

VII Jornadas de la Abogacía sobre el control jurisdiccional de la Administración

Ponencia “La preparación y adjudicación del contrato”

M.^a Matilde Martínez Montero

Secretaria de la Junta Consultiva de Contratación Administrativa de la CAIB

Govern de les Illes Balears

PREPARACIÓN Y ADJUDICACIÓN: EL CONTRATO ANTES DEL CONTRATO

Vicisitudes del contrato en las fases de preparación y adjudicación

INTRODUCCIÓN. EL CONTROL JURISDICCIONAL EMPIEZA ANTES DEL RECURSO

Quiero empezar situando mi intervención en el tema que nos reúne hoy: el control jurisdiccional de la Administración.

Cuando pensamos en el control jurisdiccional de la contratación pública, normalmente nuestra mirada se sitúa al final. En el recurso. En la resolución impugnada. Y finalmente en el tribunal que tiene que revisar la actuación administrativa.

Pero me gustaría plantear una pregunta previa:

¿Cuándo empieza realmente una decisión administrativa que después puede llegar a ser objeto de control jurisdiccional?

En contratación pública, muchas veces empieza mucho antes de la adjudicación, incluso antes de que exista formalmente el expediente.

Empieza cuando la Administración identifica una necesidad, cuando decide que esa necesidad debe satisfacerse mediante un contrato, cuando determina qué quiere conseguir, define el objeto, establece los requisitos, decide qué procedimiento utilizar, configura los criterios de adjudicación y cuando redacta los pliegos.

Por tanto, cuando un tribunal recibe un recurso contra una adjudicación, está examinando la parte final de una cadena de decisiones que comenzó mucho antes. Y esta idea es importante porque el control jurisdiccional no se limita, en realidad, a comprobar el resultado final. Dependiendo de cuál sea la decisión impugnada, puede acabar proyectándose sobre todo el razonamiento que ha conducido hasta ella.

Me gusta definir al procedimiento de contratación como una cadena de decisiones y al mismo tiempo de garantías, con un doble hilo conductor: la motivación y la relación con el objeto del contrato. La motivación se extiende a lo largo de toda la cadena y la relación con el objeto del contrato es un concepto fundamental a tener en cuenta en todas las decisiones que se toman en la fase de preparación.

De la fortaleza o debilidad de cada una de esas decisiones iniciales depende la fortaleza o debilidad de las decisiones en la fase de adjudicación del contrato y también de la fase de ejecución porque la mayoría de los problemas surgen de la mala redacción de un pliego. Hay muchos problemas que se puede evitar si en la preparación del contrato nos hemos hecho las preguntas correctas.

Y aquí es donde enlazamos con el objeto de mi intervención sobre las vicisitudes del contrato en las fases de preparación y adjudicación.

Porque precisamente en esas dos fases es donde se van tomando muchas de las decisiones que van a determinar la vida posterior del contrato.

1. EL CONTRATO EMPIEZA ANTES DEL EXPEDIENTE

Si el control jurisdiccional puede terminar revisando decisiones que se han tomado mucho antes de la adjudicación, la primera cuestión que tenemos que plantearnos es:

¿Cómo estamos tomando esas decisiones?

Y aquí el punto de partida ha de ser necesariamente la planificación.

1. Planificar es anticipar

El artículo 28.4 de la LCSP nos dice que las entidades del sector público deben programar su actividad de contratación.

Pero planificar no es simplemente hacer una lista de contratos que queremos licitar.

Es anticipar qué necesitamos, cuándo lo necesitamos, durante cuánto tiempo, qué características debe tener, qué alternativas existen, qué riesgos podemos encontrar, qué procedimiento puede ser adecuado, y, sobre todo, por qué tomamos cada una de esas decisiones.

Porque planificar no es solamente decidir qué vamos a contratar.

Es empezar a construir las razones que después van a justificar las decisiones del expediente.

Y aquí podemos introducir una primera idea: **la planificación es también el primer nivel de motivación.**

¿Por qué esta necesidad?

¿Por qué ahora?

¿Por qué necesitamos acudir a un contrato?

¿Por qué esta solución y no otra?

¿Por qué esta configuración?

Son preguntas que empiezan a construir la motivación del expediente antes incluso de que aparezca la adjudicación.

Y cuanto mejor hagamos esta parte, menos probable será que determinadas decisiones esenciales tengan que adoptarse de prisa, cuando el expediente ya está en marcha.

