

POLITICAS DE AGILIZACIÓN, FLEXIBILIZACIÓN Y TRANSPARENCIA DEL RÉGIMEN DE CONTRATACIONES PROVINCIAL

DR. CPN JORGE MARTÍN DI VECE

1 - Introducción

La gravedad y significatividad de la crisis producida en el país a partir de diciembre de 2001 derivó en un proceso histórico de innumerables cambios, que incidieron tanto en el ámbito político, como social y económico, en particular, generando la declaración de emergencia pública y produciendo profundas modificaciones en la economía de la Nación. Luego de más de diez años de paridad cambiaria, con depósitos, créditos, tarifas y demás contratos dolarizados, con el default ya declarado, sin reservas y con control de cambios, la economía en depresión y un "corralito" bancario con doble cerrojo, se presentaba un escenario por demás complejo en todos los órdenes, ya que desarticular la convertibilidad implicaba, entre otras cosas, transferencias de ingresos desde un sector de la sociedad hacia otro, modificaciones en precios relativos y disminución del poder adquisitivo de los salarios en caso de que la inflación se disparara.

Ese deterioro generalizado minó la capacidad operativa, la seguridad jurídica y la credibilidad misma de las instituciones y fue en ese contexto que se inició el trabajo desde la Subsecretaría de Gestión Tecnológica y Administrativa (en adelante SGTyA), donde, a pesar de la urgencia de los problemas que se presentaban, siempre se pretendió contar con una estrategia de mediano plazo, que orientara las decisiones más allá de atender la emergencia.

2 - Diagnóstico

A mediados del año 2003 y superados los primeros esfuerzos que demandó gerenciar una Administración Pública en el marco de una crisis de las características antes señaladas, surgió la necesidad de formular un diagnóstico de situación y de actuar en consecuencia.

Las estadísticas que resultan de los informes de gestión de los Ejercicios Financieros Años 2001 y 2002, elaborados por la Contaduría General de la Provincia sobre la base de las actuaciones sometidas a control previo de legalidad, que lucen en los Cuadros 1 y 2, respectivamente, brindaron la fuente para ello.

Del análisis de los datos del informe correspondiente al Ejercicio Financiero 2001, surgía claramente que los procedimientos contractuales básicos, licitaciones públicas y privadas, que promediaron el 4 % de las actuaciones sometidas al control de legalidad (menos de 130 licitaciones) y que representaron sólo el 28 % del gasto (menos de \$ 55,0 millones), no sólo fueron desplazados por los procedimientos de excepción autorizados por la ley -contrataciones directas que resolvieron el 7 % de los trámites (unos 270) y el 42 % de la inversión (menos de \$ 42,0 millones)- sino y fundamentalmente, por

formas de contratación no autorizadas (legítimos abonos – casi 3.300 trámites), que generaron el 28 % de las erogaciones, unos \$ 57,0 millones, mediante el 86 % de las actuaciones. Los resultados correspondientes al Ejercicio Financiero 2002, brindaban un panorama similar, sino idéntico.

Estos datos pusieron en evidencia la modalidad bajo la cual se transaccionaban las operaciones destinadas a atender la demanda de bienes, servicios e inversiones de capital en el ámbito de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires, sustentada esa evidencia fundamentalmente en los datos correspondientes al año 2001, por cuanto la crisis desatada a fines de ese año que tuvo, naturalmente, un fuerte impacto en los contratos estatales, podría haberse visualizado como la causa que alejara a las transacciones realizadas durante el año 2002 de los procedimientos básicos de selección.

Ese estudio previo permitió desvirtuar un presupuesto muy común: que la canalización de los gastos por mecanismos de excepción era una consecuencia de la crisis económico-financiera de 2002. Por el contrario, para entonces, los principios de legalidad y transparencia republicana ya se encontraban socavados por la elección de caminos elusivos del control.

Efectivamente, fueron las estadísticas del Ejercicio Financiero 2001, donde los contratos de abastecimiento se concretaban en plena situación estabilidad, las que indiscutiblemente mostraron la modalidad bajo la cual las instancias administrativas estables responsables de gerenciar el sistema de abastecimiento, evadían los procedimientos básicos de selección expresamente reglados por la Ley de Contabilidad y entonces, ello imponía la necesidad de provocar un fuerte cambio al respecto.

También denotaban las implicancias que la estructura de los sistemas de control, tanto interno como externo, tenía sobre el proceso de gerenciamiento del gasto, dado que los Organismos rectores de los subsistemas sólo ejercen un fuerte control centralizado, concentrado y formal en la etapa previa o posterior a la realización del gasto, desapareciendo su participación durante la fase de control concomitante en la ejecución del mismo.

Por otro lado, la permanente interacción de las áreas de gerenciamiento administrativo y de control, conduce a su estrecha vinculación e involucramiento y cuando quienes tienen la responsabilidad de ejercer la discrecionalidad propia del administrador, sobre la base de una evaluación de la oportunidad, el mérito y la conveniencia del gasto así lo hacen y en toda su amplitud, el sistema de control se atiene estrictamente a su función y a su responsabilidad, pero por el contrario, cuando uno de los sectores no asume su papel, inevitablemente esa frontera se corre hacia su propio lado, y ese espacio es tomado y gerenciado por la otra función.

No obstante, la realidad indicaba la “permanente presencia” de un concepto muy asentado en la administración pública, que sostenía que el “sistema de control burocratiza e interfiere la gestión y ésta, deviene ineficaz, ineficiente y antieconómica”, es decir es la “causa” que impide gestionar, en tiempo y forma, el proceso contractual.

Sobre la base de lo expuesto y de la experiencia, puede afirmarse que buena parte de la ineficiencia en el proceso contractual deriva del indebido “gerenciamiento” por parte de quienes deben ejercer esa función, “enmascarando” esa ineficiencia en aquel concepto de “interferencia” por parte del sistema de control.

Dado ese cuadro de situación, resultaba imperioso reformar el accionar de la gestión, tanto en las áreas responsables de gestionar el abastecimiento, como en las de ejercer el control.

3 - Presupuestos y Principios Rectores

La implantación de todo nuevo modelo de gestión, requiere de una significativa transformación de las instituciones, en este caso las provinciales, incorporando nuevas prácticas y tecnologías (planificación estratégica, cambios estructurales, revisión y reformulación de procesos, identificación de productos, etc.) y debe estar acompañada por la reforma de los sistemas administrativos de apoyo, los que las atraviesan y condicionan.

