

XVI CONGRESO NACIONAL DE CONTADURÍAS GENERALES

SAN LUIS – ARGENTINA. NOVIEMBRE DEL 2001.

TITULO: Contrataciones del Estado.

Un Enfoque Sistémico para su Mejoramiento y Transformación.

TEMA: Gestión de compras dentro del Sistema.

PRESENTACIÓN: Contaduría General de la Provincia del Neuquen.

AUTOR: Juan Carlos DENHAM.

Contador Público, egresado de la Universidad Nacional de La Plata.

Año de ingreso en la administración pública: 1972.

Principales Cargos: Contador General de la Provincia, Subsecretario de Hacienda.

Actividad docente: Profesor de Contabilidad Pública.

Profesor de Finanzas Públicas.

Carrera: Técnico Superior en Adm. Pública. IPET 1.

Docente del Sistema Nacional de Actualización

Profesional Continúa. (SNAPC)

Otras actividades: Presidente Comisión de Estudio de Adm. Pública.

C:P:C:E del Neuquen.

CONTRATACIONES DEL ESTADO.

UN ENFOQUE SISTÉMICO PARA SU MEJORAMIENTO Y TRANSFORMACIÓN.

Índice

- 1.- Introducción
- 2.- Principales características o prácticas vinculadas con las compras o contrataciones.
- 3.- Definición del sistema.
- 4.- Propuesta.

I.- Introducción.

La importancia del sistema de contrataciones pública no sólo se mide por el poder de compras del estado y su impacto en el sector de la economía privada sino también por la manera como se resuelven los aspectos de cantidad, calidad, y oportunidad en que debe estar el suministro procurando maximizar la ecuación del menor costo con la mejor calidad para disponerlo oportunamente en la fase de transformación de la respectiva función de producción estatal[□]

Sin embargo, en general la función de compras del sector público se muestra como una de las áreas más cuestionadas dentro de la organización estatal, cuestionamientos estos que se vinculan tanto con aquellos aspectos internos que debe resolver como con la visión que,

[□] Ver Contabilidad Pública: Fiscalización de las Cuentas del Estado. Lic. José M. Las Heras. C.P.C.E de Córdoba Premio anual Doctor Félix León. 1997.

desde afuera, se tiene de su ejercicio y de los funcionarios o agentes estatales involucrados o que intervienen en la gestión.

Su lentitud, falta de oportunidad, los altos costos que se pagan y que muchas veces no tienen coincidencia con la calidad de las contraprestaciones recibidas, la inoperancia de los controles, la sospecha permanente del ciudadano, serían en síntesis, las características que identifican éste aspecto de la gestión gubernamental.

¿Cuales podrían ser las causas de los bajos rendimientos de las organizaciones responsables de las adquisiciones o contrataciones?. ¿ Porqué esta función parecería condicionada o propensa al fracaso aún cuando la aplicación de las “excepciones” hayan sido una constante o la regla general?.

En la búsqueda de una respuesta a estos y otros interrogantes resulta importante fijar una semblanza de las formas o maneras a través de las cuales se ejecuta la función de compras y contrataciones, aclarando que si bien pueden no ser universales si representan un alto porcentaje de los casos tomados en consideración. [□]

II. Principales características o prácticas vinculadas con las compras o contrataciones.

La organización del sector, en general dependiente de las Direcciones de Administración o Servicios Administrativos Financieros reconoce una estructura operativa basada en una

[□] Como base de análisis se tomaron los distintos trabajos de evaluación que realizaron los asistentes a los cursos que sobre las contrataciones del sector público dicta el autor.

formación adquirida sólo por el paso del tiempo, es decir sin una capacitación del recurso humano permanente y/o específica y casi exclusivamente "especializada" en la aplicación formal de los distintos reglamentos de contrataciones.

Otros de sus rasgos distintivos es la obsolescencia de las normativas, en especial los reglamentos, que se traduce en una incapacidad para la resolución de los problemas de aprovisionamiento de los recursos materiales o servicios requeridos por quienes tienen la responsabilidad de "hacer" dentro del estado o por lo menos ésta es una de las imputaciones que se le hacen al proceso.

Esta situación ha generado formas alternativas de solución, una de ellas parte de la descalificación de la licitación pública como el procedimiento base de selección del proveedor o contratista, aún cuando la mayoría de las legislaciones así lo consagra, convirtiendo las excepciones en la regla, de esta manera la contratación directa pasa a ser la forma clásica de la contratación. ¿Será por mayor ejecutividad?

