

Iván Ochsenius Robinson

Licenciado en Ciencias de la Admón. Pública, en Admón. y Dirección de Empresas
Investigador doctoral sobre control interno en contratación pública

La contratación pública y su apremiante control ¿Por qué medir nuestras adquisiciones y qué nos obliga a hacerlo?

RESUMEN/ABSTRACT:

Proveer de bienes y servicios para al Estado no está alejado de problemas y/o dificultades. Conocer qué estamos comprando, cómo lo estamos haciendo, y qué medidas estamos adoptando para garantizar que el proceso de adquisición cumple con las demandas actuales en fondo y forma, es la tarea esencial que debe tener el control en esta materia. Medir nuestras compras ya no puede ser una decisión política secundaria. Tiene que llevarse a cabo con carácter obligatorio en todo sistema de adquisición, en toda etapa del ciclo de compra, y en toda conducta funcionaria.

A través del análisis de algunos estudios internacionales, junto con determinados autores relativos al control y la contratación pública, este artículo desea caracterizar los elementos esenciales que conforman el control, evidenciar una panorámica sobre las situaciones que apremian su necesidad en la materia, y al mismo tiempo, persuadir sobre el uso de esta función administrativa para mejorar las deficiencias actuales. Tanto la corrupción como la gestión interna son parte fundamental del objetivo del control, por ello, necesitamos entregar una importancia equilibrada a estos dos objetivos, y no seguir desarrollándolos desigualmente por separado.

There are a number of problems and/or complexities associated with supplying public goods and services. Knowing what we are buying, how we are doing so, and the measures that are being taken to ensure that the breadth and scope of these processes meet current demands is essential to controlling public procurement. Evaluating procurement must be at the top of the political agenda. It is a crucial aspect of any procurement system, at all stages of the purchase cycle, and must be implemented by all government officers.

By analysing international studies and publications on control and public procurement, this article aims to specify the key elements which constitute control; provide an overview of the situations where there is an urgent need to control public procurement systems; and at the same time provide arguments for the use of this management function to bridge current shortcomings. Corruption and internal management is a vital part of control, which is why we must focus on both objectives equally and consider them together rather than individually.

PALABRAS CLAVE/KEYWORDS:

CONTROL, CONTRATACIÓN PÚBLICA, CORRUPCIÓN, GESTIÓN, OPTIMIZACIÓN
CONTROL, PUBLIC PROCUREMENT, CORRUPTION, MANAGEMENT, OPTIMISATION

I. INTRODUCCIÓN

Como ya sabemos, los bienes y servicios son primordiales para el funcionamiento de cualquier organización, por lo tanto, el control y la evaluación que se haga de ellos básicamente permitirá cumplir dos objetivos: primeramente, abordará las conductas humanas impropias y de corrupción¹, acentuando la experiencia que las principales causas de fraude, robo e irregularidad tienen su base en la falta de procedimientos de control adecuados²; y como segundo objetivo, procurará que las acciones para la consecución de los propósitos no sean desviadas, adicionando con ello una cuota de mejora de los procesos y corrigiendo a la vez los problemas suscitados. Es este segundo aspecto del que nos preocuparemos por desarrollar en este escrito, evidenciando la incidencia del control en la eficiencia y eficacia, además de su aporte a la mejora continua sobre los procesos que forman el sistema de contratación, lo cual al final de cuentas nos deberá conceder una mejor compra en calidad, transparencia y oportunidad, además del cumplimiento de los principios rectores en la materia.

Una de las primeras preguntas que deberíamos hacernos al comenzar con el desarrollo de este artículo es ¿Qué clase de bienes y/o servicios les estamos entregando a nuestros ciudadanos? ¿Aquellos que el Estado cree que necesitan?, o ¿Los que ellos verdaderamente necesitan? Uno de los más reconocidos filósofos de la administración del siglo XX, Peter Drucker (1986), sostuvo que aunque las agencias o instituciones gubernamentales centrales como locales se estén reorganizando constantemente para ser más eficientes, los ciudadanos se quejan cada vez más de la burocracia en el gobierno. Lo que significa que la labor gubernamental se está ejecutando para la conveniencia de sus empleados, y no para la sociedad que protege. Esto en definitiva, el autor lo califica como una mala administración³.

Nuestro sector público no podrá salir de una deficiente administración si no controla de forma efectiva, es decir en este caso, participativa. Debemos despojar la actuación de las inercias tradicionalistas y de las decisiones políticas sustentadas en populismo, basándonos mayormente en realidades de quienes usan los servicios. Esta idea no es nueva, y ya ha sido sostenida por varios estu-

dios y autores, entre ellos el matemático y físico británico William Thompson (1824-1907), quien señaló: “cuando una persona puede medir aquello sobre lo que está hablando y expresarlo con números, sabe alguna cosa sobre la cuestión; pero cuando no puede medirlo, cuando no puede expresarlo con números, lo que sabe es escaso e insatisfactorio”⁴.

Este conocimiento escaso sobre el funcionamiento de nuestra contratación será el existente por no querer disponer de información sólida y a tiempo, que “cambie” la forma de trabajo actual por una que realmente solucione problemas, cuide y optimice los recursos públicos, y disponga de canales transparentes y oportunos para evitar irregularidades. La compra pública al presente produce cuantiosos datos, pero estos no servirán en demasía si no los ordenamos, medimos, gestionamos y utilizamos para optimizar el sistema, dejando así de cometer día a día los mismos errores. No pueden existir mejoras si todo el tiempo estamos utilizando nuestros recursos en solucionar los mismos problemas de siempre; lo que sí habrán, serán sólo costes innecesarios y redundancias de esfuerzos permanentes⁵.

II. LAS CONTRATACIONES PÚBLICAS Y SU APREMIANTE CONTROL

“Nadie duda hoy en día que el control del gasto público forma parte del entramado institucional de toda democracia. Por tanto, en estos momentos en los que toda acción o política pública se encuentra tan necesitada de elementos legitimadores, los órganos de control interno y externo constituyen, mediante el ejercicio de una fiscalización eficaz, uno de estos elementos de legitimación” (Fabra Vallés, quién fue Presidente del Tribunal de Cuentas Europeo)⁶.

En las organizaciones de cualquier tipo, el control puede concebirse como aquella situación en la cual se disponen de conocimientos ciertos de lo que está ocurriendo interna y externamente, como de su amplitud de entorno, disponiendo por lo tanto de información que permitirá planificar lo que ocurrirá en un futuro. El control en esta dinámica trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto (Chiavenato, 1999)⁷. Es una función necesaria para poder valorar, evaluar, y optimizar la gestión

¹ En el caso de España la percepción de la corrupción es muy alta, opinando la ciudadanía que este vicio es generalizado y constituye el segundo problema importante del país, después del desempleo. Según el Observatorio de Contratación Pública español hay un fuerte vínculo entre la corrupción y la contratación pública, y muchos de los prominentes casos de corrupción nacionales están conectados de alguna manera con esta materia (*European Union*, 2015, p.209).