Siendo que la erradicación de todas las formas de corrupción es un presupuesto para la legitimación de los sistemas políticos latinoamericanos, la **transparencia** se transformó en una cuestión central de la gestión y orientadora de los procesos de reforma. La ciudadanía exigía, y lo sigue haciendo, la **plena transparencia** en la gestión de la cosa pública.

El fortalecimiento de las instituciones fue, es y será un objetivo central de la presente administración gubernamental, y para alcanzarlo se ha considerado apropiado avanzar firmemente en aquellos proyectos que se sustenten en la necesidad de reconstruirlas y privilegiarlas mediante acciones que rescaten la calidad, la eficacia, la cooperación interjurisdiccional y la transparencia, coadyuvadas por un accionar de la Administración Pública que manifieste el respeto por los ciudadanos.

Existe conciencia de los desafíos que presenta la implantación exitosa de las reformas que se impulsan. Para la construcción de una nueva gobernanza basada en la eficiencia de las políticas sociales implementadas, resulta necesario contar con una gestión pública que alcance altos niveles de credibilidad. Y en este sentido, comprendiendo que para una política arquitectónica sustentable deviene imprescindible contar con capacidad de gobierno, liderazgo político y legitimidad, el Ejecutivo Provincial impulsó y la Subsecretaría de Gestión Tecnológica y Administrativa se sumó, a la tarea de avanzar en una transformación sustantiva en la gestión de la Provincia, con el objetivo de mejorar el desempeño de los Organismos Públicos, en términos de los productos sociales y económicos que se ofrecen.

La agenda de esas reformas se centró en los siguientes tópicos:

- ✓ mejorar la calidad de los servicios que el Estado Provincial brinda a sus habitantes;
- ✓ impulsar en los organismos provinciales transformaciones institucionales internas que aumenten el impacto de los programas que ejecutan y mejoren la eficacia en el uso de los recursos públicos;
- ✓ desarrollar transformaciones transversales que apunten a producir cambios coordinados en los sistemas que atraviesan horizontalmente toda la Administración Provincial en sus modalidades de gestión y que se constituyan en el apoyo y sostén administrativo para todas las actividades de carácter sustantivo;

- ✓ dotar de soluciones tecnológicas compatibles a los diferentes organismos, coordinadas con ellos y soportadas por una infraestructura común;
- ✓ garantizar la accesibilidad pública a la información relativa a sus funciones, como al manejo y disponibilidad de los recursos de sector público.

Ha sido un objetivo entonces plantear nuevas formas de institucionalidad y desarrollar acciones que coadyuven a fortalecer la responsabilidad del Estado Provincial, en tanto garante del efectivo ejercicio de los derechos de ciudadanía.

En nuestro caso, el gran desafío a afrontar lo constituyó no solamente la habitual resistencia institucional al cambio, sino lo que se percibía como un inusual escalamiento en ese sentido como consecuencia de varios intentos frustrados de reforma. Evitando caer en la trampa de las estrategias de mimetismo o réplica de proyectos válidos en otros contextos, que tienden a buscar rápidos resultados pero de difícil sustentabilidad, se adoptaron estrategias exploratorias que consideraran los equilibrios existentes entre los valores, normas, reglas y procesos institucionales, para poder introducir cambios que no sólo perduren en el tiempo sino que alcancen niveles razonables de efectividad.

Las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) constituyeron una herramienta facilitadora para la reforma del modelo de gestión.

Su uso inteligente, adecuado a esos procesos de reforma, permitió optimizar su funcionamiento y asegurar su implantación, bajo un esquema de organización integral y sistémico que posibilite direccionar los beneficios al servicio a los ciudadanos.

En conclusión, hizo falta combinar ***una fuerte dosis de racionalidad política con una sostenida interacción con los organismos a fortalecer o refuncionalizar***, sobre la base de problemáticas concretas, objetivos claros y acciones determinadas para el logro de:

- ✓ una mejor capacidad de gestión;
- ✓ una mejor calidad del gasto;
- ✓ una mayor eficacia en los resultados;
- ✓ una mayor transparencia.

4 - Innovaciones en Materia Contractual

En una Provincia como la de Buenos Aires, que se debe gestionar una importante cantidad de procesos contractuales su propia Constitución avanza ya en materia de control, determinando los Organismos pertinentes y sus competencias. Por su parte, la normativa complementaria impone la actuación previa o concomitante de algunos de ellos, sin que implique, necesariamente, que esa intervención sea causal de una prolongación indebida de aquellos trámites. Muy por el contrario, brindan una mayor seguridad a la toma de decisiones, tendiendo a asegurar el debido proceso.

Sin embargo y dentro de los marcos normativos, lo que seguramente puede mejorarse es el gerenciamiento de los certámenes y así ha sido entendido desde la SGTyA, por lo cual, desde el año 2003 se han promovido diferentes medidas en pos de alcanzar una fuerte simplificación de los procesos en que se basa la gestión de abastecimiento, que han aportado agilidad en su ejecución, manteniendo una alta seguridad jurídica.

Las innovaciones propiciadas desde la SGTyA, pretendieron fortalecer un modelo de gestión que alcance mayores niveles de agilidad y simplicidad, en el marco de la eficacia y eficiencia de los procedimientos, economía de recursos y transparencia de la gestión.

Devino entonces necesario revertir la modalidad de gestionar y realizar un trabajo minucioso de actualización de los procedimientos legales, mediante medidas de fondo que posibilitaran procesos ágiles por donde, inexorablemente, debería transitar la gestión contractual.

Para alcanzar dicho fin, fue que se promovió una serie de modificaciones e innovaciones, procurando el logro de una mayor eficiencia, eficacia, economía de procesos y transparencia (Decretos N° 785/04, 787/04, 1.344/04, 2.698/04 y 89/07). Entre otras:

a) Mayor Delegación (eficacia): se adecuaron las competencias jurisdiccionales para la autorización y aprobación de las licitaciones públicas, privadas y las contrataciones directas, éstas en razón del concepto, fortaleciendo la gestión de cada Ministerio, Secretaría u Organismo mediante una mayor delegación de facultades, integrada en la política de descentralización administrativa promovida por la actual Administración Provincial, pero teniendo presente que ello derivaba también en una mayor responsabilidad y compromiso de los funcionarios delegados, respecto de las políticas de Estado en materia de simplicidad de procesos y procedimientos, celeridad en la gestión y transparencia en su accionar.

b) Documentos Estandarizados (eficacia, economía de procesos y transparencia): se avanzó sobre la figura de Pliegos Tipo, como un modo de evitar la reiteración de un procedimiento administrativo innecesario, productivo sin duda de un desgaste y de un gasto redundante.

c) Consultas Públicas (participación y transparencia): es en este esquema y con el objeto de alcanzar la mayor transparencia, publicidad y participación igualitaria de los potenciales oferentes, que se consideró prudente antes de someter los Pliegos a consideración del Poder Ejecutivo para su aprobación, llamar públicamente a los interesados a fin de habilitarles la posibilidad de proponer sugerencias y objeciones, mediante el mecanismo de “consulta pública”.

