

**El Project Management y su Configuración como Tipología Contractual
en la Infraestructura Vial de Colombia.**

Oscar Javier Caro Acosta

Facultad de Derecho, Universidad Santo Tomas, Seccional Tunja

Maestría en Derecho Administrativo

Tutor: Mg. Daniel Castrillón Arango

Octubre 1 de 2022

Tabla de Contenido

1	Resumen.....	4
2	Abstract	6
3	Introducción	8
4	Capitulo I. Lineamientos Generales de la Figura del Project Management.....	18
	4.1. Génesis.	18
	4.2. Exigencia sobre La Realidad Social.....	22
	4.3. Lineamientos Generales de la Figura del Project Management.....	24
	4.4. Generalidades del concepto Project Management.	26
	4.5. Definición.....	27
	4.6. Características.	30
	4.6.1. Inconsistencia.....	30
	4.6.2. Planeación y Control.....	31
	4.6.3. Integración.	31
	4.6.4. Alineación Estratégica.	32
	4.6.5. Innovación y Optimización.....	32
	4.7. Intervinientes.....	33
	4.7.1. Conglomerado de la gerencia de proyectos:	33
	4.7.2. Constructora o contratista o proveedor o colaborador de la entidad:	33
	4.7.3. Dueño:.....	33
	4.8. Obligaciones de la Entidad Pública Gerenciada.	33
	4.9. Derechos de la Constructora o Contratista o Proveedor o Colaborador de la Entidad.	35
	4.10. Funciones del Project Management.	37

4.11. Control de proyectos de Obra Vial realizado por el Project Management.	39
4.12. Características del Control de Proyectos de Obra Vial realizado por el Project Management.....	41
4.13. Consideraciones Estratégicas del Project Management en la Ejecución de Proyectos... ..	42
5 Capitulo II. Describir la Implementación del Project Management en el Ordenamiento Jurídico Colombiano.	44
5.1. Introducción a la Implementación de la Figura Contractual.	49
5.2. Los Contratos del Sector de La Infraestructura Vial de Colombia.	53
5.3. La Implementación del Project Management vista desde El Gobierno Nacional.....	57
5.4. Análisis del Riesgo en La Implementación.....	58
5.5. Implementación de La Tipología y el Mecanismo de Selección del Contratista.....	62
5.6. Diferencias del Project Management con Los Contratos “Llave en Mano” y demás Tipologías.	64
5.6.1. Contrato De Consultoría.	67
5.6.2. Contrato De Obra.....	70
5.6.3. Contrato de Prestación de Servicios.	71
5.7. La Nueva Gestión Pública en las Compras del Estado Colombiano.....	72
6 Conclusiones	79
7 Referencias.....	82

1 Resumen

La Ley 80 de 1993 en su artículo 13, consagró que "[l]os contratos que celebren las entidades a que se refiere el artículo 2° del presente estatuto se regirán por las disposiciones comerciales y civiles pertinentes, salvo en las materias particularmente reguladas en esta Ley", de manera que la regulación general sobre contratos que se encuentra en la normativa civil y comercial, propia del derecho privado, como parte integral de las reglas de contratación estatal. Por su parte, el artículo 32 del Estatuto General de Contratación permite la celebración de los contratos previstos en el derecho privado o en disposiciones especiales, o derivados del ejercicio de la autonomía de la voluntad, lo que en principio significa que el Estado puede pactar cualquier negocio jurídico nominado o innominado, típico o atípico.

Pese a que el ordenamiento jurídico colombiano habilita al Estado para celebrar cualquier contrato en los términos anteriores, el hecho de darle un nomen iuris y un régimen jurídico propio a una tipología contractual puede resultar provechoso tanto para las entidades públicas, como para los futuros contratistas, en la medida en la que los vacíos en las estipulaciones pueden ser llenados por el contenido normativamente dispuesto, y porque es posible que la adjudicación se realice mediante un mecanismo que el legislador considere pertinente, lo que puede evitar que sigan la regla general de la Licitación, que en algunos casos supone grandes costos, y riesgos como la colusión entre proponentes.

Con base en la anterior idea, en el presente trabajo se defenderá la hipótesis de que resulta pertinente otorgarle nomen iuris y un régimen jurídico propio al Project Management, un contrato que a día de hoy se puede considerar como atípico e innominado, como tipología contractual independiente en nuestro país, para la provisión de infraestructura pública vial con el

fin de materializar la Nueva Gestión Pública y de esa forma lograr una gestión más eficiente en esta área.

Palabras Clave: Project Management, Tipología contractual, Optimización de Recursos, Concurso de Méritos, Proyectos de Infraestructura Vial.

2 Abstract

Law 80 of 1993 in its article 13, established that "[t]he contracts entered into by the entities referred to in article 2 of this statute shall be governed by the pertinent commercial and civil provisions, except in matters particularly regulated in this law", so that the general regulation on contracts found in the civil and commercial regulations, typical of private law, as an integral part of the state contracting rules.

For its part, article 32 of the General Contracting Statute allows the conclusion of contracts provided for in private law or in special provisions, or derived from the exercise of autonomy of will, which in principle means that the State can agree on any named or unnamed, typical or atypical legal transaction.

Despite the fact that the Colombian legal system empowers the State to enter into any contract in the aforementioned terms, the fact of giving a *nomen iuris* and its own legal regime to a contractual typology can be beneficial both for public entities and for future contractors, to the extent that the gaps in the stipulations can be filled by the normatively provided content, and because it is possible that the award is made through a mechanism that the legislator considers pertinent, which can prevent them from following the general rule of the tender, which in some cases entails great costs, and risks such as collusion between proponents.