Otra y sin recurrir a "las razones de urgencia", utiliza el fraccionamiento o desdoblamiento para evadir la apertura de una licitación y hacer compras directas con algún proveedor o contratista previamente identificado, sin competencia de precios y sin posibilidades que otros puedan concurrir con sus propuestas y, por supuesto sin garantía alguna de transparencia

Otras de las alternativas con la que se intentó combatir la falta de respuesta consistió en el traslado de la función hacia los sectores requirentes o con la responsabilidad de hacer, en un intento de que estos pudiesen, por sí, dar solución a sus propias necesidades, los

anticipos de fondos, los cargos específicos, los fondos permanentes de obra, etc., son algunos ejemplos.

Complementando las vías antes descriptas muchas veces se utiliza la excepción de contratar en forma directa con otras reparticiones publicas. En el fondo, y como generalmente estas terminan subcontratando el objeto de la contratación, nos encontramos nuevamente ante una de las maneras de sortear los principios generales y la debida transparencia del proceso.

De todas estas variantes habrá de concluirse, a poco que se profundicen sus aportes, que estos resultaron menos positivos que lo originalmente esperado, la falta de transparencia y competencia propia de los procedimientos de contrataciones directas o de la aplicación interpretada de las normativas, el desorden administrativo implícito en la atomización de las contrataciones son aspectos que sólo son hábiles para incrementar el descrédito de la función.

A estos aspectos habría que agregar aquellos que sin ser inherentes o del orden interno de la función, determinan un grado de complejidad adicional en la resolución de la problemática del aprovisionamiento público, nos estamos refiriendo a los aspectos presupuestarios, a la falta de programación de las compras y contrataciones anuales y a la inexistencia de un sistema de información que apoye tanto a la gestión de la demanda como al desarrollo de la oferta, entre otros.

Respecto del Presupuesto, los déficit acumulados en todas las jurisdicciones hablan a las claras que "el techo" de los gastos y el límite de los recursos posibles discurren por

caminos distintos sin llegar a compatibilizarse entre sí, lo cual evidentemente repercute no solo en lo administrativo sino también en el posicionamiento del mercado oferente.

La consecuencia directa de la insuficiencia de los créditos junto con la continuidad, como mínimo de las compras consideradas indispensables: "el Estado no se puede parar", trae aparejada la inseguridad en el cumplimiento de las fechas de pago establecidas en las condiciones de las contrataciones produciéndose una retracción de la oferta y el encarecimiento de los precios de ventas al Estado; por otra parte habrán de considerarse cuales son los efectos de esta situación sobre los planes de promoción y apoyo de las micropymes que no son otra cosa que verdaderos sistemas de compras o contrataciones basados en la preferencia.

Por otro lado, la falta de una programación vuelve totalmente imprevisible los resultados, "aquí es más fácil decir que la licitación es un entramamiento, que admitir que hay debilidades internas"....."la falta de planificación de las compras es otro problema señalado por el contralor, pues las instituciones no programan a tiempo lo que necesitarán y luego piden autorización para hacer compras directas por la urgencia" [□]

La falta de información: programa de compras y contrataciones gubernamentales, precios de referencia, proveedores o contratistas, situación del mercado productor o prestador, transferencia de información al ciudadano, etc. son algunos de los datos que dan seguridad y credibilidad a los procesos.

[□] La Nación, 15/10/2001. Costa Rica.

En el fondo adherimos a quienes sostienen que una de las soluciones posibles consiste en tratar de convertir a la función de compras y contrataciones en un sistema donde los reglamentos dejan de ser la herramienta principal o como sucede en algunos casos la única.

III Procedimiento vs. Sistema.

Previo a la definición del sistema de compras y contrataciones del sector público, correspondería recordar cual es el objeto del proceso, qué es lo que esta buscando el Estado cuando pone en marcha todo éste procedimiento de selección. Se trata nada más, pero nada menos, que de encontrar o seleccionar a un proveedor o contratista, el más idóneo, para que actuando como colaborador coadyuve en el logro de los objetivos propuestos o definidos como medios necesarios para alcanzar el bien común.