² Instituto Nacional de Administración Pública, INAP (2009), p.82.

³ Drucker Ferdinand (1986), p.97

⁴ William Thompson citado por Niven Paul (2003), p.23.

⁵ Hay que mencionar, como lo indica Taylor -considerado el padre de la administración científica-, que los errores de los cuales debemos preocuparnos son aquellos relevantes o por excepción. Las variaciones pequeñas pueden aceptarse ya que no causan mayor distorsión en el objetivo final, sin embargo, cuando estas son grandes, pasan a constituir excepciones que deben tratarse con cuidado y corregirse de forma adecuada (Taylor en Chiavenato I, pp.619-621).

⁶ Tomé Muguruza (2013), p.74.

⁷ Chiavenato I, op. cit., p. 618.



en toda su amplitud (Muñiz, 2003)⁸. Como última fase del proceso administrativo, compara los objetivos previstos con los resultados conseguidos, y en ese sentido, es una medida de la eficacia del proceso (Alegre et al, 2000)⁹, por ello, su obediencia está supeditada a los objetivos que se señalan en los planes (Terry y Franklin, 1996)¹⁰.

En la actualidad, a esta función administrativa se le atribuyen diversas interpretaciones y aplicaciones. Según Chiavenato (1999), el control tiene significados y connotaciones que dependen de su función o del área específica dónde se aplica, definiendo entonces un control como función administrativa (forma parte del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar); como medio de regulación para mantener el funcionamiento dentro de los estándares deseados (detector de desviaciones); o como función restrictiva y limitadora de un sistema para mantener a los miembros dentro de los parámetros de comportamiento requeridos¹¹. Conforme a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL, 2010), esta función constata, mide las desviaciones respecto de la norma, y rinde cuentas. Puede revelar irregularidades en la acción de los individuos, de no-conformidad material o de disfunciones patentes en la organización colectiva. Inevitablemente pone en cuestión a las personas y puede entrañar sanciones, lo que implica un tipo de relación particular entre controladores y controlados¹².

Desde lo jurídico, podríamos indicar que alude genéricamente a la regulación, el dominio o el gobierno de

un sistema, incluyendo en este último el poder (Parejo, 2016; López y Ortiz, 2005; Chua 1989)¹³. Por último, en una definición de uno de los considerados padres de la administración clásica, Henri Fayol (1841-1925), el control “consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas, y a los principios admitidos. Tiene la finalidad de señalar las fallas y los errores, a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas y a los actos”¹⁴.

En definitiva, y obteniendo de todos sus atributos un común denominador, diremos entonces que el control en las organizaciones pretende verificar que el comportamiento de ellas se mantenga dentro de los límites previamente fijados, y en caso de no ser así, se realicen las correcciones pertinentes para hacer que los hechos se adecuen a los planes, siendo este último objetivo el sentido y la utilidad final que debemos asignarle al aplicarlo en la contratación pública. Destacamos esta caracterización del control, para indicar que en este artículo nos referiremos esencialmente al término que abarca las tres connotaciones expresadas por Chiavenato y la finalidad expuesta por Fayol: función administrativa que regula y adecúa el comportamiento a parámetros preestablecidos con el propósito de enmendar errores. Nuestro foco, por lo mencionado, debe estar en los hechos, y nuestro trabajo en cómo podemos prevenir y corregir las problemáticas de tales hechos con la información que nos entrega este control¹⁵.

⁸ Muñiz González (2003), op. cit., pp. 29-30.

⁹ Alegre et al (2000), p.45.

¹⁰ Terry y Franklin (1996), pp. 47-48.

¹¹ Chiavenato I, op. cit., pp. 618-619.

¹² Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, AEVAL (2010), p.57.

¹³ Parejo A (2016), p.13 y 23; López y Ortiz (2005), pp. 501-518; Chua (1989) citado por Salgado y Calderón (2014), p.3.

¹⁴ Cuervo y Vázquez (2004), p.231.

¹⁵ Hay que destacar que cuando hacemos latente la necesidad de controlar nuestras adquisiciones públicas no significa que debemos controlarlo todo, ya que tal extremo es muy probable que nos reporte mayores ineficiencias que las que poseemos. Al no tener concientizada una cultura de medición y control, hay que evitar medir demasiadas cosas, dedicar demasiado tiempo a la medición, y/o controlar cosas equivocadas. Como lo señala la Oficina de Gabinete en el Reino Unido (2011), hay burocracia endémica en las contrataciones de gobierno que conduce a niveles excesivos de aprobaciones (controles) y gobernabilidad, de las cuales debemos tener cuidado en no caer (Cabinet Office, 2011, p.5).

Desde una visión universal, los controles que establece la legislación en cualquier país deben estar adecuadamente planificados y coordinados para ser útiles, de forma que pongan de manifiesto las deficiencias e irregularidades en la gestión que hubiesen detectado como garantía del interés público¹⁶. Sobre esta óptica, la Federación de Expertos Contables Europeos coincidieron que existe un panorama marcadamente pesimista sobre el control en la región, caracterizado por la ausencia de varios de dichos mecanismos, su carencia de funcionamiento en la práctica, o incluso, su inexistencia en diversos países europeos¹⁶.

Hacia el sector público, desde bastante tiempo se desarrollan variados tipos de mediciones y mecanismos de control sobre la actuación de las Administraciones, aunque hay que indicar también que estos difieren de país a país, y están mayormente enfocados en lo normativo y presupuestario, destacándose entre ellos el control de legalidad, presupuestario, económico-financiero, contable y administrativo, entre algunos otros.

Tal mecánica pública de los sistemas tradicionales de control, no puede seguir manteniéndose en statu quo en un contexto tan cambiante, exigente y de limitados recursos estatales como lo es el actual. Al igual que las estructuras gubernamentales, la función y objetivos del control deben adaptarse y dar respuestas no sólo actuando como una política burocrática que “dice”, sino que además “hace y sanciona”. Los controles de eficiencia, eficacia, de economía, riesgos y de gestión, entre otros, son tan trascendentes como los indicados anteriormente, y debemos ser conscientes que si no los exigimos como es debido, seremos tan responsables como las autoridades que no los quieren hacer valer. Ya es tiempo como indica Agudo González (2016), que la responsabilidad de la administración se articule mediante un sistema eficaz de medición que ponga al mismo nivel jurídico la autonomía operacional y decisora del aparato público, y sus facultades de control¹⁷.