Based on the above idea, this paper will defend the hypothesis that it is pertinent to grant *nomen iuris* and its own legal regime to Project Management, a contract that today can be considered as atypical and unnamed, as an independent contractual typology. In our country, for the provision of public road infrastructure in order to materialize the New Public Management and thus achieve more efficient management in this area.

Keywords: Project Management, Contractual Typology, Resource Optimization, Merit Competition, Road Infrastructure Projects.

3 Introducción

Los grandes proyectos de infraestructura de carreteras surgen de la contratación pública a través de procesos de selección o alianzas con particulares y, a menudo, involucran estructuras contractuales complejas para satisfacer las necesidades del proyecto, como la propiedad y estructura de los empleados, la gestión y administración de riesgos, el financiamiento y, por supuesto, la construcción. El alcance y los objetivos de los proyectos son producto de la planificación y los costos acelerados, ya que sus patrocinadores en la mayoría de los casos son seleccionados por falta de planes y objetivos según Sentencia Radicación Número: 76001-23-31-000-1999-2622-01(24996)/13 (Consejo De Estado, 2013), Esto significa que, en la mayoría de los casos, el elemento más importante de un proyecto vial no es el resultado de un análisis detallado y estructurado, sino los datos publicados para lucrarse en su utilidad y que de acuerdo con Aponte (2014), y cuando eso ocurre, según Amaya (2016) los ajustes o modificación se hacen para cambiar el desempeño del contrato para cumplir con los objetivos del mismo para cualquier riesgo dado. Sumado a lo anterior, cabe señalar que los planes, programas, proyectos y políticas nacionales de infraestructura vial son parte del trabajo de los órganos de gobierno a nivel nacional, sectorial y municipal y no son más que un enfoque estructurado y orientado a objetivos de rutina. Un enfoque de planificación ya sea estratégico, a corto, mediano o largo plazo (o todos los anteriores), tiene objetivos, plazos y presupuestos inherentes; si se especifica correctamente, deben ser adyacentes.

En los últimos años se han desarrollado una serie de herramientas para asegurar esta coherencia y, sobre todo, la cantidad y calidad de los objetivos alcanzados en tiempo y con un presupuesto adecuado. En otras palabras, se codifican buenas prácticas de contratación para asegurar la eficiencia y eficacia de las inversiones en las finanzas públicas, con base en los intereses y

garantías sociales, y en pleno cumplimiento del objetivo estatal constitucionalmente definido. pero no ha sido monitoreado adecuadamente y requirió gestión corporativa (Montoya, 2020). En el mundo actual, las organizaciones se fijan como uno de sus principales objetivos un alto nivel de productividad, utilizando de forma racional los recursos empleados en sus operaciones. También planean alcanzar un nivel de calidad que cumpla con los requisitos globales y lograr productos que satisfagan las necesidades de los clientes y usuarios con la ayuda de procesos eficientes. Esto muestra la creación de un sistema de funcionamiento apoyado en la mejora continua de las actividades centrales, más aún en la situación actual cuando la realidad ofrece nuevos modelos de gestión y tipos de contratos atípicos basados en la lógica de operaciones sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

Estos enfoques son idóneos para la implementación de políticas públicas, cuyo alcance permita realizar obras viales significativas para comunidades que carecen de los recursos y oportunidades necesarios para mejorar el nivel de bienestar individual y colectivo, especialmente las comunidades colombianas. En este sentido, el desarrollo de proyectos viales requiere la implementación efectiva de procesos de planificación, ejecución y control. En estos procesos de gestión, donde los costos razonables dependen del nivel de negocio realizado y el riesgo de imprevisibilidad, el estricto cumplimiento de las normas y el uso racional de los recursos en un período de tiempo previamente establecido, estos últimos definidos por Sáenz (2019), quien nombró las directrices ISO 31000 de 2009 sobre el impacto de la incertidumbre en el logro de los objetivos. En este contexto analítico, las áreas de conocimiento creadas por las organizaciones del mundo también son esenciales desde la idea (Project Management Institute PMI®, ISO21500, PRINCE2 (Proyectos en Ambientes Controlados), etc., deberían ser las visiones convencionales de Scaling solutions). Según plantea Álvarez (2015) las habilidades

organizativas en áreas como las obras de la vía pública, la gestión de proyectos y la mejora continua son elementos a tener en cuenta a la hora de entregar productos y servicios a los ciudadanos.

Adentrándonos en el ordenamiento jurídico colombiano, encontramos que la Ley 80 en su artículo 3 establece que el objeto de los contratos del Estado es "la prestación continua y eficiente de los servicios públicos, así como la eficiencia de las empresas de interés público, cómo trabajar con ellas". Implementación de los objetivos anteriores. En resumen, el legislador estipula que la conducta contractual de las autoridades debe ajustarse a los principios del contrato administrativo. (Consejo De Estado, Sentencia Expediente 17767/11, 2011).

En líneas anteriores y según Sentencia Radicación Número: 11001-03-26-000-2003-00014-01(24715) /07 (Consejo De Estado, 2007); se cree que el operador administrativo es responsable de velar por la vigencia de los principios del contrato, pero el principio de transparencia en los contratos gubernamentales es la base para el desarrollo eficiente y productivo del proceso de selección a fin de preservar los principios constitucionales que son la igualdad sustancial y formal en el proceso de firma de contratos, en ese sentido muestra que, nuestro ordenamiento jurídico regula el adecuado manejo, inversión y ejecución de los recursos nacionales, la prestación de los servicios públicos y la efectividad de los intereses de las empresas que colaboran con el gobierno para lograr estos fines. (Corte Constitucional, Sentencia C-067/03, 2003).

