

# NUEVA LEY DE LICITACIÓN Y SU SIMBIOSIS CON LA CONTRATACIÓN PÚBLICA Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: EVIDENCIA TEÓRICA

## *NEW BIDDING LAW AND ITS SYMBIOSIS WITH PUBLIC CONTRACTING AND STRATEGIC PLANNING: THEORETICAL EVIDENCE*

Artículo recibido el: 17/09/2025

Artículo aceptado el: 22/09/2025

**Thiago Alves de Camargo**

\* Universidad Tecnológica Federal de Paraná (UTFPR), Curitiba / PR, Brasil  
t.camargo@hotmail.com.

**Antonio Gonçalves de Oliveira**

\* Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba / PR, Brasil  
agoliveira@utfpr.edu.br.

**Anderson Catapan\***

\* Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba / PR, Brasil  
andecatapan@yahoo.com.br.

### Resumen

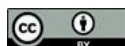
Este artículo trata de la planificación estratégica en la contratación pública. Teniendo en cuenta la importancia de la planificación para el éxito de una organización, el 1 de abril de 2021 se sancionó la Nueva Ley de Contratación Pública, Ley 14.133, que prevé la planificación como parte del proceso en la contratación pública. Este artículo, al demostrar la importancia de la planificación en la contratación pública, tiene como objetivo analizar la optimización prevista de los procesos de licitación en los organismos y entidades públicas a la luz de la Nueva Ley de Licitación. Para ello, se utilizó una revisión bibliográfica con análisis bibliográfico y documental. Como resultado, se reconoce la importancia de la planificación estratégica para la administración pública como técnica de gestión esencial para los directivos en busca de una gestión y economía eficientes, con la legalidad como punto de partida del proceso de contratación. También se observa que, a pesar de la importancia de realizar la planificación, se verifica que solo este factor no es suficiente, ya que la ejecución debe ejercerse según lo previsto. También se comprobó que, además de la preparación y ejecución de la planificación, es necesario el monitoreo e inspección para evaluar si la ejecución está en cumplimiento con lo planificado, así como los efectos resultantes de dicha ejecución.

**Palabras clave:** planificación estratégica; Nueva Ley de Licitación; gobernanza; proceso complejo.

### Abstract

*This article is about strategic planning in public procurement. Taking into account the importance of planning for the success of an organization, on April 1, 2021, the New Public Tenders Law, Law 14,133, was sanctioned, which provides for planning as part of the public contracting process. This article, by demonstrating the importance of planning in public procurement, aims to analyze the prediction of optimization of bidding processes in public bodies and entities in light of the New Tender Law. For this, we used a literature review with bibliographic and documentary analysis. As a result, there is recognition of the importance of strategic planning for public administration as an essential management technique for managers in search of efficiency and economy, with legality in the rearview mirror as the starting point of the contracting process. It is also observed that, despite the importance of preparing the planning, it appears that this factor alone is not enough, as the execution needs to be carried out as planned. It was further verified that, in addition to preparing and executing the planning, monitoring and inspection are necessary to assess whether the execution is in compliance with the plan, as well as the effects resulting from said execution.*

**Keywords:** strategic planning; New Bidding Law; governance; complex process.



## Introducción

Se sabe que el Estado tiene la función de defender los intereses de la sociedad, ofreciendo protección, seguridad y servicios, sin embargo, para que esto sea posible, se necesitan recursos para que tenga la posibilidad de cumplir su función de asistir a la gente a través de la implementación de políticas públicas.

La mayor parte de los recursos mantenidos por el Estado proceden de ingresos derivados, es decir, impuestos. Además, en un país en desarrollo como Brasil, se sabe que los recursos son escasos y carecen de una gestión eficiente con aplicación en lo que más necesita la comunidad.