Dado que el estado no produce por si todos los insumos o servicios que requiere para ejecutar sus programas de acción, debe recurrir a los particulares quienes se constituyen en sus colaboradores, aún reconociendo que con intereses contrapuestos, tanto es así que en muchos casos existe una delegación de parte de las facultades del estado hacia éstos, como forma de posibilitar el cumplimiento de los términos de la contratación y, por ende permitir al estado cumplir con la prestación, en estos casos vía un tercero, por ejemplo algunos contratos de concesión de servicios públicos.

Si el colaborador fracasa es el propio Estado quien fracasa. Esta es una de las razones del peso que debe asignarse a la función de compras o contrataciones, la selección de proveedor o prestador de servicios requiere de una ingeniería no sólo procedimental, sino

de toda una estructura capaz de interpretar y dar solución tanto a la problemática de la demanda como de la oferta.

Así, en su caracterización resulta sumamente representativa la definición que el SIMAFAL II da de ella: “el sistema de compras y contrataciones está constituido por el conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos que, mediante su operación, permiten al estado obtener los bienes, obras y servicios que necesita para realizar su gestión”[□], entonces, y a partir de ella, trabajaremos algunos de los aspectos básicos que hacen al diseño y desarrollo del sistema.

a) PRINCIPIOS.

Cualquier sistema de compras y contrataciones que se implemente para el sector público deberá respetar aquellos principios tradicionales basados en la igualdad de tratamiento entre todos los oferentes, la libre concurrencia de cualquiera que se interese en participar como proveedor o contratista del Estado, la posibilidad de competencia entre los participantes y la publicidad de la decisión de realización del gasto o inversión como supuesto básico de la concurrencia.

Estos principios que también deben ser considerados al momento de auditar cualquier operación de compras o contrataciones, deberán ser compatibilizados con el criterio de la discrecionalidad que, bajo ciertos límites legales, puede ejercer la administración en la selección de los proponentes.

[□] Sistema Integrado Modelo de Administración Financiera, Control y Auditoría para América Latina. SIMAFAL II Zuleta, Barrientos, Luna. La Paz - Bolivia. 1.999.

Por último deben considerarse la aplicación de las pautas de economía, eficacia y eficiencia en la gestión y en los trámites operativos y administrativos relacionados con las contrataciones. □

a) **NORMATIVA.**

Si el estado tiene como fin último el bien común, es indudable que el mismo debe regir su accionar con sujeción a un orden jurídico preestablecido y en el caso que nos ocupa no sólo porque así lo determina la norma, sino porque el legislador, en su momento, determinó que éste era el mejor camino para lograr el fin perseguido.

Así en la selección del proveedor o contratista bajo el principio de un tratamiento igualitario para todos los interesados que hayan respondido al llamado, la existencia de una normativa que en forma previa y general fije las reglas del juego a que deberán atenerse las partes resulta vital, pero este esquema jurídico además debe ser capaz de dar respuesta a una realidad económica y de mercado variable según distintos momentos.

Por otra parte debemos pensar en como transitar desde la posición de administrar a partir de una fuerte rigidez en los medios y absoluta flexibilidad en los resultados a una gestión donde se inviertan los términos y lo importante sean precisamente los resultados, sin necesidad o cuidando de no volver a ir de un extremo al otro □.

Así las normas deberían contemplar y legislar sobre todas aquellas variables posibles de utilizar como modalidades de compras y contrataciones e, incluso incorporar aquellas

□ Julio R. Comadira en su obra *La Licitación Pública (Nociones, Principios, Cuestiones)* con referencia a este procedimiento en especial enuncia los de juridicidad, oficialidad, verdad material, formalismo moderado, debido procedimiento previo y celeridad, economía, sencillez y eficacia en los trámites.

□ Ver *Estado Eficiente*. Dr. José M. Las Heras. Editorial Euducor.

modificaciones a las normas vigentes que abran el camino al uso de la tecnología informática.

La previsibilidad de la norma y a su vez su propia flexibilidad para responder a situaciones cambiantes habrán de operar como reaseguro, esto implica tener a disposición una amplia gama de soluciones posibles y la opción de elegir de entre ellas aquella que mejor se adapte a la situación, pero debe considerarse que una vez ejecutada la opción ésta debe cumplirse con estricta sujeción a todos sus términos legales y reglamentarios.

b) ORGANISMOS.

Este es uno de los aspectos que merece un tratamiento particular dado los distintos criterios que podrían ser utilizados en la definición de las variadas formas de ejecución de la función de compras y contrataciones.

