



**CONTRATACIÓN PÚBLICA PARA OBJETIVOS Y RESULTADOS:
APROXIMACIÓN Y DISCUSIÓN TEÓRICA**

BRUNO ARIEL REZZOAGLI

Artículo de reflexión

DOI: <http://dx.doi.org/10.15425/redepub.37.2016.01>

Universidad de los Andes
Facultad de Derecho
Rev. derecho publico No. 37
julio - diciembre de 2016. e-ISSN 1909-7778

Contratación pública para objetivos y resultados: aproximación y discusión teórica

Resumen

El artículo plantea la necesidad de avanzar en materia de adquisiciones y contrataciones públicas hacia un esquema orientado a resultados, dadas las potencialidades que presentan aquellas para contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos del gobierno. Si bien la contratación pública ha venido evolucionando tanto en sus concepciones como en sus prácticas, pasando de un enfoque normativo y procedimental a otro que la concibe como un instrumento al servicio de objetivos de interés general (lo que justifica la integración en el contrato de aspectos sociales, ambientales, etc.), todavía dista de lo que aquí se denomina “contratación pública para objetivos y resultados”. En el escrito no se realiza un análisis normativo de la contratación pública ya que no se proponen cambios en este sentido, sino más bien en la rutina de las Administraciones y en sus prácticas contractuales, históricamente implementadas en atención a las normas y no en función de resultados.

Palabras clave: contratación pública, planeación estratégica, gestión por resultados.

Public procurement for objectives and results: approach and theoretical discussion

Abstract

The article raises the need to move forward in the area of public procurement and contracting towards a results-oriented scheme, given their potential to contribute to the achievement of the government strategic objectives. Although public procurement has evolved both in its conceptions and its practices, going from a normative and procedural approach to another that conceives it as an instrument at the service of general interest objectives (what justifies the integration of social, environmental and other aspects in the contract), it is still far from what is called here “public procurement for objectives and results”. In this paper, a normative analysis of the public contracting is not made since there are not changes proposed in this sense, but rather in the routine of the Administrations and in their contractual practices, which were historically implemented regarding rules and not according to results.

Keywords: public procurement, strategic planning, performance management.

Contratos públicos para objetivos e resultados: discussão e abordagem teórico

Resumo

O artigo coloca a necessidade de progressos em matéria de contratação pública em direção a um regime orientado para os resultados, dado o potencial que têm para contribuir na realização dos objetivos estratégicos do governo. Embora a contratação pública evoluiu tanto em suas concepções como em suas práticas, passando da uma abordagem reguladora e processual para um enfoque que a concebe como um instrumento ao serviço de objetivos de interesse geral (o que justifica a integração no contrato de aspectos sociais, ambientais, etc.), ainda está longe de ser o que é chamado aqui “contratação pública para objetivos e resultados”. Neste escrito não é executada uma análise normativa dos contratos públicos porque nenhuma alteração é proposta neste sentido, mas sim na rotina das Administrações e práticas contratuais historicamente implementadas em atenção às regras e não de acordo com a resultados.

Palavras-chave: contratos públicos, planejamento estratégico, gestão de desempenho.

CONTRATACIÓN PÚBLICA PARA OBJETIVOS Y RESULTADOS: APROXIMACIÓN Y DISCUSIÓN TEÓRICA *

BRUNO ARIEL REZZOAGLI**

SUMARIO

Introducción – I. LA CONTRATACIÓN GUBERNAMENTAL BAJO EL PRISMA DE LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS – II. CONTRATACIÓN PÚBLICA AL SERVICIO DE OBJETIVOS DE INTERÉS GENERAL. EL NACIMIENTO DE LA COMPRA SOCIALMENTE RESPONSABLE – III. POSIBILIDADES PARA MATERIALIZAR, EN LAS DISTINTAS FASES DEL CONTRATO, LA PRETENSIÓN GUBERNAMENTAL DE SATISFACER OBJETIVOS DE INTERÉS GENERAL – A. *Fase preparatoria* – B. *Fase de selección del contratista* – C. *Fase de ejecución* – D. *Fase de extinción* – IV. LA ADOPCIÓN DE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO ORIENTADO A RESULTADOS PARA LAS CONTRATACIONES DEL SECTOR PÚBLICO – A. *Necesidad de priorizar el logro de los objetivos estratégicos* – B. *La planificación de las contrataciones y su consistencia con los objetivos estratégicos del gobierno* – C. *Evaluación del desempeño de la gestión de adquisiciones o contrataciones* – V. CONCLUSIONES – Referencias.

* Cómo citar este artículo: Rezzoagli, B. A. (Diciembre, 2016). Contratación pública para objetivos y resultados: aproximación y discusión teórica. *Revista de Derecho Público*, (37). Universidad de los Andes (Colombia). <http://dx.doi.org/10.15425/redepub.37.2016.01>

** Doctor por la Universidad de Salamanca, España. Graduado con *sobresaliente cum laude* en el doctorado Aspectos Jurídicos y Económicos de la Corrupción. Director de la Maestría en Administración Pública de la Universidad Nacional del Litoral, Argentina. Coordinador general a/c de la Dirección Provincial de Anticorrupción y Transparencia del Sector Público, provincia de Santa Fe, Argentina. Correo: brezzoagli@fce.unl.edu.ar

Introducción

En el presente escrito se aborda un tema clásico de la literatura administrativa, la *contratación pública*, pero se hace desde la perspectiva de la Administración del siglo XXI intentando aproximar al lector a una innovadora concepción de esta en el marco de una gestión pública por objetivos y resultados. La contratación del Estado ya no puede estudiarse de forma aislada, sino que es preciso analizar la política de adquisiciones dentro del conjunto de políticas públicas que el gobierno diseña (cada vez más con la participación de distintos actores estatales, del sector privado y de la sociedad civil) e implementa para la consecución de ciertos objetivos (económicos, sociales, ambientales, etc.) que en un momento determinado considera prioritarios.

Por lo tanto, resulta sumamente necesario conocer en qué consiste la denominada “gestión pública por objetivos y resultados”, expresión que encuentra su origen en la “dirección por objetivos” planteada por Peter Drucker (1954) en su libro *The practice of management*. No obstante, este es un concepto que recién en las últimas décadas las organizaciones gubernamentales han logrado llevar a la práctica a partir del auge de los planes estratégicos en el sector público (Iglesias Alonso, 2010); siendo estos consecuencia de un proceso de identificación y análisis de las características internas de la organización (fortalezas, debilidades) y su situación externa (oportunidades y retos) a los fines de definir tanto su misión como sus objetivos y confeccionar las estrategias para el

logro de estos (Bryson, 2004; Mintzberg, Lampel, Quinn y Ghosal, 2003).