Con el fin de evitar el despilfarro y la consiguiente ineficiencia en la aplicación del dinero público, se destaca la importancia de la planificación estratégica en el sector público. Cabe destacar que en las últimas décadas se han implementado varias herramientas de planificación, monitoreo y evaluación en la gestión pública, incluida la provisión en el sistema legal.

En este contexto, se enfatiza el papel preponderante de la gobernanza como guía en la gestión de los recursos públicos, porque a través de ella es posible estandarizar pautas y comportamientos para que se apliquen de la mejor manera posible.

A través de la planificación estratégica, la organización puede prospectar el futuro, así como ayudar en la toma de decisiones diaria, lo que ayuda a una gestión más eficiente y, como consecuencia, permite la aplicación eficiente de los recursos, evitando así el desperdicio. Según Certo (2010, p. 60) "una organización eficiente es aquella que, para lograr sus objetivos, desperdicia pocos recursos".

Las funciones que desempeña el Estado son lo más diversas posible y para que cumpla con sus obligaciones es necesario contar con una estructura capaz de satisfacer las demandas de la comunidad. Para ello, el Poder Público ejerce la contratación privada para la obtención de productos y servicios que permitan el cumplimiento de las demandas básicas esenciales dirigidas a la satisfacción del interés público, ya sean primarias o secundarias.

A diferencia de los particulares, el Gobierno no puede contratar directamente a un tercero, para ello es necesario seguir un proceso administrativo que siga ciertos requisitos con el fin de garantizar la propuesta más ventajosa, la economía entre los participantes, así como un estricto control del gasto público. Este proceso administrativo se denomina proceso de licitación, que se reguló en 2021 por la Nueva Ley de Contratación Pública, Ley 14.133.

Debido a la relevancia de la Planificación Estratégica, esta ley se centró en la importancia de la planificación en la adquisición de productos y servicios. Medeiros (2018, p.71) destaca la importancia de la planificación en la contratación pública:

"De hecho, parece que las principales fallas en los procesos de contratación resultan de una planificación inadecuada o incluso ausente, lo que resulta en varios incidentes indeseables, como obras inacabadas, enmiendas contractuales innecesarias, contratación de emergencia como resultado de negligencia o mala gestión, términos contractuales extendidos excepcionalmente, entre varios otros problemas que pueden conducir a la rendición de cuentas de los agentes públicos involucrados".

Esto revela la importancia de la Planificación Estratégica para el Gobierno, razón por la cual la Nueva Ley de Licitación dispuso disposiciones que la hacen parte de la contratación de servicios y productos. Sin embargo, la pregunta es: a la luz de la Nueva Ley de Licitación, ¿qué contribuciones aporta la Planificación Estratégica a los procesos de licitación en las agencias y entidades públicas?

A partir de una investigación bibliográfica y documental de carácter descriptivo y exploratorio con enfoque cualitativo, este artículo se estructura en cuatro secciones resumidas de la siguiente manera: la primera se refiere a esta parte introductoria; la segunda se refiere a la fundamentación teórica que evidencia en sus subdivisiones discusiones sobre estrategia y planificación estratégica en la contratación pública; y la planificación como principio fundamental en la contratación pública. La tercera sección se ocupa de los resultados y los debates. Finalmente la cuarta sección trae las consideraciones finales seguidas de las referencias que sustentan el trabajo.

## 2 Fundamento teórico

### 2.1 Planificación y estrategia

No hay una sola definición para la planificación, y es, entonces, un término de abierta tessitura. Sobre esto la doctrina dominante entiende que la planificación es un proceso permanente, cuyo enfoque es guiar una prospección, con el fin de guiar las acciones del presente, que tendrán repercusiones en el futuro.

En este sentido, la planificación consiste en una herramienta fundamental que permite al gerente organizar, estructurar y gestionar la empresa, negocio, organismo o entidad con el fin de alcanzar determinados objetivos, siendo esencial en la toma de decisiones.

Para Maximiano (2004, p.138), la planificación "es un proceso de definir metas o resultados deseados y así alcanzarlos. [...] Se trata de decidir en el presente, que tendrá repercusiones en el futuro, con la intención de reducir las incertidumbres".