Sin embargo es evidente que a partir de las reformas del año 1992 llevadas a cabo en el orden nacional, se ha impuesto toda una línea de pensamiento con eje en la administración financiera gubernamental que, partiendo de un enfoque sistémico, determina un modelo administrativo que reconoce entre otros, como uno de los factores de éxito encarar en forma coordinada la reforma de los procesos de adquisición, administración y uso de los bienes y servicios. [□]

Otro de los rasgos distintivos del sistema integrado de administración financiera, del que forman parte las contrataciones públicas, se fundamenta en la centralización normativa y descentralización de las funciones operativas, lo cual lleva a la creación de un organismo

[□] SIMAFAL II. Op.citado.

central responsable de proponer las políticas y establecer las normas y sistemas tendientes a cumplir con el objetivo de que las obras, bienes o servicios sean obtenidos con la mejor tecnología proporcionada a las necesidades, en el momento oportuno y al menor costo posible como así también las ventas de bienes al mejor postor, coadyuvando al desempeño eficiente de la administración y al logro de los resultados requeridos por la sociedad. □

Por su parte, la ejecución queda en manos de aquellos que tienen la responsabilidad operativa, dentro de cada una de las jurisdicciones, de proveer los insumos o los servicios a quienes tienen que responder por el logro de las metas propuestas para el ejercicio financiero. Esta unidad a partir de compartir idénticos objetivos, debería operar como garantía suficiente, cerrando el círculo el hecho de depender, ambas funciones, de una misma jerarquía administrativa.

Independientemente de la organización del órgano rector respecto de su relación con las unidades operativas jurisdiccionales referidas a los aspectos normativos, éste debe contemplar en su organización la administración de los eventuales sistemas computarizados de gestión administrativa de las compras y contrataciones como del proceso de toda aquella otra información que el sistema necesite para operar eficientemente.

Entre estos últimos se podría llegar a definir toda una logística compuesta por la información relativa a los precios de los insumos y/o servicios, que más tarde conformarán una referencia destinada tanto a las contrataciones como al control; los catálogos de insumos usuales útiles para la identificación y determinación de la calidad de los productos, la información relacionada con la habilitación e idoneidad de los proveedores y

contratistas y en general toda aquella otra información con destino al eventual oferente, al ciudadano u organizaciones intermedias destinada a posibilitar el control social del gsto público.

Dentro de este esquema es importante rescatar el registro o padrón de proveedores y su función, a partir del concepto tradicional de que el Estado, en principio, no cuenta con la posibilidad de libre elección del proveedor o contratista colaborador en una operación determinada y, por lo tanto los registros deberían actuar como órganos de selección previa habilitando a aquellos que consideren hábiles e idóneos para contratar con el Estado.

Así será una cuestión a resolver, según los distintos objetivos propuestos y realidades locales cuales serán las funciones asignadas al registro que se gradúan entre un simple sistema informativo: Padrones de Proveedores y Contratistas hasta un complejo sistema de clasificación similar, para dar una idea de magnitud, de los Registros de Contratistas y Constructores de Obras Públicas, en aquellos aspectos relacionados con la habilitaciones por rangos de negocios, por ejemplo.

Lo importante es arribar a un punto de equilibrio entre el concepto de contratista idóneo y el límite burocrático-administrativo de forma tal de no constituirse en una traba para el desarrollo del mercado oferente.

Evidentemente disponer en forma anticipada de toda esta información hará, por ejemplo, que se tengan los tiempos oportunos para que funcionen todas las previsiones legales y será el resguardo suficiente para evitar la "necesidad" de transgredir la norma forzando las excepciones como única salida para cumplir con los pedidos de aprovisionamiento.

□ Ver Decreto 1.023/2001 PEN.

IV. PROPUESTA.

Teniendo en cuenta los conceptos definidos básicamente en el punto anterior se mostrará, a nivel de ejemplo, una posibilidad de construcción del órgano rector de un sistema de compras y contrataciones gubernamentales partiendo de la descripción de algunas de las misiones y funciones que se entiende deben contemplarse como mínimo para llevar adelante las responsabilidades definidas como propias.

ORGANO RECTOR.