Este sistema establece un método de preparación de pliegos que simplifica y mejora tales instrumentos, evitando incurrir en condiciones innecesariamente onerosas o gravosas para los oferentes, que resultan finalmente contrarios al efecto buscado, o no cumplen en realidad un fin práctico para la administración (cf. Gordillo, Agustín, (2000)).

d) Precios Testigos (transparencia): sobre la base de haber adherido al Sistema de Identificación de Bienes y Servicios de Utilización Común del Gobierno Nacional y al contar con una herramienta hábil para administrar datos sobre precios, se incorporó, como paso previo a la adjudicación, la consulta de “precios referenciales o testigos” de los productos o servicios a contratar,

elemento juzgado de enorme valor para aumentar la transparencia en los procedimientos de selección.

Adicionalmente, la instauración efectiva de un sistema de precios topes se estima proveerá al sistema de control de otra herramienta adicional, para analizar la gestión contractual de cada jurisdicción.

e) Sistema de Asesoramiento y Control (eficacia): se incursionó sobre el mérito y oportunidad de la intervención previa de los Organismos de Asesoramiento y Control, sin que ello signifique de ninguna manera, eludirlo, como sucedía en la práctica a través de las formas irregulares de contratación, que finalmente se resolvían mediante el reconocimiento de “legítimo abono”.

Es que una administración pública ajustada a la época debe producir herramientas que faciliten la acción administrativa, y en consecuencia, habiliten el control, sin involucrar a esos Organismos en la gestión, tal como a pesar del cambio impulsado y por la resistencia al mismo aún acontece, pues los criterios de oportunidad y conveniencia, atributos naturales de los “administradores”, son ejercidos, en muchos casos, por esos Órganos, en razón de la cultura imperante.

Para corregirla, devino necesario generar herramientas universales y transversales que habilitaran el debido control, pero sin colisionar con los cometidos públicos encomendados al Departamento ejecutivo.

De ese modo, la construcción y aplicación de herramientas de gestión, comunes, consensuadas y previamente intervenidas por los Órganos que integran el Sistema de Control, harán que la metodología de intervención previa en la etapa de autorización de cada transacción, devenga redundante y por lo tanto, innecesaria, fortaleciéndose a la vez la acción de control interno y ciudadano.

f) Intervenciones Previas (eficacia y economía de procesos): se avanzó sobre la configuración de un control sistémico por un lado, así como concentrado y fortalecido sobre aquellas acciones de la Administración Provincial que requerían, por su importancia o característica, de su efectiva atención.

g) Interdicción de Prácticas de Fraccionamiento o Desdoblamiento (transparencia): se consideró apropiado a los fines de evitar la elusión de procedimientos básicos de contratación y de las competencias para la autorización y aprobación de llamados que, conjuntamente con la imputación preventiva del gasto, los funcionarios dejaran en los respectivos actos de autorización, expresa constancia de las anteriores contrataciones habilitadas para adquirir bienes o servicios “de carácter habitual y regular, que además fueren de similar naturaleza, especie o afinidad comercial y no contingentes respecto de un mismo destino”, a fin de disminuir el margen de discrecionalidad existente en la materia.

h) Publicidad (transparencia): en el marco de la política de modernización del estado (guía única de trámites, convenios de colaboración con empresas prestadoras del servicio de telecomunicaciones, firma electrónica), se decidió la difusión de no sólo las licitaciones públicas, sino también de las privadas y de determinadas contrataciones directas en razón de su objeto, en el sitio Web de la Provincia de Buenos Aires (www.gba.gov.ar), para lo cual se implantó el Sistema Provincial de Publicidad de Contrataciones y Remates Públicos,

adoptando el principio general de gratuidad de los Pliegos de Bases y Condiciones allí publicados.

i) Nueva modalidad de pago a proveedores (eficacia): agilizando la gestión y aportándole mayor seguridad jurídica y certeza al sistema de pagos, a través del pago directo mediante transferencia bancaria.

j) Legítimos abonos (transparencia): en virtud de las estadísticas antes referidas, se avanzó en la definición de un régimen para el reconocimiento de gastos sin el correspondiente amparo contractual, y fuera de los principios y regulaciones contenidas en la Ley de Contabilidad y su Reglamentación.

Por propia iniciativa del Gobernador de la Provincia, se procedió, a través del dictado del Decreto N° 1.344/04, a centralizar administrativamente el reconocimiento de gastos por la adquisición de bienes e insumos o la contratación de servicios, realizadas al margen de las regulaciones contractuales establecidas en la Ley de Contabilidad, incorporándose la necesaria e inevitable investigación administrativa, en atención a la existencia de una irregularidad, que debe ser objeto del suficiente análisis y ponderación respecto a la responsabilidad de aquellos agentes o funcionarios que hubieren intervenido, salvo que, a juicio del propio Poder Administrador, las circunstancias justificadas, releven del inicio de tal procedimiento.

k) Sistema Tarjetas Prepagas: Sistema Abastecimiento Combustibles y Lubricantes: Bapro-Copres.

5 - Volviendo la mirada hacia ciertas herramientas de gestión del proceso contractual desarrolladas

5.1 Los Documentos Estandarizados

El desarrollo de este tipo de herramientas de gestión contractual no sólo contaba una fuerte aceptación ideológica, ante la necesidad de unificar criterios y brindar claridad y consistencia al proceso en el ámbito de todos los organismos y jurisdicciones de la Administración Provincial, sino que traía asociados potenciales beneficios, claramente corroborados, , a partir de su implantación, en estos últimos años. Dichos documentos estandarizados:

a) Fomentan una mayor concurrencia y aportan seguridad jurídica, ya que:

- son elaborados en un esquema de trabajo conjunto y coordinado, entre las diferentes reparticiones demandantes y la Secretaría General de la Gobernación, relevando y unificando posturas respecto de las condiciones existentes en los diferentes mercados donde opera la Administración.
- son sometidos a consideración pública, entendiéndose que dicha medida enriquece fuertemente el proceso de confección y legitima a su vez, los documentos frente a terceros.

b) Evitan la reiteración de procesos administrativos.

c) Simplifican fuertemente la gestión y el proceso de abastecimiento, permitiendo reducir en forma considerable los tiempos asociados a su confección puntual y al sometimiento de dichos documentos al régimen de intervenciones previas operante en la Provincia de Buenos Aires.

d)Reducen significativamente las actuaciones administrativas (despapelización) y el gasto administrativo generado por esa reiteración de trámites iguales o semejantes.