Pasquale (2012, p.98) contribuye señalando que la planificación es un "proceso de elaboración del plan, que es el documento escrito: por lo tanto, la planificación es la acción, mientras que el plan es el resultado", es decir, que la planificación constituye la acción para que se pueda alcanzar un cierto resultado propuesto.

De esta manera, la planificación asume la identificación, análisis, estructuración, coordinación de misiones, propósitos, objetivos, desafíos, metas, estrategias, políticas internas y externas, programas, proyectos y actividades, con el fin de obtener de manera más eficiente, efectiva, con el mejor desarrollo posible y la mejor concentración de esfuerzos y recursos (OLIVEIRA, 2004).

Es evidente, por lo tanto, que a través de la planificación es posible estructurar, organizar y orientar los esfuerzos de acuerdo con los objetivos establecidos por una organización, y esta malla estructural conducirá a resultados más efectivos en los objetivos propuestos, con miras a la prospección del futuro, evitando o minimizando las incertidumbres.

Adherirse a la planificación es la estrategia, que para Pasquale (2012, p.107) "son acciones que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos. Se establecen de acuerdo con sus objetivos previstos e influenciados por la misión, visión, creencias y valores, entorno y momento de la organización".

Así, el entorno se compone de personajes que dan forma a la vida de la comunidad y que directa o indirectamente influyen en las organizaciones. Así, el entorno general está formado por cuatro elementos: demográfico, sociopolítico, tecnológico y económico (LOBATO, 2009). En este sentido, conceptualiza *el Plan Estratégico de la UCT 2015-2021* (2015, p.26):

La estrategia puede conceptualizarse como el camino a seguir para garantizar la supervivencia y reforzar la legitimidad de una organización a lo largo del tiempo. También podemos caracterizarlo como el conjunto de objetivos y acciones necesarias para el cumplimiento de la misión institucional y el alcance de la visión futura. (...) Esta estrategia tiene por objeto garantizar y mejorar la gestión de los recursos materiales, presupuestarios, financieros y patrimoniales para el correcto funcionamiento y modernización de la institución, de modo que el uso adecuado de estos recursos permita al Tribunal promover la mejora de su gobernanza y la gestión de su estrategia.

Se nota entonces que la estrategia define el camino a seguir, pero para ello es necesario analizar el contexto del entorno, las condiciones, necesidades y posibilidades para que el camino elegido, a seguir, sea posible y traiga un retorno favorable.

Es una decisión, pero una decisión que se obtuvo a través de un análisis previo, que se basa en un contexto, y luego comienza su viaje. En el caso del Poder Público, las decisiones siempre deben tomarse de acuerdo con el interés público y respetando las disposiciones legales, ya que los agentes públicos solo pueden hacer lo que figura en la ley.

## 2.2 Planificación estratégica

Corresponde a los directivos de la alta dirección definir los objetivos de los órganos y las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. En el caso del Poder Público, los objetivos deben ser siempre el interés público, ya sea primario o secundario. Con el fin de lograr con más éxito el objetivo, permitiendo la prestación de servicios más eficientes y con menos gastos posibles, evitando el despilfarro, se necesita una organización estructurada y racionalizada, esto será posible mediante la aplicación de las herramientas disponibles para este fin.

La aplicación de una actividad de gestión estructurada, de manera organizada, mediante la obediencia de una metodología, cuyo propósito es organizar toda la estructura para alcanzar el objetivo propuesto, se denomina Planificación Estratégica. Es un proceso organizado, guiado para lograr el propósito de una organización.

Según PADOVEZE (2003, p.28) "la planificación estratégica es la etapa de definición de políticas, directrices y objetivos estratégicos". Es decir, la planificación estratégica es una reunión de elementos, procedimientos y herramientas que guían a las personas responsables de guiar la gestión de una corporación. Esta herramienta tiene el poder de dirigir el trabajo de manera estratégica, delineada, evitando esfuerzos desorientados (BRYSON, 1995).