OFICINA DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

NIVEL: Dirección Provincial

MISIÓN:

Asesorar a los niveles superiores de gobierno en la determinación de las políticas generales de compras y contrataciones y proponer y/o dictar las normas necesarias para la eficaz y eficiente obtención de los bienes y servicios que el Estado requiera para el cumplimiento de sus objetivos, basado en la centralización normativa y descentralización operativa de la gestión de compras, almacenamiento y suministros asegurando la disponibilidad de la información necesaria que conlleve a la transparencia del sistema.

FUNCIONES:

- Intervenir en todas las cuestiones relacionadas con las políticas de compras y contrataciones.
- Coordinar las acciones que como órgano rector deba mantener o impulsar con el objetivo de fortalecer el modelo sistémico de administración financiera gubernamental
- Intervenir en la elaboración de los proyectos de normas legales vinculadas con los procedimientos de compras y contrataciones relacionados con las necesidades y características de las distintas jurisdicciones gubernamentales.
- Proponer las modificaciones necesarias al régimen legal del sistema de compras y contrataciones tendientes a una permanente actualización adecuándolo a las exigencias del Estado, del mercado y del avance tecnológico.
- Impulsar, asesorar e implementar el programa anual de compras y contrataciones del sector público provincial.
- Organizar los registros necesarios para el seguimiento y evaluación del funcionamiento del sistema provincial de compras y contrataciones.
- Elaborar información estadística vinculada a la gestión de compras y contrataciones provincial.
- Organizar y atender con honestidad, eficiencia y economicidad el funcionamiento interno de la Oficina de Compras y Contrataciones.

DIRECCIÓN DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

NIVEL: Dirección General.

Depende de la Oficina de Compras y Contrataciones.

MISION:

Elaborar, proponer y mantener un cuerpo coherente de normas y procedimientos técnicos para el desarrollo de los procesos de compras y contrataciones, respetando los principios de juridicidad, publicidad, libre concurrencia e igualdad de tratamiento para todos los interesados en proveer al Estado, compatibilizando con el marco normativo vigente en la organización del sistema de administración financiera.

FUNCIONES:

- Velar por la actualización permanente del sistema normativo en respuesta a los objetivos fijados en las políticas de compras y contrataciones para el sector público.
- Optimizar los procedimientos administrativos de adquisición de bienes y contratación de servicios de acuerdo con las políticas generales de compras y contrataciones.
- Propiciar el marco necesario en coordinación con la Dirección de Investigación de Mercado para la mayor participación de los proveedores y contratistas, promoviendo la competitividad y garantizando la igualdad de tratamiento, asegurando al Estado la posibilidad de selección más conveniente.
- Perseguir un adecuado grado de transparencia en el sistema a través de propuestas de normas y procedimientos que permitan asegurar la confianza de los proveedores y contratistas y de la ciudadanía en el sistema.
- Investigar y proponer normas y procedimientos alternativos que incluyan el uso de medios electrónicos para las compras y contrataciones gubernamentales.

- Administrar al personal y demás recursos asignados con honestidad, eficiencia y economicidad en el logro de sus competencias.

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

NIVEL: Dirección General.

Depende de la Oficina de Compras y Contrataciones

MISION:

Investigación y estudio del mercado proveedor con el objetivo de asistir fundamentalmente al estado con la información suficiente para el diseño de las políticas de compras y contrataciones y el desarrollo de una óptima gestión, promoviendo la activa participación de los proveedores, cámaras y demás formas de agrupamiento que los representen.

FUNCIÓN:

- Coordinar con las unidades sectoriales de compras y contrataciones la elaboración de sus programas anuales de adquisiciones, destinadas a integrar la información presupuestaria básica en materia de gastos de cada jurisdicción.
- Disponer las formas o modalidades necesarias para que el programa sea informado a los proveedores y/o contratistas del estado.
- Organizar el sistema provincial de identificación de bienes y servicios.
- Producir información sobre precios de insumos y/o servicios corrientes en el estado destinada a la formación de una base de datos para el uso de las unidades sectoriales de

compras, formulación de los presupuestos anuales de las jurisdicciones y referencia para los sistemas de control, entre otras aplicaciones.

- Organizar y administrar el Registro de Proveedores y Contratistas.[□]
- Impulsar en conjunto con los distintos organismos con competencia en la materia, las acciones destinadas a hacer operativas las políticas de gobierno respecto de las micropymes u otros sistemas de preferencia.
- Promover la concurrencia y competitividad de los proveedores y contratistas.
- Administrar al personal y demás recursos asignados con honestidad, eficiencia y economicidad en el logro de sus competencias.

