

Universidad de Flores



Facultad de Administración

**“PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS EN UNA
SAPEM (Sociedad Anónima con participación estatal mayoritaria)”**

Tesina Final de Grado para obtener el título de Licenciatura en Administración

Autor: Losso Villarroel Fiorella Sofía

Legajo: 16538

Tutor: Cr. Estanislao J. Suardiaz

Diciembre 2018.

Ciudad de Cipolletti, Río Negro, Argentina

Agradecimientos:

Agradezco principalmente a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas.

A mis padres, tía madrina, ahijado, sobrino, hermanas y hermano, por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente.

A mi hermana Débora, por compartir este camino juntas.

A mi tutor, quien con su experiencia y conocimiento me oriento en la preparación de la presente tesina.

Finalmente a los profesores quienes me han dado las pautas para mi formación profesional.

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
PROBLEMA GENERAL	6
PROBLEMA PARTICULAR	7
OBJETIVOS	7
OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVO ESPECÍFICO	7
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	8
HIPÓTESIS	9
MARCO TEORICO	10
SOCIEDADES CIVILES Y COMERCIALES	10
CONCEPTO DE SOCIEDAD COMERCIAL	10
PERSONERÍA JURÍDICA	10
SOCIEDAD CIVIL Y SOCIEDAD COMERCIAL	10
SOCIEDAD Y EMPRESA	10
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	11
SOCIEDADES DEL ESTADO	11
SAPEM (SOCIEDAD ANÓNIMA CON PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA)	13
ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y EVOLUCIÓN DE LA SAPEM	13
REGULACIÓN DE LA SAPEM	14
COMPRAS Y CONTRATACIONES ³	15
GESTIÓN DE CONTRATACIONES	15
LAS NORMAS	15
LOS PRINCIPIOS	17
LOS CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTRATACIONES	17
LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	18
PROCESOS ESTRATÉGICOS: PLAN DE COMPRAS	18
AUDITORIA INTERNA DE COMPRAS Y CONTRATACIONES	23
AUDITORÍA DE CONTRATACIONES: CUMPLIMIENTO, DESEMPEÑO Y AUDITORÍAS COMBINADAS	23
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	32
CONCLUSIONES SOBRE LA EXPLORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	33
DESARROLLO: 1º PARTE	35
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	35
RESPONSABILIDADES DE LA CONCESIÓN	38
FINANCIAMIENTO	38
FLUJO GRAMA DEL PROCESO DE COMPRA INTERNO	39

<u>DESARROLLO SEGUNDA PARTE</u>	<u>44</u>
<u>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</u>	<u>53</u>
<u>CONCLUSIONES:</u>	<u>55</u>
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	<u>57</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>59</u>
<u>FIGURAS</u>	<u>76</u>

RESUMEN

El objeto principal de esta tesina es la propuesta de una alternativa de solución con el respectivo análisis e impacto en los actores del proceso de contratación en la sociedad anónima con participación estatal mayoritaria, avocándose en auditorías internas.

Esta tesina analiza el proceso de compras y se identifican las principales causas de la deficiente contratación, deduciéndose a través de investigaciones del año 2017 en la empresa seleccionada, muchas de las causas de la problemática se generan en la fase de programación y actos preparatorios, motivados por la falta de auditorías internas que se muestran en el presente estudio.

Finalmente, la presente tesina sugiere un plan de mejora de las capacidades de los actores relacionados al Proceso de Contratación bajo auditorías que busca la mejora eficiente.

INTRODUCCIÓN

Recién en el siglo XX la función de auditoría interna comenzó a ser visualizada por las organizaciones como una actividad profesional de aseguramiento y respaldo a la dirección. Pero sus tareas no son nuevas y han sido desarrolladas durante siglos para los comerciantes, corporaciones y gobiernos.

El rol del auditor interno ha pasado de ser un revisor de los sistemas de control de la empresa y de la información contable que ella emite para transformarse en un asesor de la dirección, en materia de gestión, seguimiento de la estrategia y, en definitiva, de la continuidad empresarial y su sostenibilidad. Para ello la función de auditoría interna debe actualizar sus conocimientos en forma continua, realizar tareas de calidad y que agreguen valor para la organización. El fraude, que siempre existió pero que actualmente es cada vez más complejo, es solo uno más de los retos que debe enfrentar la auditoría interna, en un entorno de exigencias crecientes.

La sociedad seleccionada hoy más que nunca se enfrenta al dilema del variable tiempo que se vuelve primordial; se plantea la necesidad de adaptar la brecha entre el comienzo del trabajo y la importancia de la transparencia del procedimiento de contratación. Más aún, debiera considerarse esa brecha hasta el momento en que el procedimiento de selección son incumplidas.

Sin dejar de lado que las mismas también se enfrentan a la variable calidad de los trabajos, uno de los principios que vemos reflejado en los procedimientos de Licitación Pública llevan a tener que publicar las contrataciones y permitir a nuevas ofertas participar de estos procedimientos. Una de las maneras de poder dar confianza a la ejecución de obra en tiempo y forma es solicitar antecedentes de trabajos similares, pero esta documentación no son suficiente para evitar que nuevas empresas cumplan con los objetivos previstos.

A partir de ello, surge la inquietud de investigar cuales son los aspectos que deben tener en cuenta las empresas para cumplir con la transparencia de las contrataciones y como deben seleccionar las estrategias adecuadas para cumplir con la optimización y eficiencia de las mismas para el cumplimiento de sus objetivos; con el propósito de que desarrollen una mejora en la eficiencia de las compras y contrataciones. Siendo el objetivo principal de ésta alcanzar la eficiencia de acuerdo a los principios sobre las compras y contrataciones en tiempo y forma, es decir, conformar un departamento de Auditoria Interna con procedimientos necesarios para minimizar el riesgo de control interno en los procesos de compras y contrataciones.

En este trabajo se desarrolla una investigación que tiene por objetivo declarar que las compras directas no siguen los procedimientos legales para cumplir con los principios que cita la Ley 1.023/01, *la promoción de la concurrencia de interesados y de la competencia entre oferentes; la transparencia en los procedimientos; la publicidad y difusión de las actuaciones; la responsabilidad de los agentes y funcionarios públicos que autoricen, aprueben o gestionen las contrataciones y la igualdad de tratamiento para interesados y para oferentes.*

Cabe declarar que las variables de tiempo y calidad de los trabajos son el principal temor que lleva a la selección del trámite Compra Directa y que en muchas ocasiones las mismas son direccionadas desde organismos públicos que alteran las decisiones, con la presión de cumplir con los objetivos. Una alternativa que conduce a la eficiencia y calidad de los procedimientos otorgándoles particular importancia a los objetivos es controlar internamente.

Como primera instancia se llevó a cabo la investigación de los procedimientos de compras y como se deben ajustar a la ley, donde se analiza las diferencia con las compras directas en todos los aspectos. A medida que se avanzó con la investigación se logró expresar las cantidades de la selección de compras directas en el año 2017, que nos conduce a la necesidad de contar con un sector de control interno aplicando los principio de auditoria interna gubernamental, para auditar y asesorar los tipos de contrataciones que se seleccionen.

Se espera, con su posterior ejecución corregir los problemas que puedan llegar a ocasionar la selección de compras directas al momento de presentar las mismas a auditoria externa, en este caso Tribunal de Cuentas, que actualmente las decisiones está siendo afectada por las variables tiempo y calidad y la falta de planificación, que cada vez es mayor.

Planteamiento del problema

Problema general

- ✓ Eludir de manera intencionada ciertos procesos de Compras y Contrataciones en empresa con patrimonio estatal mayoritario.

En el año 2017 las compras evaluadas fueron el 28% directa generando trámites simplificados en las contrataciones o a un único proveedor. Esto sucede porque los demás procedimiento, sean Concurso de Precios o Licitaciones Privadas y Públicas, generan demoras, muchos de los errores es por no haber planificado las obras en tiempo y forma.

Fundamentalmente estas decisiones dejan de lado que las compras sean lo más transparente y apegado a las leyes que las regula.

El objetivo principal es regular y planificar las compras a través de auditoría interna, que sus principios coincidan con la Ley de Auditoría Gubernamental.

Si bien el Decreto 1023/01 nos detalla los principios básicos de las compras, en los procedimientos de Compras Directas no son aplicados y estos mismo no son regulados internamente. El problema surge desde el momento en que estos incumplimientos son de manera intencionada en los procesos de las Compras y Contrataciones.

Problema particular

- ✓ Credibilidad en las contrataciones por parte de la empresa con patrimonio estatal mayoritario.
- ✓ No existe transparencia en el proceso de compra directa.
- ✓ Se afecta la equidad e igualdad de oportunidades entre proveedores concurrentes.
- ✓ Disminución de la optimización y eficiencia en las contrataciones.

Objetivos

Objetivo general

Minimizar el riesgo en los procesos de compras y contrataciones en una empresa con patrimonio estatal mayoritario aplicando políticas de control interno gubernamental.

Objetivo específico

- ✓ Identificación, descripción y organización de los procesos de compras y contrataciones de una empresa con patrimonio estatal mayoritario.
- ✓ Relevar la bibliografía existente sobre requisitos legales y organización de los procesos de compras y contrataciones en el estado y en empresas con participación estatal mayoritaria.
- ✓ Relevar la bibliografía existente sobre auditoría interna en general y en especial en procesos de compras y contrataciones en el Estado y en empresas con participación estatal mayoritaria.

- ✓ Identificar los riesgos presentes en los procesos de compras y contrataciones en empresas con patrimonio estatal mayoritario.
- ✓ Plantear controles internos para que los procesos de compras y contrataciones queden sujetos a auditorías periódicas.

Preguntas de investigación

- ✓ ¿Cómo se alteran los procesos de compras y contrataciones en las empresas con patrimonio estatal mayoritario?
- ✓ ¿Cuál es la forma más eficiente para detectar malos manejos de procedimientos en el sistema?
- ✓ ¿Existen regulaciones para prevenir el mal manejo de los procedimientos en empresa con patrimonio estatal mayoritario?
- ✓ ¿Cuáles son los mejores controles internos en procesos de compras y contrataciones en el Estado?
- ✓ ¿Cuáles son los riesgos presentes en los procesos de compras y contrataciones en empresas con patrimonio estatal mayoritario?

HIPÓTESIS

- La implementación de políticas de *control interno* contribuye a *minimizar los riesgos* en los procesos de compras y contrataciones en una empresa con patrimonio estatal mayoritario.

Las políticas de *Auditoria Interna* aluden a una manera de planificar las compras y contrataciones para que se puedan cumplir los procesos legales, sin dejar de lado los objetivos de la empresa, en donde la importancia está en diseñar estrategias a fin de cumplir con los tiempos internos y la transparencia de las compras.

La importancia de implementar dichas políticas, es con el objetivo de contribuir a *minimizar los riesgos* en la selección de los procedimientos de compras y contrataciones, estas empresas con patrimonio estatal mayoritario son sometidas a controles externos del Tribunal de Cuentas, las Auditorías Internas detectarían cualquier incumplimiento intencionado que se pueda generar antes del hecho.

MARCO TEORICO

Sociedades civiles y comerciales

Concepto de Sociedad Comercial

Desde un punto de vista moderno, es la cobertura jurídica de la empresa, o la forma jurídica de que ésta se reviste. Por empresa se entiende toda organización de capital, trabajo y tecnología destinada a la producción de bienes y servicios, esto es, una “unidad de producción económica”.

Desde el punto de vista del ordenamiento positivo nacional la sociedad comercial es una persona ideal, jurídica, privada, dotada por la ley de capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, que no requiere autorización especial del Estado para funcionar, sino sólo su inscripción en el registro. Resumiendo podemos definir la sociedad comercial como el medio técnico creado por el derecho y puesto a disposición de los seres humanos para su actuación asociada como empresa económica.

Personería jurídica

Las sociedades comerciales están dotadas por la ley del atributo de la personalidad jurídica (genérica, otorgada por la Ley 19.550 y conforme a los Arts. 141 al 224 del Código Civil y Comercial) y de una determinada capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. El grado de esa “capacidad” va a ser determinada por el “objeto social” según el sistema de la ley.

Sociedad Civil y Sociedad Comercial

Cuando una sociedad civil adopte como forma jurídica algunos de los “tipos sociales”, será sociedad comercial, con independencia de los actos y la actividad que realice.

Sociedad y Empresa

Sociedad es un concepto jurídico, empresa un concepto económico. Lo que ocurre es que comúnmente la sociedad es la forma jurídica de la empresa económica. Es la forma a la que recurren los socios, empresarios, para actuar unidos, para la realización de un objeto común.¹

Administración pública

La Administración Pública es el conjunto de organismos e instituciones estatales que realizan las funciones administrativas del Estado nacional. En general abarca a los distintos entes y dependencias que integran el Poder Ejecutivo Nacional (PEN).

Asimismo, el presupuesto de la Administración Pública Nacional abarca a las instituciones de los tres poderes, Ejecutivo, Legislativo y Judicial, al Ministerio Público, a los organismos descentralizados y a las instituciones de seguridad social. Además, incluye -en formas separada- los Fondos Fiduciarios.

No incluye los presupuestos de Empresas Públicas Nacionales y otros Entes del Sector Público Nacional, gobiernos provinciales y municipales y empresas públicas provinciales y municipales. Es decir el Gobierno Nacional tiene su presupuesto y cada una de las provincias, municipios y las empresas públicas el suyo propio.

Las erogaciones de la Administración Pública Nacional se rigen por los criterios establecidos en el presupuesto, que fue aprobado por ley, y por las reglas establecidas en la Ley de Presupuesto de cada jurisdicción. La realización de los gastos incumpliendo estas reglas constituye un delito contra la Administración Pública, las sanciones por no cumplir con la respectiva ley están establecidas en el Código Penal.

La Administración Pública Nacional está integrada principalmente por el PEN y la mayor parte de los organismos bajo su mando, aunque existen algunos otros organismos federales de tipo administrativo que no dependen del PEN. En sentido contrario, existen algunas organizaciones que dependen del PEN, pero no integran la Administración Pública, como lo son las **empresas del Estado**.

Sociedades del estado

Las llamadas sociedades del Estado constituyen una modalidad pública empresarial. Tratase de entes estatales descentralizados que realizan actividades de tipo comercial o industrial organizados bajo un régimen jurídico privado predominante (civil, comercial, laboral, etc.), y que ratifican una realidad socio-económica típica de nuestro tiempo: la actuación del Estado como empresario, asumiendo un rol competitivo frente a la empresa privada.

En el régimen de la ley 20.705 las sociedades del Estado son entidades descentralizadas, tienen patrimonio y personalidad jurídica propia, y se caracterizan por ser entes íntegra y expresamente estatales sometidos principalmente al derecho privado. Se trata de la incorporación de una actividad comercial e industrial del Estado, sin someterla sin embargo a las formas de derecho público. Es una modalidad moderna de descentralización diversa de los tipos tradicionales (autarquías y empresas del Estado), en que si bien el ente es puramente estatal, está sometido a un régimen mercantil común.

Responsabilidad indirecta de los socios: A diferencia de lo que acontece en las sociedades anónimas en las que "los socios limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas" (Art. 163, Ley 19.550), en las sociedades del Estado, los entes públicos estatales asociados responden de modo indirecto o en subsidio por los actos y hechos de la sociedad que integran. Ello resulta como conclusión forzada del carácter únicamente "estatal" de sus socios.²

Las entonces llamadas por la doctrina sociedades de Estado o nacionalizadas fueron las siguientes:

1. Constituidas por los particulares, bajo las formas de derecho privado, generalmente anónimas, en las que el Estado había adquirido la totalidad del capital accionario; ejemplo Servicios Eléctricos.

2. Resultantes de la aplicación de las leyes 17.318 – primero – y 19.550, Sección VI – después -, cuando todas las acciones eran de propiedad del Estado por haber utilizado aquéllas la expresión “por lo menos” en la caracterización conceptual de la sociedad anónima con participación estatal mayoritaria: “quedan comprendidas” en ese régimen “las sociedades anónimas que se constituyen cuando los entes estatales que se prevén sean propietarios en forma individual o conjunta de acciones que representen por lo menos el 51% del capital social y sean suficientes para prevalecer en las asambleas ordinarias y extraordinarias” y “aquellas ya constituidas que reúnan con posterioridad esos requisitos siempre que una asamblea especialmente convocada al efecto así determine y que no mediere en las misma oposición expresa de algún accionista”.

La condición jurídica de estas sociedades dependía del régimen legal a que había sido adscriptas, lo cual constituía una cuestión de hecho que debía resolver en cada caso.³

SAPEM (Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria)

Se constituye en el marco de un Plan Económico Provincial impulsado por el Gobernador que contempla la conformación de empresas con capital estatal mayoritario con el objetivo fundamental de movilizar la economía de la provincia y sus pueblos a través de la inversión, motor de desarrollo sustentable de toda economía. El Estado es quien da el puntapié inicial tomando un rol protagónico, direccionando recursos para activar el sector de obras de energía eléctrica y obras públicas, fomentando áreas estratégicas con un alto potencial de crecimiento.

Antecedentes históricos y evolución de la SAPEM

La realización por parte del Estado nacional de actividades de tipo industrial o de prestación de servicios bajo una forma de una aparente organización empresarial se remonta a la década del 50: Obras Sanitarias de la Nación, la Dirección Nacional de Yacimientos Petrolíferos Fiscales, la Dirección Nacional de Gas del Estado y la Dirección de fabricaciones militares y la Dirección Nacional de Correos Telegráficos, son un ejemplo de ello. Sin embargo, en esta primera etapa, no se recurrió a la creación de entes descentralizados, sino que actuaban en la órbita de la Administración central, careciendo por tanto de personalidad jurídica propia. Recién con el dictado de la Ley 13.653, surge el primer antecedente de organización jurídica bajo la forma de empresas del Estado, las cuales fueron reguladas bajo un régimen mixto de derecho público y privado, volcándose su encuadre hacia una mayor prevalencia del derecho público mediante la sanción de la Ley 15.023⁶, la cual les hizo aplicables las leyes de contabilidad y de obras públicas, que habían sido originariamente excluidas. Previo a su regulación general, y mediante la sanción de la Ley 14.772 el Estado creó la sociedad anónima Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires (SEGBA). Dicha empresa constituye el primer antecedente de las SAPEM, ya que su creación no se ajustaba a las disposiciones del Código de Comercio en materia de sociedades anónimas, como tampoco al régimen legal de las sociedades de economía mixta, por lo que fue necesaria su creación por ley. El Estado nacional era titular del 80 % accionario, mientras que las empresas privadas Compañía Argentina de Electricidad (CADE) y la Compañía de Electricidad de la Provincia de Buenos Aires (CEP) integraban el 20 % restante. Sin embargo, tal decisión no estuvo motivada por razones de eficiencia empresarial, sino por la intención de ir privatizándola gradualmente.⁴

Fue entonces que hace su aparición en escena la SAPEM, mediante la sanción del Decreto Ley 17.318 (derogado), siendo el antecedente directo de lo que luego se plasmaría en la Ley de Sociedades Comerciales, Ley 19.550⁵. Mediante dicha norma se pretendió:

a) regular un sistema que permitiera armonizar la flexibilidad y fluidez operativa que son características de las empresas comerciales, con el adecuado control que exigen los intereses del Estado, a la vez de asegurar la prevalencia del Estado en el órgano asambleario para facilitarle su acceso al mercado financiero,

b) concebir toda la actividad comercial e industrial del Estado como susceptible de ser llevada bajo la forma de entidades regidas por el derecho privado y suponer, por consiguiente, que este tipo de actividades, aun cuando se las admite como convenientes, útiles o deseables, son ajenas a las funciones estatales específicas y, por esto mismo, accesorias,

c) legislar sobre una de las posibles formas de sociedades de economía mixta, sin que se trate de las comprendidas en el régimen del Decreto Ley 15.349/46 (Ley 12.962). En ese contexto, se buscó el beneficio de flexibilidad y agilidad comercial, pretendiendo facilitarle el acceso al mercado financiero para incorporar el ahorro público.