A los fines de esquematizar el proceso de elaboración, uso y control, devino necesario avanzar sobre el Reglamento de Contrataciones:

- Estableciendo un adecuado esquema para su elaboración y aprobación.
- Modificando el régimen de intervenciones previas de los Organismos de Asesoramiento y Control, no siendo necesarias las mismas en caso de aquellos llamados que utilicen como documentos rectores dichos Pliegos Tipo Integrales, ya que fueron por ellos estudiados y se expidieron en oportunidad de propiciar su aprobación.
- Fijando como causales de nulidad de actos administrativos que autoricen llamados y/o aprueben contrataciones, la falta de difusión de las convocatorias y la modificación, por cualquier instrumento no emanado del Poder Ejecutivo, de los documentos estandarizados.

En consecuencia y a través del dictado del Decreto N° 1.676/05, se avanzó con la implantación del Pliego Único de Bases y Condiciones Generales, que actualmente rige la generalidad de los procesos contractuales encuadrados en la Ley de Contabilidad de la Provincia.

Por otra parte, se definieron y aprobaron diferentes Pliegos Tipo de Condiciones Particulares según el tipo de demanda, extendiendo ello asimismo, hasta el plano de las especificaciones técnicas cuando por su carácter reiterativo, la materia lo permitiera.

En tal inteligencia y en el marco de la implantación del Sistema de Identificación de Bienes y Servicios de Utilización Común del Gobierno Nacional, convalidada por el Decreto n° 2754/2004, que permitió contar con un Nomenclador que posibilitó articular y unificar las demandas bajo códigos de identificación uniforme y de uso común, se aprobó el Pliego Tipo de Condiciones Particulares para la Adquisición Jurisdiccional de Bienes e Insumos y el Pliego Tipo de Condiciones Particulares para la Adquisición Unificada de Bienes e Insumos, cuya aplicabilidad se encuentra sujeta a una nómina de aquellos extraídos del referido catálogo, revisada periódicamente.

Al mismo tiempo y con el objeto de afianzar el “poder de compra corporativo” de la Provincia, a través del Pliego Tipo para Adquisiciones Unificadas de esos bienes e insumos, se previó un esquema de centralización de la demanda común y del primer trayecto contractual, por el cual se fijan los precios y los proveedores y contratistas, manteniendo descentralizados el perfeccionamiento y cumplimiento del contrato. Ello, sobre la base de la experiencia y los resultados obtenidos en las convocatorias realizadas en el marco del “Régimen Simplificado de Contratación y Pago” autorizado por el Artículo 62 de la Ley N° 12.874, que fuera absolutamente beneficiosa para el interés fiscal, tanto por la reducción de costos como por la simplificación administrativa del trámite y sus réplicas, cuando por Decreto N° 1.153 del 02/06/04, se autorizó el concurso público para satisfacer la demanda de equipamiento informático común a las distintas jurisdicciones ministeriales. Estos esquemas unificados habilitan a la Provincia para actuar como corporación pero sin los perjuicios de la

concentración de funciones, alcanzándose valores -respecto de los de mercado y conforme las experiencias referidas- que legitiman ese accionar.

Sobre la base de esta experiencia inicial, se avanzó en la consideración y estudio de diferentes demandas estratégicas, encontrándose aprobados, revisados, actualizados y difundidos en el sitio Web de la Provincia, al presente los siguientes documentos estandarizados:

- Pliego Único de Bases y Condiciones Generales para la contratación de Bienes y Servicios (Decretos N° 1.676/05 y N° 89/07).
- Pliegos Tipo de Condiciones Particulares de Alcance Administración General:
 - Pliegos Tipo de Condiciones Particulares para la Adquisición Jurisdiccional de Bienes e Insumos (Decretos N° 1.676/05 y N° 89/07 y Resolución Secretario General N° 101/05).
 - Pliegos Tipo de Condiciones Particulares para la Adquisición Unificada de Bienes e Insumos (Decretos N° 1.676/05 y N° 89/07 y Resolución Secretario General N° 101/05).
 - Pliego Tipo Condiciones Particulares para la Contratación del Servicio de Descontaminación, Desguace, Clasificación, Compactación, Destrucción y Disposición Final de Vehículos y/o Autopartes (Decreto N° 80/07).
 - Pliego Tipo de Condiciones Particulares para la Adquisición Jurisdiccional de Equipamiento Informático (Decreto N° 155/07 y Resoluciones SGTyA N° 139/07 y N° 222/07).
 - Pliego Tipo de Condiciones Particulares para la Adquisición Unificada de Equipamiento Informático (Decreto N° 155/07 y Resoluciones SGTyA N° 139/07 y N° 222/07).
- Pliegos Tipo de Condiciones Particulares de Alcance Jurisdiccional:
 - Pliego Tipo Condiciones Particulares para la Contratación del Servicio Periódico de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Aires Acondicionados, calderas y obras complementarias de la Secretaría General de la Gobernación (Decreto N° 686/07).
 - Pliego Tipo para la Contratación del Servicio Periódico de Fotocopiado de la Secretaría General de la Gobernación (Decreto N° 689/07).
- Especificaciones Técnicas Básicas Tipo de Alcance Administración General:
 - Especificaciones Técnicas Básicas para la Contratación del Servicio de Descontaminación, Desguace, Clasificación, Compactación, Destrucción y Disposición Final de Vehículos y/o Autopartes (Decreto N° 80/07)
 - Especificaciones Técnicas (Condiciones Particulares Específicas y Especificaciones Técnicas Básicas) para la adquisición de Equipamiento Informático (Decreto N° 155/07 y Resoluciones SGTyA N° 139/07 y N° 222/07).
- Especificaciones Técnicas Básicas Tipo de Alcance Jurisdiccional:
 - Especificaciones Técnicas Básicas para la Contratación del Servicio Periódico de Fotocopiado – Secretaría General de la Gobernación (Decreto N° 689/07).
- Contratos Tipo de Alcance Administración General:

- Contrato Tipo de Locación de Obra (Decreto N° 944/05).
- Contrato Tipo de Locación de Inmueble para Uso de la Administración Pública (Decreto N° 89/07).
- Contratos Tipo de Alcance Jurisdiccional:
 - Contratos Artísticos y de Coproducción para Radio Provincia (Decreto N° 414/05).
 - Contrato Tipo para la Adquisición de Espacios para Publicidad de Actos de Gobierno para la Secretaría de Prensa y Comunicación Social (Decreto N° 1.868/05).
 - Contratos Tipo para el Teatro Argentino e Instituto Cultural (Decreto N° 307/06).
- Modelos de Actos Administrativos (Decreto, Resolución y Disposición) a utilizar para la autorización de llamados que se rigen por documentos estandarizados aprobados por Decreto N° 1676/05 y modificatorios (Decreto N° 89/07)

Sobre la base del alto grado de aceptación que tuvieron estos documentos por parte de los oferentes, proveedores y contratistas del Estado, el alcance y cobertura de los procesos de gastos logrado y la evolución evidenciada en los procedimientos de contratación utilizados (Cuadros 3 y 4), la SGTyA ha avanzado en la elaboración de Pliegos Tipo y Especificaciones Técnicas Básicas para afrontar diferentes tipos de demandas (en particular, de aquellas representativas en el universo de las contrataciones del Estado Provincial), entre las cuales, próximas a instrumentarse, deben destacarse:

- **Pliego Tipo de Condiciones Particulares para la contratación del Servicio de Limpieza Periódico en Edificios Gubernamentales**, el cual a su vez, se sustentará en **Especificaciones Técnicas Básicas** elaboradas para cada uno de los edificios gubernamentales. Dichas especificaciones serán elaboradas a partir de relevamientos de tiempos operativos (mediante el empleo del “Sistema de Tiempos Evaluados” del Instituto REFA de Estudio del Trabajo), sistematizados a través de un software desarrollado por la Dirección Provincial de Informática y Comunicaciones de la Provincia de Buenos Aires, con la asistencia de la Facultad de Informática de la Universidad Nacional de La Plata (que determina los tiempos de prestación condicionados por las diferentes variables como superficies y condiciones edilicias, bienes muebles, insumos y metodologías y frecuencias de los servicios de limpieza), y establecerán la cantidad de personal necesario para la prestación del servicio.
- **Pliego Tipo de Condiciones Particulares para la Adquisición de Vehículos**, soportado al igual que el Pliego Tipo de Condiciones Particulares para la Adquisición de Equipamiento Informático, en sus respectivas Especificaciones Técnicas Básicas (difundidas en el sitio Web de la Provincia de Buenos Aires).
- **Pliegos Tipo de Condiciones Particulares Jurisdiccionales** (Ministerio de Salud: Servicio de Racionamiento en Cocido, Servicio de Lavadero y Servicio de Vigilancia y Adquisición de material descartable).

5.2 Sistema Tarjetas Prepagas: Sistema Abastecimiento Combustibles y Lubricantes: BAPRO-COPRES

Sobre la base del diagnóstico del procedimiento habilitado para hacer frente a la demanda de combustibles y lubricantes por el Decreto N° 4400/89, consistente en la emisión, por parte del Banco de la Provincia de Buenos Aires, de órdenes de pago denominados COPRES con importes prefijados, utilizables en las estaciones de servicio que, por su parte, tuvieren convenio con la Provincia para su aceptación, se detectaron ciertas debilidades como:

- inconvenientes en su utilización, derivados de la logística de distribución manual hacia los Organismos y entre estos y los usuarios (complejidad para su distribución y custodia), y de la dificultad en su seguimiento y control,
- inhabilidades para reportar datos de gestión, y
- un acotado universo de expendedores de combustible con los que se mantenían convenio.

Frente a ello, la SGTyA encomendó al Banco de la Provincia de Buenos Aires el diseño de una herramienta para atender la gestión de abastecimiento de combustibles y lubricantes de la flota de automotores, aeronaves y embarcaciones oficiales.

Sobre la base de tales premisas, se crea el Sistema BAPRO COPRES, implantado en todos los Organismos que funcionan bajo jurisdicción del Poder Ejecutivo Provincial a través del dictado del Decreto N° 2.918/04, a partir de un sistema de pago electrónico, basado en tarjetas magnéticas precargables y asignables a los distintos Centros Operativos gerenciantes de gasto y responsables del uso de automotores, embarcaciones y aeronaves oficiales, que permite su administración informatizada, mediante una aplicación en ambiente Web bajo plataforma VISA, de la totalidad de los procesos del gasto, carga de saldos, transferencias de créditos, consumos y reportes de rendición de cuentas, posibilitando su integración a tantos Centros de Costo como demande la dimensión en cada Organismo.

Entre otras funcionalidades, el sistema posibilita la administración diaria y el control de gestión por cuentas, por centro de costos y tarjetas, además brindar información sobre las operaciones del período actual y los anteriores.

En tal sentido, su administración informatizada (permitiendo la carga de saldos sobre las tarjetas magnéticas en ambiente Web) ha permitido suprimir inconvenientes de orden operativo, de costos y de tiempos de traslado de las órdenes de pago -COPRES- utilizadas.

Como resultados destacables, debe necesariamente mencionarse, por un lado, la mejora en la logística de abastecimiento, la ampliación de las bocas de suministro a todo el universo de estaciones de servicio con admisión de pago electrónicamente, y por otro, la mayor capacidad de planificación, supervisión y control del consumo.

Actualmente:

- son cuarenta y un (41) organismos en línea los que se encuentran utilizando el Sistema;

- se han emitido 21 mil tarjetas, de las cuales aproximadamente 20 mil se encuentran activas;
- permite la administración de 70 mil transacciones mensuales, con un gasto aproximado de consumo mensual del orden de los 4 millones de pesos.

Desde su implementación, se evidencia un ahorro del quince por ciento (15%) en la compra de combustibles y lubricantes, lo cual adquiere mayor significación teniendo en consideración el incremento operado al presente, del orden del veinte por ciento (20%), en la flota de automotores oficiales.

5.3 Réplica del Sistema Tarjetas Prepagas a otros Procesos de Gastos

Los beneficios evidenciados por la implantación del sistema de pago electrónico, han generado fuertes incentivos para avanzar en el estudio y la consideración de extender su aplicación y generar una réplica en otros procesos de gastos provinciales.