Concretamente, la gestión por objetivos se desarrolló fundamentalmente en la empresa privada, pero desde hace unos pocos años es uno de los principales desafíos en el Estado (Sánchez Albavera, 2003).

En la dinámica administrativa actual, la contratación pública carecería de relevancia estratégica si no es redefinida como un instrumento a través del cual el Estado busca alcanzar objetivos de interés general previamente definidos, lo cual va más allá del fin inmediato de adquirir un insumo o un bien, de prestar un servicio o construir una obra. Efectivamente, tal como menciona Gimeno Feliu:

Los contratos públicos no constituyen exclusivamente un medio de abastecerse de materias primas o de servicios en las condiciones más ventajosas para el Estado, sino que, en la actualidad, a través de la contratación pública, los poderes públicos realizan una política de intervención en la vida económica, social y política del país. (2008, p. 11).

Esta forma de entender la contratación pública —como una herramienta de acción gubernamental— ha justificado la incorporación de consideraciones sociales, medioambientales o éticas en los procedimientos de adjudicación de los contratos públicos con la finalidad de adecuar el comportamiento de los particulares que aspiren a contratar con la Administración,

hacia el cumplimiento de objetivos de interés colectivo (Rezzoagli, 2013).

Sin embargo, lo que se plantea aquí no es la ya comprobada tendencia hacia una contratación socialmente responsable (Arnáiz, 2012; Bernal Blay, 2008; Gimeno Feliu, 2006), sino la necesaria coherencia entre las distintas políticas públicas para alcanzar con éxito los objetivos contemplados en el plan estratégico del gobierno y su posterior evaluación.

Si bien existen voces doctrinales que comienzan a hablar de una contratación pública estratégica (Gimeno Feliu, 2013; Rodríguez Martín Retortillo, 2014) y destacan este cambio de paradigma que coloca al contrato público como un instrumento al servicio del Estado para alcanzar fines sociales, ambientales o de innovación, cabe advertir al lector, como se hace en el presente escrito, que no basta con incorporar alguna que otra cláusula social en el contrato público ni con incluir ciertos aspectos ambientales en el proceso de adjudicación para dotarlo de un valor estratégico. Para ello, se requiere que dichas incorporaciones se realicen y respondan a objetivos estratégicos previamente definidos; aquellos de los cuales se desprenden, justamente, las diferentes políticas públicas.

No obstante, la gestión estratégica de las adquisiciones o contrataciones no es más que la base sobre la cual se pretende implementar, de conformidad con lo que aquí se propone, un modelo de “contratación pública para resultados” que además de orientar las acciones gu-

bernamentales en materia contractual hacia la consecución de los objetivos estratégicos prioritarios del gobierno (en clara coherencia y coordinación con el resto de políticas públicas) posibilite evaluar el rendimiento de dicha gestión (es decir, medir el logro de los resultados concretos alcanzados).

Este enfoque estratégico orientado a resultados coloca en el centro del debate la evaluación del desempeño de la gestión de adquisiciones o contrataciones; concretamente refiere a la medición del grado de cumplimiento de los objetivos considerados prioritarios para el gobierno en determinado momento o período de tiempo. Discusión que, con los matices aquí planteados, aún no se ha instalado en la literatura jurídico-administrativa.

La situación descrita permite vislumbrar la problemática que motiva la realización de este artículo: la falta de discusión teórica sobre la necesidad de mayor consistencia entre las líneas de acción comprendidas en el plan estratégico del gobierno y los procedimientos de contrataciones, y fundamentalmente, sobre la importancia de propiciar la evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos prioritarios mediante las contrataciones públicas.

Por lo tanto, el presente escrito tiene como finalidad plantear la necesidad de avanzar hacia una contratación pública orientada a objetivos y resultados, que otorgue direccionamiento estratégico a la gran cantidad de procedimientos contractuales que llevan a cabo las distintas dependencias y entidades del sector públi-

co para conseguir, en consecuencia, que sus respectivos planes de adquisiciones o contrataciones sean consistentes con los objetivos gubernamentales (sociales, ambientales, de fomento a la investigación) de carácter estratégico, cuyo cumplimiento resulte susceptible de medición y evaluación.

En virtud de tal objetivo, en este escrito no se realiza un abordaje normativo de la contratación pública ya que no se intentan ni se proponen cambios en este sentido, sino más bien en la rutina de las Administraciones públicas y en sus prácticas contractuales, históricamente implementadas en exclusiva atención al cumplimiento de normas y no en función de los objetivos estratégicos prioritarios del gobierno.

Metodológicamente, se trata de una investigación cualitativa, de tipo documental, concretada principalmente a través de la revisión y análisis de diferentes textos especializados y fuentes normativas, como de los trabajos que presentan resultados de investigaciones sobre el tema objeto de este escrito, desde una perspectiva analítica y crítica. Su desarrollo evidencia análisis y sistematización de la información como producción de conocimiento.

Este trabajo se estructura en cinco partes. En la primera parte (numeral I) se desarrolla el tema de la gestión por objetivos y su *desembarco* al ámbito público gubernamental, para luego abordar la transición de la contratación tradicional a aquella que integra en sus procedimientos aspectos sociales, ambientales o de investigación, configurándose así la antesala

de lo que aquí se entiende por contratación estratégica orientada a resultados. En el numeral II se presenta a la contratación pública como *medio y no como fin* (instrumento al servicio de las políticas públicas) y se destaca el surgimiento de la denominada compra socialmente responsable. El numeral III refiere a las posibilidades para materializar, en las distintas fases del contrato, la pretensión gubernamental de satisfacer objetivos de interés general. En el numeral IV se plantea la necesidad de priorizar el logro de los objetivos estratégicos, la importancia de planificar la gestión de adquisiciones o contrataciones, y de su posterior evaluación a los fines de avanzar hacia un enfoque estratégico orientado a resultados para las contrataciones públicas. Finalmente, en el numeral V, se presentan las conclusiones.

I. LA CONTRATACIÓN GUBERNAMENTAL BAJO EL PRISMA DE LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS

En la última década del siglo pasado y en los pocos años de este, la contratación pública ha experimentado transformaciones muy importantes, transitando de la contratación convencional a la electrónica y de la tradicional a aquella que integra aspectos económicos, sociales y ambientales, que ameritan una nueva reflexión sobre el tema (Delpiazzi, 2013). Efectivamente, la contratación pública del siglo XXI solo puede comprenderse a partir de la adopción de una nueva forma de gestión que busca aumentar la eficacia de las políticas gubernamentales (y sus impactos) mediante una

mayor responsabilización de los servidores públicos por los resultados de sus acciones (García Beltrán, 2010).