Porque muchas veces el expediente empieza cuando la necesidad ya se ha convertido en una urgencia y cuando eso sucede, se reduce el tiempo para analizar el mercado, para definir

correctamente el objeto, para valorar alternativas o para construir unos pliegos realmente adaptados a la necesidad.

La consecuencia es que determinadas decisiones terminan tomándose de prisa y condicionando todo lo que viene después.

2) Planificar para que la contratación sea también estratégica.

Y aquí aparece una cuestión que me parece especialmente interesante.

Ha cambiado la concepción de la contratación pública. Las Directivas europeas y nuestra legislación de contratos han ido configurando una concepción más amplia de la contratación pública.

La contratación ya no se concibe únicamente como una actividad mediante la cual la Administración obtiene las obras, bienes o servicios que necesita.

La contratación, como principal instrumento de ejecución del presupuesto de gasto, puede ser también un instrumento para conseguir objetivos de política pública: objetivos sociales, medioambientales, de innovación, de eficiencia energética, de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, de economía circular, de innovación.

En definitiva, podemos utilizar la contratación para contribuir a conseguir determinados objetivos públicos.

Ya no hablamos solamente de comprar. Hablamos de comprar teniendo en cuenta qué queremos conseguir con esa compra.

Y esto supone un cambio importante porque significa que la contratación pública deja de ser solamente una actividad instrumental para convertirse también en una herramienta de intervención pública.

Pero aquí aparece, en mi opinión, una cierta tensión entre la evolución normativa y nuestra práctica. Hemos cambiado mucho las herramientas jurídicas, pero no siempre hemos cambiado al mismo ritmo nuestra manera de hacer contratación.

Tenemos muchas más posibilidades de utilizar la contratación para conseguir objetivos estratégicos pero todavía muchas veces seguimos pensando contrato a contrato, como respuesta a una necesidad inmediata y existe el riesgo de que la dimensión estratégica aparezca al final del proceso, cuando estamos redactando el pliego.

Y creo que aquí tenemos que cambiar la forma de tomar decisiones.

Porque antes de poder tomar decisiones estratégicas, tenemos que ser capaces de tomar buenas decisiones de contratación.

La estrategia no puede sustituir a la planificación, al contrario, la nueva dimensión estratégica debería incorporarse a la forma en que planificamos y tomamos las decisiones desde el comienzo del expediente.

Porque si queremos utilizar la contratación para conseguir determinados objetivos públicos, tenemos que empezar a preguntarnos desde el principio:

¿Qué queremos conseguir mediante esta contratación?

Y, a partir de ahí:

¿En qué contratos tiene sentido perseguir ese objetivo?

¿Qué alternativas tenemos?

¿Qué puede ofrecernos el mercado?

¿Qué instrumento contractual es el más adecuado?

¿Una prescripción técnica?

¿Un criterio de adjudicación?

¿Una condición especial de ejecución?

¿Una reserva?

¿Otra fórmula?

¿Y cómo vamos a comprobar después que realmente hemos conseguido aquello que pretendíamos?

Porque si una determinada medida estratégica aparece por primera vez cuando redactamos el pliego, puede ser difícil explicar después de dónde procede esa decisión, puede ser difícil saber qué objetivo pretendía conseguir y por qué ese objetivo era relevante para ese contrato. Por qué la medida elegida era adecuada y por qué se configuró precisamente de esa manera.

Y esas preguntas no deberían contestarse por primera vez cuando alguien impugna el pliego. Deberían estar contestadas desde el inicio del expediente.

Por eso, en mi opinión, la estrategia también tiene que estar integrada en la motivación. Y esto es especialmente importante si entendemos la contratación como una herramienta para implementar políticas públicas.

Porque si queremos que la contratación tenga una verdadera función estratégica, no podemos empezar a pensar en esa función cuando ya estamos redactando los pliegos.

Tenemos que preguntarnos desde la planificación:

¿Qué queremos conseguir mediante esta contratación?

Y esto no significa que todos los contratos tengan que perseguir todos los objetivos estratégicos posibles.

Significa que, cuando exista un objetivo público que tenga sentido incorporar, la decisión debe ser consciente y previa.

Porque existe el riesgo de convertir la contratación estratégica en una colección de cláusulas estratégicas.

Una contratación estratégica no es una contratación que contiene cláusulas estratégicas. Es una contratación que responde a una decisión estratégica previa.