Asimismo, y mediante la Ley 20.705 se reguló lo referente a las sociedades del Estado. Como sociedades del Estado, se organizaron las Administración de Infraestructura Ferroviaria Sociedad del Estado y la Operadora Ferroviaria Sociedad del Estado (Ley 26.352), entre otras. Como sociedad anónima, las sociedades Líneas Argentinas Aéreas Federales, Correo oficial de la República Argentina, Energía Argentina, Aguas y Saneamientos. Finalmente, las disposiciones de la Ley 17.318 fueron incluidas en la Ley 19.550, Ley General de Sociedades.

Regulación de la SAPEM

Este tipo de sociedad anónima se encuentra regulado en la Ley General de Sociedades 19.550⁵, norma que trasladó la regulación que el Decreto Ley 17.318 (derogado) había previsto para ella. Las características sobresalientes de las SAPEM, establecidas en los artículos del 308 a 314 son las siguientes:

a) El socio mayoritario: Cuentan con participación estatal mayoritaria en el capital societario. El Estado debe tener participación en el capital social que represente al menos 51 %. La sociedad debe entonces al menos haberse formado mediante la integración de dos tipos de socios: uno estatal, y el otro privado. Respecto del socio estatal, el art. 308 realiza una enumeración de aquellos entes que pueden ser titulares de las acciones estatales: a) El Estado

nacional, b) los Estados provinciales, c) los municipios, d) los organismos estatales legalmente autorizados al efecto, y e) las sociedades anónimas sujetas a este régimen.

Compras y contrataciones ³

“El estado es el mayor comprador de bienes y servicios de la economía. La Organización Mundial del Comercio (OMC) estima su participación entre el 10% y el 15% de producto bruto interno (PBI) mundial” (Rozenwurcel y Bezhinsky, 2011).

La adecuada gestión de los contratos públicos constituye uno de los aspectos más relevantes de las actividades públicas, no sólo por la magnitud de los recursos que moviliza y su directa incidencia en la satisfacción de necesidades públicas, sino también por su carácter estratégico como instrumento para implementar políticas económicas y sociales. Ello obliga a los organismos públicos a sujetar sus acciones a un marco de legalidad normativa, transparencia, integridad y al mismo tiempo de eficiencia y eficacia.

Los contratos públicos, en todos los países, están sujetos a controles de distintos tipos, oportunidades e intensidad tipo, que se aplican desde la programación de las contrataciones hasta la extinción de los contratos. sin embargo, predomina en la sociedad la idea de ineficiencia, sobreprecio, colusión y corrupción en los contratos que celebra el Estado y esto ocurre a pesar de los variados y hasta superpuestos controles que se aplican, lo que inevitablemente conduce a interrogarse respecto a la eficiencia de los controles.

Gestión de contrataciones

Los sistemas de contrataciones públicos son parte de la administración financiera de los estados y actúan en forma directa o indirectamente relacionada con los restantes sistemas: planificación, presupuesto, tesorería, inversión pública, deuda pública y gestión de bienes. Los componentes básicos de los sistemas de contrataciones son un conjunto de normas, principios, criterios de organización, órganos, sistemas, procesos y herramientas.

Las normas

El bloque de legalidad que regula las contrataciones públicas que regulan el sistema de contratación de la Nación son:

- a) La Constitución Nacional.
- b) Los Tratos internacionales: La Convención de Interamericana contra la Corrupción aprobada por la Ley 24.760, y la Convención de Naciones Unidas aprobada por la Ley 26.097 consagran los principios de publicidad, equidad, transparencia y competencia en los contratos públicos.
- c) Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional aprobado por Decreto delegado 1023/01;
- d) Reglamento del régimen de Contrataciones de la Administración Nacional aprobado por el Decreto N° 893/12.
- e) El Régimen de Compras del Estado Nacional y Concesionarios de Servicios Públicos “Compre Trabajo Argentino”, aprobado por ley 25.551.
- f) Ley Administración Financiera y de los sistemas de Contrato Público N° 24.156.
- g) El decreto N° 1039/13 por el cual se modifica el Art. 14 del Decreto N° 893/12 y se sustituye el Art. 35 del Decreto 1.344/07, reglamentario de la ley 24.156. Establece las normas de competencia para la autorización y aprobación de contrataciones y gastos.
- h) Las Disposiciones y Comunicaciones de la Oficina Nacional de Contrataciones, órgano rector del sistema de contrataciones.
- i) Pliego Único de Bases y Condiciones Generales, aprobado por Disposición N° 58/14-ONC.
- j) Disposición N° 69/14-ONC por la cual se aprueba el “Sistema Electrónico de Contrataciones de la Administración Nacional “AR-COMPRA”.
- k) Ley Nacional de Procedimiento Administrativo N° 19.549.
- l) Normas de la Administración Federal de Ingresos Públicos: Resolución General N° 1.814/05 sobre “Certificado Fiscal para Contratar”.
- m) Principios de la contratación pública.
- n) Principios generales del derecho.

En la elaboración de los pliegos de condiciones particulares debe tenerse en cuenta, además, las normas específicas de la actividad relacionada con el objeto del contrato y del lugar donde éste se ejecuta. Por ejemplo: Código de Edificación; normas técnicas de prestadoras de servicios públicos, normas relativas a mantenimiento de ascensores, normas de higiene y seguridad, laborales, previsionales y ambientales.

Los principios

La contratación administrativa se estructura sobre la base de principios que, con independencia de los regímenes particulares de cada jurisdicción, actúan como soporte axiológicos del obrar público.

Los principios se caracterizan por ser pautas de optimización que pueden surgir en forma expresa o implícita de normas legales, supraleales o constitucionales. Se utilizan tanto en auditorias de cumplimiento como en auditorías de gestión como norte para interpretar normas más específicas o como criterios directos.

El artículo 3º, último párrafo del Decreto 1.023/01 establece que toda cuestión vinculada con la contratación pública debe interpretarse sobre la base de una rigurosa observancia de los principios que las normas consagran.

Los principios actúan en forma relacionada y complementaria. Para que exista concurrencia, competencia y transparencia es necesaria la adecuada publicidad de las convocatorias. En ocasiones se presentan tensiones naturales entre ellos. Las más frecuentes son las tensiones entre igualdad y concurrencia, entre eficiencia y transparencia, pero no son las únicas que se presentan a la hora de interpretar hechos y normas tanto para el funcionamiento que aplica el derecho de gestionar, como para el auditor que controla la gestión.

Para superar estas tensiones el intérprete debe buscar entre las más diversas soluciones posibles la más compatible con la vigencia simultánea del conjunto de principios que forman la contratación pública, pero si la tensión no pudiera ser resuelta, debe recurrir a la ponderación, estableciendo, con criterios de razonabilidad y en función de la circunstancias específicas de la situación analizada, el principio debe prevalecer o tener más peso en el caso particular. Los Estados pierden muchas ofertas convenientes por inadecuada interpretación de las normas o ponderación de los principios.

Los principios también pueden operar como indicadores para evaluar el desempeño, tanto en una auditoria de cumplimiento que tenga una mirada en los resultados o en el marco de una auditoria de gestión, convirtiéndose en indicadores de desempeño.

Los criterios de organización del sistema de contrataciones

Los sistemas de compras públicas pueden organizarse mediante criterios de centralización normativa y descentralización operativa, de centralización normativa y operativa o mediante sistemas mixtos.

Los sistemas centralizados encomiendan la gestión del proceso de contrataciones a un órgano central que actúa por cuenta y orden de organismos del Estado y realiza los procedimientos de contratación de acuerdo a las cantidades y calidades requeridas por estos en sus planes de contrataciones.

Los sistemas descentralizados se articulan sobre la base de un órgano rector con funciones de regulación normativa y una red de organismos encargados de la gestión de contrataciones a quienes suele denominarse unidades operativas de compras y adquisiciones.

En los sistemas mixtos tanto el órgano central con las unidades operativas de contrataciones pueden gestionar el proceso de compras, pero la función de conducción del sistema está a cargo del órgano rector. Los sistemas mixtos pueden operar con mayor o menor grado de centralización en la medida en que ésta se constituye en la regla o en la excepción de funcionamiento del sistema.

El Decreto 1.023/01, en su artículo 23 establece que el Sistema de Contrataciones se organizará en función del criterio de centralización de las políticas y de las normas y de descentralización de la gestión operativa. Con el Decreto 893/12 se adopta cierta forma de centralización al establecer la posibilidad de que la Oficina Nacional de Contrataciones realice gestiones de compra en forma Directa, tanto mediante contratos consolidados como celebrado convenios marcos o mediante modalidades de bienes estandarizados o precios máximos.

Los procesos y procedimientos

La gestión contractual es parte integrante de una cadena de abastecimiento compuesta por procesos de planificación, de carácter estratégico y de proceso clave: preparación de la convocatoria, convocatoria, ofertas, adjudicación y administración del contrato y procesos de soporte: sistema de informáticos, recursos humanos y procedimientos.

Procesos estratégicos: plan de compras

La programación de las contrataciones se realiza mediante planes de compras, cuya formulación requiere un proceso previo de relevamiento de necesidades. Este relevamiento puede llevarse a cabo por medio de la circularización a las áreas usuarias o mediante fijación de rutinas anuales o periódicas y plazo para que éstas evalúen e informen en forma manual o

automatizada, sus necesidades de bienes, servicio y obras para el cumplimiento de sus planes operativos.

A nivel nacional, la Disposición N° 1/2013-SSTG estableció los plazos, contenidos y formato para su presentación en el órgano rector del sistema de contrataciones. No obstante la metodología de relevamiento de información debe ser definida por las jurisdicciones y entidades. La formulación del Plan de Compras es necesaria para evitar incurrir en desdoblamiento.

Procesos clave 1: Requerimiento

Los componentes principales de este proceso son: a) la determinación del objeto contractual en calidad y cantidad; b) la evaluación de factibilidad; c) la evaluación y elección de la mejor alternativa técnica disponible en el mercado para satisfacer la necesidad; d) la determinación de especificaciones técnicas; e) la justificación de la urgencia si fuese necesario; f) la fijación de la fecha de entrega y g) la estimación del costo.

Los protagonistas de este proceso son las áreas requirentes quienes son responsables por los bienes y servicios que solicitan.

Es frecuente que los requerimientos presenten falencias o imprecisiones en la definición del objeto contractual, o en la descripción de las obligaciones a cargo de los proveedores, como por ejemplo, la indicación del tipo de envases admitido.

Las especificaciones técnicas deben establecer requisitos que garanticen la ejecución del contrato, en condiciones de precio y calidad conveniente, sin restringir innecesarias o artificialmente la concurrencia ni incurrirse en la transcripción de catálogos. Las áreas requirentes tampoco suelen tener suficiente conciencia acerca del rol que cumplen en el proceso de contrataciones. Ello conduce con frecuencia a demoras en los trámites de contratación por requerimientos incompletos o imprecisos, como también al fracaso de procedimientos por falta de oferentes o por error en el encuadre jurídico.

La indicación de las fechas para la cual son necesarios los bienes y servicios es indispensable para poder determinar el procedimiento de selección del contratista adecuado. Las fechas de entrega merecen especial atención ya que también tienen incidencia en la concurrencia del llamado, toda vez que pueden implicar que potenciales oferentes no puedan cumplir lo requerido.

La estimación del costo de los bienes o servicios solicitados es de suma importancia, ya que es el parámetro tenido en cuenta tanto para definir el procedimiento de selección como para

evaluar la disponibilidad del presupuesto y la competencia en función del monto del funcionario que autoriza el procedimiento.

En este aspecto se comenten frecuentes errores por cuanto se utiliza como método solicitar tres presupuestos sin aclarar que se trata de ventas al Estado lo cual tienen costos administrativos y financieros más elevados que en una venta de mostrador. Como resultado de ello una gran dispersión entre los valores estimados y los cotizados que en ocasiones conducen al fracaso de procedimientos.

Proceso clave 2: Preparación de la convocatoria

Los componentes principales de este proceso son: a) elaboración de los pliegos b) división de renglones; c) agrupamiento de pedidos; d) elección de procedimientos de selección y e) la autorización y e) la autorización del llamado.

- a) Elaboración de Pliegos: los pliegos de condiciones particulares es fundamental para el éxito de la contratación por cuanto establece las condiciones específicas del contrato de que se trata.

Los defectos más comunes que presentan los pliegos de condiciones particulares son su falta de claridad, insuficiencia, excesivas remisiones normativas, y la inclusión de cláusulas restrictivas de la concurrencia sin justificativo adecuado.

Los pliegos dirigidos a favorecer situaciones particulares en las licitaciones son muy frecuentes. Las normativas se ha ocupado de ello penalizando dolos con su nulidad, no obstante este tipo de pliegos se sigue aprobando y las modalidades para hacerlos son cada vez más variadas y algunas más sutiles.

Los pliegos puede dirigirse de distintas formas: por las especificaciones del objeto contractual, por requisitos especiales exigidos a los oferentes (antigüedad, facturación, etc.), por condiciones de la contratación (plazos de entrega sólo pueden ser cumplidos por una o pocas empresas, renglones que comprenden bienes disímiles, etc.), por mecanismos de evaluación dan pie a la subjetividad.

- b) División de renglones: la inadecuada división en renglones puede restringir la concurrencia al llamado. Ello ocurre cuando se incluyen en el mismo renglón de bienes que no constituyen una unidad funcional divisible, lo cual exige que el oferente tenga la disponibilidad de ambos tipos de bienes para poder ofertar.
- c) Agrupamiento de pedidos: el agrupamiento de los requerimientos de bienes y servicios de renglones afines es necesario para evitar incurrir en desdoblamiento de convocatorias que conduzcan a la elección de un procedimiento menos competitivo.

- d) Elección de procedimiento de selección del contratista: la aplicación de los procedimientos fijados por el régimen normativos es de singular importancia ya que su incumplimiento puede acarrear la nulidad o inexistencia del contrato. Es frecuente que los organismos incurran en errores en la elección del procedimiento de selección. Esto se produce por, por ejemplo, errores en la estimación del gasto o por inadecuada valoración de las cuestiones factibles. En el primer caso ocurre cuando las ofertas presentadas superan los topes cuantitativos. En el segundo son frecuentes los errores en contrataciones directas por urgencia o exclusividad.
- e) Autorización de la convocatoria: la convocatoria en términos generales debe ser autorizada por funcionario competente en razón del monto, salvo que la normativa admita omitir este recaudo.

Proceso clave 3: Convocatoria

Los componentes principales de este proceso son: a) publicidad; b) consultas y aclaraciones; c) respuestas e impugnaciones a los pliegos.

- a) La publicidad de las convocatorias es un objeto ineludible en cualquier auditoria de contrataciones. Desde la óptica del cumplimiento normativo, es relevante la estricta observancia de los plazos mínimos de publicación y participación de las convocatorias como la difusión en el portal de compras y emisión de las comunicaciones e invitaciones que exige la normativa.
- b) Consultas y aclaraciones: los pliegos son inmodificables una vez que han sido puestos a disposición de los interesados, aun cuando se presente un solo oferente, aunque todos los oferentes estén de acuerdo, exista un único oferente o la modificación sea más beneficiosa para a administración. La distinción entre circulares modificatorias y aclaratorias no siempre es nítida. El Art. 61 del Decreto 893/12 se ocupa en particular de esta cuestión estableciendo los requisitos para la emisión de circulares modificatorias que en la práctica equivale a un nuevo llamado.

Proceso clave 4: Ofertas

Los componentes principales de este proceso son: a) la recepción; b) apertura; c) visita; d) verificación en el sistema de proveedores; e) cuadro comparativo; f) subsanación y g) evaluación de las ofertas.

- a) Recepción de las ofertas: Las ofertas pueden ser presentadas hasta el momento previsto en los pliegos licitatorios, los reglamentos son muy claros en cuanto a la imposibilidad de presentar ofertas luego de la fecha y hora fijada para la apertura aun cuando no se hubiese procedido a la apertura de sobres, sin ningún tipo de excepción, ni aunque hubiese existido caso fortuito o de fuerza mayor.
- b) Apertura de las ofertas: la apertura debe realizarse en acto público, incorporando todas las ofertas para su posterior análisis y evaluación sin rechazar propuestas en ese acto. Pueden participar todos los interesados y los oferentes deben firmar acta, pudiendo formular observaciones respecto del acto o de las ofertas.
- c) Vista de las ofertas: Durante el período de vista las ofertas están a disposición de todos los oferentes para su examen quienes pueden pedir copia a su costa.
- d) Cuadro comparativo: debe reflejar los descuentos ofrecidos, las ofertas alternativas y las variantes.
- e) Subsanación de oferta: la subsanación de ofertas es indispensables para garantizar el principio de concurrencia, dándoles a oportunidad de subsanar deficiencias insustanciales, sin alterar los principios de igualdad y transparencia.
- f) Evaluación de las ofertas: es realizada por Comisiones de Evaluación que deben expedir en forma no vinculante respecto de la admisibilidad y la conveniencia de las ofertas. La admisibilidad resulta del cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos, de la presentación oportuna de la documentación exigida. La evaluación de ofertas culmina con la emisión del dictamen de evaluación o con la preadjudicación. El informe de evaluación es impugnabile en los plazos que fijen los pliegos o la reglamentación.

Procesos claves 5: Adjudicación y perfeccionamiento del contrato

Los componentes de este proceso son: a) Resolución de impugnaciones a la preadjudicación; b) emisión de dictamen jurídico y c) emisión de acto administrativo de resolución de las impugnaciones; aprobación del procedimiento, adjudicación del contrato y emisión de la orden de compra.

En forma previa a la emisión del acto administrativo de aprobación del procedimiento y adjudicación debe opinar el servicio jurídico permanente de la adjudicación o entidad y deben resolver las impugnaciones si se hubieran presentado.

El acto administrativo de aprobación debe ser suscripto por funcionario competente en razón del monto. Las órdenes de compra perfeccionan el contrato y deben ser notificadas en los plazos que fije el reglamento.

Proceso clave 6: Administración del contrato

Los componentes principales de este proceso son: a) la recepción de los bienes y servicios; b) modificaciones y prórrogas contractuales; c) penalidades.

- a) Recepción de bienes y servicios: El proceso de recepción de los bienes se compone de la siguiente actividad: entrega, análisis de las prestaciones, ensayos, pericias y pruebas, intimación en el caso de incumplimientos, inspecciones, rechazo de bienes que no se ajusten a lo solicitado, recepción provisoria, recepción definitiva. En la recepción de bienes es importante la participación del sector usuario y la intervención de comisiones de recepción definitiva.
- b) Modificaciones contractuales: Una de las características del contrato público es su mutabilidad. Las modificaciones del contrato pueden recaer en el objeto o en el pazo de duración o de cumplimiento.
- c) Penalidades: En los casos en que el cocontratante realice la prestación fuera del plazo, sin solicitar la extensión del plazo y el organismo contratante la acepte.