Por tal motivo las compras públicas en Colombia no están cumpliendo los fines establecidos en la carta política y de la Ley 80 del 1993 o sus normas del Estatuto de la Contratación¹, por los

¹<https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3544/Zuleta%20et%20al%20Compras%20p%C3%BAblicas.pdf?sequence=6&isAllowed=y>.

grandes índices de corrupción², la cual se describe por la Real Academia Española (2019), como “Cualquier acto u omisión de un funcionario público que se desvíe de los deberes oficiales de su cargo para obtener una ventaja financiera, política o social, y cualquier uso de información privilegiada, influencia o privilegio para beneficio personal o político”.

Se puede observar que, si bien los ciudadanos, gobiernos y legisladores han realizado varios esfuerzos para combatir la corrupción a través de diversas normas emitidas, cada vez con una implementación de control más sofisticada y medios financieros, técnicos y administrativos, vale la pena señalar que estas medidas no se implementan en su totalidad; ya que tanto los funcionarios como las personas encuentran otras formas de eludir las regulaciones y explotar los procedimientos de contratación del gobierno³.

En este sentido, teniendo en cuenta el alto nivel de corrupción en los procedimientos de contratación⁴, es necesario incluir medidas administrativas y nuevos tipos de contratos para garantizar la transparencia en las actividades de las instituciones públicas que ejecutan la política vial nacional (Zavariz, 2010). Cabe señalar que el denominador común para reducir la corrupción administrativa es la cultura de los servidores públicos y su moral, Transparencia Internacional (2013). Por lo tanto, una forma especial de reducir este flagelo es que el Estado cumpla con las propuestas y cumpla con las garantías necesarias para asegurar el acceso a la administración estatal. En cualquier caso, es necesario avanzar en la dirección de la

² <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/colombia>.

³ https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_panel5_SERCOP_3.2.1_man_bue_pr%C3%A1c_CP.pdf.

⁴ <https://transparenciacolombia.org.co/2022/01/25/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2021/>.

profesionalización de las unidades estructurales y trabajar fundamentalmente en la mejora de la moral de los funcionarios⁵.

En relación con esta opinión, la Ley 1150 de 2007 modificó parcialmente la Ley 80 de 1993, en la cual los conceptos de eficiencia y transparencia introdujeron normas tendientes a lograr la eficiencia de los procesos relacionados con la celebración de contratos estatales, así como la transparencia y control de los recursos comunes. Aunque la reforma de la Ley 80 de 1993 no logró combatir la corrupción en el proceso de contratación pública⁶, cabe señalar que determinó algunos aspectos que necesitan ser revisados con urgencia para asegurar la transparencia en el manejo de los fondos públicos. (Corte Constitucional, Sentencia C-259/08).

No existe una revisión del plan administrativo o de gestión de la entidad que ejecuta obras públicas en nuestro país como medio para lograr su fin, se entiende que al planificar la ejecución de su orden público se toman en cuenta los fines del orden estatal. Capacidades de la estructura del proyecto y del estado documentadas en el proceso en cada etapa de ejecución. Siguiendo esta línea de pensamiento, podemos encontrar que los proyectos viales de este tipo carecen de una herramienta única para formalizar el documento de gestión del proyecto para el área de contrato, considerando que, si bien la priorización de algunos de los procesos mencionados es la misma que PMI, ninguno de ellos lo es. En el sentido que es formalizado en un estándar y tiene una prioridad mucho menor en la tipología de contrato (Rosa, 2005).

De esta manera, la presente investigación denominada “El Project Management y su configuración como tipología contractual en La Infraestructura Vial De Colombia”, tiene como propósito añadir una nueva figura contractual al ordenamiento jurídico, para que de esta forma

⁵<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/una-vision-conceptual-del-enfoque-de-la-nueva-gerencia-publica>.

⁶ Revista Economía Colombiana. (2007). Contraloría General de la República.

complemente el listado dispuesto en la Ley 80 de 1993, así como en sus Leyes modificatorias, normas que la adicionan y/o complementan y Decretos reglamentarios, y al respecto se pondrá de presente que es pertinente que este contrato se adjudique mediante la modalidad de selección denominada concurso de méritos.

Como hay varios contratos atípicos, se consideró necesario centrarse en contratos específicos y, dado el entorno laboral actual, deberían ser consistentes a nivel internacional. La gestión de proyectos según el Project Management Institute (PMI) es reconocida a nivel mundial, por lo que, en las condiciones económicas y laborales actuales, entender dicha gestión nos permite estar al tanto de la preparación necesaria para la selección de proveedores y suscripción de acuerdos de voluntades.

Project Management, es una disciplina que utiliza herramientas y técnicas para organizar e implementar de manera óptima proyectos de gran escala en base a una metodología propia, pero en este caso es un proyecto vial que tiene como objetivo implementar una planificación estratégica, previsión y metodología eficaz para llegar a la implementación de la política vial nacional por cuanto debe lograr un uso racional y activo de los recursos públicos determinados, resultantes de la descentralización de las actividades de las asociaciones o empresas, para poder delegar el control administrativo y de calidad, sin descuidar el corto plazo. plazo de acuerdo con las actividades realizadas y metas a mediano plazo (Soler, 2012).

Revisado los orígenes de la figura objeto de esta investigación, es necesario indicar que es difícil identificar las raíces históricas concretas del Project Management puesto que desde la antigüedad muchos proyectos de infraestructura requirieron de mucha planeación, pero estos esfuerzos no fueron documentados. Los teóricos, sin embargo, consideran que tiene un sustento teórico en los trabajos de Henri Fayol y de Henry Gantt. El primero, por establecer cinco funciones del

Management, como lo son las de planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar; y el segundo, por desarrollar el diagrama que lleva su nombre, en el que se descomponen los grandes proyectos en pequeñas tareas (Seymour, 2014).