La pregunta deja de ser solamente ¿qué necesitamos contratar? y empieza a ser también: ¿qué queremos conseguir mediante esta contratación?

Y esto vuelve a conectar con la motivación.

Porque si queremos conseguir un determinado objetivo mediante un contrato, tenemos que poder explicar por qué ese objetivo es relevante, por qué esta contratación es adecuada para conseguirlo y por qué la hemos configurado de esta manera.

La planificación, por tanto, no solo anticipa el procedimiento anticipa también qué queremos conseguir con él.

3) Planificar es conocer antes de decidir

Para poder planificar necesitamos información.

Y aquí creo que merece la pena introducir una herramienta que puede ayudarnos precisamente a planificar mejor: las consultas preliminares del mercado.

Si planificar es anticipar, también es necesario conocer antes de decidir.

Una consulta preliminar puede permitirnos conocer qué soluciones existen, qué capacidad tiene el mercado, qué nivel de competencia podemos encontrar, si determinados requisitos son razonables o accesibles y qué alternativas pueden existir.

Y esto es especialmente importante cuando queremos utilizar la contratación para conseguir objetivos estratégicos porque no podemos diseñar una contratación estratégica completamente al margen de la realidad del mercado.

Una buena consulta al mercado puede evitar que construyamos un procedimiento sobre una premisa equivocada.

No se trata de preguntar al mercado qué queremos contratar ni de dejar que el mercado decida las condiciones del contrato. Se trata de reducir incertidumbre antes de adoptar decisiones que después condicionarán toda la licitación.

Y, naturalmente, respetando los principios de igualdad, transparencia y competencia y evitando que la participación en la consulta genere una ventaja indebida.

Por eso primero conocer; después decidir.

Y cuanto mejor conozcamos antes de decidir, mejor podremos justificar después por qué hemos adoptado una determinada solución.

2. LA PREPARACIÓN: CUANDO EL EXPEDIENTE EMPIEZA A CONTAR UNA HISTORIA

Llegamos ya a la preparación propiamente dicha.

Y aquí me parece fundamental la coordinación entre el servicio promotor y la unidad de contratación. Porque son conocimientos diferentes y complementarios.

El servicio promotor conoce la necesidad, conoce cómo funciona el servicio, conoce las características técnicas y muchas veces conoce también el mercado.

La unidad de contratación conoce el procedimiento, conoce las exigencias jurídicas, conoce los problemas que puede plantear una determinada configuración, conoce cómo afectan las decisiones a la competencia, a la valoración de las ofertas o a los recursos.

No se trata de que uno sustituya al otro. Se trata de que la decisión final sea el resultado de combinar esos conocimientos.

Porque el expediente debería contar una historia coherente:

- qué necesitamos,
- por qué lo necesitamos,
- por qué necesitamos contratar,
- por qué hemos elegido esta solución,
- por qué hemos configurado así el contrato,
- por qué exigimos determinados requisitos,
- por qué utilizamos determinados criterios,
- y finalmente por qué una oferta resulta mejor que las demás.

Cuando esa coordinación falla, el problema no es solamente que la memoria, el PPT y el PCAP puedan no coincidir.

El problema es que puede romperse la cadena de razonamiento del expediente.

Si no podemos explicar cómo hemos pasado de la necesidad inicialmente identificada a la configuración concreta del contrato, la cadena de motivación se rompe.

Por eso la preparación no es una fase puramente documental.

La preparación es control.

Es el momento en que la Administración construye y justifica sus decisiones antes de que produzcan efectos frente a los operadores económicos.

Y aquí introduciría otra decisión de preparación que a veces tratamos como una mera formalidad: quién va a ser el responsable del contrato.

La LCSP contempla esta figura como pieza del seguimiento y control del contrato.

Pero creo que deberíamos hacernos una pregunta que va más allá de comprobar si formalmente hemos hecho el nombramiento.

¿Quién va a ejercer realmente las funciones de responsable del contrato?

Porque nombrar a una persona no significa necesariamente que tengamos un responsable efectivo. El responsable del contrato tiene que estar en condiciones de conocer qué hemos contratado, qué obligaciones tiene el contratista, qué resultados esperamos, qué aspectos deben comprobarse y cómo debe hacerse ese seguimiento.

Y esto exige algo muy sencillo, pero que no siempre tenemos suficientemente presente: elegir a la persona adecuada.