Si bien en términos conceptuales, la denominada “gestión por resultados” no goza aún de una definición consensuada (Figueroa Huencho, 2012), siendo frecuente el empleo indistinto de términos como *gestión del desempeño*, *gestión por resultados*, *gestión para resultados*, *evaluación del desempeño*, *evaluación de resultados*, entre otros (Sanín Ángel, 1999), no obstante, en términos prácticos, existe consenso de que aquella tiende a dotar a la Administración pública de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr coherencia entre los objetivos estratégicos que persigue el gobierno y los planes de cada uno de los organismos (García Beltrán, 2010).

La administración por resultados implica la priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos (Shack Yalta, 2003). Y si se trata de gestionar recursos públicos, se debe hacer referencia a la contratación pública, dado que la Administración a través de esta vuelca en el mercado importantes sumas de dinero. Los recursos involucrados en las compras públicas alcanzan, en promedio, un 15% del producto interno bruto de los países de América Latina y el Caribe (Dávila Pérez, Campero, Prieto, López Fernández y Tachlian-Degras, 2014).

Bajo este nuevo enfoque de gestión de ninguna manera la actividad contractual del Estado podría ser concebida como una simple actua-

ción económica equiparable a la de los sujetos privados, dado que en su obrar económico este no solo debe buscar eficiencia sino también progreso social, teniendo en cuenta ciertos postulados que se hallen en consonancia con el interés colectivo (Rezzoagli, 2013).

Si bien los poderes públicos desde hace varios siglos han hecho un empleo sistemático de la técnica contractual —junto con la actividad unilateral y autoritaria— para llevar a cabo muchas de sus actividades (Santamaría Pastor, 1990), esta modalidad de actuación bilateral conoce en la actualidad un auge significativo tanto en cantidad como en variedad. Efectivamente, no solo se ha incrementado sustancialmente el número y volumen de contratos que cada Administración celebra con empresas privadas, con las restantes Administraciones y con entidades de todo tipo (incluso con algunas pertenecientes a su propia organización); también las modalidades contractuales que se emplean son innovadoras y diversas, careciendo muchas de ellas de paralelo en el ámbito privado (Santamaría Pastor, 1990).

La Administración Pública, a través de su poder de compra, posee una capacidad indiscutible de influir en el diseño de políticas públicas de desarrollo, fomentando la producción y comercialización de bienes y servicios más adecuados en términos sociales, ambientales y económicos (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [Sela], 2014).

Por lo tanto, el contrato administrativo tradicionalmente entendido como un medio para

la ejecución de obras, concesión de servicios o prestación de suministros, también debe ser concebido en la actualidad como un instrumento de política pública (*vid.* Gosálbez Pequeño, 2003; Gil Ibáñez, 2007, De Oliveira y Dos Santos, 2015), muy importante, por cierto, para cumplir objetivos estratégicos. Las compras gubernamentales deben ser parte, tal como expresa Pimenta (2002), de una política de Estado que incorpore —entre otros— los principios de evaluación y control de resultados.

A modo de ejemplo se puede citar la ley de contrataciones del Estado peruano (Ley 30.225), cuyo artículo primero expresa que esta tiene por finalidad

establecer normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal manera que éstas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitan el cumplimiento de los fines públicos, y tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos.

Por otra parte, la ley de compras públicas de Chile (Ley 19.886) dispone en su art. 12:

Cada institución deberá elaborar y evaluar periódicamente un plan anual de compras y contrataciones, cuyos contenidos mínimos serán definidos en el reglamento. Cada ins-

titución establecerá una metodología para evaluar anualmente los resultados de los contratos celebrados, así como el rendimiento de los bienes y servicios que adquiere.

En definitiva, la contratación pública puede convertirse en una herramienta que contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos. Ello obliga a prestar especial atención no solo a la etapa de planificación y preparatoria del contrato, sino también a la de su ejecución, la cual debe evaluarse atendiendo al objetivo u objetivos estratégico(s) que el cumplimiento de la prestación objeto del contrato implica alcanzar para satisfacer determinados fines públicos.

II. CONTRATACIÓN PÚBLICA AL SERVICIO DE OBJETIVOS DE INTERÉS GENERAL. EL NACIMIENTO DE LA COMPRA SOCIALMENTE RESPONSABLE

Como se mencionó anteriormente, la contratación pública no solo hace posible la compra de un bien, la prestación de un servicio o la realización de una obra, sino también alcanzar otros objetivos que un Estado considere prioritarios, tales como combate al desempleo, protección del medio ambiente, fomento a la investigación, inserción laboral de personas con capacidades diferentes o en situación de exclusión social, comercio ético y eficiencia energética.

En tal sentido, la citada ley de contrataciones del Estado de Perú expresa que en el diseño y

desarrollo de los procesos de contratación pública deben considerarse criterios y prácticas que permitan contribuir tanto a la protección medioambiental como social y al desarrollo humano.

Esta pretensión de satisfacer ciertas prioridades en materia social o medioambiental justifica que las Administraciones públicas incorporen “aspectos sociales y/o medioambientales” en los procedimientos de contratación, y de esta forma busquen armonizar los objetivos económicos con los de interés general (Martínez Fons, 2009). No obstante, Bernal Blay (2008) afirma que la expresión “aspectos sociales” referida a su introducción en la contratación pública a través de algunas cláusulas puede englobar acepciones y ámbitos muy diversos, ya que con tal consideración se atribuye genéricamente a cualquier estipulación que obligue a un particular adjudicatario de un contrato a realizar propiamente el objeto contractual (conforme las correspondientes prescripciones técnicas) y, además, al cumplimiento de determinados objetivos sociales de interés general.

En efecto, si se parte de la consideración que una “cláusula” supone el establecimiento de pactos, disposiciones o condiciones que rigen el contenido de una relación contractual, las “cláusulas sociales o medioambientales” pueden definirse como la inclusión de ciertos criterios en los procesos de contratación administrativa, en virtud de los cuales se incorporan al contrato aspectos de política social o medioambiental respectivamente, como requi-

sito previo para participar en el procedimiento de selección (*criterio de admisión*), como elemento de valoración (*criterio de puntuación*) o como obligación a realizar en el contrato (*exigencia de ejecución*) (Lesmes Zabalegui, 2005). Es decir que, en un sentido estricto de las palabras, las llamadas cláusulas sociales o medioambientales se caracterizan por su carácter complementario al tratarse de obligaciones que no derivan del específico cumplimiento del objeto contractual según los requerimientos técnicos naturales para llevarlo a cabo, sino que resultan condicionantes de la participación, de la adjudicación o bien de la ejecución de un contrato público (Bernal Blay, 2008).