Aunque se trata de un enfoque de varios pasos, es posible crear una tipología de contrato precisa que incluya los elementos esenciales y naturales de los diversos tipos de contrato con y sin nombre para cumplir con los requisitos de manera más eficaz y consumir las necesidades de los grupos sociales, cumpliendo así de la mejor manera el objetivo nacional fijado en la constitución política de 1991, ya que permite planificar, planificar y ejecutar diversas actividades en proyectos de infraestructura vial que corresponden a la celebración de contratos nacionales y la ejecución de obras de construcción de carreteras nacionales obras para suplir las lagunas o problemas de derecho administrativo más comunes que se presentan (Comares, 2004).

Con base en la experiencia del autor, se ha comprobado que, al implementar los acuerdos de voluntades estudiados en varios países occidentales, se ha optado por la transformación del sector público y se puede atender mejor a las necesidades reales de la población, ya que la tipología propuesta asume que garantiza la transparencia, eficiencia y sistema de control efectivo (Cortes, 2003).

Como tal, se trata de un contrato en el que el órgano de contratación delega en un único proveedor la prestación de servicios profesionales cualificados e independientes a través de personas físicas o jurídicas de acuerdo con un método de selección conocido como concurso de méritos, conocido como director de proyecto, quien es responsable de la planificación, control de diseño y gestión de contratos de obras viales, así como de la coordinación, supervisión y control de su ejecución, que está siempre bajo el control de una persona pública durante la etapa de planeación, ejecución del contrato. y en las etapas posteriores al contrato, dentro del plazo

señalado, control de la correcta ejecución de las obras viales de acuerdo al presupuesto previsto, por lo que no es sólo la gestión de obras, es responsabilidad del administrador el orden público; debe gestionar todas las actividades, incluyendo los elementos financieros, sociales, técnicos y estratégicos en general, de acuerdo con el orden de la idea, el equipo que lidera el plan, no desarrollando, sino dirigiendo, es la unidad de apoyo técnico, administrativo y de supervisión, y cuando él, los diseñadores o supervisores deciden que los diseñadores o consultores, los contratistas necesarios, las autoridades públicas u otros pueden intervenir en todo el proyecto. Es de resaltar que, con la nueva tipología, tal como se desarrolla en el escrito, no se proveerán utilidades cuantiosas como se viene manejando con el contrato de obra, sino el cobro o asignación de honorarios profesionales mediante las tablas que fijan los salarios a nivel nacional, como la tabla de asignación salarial para contratistas de la Contraloría General de la República y la del Departamento Nacional de Planeación - DNP.

Dado que la gestión de proyectos actualmente brinda conocimientos, buenas prácticas, herramientas e innovaciones tecnológicas que pueden ser utilizadas, el presente estudio tiene como objetivo determinar cómo se puede introducir una nueva tipología de contratos en el ordenamiento jurídico colombiano en proyectos de infraestructura vial, asegurando la optimización y la complementariedad. la concreción y desarrollo de programas viales, la razón es que los órganos de gobierno necesitan ser más eficientes para implementar políticas y/o acciones nacionales dirigidas a mejorar los estándares administrativos viales a través de la contratación de proyectos de infraestructura.

De conformidad con lo anterior, el problema jurídico de la presente investigación consiste en determinar si ¿es posible la implementación del Project Management como tipología contractual para la provisión de proyectos de infraestructura vial en Colombia? y ¿Cuáles son los beneficios

de elevar el Project Management a tipología contractual?; cuál es el mecanismo adecuado de selección del contratista en esta nueva tipología?, es por ello, que se adelanta la hipótesis, que consiste en que efectivamente es útil que se eleve a tipología contractual el Project Management, pues esta herramienta tiene diferencias sustanciales con los contratos de llave en mano, contrato de obra, de concesión, de consultoría y hasta de prestación de servicios, lo que justifica que el procedimiento de selección no se adelante bajo las reglas de la Licitación Pública, sino las previstas para el concurso de méritos.

La investigación del presente escrito es de tipo cualitativo y de orden hipotético-deductivo, como quiera que se pretende ir de concepciones generales del Derecho en materia contractual, a una noción o aspecto específico del mismo.

Dicho lo anterior, en primer lugar, se conceptualizarán los lineamientos generales de la figura del Project Management; consecuente con ello, se sustentará la implementación del Project Management en la provisión de obras de infraestructura vial en el ordenamiento jurídico colombiano, para mostrar las bondades que la figura nos deja dentro de la significación del concepto denominado Nueva Gestión Pública (NGP); y por último, se expondrán las conclusiones, que servirán para confrontar los parámetros específicos del proyecto de investigación con la hipótesis planteada, para verificar que la misma haya cumplido su objetivo.

La recolección de la información se realizó a través de análisis documental de artículos académicos, tesis y/o trabajos de grado en posgrado, libros, conceptos de entidades gubernamentales y jurisprudencia de las Altas Cortes de Colombia, así como legislación y doctrina internacional en donde se ha implementado el Project Management.

La investigación se fundamentó, justificó y desarrolló en una amplia construcción teórica, doctrinal y jurisprudencial, basada desde la experiencia profesional relacionada del autor en el

campo de las compras públicas del estado colombiano, Esto nos permite comprender y ofrecer alternativas de solución a los problemas examinados; con el objeto de contribuir objetivamente al mejoramiento de la gestión estatal en relación con la ejecución de obras viales y asegurar el control efectivo de los recursos públicos.

4 Capítulo I. Lineamientos Generales de la Figura del Project Management

4.1. Génesis.

Desde la revolución industrial, el hombre ha pensado en cómo administrar sus recursos de manera que coincida con la inversión inicial y la calidad del proyecto, el proceso se basa en el sentido común en lugar de la metodología sólida y se han producido sobrecostos y pérdidas.