No necesariamente a la persona que ocupa el cargo de mayor rango, no necesariamente a quien, por su posición dentro de la organización, parece que debería asumir esa responsabilidad sino a quien tenga conocimiento del objeto del contrato, capacidad para hacer el seguimiento y una posición que le permita ejercer efectivamente sus funciones.

Porque podemos encontrarnos con designaciones que son correctas formalmente, pero que en la práctica son meramente nominales.

Y aquí puede aparecer también el problema de designar como responsable a un cargo político que, por las características de su función, no va a realizar personalmente el seguimiento material del contrato. No planteo que el hecho de que se trate de un cargo político determine por sí mismo que el nombramiento sea incorrecto.

La cuestión es otra: ¿va a ejercer realmente las funciones que corresponden al responsable del contrato?

Porque si la respuesta es no, tenemos un problema de organización y de control.

Y esto tiene mucho que ver con todo lo que estamos diciendo.

Si durante la preparación hemos definido unas necesidades, unos objetivos, unas prestaciones, unos criterios de adjudicación o unas condiciones de ejecución, después tiene que existir alguien que pueda comprobar que aquello que hemos decidido se está cumpliendo realmente.

Por eso, la designación del responsable debería responder también a una pregunta de planificación:

¿Quién está en mejores condiciones para controlar que este contrato se ejecute como hemos previsto?

No necesitamos simplemente un responsable nombrado, necesitamos una persona que pueda ejercer realmente como responsable.

El servicio promotor aporta el conocimiento de la necesidad. La unidad de contratación aporta el conocimiento del procedimiento y de sus riesgos jurídicos. Los técnicos aportan el

conocimiento especializado y quien vaya a ejercer el seguimiento debe estar en condiciones de controlar aquello que hemos decidido contratar.

La preparación también determina el procedimiento

Hay otra decisión que muchas veces vemos como puramente procedimental, pero que puede condicionar de manera importante el resultado: la elección y configuración del procedimiento.

No todos los procedimientos sirven para todas las necesidades. Dejemos de elegir el procedimiento atendiendo solo al valor estimado del contrato.

La elección del procedimiento puede afectar a:

- la competencia,
- los plazos,
- los requisitos de participación,
- los criterios de adjudicación,
- la forma de valoración,
- y, en definitiva, al resultado de la licitación.

Por eso los procedimientos simplificados o negociados no deberían entenderse únicamente como mecanismos para tramitar más deprisa.

Simplificar el procedimiento no significa simplificar la planificación. Al contrario, cuanto más simplificado sea el procedimiento, más importante puede ser que la definición previa esté cerrada.

Un ejemplo muy claro son los procedimientos abiertos simplificados o abreviados, donde una parte importante de la valoración se realiza mediante criterios automáticos.

Si la fórmula está mal diseñada, si produce un resultado contrario al que pretendíamos o si existe un error en la forma de calcular la puntuación, no podemos solucionarlo después mediante una valoración técnica.

La fórmula ya era la regla de adjudicación.

Por eso un error en una fórmula puede ser un error en el resultado de la licitación.

Y esto demuestra algo importante: las decisiones aparentemente técnicas también pueden tener una dimensión jurídica.

3. LOS PLIEGOS: EL CONTRATO ANTES DEL CONTRATO

Llegamos a los pliegos.

Y aquí podemos utilizar una expresión que resume muy bien su importancia:

los pliegos son el contrato antes del contrato.

Porque en ellos ya hemos decidido prácticamente todo lo esencial:

- qué contratamos,
- quién puede participar,
- qué características debe tener la oferta,
- cómo la vamos a valorar,
- y bajo qué condiciones se ejecutará después el contrato.

Por eso, cuando aparece un problema en la adjudicación, muchas veces deberíamos retroceder un paso y preguntarnos:

¿Dónde se tomó realmente esta decisión?

Porque algunos de los problemas que después aparecen en la adjudicación nacieron en el pliego. Una solvencia desproporcionada, un criterio de adjudicación que realmente no permite diferenciar las ofertas, una fórmula mal diseñada, un criterio cuya aplicación no está suficientemente definida, una prescripción técnica que termina describiendo, en realidad, un producto concreto.

Muchas veces esto responde a un problema anterior: no hemos definido suficientemente bien qué necesitamos y cuando no sabemos exactamente qué necesitamos, tendemos a describir aquello que conocemos.

Por eso, cada una de las decisiones importantes del pliego debería poder responder a una pregunta muy sencilla: ¿Por qué?