Auditoría interna de compras y contrataciones

Auditoría de contrataciones: cumplimiento, desempeño y auditorías combinadas

Las contrataciones pueden ser objeto de auditorías de cumplimiento, de desempeño o auditorías combinadas. Si bien ambos aspectos están relacionados y el límite es difuso, debido a la eficiencia y eficacia de la gestión, con frecuencia se realizan en forma separada.

Auditoría de cumplimiento

El objetivo de la auditoría de cumplimiento de las contrataciones públicas es evaluar si las actividades cumplen con el bloque de legalidad que rige el contrato que se trata y si se cumplen las obligaciones emergentes de los contratos.

Partiendo de la premisa de que el control no es una finalidad en si misma, sino parte de un mecanismo que debe señalar desviaciones normativas, las ISSAI 4001 establecen pautas concretas respecto al concepto, alcance, materias controladas, y criterios para realizar la auditoría de cumplimiento.

Los criterios en la auditoría de cumplimiento

El relevamiento, estudio e interpretación del bloque de legalidad aplicable a cada contrato es parte esencial en la auditoría de contrataciones. De esta tarea surgirán los criterios que se utilicen para evaluar y fiscalizar cada objeto de auditoría.

Los criterios de auditoría de cumplimiento en materia de contrataciones surgen de un cúmulo de normas que deben ser compatibilizadas e interpretadas en forma razonable a los que se suman los principios de la contratación pública y los principios generales del derecho.

Si bien en general la fijación de los criterios es una tarea sencilla, en ocasiones puede ser más complejas. Las normas presentan frecuentes problemas en su interpretación por distintas causas: falta de reglamentación, uso de términos vagos o ambiguos, lagunas jurídicas, inconsistencia o contradicciones con otras normas, o con los principios que rigen las contrataciones.

Para resolver los problemas interpretativos que dificultan la fijación de criterios la ISSAI 4001 propone distintas alternativas a los auditores públicos: a) Entender las intenciones que subyacen a los criterios e identificar las consecuencias que pudieran derivarse de un conflicto de estas características; b) Detallar en el informe del auditor ejemplos de criterio contradictorios para que las autoridades competentes puedan tomar las medidas correctivas apropiadas; c) Exponer cuál es su interpretación de las normas; d) Plantear el problema interpretativo como una limitación al alcance de la auditoría.

El método comúnmente utilizado para realizar el control de cumplimiento es el razonamiento deductivo, conocido como silogismo jurídico, que se realiza a partir de una premisa jurídica, cuya fuente son normas jurídicas, una premisa fáctica, que es el caso analizado y una conclusión que se infiere de ambas y que se convierte en una conclusión jurídica y otorga una materialidad al acto de control.

La premisa jurídica opera como criterio de auditoría, como el deber ser contra el cual se compara y evalúa las actividades sujetas a auditorías y ésta son las premisas fácticas o sea el objeto de auditoría. Si bien este método puede ser válido para resolver casos sencillos, en los cuales las premisas jurídicas es clara, no resuelve problemas de las fuentes normativas confusas, contradictorias o que presentan lagunas.

En estos supuestos, el control de cumplimiento requiere una actividad de construcción de criterios de auditoría que actúe como premisa jurídica, a partir de una interpretación aplicable, o sea del bloque de legalidad aplicable al caso y una ponderación de los principios, no sólo para evaluar si la decisión administrativa se ajusta a la normatividad, sino también si es legítima por tal aquella que tiene atributos de racionalidad, razonabilidad y proporcionalidad.

Señala Zuleta Puceiro que:

“... la decisión interpretativa es siempre relativa, desde el momento en que su articulación depende de la adopción de directivas propuestas desde el ordenamiento jurídico o bien de valoraciones o buenas razones argumentadas a propósito del caso concreto.... Por lo general, el proceso interpretativo no culmina con una única interpretación posible. Directivas diferentes puedan llevar a significados diferentes no siempre conciliables entre sí. (Zulema Puceiro, E. 2003:83).

Por ello, es posible que la interpretación que adopte el auditor difiera de la conclusión del auditado respecto de la conformidad o no conformidad del objeto auditado con el criterio.

Comprende que la interpretación del derecho y los hechos es una decisión, basada en gran parte en valoraciones, es clave para entender las razones y la visión del auditado, lo que permitirá evaluar los procesos desde una perspectiva más amplia y sobre todo identificar las causas de los desvíos. A partir de allí y como promotor del cambio organizacional puede contribuir a la mejora de la gestión señalando no solo las no conformidades sino los obstáculos generados por los distintos condicionantes normativos y operativos.

Auditoría de desempeño

De acuerdo a las ISSAI 3000 y 3100, la auditoría del rendimiento es un examen independiente de la eficiencia y la eficacia de las actividades.

Las auditorías de desempeño a menudo incluyen un análisis de las condiciones que son necesarias para garantizar que los principios de eficiencia y eficacia puedan mantenerse.

Los principios como criterio de gestión

La gestión de desempeño en materia de contrataciones públicas se puede medir mediante indicadores, muchos de los cuales son además principios de la contratación como los principios de eficacia, concurrencia, eficiencia, transparencia y economía. A título de ejemplo se exponen seguidamente algunos indicadores:

Indicador de Eficiencia

Nombre	Procedimiento desierto o fracasado
Descripción	Es la proporción de procedimientos desiertas por falta de oferentes o fracasadas por distintos motivos
Interpretación	Indica la recurrencia de licitaciones desiertas o fracasadas. A menor porcentaje, indica una menor concurrencia recurrencia de deserción o fracaso y una mayor eficiencia de los procesos realizados
Cálculo	$(N^{\circ} \text{ de adquisiciones desiertas o fracasadas} / N^{\circ} \text{ total de adquisiciones publicadas}) * 100$
Meta	3%
Nivel de Desempeño	Satisfactorio < 3,3%
	Regular 3,9% -31%
	Insuficiente > 31%

Indicador de Concurrencia - Competencia

Nombre	Procedimiento desierto o fracasado
Descripción	Es el número de procesos competitivos que han recibido 3 o más ofertas.
Interpretación	Indica el nivel del interés en participar de los proveedores. A mayor número de procedimientos competitivos que reciben 3 o más oferentes indica que el mercado está estimulado a participar activamente y permite mayores opciones a la eficiencia y competencia del proceso.
Cálculo	$(N^{\circ} \text{ de procedimientos competitivos que reciben 3 o más ofertas} / \text{Total } N^{\circ} \text{ de procedimientos competitivos}) * 100$
Meta	90% casos recibe 3 ofertas o más ofertas
Nivel de desempeño	Satisfactorio > 81% de los casos cumple con el estándar
	Regular 63% - 80% de los casos cumplen con el estándar
	Insuficiente < 62,9 % de los casos cumplen con el estándar

Indicador de Eficiencia

Nombre	Procedimiento desierto o fracasado
Descripción	Es el número de procedimientos realizados en el plazo mínimo óptimo.
Interpretación	Muestra la oportunidad en que intervienen los distintos sectores y se emiten los actos administrativos del procedimiento. A mayor N° de casos que cumplan estas condiciones, mayor eficiencia.
Cálculo	% de casos que cumplen con tiempos mínimos óptimos entre inicio y finalización.
Meta	90% casos cumplen con los tiempos mínimos óptimos.
Nivel de Desempeño	Satisfactorio > 81% de los casos cumple con el estándar
	Regular 63% - 80% de los casos cumplen con el estándar
	Insuficiente < 62,9 % de los casos cumplen con el estándar

Indicador de Transparencia

Nombre	Porcentaje de Reclamos
Descripción	Es el número de reclamos, impugnaciones o recursos en relación con el número de procesos participativos.
Interpretación	Indica el nivel satisfacción de los proveedores que participan en los procesos abiertos. A menor porcentaje indica menor número de impugnaciones respecto a la gestión de contrataciones institucional.
Cálculo	Número de reclamos con relación/Número de procesos participativos + 50. En el cálculo se ha incluido al denominador un factor de corrección para evitar perjudicar a organismos con baja operación.
Meta	1 %.
Nivel de Desempeño	Satisfactorio < 1,1 %.
	Regular 1,3 % - 1,11% r.
	Insuficiente > 1,31.

Auditorías combinadas

Según la ISSAI 400, cuando la auditoría de cumplimiento es parte de una auditoría de desempeño, la no conformidad puede ser la causa de los aspectos de la economía, eficiencia y eficacia y en estos casos los auditores deben hacer uso a los juicios profesionales para decidir si el desempeño o el cumplimiento es el principal enfoque de la auditoría, y si se deben aplicar las ISSAIs sobre auditoría de desempeño, cumplimiento o ambas.

El proceso de auditoría de contrataciones

El proceso de auditoría de contrataciones no difiere en cuanto a su metodología del proceso de auditoría en general, en cuanto comprende las etapas de planificación, ejecución, informe, control de calidad y seguimiento de recomendaciones.

No obstante, por las características específicas de la actividad de contratación pública y su carácter altamente regulado por distintas normativas, se considera apropiado abordar con mayor amplitud algunas cuestiones como la identificación y evaluación de riesgos y controles, la fijación de objetivos específicos de auditoría y la determinación de procedimientos de auditoría.

La planificación

La ISSAI 100, señala que la planificación de una auditoría específica incluye aspectos estratégicos y operativos. En lo estratégico, debe definir a alcance, los objetivos y el enfoque de la auditoría. En lo operativo, implica establecer cronogramas para la auditoría y definir la naturaleza, tiempos y alcance de los procedimientos de auditoría.

Los equipos de auditoría que deben ser multidisciplinarios, dado que las contrataciones involucran aspectos normativos, económicos y técnicos. Su participación en la planificación de la auditoría es importante para asegurar distintas visiones, expectativas y especialidades.

La planificación comprende: A) Desarrollo del objeto de la auditoría; B) Estudio del ente a auditar; C) Relevamiento del control interno; D) Determinación de los objetivos, significatividad y riesgo; E) Determinación de los objetivos y procedimientos específicos de auditoría; F) Elaboración de un programa de auditoría.

A) Desarrollo del objeto de la auditoría: Debe describirse detalladamente el propósito de la auditoría y su alcance, especificado claramente qué se espera que el auditor produzca como resultado.

B) Estudio del ente a auditar: Debe procurar obtener un conocimiento apropiado de la jurisdicción o entidad que se va a auditar, de sus operaciones, de la normativa que aplica y de los procedimientos administrativos, sistemas informáticos y sistemas de evaluación de desempeño que utiliza para la gestión de contrataciones.

C) Relevamiento y evaluación del control interno: En esta etapa procura conocer los sistemas y procedimientos de generación, ejecución y control de operaciones, en lo que respecta a las compras de la entidad, con el fin de identificar y evaluar riesgos y controles, fijar objetivos y procedimientos específicos de auditoría.

La evaluación del control interno tiene por objeto determinar su nivel de confianza y sobre esa base establecer la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos a aplicar. Si el sistema de control interno tuviera falencias importantes, no se podrá confiar en pruebas de cumplimiento sino que deberán programarse procedimientos sustantivos. Para cumplir con dicha finalidad se deberá examinar los informes de organismos de control acerca del funcionamiento del control interno, relevar las actividades formales de control de los sistemas, comprobar que las actividades formales de control se apliquen en la práctica y evaluar las actividades reales de control de los sistemas, comparándolas con las que considere razonables.

D) Determinación de la importancia, significatividad y riesgo: Junto con la significatividad del elemento a evaluar su importancia relativa en el proceso de contrataciones, debe examinarse la severidad de los riesgos de cada etapa, procedimiento o contrato y la eficiencia de los controles. El auditor debe evaluar el riesgo inherente y el riesgo de control con el fin de mitigar el riesgo de detección, o sea la posibilidad de expresar una opinión incorrecta, como consecuencia de no haber aplicado los procedimientos de auditoría apropiados.

La actividad de contrataciones puede ser considerada de elevado riesgo inherente, considerando de este modo a la posibilidad de que existan errores o irregularidades en la gestión administrativa y financiera. Entre los factores que inciden en este riesgo se encuentra la naturaleza de la actividad, los rubros que se encuentran, el volumen de las transacciones, el ambiente de control, la cultura organizacional y la calidad y capacitación del recurso humano con que cuenta la entidad.

Los riesgos en las distintas etapas de la contratación son multicausales.

Concurren varias circunstancias a generar condiciones de vulnerabilidad por lo que se generan cadenas de riesgo esto es que las circunstancias de causa-efecto son difíciles de analizar.

Los riesgos pueden prevenir distintas causas:

- 1) Riesgos asociados a procesos y sistemas: Se relacionan con la forma en que se contrata, la existencia de procedimientos o instrumentos y de controles de sistema.
- 2) Riesgos asociados a causa de recursos físicos y financieros. Insuficiencia presupuestaria para atender los compromisos derivados del contrato.
- 3) Riesgos asociados a causa de recurso humano: Asociados a la disponibilidad, capacitación e integridad del personal que participa en el proceso de contratación, tanto en las áreas específicas de compras como en las áreas requirentes y en los comités de evaluación de ofertas.
- 4) Riesgos asociados a causa de la organización. Relacionados con el diseño estructuras de la organización, las relaciones jerárquicas y la separación de funciones de las áreas que participan.
- 5) Riesgos asociados a factores externos: Se relacionan con los oferentes y proveedores, el área económica y los actos de poderes públicos que modifican la económica del contrato.

El riesgo en contrataciones puede ser evaluado en función de tipo de contrato, del tipo de procedimiento y de las distintas etapas y procesos de la contratación.

- En función del tipo de contrato: los contratos que pueden considerarse con elevado riesgo inherente, a modo de ejemplo, son los siguientes: contratos de consultoría, contratos de bienes no estandarizados, contratos de cumplimiento continuo (servicio de limpieza, vigilancia, mantenimiento) con alto componente de mano de obra, ya que presentan riesgos de ofertas ruidosas, incumplimiento de las prestaciones, si no se implementan adecuados controles o incumplimiento en obligaciones previsionales, experiencias, contratos de rubros cartelizados, en los que se acentúa el riesgo de colusión entre los participantes con impacto negativo en las eficiencias y economías del contrato.
- En función del tipo de procedimiento: Los riesgos están directamente relacionados con el tipo de procedimiento a realizar. Los procedimientos electrónicos, de bienes estandarizados, y con amplio nivel de competencia como la licitación pública.

E) Determinación de objetivos y procedimientos de auditoría: Una vez evaluados los riesgos se procede a identificar objetivos específicos de control y a determinar la

naturaleza, el alcance y la oportunidad de concreción de los procedimientos de auditoría a aplicar.

La fijación de los objetivos específicos de auditoría esta directamente relacionada con la identificación y evaluación de riesgos y controles, con los riesgos propios de cada contrato y con la existencia de controles tendientes a mitigarlos. La relación riesgo-control permite seleccionar procedimientos sustantivos o pruebas de cumplimiento de los controles.

Se realizan pruebas de cumplimiento cuando se examina la evidencia disponible acerca de que los controles existen y están funcionando efectiva y continuamente durante el periodo de la auditoría. Las pruebas de cumplimiento pueden ser pruebas de detalle.

Los procedimientos sustantivos son pruebas directas que permiten verificar si determinados criterios u obligaciones del contratista se cumplieron conforme a lo previsto.

La valoración que realiza el auditor sobre los riesgos provee una base para diseñar y realizar procedimientos de auditoría adicionales. El auditor puede determinar que sólo es necesario realizar pruebas de cumplimiento de los controles como respuesta al riesgo valorado. En otros casos, el auditor puede determinar que solamente son apropiados los procedimientos sustantivos o una combinación de ambos procedimientos.

Los procedimientos de auditoría deben ser adecuados a los objetivos de auditoría propuestos. Los procedimientos de auditoría que se aplican en una auditoría de contrataciones pueden ser: entrevistas con funcionarios de distintos niveles, pruebas de cumplimiento: seguimiento de circuitos mediante cuestionarios base, diagramación por cursogramas, cotejo de registros y sistemas, revisión de expedientes, confirmaciones con terceros, encuestas de satisfacción de usuarios, inspecciones oculares, revisión de documentos, cálculos matemáticos, pruebas de consistencia y pruebas de razonabilidad.

F) Programa de auditoría: el programa de auditoría es el documento que define el objeto de auditoría, los objetos específicos de control, los procedimientos de auditoría a aplicar, el equipo de auditoría y la duración de la auditoría.

El auditor, jefe del equipo, tiene la responsabilidad de elaborarlo, detallando el trabajo a realizar en cada área y los procedimientos de auditoría a aplicar, determinando la extensión y la oportunidad en que serán aplicados los mismos. La extensión de la auditoría puede incluir el examen de área, procedimientos y circuitos, sistemas y transacciones en base a muestras o exámenes especiales.

Ejecución de la auditoría

Durante la ejecución de la auditoría se realizan los procedimientos programados en el programa de auditoría y/o los procedimientos adicionales que sea necesario aplicar de acuerdo con los resultados de la evidencia de conformidades o no conformidades de acuerdo con los criterios de auditoría adoptados.

La auditoría de contrataciones puede incluir los siguientes aspectos: A) Análisis organizacional y administrativo; B) Análisis de procedimientos; C) Análisis de sistemas informáticos; D) Análisis de registros y archivos; E) Análisis de formularios; F) Análisis de transacciones.

A) Análisis organizacional y administrativo

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”. Drucker

El análisis estructural o administrativo tiene por objeto determinar qué, quién, cuándo, dónde y cómo se realiza cada tarea.

Para este análisis se analiza la estructura formal e informal de la organización con el fin de analizar su relación con la definición de áreas de responsabilidad y las actividades de contrataciones y la asignación de funciones: descripción de los cargos, fijación de tareas para cada función, perfiles técnicos, recursos necesarios y tiempo de ejecución de las tareas. Analizados estos documentos se evalúa si se respetan los principios de administración y de control interno y en que medida estas deficiencias pueden impactar en los objetivos de auditoría.

B) Análisis de procedimientos

El análisis de procedimientos es fundamental en cualquier tipo de auditoría ya que permite detectar si la entidad posee manuales de procedimientos, circuitos o instructivos por escrito para sus procesos y procedimientos. En el análisis de circuitos la unidad básica es la “tarea o conjunto de tareas” que lo conforman, examinándose la actuación de cada sector en el procedimiento.

Se evalúa si se cumplen con las tareas obligatorias y necesarias según el tipo de contrato o de procedimiento de selección como también la existencia de cuellos de botella que impiden o retardan las contrataciones.

La reglamentación del artículo 102 de la Ley 24.156 establece que la aprobación de reglamentos y manuales de procedimientos debe contar con la opinión previa de la Unidad de Auditoría Interna.

C) Análisis de transacciones

La forma más frecuente de realizar auditorías de contrataciones es examinando una muestra de contrataciones correspondientes a un período determinado seleccionada sobre la base de los criterios que el auditor considere más apropiado, de acuerdo con su juicio profesional, con el fin de verificar objetivos específicos de auditoría. Esta metodología permite al auditor formarse una opinión general sobre la forma en que contrata el organismo. No obstante determinadas contrataciones por su significatividad, complejidad o trascendencia económica o social merece un “Examen Especial” particularizado.

En la auditoría realizada por muestreo, es de suma importancia verificar la integridad del universo de contrataciones respecto del cual se seleccionará la muestra, con el fin de garantizar su representatividad y combinar criterios para la selección de la muestra: por monto, por tipo de contrato (compraventa, licitaciones de bienes, obras o servicios, consultorías), por proveedor, por tipo de procedimiento de selección (licitaciones públicas, privadas, contrataciones directas, etc.). Es importante incluir el examen de transacciones realizadas mediante la práctica de reconocimiento de gastos, convalidaciones y fondos rotatorios, ya que en muchos casos implican transgresiones al régimen de contrataciones públicas.