La contratación pública, por su parte, también ha sido regulada por medio de estos controles mencionados, esencialmente por uno normativo y uno presupuestario -el primero por ser una función de la administración sujeta a derecho; y el segundo por administrar y

utilizar recursos públicos directamente. Tales controles que claramente son indispensables, deben al presente acompañarse y complementarse de otros que se están solicitando con mucha insistencia. El supervisar cómo se está aplicando la Ley respectiva al igual que verificar como se está ejecutando contablemente el presupuesto, son mediciones que deben ir también acompañadas de inspecciones que nos respondan además ¿Cómo se están gastando los recursos? ¿Qué métodos se están usando? ¿Quiénes los están gastando? ¿Qué objetivos se están cumpliendo?, y sobre todo, ¿Cómo podemos optimizar el uso de estos recursos? El gran reto final, por lo tanto, está en dar respuesta a dichas preguntas y buscar los mecanismos de control que más se adapten a nuestras realidades particulares, alcanzando como meta un mejor sistema de adquisiciones.

Dentro de la UE y sus Estados miembros, existen oficinas de auditoría interna y externa que supervisan los procedimientos de contratación y sus efectos. No podríamos generalizar, pero varios países tienen estos organismos que se centran principalmente en medir la legalidad, la normativa contable, la eficiencia económica y eficacia. Ya sea de forma independiente y especializada como los órganos de contratación en Lituania y Polonia, o como organismos superiores de auditoría (EE.UU., Italia, Reino Unido y España)¹⁹.

Dificultad añadida para esta región, es aprovechar al máximo la información producida por tales inspecciones. Algunas naciones han desarrollado soluciones en este sentido, por ejemplo, en los Estados Unidos tanto las investigaciones internas llevadas a cabo por los inspectores generales de las agencias de contratación, como las externas conducidas por la Oficina General de Responsabilidad o Rendición de Cuentas (GAO por sus siglas en inglés), se ponen a disposición tanto del Congreso como de todo público. Estas investigaciones pueden terminar en sesiones de control del Congreso o en promulgación de leyes, sobre todo en lo relativo a previsiones legales sobre la integridad de la contratación pública²⁰. Por consiguiente, un sistema de información completo, oportuno y creíble, traerá consigo una contratación pública que avance y se desarrolle favorablemente, teniendo los cimientos para ello.

¹⁶ Página web Rendición de Cuentas de España. Recuperado el 17 de octubre de 2016.

¹⁷ Cañibano y Pedrosa (2009), pp.69-75. En España por su parte, destacable es mencionar lo indicado por Gamero y Fernández (2016), quienes sostienen que desde una perspectiva más amplia que sólo las contrataciones -afectando a éstas de igual manera-, los controles desplegados sobre los poderes públicos españoles en general y sobre las Administraciones Públicas requieren de revisión por su manifiesto fracaso. Argumentando que existen tres factores que muestran esta necesidad. El primero es el *anacronismo de la jurisdicción contencioso-administrativa*; el segundo es el *colapso de las estructuras de control*, y el tercero es la *necesidad de una nueva herramienta de control*, aludiendo que esta es la que puede desplegar la sociedad civil mediante instrumentos de transparencia del poder público (Gamero casado y Fernández Ramos (2016). “Manual básico de derecho administrativo”. 13ª edición. Tecnos, pp.64-65.

¹⁸ Agudo González (2016), pp.16-41.

¹⁹ *European Parliament*, (2013), p.36.

²⁰ INAP op. cit., pp.108-109.

En los años 90, ya Gimeno Feliú (1995) identificó algunas de las disfunciones del control en materia de contratos en la UE, las cuales al no haber tenido solución al presente han pasado a convertirse en los retos de la región. Dentro de dichas debilidades, se evidenció que las adquisiciones públicas poseían un “débil control”, el cual era causado principalmente por: “i) no todos los Estados miembros disponían de normas que garantizaran el cumplimiento de la normativa de la contratación, ii) las legislaciones nacionales existentes no habían sido eficaces a la hora de exigir su cumplimiento, y iii) los mecanismos de control comunitario eran insuficientes, dado que se limitaban a constatar el incumplimiento”²¹. La cuestionante al presente es saber cuántas de estas causas se han estado midiendo, y a su vez, cuántas de ellas se han resuelto.

El gran reto del control, por todo lo expuesto, es tomar su lugar en los procesos de compras como lo exige cualquier enfoque sistémico o abierto²², retroalimentando y aportando; el gran reto de la contratación pública, es implementarlo sin autogenerarse barreras innecesarias ni esperando que primero lo hagan otros por ella. Hay ejercicios del control tan simples que sólo requieren voluntad y compromiso, por esto, podemos decir entonces que uno de los primeros desafíos de esta función es comenzar a ejecutarse sin esperar una situación de implementación perfecta. Aunque este en un inicio pueda llevarse a cabo muy básicamente y trascienda sólo en un monitoreo u observación del proceso, bastará para comenzar a exponer su utilidad e ir constituyendo una cultura de control al interior de los sistemas de adquisiciones.

De este modo, el desafío en implementar el control debiese focalizarse en todo lo importante, lo crítico, y aquello que puede hacer disminuir la calidad y oportunidad de los bienes adquiridos. Es así que hay que potenciar el control interno y externo de las auditorías, entregando más atribuciones y recursos si no las tienen, y comprometiéndolos a una medición no sólo de legalidad y/o reglamentaria. A la vez, debemos exigir un liderazgo efectivo de las autoridades políticas sobre esta materia, y una concientización y voluntad que se plasme en acciones, y no sólo en discursos.

1. Control de la corrupción en adquisiciones ¿Cómo se aborda?

En relación a los beneficios directos y medibles del control en materia de contratos, un aspecto que ha ad-

quirido gran relevancia -además de la optimización de los recursos públicos-, es reducir la corrupción. La corrupción es un fenómeno complejo, con una dimensión económica, social, política y cultural, que no puede erradicarse fácilmente. Este es un vicio de los hombres, no de los tiempos²³. Una respuesta política eficaz sobre esta materia no puede consistir en una serie de medidas estereotipadas. No existe una solución universal²⁴, pero si se hallan herramientas y mediciones que pueden aminsonar esta problemática. El control, por ello, no elimina la corrupción, pero si la reduce, facilitando información sobre quién o quiénes la han generado, además de dónde se ha producido.

Como sostiene Kaufman D (2005), “la corrupción no se combate combatiendo la corrupción”²⁵, por esta razón, y desde el derecho, Gimeno Feliú (2014) advierte que “... hay que reforzar los mecanismos de control de naturaleza preventiva, tanto mediante la función de inspección y control de los Tribunales de Cuentas, Agencias de Lucha antifraude y creación de autoridades de vigilancia sobre los contratos públicos...”²⁶. Añadiendo Benítez Palma (2016), que para enfrentar este vicio en las áreas públicas se necesita aplicar un control externo independiente y de legitimidad parlamentaria, el cual sea propositivo para diseñar y articular medidas de reforma capaz de optimizar la función gubernamental, ayudando a los gestores a cumplir con la normativa vigente²⁷. Sin perjuicio de lo anterior, es necesario también otro elemento esencial para esta lucha como lo indica la OECD (2014), y este es que los gobiernos y las empresas trabajen juntos y articulados²⁸, y no aisladamente como habitualmente sucede.