¿Por qué esta solvencia?

¿Por qué este criterio?

¿Por qué esta ponderación?

¿Por qué esta prescripción?

¿Por qué esta condición?

No necesitamos convertir el expediente en un tratado de teoría jurídica pero sí necesitamos que las decisiones relevantes tengan una razón identificable y conectada con la necesidad que queremos satisfacer.

Y esto es especialmente importante cuando hablamos de contratación estratégica porque una condición social o medioambiental, un criterio de adjudicación relacionado con la innovación o cualquier otra herramienta estratégica no debería aparecer en el pliego como una decisión aislada.

Deberíamos poder reconstruir la decisión: qué objetivo pretendemos, por qué es relevante para este contrato, por qué el instrumento elegido es adecuado, cómo se va a aplicar, y cómo vamos a verificar su cumplimiento.

Porque si la primera vez que aparece la decisión estratégica es en el pliego, la controversia puede terminar planteándose no solamente sobre la legalidad de la cláusula sino que puede plantearse sobre la decisión administrativa que hay detrás de la cláusula.

Los criterios automáticos también pueden generar problemas jurídicos

A veces pensamos que, como la valoración se hace mediante una fórmula, el problema jurídico desaparece.

Pero ocurre exactamente lo contrario, la fórmula es la regla de adjudicación. Una fórmula puede puntuar al revés de lo que pretendíamos, utilizar una magnitud incorrecta, establecer un umbral que produzca un resultado inesperado, o ser contradictoria con el criterio que pretendíamos valorar.

Y el problema no aparece cuando aplicamos la fórmula. El problema ya estaba en el momento en que la diseñamos. Por favor, probemos las fórmulas antes de escribirlas en el pliego.

Otra vez cada decisión condiciona la siguiente.

Y también en los procedimientos negociados

En los procedimientos negociados existe un margen diferente, pero tampoco desaparecen las reglas. La negociación no significa ausencia de reglas. Hay que determinar qué se negocia, cómo se negocia y cómo se van a comparar las ofertas.

Y tampoco podemos modificar las reglas del juego durante el procedimiento.

Por eso, incluso cuando existe un margen mayor para adaptar la solución, la preparación sigue siendo esencial.

4. LA ADJUDICACIÓN: LA ÚLTIMA OPORTUNIDAD

Llegamos a la adjudicación.

Y podríamos decir que es la última oportunidad para detectar determinados problemas antes de que produzcan sus efectos.

Pero aquí la motivación adquiere una importancia especialmente visible.

Porque ahora tenemos que explicar por qué una oferta resulta mejor que las demás.

Los **informes técnicos** tienen que permitir comprender:

- si la oferta cumple los requisitos mínimos exigidos,
- qué se ha valorado,
- cómo se ha aplicado el criterio,
- qué elementos de la oferta se han tenido en cuenta,

- y por qué una oferta obtiene una determinada puntuación.

La discrecionalidad técnica no significa ausencia de motivación. Al contrario, la motivación permite que una decisión técnica pueda ser comprendida y controlada jurídicamente.

Por eso podemos decir que la motivación constituye el puente entre la discrecionalidad técnica y el control jurídico.

El tribunal no puede sustituir necesariamente la valoración técnica de la Administración pero sí tiene que poder comprobar que la decisión tiene una base razonable, que se han aplicado las reglas previstas y que la decisión puede ser comprendida y controlada.

La mesa como espacio de contraste

Y no todas las decisiones de la adjudicación se agotan en el informe técnico.

También aparecen decisiones de la mesa: la admisión o exclusión de licitadores, determinadas incidencias, el análisis de las ofertas anormalmente bajas, y la propuesta de adjudicación.

Por eso la mesa puede desempeñar una función especialmente interesante:
es un espacio de contraste.

No se trata únicamente de formalizar lo que dice un informe. Se trata de comprobar que las decisiones que se van adoptando a lo largo de la licitación son coherentes entre sí y con las reglas que establecimos al principio.

Exclusiones y subsanaciones

Aquí aparecen algunos de los problemas más delicados.

Ante un defecto de una oferta tenemos que preguntarnos:

¿Qué defecto existe?

¿Qué naturaleza tiene?

¿Puede aclararse o subsanarse?

¿La aclaración permite reconstruir algo que ya estaba en la oferta?

¿O estamos permitiendo introducir ahora un elemento que antes no existía?

La diferencia es fundamental. No es lo mismo aclarar una voluntad ya expresada que modificar la oferta.