De esta manera, la SGTyA se encuentra trabajando sobre el sistema de tarjetas prepagas para posibilitar su extensión, bajo la misma plataforma VISA, para la adquisición de cubiertas y repuestos de automotores oficiales, así como su réplica para contrataciones menores que se canalizan por el régimen de Caja Chica, en las diferentes dependencias estatales.

6 - A modo de una breve conclusión

El Gobierno Provincial impulsó una serie de medidas e innovaciones en materia contractual que modificaron el Reglamento de Contrataciones de la Provincia de Buenos Aires y habilitaron herramientas sistémicas de planificación, gestión y control de diferentes procesos contractuales.

Con ellas se buscó armonizar los requisitos formales, subjetivos y objetivos, e implantar un procedimiento administrativo claro y transparente, dotado de la necesaria agilidad y eficiencia, a fin de obtener una mayor y mejor concurrencia al llamado del Estado Provincial a efectuar ofertas, al mismo tiempo que respetar los principios que garantizan la igualdad y la transparencia.

Si bien la utilización inteligente de las TIC permite mejorar la gobernabilidad, para lograr un uso inteligente y obtener resultados en las políticas de reformas es necesario plantearse una reingeniería de procesos, lo cual conlleva focalizar la reforma en la institución como tal y no sólo la modernización a nivel tecnológico. Por ello antes de cualquier intento de reforma es necesario conocer las instituciones, su lógica de funcionamiento, los elementos que la integran, sus actores y su cultura predominante.

Las buenas prácticas se establecen logrando resultados concretos y para que ellos se conviertan en una nueva práctica institucional, resulta necesario asentarlos e incorporarlos a la lógica del funcionamiento para que, con

posterioridad, ello posibilite continuar en el marco de un proceso permanente y flexible de revisión y actualización.

En ese contexto, se pretende continuar el camino recorrido, replicando y extendiendo estas experiencias hacia otros procesos contractuales significativos y estratégicos, rompiendo con los esquemas del modelo jerárquico y logrando una mayor participación de actores públicos y privados.

Bibliografía

Alcántara Sáez, Manuel, (1996), "Gobernabilidad y Democracia", en *Revista América Latina Hoy*, N°8.

Bobbio, Norberto, (1987) "Estado Gobierno y sociedad", en *Contribución a una teoría general de la política*, Plaza y Janes, Barcelona.

Gordillo, Agustín, (2000), "La Licitación Pública", en *Tratado de Derecho Administrativo, Capítulo XII*, Fundación de Derecho Administrativo, 4ta Edición, Buenos Aires.

Lechner, Norberto, (1986), "¿Responde la democracia a la búsqueda de la certidumbre?" en *Zona Abierta*, abril-septiembre.

Ivancich, Norberto Luis, (2003), *El Estado Moderno*, Documentos del IPAP.

Riveiro Lozada, Virginia, (1996), "Retos y Desafíos de las Democracias Latinoamericanas para su Estabilidad y Consolidación", en *Gobernabilidad y Sistemas Políticos Latinoamericanos*, Fundación Konrad Adenauer/COPRE.

Cuadro 1 - Control Previo de Legalidad Abril 2001 - Diciembre 2001

Tipo Erogaciones	Actuaciones		Importes Autorizados	
	Cantidad	%	Millones \$ - u\$s	%
Legítimos Abonos	3250	86	57,0	28
Contrataciones Directas	273	7	84,4	42
Licitaciones Públicas	62	2	48,9	24
Licitaciones Privadas	63	2	6,3	4
Locaciones de Obra y Otros	119	3	3,5	2
Totales	3767	100	200,1	100

Fuente: Contaduría General de la Provincia

Cuadro 2 - Control Previo de Legalidad Ejercicio Financiero Año 2002

Tipo Erogaciones	Actuaciones		Importes Autorizados	
	Cantidad	%	Millones de \$	%
Legítimo Abono	3449	84	40,2	22
Contrataciones Directas	464	11	76,6	42
Licitaciones Públicas	24	1	9,8	5
Licitaciones Privadas	74	2	4,9	3
Locaciones de Obra y Otros	76	2	51,9	28
Totales	4087	100	183,4	100