La corrupción es propia de todas las sociedades y gobiernos, habiendo quienes en sus discursos manifiestan eliminarla de sus Administraciones, sin comprender que este aspecto desde siempre ha estado presente en el ser humano, y por ende también en nuestros lugares de trabajo. Por esto, deberíamos hablar mejor de reducirla a lo mínimo posible, dándonos unos márgenes y metas muy claras, alcanzables en el tiempo, y estableciendo con ello hasta qué punto o grado de corrupción vamos a seguir aceptando como sociedad. Tales márgenes son importantes que sean consensuados y validados entre políticos y ciudadanía, de modo que la clase dirigente imperante no se defienda de sus malas prácticas expresando que su accionar está dentro de lo habitual y tradicionalmente aceptado por la función pública.

²¹ Gimeno Feliú (1995), p.59.

²² Enfoque organizacional que establece que un sistema está formado por: una entrada, un proceso, una salida y su retroalimentación de información (control). Ver mayor detalle de un sistema en Chiavenato I, op. cit., pp.15-27.

²³ García de Enterría (1995), p.74.

²⁴ Comisión Europea (2014), p.2

²⁵ Kaufman Daniel (2005), p.42.

²⁶ Gimeno Feliú (2014), punto 6.

En referencia a lo anterior, y al igual que ocurre con el control, ciertas autoridades políticas consideran que la corrupción y la medición del accionar público debe analizarse sólo desde un cierto nivel o cargo público hacia arriba, o en determinadas actividades y circunstancias, manifestando en ocasiones que su actuación pública no fue mala praxis, ya que han hecho lo que siempre se hace; siendo que la ciudadanía hace bastante tiempo ha estado desaprobando tales conductas. Esta diferencia o brecha entre lo que se hace y lo que es aceptado como correcto por las sociedades, es la que se define como la percepción de la corrupción de un país; esta brecha es la que tiene a cuantiosos ciudadanos, en gran cantidad de naciones, desconfiando de sus instituciones, gobierno y todo lo público.

A modo de reflexión final, quizás deberíamos mirar a la corrupción como un acto más propio de la gestión pública y su actuación funcionaria, y no tanto de responsabilidad del derecho administrativo, es decir, existen tanto Constituciones, Leyes y disposiciones que a la vez recalcan y establecen un uso adecuado, óptimo y transparente de los fondos públicos con sus responsabilidades respectivas. Por lo tanto, y haciendo mención al espíritu de estas legislaciones, no necesitamos mayores reglamentaciones que nos prohíban o adviertan sobre estas malas prácticas, sino sólo controlar en la gestión operativa de nuestras adquisiciones que se cumplan las existentes. Asimismo, el esfuerzo para disminuir la corrupción no debiese estar sólo en sancionar, sino mayormente en enseñar y capacitar sobre sus efectos y consecuencias, además de sus beneficios.

2. ¿Quiénes ejercen el control?

Claramente debe ser primero la clase política, los directivos públicos y jefaturas, no obstante, en la operatoria institucional debe existir un controlador o controladores. Esta última persona o unidad, debe asegurar que a través de un procedimiento establecido, los servicios y los individuos encargados de ponerlo en marcha han dado prueba de respeto a las reglas y criterios definidos, así como del “buen hacer” requerido para su buena aplicación. El controlador debe poseer un buen conocimiento de estas reglas y criterios, y guardarse de toda empatía respecto a las personas controladas²⁹.

Tal controlador, en algunas Administraciones, pareciera que todavía se percibe con limitados conocimientos en contratación pública, o más bien dicho, conocimientos incompletos sobre qué controlar, cómo hacerlo

y el alcance que puede tener su medición. Es necesario por ello capacitarlos sobre cómo se llevan a cabo los procesos de adquisiciones no sólo desde lo normativo, sino además desde su operatoria y problemáticas. Se debe pasar desde el ejercicio de un control normativo y presupuestario a uno de gestión, riesgos, eficiencia y eficacia, entregando propuestas concretas que puedan posteriormente ser medidas por la institución.

Este escenario anterior, es relevante hacerlo presente para medir óptimamente el proceso en cuestión, ya que de lo contrario, seguiremos manteniendo el mismo grado de resultado mezquino en nuestros sistemas de adquisiciones. El control y posterior evaluación deben ser integrales y oportunos, abarcando no sólo lo legal, sino también lo económico y lo eficaz, y más trascendente aún, que los resultados de esta medición se plasmen en alguna herramienta que permita “usarse” efectivamente para perfeccionar nuestras decisiones. Lo mencionado, es el único modo de que podamos hablar de un verdadero control en esta materia.

Un aspecto relevante, y que debe entender todo controlador, es fundamentarse en pruebas y/o antecedentes fidedignos que sustentan la acción realizada. A lo que hacemos referencia es a revisar la “motivación” del acto administrativo, y verificar que esté acompañado de la documentación que sea necesaria para su correcto entendimiento. Como indica Bernal Blay (2013), las Administraciones buscan en su actuación la satisfacción de los intereses comunes, y deben justificar en todo caso las razones por las cuales actúan en un sentido y no en otro. Es decir, están obligadas a motivar sus decisiones, sirviendo esa motivación para controlar que el aparato público sirve con objetividad los intereses generales y no de otro tipo³⁰.

Este componente constituye un excelente parámetro de control de la (buena) administración, y por ello, puede afirmarse que en los casos en los que no existe tal motivación, el control de la actuación deviene imposible, causando además indefensión al destinatario de esas actuaciones administrativas³¹. En el proceso de adquisiciones, la necesidad de mejorar esta motivación debería recaer en cada una de las etapas que forman el ciclo de compra, especialmente en las fases de descripción del requerimiento, en la redacción de los criterios de adjudicación, y en el acta de evaluación final de los oferentes.

En las organizaciones de todo tipo, tanto los sistemas de dirección y de control, como el comportamiento individual y organizativo son, en gran parte, una expresión de la cultura organizativa que proviene de la interacción

²⁷ Benítez Palma (2016), p.10.

²⁸ Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD (2014), p. 2.

²⁹ AEVAL (2010), op. cit., p. 57.

³⁰ Bernal Blay (2013), pp. 71-73.

de diferentes personas y grupos que presentan variadas creencias, valores y expectativas³². Lo difícil, entonces, no trasciende tanto por el tipo de herramientas de gestión a utilizar para este control, o el conocimiento y capacidad del controlador, sino más bien por pensar estratégicamente como se pueden modificar tales culturas y conductas, proponiendo a ello nuevas y mejores formas de hacer un trabajo. Esta tarea no es sólo competencia de quién controlará las adquisiciones, sino como se ha aludido, esencialmente de los directivos y gerentes del organismo, quienes deben persuadir a sus equipos e institución de la importancia de medir y decidir con la información que proporciona este control.