En este sentido, Martins (2012, p. 18) enseña que la Planificación Estratégica es un "proceso racional de operacionalización de la estrategia que está relacionado con la creatividad. La planificación estratégica son los pasos que deben darse para lograr un objetivo".

Así, es evidente que por tratarse de una herramienta compleja, es necesario que los gestores públicos tengan la capacidad de trazar las líneas a seguir por sus subordinados, a través de la Planificación Estratégica, que permitirá el análisis del entorno, las posibilidades, necesidades y condiciones del organismo respectivo, con el fin de evitar distorsiones y despilfarros, permitiendo una gestión más eficiente y mejores resultados para la administración pública y, en consecuencia, para la comunidad.

La planificación estratégica no es una recopilación desordenada de actos, esto significa que esta herramienta depende de la metodología para su elaboración, permitiendo un conjunto de conceptos y herramientas para ayudar a los gerentes en su gestión (BRYSON, 1988). Es decir, planificar estratégicamente es elaborar un proceso de manera organizada, mediante una metodología, cuyo propósito culmina en un objetivo final.

Además, existe una buena diferencia entre los propósitos del sector privado y el sector público, esto significa que los objetivos de la planificación estratégica son diferentes. Como empresas buscan mejorar sus ventajas competitivas, mientras que las organizaciones públicas pretenden mejorar sus objetivos sociales, en beneficio de la comunidad, limitándose al perímetro en el que operan (ALMEIDA, 2010).

Aún entre las diversas críticas relacionadas con la aplicación de técnicas de planificación en el sector público, en vista de las diversas diferencias encontradas en relación con las diferentes funciones y propósitos entre las empresas y un sector público, el tema de la planificación estratégica para el sector público debe aplicarse con cierta adaptación, debido a las peculiaridades (ALMEIDA, 2010).

En resumen, es claro que la planificación estratégica es un proceso complejo, que depende de la participación de los actores involucrados, quienes gastarán esfuerzos para lograr los objetivos propuestos, sin desviarse del propósito del fin de la organización, es decir, su misión, que en el caso del gobierno es el interés de la comunidad, todo esto, apoyado por un plan.

Así, no basta con elaborar únicamente la planificación estratégica, es necesario seguirla, verificar si la propuesta en su formalización está siendo aplicada por sus ejecutores, así como verificar si la ejecución y el presupuesto son congruentes con el propósito de la organización. Vale la pena decir que no tiene sentido planificar si el proceso no es monitoreado y evaluado, porque a través del monitoreo es posible verificar si la planificación está siendo beneficiosa para el poder público, permitiendo así posibles correcciones, lo que, en consecuencia, traerá mejores ingresos y economía a la administración pública.

### 3 Resultados y debates

#### 3.1 La importancia de la planificación en la contratación pública

El gobierno ha destacado la economía con el volumen de adquisición de bienes, productos y servicios (EDLER, GEOGENIOU, CIEGO Y UYARRA, 2012). Esto significa que una gran parte de los recursos públicos se asignan a la contratación pública, lo que pone de relieve la importancia en la eficacia de estos contratos que valoran la supremacía del interés público. Por lo tanto, la contratación pública eficiente es aquella que garantiza que los bienes, productos y servicios alcancen la condición de calidad-precio (ICLEI, 2007).

Veluppillai Mohan (2010) explica que la contratación de obras, bienes y servicios debe llevarse a cabo en las mejores condiciones posibles, sobre la base de parámetros de precio y calidad. Por lo tanto, se permite la eficiencia en el gasto público.