Fuente: Contaduría General de la Provincia

Cuadro 3 – Herramientas Desarrolladas y Cobertura de Procesos de Gastos

IMPORTE GASTADO EJERCICIO FISCAL 2006 - CLASIFICACIÓN POR OBJETO DEL GASTO			
En millones de Pesos			
PARTIDA PRINCIPAL 1 - GASTO EN PERSONAL			
SUBPRINCIPAL	PARCIAL	GASTADO	HERRAMIENTA DE GESTIÓN
Total Partida 1		12.310,6	Sistema Integrado de Administración del Personal
PARTIDA PRINCIPAL 2 - BIENES DE CONSUMO			
SUBPRINCIPAL	PARCIAL	GASTADO	HERRAMIENTA DE GESTIÓN
1 - Productos alimenticios, agropecuarios y forestales	1 - Productos Alimenticios	114,7	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	2 - Productos pecuarios	-	
	3 - Productos agroforestales	0,1	
	4 - Madera, corcho, y sus manufacturas	2,8	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	9 - Otros no especificados precedentemente	0,1	
Total 1 - Productos alimenticios, agropecuarios y forestales		117,6	117,6
2 - Textiles y vestuarios	1 - Prendas de vestir	10,9	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	2 - Hilados, telas y confecciones textiles	9,8	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	9 - Otros no especificados precedentemente	0,2	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
Total 2 - Textiles y vestuarios		21,0	21,0
3 - Productos de papel, cartón e impresos	1 - Papel y cartón para oficina	17,2	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	2 - Productos de artes gráficas	2,8	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	3 - Productos de papel y cartón	3,5	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	4 - Libros, revistas y periódicos	21,7	
	5 - Especies timbradas y valores	0,1	
	9 - Otros no especificados precedentemente	0,0	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
Total 3 - Productos de papel, cartón e impresos		45,3	23,6
4 - Productos de cuero y caucho	1 - Cueros, pieles y sus productos	0,3	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	2 - Artículos de caucho	2,7	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	9 - Otros no especificados precedentemente	0,1	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
Total 4 - Productos de cuero y caucho		3,0	3,0
5 - Productos químicos y medicinales	1 - Compuestos químicos	82,9	
	2 - Productos farmacéuticos y medicinales	36,9	
	3 - Abonos y fertilizantes	0,0	
	4 - Insecticidas, fumigantes y otros	0,4	
	5 - Tintas, pinturas y colorantes	14,3	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	6 - Específicos veterinarios	0,5	
	7 - Productos de material plástico	4,6	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	9 - Otros no especificados precedentemente	1,8	
	Total 5 - Productos químicos y medicinales		141,4
6 - Productos metálicos	1 - Productos ferrosos	6,1	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	2 - Productos no ferrosos	1,3	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	3 - Estructuras metálicas acabadas	0,8	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	4 - Herramientas menores	0,6	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	9 - Otros no especificados precedentemente	2,7	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
Total 6 - Productos metálicos		11,4	11,4
7 - Productos de la minería, petróleo y sus derivados	1 - Metales metalíferos	0,0	
	2 - Petróleo crudo y gas natural	0,0	
	3 - Combustibles y lubricantes	67,6	Sistema BAPRO-COPRES
	4 - Carbón mineral	0,0	
	5 - Piedra, arcilla, cerámica, arena y sus productos	1,3	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	6 - Cemento, asbesto, cal, yeso y sus productos	1,5	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	7 - Productos de vidrio, loza y porcelana	1,9	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	9 - Otros no especificados precedentemente	0,2	
	Total 7 - Productos de la minería, petróleo y sus derivados		72,5
9 - Otros bienes de consumo	1 - Elementos de limpieza	4,6	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	2 - Útiles de escritorio, oficina y enseñanza	14,0	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	3 - Útiles y materiales eléctricos	7,1	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	4 - Utensilios de cocina y comedor	0,4	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	5 - Útiles menores médico-quirúrgico y de laboratorio	23,1	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	6 - Repuestos y accesorios	29,5	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	7 - Marcapasos, prótesis y otros implantes	0,1	
	9 - Otros no especificados precedentemente	9,6	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos
	Total 9 - Otros bienes de consumo		88,4
Total Partida 2		500,7	356,0
Gasto alcanzado por herramientas desarrolladas			71%

PARTIDA PRINCIPAL 3 - SERVICIOS NO PERSONALES			
SUBPRINCIPAL	PARCIAL	GASTADO	HERRAMIENTA DE GESTION
1 - Servicios básicos	1 - Energía Eléctrica	116,0	
	2 - Agua	12,8	
	3 - Gas	22,8	
	4 - Teléfonos, Internet, télex y telefax.	96,8	Red Unica Provincial de Comunicación de Datos y Red Unica Complementaria
	5 - Telefonía Celular	6,5	Uso Responsable Telefonía Celular - Acuerdo Marco Nextel
	6 - Correos y telégrafos	48,9	Acuerdo Marco Correo Argentino
	9 - Otros no especificados precedentemente	0,7	
Total 1 - Servicios básicos		304,5	152,1
2 - Alquileres y Derechos	1 - Alquiler de edificios y locales	25,8	Contrato Tipo Locación de Inmuebles
	2 - Alquiler de maquinaria y equipo	50,1	
	3 - Arrendamiento de tierras y terrenos	-	
	4 - Derechos de bienes intangibles	9,4	
	9 - Otros no especificados precedentemente	4,3	
Total 2 - Alquileres y Derechos		89,7	25,8
3 - Mantenimiento, reparación y limpieza	1 - Mantenimiento y reparación de edificios y locales	48,0	Proyecto Plego Tipo Cond. Part. y Espec. Tecnicas Básicas - Servicio Integral de Limpieza y su Mantenimiento Complementario
	2 - Mantenimiento y reparación de vehículos	12,0	Réplica Sistema Bapro-Copres
	3 - Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo	31,6	
	4 - Mantenimiento y reparación de vías de comunicación	24,6	
	5 - Limpieza, aseo y fumigación.	86,6	Proyecto Plego Tipo Cond. Part. y Espec. Tecnicas Básicas - Servicio Integral de Limpieza y su Mantenimiento Complementario
	6 - Mantenimiento de sistemas informáticos.	3,4	
	9 - Otros no especificados precedentemente	3,5	
Total 3 - Mantenimiento, reparación y limpieza		209,5	146,5
4 - Servicio técnico y profesionales	1 - Estudios, investigaciones y proyectos de factibilidad.	6,9	Contrato Tipo de Locación de Obra
	2 - Médicos y sanitarios	167,2	Contrato Tipo de Locación de Obra
	3 - Jurídicos	36,3	Contrato Tipo de Locación de Obra
	4 - Administración Financiera	3,2	Contrato Tipo de Locación de Obra
	5 - De capacitación	5,1	Contrato Tipo de Locación de Obra
	6 - De informática y sistemas computarizados	2,2	Contrato Tipo de Locación de Obra
	7 - De vigilancia	64,4	Proyecto Plego Tipo Cond. Particulares - Servicio de Seguridad
	8 - Prestaciones médico - asistenciales	0,0	
	9 - Otros no especificados precedentemente	146,8	Contrato Tipo de Locación de Obra
Total 4 - Servicio técnico y profesionales		432,1	432,1
5 - Servicios comerciales y financieros	1 - Transporte	34,8	Acuerdo Marco de Transporte
	2 - Almacenamiento	0,2	
	3 - Imprenta, publicaciones y reproducciones	7,1	
	4 - Primas y gastos de seguros	73,8	Nuevo Régimen Provincia Seguros
	5 - Comisiones y gastos bancarios	52,5	
	6 - Servicios contratados de alimentación	55,4	Proyecto Plego Tipo Cond. Part. y Espec. Tecnicas Básicas - Servicio Racionamiento en Cocido
	7 - Comisiones	-	
	8 - Servicios de jardín maternal y guardería.	1,8	
	9 - Otros no especificados precedentemente	44,8	
Total 5 - Servicios comerciales y financieros		270,6	164,1
6 - Publicidad y propaganda		60,7	Contrato Tipo Adquisición Espacios Publicidad Actos de Gobierno
Total 6 - Publicidad y propaganda		60,7	60,7
7 - Pasajes, viáticos y compensaciones	1 - Pasajes	12,0	Nuevo Régimen Viáticos, Pasajes y Movilidad
	2 - Viáticos	70,1	Nuevo Régimen Viáticos, Pasajes y Movilidad
	3 - Movilidad	9,1	Nuevo Régimen Viáticos, Pasajes y Movilidad
	4 - Compensación de gastos p/mant.de uniformes.	72,3	
	9 - Otros no especificados precedentemente	3,0	
Total 7 - Pasajes, viáticos y compensaciones		166,5	91,2
8 - Impuestos, derechos y tasas	1 - Impuestos	0,3	
	2 - Derechos y tasas	1,9	
	3 - Multas, recargos y gastos judiciales	7,6	
	4 - Regalías	0,0	
	9 - Otros no especificados precedentemente	0,1	
Total 8 - Impuestos, derechos y tasas		10,0	-