3. ¿Qué elementos relevantes encontramos en los sistemas de contrataciones que merecen control?

Desde una mirada global, el Banco Mundial (2016) manifiesta que entre los elementos que constituyen un buen proceso de contratación, se encuentra poseer mecanismos robustos para controlar el sistema. La claridad de las normas y disposiciones institucionales pueden valer muy poco si no existe la forma de hacer respetar

las reglas. Los mecanismos deberían incluir auditorías del proceso de adquisición por parte del gobierno, y un mecanismo de quejas con el fin que los usuarios puedan tener confianza en el proceso. Además, esta institución añade la necesidad de distinguir un marco institucional que diferencie entre aquellos que llevan a cabo la función de compras, y los que tienen responsabilidades de supervisión. En este sentido, sostiene que es una buena práctica tener una agencia (organismo superior de contratación) que se encargue de la formulación de la política de contratación en general, y tenga la autoridad para ejercer el control en relación con la correcta aplicación de las normas y sus reglamentos³³.

La UE es otro organismo internacional que se ha preocupado por el control en esta materia, midiendo permanentemente sus errores y entregando propuestas de mejora. Es así, que esta institución por medio de los hallazgos encontrados por su Tribunal de Cuentas al año 2015 y 2016, entre sus países miembros, ha evidenciado los siguientes errores en compras que merecen control:

"Errores relevantes en contrataciones públicas en los países de la UE"

En la fase previa a la licitación la mayoría de los errores detectados fueron graves. Se eludieron por completo los procedimientos de contratación pública mediante la adjudicación directa de contratos que exigían la utilización de procedimientos preestablecidos, dividiendo los contratos en licitaciones de menor envergadura.

En la fase de licitación la mayoría de los errores graves se detectaron en la especificación y aplicación de los criterios de selección/adjudicación.

En la fase de gestión de contratos los errores detectados fueron graves, y se referían a modificaciones o ampliaciones del alcance de los contratos sin utilizar un procedimiento de contratación cuando este era obligatorio.

Desde una visión macro, no todas las elecciones de procedimientos fomentaban la competencia de la manera más amplia posible.

Y por último, a los operadores económicos que consideran haber recibido un trato injusto les resultaba difícil lograr un recurso rápido y una indemnización por los perjuicios sufridos.

Fuente. Tribunal de Cuentas Europeo 2015 y 2016³⁴.

En concordancia con lo anterior, la Comisión Europea (2015) ha expresado que los errores en la "aplicación de las normas de contratación pública" son la principal fuente de irregularidades detectadas por los auditores nacionales y provenientes de este órgano, al comprobar cómo se han gastado los fondos de subvenciones que

esta Comisión entrega a sus países miembros³⁵. Este organismo mediante su Directiva 24/2014 en su Considerando 84, al igual que lo manifestado por Aymerich Cano (2013)³⁶, añade además como otro equívoco significativo, el que "muchos operadores económicos, y en concreto las PYMES, consideran que un obstáculo

³¹ Ver mayor detalle sobre los tipos de motivación en Bernal Blay (2013), pp.79-81.

³² Durán et al, (1999), p. 281.

³³ World Bank (2016); una experiencia que destaca la necesidad de un liderazgo en el control de las contrataciones lo podemos visualizar en lo realizado por Sudáfrica. En 2013, el Tesoro Nacional nombró a un Oficial Principal de Adquisiciones con la responsabilidad normativa general de supervisar y evaluar el desempeño de la contratación pública en el gobierno y modernizar los sistemas respectivos para lograr una mayor eficiencia y transparencia, asumiendo para ello diversos objetivos estratégicos que tal Director debió cumplir (*National Treasury*, South Africa, citado por OECD, 2014, op. cit., 28).

³⁴ Tribunal de Cuentas Europeo (2015), p.22; y Tribunal de Cuentas Europeo (2016), pp.8-9.

³⁵ Comisión Europea (2015), preámbulo.

³⁶ Aymerich Cano (2013), p.154. En Irlanda al 2013 la Oficina de Compras Gubernamentales (OGP) analizó un subconjunto representativo de datos, evidenciando que el 75% de los contratos adjudicados eran para las PYMES. Por ello, el Gobierno estableció ciertas medidas para garantizar que éstas participaran plenamente en el proceso de reforma de las contrataciones públicas, de las cuales se destacan: i) la participación directa de las PYMES para asegurar que sus opiniones se consideren en el futuro desarrollo de la política de contratación pública; y ii) la revisión de las directrices y procedimientos de contratación pública para reducir la burocracia y abordar cualquier obstáculo que afecte a éstas a concursar lo más plenamente posible en el proceso de contratación pública (OECD, 2014, op. cit., p.17).

importante para su participación en la contratación pública son las cargas administrativas que conlleva la obligación de presentar un número sustancial de certificados u otros documentos relacionados con los criterios de exclusión y de selección³⁷.

Sobre este último punto, que es trascendente por el efecto económico que causa en un país, Gimeno Feliú (2014) agrega que los problemas que las PYMES encuentran se localizan principalmente en el ámbito de la capacidad/solvencia que se exige para concurrir a las licitaciones, el acceso a la información sobre los contratos, y los retrasos de las instituciones en el cumplimiento de sus obligaciones (proceso de pago fundamentalmente). Indicando que estos propios organismos han llegado a afirmar, que lo más necesario para facilitar el acceso de las mismas a los contratos públicos no es tanto la introducción de modificaciones en la normativa sobre contratación, sino más bien un cambio en la mentalidad de los poderes adjudicadores³⁸.

En otro análisis internacional sobre la materia, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2014), ha efectuado un examen en los últimos años de los progresos realizados en adquisiciones por sus países asociados, constatando que además de reflejarse un escaso control de la contratación, existe un retraso en cuatro aspectos más que son³⁹: i) falta de profesionalización⁴⁰, ii) la adquisición no se plantea como un ciclo de medidas para garantizar la eficiencia y la integridad del sistema, iii) riesgos y costes de oportunidad rara vez son evaluados utilizando las adquisiciones como una palanca política para apoyar los objetivos

socioeconómicos y ambientales, y iv) el acceso a los mercados internacionales de contratación sigue siendo un reto trascendente⁴¹.