Sin embargo, la imagen de la contratación pública casi siempre está manchada por la sociedad ante la publicidad de varios ejemplos de tergiversación del dinero público *contrario* a la supremacía del interés público. Las críticas actuales se refieren tanto a la mala calidad de la contratación como a las malas decisiones en la selección de los servicios y bienes que son prioritarios para la administración pública. Esto, en gran parte, se debe a la falta de planificación en el Poder Público, ya que esta ausencia de planificación contribuye a la falta de eficiencia en la contratación.

En este contexto, cabe destacar la posición que aporta el atemporal Decreto-Ley 200/67, que catalogaba la planificación como un principio fundamental de la administración pública, a pesar de la no especificación de la planificación en la contratación pública, recordando que son una función de las acciones de gestión dentro de la Administración Pública. Sin embargo, cabe señalar que en 2017 el Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión aprobó la Instrucción Normativa Federal No. 05, que en su artículo 2 fue positiva la necesidad de planificación frente a la contratación pública.

Esta predicción de la contemplación de la planificación se debió a la necesidad, ya evidenciada, por órganos y académicos como Mendes (2012, p-29-30) para quien "la nueva era de la contratación pública debe analizarse ampliamente, y la planificación debe existir tanto en la fase interna<sup>1</sup> como externa<sup>2</sup> del proceso de licitación".

A raíz de las contracciones y la simbiosis con la planificación, el 1 de abril de 2021 se publicó la nueva Ley de Licitación, la Ley 14.133/2021, que luego dio la debida importancia a la planificación en la contratación pública, incluida la elevación al nivel de principio básico para la materia de contratación.

### 3.2 La planificación como principio fundamental en la contratación pública

La antigua Ley de Licitación 8666/93, que estuvo vigente por más de 30 años, dio espacio a la nueva Ley de Licitación Pública, que fue sancionada el 1 de abril de 2021. Con el fin de proporcionar más agilidad, eficiencia y economía en la contratación pública, la nueva ley preveía mecanismos para optimizar el proceso de compra que contribuyan a la mitigación del desperdicio y la mejora de la dinámica burocrática de los trámites, pasos y etapas de la contratación.

En lo que respecta a la planificación, el tema central de este trabajo, la nueva ley de licitación enfatizó la importancia de este tema, incluido el elevarlo a la categoría de principio, especialmente en la fase preparatoria. Es decir, el legislador no solo mencionó la planificación en la nueva ley, sino que la convierte en algo fundamental en un proceso de licitación. En este contexto, Slaibi Filho (2004, p. 65-66) describe la importancia del principio para el sistema legal:

<sup>1</sup> La fase interna tiene como objetivo llevar a cabo la planificación de la contratación, definir el mejor modelo, fijar el cargo, reducir los posibles riesgos y formalizar todas las condiciones en el aviso público (MENDES, p. 30).

<sup>2</sup> La fase externa tiene por objeto determinar las condiciones personales de los licitadores e identificar la mejor relación beneficio-costos para la Administración. En la fase contractual, el cargo es cumplido por el contratista y la remuneración (precio) es pagada por la Administración (MENDES, 2012, p. 30).



Toda norma jurídica, si bien se considera determinante de uno o muchos otros subordinados, que lo presuponen, desarrollando y especificando aún más el precepto en direcciones más particulares (menos generales), a partir de las cuales determinan y por lo tanto resumen, potencialmente, el contenido: por lo tanto, se ponen efectivamente, son, por el contrario, solo deducibles del respectivo principio general que lo contiene (...) los principios son aplicables a las reglas particulares como lo más es al menos, como lo que es anterior y antecedente es a lo posterior y consecuente.

Luego se observa la importancia de los principios, que son responsables de guiar la elaboración de otras normas, así como la conducta de los individuos que conforman la sociedad, incluidos los agentes del Estado. De esta manera, la aplicabilidad de la planificación por parte de la administración pública se convierte en un requisito de principio. Además de elevar la planificación a la categoría de principio, dada su relevancia en la nueva concepción de la contratación pública, la Ley 14.133/2021 proporcionó un capítulo completo para debatir la fase preparatoria y el uso de la planificación en su materialización.