En esta línea de pensamiento, el punto de partida es del origen del personaje es Henry Gantt (Calvert Country, 1861 Isle of Pine, 1919), un ingeniero estadounidense en la industria mecánica que se destacó por sus contribuciones a la organización del trabajo científico, en particular la carta que lleva su nombre. Entre los economistas, se le considera el padre de la tecnología de gestión y la planificación de proyectos. Es en este sentido de gestión de proyectos o Project Management que el diagrama de Gantt muestra el origen y el final de las distintas unidades de trabajo, así como los grupos de tareas en los que se integran. Dependencias entre estas unidades de trabajo o un número infinito de estas unidades. Con este gráfico se visualizan y procesan de cierta manera las múltiples aristas que componen el proyecto, y se muestran los cálculos de asignación de recursos y presupuesto.

De igual manera, la figura del Project Management tiene sus orígenes en 1969 dentro del sistema estadounidense o Common Law, originalmente creado para la planificación militar de los EE. UU., luego fue utilizado por la Agencia de los EE. UU. para el Desarrollo Internacional (USAID) a principios de la década de 1970 para proyectos de desarrollo, promoviendo la postura de la organización sobre la importancia de descentralizar las actividades (Maeso, 2004). Su código de implementación fue desarrollado en respuesta a las muchas necesidades fuertes de los programas espaciales y de defensa de EE. UU. durante y principalmente después de la Segunda

Guerra Mundial⁷, y posteriormente fue adaptado en Europa por el Chartered Institute of Architects en 1979. Este código es una guía y referencia del proyecto. administración y gestión de proyectos para clientes en todo el mundo, particularmente en la industria de la construcción de EE. UU. fuera del mencionado PMBO (Moreno, 2016).

Dos pioneros de la gestión de proyectos fueron Henry Gantt (1861-1919), a quien Stevens (2002) llama el padre de las técnicas de planificación y control, y mejor conocido por utilizar el diagrama de Gantt como herramienta de gestión de proyectos. y Henri Fayol (1841-1925) establecieron la función gerencial, que según Witzel (2003) es la columna vertebral del conocimiento relacionado con la gestión de proyectos y programas. Ambos eran estudiantes de la teoría de la administración científica de Frederick Taylor (1856-1915), basada en la idea de que "cualquier sistema, por perfecto que sea, puede mejorarse". La década de 1950 marcó el comienzo de la era moderna de la gestión de proyectos, cuando varias áreas básicas de la ingeniería comenzaron a funcionar como un todo. En los Estados Unidos antes de la década de 1950, los proyectos se administraban de forma ad hoc (las soluciones se desarrollaban específicamente para un problema u objetivo específico de modo que no pudieran generalizarse o usarse para otros fines), principalmente utilizando diagramas de Gantt y otras herramientas informales.

En 1969 se creó el PMI (Project Management Institute) bajo el supuesto de que se utilizarán las mismas herramientas y base metodológica para cualquier proyecto, independientemente de su naturaleza. Es esta organización la que establece el estándar en esta materia.

⁷ www.aedip.org.

Unos años más tarde, en 1981, el liderazgo de PMI introdujo lo que se ha convertido en un desarrollo común en la gestión de proyectos, incorporando estándares y pautas para las prácticas técnicas que se utilizarán en toda la industria. Esta guía, llamada Project Management Body of Knowledge 6 (PMBOK), es la referencia para la gestión de proyectos⁸.

Además, también se estima que traductores de países como Estados Unidos, Gran Bretaña, España, China, Rusia, Corea, Japón, Italia, Alemania o Francia utilizan esta técnica.

También como referencia, a finales del siglo XIX, según la idea de "el arte de hacer las cosas a través de las personas", la gestión de proyectos se basaba originalmente en contratos y entraba en la categoría de gestión. Management Agreement, uno de los primeros implementados en el condado de King, EE. UU., donde la capacidad administrativa de su oficina de salud Pública (que administra todos los hospitales y planes de salud) fue delegada a la Universidad de Washington mediante un acuerdo firmado en 1967, cuando el mencionado instrumento administrativo corporativo autorizado para la sede legal Creación de nuevos tipos de contratos, creando así un perfil de gestión de proyectos (Torres, 2013).

En España, la Asociación Española de Dirección Integrada de Proyectos (AEDIP) publicó el libro DIP (Dirección Integrada de Proyectos) en 2007, que contiene varios procesos y áreas de conocimiento formuladas como prácticas avanzadas en la dirección de proyectos. Se considera un estándar reconocido internacionalmente como contrato de gestión de proyectos. AEDIP también realizó una importante labor de promoción y concertación de roles mediante la publicación de un modelo de solicitud de contrato en el que figuraba el rol de dirección de obra como "agente de la propiedad", director de obra, "asistencia técnica" o "consultor".

⁸ www.pmi.org

Según Sánchez (2012), la figura de la gestión de proyectos se crea para poder soportar situaciones desagradables de gestión financiera en la organización, para ello se diseña, enfocándose en medir gastos e inversiones innecesarias, que permitirán que la empresa se recupere (sobreviva) en un tiempo determinado, período sin ignorar el capital humano.

Es lógico, por lo tanto, que al no haber consenso sobre el inicio de este tema de estudio, tampoco lo haya sobre su futuro. Algunos investigadores creen que el futuro de los contratos de este tipo para la gestión de proyectos será cosa del pasado, donde las organizaciones ya no tendrán una función específica de gestión de proyectos, sino que las actividades asignadas a los directores de proyectos se dividirán y se convertirán en competencias laborales, para que se conviertan en una parte integral de muchas tareas laborales requeridas para el mismo objetivo común (Stanleigh, 2010).