Conclusiones sobre la exploración del marco teórico

Las contrataciones públicas tienen carácter estratégico como instrumento para la satisfacción de necesidades públicas y para implementar políticas económicas y sociales. Son el insumo básico de los planes operativos de las organizaciones públicas.

Lograr que los Estados gestionen sus contrataciones en forma eficaz y eficiente, en un marco de legalidad normativa y regularidad es una necesidad para la sociedad y un desafío para los funcionarios públicos, máxime cuando son los propios cuerpos normativos los que con frecuencia, por su desactualización o exceso de reglamentarismo o incluso por interpretación asistemática, no otorgan las herramientas adecuadas y suficientes para abordar con la celeridad necesaria las múltiples exigencias que impone a diario la actividad pública.

El cumplimiento de la norma no debe convertirse en un fin en si mismo, el derecho tiene por finalidad realizar valores superiores, tiene por finalidad la satisfacción del interés general. Cuando la norma no cumple la finalidad para la cual fue emitida, debe ser modificada.

En este designio los organismos de control tienen un importante rol como promotores del cambio normativo y organizacional en aras del interés general. Para ello la auditoría de contrataciones no debe limitarse a señalar no conformidades sino que debe enfocarse con mayor frecuencia en los resultados ya que son éstos los que contribuyen a la satisfacción de las necesidades sociales.

El trabajo de auditoría es valioso cuando coadyuva en la identificación de los obstáculos normativos operativos que impiden gestionar con oportunidades, eficiencia y regularidad, aportando información relevante al auditado y formulando recomendaciones viables y constructivas para mejora de la gestión.

DESARROLLO: 1° PARTE

Presentación de la empresa

Empresa cuyas acciones están íntegramente en poder del Estado rionegrino. Fue creada a partir de la sanción del Marco Regulatorio Eléctrico provincial (Ley 2.902) tras la liquidación de Energía Río Negro Sociedad del Estado (ERSE).

Comenzó sus actividades en febrero de 1.998 y obtuvo la licencia para operar en el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM) en agosto del mismo año como continuadora de ERSA, que se disolvió sin liquidarse.

Es una sociedad anónima, es decir, una organización donde el capital de la empresa está estructurado en acciones que corresponden a sus socios. Cuenta con un estatuto aprobado por Decreto del Poder Ejecutivo Provincial.

Tiene por objeto: El transporte público de energía por distribución troncal dentro de la región eléctrica del Comahue, así como toda otra actividad vinculada con el uso, construcción, montaje, ensayo y mantenimiento de sus instalaciones. Las acciones pertenecen en un 99% a la Provincia de Río Negro y un 1% a Viarse. Se rige por la Ley General de Sociedades 19.550.

No le está permitida la compra, venta y distribución de electricidad, por lo que el único ingreso que detenta la empresa es a través de las liquidaciones mensuales de CAMMESA.

Junto al Ente Provincial de Energía de la Provincia de Neuquén comparten en partes iguales los costos operativos que origina el Centro de Despacho.

En el caso que la calidad del servicio de transporte decaiga (medida en función de criterios técnicos ya establecidos como pueden ser indisponibilidad de energía, elevada tasa de fallas, salidas forzadas, etcétera) es penalizada. Esas sanciones se debitan directamente de las liquidaciones de venta que en forma mensual realiza CAMMESA, una vez que tal detracción haya sido impuesta por el Regulador.

Cuenta con un doble estándar de control:

Por parte del ENRE, debido a su carácter de concesionaria del servicio público de transporte por distribución troncal de energía en el sistema Comahue. Por parte del TRIBUNAL DE CUENTAS, por ser parte del sector público provincial.

El EPRE fue creado por Ley 2.986 como un organismo autárquico provincial, eminentemente técnico que regula y controla el servicio público de electricidad en el territorio rionegrino.

Actividad según Ley 24.065 ARTÍCULO 7°.- *“Se considera transportista a quien, siendo titular de una concesión de transporte de energía eléctrica otorgada bajo el régimen de la presente ley, es responsable de la transmisión y transformación a ésta vinculada, desde el punto de entrega de dicha energía por el generador, hasta el punto de recepción por el distribuidor o gran usuario, según sea el caso”.*

Marco regulatorio eléctrico:

Servicio Público: *“Un servicio técnico prestado al público de una manera regular y continua para la satisfacción de una necesidad pública y por una organización pública”* (Hauriou)

El servicio público de energía eléctrica se debe privatizar, desregular y segmentar de la manera que existen los generadores, transportistas, distribuidores y grandes usuarios. ENRE. Cammesa.

La Jurisdicción Nacional de la empresa estudiada es la Generación y Transporte de energía. La Jurisdicción Provincial es la Distribución según lo marca la Ley 2.902 sobre Actividades de la Industria Eléctrica.

Marco normativo:

* Ley 19.550 y modificatorias. Sección V, art. 163 y ss. Prevé la forma de organización de la empresa (Directorio, Sindicatura, Asamblea).

* Estatuto aprobado por Decreto 619/07. Contempla nombre, régimen legal, duración, objeto social, domicilio, capital, acciones, asambleas, representación de la sociedad, entre otros.

*Ley provincial 3.186. Ley de Administración Financiera y Control Interno del Sector Público Provincial.

Art. 2 - A los efectos de la presente, el sector público provincial está integrado por: a) La administración provincial, conformada por la administración central, Poderes Legislativo y Judicial y los organismos descentralizados, comprendiendo estos últimos a las entidades que, cualquiera sea la denominación con que fueran creadas, tengan patrimonio propio y personería jurídica y a los Entes de Desarrollo que crea el artículo 110 de la Constitución Provincial. b) Sociedades del Estado, Sociedades Anónimas y todas aquellas empresas donde el Estado tiene participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias, a quienes son de aplicación las disposiciones de la presente en forma supletoria

Marco normativo Ley 3.186:

- Capítulo III de las entidades autárquicas y de los organismos descentralizados: Artículo 43 - El Poder Ejecutivo y las entidades autárquicas pueden delegar su competencia asignando el carácter de organismos desconcentrados a las dependencias cuya actividad fundamental consista en la producción de bienes o prestación de servicios tarifados, en un grado tal que aquella pueda adquirir un carácter de tipo comercial o industrial. El régimen de funcionamiento de dichos organismos es fijado por la reglamentación dentro de los siguientes lineamientos: a) Posibilidad de administrar su patrimonio incluyendo la ejecución de gastos, la venta de la producción y la designación del personal transitorio de obra. b) Aplicación directa de los fondos del Tesoro que recaude mediante su administración por parte de una Habilidad de Pago para financiar los gastos de explotación. c) Organización de un sistema de contabilidad comercial que, como complemento del régimen general, determine resultados, costos y eficiencia; fijando asimismo un régimen de participación en los beneficios.

- Capítulo IV del régimen de las empresas y sociedades del estado provincial y su funcionamiento: Artículo 44 - Los directorios o máxima autoridad ejecutiva de las empresas y sociedades del Estado provincial, confeccionan el proyecto de presupuesto anual de su gestión y lo remiten al órgano rector del sistema presupuestario, antes del 30 de agosto del año anterior al que rige. Por vía reglamentaria se establece el contenido de los presupuestos.

Artículo 45 - El órgano rector del sistema presupuestario analiza los proyectos de presupuesto de las empresas y sociedades y prepara un informe destacando si los mismos se encuadran en el marco de las políticas, planes y estrategias fijadas para este tipo de instituciones y aconseja los ajustes a practicar si, a su juicio, la aprobación del proyecto de presupuesto sin modificaciones pudiese causar perjuicio patrimonial a la provincia o atentar contra las políticas y planes vigentes. Los proyectos de presupuesto, acompañados del informe mencionado en el párrafo anterior, son sometidos a consideración del Poder Ejecutivo, en los plazos y con las modalidades que establece la reglamentación. Artículo 46 - Los Directores representantes de la provincia deben aprobar los respectivos presupuestos de los entes y sociedades comprendidas en el presente Capítulo, con las modificaciones que el Poder Ejecutivo les haya introducido como consecuencia de lo establecido en el artículo precedente.

Responsabilidades de la concesión

Como concesionaria del Estado Nacional está obligada a realizar en forma permanente las inversiones necesarias para operar y mantener el sistema de Distribución Troncal. En el caso de no hacerlo existen dos consecuencias, a saber:

1.- El riesgo de no prestar adecuadamente el servicio que la empresa está obligada afecta directamente a la Distribuidora, concesionaria del Sistema de Distribución de la provincia de Río Negro.

2.- Esto origina la pérdida de calidad de servicio pautada con el ENRE (autoridad de aplicación) y la eventual indisponibilidad en el servicio.

3- Desde el 2.006 está obligada a través de las Resoluciones ENRE 555/2001, 057/2003 y 222/2010 a implementar y mantener un sistema de gestión que permita velar y cumplimentar con las obligaciones y compromisos ambientales, de seguridad pública y del plan de emergencias ante catástrofes, los cuales deben ser certificados y auditados anualmente por un organismo o entidad de Certificación de Sistemas de reconocido prestigio e independencia.

Convenios

Si bien la empresa distribuidora de energía de Río Negro es la principal demandante en el ámbito provincial, también se han suscripto convenios de Conexión y de Operación y Mantenimiento con otras empresas estatales.

Financiamiento

FEDEI: Proyecto elaborado por la COMISION DE ASUNTOS DE PRETAMOS (CAP), para la modificación del "REGLAMENTO DE PRETAMOS DEL CONSEJO FEDERAL DE LA ENERGIA ELECTRICA (CFEE)".

El Artículo 33 inciso b) de la Ley N° 15.336 establece que el FONDO ESPECIAL DE DESARROLLO ELECTRICO DEL INTERIOR (FEDEI) se aplicará, entre otros, a préstamos a municipalidades, cooperativas y consorcios de usuarios de electricidad para sus obras de primer establecimiento, construcción y ampliación de centrales, redes de distribución y obras complementarias. Compete al CONSEJO FEDERAL DE LA ENERGIA ELECTRICA (CFEE) la administración, asignación y distribución del FONDO ESPECIAL DE DESARROLLO ELECTRICO DEL INTERIOR (FEDEI).⁷

CONVERGENCIA: El Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR – FOCEM – es el primer mecanismo solidario de financiamiento propio de los países del MERCOSUR y tiene por objetivo reducir las asimetrías del bloque.

Se integra por aportes de los Estados Partes y se destina a financiar Proyectos de mejoramiento de la infraestructura, competitividad de las empresas y desarrollo social en los países del MERCOSUR. Asimismo, financia Proyectos para el fortalecimiento de la propia estructura institucional del MERCOSUR.

Creado a fines del año 2.004 y operativo a partir del año 2.006, el Fondo se basa en un sistema de aportes y distribución de recursos en forma inversa, lo que supone que los países del bloque con mayor desarrollo económico relativo realizan mayores aportes y, a la vez, los países con menor desarrollo económico relativo reciben los mayores recursos para el financiamiento de sus Proyectos.⁸

“PLAN CASTELLO”: Financiamiento de obras de infraestructura económica que propendan al desarrollo regional y la integración provincial.

El Plan Castello es una iniciativa que tiene como objetivo llevar adelante una política de Estado que sirva para continuar en el camino de la integración y el desarrollo provincial, con el mandato histórico de Río Negro y del país, que muestra que las grandes inversiones de base, las estratégicas, siempre fueron financiadas por el Estado, para que posteriormente surjan las inversiones del sector privado.

Tiene como finalidad potenciar el desarrollo provincial en forma armónica e integrada, mediante proyectos de infraestructura y de obras estratégicas serán llevadas adelante por el Gobierno provincial a través de sus diferentes organismos. El dinero será destinado a financiar el esquema de obras públicas incluidas en el Plan Castello.⁹

Flujo grama del proceso de compra interno¹²

Proceso de compra (Figura 3)

1- Solicitud de pedido: Lo confecciona el solicitante a través de un sistema interno, se aprueba por el gerente del sector que lo solicita, según corresponda se debe adjuntar especificaciones técnicas, es obligatoria a partir de los \$800,00. ¹⁴

2- Financiamiento: El *directorio* evalúa y analiza de donde van a salir los fondos, a)- Plan de inversiones, fondos propios de la empresa programados para el año vigente se divide en dos, RTI plan inversiones de la empresa, ACUERDO plan de inversión entre Secretaría de Energía,

EPRE y la empresa, b)- OPEX, fondos propios de la empresa que no fueron programados, c)- FEDEI, d)- Convergencia, e)- Plan Castello. Los tres últimos se realizan bajo cuenta y orden de la Provincia de Río Negro, en estos casos las condiciones de los pliegos son diferentes y no aplica el Compre Trabajo Argentino¹⁰ por Decreto provincial aprobado.

3- Compra Directa: El *directorío* se encarga de aprobar las justificaciones de compra directa, cualquiera sea su modalidad y monto estimado.

- Por proveedor: La justificación del proveedor seleccionado y cotización lo entrega el solicitante, según se respete uno de los supuestos detallado en el reglamento de contrataciones de la empresa y se deberá entregar adjunto a la solicitud de pedido aprobada por el *directorío*.¹² El área compras y contrataciones solicita el mantenimiento de la oferta al proveedor justificado, se dirige a legales para un dictamen del trámite y se cierra con una resolución aprobando la compra directa. Por último se emite Orden de Compra.
- Por trámite simplificado: La justificación sobre la marca, urgencia o proveedores lo entrega el solicitante, según se respete uno de los supuestos detallado en el reglamento de contrataciones de la empresa y se deberá entregar adjunto a la solicitud de pedido aprobada por el *directorío*.¹² El área compras y contrataciones solicita tres cotizaciones con un plazo de entrega de ofertas informal (las entregas de las ofertas puede ser por vía mail o por sobre cerrado), se realiza desde el área una comparativa de precios, se contrata de forma directa al proveedor de menor monto que cumpla con las condiciones técnicas, se dirige a legales para un dictamen del trámite y se cierra con una resolución aprobando la compra directa. Por último se emite Orden de Compra.

4- Monto estimado: El monto lo estima el solicitante, a través de una solicitud de cotización de manera informal a un proveedor o se ajustan valores de contrataciones anteriores con las mismas características.

5- Montos menores a \$ 94.274,32: **Pedidos de Precios**, procedimiento mediante el cual se solicitan cotizaciones a proveedores seleccionados sin plazo para presentar la oferta, se deberá contar como mínimo 3 cotizaciones para realizar las comparativas de precios y se selecciona por menor monto cumpliendo con las condiciones técnicas. Por último se emite Orden de Compra.

6- Montos mayores a \$ 94.274,32 hasta \$ 1.468.503,81: **Concurso de Precios**, procedimiento mediante el cual se invitan como mínimo 3 proveedores seleccionados sujeta a pliegos bases y condiciones con fecha y hora de apertura de sobres. El *área compras y contrataciones* realiza

el armado de los pliegos de bases y condiciones generales y particulares, adjuntando al mismo las condiciones técnicas del sector solicitante. Se dirige a legales para un dictamen aprobando los pliegos de bases y condiciones. Se realiza resolución interna aprobando los pliegos por el *Directorio*. El *área compras y contrataciones* define las fecha del cronograma, visita de obra (en el caso que sea necesario), fecha límite de consultas y circulares aclaratorias y apertura de sobre (en el caso de no presentar la oferta hasta la fecha y hora programada no se podrá recibir la misma, sin excepciones). Se invitan como mínimo a tres proveedores mediante mail o nota, se entregan los pliegos de bases y condiciones. Se deberá dejar constancia de las invitaciones, las mismas deberán cursarse con anticipación a la fecha de apertura de las propuestas y no deberá ser inferior a los cinco días corridos de la fecha fijada. En el acto público de la apertura de sobres, se recibirán las propuestas en sobre cerrado en el lugar indicado en los pliegos, las ofertas deberán ser presentadas con las condiciones previstas en los pliego, en el acto lo único que se evalúa es el folio y firma en todas la hojas que integran las propuestas (condición exigida para evitar quitar o agregar información luego del acto), la garantía de oferta por el 1% del valor cotizado y la propuesta económica, de no contar con alguna de estas exigencias se puede desestimar en el acto.¹⁵ Se reúne la comisión de preadjudicación integrada por el sector solicitante, sector compras y contrataciones y el directorio para evaluar las propuestas presentadas con respecto al monto y condiciones administrativas y técnicas, de ser necesario se solicitará la documentación faltante o aclaraciones necesarias con un plazo de 48 horas desde su solicitud. En el acta de preadjudicación se propone preadjudicar a un proveedor y se notifica a todos los participantes. Asimismo la adjudicación quedará sujeta a lo que resuelva el *directorio*. A partir de la recepción de las notificaciones estará abierto el período para realizar las impugnaciones de 24 horas. El *directorio* resuelve adjudicar de forma definitiva el Concurso de Precios Por último se emite Orden de Compra.

- Montos mayores a \$ 1.468.503,81 hasta \$ 2.869.668,80: **Licitación Privada**, procedimiento mediante el cual se invitan como mínimo 5 proveedores seleccionados, sujeta a bases y condiciones, con fecha y hora de apertura de sobres. El *área compras y contrataciones* realiza el armado de los pliegos de bases y condiciones generales y particulares, adjuntando al mismo las condiciones técnicas del sector solicitante. Se dirige a legales para un dictamen aprobando los pliegos de bases y condiciones, se envían a comisión pliegos ubicado en el Ministerio de Economía en Viedma - provincia de Río Negro para que sean aprobados. Una vez que los pliegos se devuelven aprobados (en el caso de devolverse con observaciones se deberán modificar según lo observado y volver a iniciar el circuito), se realiza resolución interna

aprobando los mismos por el *Directorio*. El *área compras y contrataciones* define las fecha del cronograma, visita de obra (en el caso que sea necesario), fecha límite de consultas y circulares aclaratorias y apertura de sobre (en el caso de no presentar la oferta hasta la fecha y hora programada no se podrá recibir la misma, sin excepciones). Se invitan como mínimo a cinco proveedores mediante mail o nota, se entregan los pliegos de bases y condiciones. Se deberá dejar constancia de las invitaciones, las mismas deberán cursarse con anticipación a la fecha de apertura de las propuestas y no deberá ser inferior a los cinco días corridos de la fecha fijada. En el acto público de la apertura de sobres, se recibirán las propuestas en sobre cerrado en el lugar indicado en los pliegos, las ofertas deberán ser presentadas con las condiciones previstas en los pliego, en el acto lo único que se evalúa es el folio y firma en todas la hojas que integran las propuestas (condición exigida para evitar quitar o agregar información luego del acto), la garantía de oferta por el 1% del valor cotizado y la propuesta económica, de no contar con alguna de estas exigencias se puede desestimar en el acto. Se reúne la comisión de preadjudicación integrada por el sector solicitante, sector compras y contrataciones y el directorio para evaluar las propuestas presentadas con respecto al monto y condiciones administrativas y técnicas, de ser necesario se solicitará la documentación faltante o aclaraciones necesarias con un plazo de 48 horas desde su solicitud. En el acta de preadjudicación se propone preadjudicar a un proveedor y se notifica a todos los participantes. Asimismo la adjudicación quedará sujeta a lo que resuelva el *directorio*. A partir de la recepción de las notificaciones queda abierto el período para realizar las impugnaciones de 24 horas. El *directorio* resuelve adjudicar de forma definitiva la Licitación Privada. Por último se emite Orden de Compra.