En España, por su parte, resumidamente podemos mencionar que las disfunciones centrales del sistema de contratación que merecen control y/o mejora, se refieren esencialmente a: la gran cantidad y diversidad de instituciones contratantes (dispersión de la autoridad de contratación)⁴²; gran número y variedad de normativas⁴³, haciendo también hincapié que la existente en muchos casos no es supervisada en su aplicación; excesivo foco en lo legal dejando temas de gestión interna y gestión con proveedores sin desarrollo; escasos equipos multidisciplinarios al interior de las áreas de compras (ausencia de variadas profesiones y visiones); carencia de formación y capacitación nacional permanente⁴⁴; demasiados procedimientos y tiempos en los procesos de contratación⁴⁵; falta de planificación y coordinación normativa entre Administraciones⁴⁶, y a la vez, coordinación para compras en conjunto⁴⁷; escaso liderazgo nacional sobre la materia⁴⁸; inexistencia de base de datos autonómica y nacional en adquisiciones⁴⁹; grandes cargas administrativas para las PYMES⁵⁰; y muy importante, carencia de otros tipos de controles en los procesos y sistema de compra en su conjunto⁵¹.

Por último, y sobre esta visión panorámica respecto de los factores que merecen control en la contratación, diremos también que en un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2013) en Latinoamérica -relativo a la ejecución de proyectos financiados por tal organismo-, se pudieron constatar

³⁷ Hay que destacar que la Comisión dispone y administra un sistema electrónico llamado e-Certis, que las autoridades nacionales están actualizando y verificando de forma voluntaria. El objetivo de e-Certis es facilitar el intercambio de certificados y demás pruebas documentales a menudo solicitadas por los poderes adjudicadores. De la experiencia adquirida hasta la fecha se infiere que la actualización y la verificación voluntarias son insuficientes para que e-Certis desarrolle todo su potencial de simplificación y facilitación de los intercambios de documentos en beneficio de las PYMES en particular. Por lo tanto, como primera sugerencia el mantenimiento del sistema debe ser obligatorio (Directiva 2014/24/UE), considerando y 87; otras iniciativas de compras coordinadas por la UE son también el PEPPOL y Open e-PRIOR. Ver mayor detalle en Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, SELA, (2015). "Las compras públicas como herramienta de desarrollo en América Latina y el Caribe". Reunión Regional sobre Sistemas de Compras Públicas en América Latina y el Caribe Quito, Ecuador 15 y 16 de julio, p.21.

³⁸ Gimeno Feliú (2013), pp. 58-59; y Gimeno Feliú (2014a), p.66.

³⁹ Magina Paulo (2014), p.13.

⁴⁰ También mencionada como necesidad por Gimeno Feliú (2016), p.14.

⁴¹ A modo de ejemplo y complementando las dificultades expuestas, ver algunas problemáticas del sistema del Reino Unido en Cabinet Office, op. cit., pp.4-7; y de Alemania en Comisión Europea (2015), op. cit., p.89.

⁴² Ver mayor detalle en European Union (2015), pp.211-212.

⁴³ Moreno Molina y Pintos Santiago (2015), p.208 y 211; Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, CNMC (2015), p.27; Vázquez, Francisco (2016); Confederación Española de Organizaciones Empresariales, CEOE (2015), p.3; Gómez Mateo (2016); Martín-Retortillo Baquer (1983), pp. 24 y 43.

⁴⁴ Gimeno Feliú (2016), p.14; Bernal Blay (2013), p.122; Almonacid Laminas en IESE (2013), pp.50-52.

⁴⁵ De la Morena López (2015), p.8.

⁴⁶ Moreno Molina y Pintos Santiago, op. cit., p.208 y 211.

⁴⁷ CNMC, op. cit., pp.19-20; Página web European Commission (2016).

⁴⁸ Observatorio de Contratación Pública (2016).

⁴⁹ European Commission (2016), op. cit.

⁵⁰ Soria Collado (2013), p.1.

⁵¹ Otro aspecto que también merece una revisión y control está en relación a los precios pagados por bienes y servicios por las Administraciones españolas. La OCDE ha alertado de los precios excesivamente elevados en determinados ámbitos. Este es el caso de las obras públicas, donde tal organismo ha advertido que en España se paga por ellas un precio que supera en casi un 50% de media al precio pagado en la Unión Europea (De la Morena López, op. cit, p.8); ver mayores incidencias de la contratación pública en el país en Tribunal de Cuentas Español (2016). "Informe de fiscalización de la contratación de las entidades locales de las comunidades autónomas sin órgano de control externo propio, período 2013-2014". N° 1178, pp.14-88; Página web Tribunal de Cuentas Español (2016); Comisión Europea (2014), p.24.

las siguientes debilidades en varios países de la región, destacándose de entre ellas: i) deficiencias de procedimientos internos, ii) falta de planificación de requerimientos, y iii) escasas de experiencia (habilidades) de los funcionarios públicos en sus cargos junto con una alta rotación del personal⁵². Además de ello, se encontraron otras dificultades relacionadas básicamente con la necesidad de legislaciones de compras más integrales y menos volutas⁵³.

Como un aspecto a destacar sobre tal realidad, y para finalizar, conviene señalar que los sistemas de compras en gran parte de estos países son medidos a través de indicadores de gestión y desempeño, los cuales son instrumentos de información que permiten optimizar el sistema en su conjunto. Estos indicadores, ya hace un tiempo han empezado a implementarse en las estructuras de adquisiciones de la región con muy buenos resultados, no obstante, todavía en algunos países -sobre todo en Centroamérica-, este trabajo sigue siendo lento y parcial.

III. REFLEXIONES FINALES

Al presente, y como hemos aludido en un inicio, nos encontramos ante una necesidad de supervisar que se cumplan los controles que las mismas legislaciones han dispuesto, además de implementar otros tipos de mediciones que complementen los existentes. Los mecanismos de control imperantes en contratación no satisfacen todas las exigencias y no garantizan todas las demandas, lo cual está de manifiesto.

Tanto el control interno como externo, y su medición legal y presupuestaria-financiera, decantan mayormente en una inspección de carácter mecánica -aunque necesaria-, proveniente de la historia tradicional del servicio público. Las demandas, necesidades y nuevas realidades necesitan otras mediciones suplementarias, donde la eficiencia y eficacia pasen a ser objetivos elementales a alcanzar, y transversalmente aumenten la transparencia de todo el proceso. No olvidando que para obtener lo anterior, también necesitamos potenciar el control social, el cual es una facultad ciudadana externa y directa sobre la acción pública, y está cada vez siendo más demandado.

De acuerdo a las deficiencias vistas en este estudio, hay una clara “falta de capacidad administrativa” para

controlar y mejorar los sistemas de compras. Esto podría atribuirse, como hipótesis, a los intereses económicos que se mantiene sobre esta función abastecedora por parte de las autoridades políticas; por la carencia de visiones multidisciplinarias en la materia; o también por la escasez de datos e información oportuna en esta materia. No obstante, sea cual sea el motivo, los hechos acreditan una gestión deficiente de los recursos públicos, y un uso de éstos alejado de los intereses públicos que aumentan los casos de corrupción.