Por otro lado, otros argumentan que la gestión de proyectos se ha especializado y requiere habilidades específicas para traducir una gestión de proyectos eficaz en la formación de contratos según la legislación nacional.

La industria ha reconocido la necesidad de estas habilidades únicas y, como resultado, ahora requiere capacitación especializada y credenciales como la certificación Project Management Professional (PMP) (Nelson, 2012). Un informe publicado por Project Management Talent Gap Report proporciona una imagen mucho más brillante de la perspectiva de los gerentes de proyecto. El culosment en el informe es que "entre 2010 y 2020, se crearán 15,7 millones de nuevos roles de gestión de proyectos a nivel mundial en siete proyectos intensivos industrias". En consecuencia, habrá una alta demanda global de gerentes de proyecto, lo que hace que el proyecto profesión de gestión de sea muy deseable (Project Management Institute, 2013).

Encontramos que el estatuto de California es uno de los mejores ejemplos de la ley estatal de EE. UU. que rige las actividades de las empresas de gestión de proyectos. Los servicios proporcionados por las agencias de gestión de la construcción se rigen por el Código del Estado de California o los contratos del Título 10 del Código del Estado de California con arquitectos privados, empresas de ingeniería, inspectores y empresas de gestión de proyectos de construcción. Además, esta disposición de derecho público define un sistema de celebración de contratos y prestación de servicios, que difiere del proceso de contratación pública, porque el precio no es el factor más importante, sino que se basa en la evaluación de la calidad de la tecnología y, por lo tanto, de las capacidades demostradas por la empresa y de las calificaciones profesionales que se requieran, para desempeñar satisfactoriamente los servicios requeridos.

En Colombia, la gestión de proyectos en el sector público es supervisada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el poder ejecutivo del gobierno nacional, que reporta directamente al presidente de la República. El DNP es una destacada unidad técnica que contribuye a la implementación de la visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental, formulando, posicionando y evaluando las políticas nacionales colombianas, gestionando y distribuyendo las inversiones públicas y su concreción. Lo mismo se aplica a los programas, programas y proyectos públicos. (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

4.2. Exigencia sobre La Realidad Social.

La mayoría de las empresas de ingeniería vial se enfrentan actualmente a una demanda cada vez mayor de sus especificaciones por parte de empresas gubernamentales que cumplen con varios y numerosos procesos de selección para suscripción de contratos. Después de la firma del contrato, los requisitos relacionados con las obligaciones asumidas por la empresa de

infraestructura incluyen: técnicos, administrativos, legales, ambientales, ambientales y de seguridad laboral, financieros, sociales y de seguridad biológica, etc.⁹

Según Ostos y Aparicio (2020) en los últimos años, la realización de varios tipos de actividades llamadas "proyectos" ha crecido exponencialmente, y muchos proveedores han transformado sus organizaciones alejándose del concepto tradicional, en un diseño proporcionado por una matriz, o incluso directamente en una estructura de proyecto, y de esta manera el concepto ha invadido muchos campos de actividad hasta ahora desconocidos

Al día de hoy, y con base en lo que nos dice Sánchez (2004) la ejecución del contrato de obra es más costosa de lo que se planteó hace cinco años, y más aún, si no adoptan modelos en las empresas que trabajan en obras viales (como se propone en este estudio, planificar la ejecución de obras públicas de infraestructura vial).

Los contratistas de la industria vial tienden a mejorar sus compras públicas, organizan las especificaciones de tal manera que no haya factores descontrolados o aleatorios, todo está planificado estratégicamente y, en general, entregan resultados de calidad insuperable¹⁰.

Por ello, cuando se llega a la mejor adjudicación en el proceso de contratación, es necesario ofrecer diversas tecnologías y soluciones para que el contratista pueda realizar un seguimiento y control adecuado y eficaz del proceso de ejecución¹¹.

Además, la industria vial es un buen lugar para modelar este tipo de proyecto, porque está en pleno apogeo y a pasos agigantados, el proveedor debe cumplir con eficacia y determinación

⁹ <https://www.ambitojuridico.com/noticias/informe/los-pliegos-tipo-transparencia-contractual-y-optimizacion-de-los-recursos-publicos>.

¹⁰ <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/las-compras-publicas-viaje-hacia-la-frontera-digital/>.

¹¹ <https://spi.dnp.gov.co/userfiles/file/Presentacion%20Conceptual%20Seguimiento%20V2.pdf>.

los requisitos del cliente, en la infraestructura vial nacional y, poder cumplir cualquier propósito, ya sea académico, social, seguridad, salud, etc¹².

Con el paso del tiempo, el contexto de las compras públicas en Colombia se ha convertido en un campo de estudio del derecho administrativo, lo que ha permitido la introducción de nuevas normas que en muchas ocasiones introducen medidas para hacer más eficiente y transparente el proceso de contratación¹³.

Rico (2007) señala que, el objeto de la celebración de los contratos administrativos debe ser conforme a la ley y al mandato constitucional de satisfacer las necesidades colectivas y los intereses públicos en el sentido que los fondos públicos se malversan en beneficio personal y se debe aplicar la ley de contratos del Estado mediante una evolución sustancial.

Finalmente, Colombia está experimentando enormes desafíos sociales, económicos y políticos que están generando cambios temporales que pueden mejorar la calidad de vida de los colombianos en el sector vial, permitir que nuevos inversionistas busquen capital y ofrecer más empleos que puedan crear nuevos mercados, por lo tanto, el gobierno debe crear mecanismos desde sus diferentes poderes para tratar de prevenir impactos negativos en servicios públicos como educación, salud, infraestructura y desarrollo vial; solo puede abordar el problema central de la brecha de desarrollo en las necesidades básicas insatisfechas debido a los países subdesarrollados (Del Llano, 2013).