- Montos mayores a \$ 2.869.668,80: **Licitación Pública:** es la propuesta de Contrato hecha con carácter general, mediante la publicación y difusión de avisos, sujeta a bases y condiciones, a la que pueden presentar sus ofertas todos los interesados en dicho Contrato que comprenden los pliegos de bases y condiciones. El *área compras y contrataciones* realiza el armado de los pliegos de bases y condiciones generales y particulares, adjuntando al mismo las condiciones técnicas del sector solicitante. Se dirige a legales para un dictamen aprobando los pliegos de bases y condiciones, se envían a comisión pliegos ubicado en el Ministerio de Economía en Viedma - provincia de Río Negro para que sean aprobados. Una vez que los pliegos se devuelven aprobados (en el caso de devolverse con observaciones se deberán modificar según lo observado y volver a iniciar el circuito), se realiza resolución interna aprobando los mismos por el *Directorio*. Antes de definir cronograma del trámite, se deberá definir un valor de venta,

con un máximo al 0,5% del valor fijado como monto estimado. Las publicaciones se efectuarán en el o los diarios de mayor circulación en la zona donde se estime existirá la mayor cantidad de ofertas. Las publicaciones deberán realizarse con una antelación mínima de ocho (8) días corridos y máxima de treinta (30) días corridos con relación a la fecha establecida para la apertura del acto. El *área compras y contrataciones* define las fecha del cronograma, visita de obra (en el caso que sea necesario), fecha límite de consultas y circulares aclaratorias y apertura de sobre (en el caso de no presentar la oferta hasta la fecha y hora programada no se podrá recibir la misma, sin excepciones). Los pedidos de pliegos se pueden recibir a través de notas firmadas por un apoderado de la empresa solicitante (Adjunto por mail o personalmente). Se deberá dejar constancia de los pedidos y de la adquisición de pliego, que se puede realizar a través de cualquier medio de pago. En el acto público de la apertura de sobres, se recibirán las propuestas en sobre cerrado en el lugar indicado en los pliegos, las ofertas deberán ser presentadas con las condiciones previstas, en el acto se realizará con la supervisión de una escribana pública y lo único que se evalúa es el folio y firma en todas la hojas que integran las propuestas (condición exigida para evitar quitar o agregar información luego del acto), la garantía de oferta por el 1% del valor cotizado y la propuesta económica, de no contar con alguna de estas exigencias se puede desestimar en el acto. Se reúne la comisión de preadjudicación integrada por el sector solicitante, sector compras y contrataciones y el directorio para evaluar las propuestas presentadas con respecto al monto y condiciones administrativas y técnicas, de ser necesario se solicitará la documentación faltante o aclaraciones necesarias con un plazo de 48 horas desde su solicitud. En el acta de preadjudicación se propone preadjudicar a un proveedor y se notifica a todos los participantes. Asimismo la adjudicación quedará sujeta a lo que resuelva el *directorio*. A partir de la recepción de la notificación queda abierto el período para realizar las impugnaciones de 48 horas. El *directorio* resuelve adjudicar de forma definitiva la Licitación Pública. Por último se emite Orden de Compra. A diferencia de las contrataciones de “Plan Catello” resuelve Provincia la adjudicación definitiva firmando el contrato y Orden de Compra en un acto público.

DESARROLLO SEGUNDA PARTE

El sistema de compras y contrataciones es el canal a través del cual gran parte de los recursos públicos se ponen en movimiento para satisfacer la economía de la provincia. Es la función administrativa puesta en movimiento. Tiene como presupuesto la **recaudación** (liquidaciones mensuales de CAMMESA, FEDEI, convergencia) —que saldrá de nuestros bolsillos— o el **endeudamiento** (Plan Castello), que deberá ser afrontado de todos modos con recaudación.

Según lo establece el decreto delegado 1.023/01, los principios generales a los que deberá ajustarse la gestión de las contrataciones son la razonabilidad del proyecto, la eficiencia de la contratación para cumplir con el interés público comprometido y el resultado esperado; la promoción de la concurrencia de interesados y de la competencia entre oferentes; la transparencia en los procedimientos; la publicidad y difusión de las actuaciones; la responsabilidad de los agentes y funcionarios públicos que autoricen, aprueben o gestionen las contrataciones y la igualdad de tratamiento para interesados y para oferentes.

Cada uno de estos principios encuentra su reflejo nominal en alguna de las normas que rigen el sistema. Pero cuando algunos de ellos —por no decir todos— se violan encontramos un objeto de estudio. Cuando esa violación es reflejada vemos hasta qué punto estamos anestesiados frente al incumplimiento. No se trata de una administración o de otra, lo grave es la falta de reacción frente al incumplimiento de las normas.

El decreto 1.023/01 nos ofrece un menú clásico de opciones, entre las que podemos mencionar a la licitación pública y a la privada; los concursos de precios; la contratación directa en sus diferentes versiones.

La primera diferencia que salta a la vista al analizar la reglamentación es, sin dudas, el monto que sirve de piso o de techo a la admisibilidad de cada modalidad según antes nombrado “Concejo de Obras Públicas”. El sistema se estructura a partir de un aumento gradual de las exigencias en materia de publicidad, trámite y cantidad de oferentes invitados, en función del monto presunto de la contratación. Así, para los procedimientos de entre \$0 y \$94.274,32, encontramos a las contrataciones directas que cumplan con los supuestos del reglamento; de \$94.274,32 a \$1.468.503,81, los concursos de precios que se deberá invitar como mínimo tres proveedores; \$1.468.503,81 a \$2.869.668,80, la licitación privada que se deberá invitar como mínimo a cinco proveedores; de \$2.869.668,80 en adelante, aquí sí, la licitación pública, que son publicadas y participan los proveedores que compren el pliego.

Cabe aquí hacer una primera salvedad. La pauta limitativa de \$94.274,32 para las contrataciones directas se aplica en tanto se verifiquen los supuestos que la reglamentación

habilita para realizar contrataciones directas propiamente dichas, sin necesidad de una justificación escrita solamente nombrando el ítem del supuesto que cumple. Aquellas contrataciones directas donde se justifica a través de nota escrita y se asigna a un único oferente anticipado o por un pedido de precios normal. El límite de los \$94.274,32 desaparece. Ello debiera ocurrir en casos contados. Sin embargo, el listado no es tan breve.

La contratación directa propiamente dicha, teniendo en cuenta el reglamento de contrataciones interno de la empresa, aparece habilitada para reparaciones que exijan desarme para presupuestar; Cuando solo se conozcan hasta tres fábricas aconsejables por el sector técnico; los casos en los que hubiera resultado desierto (en dos oportunidades) o fracasado un concurso o licitación; Cuando situaciones particulares del mercado (inflación, escasez del producto, etc) aconsejan realizar un trámite rápido; En los casos de compras de proyectos o contratación de servicios, cuando se trate de artistas, científicos, profesionales, obras registradas, etc.; Cuando la contratación se realice con empresas en las que el Estado tenga participación mayoritaria; Cuando existan precios determinados por el Gobierno Nacional o Provincial; Cuando se trate de la contratación de técnicos y profesionales de reconocida y acreditada capacidad (organizados o no). Para ello deberá tenerse en cuenta en forma concurrente: 1 Que la reconocida capacidad o especialización, hacen innecesario el concurso de antecedentes, sea por carácter de la especialización o por la personalidad del especialista o técnico. 2 Que las funciones o trabajos a encomendar contribuyen a satisfacer la necesidad de asesoramiento del Directorio y/o a solucionar problemas que por su complejidad necesiten un determinado grado de profundización o un tratamiento especial o que por circunstancias evaluadas por el Directorio, éste determine la contratación de expertos o especialistas externos. En estas circunstancias se deberá tener presente la necesidad y urgencia del Directorio, atento su responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para estas compras directas el decreto 1.023/01 dicta: *“PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACION DIRECTA, se procederá con las invitaciones de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 49 del presente Reglamento. Se fijará día y hora de apertura y producida la misma, se labrará el Acta la que será rubricada - indistintamente, en forma conjunta o alternada- por el titular de la Gerencia de Administración y el responsable del Área de Contrataciones, invitándose a suscribir el Acta a aquellos presentes que quisieran hacerlo, previa resolución de las observaciones efectuadas”*. Teniendo en cuenta que tal procedimiento no se cumple en el reglamento interno, ya que se encuentran las siguientes diferencias: primero la apertura de sobres pública, en el reglamento interno se permite la entrega de las ofertas por medios no

formales (mail, fax, etc.) y segundo el pedido de presupuestos únicamente se realiza en las compras directas justificadas por producto, pero no en las justificadas por proveedor.

La segunda diferencia, que jugará un rol determinante en la selección del procedimiento, está dada por las exigencias de publicidad previa y del grado de concurrencia de oferentes. En los casos de Licitaciones públicas se exige la publicación de dos días en el o los diarios de mayor circulación en la zona donde se estime existirá la mayor cantidad de ofertas. En el caso de cumplir con la Ley de “Compre Argentino”¹⁰ se deberá publicar además en el Boletín Oficial, exigida para todas las modalidades de contrataciones dejando de lado las Compras Directas.

Si la contratación directa fuera justificada por las características del producto a adquirir entramos en el terreno de *la contratación directa por trámite simplificado*, en la que las invitaciones a participar podrán efectuarse por cualquier medio (es decir, no fehaciente) y las ofertas podrán presentarse por e-mail, fax u otros medios. No se realiza una apertura de sobres pública, por lo que el precio en cada oferta queda a la vista. Claro que el encargado de las contrataciones (área compras y contrataciones) “tendrá la responsabilidad de que las ofertas permanezcan reservadas hasta el día y hora de vencimiento del plazo fijado para su presentación.” En estos casos, la elección de la oferta podrá resolverse sin más trámite que la opinión del encargado de las contrataciones y el sector solicitante (área técnica).

Las diferencias esenciales, aparte de las bandas de justiprecio que habilitan la selección de la modalidad, se encuentran en la publicidad que debe realizarse del llamado y la cantidad de posibles oferentes a los que está dirigido: Mientras en las licitaciones se apunta a un número indeterminado de posibles participantes, en las contrataciones directas de trámite simplificado, sólo hace falta invitar a tres por medio del e-mail. En las contrataciones directas (justificadas por proveedor), como es natural, no se invita a nadie más que el proveedor justificado.

Cuando por primera vez dediqué mi atención a este asunto, fue casi por accidente, a partir de una contratación para la obra de un tren de celdas de 132 KV para una estación transformadora. Se inició el expediente; se justificó la compra directa por urgencia con un monto estimado de 23 millones de pesos; se elaboró un proyecto de pliego simplificado, intervino un organismo público y se aprobó por el directorio; se elevó el expediente para el sector Compras y Contrataciones. Una vez más se resuelve un llamado a contratación directa aprobado por el directorio adjudicando un proveedor de Neuquén, cuando se regula la Ley del compre Rionegrino¹¹ que establece la prioridad a proveedores asentados en la provincia de Río Negro. Al ser una compra directa que se justificó por las urgencias, se evadió publicarlo en los diarios y por consiguiente la oportunidad a la concurrencia de proveedores de Río Negro. Por

lo tanto desde el área de Compra y Contrataciones, que integra la comisión de pre-adjudicación, se decidió no firmarlo.

Reflexionando sobre el tema, me dispuse a analizar con mayor detenimiento el Régimen de Contrataciones del Estado nacional que tiene su base normativa en el ya citado decreto delegado 1.023/01, su modificatorio, el decreto de necesidad y urgencia 666/03 y el reglamentario 436/00.29 A poco de comenzar a leer la reglamentación, me surgió la siguiente pregunta: ¿Cómo una norma que busca implantar la razonabilidad; la libre concurrencia de interesados y la competencia entre oferentes; la transparencia; la publicidad e igualdad de trato para unos y otros, termina adjudicando por contratación directa las compras justificadas por plazos, cuando no debería aplicarse en una obra que tendría que haber sido planificada y seguir los procedimientos de compras como detalla la ley para las Licitaciones Públicas?

Luego de realizar un informe sobre las compras del año 2017: Se tramitaron ese año 92 contrataciones de las cuales —por monto— 15 fueron licitaciones públicas; 12 licitaciones privadas; 39 concursos de precios y 26 contrataciones directa.

El primero de los gráficos (Figura 1) nos muestra cuánto representa (en porcentaje) cada una de las modalidades de selección por la empresa previstas en el decreto 1.023/01 para el año 2017.

Como puede apreciarse, del total de 92 contrataciones, el 43% fueron Concursos de Precios, el 16% Licitaciones Públicas, el 13% Licitaciones Privadas. Como contrapartida, vemos que un 28% registrado por el sistema en 2017, corresponde a *contrataciones directas*.

El segundo de los gráficos (Figura 2) nos muestra que de las compras directas (en porcentajes), 21 contrataciones fueron justificadas al proveedor y 5 contrataciones fueron justificadas al producto.

Como puede apreciarse, del total de 26 compras directas que superan el monto \$94.274,32 establecido por Obras Públicas, el 81% se justificó a un solo proveedor, evadiendo los procedimientos de compras, confección de un pliego de bases y condiciones, sellado del pliego, la entrega de garantía de oferta, certificado de registro de proveedor, certificado de visita de obra, antecedentes de provisiones similares, invitaciones a más participantes. El 19% se justificó al producto o urgencia, *contratación directa por trámite simplificado*, se realizaron invitaciones y presentación de cotización por medios no formales (a través de e-mail) a tres participantes, sin la obligación de la presentación de la documentación exigida por ley que se detalló anteriormente, y se adjudicó directamente a la propuesta de menor monto y cumpla con las exigencias del sector solicitante (Área Técnica).

Tratemos de entender las decisiones del Director de la empresa, a quien su autoridad superior (Organismo Público – Representante de las acciones de la Provincia de Río Negro) le comunica que se deberá apurar la adquisición de grupos generadores de energías para los parajes aislados. El Director pide de inmediato las especificaciones para incorporar al pliego y, al pedir presupuesto para estimar el monto de la contratación, que sirven de base para calcular el compromiso preventivo de presupuesto que debe hacerse, detecta que el precio del total de la compra sería de \$94.000,00 cada grupo generador de energía, dando un total para la adquisición de cantidad dos \$188.000,00. Siguiendo las normas, debería aprobarse un llamado a concurso de precios.

Sin embargo, pesa sobre el Directorio la presión del funcionario político. En este contexto, del que las normas no hablan y al que tampoco ofrecen soluciones, es probable que el Directorio acuda a alguna de las operaciones siguientes, que forman parte del día a día de la administración. La primera opción “disponible” es la de desdoblar la compra. Si estaba programado comprar dos grupos generadores de energía, el Directorio probará qué ocurre con el monto presupuestado si separa las cantidades de la compra. Si de ese modo se logra, en cada solicitud se pide un grupo generador de energía por un total de \$94.000, se ha logrado el objetivo: Nacerán dos contrataciones de pedido de precios, cuando las normas hubieran exigido un único concurso de precios para la compra. Otra alternativa sería conseguir un presupuesto que permitiera colocar el procedimiento dentro de los \$ 94.000,00 y que, luego de dirimido el procedimiento, se termine adjudicando por un monto mayor a esa cifra. Claro que aquí haría falta contar con algún amigo que, luego de mandar el presupuesto, no presente su oferta, o con un presupuesto fingido. Por último, es también moneda corriente acudir al argumento de que la compra es urgente aunque no lo sea y no pueden seguirse los carriles normales, aunque puedan y deban ser seguidos. Ello habilitaría la tramitación por contratación directa propiamente dicha por razones de urgencia. Cualquiera sea el caso, estaríamos ante la violación de normas vigentes — como el artículo 51 del propio decreto 436/00 que prohíben prácticas como el desdoblamiento o el falseamiento de las circunstancias de urgencia. También se violarían principios igualmente aplicables a las contrataciones de empresas con participación del Estado. No se trata de una administración o de otra, sino del incumplimiento de las normas.

Sería esta, en ese contexto, una consecuencia de la tensión entre el *complejo eficacia - eficiencia*, por un lado, y el no menos importante *publicidad - libre concurrencia - competencia - transparencia*, por el otro. Alguien podría decir que la búsqueda de celeridad en la tramitación terminó forzando los principios que surgen de la reglamentación hasta hacer de la contratación directa la estrella del sistema interno.

La ley o, mejor dicho, los decretos permiten acudir a la contratación directa con una laxitud que deja poco margen de escapatoria en el caso concreto. Y cuando esa laxitud no alcanza, aparece la “creatividad” en la justificación de la compra para calzar de todos modos en el campo de la contratación directa.

Uno de los principales incentivos para evitar las licitaciones que se presenta a diario a quienes deben aprobar la modalidad de selección del contratista en el caso concreto *es la demora* en arribar a un resultado concreto una vez iniciadas. Desde la formulación del pedido por la unidad requirente hasta la recepción del bien, obra o servicio contratado por la comisión de recepción pueden pasar *meses*. Y ello no se explica tan sólo por las demoras de trámite a las que lamentablemente tiene acostumbrados a la administración, ya que en muchos casos son los propios empleados (área técnica) de la empresa los que sufren los efectos de la demora en concretar la compra o contratación. La espera entre avisos (cuando deben publicarse), la antelación requerida respecto de la apertura, exigencias de documentación de los participantes, las idas y vueltas para completarla a pedido del licitante, la preparación del cuadro comparativo, las demoras en la intervención escalonada de los integrantes de la comisión de pre-adjudicación, las visitas e impugnaciones, la intervención de la comisión pliegos de fiscalía (en Viedma) son eslabones que, individualmente considerados, pueden parecer desde tolerables hasta imprescindibles en las compras, pero es la cadena completa de la licitación pública dan pie al desvío señalado.

La presión por contar cuanto antes con el bien o servicio por el cual se ha iniciado el procedimiento, sea por la demanda de las obras, o por la proximidad del cierre de una obra antes del cual debe estar adquirido el bien, debe encontrar una respuesta dentro del sistema, o ella será encontrada por fuera de sus principios, o directamente de sus previsiones expresas.

La Publicidad es un principio esencial de las contrataciones de empresas con participación del Estado, a partir de ella se logran dos objetivos primordiales: (i) La posibilidad de controlar las compras de empresas estatales; y (ii) la mayor concurrencia de oferentes que derivará en mayor competencia, mejores ofertas y mejores precios. A veces, por los tiempos que insume llegar a publicar los avisos; a veces por la inutilidad de los medios previstos en la norma; a veces, porque termina encareciendo el procedimiento sin por ello lograr los resultados esperados, la herramienta elegida para cumplir con el principio de publicidad se convierte en su peor enemigo. Pero a las demoras que genera la mera publicación de los avisos, se suma un desincentivo acaso más fuerte: El costo. Un aviso de 3 columnas (10,4 cm.) por 10 cm. en el suplemento económico del Diario Río Negro del día domingo cuesta entre \$6.818 y \$10.398. A estos se suman los costos de publicación en el Boletín Oficial que no es gratuito y tampoco

para consulta, salvo durante el día mismo de su publicación y únicamente por Internet. Desconocer esta realidad no tiene sentido práctico.

Muchas veces el motor para la elección de un mecanismo distinto de la licitación puede ser el de evitar caer en manos de un contratista poco confiable en términos de calidad, tiempos de entrega, capacidad logística, etc. Recurrir, entonces, a la contratación directa, puede ser la forma de evitar que aparezcan en escena jugadores “complicados” que, a no dudarlo, existen.