En esta línea, por ejemplo, el TACRC ha admitido que determinados errores aritméticos pueden ser objeto de aclaración cuando permiten reconstruir automáticamente la voluntad que ya estaba expresada, pero no cuando la corrección supone modificar la oferta.

Por eso, la pregunta no es solamente: ¿Podemos corregirlo?

La pregunta es: ¿Qué estamos permitiendo realmente al corregirlo?

Porque detrás de una aparentemente pequeña decisión sobre una oferta puede estar en juego la igualdad entre los licitadores.

Las ofertas anormalmente bajas

Algo parecido ocurre con las ofertas anormalmente bajas. Detectar una oferta anormalmente baja no significa que haya que excluirla automáticamente. Se abre un procedimiento contradictorio en el que el licitador debe poder explicar la viabilidad de su oferta.

Y aquí también es importante respetar la secuencia de decisiones. Primero se determina qué ofertas presentan valores anormales. Después se analiza su justificación. Y finalmente se determina la clasificación de las ofertas.

La jurisprudencia reciente del Tribunal Supremo ha puesto de manifiesto la importancia de diferenciar la valoración económica inicial que sirve para detectar la anormalidad de la valoración posterior que conduce a la clasificación.

Otra vez aparece la misma idea: una decisión condiciona la siguiente.

Y por eso el expediente debe permitir reconstruir el razonamiento completo.

5. ¿Y QUÉ OCURRE CUANDO NO HAY MESA?

Hay procedimientos en los que la LCSP permite prescindir de la mesa o atribuir determinadas funciones a una unidad técnica.

Y aquí aparece una cuestión especialmente interesante desde la perspectiva del control:

¿Qué ocurre con las garantías cuando desaparece el órgano colegiado?

La respuesta debería ser sencilla: desaparece el órgano colegiado, pero no pueden desaparecer las garantías.

Lo que cambia es quién actúa y cómo se organiza el procedimiento pero siguen siendo necesarias:

- una correcta valoración,
- una decisión objetiva,
- el respeto a la igualdad de trato,
- la motivación,
- y la trazabilidad de las decisiones.

El riesgo está en confundir simplificación del procedimiento con simplificación del razonamiento.

Si una unidad técnica realiza funciones que en otro procedimiento corresponderían a una mesa, el expediente debe permitir igualmente conocer:

- qué se ha comprobado,
- qué problemas se han detectado,
- cómo se han resuelto,
- y por qué se ha adoptado la decisión final.

Porque los problemas no desaparecen porque no exista mesa. Puede seguir existiendo una fórmula mal diseñada, una exclusión incorrecta, una oferta anormalmente baja mal analizada, una puntuación incorrecta, o una propuesta de adjudicación que no se corresponde con las reglas del pliego.

Por eso la simplificación puede afectar a los trámites, pero no puede simplificar las garantías.

Y, sobre todo cuanto más simplificado es el procedimiento, más importante es no simplificar el razonamiento.

6. UNA CADENA DE GARANTÍAS

Y con esto vuelvo al principio. Cuando hablamos de control jurisdiccional, tendemos a pensar en el momento en que aparece el tribunal.

Pero el tribunal aparece al final de una cadena que empezó mucho antes.

Empezó con una necesidad.

Siguió con una planificación.

Con una decisión sobre qué queremos conseguir.

Con un conocimiento del mercado.

Con una determinada configuración del contrato.

Con la organización de quién va a intervenir en su control.

Con unos pliegos.

Con unos criterios de adjudicación.

Con unas ofertas.

Con unas decisiones de admisión o exclusión.

Con el análisis de las ofertas anormalmente bajas.

Con una valoración.

Y finalmente con una adjudicación.

Cada una de esas decisiones es un punto de control.

Y también un punto en el que tenemos que ser capaces de explicar por qué hemos decidido lo que hemos decidido.

El recurso no crea el conflicto. Muchas veces simplemente lo revela.

Los tribunales garantizan la legalidad pero la legalidad se construye antes. Se construye en la planificación, en la preparación, en los pliegos, en la valoración, en la adjudicación.

Se construye decisión a decisión y el contrato no se juega todo en la ejecución.

Buena parte de su futuro se decide antes de ser adjudicado.

Para terminar una frase del libro "Hábitos atómicos" de James Clear:

"Anhelar el resultado pero no el proceso garantiza una decepción".

Muchas gracias.