Por lo tanto, como algo distinto de las cláusulas sociales o medioambientales que pueden encontrarse en un contrato público se debe admitir la posibilidad de integrar aspectos sociales o medioambientales (*no condicionantes de la participación, la adjudicación o la ejecución*) en la determinación del objeto contractual y, en consecuencia, en la redacción de sus especificaciones técnicas (Bernal Blay, 2008).

Efectivamente, la Administración pública integra, cada vez con mayor intensidad, los criterios de responsabilidad en sus propios sistemas de gestión y en las relaciones con terceros para proteger, entre otros, los derechos de los consumidores, impedir las agresiones a los derechos humanos, lograr observancia máxima a estándares laborales dignos, respetar el medio ambiente y erradicar cualquier modalidad de corrupción (Melle Hernández, 2007).

La denominada “responsabilidad social de la contratación pública” se refiere, en términos generales, a la incorporación de consideraciones sociales, medioambientales o éticas en los procedimientos de adjudicación, con la finalidad de adecuar el comportamiento de los particulares que aspiren a contratar con la Administración hacia el cumplimiento de objetivos de interés general (Rezzoagli, 2013).

Como se puede apreciar, se adopta un concepto amplio de “responsabilidad social” que involucra los distintos aspectos de las relaciones que se originan en el marco de la contratación pública. En este sentido, Lozano Soler (2007) considera que existen diferentes acepciones del adjetivo “social” de la responsabilidad organizacional:

De esta forma lo “social” puede entenderse como una relación en sí misma con los *stakeholders*, como una posible dimensión de esa relación, como un compromiso con objetivos, o también como un eje del discurso social y medioambiental frente al económico y empresarial” (p. 108).

Así pues, las contrataciones socialmente responsables tendrán en cuenta uno o más de los siguientes aspectos:

Oportunidades de empleo, trabajo digno, cumplimiento con los derechos sociales y laborales, inclusión social (incluidas las perso-

nas con discapacidad), igualdad de oportunidades, diseño de accesibilidad para todos, consideración de los criterios de sostenibilidad, incluidas las cuestiones de comercio ético y un cumplimiento voluntario más amplio de la responsabilidad social de las empresas. (Comisión Europea, 2011, p. 7).

Finalmente, es importante aclarar que distintos autores (García Paz, 2009; Fernández González, 2005) utilizan la expresión “contratación pública sostenible”, cuyo contenido aúna los distintos aspectos de la contratación responsable, como son la contratación ética, la contratación verde o la contratación social, dado que recoge sus características, fundamentos y objetivos.¹ Indudablemente dicha expresión refiere al “desarrollo sostenible” que supone dar respuestas a las necesidades de las generaciones actuales sin poner en riesgo la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las suyas propias (Organización de las Naciones Unidas, 1987).

III. POSIBILIDADES PARA MATERIALIZAR, EN LAS DISTINTAS FASES DEL CONTRATO, LA PRETENSIÓN GUBERNAMENTAL DE SATISFACER OBJETIVOS DE INTERÉS GENERAL

Una vez comprendida la noción de contratación pública socialmente responsable, en este apartado se intenta mostrar cómo las organizaciones gubernamentales y demás entida-

¹ Vid. la *Guía de contratación pública sostenible*, de la Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra (2008).

des del sector público podrían incluir aspectos sociales o medioambientales en cada una de las fases del contrato, para incentivar a los operadores económicos a adoptar un comportamiento respetuoso con el interés general, como por ejemplo, la protección del medio ambiente (Lozano Cutanda, 2009), etc.

A. Fase preparatoria

En la fase preparatoria del contrato se define el objeto del contrato y se redactan sus especificaciones técnicas. En caso de llevarse a cabo un procedimiento licitatorio es, justamente, en esta etapa en la que se elaborarán sus bases. Esta fase es de vital importancia a los fines propuestos, dado que es en esta instancia donde las dependencias y entidades del sector público deberán definir el objeto del contrato y analizar las posibilidades de incorporar en el proceso de contratación aspectos sociales o medioambientales. Por lo tanto, cualquier error que se cometa en ella repercutirá en las fases sucesivas y, en definitiva, perjudicará al resultado final (Comisión Europea, 2005).

Cuando la Administración se pregunta qué tipo de obra quiere construir, qué servicio prestar o qué insumo, material o producto adquirir, se presenta la primera oportunidad de integrar aspectos sociales o medioambientales en un contrato público (Comisión Europea, 2001). Se trata, pues, de una etapa anterior a la aplicación de la respectiva normativa sobre contratación pública, ya que esta, por lo general, regula la preparación, adjudicación, ejecución y extinción

de los contratos públicos de obras, adquisiciones y servicios. Es decir, aquí se está en un momento previo al inicio del expediente de contratación, por lo que las dependencias y entidades gozan de una excelente oportunidad para tener en cuenta aspectos sociales o medioambientales (Moreno Molina y Pleite Guadamillas, 2008).

Efectivamente, las leyes domésticas de adquisiciones y de obras públicas, en principio, no disponen qué deben comprar o construir las dependencias y entidades adjudicadoras, sino más bien cómo deben hacerlo. Sin embargo, no se está haciendo alusión a la necesidad de optar por contratos intrínsecamente sociales o medioambientales (es decir, con contenido social o medioambiental por antonomasia: por ejemplo, la construcción de una escuela o de un hospital, o la prestación de servicios de asistencia a personas en situación de exclusión social, etc.), sino a la posibilidad de dotar a aquellos pliegos de condiciones o bases de licitación que no refieran a dichas cuestiones, de un contenido social o medioambiental adicional.

Cabe destacar que las posibilidades de integrar los aspectos medioambientales o sociales en la contratación pública varían según los diversos tipos de contratos: no resultan equiparables a tales efectos los contratos públicos de obras y servicios con los contratos públicos de suministros, dado que los primeros al ofrecer la oportunidad de imponer un determinado modo de ejecución son los que mejor permiten a la Administración adjudicadora tener en cuenta tales intereses, mientras que los segundos (obviamente, al margen de la elección

de su objeto) presentan menores posibilidades (Comisión Europea, 2011).

Por otra parte, una vez definido el objeto del contrato se procederá a redactar, a los efectos de delimitarlo con mayor precisión, las especificaciones técnicas. Estas definen las características del producto, material o suministro, o de un servicio, y figuran en un documento elaborado por el órgano administrativo denominado pliego de condiciones o bases de licitación, cuya preparación constituye una de las etapas más importantes del procedimiento pues en ellas las dependencias y entidades determinan qué es lo que quieren contratar, la forma y condiciones, así como las obligaciones y derechos de las partes contratantes (López Elías, 1999).