4.3. Lineamientos Generales de la Figura del Project Management.

¹² <https://idm.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Palabras-Presidente-Ivan-Duque-entrega-obras-Instituci%C3%B3n-Educativa-Tecnica-210417.aspx>.

¹³ <https://deradministrativo.uexternado.edu.co/retos-de-la-regulacion-en-el-sistema-de-compras-publicas-algunos-problemas-frente-a-los-plegos-tipo/>.

Según la Organización Internacional para la Estandarización, o ISO 9001:2015 (Organización Internacional para la Estandarización en inglés), durante la última década han florecido nuevos marcos, conceptos y herramientas a ambos lados del Atlántico para cambiar el rol del Estado, la realidad es que el plan legal del gerente tiene en cuenta superposiciones significativas.

Los aspectos de la estrategia legal relacionados con el papel de la ley como una fuerza positiva en las corporaciones y los estados han sido explorados en los Estados Unidos y Europa. En los Estados Unidos, existe una tendencia a ver la ley como una fuente de ventaja competitiva, mientras que en Europa ha comenzado a surgir un enfoque conocido como ley proactiva¹⁴. Este capítulo aplica los conceptos de estos movimientos al proceso de contratación y describe oportunidades para cambiar la forma en que la gerencia percibe y aplica la ley. El ejemplo de la contratación también muestra las posibilidades que brindan los contratos y la ley en general para crear nuevo valor e innovación en áreas que a menudo se pasan por alto¹⁵. Este capítulo aplica los conceptos de estos movimientos al proceso de contratación y describe oportunidades para cambiar la forma en que la gerencia percibe y aplica la ley. El ejemplo de la contratación también muestra las posibilidades que brindan los contratos y la ley en general para crear nuevo valor e innovación en áreas que a menudo se pasan por alto.

Por lo tanto, la gestión de proyectos requiere sólidos conocimientos y experiencia tradicional que se pueda aplicar a la política de infraestructura vial nacional, así como

¹⁴ Bird, R. (2009) *Strategy and Competitive Advantage* 5, Working Paper Series. Puede verse en <http://ssrn.com/abstract=1327795>. Consultado el 2 de junio de 2022; en adelante, *Bird, Competitive Advantage*. Ver también Bird, R. (2008) "Pathways of Legal Strategy", 14 *Stanford Journal of Law, Business and Finance*, 19, en adelante, Bird, Pathways.

¹⁵ Haapio, J. y Bernal, M. (2016). "Aplicación del derecho proactivo como una ventaja competitiva", *Revista de Derecho Privado*, Universidad Externado de Colombia, n.º 31. Puede verse en <http://dx.doi.org/10.18601/01234366.n31.09>.

conocimiento e innovación en prácticas, técnicas y herramientas audaces para optimizar y complementar el desarrollo de la ejecución del proyecto. En este sentido, con el fin de sintetizar primero los cronogramas estudiados y descubrir su valor y aplicación, este capítulo resume los conceptos y principios básicos de los cronogramas de gestión de proyectos, algunos actores, procesos y áreas de conocimiento requeridas en el contexto de la implementación del proyecto.

Por su parte, las habilidades, el conocimiento, las técnicas y las herramientas de quienes participan en la gestión de proyectos para entregar un programa o un programa respaldado por sus conceptos y principios pueden ahorrar tiempo y dinero al proyecto; del mismo modo, posibilitan un óptimo desempeño de las operaciones, optimización de recursos, reducción de riesgos y mayor satisfacción para las unidades involucradas y demás actores involucrados.

En Colombia no existe una estructura o legislación que controle el uso del método, y organismos como la Cámara Colombiana de Arquitectos (CAMACOL) y el Consejo Colombiano de la Construcción Sustentable (CCCS) tienen cursos permanentes que promueven el método, sus lineamientos y administración. estrategias.

4.4. Generalidades del concepto Project Management.

La gestión de proyectos se define como el arte y la ciencia de tomar, implementar y evaluar decisiones horizontales que permitan a una organización alcanzar sus objetivos. Se centra en la integración de las actividades de gestión, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizados para el éxito de la organización. A veces, el término gestión de proyectos se utiliza para referirse al desarrollo, la implementación y la evaluación de estrategias. La gestión es esencialmente el plan de juego que una empresa necesita para tener éxito en la competencia. Este es el resultado de una cuidadosa selección entre varias buenas alternativas bajo la directiva, mostrando

compromiso con mercados, políticas, procedimientos y actividades específicos, con exclusión de otros cursos de acción "menos populares" (Zamora, 2012).

4.5. Definición.

Según el Oxford English Dictionary, la palabra gestión proviene del verbo Manager, que a su vez está tomado de la misma palabra del italiano Maneggiare "gestión" y del latín manus "mano", que es una palabra inglesa. el verbo chofer que significa es adiestrar, andar, conducir un caballo, y también significa conducir, conducir, controlar, dirigir, dirigir o disponer de algo. Lo anterior, combinado con el término francés mesnagement o menagement, influyó en el desarrollo de la palabra inglesa Management en los siglos XVII y XVIII, que ya se diferenciaba de los contratos de cesión y de servicios, porque el contrato de gestión enfatizaba la capacidad de administrar el negocio. significaba una empresa con la tarea de un controlador (Moreno, 2016).

La palabra gerencia en ingles tiene varios significados, significando "management", así, la imagen del contrato se generalizó en EE. UU. y los estados miembros de la UE, por lo que recibió el nombre cotraducido de "contrato administrativo" o "contrato administrativo" en nuestro idioma (Díaz, 2004).