Los sistemas de adquisiciones estatales ya no pueden seguir apartando al control del sitio que le corresponde como factor regulador y de optimización, además de legitimador. Esta función no debe ser una excusa de solución sólo cuando hay situaciones de corrupción o pérdida de recursos; ni tampoco fundamentar que no existen dichos recursos para implementarla, cuando el problema transcurre mayormente por priorizarlos. El mismo Gobierno del Reino Unido ha sostenido que su experiencia sobre malas prácticas e irregularidades, tienen su base en la falta de procedimientos de control adecuados⁵⁴. Por consiguiente, dar un lugar al control en nuestras adquisiciones es dar un espacio a mejorar y avanzar, dejando de tropezarse con los mismos obstáculos habituales.

Como se puede inferir, esta función administrativa no sólo propicia conocer los errores de las adquisiciones, sino que también permite prevenirlos, siendo este segundo escenario el que deberíamos esforzarnos por potenciar y garantizar. Quienes controlen el sistema deben propender con sus actuaciones a prevenir antes que sancionar. Tales técnicos y/o profesionales deben ser personas capacitadas que comprendan a cabalidad cómo funciona el proceso de adquisición en toda su dimensión, procurando entregar recomendaciones y propuestas que puedan ser medibles en el tiempo por el organismo controlado, y que paralelamente vayan mejorando el sistema de control interno institucional en la materia.

Para mejorar hay que medir y controlar; luego con este control debemos rendir cuentas y entregar propuestas; para finalmente disponernos con voluntad y convicción de interés público a actuar, dejando de utilizar el control para cumplir o calmar deseos de quienes sólo quieren manifestar que se está haciendo algo.

⁵² Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2013), pp.10-18.

⁵³ Esto se desprende de lo mencionado por Moreno Molina (2015). Este autor plantea que la proliferación normativa en el sector ha ocasionado una complejidad creciente de la legislación sobre adquisiciones, que se ha acrecentado además por la existencia en la actualidad de una gran cantidad de normas aplicables a la contratación pública, muchas específicamente referidas a los contratos administrativos pero también otras disposiciones legales y reglamentarias que afectan a la materia, como son las normas presupuestales y de administración financiera. Por ello, su conocimiento resulta bastante complejo. Pese a que en la actualidad estas normas están publicadas en los portales web públicos de contratación de los distintos países, para los operadores económicos y sociales en compras, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas, acceder a la legislación y reglamentación de la contratación pública puede resultar una labor de mucha dificultad. Sumado a lo anterior, también hace alusión a la existencia de un gran número de regímenes especiales que se apartan de la legislación general.

⁵⁴ INAP, op. cit., pp.79-82.

Conforme al parámetro con el cual deberíamos universalmente comparar cualquier sistema de contratación pública, que es “el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, y las demandas y necesidades ciudadanas por saber quién, cuándo y cómo se están administrando sus dineros”, diríamos entonces que todo control en compras debe preocuparse tanto de las causas que propician la corrupción, como de los aspectos que mejoran su gestión interna, entendiendo que gran parte de los primeros problemas son derivados de un deficiente trabajo de los segundos, además de la ausencia transversal de controles internos y evaluaciones efectivas.

En suma, ya no se puede seguir manteniendo una subjetividad y discrecionalidad política del control en la contratación, se debe medir a través de datos cuantificables y recomendaciones profesionales neutrales y oportunas, exigiendo una implementación de parte de las autoridades que entregue resultados vinculantes, y no

sólo sugerencias. Ya no podemos continuar discutiendo si el control es importante o no en materia de contratos, sino que debemos comenzar a debatir sobre cuándo comenzamos a implementar una gestión del cambio que nos proporcione los instrumentos que usaremos para medir, y en qué fecha exacta comenzamos a hacerlo. El control ya no debe seguir esperando convencer de su indudable utilidad, sino empezar aunque en un inicio pueda ser de aplicación parcial y paulatina.

Por último, un elemento sustancial para que este control pueda ejecutarse con claridad, es que éste se guíe o estructure en su operatividad a través de una “planificación estratégica”, es decir, que las adquisiciones institucionales anuales o a mediano plazo, se instrumentalicen con objetivos, planes y metas claras alcanzables, donde el control finalmente pueda tener absoluta claridad por dónde ir, conociendo el camino que debe garantizar y validar.

IV. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, AEVAL (2010). “Fundamentos de Evaluación de Políticas Públicas”. Equipo Técnico del Departamento de Evaluación. Madrid.

Agudo González Jorge (2016). “Control administrativo y justicia administrativa”. Primera edición. Instituto Nacional de Administración Pública.

Alegre Luis, Berné Carmen y Galve Carmen (2000). “Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional”. 2ª edición. Barcelona. España.

Aymerich Cano, Carlos (2013). “Crisis económica y contratación pública”. Contratación Pública Estratégica. Aranzadi.

Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2013). “Adquisiciones y eficiencia operativa Análisis de la ejecución de proyectos financiados por el BID”. Estudio realizado por Alfonso Tique Andrade, Héctor Mendoza Castro y Rosina, Estol Peixoto.

Benítez Palma, Enrique (2016). “Auditoría y gestión de los fondos públicos”. Revista *Auditoría Pública*. Nº 67. pp.7-22.

Bernal Blay, Miguel Ángel (2013). “La motivación de las resoluciones de adjudicación de contratos públicos”. Número extraordinario de la *Revista de estudios locales*. Agosto.

Cabinet Office (2011). “Accelerating Government Procurement”. February.UK.

Cañibano Leandro y Pedrosa Fernanda (2009). “El Control del Cumplimiento de la Información Financiera: Un Análisis Delphi de la Reacción Reformista Post-Enron”. Universidad Autónoma de Madrid.

Comisión Europea (2014). “Informe de la comisión al consejo y al Parlamento europeo. Informe sobre la lucha contra la corrupción en la UE”. Bruselas, 3.2.2014.

Comisión Europea (2015). “Public Procurement Guidance for Practitioners. Unión Europea”. Recuperado el 14 de diciembre de 2015 en: http://ec.europa.eu/regional_policy/index_en.cfm. Preámbulo.

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, CNMC (2015). “PRO/CNMC/001/15 Análisis de la Contratación Pública en España: Oportunidades de mejora desde el punto de vista de la competencia”. España.

Confederación Española de Organizaciones Empresariales, CEOE (2015). “Informes. Legislar menos, legislar mejor”. Madrid.

Chiavenato Idalberto (1999). "Administración de recursos humanos". Quinta edición, noviembre de 1999, editorial mc graw hill.

Cuervo García Álvaro y Vázquez Ordas Camilo (2004). "Introducción a la administración de Empresas". Quinta edición. Civitas.

De la Morena López, Julián (2015). “Principios generales de la contratación del sector público: (art. 1 TRLCSP; arts. 1 y 2 Directiva 2004/18/CE; art. 76 Directiva 2014/24/UE)”. *Revista Contratación Administrativa práctica*, nº 139, septiembre-octubre. Editorial la Ley.

Durán Juvé, Dunia, Llopart Pérez, Xavier, Redondo Durán, Rafael (1999). "La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos". Barcelona. Gráficas Rey.

Drucker Ferdinand Peter (1986). "Management, tasks, responsibilities, practices". Truman Talley books/
e.p. dutton / new york.

European Commission (2016). "The EU Single Market. Single Market Scoreboard. Performance per policy área. Public Procurement". Recuperado al 13 de abril de 2016 en http://ec.europa.eu/internal_market/scoreboard/performance_per_policy_area/public_procurement/index_en.htm. Datos al 10.2015. Página web.

European Union (2015). “Public procurement -Study on administrative capacity in the EU Spain”. Recuperado al 14 de abril de 2016 en http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/public-procurement/study/country_profile/es.pdf.

European Parliament (2013). "Political and other forms of corruption in the attribution of public procurement contracts and allocation of EU funds: extent of the phenomenon and overview of practices". Brussels.

García de Enterría, Eduardo (1995). "Democracia, jueces y control de la administración". Editorial civitas.

Gimeno Feliú, María José (1995). "El control de la contratación pública" (las normas comunitarias y su adaptación en España). Editorial Civitas.

Gimeno Feliú, María José (2013). "Novedades en la nueva Normativa Comunitaria sobre contratación pública", Número extraordinario de la *Revista de estudios locales*. Agosto.

Gimeno Feliú, María José (2014). “Decálogo de Reglas para prevenir la corrupción en los Contratos Públicos”. Observatorio de Contratación Pública. Opinión y Análisis. 12 de noviembre de 2014. <http://www.obcp.es/index.php/mod.opiniones/mem.detalle/id.180/relcategoria.118/relmenu.3/chk.b24fd-5c753a9317e49765cdd8ef56346>. Vista el 20 de Abril de 2016.

Gimeno Feliú, María José (2014a). “El nuevo paquete legislativo comunitario sobre contratación pública. De la burocracia a la estrategia”. Editorial Aranzadi. España.

Gimeno Feliú, María José (2016). “La transposición de las Directivas de contratación pública en España”. Observatorio de Contratación Pública. Congreso Internacional de Cuenca, España

Gómez Mateo, Juan (2016). “Breves reflexiones entorno a los principios generales como base de un derecho global de la contratación pública”. *Diario La Ley*, N° 8887, Sección Tribuna, 22 de Diciembre de 2016, Ref. D-442, Editorial Wolters Kluwer.

Instituto de Estudios Superior de la Empresa, IESE (2013). “Contratación electrónica en el sector público español”. Business School. Universidad de Navarra. Recuperado al 22 de abril de 2016 en <http://www.iese.edu/research/pdfs/estudio-302.pdf>.

Instituto Nacional de Administración Pública, INAP (2009). “La integridad en la contratación pública. Buenas prácticas de la A a la Z”. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

López Hernández, A y Ortiz Rodríguez, D (2005). "El control de la gestión económico-financiera de las Administraciones Públicas", en *La ciencia de la contabilidad*. Doctor Mario Pifarré Riera.

Magina, Paulo (2014). "Towards public procurement key performance indicators". Public Sector Integrity Division. Recuperado al 07 de noviembre de 2016 en <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Event/ECA/public-procurement-forum10-eca/tr-procurement-oecd-paulo-magina.pdf>.

Martín-Retortillo Baquer, Sebastián (1983). "El reto de una administración racionalizada". Cuadernos civitas.

Moreno Molina, José Antonio (2015). "Panorama comparado de la Contratación Pública en América Latina". Observatorio de Contratación Pública. Recuperado el 17 de febrero de 2016 en <http://www.obcp.es/index.php/mod.opiniones/mem.detalle/id.183/relcategoria.121/reلمenu.3/chk.9c44b3c71a7a23ca52f818dee2903807>.

Moreno Molina, José Antonio y Pintos Santiago, Jaime (2015). "El sistema de contratación pública español". Aletheia. Cuadernos Críticos del Derecho, ISSN-e 1887-0929, N° 1.

Muñiz González Luis (2003). "Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica". Ilustrada. Grupo Planeta.

Niven Paul, R (2003). "El cuadro de mando integral paso a paso". Ediciones gestión 2000, Barcelona.

Observatorio de Contratación Pública (2016). "El Consejo lanza una advertencia a España para que adopte medidas de reducción del déficit". Actualidad. Agosto. Texto proveniente desde Unión Europea, Bruselas, 27.7.2016. COM(2016).

Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD (2014). "*Compendium of good practices for integrity in public procurement*". Public Governance and Territorial Development Directorate Public Governance Committee.

Parejo Alfonso Luciano (2016). "La vigilancia, la supervisión y el control administrativos. Reflexiones sobre su formación, evolución y situación actual". Control administrativo y justicia administrativa. Edita INAP.

Salgado Castillo Jorge Andrés y Calderón Pinzón Laura Tatiana (2014). "Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: una revisión conceptual". *XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México.

Soria Collado, Sandra (2013). "Reducción de cargas administrativas. La aprobación del modelo de declaración responsable por la Junta Consultiva de Contratación Administrativa". *Revista contratación Administrativa Práctica* N° 123, Editorial Wolters Kluwer.

Terry George y Franklin Stephen (1996). "Principios de Administración". Compañía Editorial Continental, séptima edición. México.

Tomé Muguruza, Baudilio (2013). "La respuesta de la Unión Europea a la crisis económica y el papel de las Instituciones de control externo". *Revista española de control externo*. N° 43, pp.73-101.

Tribunal de Cuentas Europeo (2015). "Informe especial: necesidad de intensificar los esfuerzos para resolver los problemas de contratación pública que afectan al gasto de la UE en el ámbito de la cohesión", N° 10, Luxemburgo.

Tribunal de Cuentas Europeo (2016). "Las instituciones de la UE pueden hacer más para facilitar el acceso a su contratación pública". Unión Europea. Luxemburgo.

Vásquez, Francisco (2016). Opinión Diario el Mundo de España. Recuperado el 30 de junio de 2016 en: <http://www.elmundo.es/economia/2016/04/19/571605d0ca4741c7118b4591.htm>

World Bank (2016). "*Procurement. Assessment of Country's Public Procurement System*". Recuperado el 12 de abril de 2016 en <http://web.worldbank.org/wbsite/external/projects/procurement/0,,contentmdk:20105527~menupk:84285~pagepk:84269~pipk:60001558~thesitepk:84266~iscurl:y,00.htm>.