B. Fase de selección del contratista

Concluida la etapa preparatoria comienza la fase de selección del contratista, la cual constituye uno de los aspectos básicos de la contratación de la Administración pública, presidido por los principios de publicidad y concurrencia que buscan proteger los intereses económicos de aquella, suscitando la máxima participación posible y garantizando a su vez la igualdad y no discriminación de los posibles adjudicatarios (De la Vallina Velarde, 1997).

El procedimiento de selección “es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la voluntad administrativa dirigida a perfeccionar un contrato con un tercero” (Pérez de León Ponce y Pérez Berengena, 1995, p. 114).

Acorde a esta distinción, las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios u obras públicas y servicios relacionados con estas, mediante procedimientos *abiertos* (licitación pública), *restringidos* (licitación privada o invitación a cuando menos tres empresas) o *cerrados* (adjudicación directa) de selección de contratistas.

En esta fase del procedimiento, las dependencias y entidades del sector público realizarán una selección de carácter cualitativo de los licitadores u oferentes, atendiendo a la situación personal del candidato y a sus capacidades (financiera y técnica) para ejecutar el contrato en cuestión, y posteriormente evaluarán las ofertas y adjudicarán el contrato público.

Por lo general, toda ley de contratos del Estado contempla distintas causales de inhabilidad para contratar con la Administración. Una manera práctica de evitar actos o situaciones de corrupción, tal como señala Volosin (2012), consiste en impedir que participen como oferentes o contratistas las personas físicas o jurídicas que, por sus antecedentes o debido a su vinculación con determinados servidores públicos, puede presumirse que podrían poner en peligro la transparencia, la imparcialidad o la competencia del procedimiento de adjudicación del contrato.

En cuanto a la comprobación de la aptitud de los licitadores o candidatos para ejecutar el contrato, aquella se realizará atendiendo a los requisitos establecidos en las bases de licita-

ción relacionados con la *capacidad técnica y financiera* exigida en función de las características, complejidad y magnitud del objeto contractual.

Lo que buscan las dependencias y entidades del sector público, con esta selección, es justamente elegir a los licitadores que consideran capaces de llevar a cabo los respectivos contratos. Tener solvencia técnica supone reunir las condiciones exigidas para afrontar la ejecución del contrato atendiendo a su objeto, características y especificaciones técnicas (Torres Fernández, 2002).

Por tal razón, será posible exigir una determinada capacidad en materia social o medioambiental al licitador u oferente, en la medida que esta sirva para comprobar su aptitud técnica para realizar un contrato en particular. No obstante, como expresa Lesmes Zabalegui (2009), esta capacidad técnica en materia social no puede exigirse para todos los contratos, sino tan solo “en aquellos cuya especificidad y contenido contemplen dicha temática social” (p. 44). Lo contrario atentaría contra “los principios de igualdad, no discriminación y libre concurrencia” (p. 44).

A continuación se procederá a evaluar las ofertas a los fines de adjudicar el contrato —de entre los licitantes— a aquel cuya propuesta resulte económicamente más conveniente (*criterio de la oferta más ventajosa*) o cuyo precio fuere menor (*criterio del precio más bajo*), según la forma de adjudicación establecida para cada caso por la correspondiente normativa vigente.

Téngase presente que por formas de adjudicación se entienden “los criterios utilizados por la Administración pública por los que un empresario o profesional resulta ser adjudicatario de un contrato administrativo con exclusión de sus competidores” (Pérez de León Ponce y Pérez Berengena, 1995, p. 114).

La adopción del precio más bajo implicará, pues, cerrar toda posibilidad de incorporar criterios sociales o medioambientales de adjudicación, ya que la elección del adjudicatario quedará reducida a determinar el licitador o candidato que haya presentado la oferta cuyo precio sea menor.

Por su parte, el criterio de la oferta más conveniente presenta la indudable ventaja de su discrecionalidad, ya que supone una mayor facilidad para apreciar y valorar debidamente las repetidas condiciones técnicas de las ofertas, así como las personales de los licitadores (De Benito Zaldo, 1997). Por tales razones, se entiende que tal criterio admitiría la posibilidad de incluir parámetros destinados a satisfacer exigencias sociales o medioambientales a la hora de valorar las proposiciones, en tanto y en cuanto estén vinculados al objeto del contrato, tengan carácter objetivo y estén expresamente mencionados en las bases de la licitación.

Las dependencias y entidades adjudicadoras son responsables de obtener el máximo rendimiento del dinero de los contribuyentes en todas sus contrataciones, por lo que la mejor relación calidad-precio no implica necesaria-

mente la elección de la oferta cuyo precio sea el más bajo, sino la obtención del mejor acuerdo dentro de los parámetros que hayan establecido (Comisión Europea, 2005). En tal sentido, la protección del medio ambiente (siempre que esté directamente vinculado al objeto del contrato) puede ser uno de dichos criterios o parámetros de adjudicación y, en consecuencia, tener la misma importancia que otros factores.

Es importante aclarar que únicamente deberá admitirse la posibilidad de utilizar criterios sociales o medioambientales para la adjudicación de un contrato público si dichos criterios: a) están vinculados al objeto del contrato (o a sus condiciones de ejecución), b) han sido expresamente mencionados en las bases de licitación o documentación preparatoria del contrato, c) no otorgan a la dependencia o entidad adjudicadora una libertad de elección ilimitada (deben ser objetivos y cuantificables) y d) respetan los principios de igualdad de trato, no discriminación y transparencia.²

La adjudicación del contrato obliga a la dependencia o entidad y a la persona en quien hubiere recaído, a firmar el contrato.

C. Fase de ejecución

En lo que respecta a la fase de ejecución contractual debe destacarse que los pliegos de

bases y condiciones, el contrato y sus anexos son los instrumentos que vinculan a las partes en sus derechos y obligaciones. Por lo tanto, las condiciones establecidas en los pliegos o bases de licitación determinan el objeto contractual y los derechos y obligaciones de las partes contratantes; adjuntándose el contrato al contenido de los pliegos, cuyas condiciones se consideran parte integrante de este.

En tal sentido, las dependencias y entidades podrían establecer en las citadas bases condiciones especiales en relación con la ejecución del objeto del contrato; pudiendo ser, entre otras, consideraciones de tipo social o medioambiental. Sin lugar a dudas, desde que existe la preocupación por la utilización de la contratación pública para la satisfacción de fines sociales o medioambientales, ha sido la fase de ejecución contractual la que ha resultado más adecuada para la inclusión de cláusulas que atiendan a dicho objetivo (Bernal Blay, 2008).

Efectivamente, esta es la fase donde las organizaciones gubernamentales cuentan con un amplio margen de actuación a la hora de imponer exigencias sociales, ambientales, etc. (Medina Jurado, 2010).