REGISTRO ÚNICO DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS..

NIVEL: Dirección

Depende de la Dirección de Investigación de Mercado.

MISIÓN:

Administrar el Registro facilitando las posibilidades de concurrencia del mayor número de proponentes en los procesos de compras o contrataciones, optimizando a través de su acción la calidad y cumplimiento de los proveedores y contratistas.

[□] En el ejemplo se opta por la aplicación del concepto de Registro de Proveedores y Contratistas.

FUNCIÓN.

- Asesorar a la Dirección General sobre las distintas alternativas de calificación de los proveedores y contratistas de forma de posibilitar la información necesaria para las adjudicaciones a los oferentes más idóneos.
- Asesorar a las distintas personas físicas o jurídicas que manifiesten interés en ofertar o contratar con el Estado sobre las alternativas y formalidades de inscripción en el registro promoviendo la mayor participación de los futuros oferentes.
- Administrar y mantener actualizados los registros a través de las altas de quienes soliciten su inscripción o por bajas a solicitud, o por haber sido incluidos en el registro de sancionados.
- Administrar el registro de sancionados.

DEPARTAMENTO DE IDENTIFICACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.

NIVEL: Departamento.

Depende de la Dirección de Investigación de Mercado.

MISIÓN.

Elaborar y establecer criterios uniformes para la identificación de las compras y contrataciones del sector público, su clasificación y codificación a los efectos de la formulación del presupuesto, de los planes anuales de compras y contrataciones y del proceso de adquisición de bienes y servicios.

FUNCIONES.

- Elaborar la estructura y codificación de los bienes y servicios de uso y consumo comunes y específicos que el Estado necesita para realizar sus actividades.
- Administrar el catálogo de bienes y servicios.
- Mantener actualizada la información requerida por el sistema de precios de los bienes y servicios adquiridos o solicitados por el Estado.
- Suministrar la información que le sea requerida para el proceso de formulación de los presupuestos y de los planes anuales de compras y contrataciones.
- Coordinar con el sistema de administración de bienes los aspectos requeridos para la identificación de los bienes inventariables.

ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE COMPRAS Y CONTRATACIONES.

NIVEL: Dirección General.

Depende de la Oficina de Compras y Contrataciones

MISIÓN:

Administrar y propender al desarrollo permanente de los sistemas de compras y contrataciones del sector público mediante la aplicación de las tecnologías adecuadas con el objetivo de lograr eficiencia en la aplicación de los recursos y propender a la transparencia de la gestión.

FUNCION:

- Administrar los sistemas de compras y contrataciones logrando el óptimo funcionamiento de los mismos.
- Asesorar a los distintos usuarios de los sistemas respecto de su funcionamiento capacitándolos para su mejor aprovechamiento.
- Propiciar las modificaciones que correspondan a los efectos de que los sistemas reflejen cabalmente la normativa vigente en materia de adquisiciones.
- Organizar los registros necesarios para el seguimiento y evaluación del funcionamiento de los sistemas.
- Elaborar información estadística vinculada con la gestión de compras y contrataciones del estado.
- Propender, proponer y/o desarrollar el uso de medios electrónicos idóneos para la gestión de compras y contrataciones.
- Administrar todos aquellos recursos informáticos que incorporen a los sistemas de gestión de compras y contrataciones información de utilidad para el proveedor o contratista como para el ciudadano u organizaciones intermedias.
- Administrar al personal y demás recursos asignados con honestidad, eficiencia y economicidad en el logro de sus competencias

BIBLIOGRAFÍA.

La Licitación Pública (Nociones, Principios, Cuestiones)

Julio Rodolfo Comadira.

Depalma. 2000.

Contratos Administrativos.

Jornadas Organizadas por la Universidad Austral.

Facultad de derecho. 1999.

La Licitación Pública.

Roberto Dromi.

Astrea. 1980.

Decreto N° 1545/1994. PEN

Decreto N° 436/2000. PEN

Decreto 1023/2001. PEN.

Proyecto Sistema de Contrataciones.

Provincia del Neuquen. 2001.

Simafal II.

Zuleta, Barrientos, Luna. La Paz. Bolivia. 1999.

Estado Eficiente.

José M. Las Heras.

Eudecor. 1999.

Contabilidad Pública: Fiscalización de las Cuentas del Estado.

José M Las Heras.

CPCE de Córdoba. Premio anual Dr. Félix León. 1997