No se trata de desaparecer las compras directas o generar mecanismos de compras y contrataciones acordes con las necesidades sin que ello suponga aislarlos de los principios legales. Se trata de crear un sector interno que regule estas compras directas. Que no se generen tratos internos con proveedores, que no se permita el desdoblamiento de los montos, justificaciones alteradas para las urgencias, montos presupuestados por encima de lo real, para justificar una compra directa.

La contratación directa justificando el producto, según las normas que la rigen, es un procedimiento por el cual se invita puntualmente a proveedores habituales a presentar ofertas antes de una fecha límite, cumplida la cual se realiza el consabido acto de apertura interno (informal), sin presencia de ningún proveedor. Cumplido este paso, se elabora el cuadro comparativo, se expide la comisión evaluadora y, luego de la compulsa, se pre-adjudica la contratación. Sin un periodo de impugnación, previa intervención de un asesor legal se dicta la resolución de adjudicación.

Si bien se trata de un procedimiento con plazos más breves y que evita la obligatoria publicidad del llamado establecida en la licitación pública y apertura de sobre pública, en sus rasgos principales verificamos que hay convocatoria, ofertas, comisión evaluadora, compulsa de precios, pre-adjudicación. En lugar de llamar a este procedimiento licitación abreviada, se lo ha llamado *contratación directa*.

Es necesario un control adecuado para poder cumplir con la eficacia-eficiencia de los procedimientos y que no se priorice la imaginación y la creatividad para buscar herramientas que, sin resentir estos principios, logren los resultados deseados. Esto es lo que debe suceder para que se planifiquen las compras y servicios, así las licitaciones públicas, licitaciones privadas y concursos de precios, recuperen el espacio que ha perdido en los hechos. No es posible que para dejar formalmente tranquilos a los organismos públicos se inventen farragosos procedimientos que no aportan ni transparencia, ni eficiencia, ni eficacia.

No se debería poder, en una empresa con participación mayoritaria estatal, quitarle el carácter público a las compras y contrataciones. Mucho menos puede llamarse directo a lo que

no lo es. Se trata de buscar un mayor control en las operaciones en el sistema interno de la empresa.

Y, como hemos visto, ese control es incluso más necesario cuando, por la fuerza de los incentivos del propio sistema, de la costumbre o de la conveniencia, la administración promueve normas que aseguran el statu quo en el peor sentido posible.

La actividad del auditor debería ejecutarse manteniendo independencia de criterio, desarrollando su trabajo con objetividad e imparcialidad. La objetividad debe consistir en una actuación fundada en la realidad de los hechos y demás circunstancias vinculadas a los mismos (actos, situaciones, evidencias), que le permitan mantener sobre bases sólidas sus juicios y opiniones, sin deformaciones por subordinación a condiciones particulares. El auditor tendrá que mantener y demostrar una actitud objetiva e independiente respecto del sector auditado. Tal independencia de criterio es una actitud mental caracterizada por la existencia de un elevado sentido ético, manifestado por una conducta respetuosa hacia la expresión de la verdad y consciente de la responsabilidad que entraña la tarea del control gubernamental.

El auditor deberá considerar si existen injerencias o impedimentos, internos o externos, que afecten su actitud y convicción para proceder a la ejecución de su labor en forma objetiva e imparcial, sin dar lugar a cuestionamientos de su juicio independiente en el cumplimiento de sus funciones. La honestidad intelectual que implica la objetividad sólo se puede reforzar sobre la base de condiciones que permitan reconocer en el auditor interno dicha actitud mental.

En todo momento deberá evitar colocarse en situaciones donde se sienta incapaz de emitir juicios profesionales objetivos. Se considera como impedimentos internos o personales, que pueden determinar prejuicios o conflictos de intereses reales o potenciales, los siguientes: a) Parentesco cercano con el personal; b) Amistad íntima o enemistad pública o notoria con el sector auditado; c) Intereses económico-financieros relevantes con la empresa; d) Relaciones oficiales profesionales o personales directas o indirectas con el sector auditado; e) Prejuicios, favoritismos u hostilidades sobre decisiones u acto; f) Asignación de tareas de línea, operativas o de control previo. El auditor no debe asumir responsabilidades operativas.

Para alcanzar los fines y metas establecidos para que el auditor pueda asegurar sus juicios, minimizando la ocurrencia de errores por las tareas efectuadas, éste debe tomar los recaudos necesarios en:

a) El diseño por escrito de los métodos de trabajo y las prácticas a desarrollar. En ese sentido deberá poner atención en aspectos tales como el proceso de determinación de los riesgos y la planificación, la definición de los objetivos y alcance de las tareas, la administración de los

recursos asignados, la conformación de los equipos con los conocimientos necesarios, la extensión de las pruebas, la comunicación de los resultados, el método de dilucidación de las posibles controversias, etc.

b) La supervisión del trabajo de los miembros del equipo de auditoría, para asegurar que ha sido adecuadamente realizado y se ha cumplido con los objetivos previstos al diseñar los procedimientos.

El auditor efectuará sus auditorías con el debido cuidado profesional. Esto supone que actuará aplicando la cautela, reflexión y debida atención a las normas. El referido cuidado incluye el propósito de hacer conocer la auténtica exposición de su pensamiento y la convicción personal de que ella traduce la verdad, tal como el auditor la percibe, sin inducir a otros a interpretaciones distorsionadas. El debido cuidado profesional requiere que el auditor realice su trabajo considerando especialmente:

- a) El cumplimiento de las normas vigentes.
- b) La importancia relativa y la significatividad de los asuntos que aborda.
- c) El alcance y los procedimientos de la auditoría, que definirá en función a sus objetivos y riesgos organizacionales apreciados.
- d) El uso y aplicación de las especialidades técnicas apropiadas a la complejidad de cada auditoría
- e) Los riesgos de auditoría, que puedan derivar en una opinión incorrecta por no haber detectado errores o irregularidades significativas.
- f) El análisis de la suficiencia, competencia y relevancia de las evidencias recogidas en el examen.
- g) La pertinencia y aplicabilidad de sus recomendaciones y conclusiones, evitando formulaciones de carácter general.
- h) El costo de la auditoría con relación a sus probables beneficios.

Debido a las características propias de la realización de una auditoría, existe el riesgo de que algún ilícito pueda no descubrirse y, en menor medida, algún error no sea detectado. El descubrimiento subsecuente de éstos no significa en sí mismo fallas del auditor.

Metas a alcanzar

Detectar desvíos, procurar identificar las causas de las fallas detectadas y efectuar recomendaciones con propuestas que promuevan el cumplimiento de los procedimientos y el establecimiento de prácticas aceptables.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se observa dos variables:

Variable 1: Control Interno

El control interno es considerado como un proceso diseñado por o bajo la supervisión de, principal ejecutivo de la persona registrada y principal oficial financiero, o las personas que realizan funciones similares, y efectuado por el consejo de administración, de la persona registrada.

Variable 2: Compras Directas

Las compras directas es una herramienta de uso práctico que facilite a la administración pública el cumplimiento de la Normativa de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, así como también permite a la administración pública comprar con transparencia y legal de forma eficiente y eficaz para satisfacer adecuadamente sus necesidades y cumplir con sus funciones y metas trazadas.

VARIABLE CONTROL INTERNO		
Definición operacional	dimensiones	indicadores
Consta de dimensiones: Ambiente de control, Evaluación de Riesgo, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación, Actividades de Supervisión.	Ambiente de Control	Objetivo, Atribuciones, Procesos, Código de ética, Integración personal, Organización, Perfiles de personal, Metas y Procesos
	Evaluación de Riesgo	Documentación de riesgo, Planes de Contingencia, Contingencia de Desastres
	Actividades de Control	Manual de Procedimientos, Actividades de cumplimiento, Sistemas de Información, Recursos
	Información y Comunicación	Seguridad de Información, ayuda en la toma de decisiones, Atención a usuarios externos
	Actividades de Supervisión	Componentes de Control interno, Identificación de deficiencias, Cumplimiento de recomendaciones

VARIABLE COMPRAS DIRECTAS		
Definición operacional	dimensiones	indicadores
Consta de dimensiones: Transparencia, Legalidad, Eficiencia, Eficacia	Transparencia	Obtención de Información, Incrementación de obsesión de Información, Posibilidad de Control, Calidad de Información
	Legalidad	Marco normativo, Procedimiento básico de Licitación
	Eficiencia	Opciones de mejores precios en las compras
	Eficacia	Compras que cubren principales necesidades

Metodología

La metodología utilizada en el trabajo de investigación fue hipotético-deductivo en razón al problema, de nivel explicativo, lo que se busca es describir y explicar las variables de estudio, “Mediante esta investigación se descubre las causas para que un determinado hecho o fenómeno en estudios se comporte de una manera tal o está condicionada su existencia o

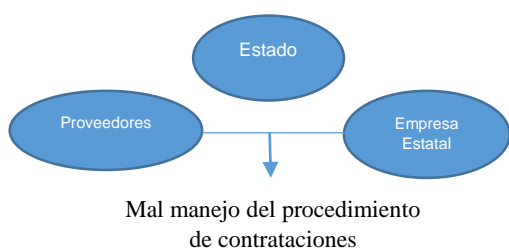
naturaleza”, “ en este nivel el investigador conoce y da conocer las causas o factores que han dado origen o han condicionado la existencia y naturaleza del hecho o fenómeno en estudio”.

Tipo de estudio

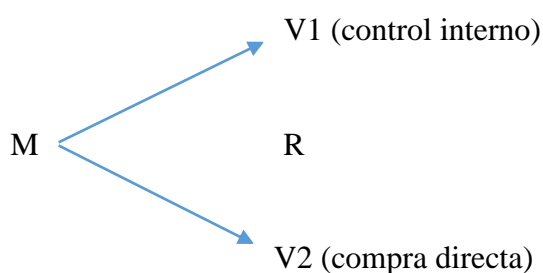
Según su finalidad es básico porque al recopilar información sobre cómo se organiza las compras en el ámbito legal. No es importante que este conocimiento pueda ser usado para algo concreto, lo más importante es que se mejore la comprensión. También recibe el nombre de investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular las leyes, en incrementar los conocimientos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

Diseño de investigación

El presente estudio será de diseño no experimental, porque es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables.



- ❖ Auditoría Estado: público
- ❖ Auditoría Interna: Empresa
- ❖ Auditoría Externa obligatoria: (Auditor privado contratado)



M: Procesos de compras seleccionadas.

V1: Primera variable de estudio: Control Interno.

V2: Segunda variable de estudio: Compras directas.

R: Relación de las variables.

CONCLUSIONES:

Las compras y contrataciones constituyen un factor clave para que la empresa pueda cumplir con su importante misión. Por esta razón, y dada la gran incidencia que las compras tienen en el gasto, resulta crucial que se promueva **la transparencia** en esos procedimientos, no sólo para investigar y sancionar eventuales hechos de incumplimiento de manera intencionada, fundamentalmente, para prevenir que esos hechos sucedan. Así, se optimiza el gasto y se utilizan más eficientemente los recursos.

Los procedimientos de contratación requieren para su gestión un conjunto de reglas y parámetros anteriormente desarrollados, a fin de cumplir de la manera más adecuada con las tareas que le son esenciales y, a la vez, alcanzar una administración eficiente y transparente de los recursos, así destacamos que para comprar un bien o contratar un servicio necesario para satisfacer una necesidad se debe realizar con la menor cantidad de recursos posibles, y de manera eficaz y eficiente, las licitaciones públicas se desarrollan en un contexto de publicidad y acceso a la información y de esta manera se posibilita asimismo su control.

Durante la investigación del entorno, se confirma que las decisiones están siendo afectadas fundamentalmente por presiones estatales y de planificación. Sin dejar de lado las inadecuadas interpretaciones de las normas o ponderación de los principios, ya que frecuentemente generan problemas en su interpretación por distintas causas: falta de reglamentación, uso de términos vagos o ambiguos, lagunas jurídicas, inconsistencia o contradicciones con otras normas, o con los principios que rigen las contrataciones. A pesar de esto, existen oportunidades de poder evitarlos con controles internos que promuevan la eficiencia de las mismas.

Respecto a los análisis sobre las compras del año 2017 se deja en claro que la licitación pública no es más la regla general en el sistema de compras y contrataciones, contrariamente la regla es el método directo, aun si para ello debe hacerse unos ajustes al momento de definir el procedimiento de selección, no se trata de desaparecer las compras directas, si no de controlarlas.

Sin embargo a través de este trabajo, se demuestra que la principal causa, se debe a la mala gestión administrativa por falta de control en las áreas de contrataciones de la empresa estudiada, ya que el problema va más allá del tema normativo, es un problema de personas, de funcionarios y servidores que realizan una mala planificación, dirección, organización y control, para obtener adquisiciones eficientes, por tanto, esta conducta influye en las decisiones

de los procedimientos elegidos, entonces al estar estos instrumentos contaminados, la consecuencia es que estos influya en el nivel y calidad de las decisiones, teniendo como resultado mayores gastos incurridos al elegir las compras directas, como también otros problemas que no pueden dejar de comentarse es la mala administración de las compras de manera intencionada, direccionamiento de procesos, entonces es un problema general que abarca todos los campos, cuya raíz se debe a la mala gestión administrativa que se hace.

En el presente estudio se propone aplicar políticas de auditorías internas que ayudarán a mejorar la calidad del proceso de contrataciones, fundamentalmente en la fase de administración de la planificación de las compras, a fin de poder gestionar en tiempo y forma lo cual evitará retrasos, minimizará errores al cotizar los precios, al revisar en forma objetiva el expediente técnico, adecuará la verificación de los documentos del contrato respecto de las cláusulas inadecuadas del cronograma, evaluará los planos, el establecimiento de fechas y cláusulas de interface, la adecuada coordinación entre contratante y contratista. Así como también para el caso de bienes y servicios.

En conclusión, y en base a la alternativa más conveniente, se propone un sector de auditoría interna, como la reestructuración más adecuada para los controles internos gubernamentales. Con ella se busca mejorar la gestión, la planificación y la eficiencia en los procedimientos, respondiendo correctamente al buen manejo institucional.

Por último, también es necesario realizar unos seguimientos continuos de los resultados generados para mantener los objetivos actuales de la empresa y cumplir con las expectativas tanto sobre el tiempo y calidad, que logre un mayor compromiso con estos objetivos. Además, sirve para detectar desviaciones y poder revertirlas a tiempo. Para ello la auditoría no debe limitarse a señalar no conformidades sino que debe enfocarse con mayor frecuencia en los resultados ya que son éstos son los que contribuyen a la satisfacción de las necesidades.

Como conclusión se deja aclarado que la implementación de políticas de control interno contribuye a minimizar los riesgos en los procesos de compras y contrataciones, pero siempre existirá el riesgo de que tales controles no operen según lo diseñado o bien puedan no ser efectivos con relación a eventuales ilícitos cometidos por un nivel superior o que se origine por colusión entre los empleados.

BIBLIOGRAFIA

- 1- Sociedades Civiles y Comerciales, recuperado el 10 de octubre de 2017, <https://es.scribd.com/doc/229471030/Resumen-Sociedades-Civiles-y-Comerciales>
- 2- Sociedades del Estado: concepto, clases y caracteres, recuperado el 10 de octubre de 2017, <http://docplayer.es/26378281-Sociedades-del-estado-concepto-clases-y-caracteres.html>.
- 3- María Estela Moreno (2016). *Auditoría Gubernamental del nuevo paradigma*. Buenos Aires.
- 4- SEOANE, María (2007). *Historia de una ciudad, Tomo II*, Buenos Aires. “A partir de la sanción de la Leyes N° 23.696 de Reforma del Estado y la N° 23.697 de Emergencia Económica, SEGBA fue disuelta y sus tareas quedaron divididas entre 7 nuevas empresas privadas. La distribución de electricidad se dividió en tres áreas, una perteneciente a EDENOR, otra a EDESUR y la última a EDELAP. En la parte de generación fueron creadas las empresas Central Costanera, Central Puerto y Central Dock Sud. Siendo que a la primera central termoeléctrica se le transfirieron 5 unidades BTH de 120 MW, la unidad 6 de 350 MW, y la unidad 7 de 310 MW manejada por operadores de élite. En junio de 1993 SEGBA transfirió sin cargo a la empresa TRANSENER la línea de 500 KV y varias subestaciones”
- 5- Ley General de Sociedades 19.550, promulgada el 25 de abril de 1972 y vigente a la actualidad con reformas. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>
- 6- Ley 15.023 Empresas del Estado, promulgada el 10 de diciembre de 1959 vigente a la fecha. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=125310>
- 7- RESOLUCIÓN N° 574, fondos FEDEI Buenos Aires, 20 de noviembre de 2003, <http://www.cfee.gov.ar/resolucion.php?rs=411>
- 8- Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR (FOCEM) http://www.mercosur.int/innovaportal/v/385/2/innova.front/fondo_para_la_convergencia_estructural_del_mercosur_focem
- 9- Plan Castello, 30 de marzo de 2017, <http://www.rionegro.gov.ar/?contID=36054>
- 10- Ley 25.551 Compre Trabajo Argentino, promulgada el 27 de diciembre de 2001 y vigente a la actualidad, y su Decreto reglamentario N° 1600/2002 de fecha 28 de agosto de 2002. “(...) cuando se trate de bienes extranjeros, las empresas locales tendrán un

margen de preferencia a la hora de ofertar en licitaciones realizadas por el Estado, del 12% en el caso de las pymes y del 8% cuando se trate de grandes compañías”.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/77290/norma.htm>

11- Ley 4.187 Compre Ríonegrino,

ART 4: “En las contrataciones, en el caso que existan empresas oferentes radicadas en la Provincia de Río Negro, a igualdad de calidad, rige el siguiente orden de preferencia:

a) Personas físicas y empresas radicadas en la Provincia de Río Negro, proveedoras de bienes y servicios de producción rionegrina, con precio ofertado igual o con una diferencia de hasta un cinco por ciento (5%), respecto de la mejor oferta.

b) Personas físicas y empresas radicadas en la Provincia de Río Negro, proveedoras de bienes y servicios, con precio ofertado igual o con una diferencia de hasta un dos por ciento (2%), respecto de la mejor oferta.

c) El resto de las empresas.”

http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_nic_anexo9.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

12- Reglamento de Contrataciones Interno de la empresa estudiada: Las disposiciones del presente Reglamento de Contrataciones serán de aplicación obligatoria en todos los contratos con personas de derechos público y privado, de existencia física o ideal.

Principios generales:

- a) Igualdad de tratamiento y condiciones entre los oferentes.
- b) Libre concurrencia, con el objeto de lograr la mayor cantidad posible de oferentes.
- c) Publicidad y difusión de las actuaciones.
- d) Defensa de los intereses colectivos y de la hacienda pública.
- e) Transparencia de los procedimientos.
- f) Responsabilidad de los agentes y funcionarios que autoricen, aprueben o gestionen las contrataciones.
- g) Programación de las contrataciones acorde a la naturaleza de sus actividades, considerando los costos de financiación, operación, administración y mantenimiento, con el objeto de una eficaz y óptima prestación del Servicio de Transporte de Energía Eléctrica en el ámbito de la jurisdicción concesionada.
- h) Cumplir las exigencias establecidas en el Contrato de Concesión del Transporte de Energía Eléctrica por Distribución Troncal del Comahue, Provincia de Río Negro, y por el Ente Nacional Regulador de la Electricidad (ENRE), la Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico (CAMMESA) y la Secretaría de Energía de la Nación, según corresponda, y a las ampliaciones que demanden los usuarios del mercado.
- i) Responder al cumplimiento de publicaciones, cláusulas, artículos, resoluciones, decretos y/o leyes que los organismos de regulación, control y administración del Mercado Eléctrico nacional consideren necesario incluir en los pliegos de concursos y licitaciones.