A modo de ejemplo: podría exigirse a quien resulte adjudicatario i) la contratación de trabajadores desempleados inscritos en los servi-

² Sobre la posibilidad de admitir criterios sociales o medioambientales de adjudicación, *vid.* Jurisprudencia del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas: Sentencia Beentjes de 20 de septiembre de 1988 (asunto 31/87), Sentencia Nord-Pas-de-Calais (asunto C-225/98), Sentencia Concordia Busde 17 de septiembre de 2002 (asunto C-513/99), Sentencia EVN Wienstrom de 4 de diciembre de 2003 (asunto C-448/01).

cios de empleo de la Administración contratante, ii) el respeto por la igualdad de sexos en lo que atañe a la realización de los trabajos que tengan relación directa con el contrato público, iii) el empleo de personas con dificultades particulares de inserción, etc.

D. Fase de extinción

Finalmente, cabe mencionar que los contratos se extinguen por cumplimiento o rescisión. En cuanto al cumplimiento del contrato, este se producirá cuando el contratista haya realizado la totalidad de su objeto, conforme con los términos contractuales y a satisfacción de la Administración (Quiroz Rodríguez, 1999).

Respecto a la rescisión del contrato, esta supone la extinción de un contrato perfeccionado y que todavía no se ha cumplido totalmente (Moreno Molina y Pleite Guadamillas, 2008); puede obedecer a diversas causas, tales como: razones de interés general, incumplimiento de las obligaciones contractuales, imposibilidad de continuar los trabajos por caso fortuito o fuerza mayor, y las demás establecidas expresamente en el contrato.

IV. LA ADOPCIÓN DE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO ORIENTADO A RESULTADOS PARA LAS CONTRATACIONES DEL SECTOR PÚBLICO

A los fines de propiciar una contratación pública estratégica orientada a resultados, en

este apartado se destaca la necesidad de priorizar el logro de los objetivos estratégicos, la importancia de planificar la gestión de adquisiciones o contrataciones y de su posterior evaluación.

A. Necesidad de priorizar el logro de los objetivos estratégicos

Como se comentó en los epígrafes anteriores, en estos últimos años cada vez son más las voces que propugnan una contratación pública socialmente responsable (Casares Marcos, 2013; Medina Jurado, 2010; Bernal Blay, 2008), que incorpore aspectos sociales, ambientales y éticos en los procedimientos de selección de contratistas. Sin embargo, los objetivos de interés general que son prioritarios alcanzar en un determinado momento deben estar previamente definidos y contemplados en el plan estratégico del gobierno para que, en consecuencia, todas las políticas públicas, incluyendo la de adquisiciones y contrataciones, contribuyan a la consecución de dichos objetivos.

Cabe aclarar que una política determinada es eficaz cuando se integra en un conjunto de otras políticas que, por lo general, potencian sus ventajas y reducen sus debilidades individuales (Couto y Ribeiro, 2016).

Esto conlleva pensar la contratación pública con un enfoque estratégico, ya que no basta solo con incorporar cualquier aspecto social o medioambiental en el proceso de contrata-

ción, sino aquellos que son prioritarios de conformidad con el plan de acción gubernamental trazado. Por cierto, definición de prioridades (jerarquización de objetivos) con base en la cual se deberán confeccionar los indicadores para evaluar el desempeño de la gestión de contrataciones.

Por lo tanto, es posible afirmar que una contratación puede ser socialmente responsable pero no llevarse a cabo con una mirada estratégica. De allí la importancia de la planificación estratégica de la actividad contractual de las organizaciones y entidades del sector público.

B. La planificación de las contrataciones y su consistencia con los objetivos estratégicos del gobierno

Las organizaciones del sector público deben contribuir, usando su poder adquisitivo, al logro de los objetivos estratégicos. Téngase en cuenta que, tal como expresa el profesor Gimeno Feliu (2014a):

La concepción de lo que es la compra pública —y su fundamento— ha cambiado de forma muy notable en los últimos años. Lejos queda la visión burocrática, diseñada desde una perspectiva hacendística y con escasa perspectiva. Hoy la contratación pública debe ser utilizada como ‘herramienta’ al servicio de los poderes públicos para el cumplimiento efectivo de sus fines o sus políticas públicas. (p. 21).

Se impone, por lo tanto, una visión estratégica de la contratación pública alejada de la rígida arquitectura del contrato administrativo (Gimeno Feliu, 2014b).

Este nuevo enfoque exige a las organizaciones gubernamentales la elaboración de un plan de adquisiciones o contrataciones que esté en consonancia con el plan estratégico del gobierno. En este sentido, España, por ejemplo, confeccionó y publicó el 31 de enero del 2008 en el Boletín Oficial del Estado (BOE) el “Plan de Contratación Pública Verde de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos, y las Entidades Gestoras de la Seguridad Social”, en el cual presenta lineamientos generales para incorporar criterios ambientales a la programación de las contrataciones del Estado y establece mecanismos de ejecución y seguimiento del plan, y su forma de publicidad (Salazar Chávez y Córdova Schaefer, 2009).

Por otra parte, Perú cuenta con un destacado plan estratégico de las contrataciones del Estado, que tiene la virtud de proponer objetivos claros de corto, mediano y largo plazo, dando énfasis al fortalecimiento de la contratación electrónica (Salazar Chávez y Córdova Schaefer, 2009).

Finalmente, la Unión Europea ha hecho especial hincapié en que

los entes públicos pueden contribuir ampliamente al logro de los objetivos de la

Estrategia Europa 2020³ usando su poder adquisitivo para procurar bienes y servicios con un mayor valor social, por ejemplo, fomentando la innovación, el respeto por el ambiente y la lucha contra el cambio climático, reduciendo el consumo de energía, mejorando el empleo, la sanidad pública y las condiciones sociales, o promoviendo la igualdad de género y la inclusión de los grupos más desfavorecidos. (Valcárcel Fernández, 2013, p. 331).

Como se puede apreciar, en el contexto de la estrategia Europa 2020 se promueve una contratación pública orientada a la consecución de objetivos estratégicos, no solo en materia económica sino también social, ambiental y de innovación (Handler, 2015; Hettne, 2013).

C. Evaluación del desempeño de la gestión de adquisiciones o contrataciones

Llegados a este punto, conviene resaltar que la evaluación del desempeño de la gestión pública es una de las principales preocupaciones que hoy en día tienen los tomadores de decisiones en las organizaciones gubernamentales (Bonney y Armijo, 2005).