Con esto, la planificación de compras como principio fundacional, se entiende también como una planificación estratégica, cuyo propósito es organizar la adquisición de productos y servicios de una entidad, para ser adquiridos por un precio razonable teniendo el valor de mercado como faro, evitando, así, la reprochable sobrefacturación subsumida. Además, este camino también garantiza la adquisición de un producto de calidad y realmente necesario, evitando así el desperdicio.

Aunque la planificación es una herramienta importante, debe ejercerse con precaución utilizando técnicas administrativas que ayuden en la precisión de identificar la necesidad real que proporciona la ejecución del contrato, con un enfoque en un objeto bien definido, considerando activamente su estimación de precios y el presupuesto necesario para dicho gasto (SANTOS, 2020).

El alineamiento de las condiciones en la fase preparatoria, que dependen de una planificación eficaz, se explica en el artículo 18 de la nueva ley de licitación, donde se abordan los requisitos para una buena planificación, proporcionando necesariamente desde la necesidad de contratación por parte de la agencia, los riesgos inherentes, hasta los medios y requisitos para una buena ejecución contractual.

Aún sobre la planificación de la contratación pública, el artículo 40 de la Nueva Ley de Licitación establece que la administración debe proporcionar la expectativa de consumo anual, así como la forma de almacenar los productos comprados, para que no haya desperdicio. Se observa que la ley fue muy detallada en cuestiones de planificación, por lo que no hay daños económicos para el gobierno. Cabe recordar, en este sentido, que todo este aparato de herramientas previsto por la nueva ley debe ser guiado por la alta dirección del organismo, que es responsable de la contratación del poder público, como se ve en el párrafo único del artículo 11 de la norma cogente referida.

Cabe resaltar en contexto en el espectro de la contratación pública, también el llamado plan anual de contratación, posicionado en la nueva ley referenciada, que es un plan que refleja la planificación y permite racionar la contratación de agencias y entidades, así como proporcionar al marco una planificación estratégica y apoyar la elaboración de leyes presupuestarias. Cabe señalar que este plan debe ser publicado por el organismo/entidad en Internet a fin de permitir la transparencia y la publicidad a la sociedad.

El sitio web del Gobierno Federal define el Plan Anual de Contratación como "el documento que consolida todas las compras y contrataciones que el organismo o entidad

pretende realizar o ampliar, en el año siguiente, y contempla bienes, servicios, obras y soluciones de tecnología de la información" (BRASIL, 2023).

En este contexto, se observa que hubo una gran evolución en relación con la planificación en la contratación pública con la presencia de la nueva ley de licitación, en vista de que, hasta entonces, solo había disposiciones infralegales que trataban el tema, que, sin embargo, estaban dirigidas a la administración pública federal.

### **3.3 Proceso de licitación: planificación en la nueva ley y la necesidad de una gestión cualificada, organizada y estructurada**

Cabe señalar que el nuevo reglamento de planificación de la contratación pública toma la iniciativa en la fase preparatoria. Así, el proceso de licitación se planifica, organiza y estudia, de acuerdo con las necesidades del organismo o entidad. Se presta la debida atención a los procedimientos que anteceden a la controversia efectiva, cuyo propósito es contratar un producto o servicio de calidad, con el menor gasto posible, evitando así desperdicios, pues, si se planifica, ya se ha anticipado, a través de la planificación.

Se entiende que la nueva ley innova positivamente previendo y haciendo obligatoria la planificación en el proceso de licitación, sin embargo, es necesario que las agencias públicas se adapten al nuevo sistema, especialmente las administraciones de pequeños municipios, que, en la mayoría de los casos, no tienen la estructura y calificación necesarias.

Según la nueva ley, "la alta dirección de la agencia o entidad es responsable de la gobernanza de la contratación", utilizando la planificación. De esta forma, la alta dirección se encarga de realizar la planificación, adhiriéndola de forma convergente a la misión, objetivos y visión de dicho órgano o entidad.