Capacidad para contratar:

Son capaces para contratar las personas de existencia física o jurídica con capacidad jurídica para obligarse que no se encuentren comprendidas en ninguna disposición que se lo impida expresamente y en particular en los siguientes casos:

- a) Haber sido condenado en sede penal, cualquiera sea la pena, y encontrándose firme la condena, por cualquier delito doloso contra la propiedad, defraudación o estafa.

- b) Estar procesado por los mismos delitos. Tanto en este supuesto como en el inciso anterior, cesará la incapacidad al momento de la absolución o sobreseimiento definitivo.
- c) Estar suspendido o eliminado del Registro de Proveedores.
- d) Estar privado, cualquiera sea la causa, de la libre disposición de sus bienes.
- e) Ser integrante de las comisiones de preadjudicación, así como todo agente o funcionario de acuerdo a las incompatibilidades dispuestas en la Ley de Ética e Idoneidad de la Función Pública N° 3.550.⁷
- f) Haber sido declarado con responsabilidad patrimonial en los términos de la Ley N° 2.747.
- g) Las causales especiales establecidas por ley.
- h) Haber sido declarado en quiebra o encontrarse bajo procedimiento de apremio como deudor fiscal o previsional de la hacienda pública, de acuerdo a lo que establezca la reglamentación.

Procedimiento de Contrataciones:

Licitación Pública: es la propuesta de Contrato hecha con carácter general, mediante la publicación y difusión de avisos, sujeta a bases y condiciones, a la que pueden presentar sus ofertas todos los interesados en dicho Contrato que adquieran los pliegos de bases y condiciones.

Licitación Privada: es la propuesta de Contrato, sujeta a bases y condiciones, hecha mediante invitaciones a firmas o personas determinadas, con fecha y hora de apertura de sobres.

Concurso de Precios: es el procedimiento mediante el cual se solicitan cotizaciones de precios mediante invitaciones a personas o firmas determinadas, sujeta a bases y condiciones, con fecha y hora de apertura de sobres.

Compra Directa: es la efectuada entre autoridad competente y persona o firma determinada *no sujeta a los requisitos previos de licitación o concurso de precios.*

Pedido de Precios: es el procedimiento mediante el cual se solicitan cotizaciones de precios a personas o firmas determinadas, sin el requisito de plazo para presentar la oferta y sin el derecho de impugnación por parte del oferente.

Los montos para cada tipo de contratación serán determinados en función a los montos que para los mismos casos se implemente desde el Consejo de Obras Públicas de la Provincia de Río Negro.

(...) Que el concejo de Obras Públicas mediante la resolución 007/2014 de fecha 07/10/2014 actualizo los mismos (...)

Establece los montos para cada tipo de contratación:

- a) Licitación Pública, más de: \$2.869.998,80*
- b) Licitación Privada, hasta: \$2.869.668,80*
- c) Concurso de Precios, hasta: \$1.468.503,81*
- d) Compra Directa, hasta: \$94.274,32***
- e) Pedido de Precios, hasta: \$94.274,32*

Concurrencia a los Concursos y Licitaciones:

Sólo podrán concurrir a los Concursos y Licitaciones las firmas oferentes inscritas en el Registro de Proveedores de la empresa.

Licitación Pública

Los llamados a Licitación Pública deberán contener, sin perjuicio de lo que además se establezca en los respectivos pliegos de bases y condiciones:

- a) El nombre de la empresa
- b) La descripción detallada del objeto de la licitación, sus características y Condiciones especiales o técnicas.
- c) La forma de provisión y pago.
- d) El lugar, día y hora para la presentación y apertura de las ofertas.
- e) La clase, monto y forma de la garantía de oferta y/o de cumplimiento de Contrato.
- f) La referencia al presente Reglamento y el lugar donde puede consultarse ó adquirirse.
- g) El lugar y horario de atención para las consultas y aclaraciones que los posibles oferentes deseen formular.
- h) Toda otra especificación que contribuya a asegurar la claridad necesaria para los posibles oferentes.
- i) Precio del Pliego de Bases y Condiciones.

Las publicaciones de avisos deberán contener:

- a) El nombre de la sociedad:
- b) El objeto de llamado expresado sintéticamente, en forma que permita su fácil interpretación.
- c) El lugar y horario donde puede retirarse el pliego de condiciones.
- d) El lugar, horario y plazo de presentación de las ofertas.
- e) El presupuesto o precio básico estimado, cuando las propuestas deben hacerse sobre esa base.
- f) El valor de venta de los pliegos.

A estos requisitos podrán agregarse, excepcionalmente, otras especificaciones, cuando por la naturaleza o monto del objeto del llamado resulte conveniente, con vistas a lograr un mayor número de oferentes.

Los formularios publicados en el sitio de Internet en cumplimiento de la normativa vigente no pueden ser utilizados para realizar la propuesta, ni son válidos para cotizar, y su finalidad se agota con la difusión a través de ese medio y el brindar la mayor información y transparencia necesaria para cotizar.

Las publicaciones deberán realizarse con una antelación mínima de ocho (8) días corridos y máxima de treinta (30) días corridos con relación a la fecha establecida para la apertura del acto. Dichos plazos se considerarán para la última y primera publicación respectivamente.

Cuando circunstancias especiales hagan conveniente una mayor difusión, la antelación máxima podrá ampliarse.

El número de publicaciones en cada medio no será superior a cinco (5).

Las publicaciones se efectuarán en el ó los diarios de mayor circulación en la zona donde se estime existirá la mayor cantidad de ofertas. Si se considera conveniente, o a requerimiento de los organismos de regulación y control, podrá publicarse en otros diarios o medios de difusión u órganos especializados de circulación más restringida, como así también en los sitios web que se determinen.

Valor de venta de los pliegos: El valor máximo de venta de los pliegos en licitaciones será el equivalente al 0,5% del valor fijado como monto estimado de la contratación o adquisición objeto de la misma, más I.V.A.

Licitación Privada

Los llamados a Licitación Privada deberán contener, sin perjuicio de lo que además se establezca en los respectivos pliegos de bases y condiciones, lo indicado en las Licitaciones Públicas.

Invitaciones: Se invitará a por lo menos cinco (5) firmas del ramo, inscriptas en el Registro de Proveedores. Se deberá dejar constancia en las actuaciones correspondientes de las invitaciones cursadas, ya sea mediante la notificación personal o adjuntándose el acuse de recibo cuando se hubiera optado por la notificación mediante envío de correspondencia certificada ó telegrama.

Las invitaciones deberán cursarse con la necesaria anticipación a la fecha de apertura de las propuestas y no deberá ser inferior a los cinco (5) días corridos de la fecha fijada para la apertura.

Si no hubiere firmas inscritas en el Registro de Proveedores que reúnan los requisitos del objeto de la Licitación, se invitará a las posibles firmas, de acuerdo a la información de que se disponga.

Concurso y Pedido de Precios:

Invitaciones: En los concursos de precios se invitará a cotizar a por lo menos tres (3) firmas del ramo mediante notas o pliegos que contengan las especificaciones necesarias para la exacta identificación de la provisión, estableciendo el plazo para la respuesta.

Para el Pedido de Precios también deberá solicitarse cotización a por lo menos tres (3) posibles proveedores sin la obligación de elaborar pliegos de especificaciones ni establecer una fecha de presentación de la respuesta. La suma para este tipo de contratación no deberá superar el monto autorizado para contrataciones Directas.

Las firmas invitadas a cotizar deberán estar inscritas en el Registro de Proveedores en el rubro que se concurre, y si no hubiera se completará el número con no inscritos invitándolos a registrarse.

Compulsas Desiertas o Fracasadas

Concurso o Licitación Desierto: Cuando un concurso o licitación resultare desierto por no presentación de ofertas, se deberá efectuar un nuevo llamado invitando a por lo menos dos (2) nuevas firmas, incluyendo aquellas cuyas ofertas eventualmente hubieran sido recibidas fuera de término. En caso de repetirse el resultado negativo, podrá contratarse directamente.

Concurso o Licitación fracasado: Se considerará fracasado un Concurso o Licitación, cuando las ofertas presentadas no se ajusten a los pliegos, presenten defectos insalvables o simplemente resulten técnica o económicamente inconvenientes sin perjuicio de otras situaciones que podrían presentarse.

Garantías: Los oferentes deberán garantizar el mantenimiento de la oferta (Garantía de Oferta) y el cumplimiento de sus obligaciones en el caso de resultar adjudicatario (Garantía de Adjudicación), en títulos nacionales o pagarés a la orden de la empresa, fianza, aval bancario, cheque certificado, seguro de caución o depósito en efectivo por un valor equivalente al uno por ciento (1%) del importe total de la oferta. En el momento de la adjudicación, dicha garantía deberá ampliarse hasta el diez por ciento (10%) del monto del contrato.

Las garantías de oferta deberán ser presentadas conjuntamente con la respectiva oferta y su devolución operará inmediatamente después de la adjudicación, a las firmas que resulten no

adjudicatarias. La firma adjudicataria, para cumplimentar la respectiva garantía de adjudicación, deberá completar el monto en el término de diez (10) días de su notificación.

Se deberá tener en cuenta que para todo documento alcanzado por la Ley de Impuesto de Sellos, corresponde a los proponentes y/o adjudicatarios ingresar el gravamen respectivo, dentro de los plazos o condiciones previstos en la misma.

Cuando existan causas que fundamenten dudas sobre la solvencia del oferente o malos antecedentes de cumplimiento en esta empresa y/o en otros organismos, se podrá exigir el reemplazo de la garantía, si esta hubiera sido presentada en pagaré, por alguna otra de las formas previstas.

Las garantías de adjudicación, serán devueltas una vez cumplido el Contrato a satisfacción de la empresa.

Error en el monto de la garantía: No serán rechazadas las ofertas cuando, por error, la garantía presentada fuera de un importe inferior al que corresponda, siempre que el error no supere el veinte por ciento (20%) del importe correcto. En este caso, se intimará al oferente a cubrir la diferencia en un plazo de tres (3) días.

Apertura: La apertura de las ofertas se hará en acto especialmente convocado al efecto, en el lugar, día y hora que fije el pliego respectivo en presencia de personal de la empresa y/o de la Comisión designada al efecto y de los oferentes o sus representantes que deseen asistir.

Abierto el acto, no podrá introducirse modificación alguna en las propuestas, pero los presentes podrán formular las manifestaciones, aclaraciones y/o salvedades que deseen.

Las ofertas que no se ajusten a los pliegos de bases y condiciones serán invalidadas en el mismo acto. Sólo podrán consentirse defectos de forma o errores evidentes cuya corrección no afecte la oferta ni el pie de igualdad de los oferentes.

Finalizado el acto, se labrará acta circunstanciada del mismo que será firmada por los representantes de la empresa y los oferentes presentes.

Si no se hubiera adjuntado la garantía con la oferta, la misma podrá ser presentada, hasta antes de la iniciación del acto de apertura.

Las ofertas recibidas con posterioridad a la apertura no serán consideradas y las mismas serán devueltas al presentante sin abrir, cuidando de no alterar la cubierta y matasello.

Adjudicación: La Comisión de Preadjudicación, preadjudicará la compulsa aún cuando se presentare una sola oferta válida. Esta preadjudicación no crea derecho alguno a favor del preadjudicatario. Tendrá solamente carácter de dictamen para el Directorio de la empresa.

La empresa se reserva la facultad de solicitar Mejoras de Ofertas a todos los oferentes cuyas cotizaciones se encuentren con una diferencia económica del cinco por ciento (5%) respecto a la de menor valor, las que deberán ser presentadas dentro del plazo que al tal fin se fije. Vencido el plazo, se procederá a considerar únicamente las Mejoras de ofertas recibidas en plazo, no siendo obligatorio para la empresa adjudicar el Concurso de Precios o Licitación, sin que ello importe derecho alguno a favor de los oferentes. Si subsistiere la igualdad y el objeto del Contrato permitiera dividir la provisión, se invitará a los oferentes a aceptar su posible adjudicación por partes iguales. De no ser posible o no aceptarse este último procedimiento, la adjudicación se efectuará por sorteo.

Cuando la provisión pueda dividirse y de ser conveniente podrá adjudicarse por renglón.

La preadjudicación recaerá siempre en la propuesta más conveniente, entendiéndose por tal a estos efectos aquella cuyas cotizaciones sean a igual calidad las de más bajo precio. A igualdad de calidad, precio y condiciones, se dará preferencia a las cotizaciones correspondientes a los proveedores radicados en la **Provincia de Río Negro**. Por vía de excepción, podrá preadjudicarse por razones de calidad a un precio superior al menor cotizado. En estos casos se requiere dictamen fundado en forma descriptiva y comparada con las ofertas de menor precio, que justifique en detalle la mejor calidad de material, funcionamiento u otras características que demuestren la ventaja de la preadjudicación. Asimismo, deberá determinarse si esa mejor calidad es imprescindible para el objetivo a que se destina el elemento y compensa la diferencia de precios.

Deberán excusarse de intervenir en el trámite de preadjudicación y de adjudicación los parientes de la parte contratante hasta el tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad y/o los que tuviesen participación, cualquiera sea su naturaleza, en la sociedad con la persona oferente.

Adjudicación y perfeccionamiento del Contrato: La adjudicación definitiva corresponde al Directorio de la empresa, quien tiene la facultad de adjudicar la compulsa, pedir las mejoras que considere necesarias, declararla desierta o fracasada.

La adjudicación será comunicada al interesado en forma fehaciente dentro de los ocho (8) días hábiles de resuelta, mediante telegrama colacionado, carta documento, orden de compra y/u orden de servicio, contrato y excepcionalmente en cualquier otra forma.

En los casos de contratación de provisión de bienes o locación de obras, la empresa podrá modificar los montos de la adjudicación o el proyecto, según cada caso, produciendo aumento o disminución de hasta un veinte por ciento (20%) de la contratación, los que serán obligatorios para el contratista en las mismas condiciones de la contratación. El contratista no tendrá

derecho a reclamar indemnización alguna por los beneficios que hubiere dejado de percibir en el supuesto de disminución.

El Contrato se perfecciona con la comunicación de la adjudicación al proponente, adjudicación que será resuelta por el Directorio de la empresa, quien podrá delegar esta facultad en el Presidente del Directorio en representación del mismo, dentro del plazo de mantenimiento de la propuesta.

Impugnación: Las contrataciones podrán ser impugnadas por persona interesada en cualquier etapa de su trámite:

- a) En el llamado a concurso o licitación cuando se advierta incumplimiento de la Ley o la Reglamentación interna: en particular cuando no se cumpla el trámite de su publicación o se presuma que se hubieren formulado especificaciones o incluido cláusulas, cuyo cumplimiento sólo sea factible para determinada persona, firma o entidad, de manera que el llamado este **dirigido** a favorecer situaciones particulares.
- b) En la adjudicación cuando no corresponda a la oferta más ventajosa en calidad y precio, particularmente si la adjudicación recayese sobre la oferta que no responda exactamente a las bases y condiciones del pliego respectivo.

Las impugnaciones podrán ser presentadas hasta veinticuatro (24) horas después de realizada la preadjudicación, plazo que se extenderá a tres (3) días en los casos de Licitaciones Públicas. A estos efectos deberá fijarse en lugar público visible el resultado de los mencionados actos.

Las impugnaciones deberán presentarse ante el Directorio de la empresa, y tendrán efecto suspensivo del trámite en el estado en que se encuentre.

Si de la impugnación resultare la comprobación de irregularidades, se anulará el llamado y se instruirá sumario para determinar el responsable; si resultare consecuencia de error de interpretación de la parte interesada y, quedare resuelta por no existir irregularidades, se continuará el trámite.

Si la impugnación fuere infundada por negligencia de la parte interesada, se dispondrá su archivo previa notificación, salvo que se comprobare mala fe en cuyo caso de tomará nota para aplicar sanciones de apercibimiento, suspensión o eliminación del Registro de Proveedores, sin perjuicio de las acciones judiciales que pudieren corresponder por reparación del daño que la impugnación hubiere causado.

Contrataciones Directas: Con autorización del Directorio o de quien éste delegue expresamente, se podrá contratar en forma directa, *independientemente del importe*, en los siguientes supuestos:

- a) Cuando exista la posibilidad de resentirse en breve la prestación del servicio.
- b) Reparaciones que exijan desarme para presupuestar.
- c) Cuando solo se conozcan hasta tres fábricas aconsejables por el sector técnico.
- d) Cuando se solicite una determinada marca o modelo por:
 - 1.- Ser conveniente en función de prueba científica o experiencia en su uso.
 - 2.- Mantener una armonía dentro de un conjunto
 - 3.- Pertenecer a los denominados "Repuestos legítimos" (reconocidos como aptos por fábrica).
- e) Cuando situaciones particulares del mercado (inflación, escasez del producto, etc) aconsejan realizar un trámite rápido.
- f) En los casos de compras de proyectos o contratación de servicios, cuando se trate de artistas, científicos, profesionales, obras registradas, etc.
- g) Cuando la contratación se realice con empresas en las que el Estado tenga participación mayoritaria.
- h) Cuando existan precios determinados por el Gobierno Nacional o Provincial.
- i) Cuando fracase un Concurso o Licitación, respetando las bases generales del/de la mismo/a.
- j) Cuando se trate de bienes o servicios de notoria escasez en el mercado, debidamente comprobada y demostrada.
- k) Cuando se trate de la contratación de técnicos y profesionales de reconocida y acreditada capacidad (organizados o no). Para ello deberá tenerse en cuenta en forma concurrente:
 - 1.- Que la reconocida capacidad o especialización, hacen innecesario el concurso de antecedentes, sea por carácter de la especialización o por la personalidad del especialista o técnico.
 - 2.- Que las funciones o trabajos a encomendar contribuyen a satisfacer la necesidad de asesoramiento del Directorio y/o a solucionar problemas que por su complejidad necesiten un determinado grado de profundización o un tratamiento especial o que por circunstancias evaluadas por el Directorio, éste determine la contratación de expertos o especialistas externos. En estas circunstancias se deberá tener presente la necesidad y urgencia del Directorio, atento su responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para los puntos c) y d) se solicitará precio a la fábrica o a distribuidor reconocido.