Si bien este artículo no se explaya sobre esta temática en particular, sí se considera importante señalar que la evaluación del desempe-

ño constituye, junto con la planificación estratégica de las adquisiciones y la coordinación de las políticas públicas para la consecución de objetivos prioritarios del gobierno, una de las piedras angulares de la contratación pública para resultados.

En consecuencia, se deja asentada la necesidad de avanzar en la definición de indicadores que permitan medir el nivel o grado de contribución de la contratación pública al cumplimiento de los citados objetivos.

V. CONCLUSIONES

A lo largo de este escrito se propone un replanteamiento de la contratación gubernamental que impone pasar de una *mirada procedimental* a una *perspectiva de resultados*, y se introduce una nueva concepción o enfoque teórico de aquella con fines de identificar un modelo de gestión contractual atado al logro de resultados concretos.

Si bien en estos últimos años se evidencia un cambio de paradigma que coloca al contrato público como un instrumento al servicio del Estado para la consecución de objetivos de interés general (*reflejándose ello en la integración en la contratación pública de aspectos sociales, ambientales o de fomento a la investigación*) aún es necesario avanzar hacia una contratación estratégica para resultados.

³. Cabe aclarar que la Unión Europea ha fijado cinco ambiciosos objetivos en materia de empleo, innovación, educación, integración social y clima/energía para el año 2020.

Dado que no todo objetivo de interés general reviste, en un momento determinado, carácter prioritario, es importante que las acciones gubernamentales en materia contractual se orienten hacia la consecución de los objetivos estratégicos prioritarios del gobierno (en clara coherencia y coordinación con el resto de políticas públicas) y que, además, estén sujetas a posterior evaluación para medir el logro de los resultados concretos alcanzados. Planificación estratégica y evaluación del desempeño son dos pilares fundamentales de la aquí denominada contratación pública para objetivos y resultados.

La contratación para objetivos y resultados, que en este artículo se presenta, exige que los recursos destinados a las compras o contrataciones públicas se gestionen con miras a la concreción de las acciones del plan estratégico del gobierno así como a la evaluación de dicho cumplimiento (resultados obtenidos). Ello es así ya que la contratación pública bajo la perspectiva de la gestión por objetivos no se erige únicamente como un instrumento de planificación de la acción gubernamental, sino también como una herramienta de control y evaluación, que supedita la actuación contractual de las organizaciones gubernamentales a resultados previamente establecidos.

La implementación de una gestión contractual orientada a objetivos y resultados no exige importantes cambios normativos, sino más bien de diseño y ejecución de la política de adquisiciones o contrataciones para que, en coordinación con las demás políticas, contribuya a la

consecución de los objetivos estratégicos prioritarios del gobierno.

Finalmente, resulta importante destacar que el respaldo de las máximas autoridades del gobierno, de los altos cargos de la Administración y de las entidades del sector público es la condición *sine qua non* para la puesta en práctica de la aquí llamada contratación pública para objetivos y resultados.

Referencias

1. Arnáiz, T. M. (2012). La contratación pública socialmente responsable a través de la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea. *Revista Española de Derecho Administrativo*, 153, 213-240.
2. Bernal Blay, M. A. (2008). Hacia una contratación pública socialmente responsable: las oportunidades de la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público. En J. M. Gimeno Feliú (Edit.), *El derecho de los contratos del sector público*. Monografías de la Revista Aragonesa de Administración Pública, Monográfico X. Zaragoza: Gobierno de Aragón.
3. Bonnefoy, J. y Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Cepal.
4. Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organiza-*

- tional achievement* (Tercera ed.). San Francisco: Jossey Bass.
5. Casares Marcos, A. (2013). Comercio justo y fomento de la contratación pública socialmente responsable. *Contratación Administrativa Práctica*, 123, 68-83.
 6. Comisión Europea. (2001). *Comunicación interpretativa de la legislación comunitaria sobre contratos públicos y las posibilidades de integrar los aspectos medioambientales en la contratación pública*. Bruselas: Autor.
 7. Comisión Europea. (2005). *Compras ecológicas. Manual sobre la contratación pública ecológica*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
 8. Comisión Europea. (2011). *Adquisiciones sociales. Una guía para considerar aspectos sociales en las contrataciones públicas*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
 9. Couto, H. L. G. de y Ribeiro, F. L. (2016). Objetivos e desafios da política de compras públicas sustentáveis no Brasil: a opinião dos especialistas. *Revista de Administração Pública*, 50(2), 331-343.
 10. Dávila Pérez, J., Campero, T., Prieto, F., López Fernández, M. y Tachlian-Degras, E. (2014). *Eficiencia y transparencia en el sector público: avances en las compras públicas en América Latina y el Caribe 2002-2012*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
 11. De Benito Zaldo, R. (1997). La adjudicación del contrato administrativo en la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas. *Actualidad Administrativa*, 11, 171-200.
 12. De la Vallina Velarde, J. L. (1997). Régimen general: Requisitos de los sujetos de los contratos, procedimientos, prescripciones técnicas, garantías, adjudicación. En J. C. Laguna de Paz y J. L. Martínez López-Muñiz (Coords.), *Contratación Pública II* (pp. 39-54). Madrid: Marcial Pons.
 13. De Oliveira, B. y Dos Santos, L. M. (2015). Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração Pública*, 49(1), 189-206.
 14. Delpiazzo, C. (2013). Los tres tránsitos de la contratación pública. *Revista de Derecho Público*, 44, 59-78.
 15. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
 16. Fernández González, M. (2005). Contratación pública con criterios de sostenibilidad. Situación actual y perspectivas. *Boletín Económico ICE* (Información Comercial Española), 2830, 35-45.
 17. Figueroa Huencho, V. (2012). Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a