## **4 Consideraciones finales**

Dentro de lo que se propuso: analizar la relación que tiene el proceso de licitación con la planificación, verificando las aportaciones que aporta la nueva ley de licitación en relación a la planificación estratégica en la contratación pública. Se encontró que la planificación es una herramienta importante para proporcionar mayor efectividad en la contratación pública.

En este sentido, la Ley 14,133 / 2021 destinó las directrices de planificación en el proceso de contratación pública. Se observó que la norma jurídica daba importancia a la planificación cuando destinaba disposiciones jurídicas exclusivas a la planificación estratégica.

Según la Ley, la planificación comienza con el Plan Anual de Contratación, que establece la previsión de contratación del organismo o entidad para el ejercicio. En la fase interna, la Nueva Ley ofrece pautas para estructurar la futura contratación pública, con el fin de especificar la cantidad correcta a contratar, garantizar el precio ofrecido en el mercado, evitando así sobrepuestos, así como proporcionar la mejor solución para la demanda de la administración. También se comprobó que la planificación es un tema complejo, por lo que tiene los resultados deseados, necesita ir acompañada de su ejecución, inspección y conocimiento de los actores involucrados.



En este sentido, se sugiere en futuros trabajos académicos, como aporte a la temática, una investigación que muestre cómo se ha utilizado la Nueva Ley de Licitación, con respecto a la planificación en la contratación pública, considerando que el monitoreo de la ejecución de la planificación permite mejorar el proceso de licitación, así como orientar la conducta de los actores involucrados.

### Referencias

ALMEIDA, M. I. R. de. Manual de planificación estratégica. 3. ed. Londres: Atlas, 2010.

BRYSON, J.M. y Einsweiler, R.C. (1988) Planificación estratégica: amenazas y oportunidades para los planificadores. Planner Press.  
[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1290035](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1290035) <consultado el 6 de noviembre de 2023>.

BRYSON, John M. Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin fines de lucro. San Francisco: Jossey Bass, 325 p. 1995.

BRASIL, Ministerio de Salud, 2023, <https://www.gov.br/saude/pt-br/acesso-a-informacao/licitacoes-e-contratos/pac> <consultado el 2 de noviembre de 2023>.

SURE, Samuel C. Administración Estratégica: Planificación e Implementación de Estrategias. 3. ed. São Paulo: Pearson Educación de Brasil, 2010.

Edler, J., Georghiou, L., Blind, K. y Uyerra, E. (2012). Evaluar el lado de la demanda: Nuevos desafíos para la evaluación. Research Evaluation, 21(1), 33-47.  
[https://econpapers.repec.org/article/ouprseval/v\\_3a21\\_3ay\\_3a2012\\_3ai\\_3a1\\_3ap\\_3a33-47.htm](https://econpapers.repec.org/article/ouprseval/v_3a21_3ay_3a2012_3ai_3a1_3ap_3a33-47.htm) <consultado el 2 de noviembre de 2023>.

DE MEDEIROS, Cláudia Lúcio, The importance of Planning in Public Procurement: Failure Prevention and Effectiveness in Results, Academic Journal School of the Public Ministry of Ceará, 2018, <https://www.mpce.mp.br/wp-content/uploads/2018/05/04-A-Import%C3%A2ncia-do-Planejamento-nas-Contrata%C3%A7%C3%B5es-P%C3%BAblicas-Preven%C3%A7%C3%A3o-de-Falhas-e-Efetividade-nos-Resultados.pdf> <consultado el 6 de octubre de 2023>.

Gobierno Federal, Ministerio de Salud, Plan Anual de Contratación,  
<https://www.go.br/saude/pt-br/acesso-a-informacao/licitacoes-e-contratos/pac>

ICLEI - Gobiernos Locales por la Sostenibilidad. Manual de Adquisiciones+: Guía para una contratación pública sostenible y rentable. 2.ª ed. Freiburg: ICLEI, 2007. [https://e-lib.iclei.org/wp-content/uploads/2018/10/Manual\\_Procura\\_BR\\_final.pdf](https://e-lib.iclei.org/wp-content/uploads/2018/10/Manual_Procura_BR_final.pdf) < noviembre 2, 2023>.