ANEXO 2

13- Conceptos obligatorios de los Pliegos de Bases y Condiciones Generales y Particulares:

1. Objeto: objeto de la compulsa, en el caso que se realice bajo cuenta y orden de la provincia de Río Negro FEDEI (se aclara).
2. Régimen jurídico aplicable en orden de prioridad es el siguiente:
 - Ley de administración Financiera H N° 3186.
 - Ley provincial N° 4187.
 - Reglamento de Contrataciones de la empresa.
 - Reglamento de Proveedores y Contratistas de la empresa.
 - Reglamento de la provincia de Río Negro (Decreto N° 1737/98).
 - Código Civil y Comercial de la Nación.
 - Ley N° 4798 y su decreto reglamento N° 605/13: Cancelación de créditos de provincia.
 - Ley N° 2938: Procedimiento administrativo.
 - Ley 5174: Ley impositiva anual.
3. Plazos: Todos los plazos que se mencionan se entenderán en días hábiles, salvo donde se indicara expresamente que son corridos.
4. Visita de obra: En el caso que corresponda es obligatorio
5. Postulantes: Pueden participar las personas físicas o jurídicas del derecho privado nacional, en forma independiente o asociadas. Deberá estar inscripto en el Registro de Proveedores de la empresa.
6. Compre Rionegrino: Ley N° 4187
7. Responsabilidades: Se considerará al Oferente no sólo comerciante o industrial, sino además responsable técnicamente de la provisión que se concursa, teniendo la obligación de indicar en su Oferta cualquier detalle que a su juicio influya sobre el perfecto funcionamiento de la obra que propone realizar.
8. Capacidad civil, financiera y técnica: Deberá presentar Los últimos DOS (2) estados contables del Oferente y Referencias Bancarias debidamente avaladas por las entidades que las emitan,
9. Lugar de Apertura y Cronograma

10. Oferta: La sola presentación de Oferta constituirá la aceptación de las condiciones del Pliego, como así también el sometimiento a todas sus disposiciones y al Reglamento de Contrataciones

11. Documentación que deberá acompañar con la Oferta - Forma de cotizar

- El Pliego de Bases y Condiciones, Especificaciones Técnicas, Circulares Aclaratorias si las hubiere, Planilla de Oferta y los anexos que la conformen, deberá contar con Sellado Fiscal de Ley pagado, con arreglo a la Ley N° 5174.
- La Garantía que se formule, deberá cumplir con alguna de las formas establecidas del presente pliego, con Sellado Fiscal de Ley pagado en caso de corresponder.
- Las presentes especificaciones firmadas por el oferente.
- Libre deuda Provincial de Río Negro según Ley N° 4.798. Deberá acompañarse el Certificado de Libre Deuda extendido por la Agencia de Recaudación Tributaria de la Provincia de Río Negro, en un todo de acuerdo a la Ley indicada.
- Certificado de inscripción en el Registro de proveedores de la empresa.
- El certificado de visita de obra.

La Oferta y toda la documentación que se acompañe con la Oferta, deberá estar debidamente firmada y foliada en todas sus fojas por el Oferente.

Cualquier ampliación, aclaración u otra documentación que pudiera solicitar, para completar la documentación presentada, deberá entregarse dentro de las cuarenta y ocho (48) horas hábiles siguientes a su solicitud, bajo apercibimiento de desestimación la misma.

12. Desestimación de las ofertas: Por las causales previstas en el Reglamento de Contrataciones.

13. Plazo de Mantenimiento de Oferta: treinta (30) días y se computará a partir de la fecha de apertura de las ofertas. Se puede extender a sesenta (60) días.

14. Mejora de oferta: todos los oferentes cuyas cotizaciones se encuentren con una diferencia económica del cinco por ciento (5%) respecto a la de menor valor, las que deberán ser presentadas dentro del plazo que a tal fin se fije.

15. Facultad de aceptar o rechazar Ofertas: la empresa se reserva el derecho de no adjudicar la compulsa y/o de rechazar las ofertas, sin que ello cree derecho alguno a favor del Oferente.

16. Retiro de Ofertas: Si algún Oferente retirara su Oferta antes de vencido el Plazo de Mantenimiento, la empresa podrá aplicar la sanción que corresponda según lo establecido en el Reglamento de Proveedores y Contratistas

17. Precios: El Oferente deberá cotizar la provisión requerida con precio unitario y total del mismo, mediante la presentación de la Planilla de Oferta cuyo modelo se adjunta al Pliego. Los precios cotizados deberán constituir la retribución de todas las sumas, costos y/o gastos en cualquier concepto para la completa provisión y entrega de los equipos. Deberán ser expresados en pesos. En el caso de corresponder se deberá detallar por escrito su equivalente de dólares.
18. Presupuesto oficial: en el caso de Licitaciones públicas y privadas.
19. Plazo y lugar de entrega: Plazos de entrega en días corridos
20. Impuestos
- a) Al Valor Agregado: IVA no será discriminado en los casos de financiamiento FEDEI o Convergencia.
- b) De Sellos: Sellado del Pliego y sellado del pagaré en el caso que la garantía de oferta sea presentadas con un pagaré.
21. Garantía de Oferta, Contrato y Anticipo Financiero
- a) Garantía de Oferta: La Garantía de Oferta deberá ser constituida por un importe equivalente al uno por ciento (1%) del total ofertado, con I.V.A. incluido.
- b) Garantía de Contrato: Dentro de los tres (3) días de firmado el Contrato u Orden de Compra, el Adjudicatario deberá presentar una Garantía por un importe equivalente al diez por ciento (10%) del monto total adjudicado, I.V.A. incluido.
- c) Garantía de Anticipo Financiero: Será condición necesaria para el pago de un anticipo financiero la presentación de una Póliza de Seguro de Caucción por el mismo importe a anticipar.
22. Tipos de Garantías aceptadas: Pagaré sin protesto sellado, dinero en efectivo, cheque cruzado a la vista, póliza de Caucción.
23. Preadjudicación – Impugnación a la Preadjudicación
24. Relación contractual – Rescisión: El Proveedor estará ligado a la empresa mediante una Orden de Compra, cuya aceptación implicará el cumplimiento total y completo de la provisión de acuerdo a las especificaciones, condiciones, precios, etc. Incluidos en las cláusulas de los Pliegos.
25. Multas
26. Facturación y pago: FEDEI y Convergencia se factura por cuenta y orden de la provincia de Río Negro y lo paga la empresa, adquisiciones de la empresa se facturara a la empresa y Plan Castello se factura a la empresa y lo paga Fiduciaria de acuerdo a la Ley 5201.
27. Retenciones: efectuará las retenciones impositivas correspondientes.

ANEXO 3

REGIMEN LEGAL DE CONTRATACIONES EN LA EMPRESA ESTUDIADA

Constitución Provincial.

CONTRATOS Y LICITACIONES

Artículo 98.- Toda enajenación de bienes provinciales, compra, obra pública o concesión de servicios públicos, se hace por licitación pública o privada bajo pena de nulidad y sin perjuicio de las responsabilidades consiguientes. Por ley se establecen las excepciones a este principio.

Puede prescindirse de la licitación pública o privada cuando el Estado resuelva realizar las obras por administración o por intermedio de empresas cooperativas, sociedades mixtas o de otro tipo, de las cuales forma parte, y por los organismos intermunicipales o interprovinciales que se formaren al mismo efecto, para beneficiar al desarrollo y a la economía regional.

Se da prioridad de contratación con el Estado a las personas físicas o jurídicas radicadas en la Provincia, según el régimen que establece la ley.

Leyes Provinciales de aplicación supletoria.

- Ley de Obra Pública N°: 286
- Decreto Reglamentario 686/1962
- Ley 3186 de Administración Financiera y de control
- Dec. Provincial 1737/ 1998 .- Reglamentario de la ley.

LEY OBRAS PÚBLICAS 286

ARTÍCULO 1° - Todas las construcciones, trabajos, instalaciones y obras en general que ejecute la Provincia por intermedio de sus reparticiones, por sí o por medio de personas o entidades privadas u oficiales con fondos propios, de aportes nacionales, municipales o de particulares, se someterán a las disposiciones de la presente Ley.

ARTICULO 2° La provisión, adecuación, o reparación de máquinas, materiales, aparatos, instalaciones y elementos permanentes de trabajo o actividad que sean accesorios o complementarios de la obra que se construya, quedan incluidos y sujetos a las disposiciones de la presente Ley.

ARTÍCULO 9° - Las obras, trabajos, instalaciones y adquisiciones a que se refieren los artículos 1° y 2°, deberán adjudicarse mediante licitación pública. Quedan exceptuados de la obligación de este acto y podrán ser adjudicados mediante licitación privada, concurso de

precios o ejecutados por administración de acuerdo con las normas que establezca la Reglamentación en los siguientes casos:

- a) Cuando el presupuesto oficial, excluidas las reservas previstas en los artículos 7° y 8°, no excedan la suma que establezca la Reglamentación;
- b) Cuando se tratare de obras u objetos de arte o de técnica o naturaleza especial que sólo pudieran confiarse a artistas, técnicos, científicos, empresas u operarios especialmente capacitados, o cuando deban utilizarse patentes o privilegios exclusivos;
- c) Cuando las circunstancias exijan reserva;
- d) Cuando los trabajos de urgencia reconocida o circunstancias imprevistas demandaren una inmediata ejecución;
- e) Cuando licitada una obra dos veces no haya habido proponentes o no se hubieren hecho ofertas convenientes;
- f) Cuando estén comprendidas dentro de la capacidad ordinaria de trabajo de la repartición respectiva, en cuyo caso deberá fijarse plazo para la terminación de las mismas.

Artículo 71 - Las reparticiones que tengan a su cargo obras por administración gestionarán las adquisiciones necesarias para la ejecución de las mismas por compra directa, concurso de precios, licitación privada o licitación pública conforme a los límites que establezca la Reglamentación.

Las adquisiciones podrán efectuarse sin límite por compra directa:

- a) Cuando se trate de materiales o artículos que tengan fijados precios oficiales;
- b) Cuando el proveedor sea una repartición oficial;

LEY N° 3186 DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y DE CONTROL.- (ARTS. 86 A 92)

Artículo 86 - Las contrataciones del sector público provincial tienen el objeto de permitir el aprovisionamiento oportuno, eficiente y eficaz de los bienes y servicios que el mismo requiera. Asimismo se fundamenta en la centralización normativa y la descentralización de las funciones operativas del aprovisionamiento. Los llamados a licitación o remate se publican en la página www.rionegro.gov.ar. Asimismo, se publican todas las licitaciones públicas, privadas y concursos de precios o contrataciones directas, en todas sus etapas.

Artículo 87 - Toda contratación que realice la administración debe ajustarse al procedimiento de la licitación pública, con excepción de aquella en que su factor determinante esté fundado en:

- a) Monto que dá lugar a los procedimientos excepcionales de licitación privada o concurso de precios o en forma directa. El Poder Ejecutivo, por vía reglamentaria, fija los montos

máximos autorizados para cada procedimiento, quedando asimismo facultado para reajustarlos, teniendo en cuenta los índices que al efecto elaboran las oficinas técnicas.

b) Características especiales de la contratación que dan lugar a los procedimientos excepcionales de contratación directa cuando se den las condiciones señaladas en el artículo 92 o de remate público.

c) Procedimientos reglados en regímenes particulares, los que dan lugar a los mecanismos que allí estén determinados.

Artículo 88 - Las contrataciones que efectúan los organismos provinciales deben ceñirse a los siguientes principios generales adecuadamente compatibilizados entre sí:

a) El procedimiento de licitación de ofertas, debe contemplar la mayor cantidad de oferentes posibles y la igualdad de condiciones entre ellos.

b) La adjudicación de la oferta más conveniente a los intereses públicos, la que en principio corresponde a la de más bajo precio.

c) La consideración de los costos de financiación, operación y administración como puntos para programar y para formalizar las adquisiciones.

COMPRA DIRECTA: 16 supuestos – Algunos de ellos son:

ART. 92 - Se puede contratar directamente en los casos que se indican a continuación. En cada uno de ellos debe demostrarse, en forma adecuada y exhaustiva, la existencia de las circunstancias invocadas y de la razonabilidad del precio a pagar:

a) Cuando existan razones de verdadera urgencia o casos fortuitos no previsibles y se demuestre que su realización por cualquiera de los procedimientos licitatorios resienta al servicio o perjudique el erario, debiendo determinar en cada caso si ha existido imprevisión por parte de algún funcionario.

b) Cuando resulte desierto el proceso licitatorio y que por razones fundadas no sea conveniente realizar otro acto similar.

c) La adquisición, ejecución o reparación de obras técnicas, científicas o artísticas que deban confiarse necesariamente a personal de probada especialización.

d) Adquisición de bienes o servicios cuya venta sea exclusiva de quienes tengan privilegios para ello o que sólo posea una sola persona o entidad y siempre que no existan sustitutos convenientes.

e) Contrataciones que sea necesario realizar en un país extranjero y siempre que se demuestre la imposibilidad de realizar la licitación.

- f) Cumplimiento de convenios y contrataciones en general que se efectúen con organismos públicos. En estos casos se pueden convenir pagos anticipados a la recepción.
- g) Cuando se trate de bienes o servicios de notoria escasez en el mercado, debidamente comprobada y demostrada.
- h) Reparaciones de maquinarias, equipos o motores cuyo desarme, traslado o examen previo a la licitación o concurso conviertan a éstos en operaciones onerosas. No se incluye el caso de reparaciones periódicas y normales o previsibles.
- i) La compra de reproductores y productos agropecuarios seleccionados y de calidad especial.
- j) La compra y venta de productos destinados al fomento económico o a la satisfacción de necesidades sanitarias o sociales, siempre que la venta se efectúe a los usuarios o consumidores.
- k) Cuando se trate de bienes o servicios cuyos precios son determinados por el Estado Nacional o Provincial, debiendo, a igualdad de condiciones, dar preferencia a los producidos o suministrados por organismos públicos.
- l) La compra de bienes en remate público, debiendo establecer previamente por resolución, un precio máximo a pagar en la operación.
- o) Las adquisiciones cuyo valor no supere el monto que establece la reglamentación.

ANEXO 4

14- Modelo solicitud de pedido

<u>SOLICITUD DE COMPRAS Y CONTRATACIONES</u>					Fecha: 06/09/2017 N°: 000703T
SECTOR: Proyectos y obras					
SOLICITANTE:					
A: DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES					
Tenga a bien gestionar ante el Directorio de la empresa la autorización de la presente solicitud:					
Item	Cantidad	Plan	Código / Sector	Lugar de entrega	Descripción
1	1	Acuerdo	ME1601 / PI034		Transformador para servicios auxiliares 33/0,4 KV y accesorios, de tipo exterior. Según especificaciones técnicas, PDTG y planilla de oferta adjuntas. Lugar de entrega: , Cipolletti (Río Negro) sobre transporte.
2	2	RTI	MA-ME1701 / RT504		Seccionador tripolar 132 KV. Según especificaciones técnicas, PDTG y planilla de oferta adjuntas. Lugar de entrega: , Cipolletti (Río Negro) sobre transporte.
3	3	RTI	MA-ME1701 / RT504		Transformador de corriente 132 kV y accesorios, de tipo exterior. Según especificaciones técnicas, PDTG y planilla de oferta adjuntas. Lugar de entrega: , Cipolletti (Río Negro) sobre transporte.
Si el espacio resulta insuficiente, completar en hoja adjunta. Las direcciones pertenecen a la ciudad de Cipolletti.					
MONTO ESTIMADO (SIN IVA): USD98000				¿ES IMPORTADO?: SI	
PLAZO DE ENTREGA: -					
MOTIVO DEL REQUERIMIENTO: Compra de equipos mayores de playa según acuerdo SEE-ENRE y RTI (año 2017).					
JUSTIFICACIÓN DE MARCA DETERMINADA (COMPRA DIRECTA): -					
ADJUNTOS: Especificaciones Técnicas: SI Planillas Datos Garantizados: SI Planos/Croquis: NO Condiciones de Seguridad: NO			Firma y sello Jefe de Área		
Tomado conocimiento. Corresponde realizar el procedimiento de: COMPRA DIRECTA (Según artículo 25, inciso del Reglamento de Contrataciones) / PEDIDO DE PRECIOS / CONCURSO DE PRECIOS / LICITACION PRIVADA / LICITACION PUBLICA <small>(TACHAR LO QUE NO CORRESPONDA)</small>					
<u>PASE AL DIRECTORIO PARA SU AUTORIZACIÓN:</u>					
Fecha:			Gerencia Administrativa		
<u>AUTORIZACIÓN DIRECTORIO:</u>					
Fecha:			Presidente		
Reservado para el Sector Contrataciones: LIBRE DEUDA LEY N° 4798 (requerir cuando la erogación supere \$20.000,00)					SI / NO

FIGURAS

FIGURA 1:

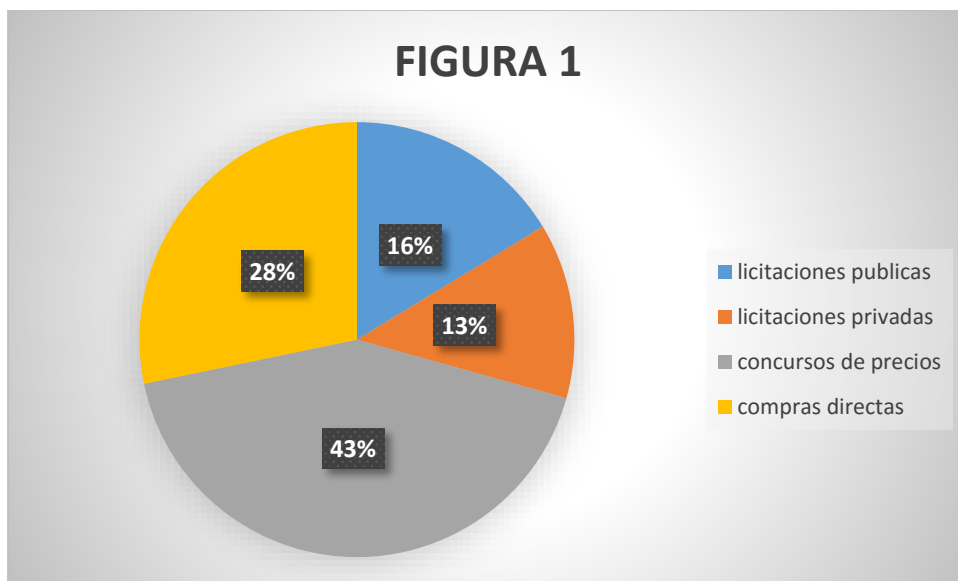


FIGURA 2:

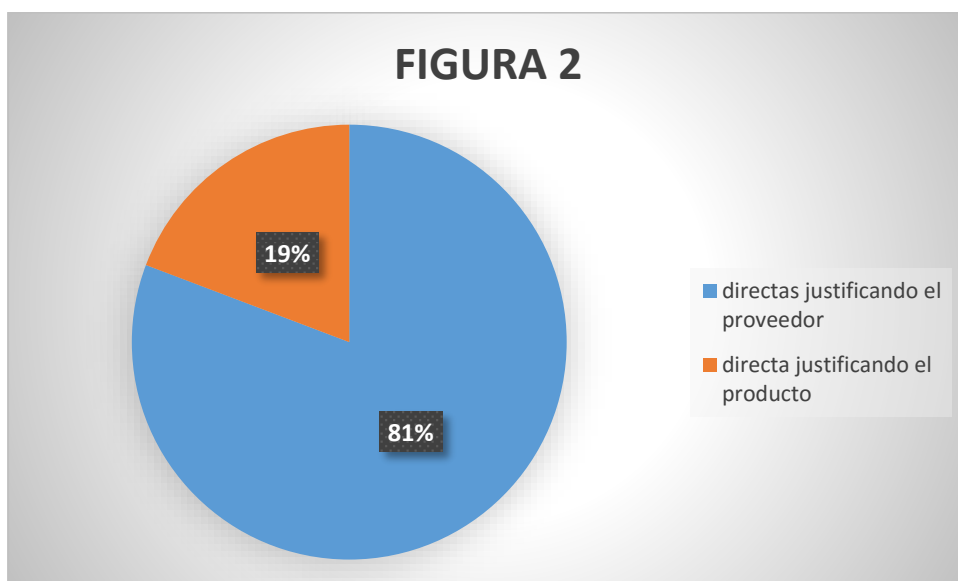


FIGURA 3:

