad. No obstante, se estima que las características pueden variar de un país a otro”.

Los sistemas de control de gestión de calidad nacen en el sector privado respecto de las empresas comerciales y han avanzado paulatinamente como exigencia de excelencia en los procesos del sector público.

Las normas o estándares emitidos por un organismo de normalización, por ejemplo International Standardization Organization (ISO), han sido definidas a partir de una mesa de discusión que concluye con un acuerdo que, posteriormente, es homologado por un Comité de Normas que opera dentro del organismo de normalización.

International Standardization Organization (ISO) define una norma como un documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido (nacional o internacional), que proporciona para un uso común y repetido, una serie de reglas, directrices o características para las actividades de calidad o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en el contexto de la calidad.

Puntualmente, la certificación de sistemas consiste en obtener el reconocimiento de la entidad certificadora de que los mismos cumplen con las exigencias establecidos en una norma. Para tal fin es necesario responder adecuadamente a los requerimientos de dicha norma, por ejemplo ISO 9000, ISO 14000 e ISO 26000.

Si se adoptare una norma, se deberán implementar voluntariamente procedimientos, métodos de verificación, control, auditoría y registros funcionales a los requisitos de la norma antes mencionada. Asimismo, se requerirá la confección de Manuales de Procedimientos e Instrucciones, Plan de Motivación de Empleados, entre otros.

Una vez finalizado el mencionado proceso de certificación, se continúa con la implementación de los sistemas propuestos y, en caso de resultar exitosa su aplicación, el organismo de certificación emitirá el “Sello de Calidad”.

Luego de un planeamiento responsable de las adquisiciones de bienes y servicios de la Administración Pública provincial, resultará conveniente la incorporación de un sistema

de evaluación del proceso de ejecución de dicho plan. Los indicadores tendrán su concepción al momento de elaborarse el mismo. Tales indicadores estarán formulados en base a obtener información respecto a identificar en su estudio las oportunidades de mejoramiento ante posibles rendimientos negativos. Ejemplo de tales indicadores se encuentran: eficacia en el cumplimiento del plan de adquisiciones de bienes y servicios del período, porcentaje de utilización por método de selección del cocontratante, participación por rubro, entre otros.

## **Conclusión**

En éste orden de situación, se advierte que el análisis de la Matriz FODA del sistema de adquisición de bienes y servicios implementado en la Administración Pública provincial muestra una situación actual desequilibrada y desordenada pero con una buena proyección de superación.

Una tendencia creciente a la utilización del recurso de la contratación directa redundando en una elección inapropiada del cocontratante, en virtud de la ausencia de comparación de ofertas, tanto en el factor económico como en las características intrínsecas del objeto de contratación.

Como consecuencia, la Administración Pública frecuenta elecciones poco convenientes en razón de priorizar procesos breves o poco burocráticos; propios de las organizaciones estatales que administran recursos originados en los aportes ciudadanos. Por tal razón, a ellos debe la transparencia en sus actos administrativos, el deber de información y la obligación de rendir cuentas por los mismos.

Desde un punto de vista práctico es necesario abandonar la idea legalista del cumplimiento del proceso de contratación establecido normativamente, para evolucionar con visión estratégica y sistémica de las adquisiciones emprendidas por el Estado provincial. Ello deberá tener en cuenta el análisis de los bienes, obras o servicios que se van a convenir, así como la proyección de la demanda y un estudio de los sistemas de contratación y un seguimiento de los proveedores del Estado.

Ante esta situación, la puesta en marcha de un sistema de planeamiento global de las adquisiciones de bienes y servicios llevadas a cabo por el Estado provincial permitirá un mejoramiento de la ejecución de los recursos públicos asignados por el presupuesto a niveles más convenientes, financiera y cualitativamente.

Los procesos de evolución del Estado han forjado una nueva cultura organizacional en la que las actividades diarias que se llevan a cabo deben estar al servicio del ciudadano.

Se debe buscar la excelencia del sector público, y para ello hay que introducir nuevos instrumentos para actualizar las estructuras públicas, con el fin de lograr una prestación de servicios con calidad.

La calidad en el ámbito de la Administración Pública puede y debe ser incesantemente mejorada, buscando enaltecerla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles en el tiempo con tendencias crecientes de mejora continua y, al mismo tiempo, lograr que tales resultados puedan ser medidos y comparados teniendo en vista la superación constante.

## **Bibliografía**

ALVAREZ, H. F. (2003), *Administración. Un enfoque Interdisciplinario y Competitivo*. Córdoba. Ediciones Eudecor.

CONSEJO FEDERAL DE RESPONSABILIDAD FISCAL (2012), *El Presupuesto Plurianual Provincial -Documento Preliminar-*. Ley Nacional N° 25.917. <http://www2.mecon.gov.ar>.

FRANÇOIS, C. (1992), *Diccionario de Teoría General de Sistemas y Cibernética. Conceptos y Términos*. Buenos Aires, Editado por GESI Asociación Argentina de Teoría General de Sistemas y Cibernética.

IVANEGA M. M. (2011), *La Administración Pública del Siglo XXI: Entre La Utopía y La Realidad*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Editorial La Ley 02 de Marzo de 2011.

KATHREIN, C.; REINAUDI, R. y SÁNCHEZ, R. (2014), *Contrataciones del Estado. Análisis De La Contratación Directa*. Director SAPP, José Roberto. Universidad Nacional de La Pampa.

LAS HERAS, J. M. (2006), *Estado Eficaz*. Segunda Edición Actualizada. Editorial Osmar D. Buyatti.

LAS HERAS, J. M. (2009), *De Resultados En El Estado*. Edición 2009. Editorial Osmar D. Buyatti.

MUÑOZ MACHADO, A. (1999). *La Gestión En La Calidad Total En La Administración Pública*. España. Ediciones Díaz de Santos S.A.