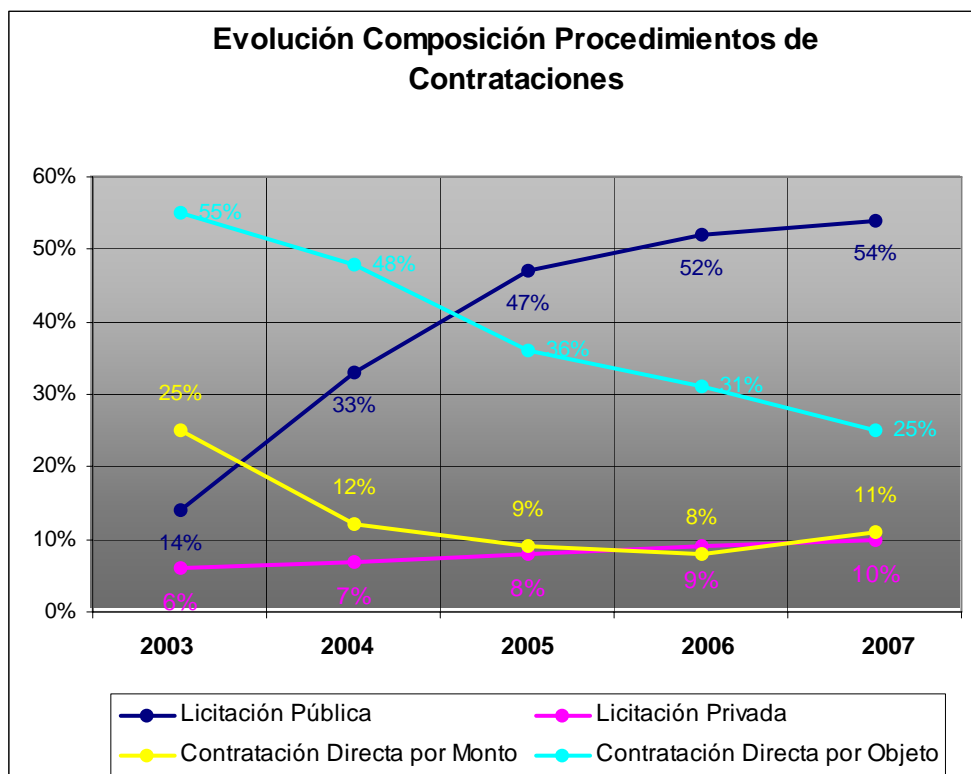
9 - Otros Servicios	1 - Servicios de ceremonial	15,4	Régimen Gastos de Ceremonial
	2 - Gastos reservados	2,0	
	3 - Indemnizaciones	0,9	
	4 - Peculios y premios de estímulo por el trabajo	4,2	
	5 - Misiones especiales	-	
	6 - Situaciones de emergencia	0,0	
	7 - Gastos Funcionales	52,2	
	8 - Prácticas Rentadas	0,1	Nuevo Régimen de Prácticas Rentadas
	9 - Otros no especificados precedentemente	3,0	
Total 9 - Otros Servicios	77,9	15,6	
Total Partida	1.621,3	1.088,1	
Gasto alcanzado por herramientas desarrolladas		67%	

PARTIDA PRINCIPAL 4 - BIENES DE USO

SUBPRINCIPAL	PARCIAL	GASTADO	HERRAMIENTA DE GESTIÓN
1 - Bienes Preexistentes	1 - Tierras y terrenos	61,6	
	2 - Edificios e instalaciones	6,2	
	3 - Otros Bienes Preexistentes	-	
Total 1 - Bienes Preexistentes	67,8	-	
2 - Construcciones	1 - Construcciones en bienes de dominio privado.	349,9	
	2 - Construcciones en bienes de dominio público	408,5	
Total 2 - Construcciones	758,4	-	
3 - Maquinaria, equipo y soft.	1 - Maquinaria y equipo de producción	7,4	
	2 - Equipo de transporte, tracción y elevación.	82,0	Proyecto Pliego Tipo Cond. Part. y Espec. Técnicas Básicas - Automotores y Embarcaciones Oficiales
	3 - Equipo sanitario y de laboratorio	5,1	
	4 - Equipo de comunicación y señalamiento	7,8	
	5 - Equipo educacional y recreativo	0,9	
	6 - Equipo de oficina y muebles	63,3	Pliego Tipo Cond. Particulares - Bienes e Insumos; Pliego Tipo Condiciones Particulares y Especificaciones Técnicas Básicas - Equipamiento Informático
	7 - Herramientas y repuestos mayores	2,1	
	8 - Soft	11,4	Convenios Microsoft, Consist, Oracle y Autodesk - Uso Responsable de Equipamiento Informático
	9 - Equipos varios	8,6	Pliego Tipo Condiciones Particulares y Especificaciones Técnicas Básicas - Equipamiento Informático
Total 3 - Maquinaria, equipo y soft.	188,6	165,3	
4 - Equipo de seguridad	0	7,2	
Total 4 - Equipo de seguridad	0	7,2	-
5 - Libros, revistas y otros elementos coleccionables	0	0,7	
Total 5 - Libros, revistas y otros elementos coleccionables	0	0,7	-
6 - Obras de arte	0	0,0	
Total 6 - Obras de arte	0	0,0	-
7 - Semovientes	0	0,0	
Total 7 - Semovientes	0	0,0	-
8 - Instalaciones	0	6,8	
Total 8 - Instalaciones	0	6,8	-
9 - Activos intangibles	0	0,4	
Total 9 - Activos intangibles	0	0,4	-
Total Partida	1.029,9	165,3	
Gasto alcanzado por herramientas desarrolladas		16%	

Total del Gasto Partidas 2, 3 y 4 alcanzado por herramientas desarrolladas	3.151,9	1.609
		51%

Cuadro 4 - Evolución en los Procedimientos de Contrataciones utilizados



Fuente: Sistema de Órdenes de Compra- Contaduría General de la Provincia