- los directivos públicos. *Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública*, 19, 81-101.
18. Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra. (2008). *Guía de contratación pública sostenible. Incorporación de criterios sociales*. Pamplona: Centro de Recursos Ambientales de Navarra.
 19. García Beltrán, S. (2010). La gestión pública por resultados. *Gestión Pública y Desarrollo*, (39), A5-A8.
 20. García Paz, J. (2009). Las compras verdes, una práctica sustentable y ecológica: posibilidad de su aplicación en el Perú. *Contabilidad y Negocios*, 4(7), 39-52.
 21. Gil Ibáñez, J. L. (2007). El impulso comunitario al medio ambiente a través de la contratación pública (I). *Contratación Administrativa Práctica*, 68, 35-48.
 22. Gil Ibáñez, J. L. (2007). El impulso comunitario al medio ambiente a través de la contratación pública (II). *Contratación Administrativa Práctica, Revista de la contratación administrativa y de los contratistas*, 69, 37-47.
 23. Gimeno Feliu, J. M. (2006). *La nueva contratación pública europea y su incidencia en la legislación española: la necesaria adopción de una nueva ley de contratos públicos y propuestas de reforma*. Madrid: Civitas.
 24. Gimeno Feliu, J. M. (Mayo-agosto, 2008). El nuevo ámbito subjetivo de aplicación de la Ley de Contratos del Sector Público: luces y sombras. *Revista de Administración Pública*, 176, 9-54.
 25. Gimeno Feliu, J. M. (2013). Contratación pública estratégica. En J. J. Pernas García (Dir.), *Contratación pública estratégica* (pp. 45-80). Navarra: Editorial Aranzadi.
 26. Gimeno Feliu, J. M. (28 de enero 2014a). Compra pública estratégica. *Heraldo de Aragón*, 21-21.
 27. Gimeno Feliu, J. M. (2014b). Nuevas tendencias en la gestión de las compras públicas en la Unión Europea. *Revista de Derecho de la Hacienda Pública*, 2, 51-122.
 28. Gosálbez Pequeño, H. (2003). ¿Cláusulas sociales en la selección de los contratistas de las Administraciones públicas españolas? *Justicia Administrativa, Revista de Derecho Administrativo*, (20), 27-67.
 29. Handler, H. (November 20, 2015). *Strategic Public Procurement: An Overview*. Obtenido de ssrn y dx.doi: <http://ssrn.com/abstract=2695546> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2695546>
 30. Hettne, J. (2013). Strategic use of public procurement: Limits and opportunities. *European Policy Analysis*, 7, 1-20. Obtenido de sieps: http://www.sieps.se/sites/default/files/2013_7epa.pdf

31. Iglesias Alonso, A. (2010). La planificación estratégica como instrumento de gestión pública en el gobierno local: Análisis de caso. *Cuadernos de Gestión*, 10(1) 101-119.
32. Lesmes Zabalegui, S. (2005). Contratación pública y discriminación positiva. Cláusulas sociales para promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el mercado laboral. *Lan Harremanak*, 13, 53-86.
33. Lesmes Zabalegui, S. (2009). Informe técnico-jurídico sobre la incorporación de cláusulas sociales en los contratos públicos de las entidades de la red Retos. Red de Territorios Socialmente Responsables. En *Informe de actuación 2009* (pp. 33-83). Granada: Unión Europea, Fondo Social Europeo/Gobierno de España, Secretaría de Trabajo e Inmigración.
34. López Elías, J. P. (1999). *Aspectos jurídicos de la licitación pública en México*. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas, Universidad Nacional Autónoma de México.
35. Lozano Cutanda, B. (2009). *Derecho ambiental administrativo*. Madrid: Dykinson.
35. Lozano Soler, J. (2007). Promoción pública de la responsabilidad social empresarial. *Ekonomiaz*, 65, 108-127.
36. Martínez Fons, D. (2009). Cláusulas sociales, libre competencia y contratación pública. En *Documento de trabajo 153/2009*. Madrid: Fundación Alternativas.
37. Medina Jurado, P. (Marzo-junio, 2010). Las cláusulas sociales en la contratación pública: retos y perspectivas. *Cemsi*, 7, 1-30. Obtenido de revista.cemsi: <http://revista.cemci.org/numero-7/pdf/doc1.pdf>
38. Melle Hernández, M. (2007). La responsabilidad social dentro del sector público. *Ekonomiaz*, (65), 84-107.
39. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. y Ghosal, S. (2003). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. Englewood Cliffs/N. J.: Prentice-Hall.
40. Moreno Molina, J. A. y Pleite Guadamillas, F. (2008). *La nueva Ley de Contratos del Sector Público: Estudio sistemático*. Madrid: La Ley.
41. Organización de las Naciones Unidas. (1987). *Nuestro futuro común*. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Obtenido de un-documents: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
42. Pérez de León Ponce, B. y Pérez Berengena, J. (1995). *La contratación de las Administraciones públicas. Estudio comparativo y sistemático de la normativa antigua y la vigente*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.

43. Pimenta, C. C. (2002). Gestión de compras y contrataciones gubernamentales. *RAE-eletrônica*, 1(1), 1-13.
44. Pleite Guadamillas, F. (2006). Criterios ambientales en la contratación pública. *Contratación Administrativa Práctica*, 57, 6-9.
45. Quiroz Rodríguez, L. (1999). Los gastos contractuales II. En S. Fuentes Vega (Coord.), *El gasto público: ejecución y control* (Segunda ed.). Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.
46. Rezzoagli, B. (2013). *La responsabilidad social de la contratación pública en el combate a la corrupción*. México: Instituto Nacional de Estudios Superiores en Derecho Penal.
47. Rodríguez Martín Retortillo, M. (2014). La contratación pública estratégica en el marco de la nueva directiva de contratación pública. En J. Rodríguez-Arana Muñoz y M. García Pérez (Dirs.), *La reforma de las Administraciones públicas* (pp. 541-554). La Coruña: Grupo de Investigación Derecho Público Global (UDC)/Editorial Bubok Publishing.
48. Salazar Chávez, R. y Córdova Schaefer, J. (2009). El Plan Estratégico de las Contrataciones Públicas. Algunas reflexiones a partir del concepto del contrato administrativo. *Gestión Pública y Desarrollo*, 15-20.
49. Sánchez Albavera, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Santiago de Chile: Naciones Unidas/Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social/Cepal.
50. Sanín Ángel, H. (1999). *Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (metaevaluación-mesoevaluación)*. Santiago de Chile: Naciones Unidas/Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social/Cepal.
51. Santamaría Pastor, J. A. (1990). *Principios de derecho administrativo*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
52. Shack Yalta, N. (2003). Avances en la implementación de indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú. Gestión pública por resultados y programación plurianual. Documentos presentados en la *Primera Reunión de Responsables de Presupuesto de América Latina y el Caribe en xv Seminario Regional de Política Fiscal* (pp. 39-65). Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social/Cepal.
53. Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (Sela). (2014). *Las compras públicas como herramienta de desarrollo en América Latina y el Caribe*. Caracas: Autor.
54. Torres Fernández, J. (2002). La Administración contratante y los contratistas de las

Administraciones públicas. *Revista Española de Control Externo*, 11(4), 85-100.

55. Valcárcel Fernández, P. (2013). Promoción de la igualdad de género a través de la contratación pública. En J. José Pernas García (Dir.), *Contratación Pública Estratégica* (pp. 329-368). Navarra: Aranzadi.
56. Volosin, N. (2012). Transparencia y anticorrupción en las compras públicas de América Latina y el Caribe. En G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky (Comps.), *Compras públicas en América Latina y el Caribe. Diagnósticos y desafíos*. Buenos Aires: Universidad Nacional de San Martín.