LOBATO, D. M. et al. Estrategia de negocio. 9 ed. Río de Janeiro: Editora FGV. 2009

MARTINS, Tomas Sparano; GUINDANI, Roberto Ari; REIS, Júlio Adriano dos Ferreira; CRUZ, June Alisson Westarb. Incrementar la estrategia: un enfoque de tarjeta de puntuación equilibrada. Londres: InterSaberes, 2012.

Maximiano, Antonio C. A. Introducción a la Administración. 6. ed. rev. y amp. Londres: Atlas, 2004.

Mendes, Renato Geraldo. El proceso de contratación pública: fases, pasos y actos. 1st ed. Curitiba: Zênite, 2012. 29-30; 50p.

MOHAN, Veluppillai. Contratación pública para el desarrollo sostenible. Disponible en: < <http://www.ippa.org/IPPC4/Proceedings/07GreenProcurement/Paper7-11.pdf>>. Consultado el 2 de noviembre de 2023.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. Planificación estratégica: conceptos, metodología y prácticas. 20. ed. Londres: Atlas, 2004.

PADOVEZE, C. L. Control estratégico y operativo: conceptos, estructura y aplicación. São Paulo: Thompson Learning, 2003.

PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. Comunicación Integrada de Marketing - Teoría en la Práctica. Año: 2012 Ed. Campus.

SANTOS, José Anacleto Abduch, New Bidding Law: The Planning Principle, 2020, <https://zenite.blog.br/nova-lei-de-licitacoes-o-principio-do-planejamento/>. <Consultado el 6 de noviembre de 2023>.

SLAIBI HIJO, Nagib. Ley Constitucional. Londres: Forensics, 2004.  
Tribunal de Cuentas, Sentencia 886/20210, <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/886%252F2010/NUMACORDAO%253A886%2520ANOACORDAO%253A2010/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/2/%2520>.  
Tribunal de Cuentas de la Unión, Plan Estratégico 2015-2021, 2015, <https://portal.tcu.gov.br/tcu/paginas/planejamento/2021/index.html> <consultado el 2 de noviembre de 2023>.

New Bidding Law, Ley 14.133 del 1 de abril de 2021. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2021/lei/114133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/114133.htm) <consultado el 2 de noviembre de 2023>.

## ACERCA DE LOS AUTORES

### **Thiago Alves de Camargo**

Universidad Tecnológica Federal de Paraná (UTFPR), Curitiba, Paraná, Brasil  
t.camargo@hotmail.com.

### **Antônio Gonçalves de Oliveira**

Universidad Tecnológica Federal de Paraná (UTFPR). Curitiba, Paraná, Brasil  
agoliveira@utfpr.edu.br.

## **Anderson Catapan**

Universidade Tecnológica Federal de Paraná (UTFPR). Curitiba, Paraná, Brasil  
andecatapan@yahoo.com.br

### **Contribución de los autores**

Todos los autores contribuyeron por igual al desarrollo de este artículo.

### **Disponibilidad de datos**

Todos los conjuntos de datos relevantes para los resultados de este estudio están disponibles en su totalidad en el artículo.

### **Cómo citar este artículo (ABNT):**

CAMARGO, T. A. de., OLIVEIRA, A. G. de., CATAPÁN, Un.. Nueva ley de licitación y la simbiosis con la contratación y la planificación estratégica pública: evidencias teóricas. Veredas do Direito, Belo Horizonte, v. 22, e3165, 2025. Disponible en:  
<https://revista.domhelder.edu.br/index.php/veredas/issue/view/80>. Acceso en: 23. 9. 2025.