Indudablemente surge management (para identificar otro aspecto del asunto, algunos de los sinónimos que se utilizan en inglés son: organ, run, admin, supervise, management, execut y board), traducido entre otros. administración, gobierno, administración, junta directiva, decisión, administración de recursos, grupo que dirige un negocio o empresa (Sanabria, 2007).

Siguiendo esta línea de pensamiento, el Project Management se puede conceptualizar como un diagrama para planificar, gestionar y coordinar un proyecto de construcción desde la idea inicial hasta la materialización o entrega final para cumplir con los requisitos y objetivos de las partes interesadas, culminando en un tiempo acordado, en completar el proyecto dentro del

presupuesto acordado y adherirse a los métodos y especificaciones de calidad acordadas con el cliente (Siles y Móndeolo, 2018).

El Project Manager es quien crea todos los prismas del proyecto; ya que es el responsable de la gestión del talento, es una herramienta conceptual para identificar todas las variables sociales, económicas, tecnológicas y políticas, todos los movimientos o situaciones humanas pueden organizarse racionalmente y expandirse en grupos sociales de la sociedad. ejecución de la idea. Otros autores, como Sanabria (2006), cree que la palabra liderazgo encarna la actitud emprendedora, optimista y pragmática de la cultura norteamericana.

Por citar sólo uno de los conceptos principales de este estudio, en la literatura española aparece la expresión literal de la palabra " Project Management ", con conceptos que incluyen gestión de proyectos, porque se considera el término más común y sencillo en el idioma inglés, aunque tampoco lo refleja exactamente.

Sin embargo, una mirada a las configuraciones generales puede indicar que las dos palabras contienen distinciones claras, especialmente en términos de gestión y administración. Si bien el primero significa "el cargo del gerente" o su cargo, en la organización tiene sentido que las responsabilidades del gerente se determinen en el marco de su actuación y desarrollo de decisiones, que es el principal factor de éxito personal y profesional; el otro (del latín gestio-onis o gestio-onem) se relaciona con las acciones realizadas para implementar una idea, plan o proyecto, o con los esfuerzos de una persona designada para administrar un negocio o empresa relacionada con el negocio Rubio (2008), entender este último como un trabajo complejo y entender, que se debe dar una imagen clara y coherente de las competencias y habilidades que debe tener un gerente, considerando que la competencia o esfuerzo es una función que un gerente debe desempeñar para lograr buenos resultados (Chinchilla, 2006).

Tal como lo señalábamos anteriormente, la gestión es un rol que reúne las actividades a realizar, mientras que el liderazgo implica una actividad que es transversal a una organización y se puede realizar de diferentes maneras, maneras y grados en diferentes dominios, subsistemas y responsabilidades (Vargas, 2007).

En complemento a lo plasmado anteriormente, Quero (2008) señala que la gerencia es quien cree que la empresa tiene grandes oportunidades en cualquier negocio, pues el gerente debe tomar en cuenta muchos aspectos a la hora de tomar decisiones y desempeñar habilidades, y si él mismo no tiene una base clara y desarrollada, puede tomar medidas para evitar cualquier intento de mejorar si es así, entonces se puede decir que un curso de acción o ideas completamente definidas pueden ser implementadas por una entidad física o jurídica cuya actividad se basa en las funciones o el trabajo realizado para lograr el resultado general de las metas establecidas. en un contrato u órdenes directas de sus superiores. Entonces, en este tren de pensamiento, el que tiene capacitación en liderazgo es responsable y contribuye al resultado final de las instrucciones dadas anteriormente, y debe poder decir: "El resultado final de la organización es mi contribución" (Díaz, 2005).

Teniendo de presente a Espíndola (2002) en todos los tipos de entidades públicas o privadas, el trabajo de un gerente ya sea un gerente de línea o un gerente senior, es esencialmente el mismo. En cualquier caso, no observa diferencia entre directores, gerentes, supervisores o supervisores. Independientemente de su nivel, usted es responsable de la cooperación y el trabajo de sus subordinados o proveedores, y solo puede lograr los resultados de los que es responsable a través de la naturaleza colaborativa o interdisciplinaria de su equipo. En el mismo sentido, (Soledispa, 2016) señala que esto también se refleja en la idea de que "los líderes, gerentes o

ejecutivos están esencialmente en el proceso de toma de decisiones y crean un sentido de dirección para sus negocios e instituciones".

4.6. Características.

La implementación de proyectos de infraestructura vial utilizando la imagen de gestión de proyectos se caracteriza por una imagen estructurada de la organización, entidades que están en constante cambio e interactuando con el entorno para satisfacer sus necesidades según Solarte (2008). Los procesos y prácticas de las organizaciones estatales son percibidos como reflejo de intenciones estratégicas, las cuales deben interactuar con el entorno. Por lo tanto, una organización pública madura en su gestión de proyectos es capaz de lograr la NGP para que pueda considerar estrategias para lograr sus metas y objetivos y desarrollarlas, ejecutarlas e implementarlas. diseños que se adapten a estos elementos, al igual que estos diseños viales se supone que son adaptables en el tiempo en función de su interacción con el entorno externo. Basado en el hecho de que el realineamiento de la intención estratégica es una realidad subyacente, surge de una ola de "aprendizaje" (Chiavenato, 2014).

Así por ejemplo encontramos las siguientes características generales de mejora que propone el Project Management y pueden verse en la ejecución de los proyectos:

4.6.1. Inconsistencia.

Esta característica hace referencia a la forma en que se caracteriza la organización del país, si bien existen algunos procesos establecidos y estandarizados, esto no es suficiente por sí solo para un cierto nivel de capacidad de desempeño, por lo que cualquier proceso puede ser incluido en cualquier nivel de capacidad, si no todos estos, la organización se clasificará como secundaria.

También encontramos que es posible que las políticas propuestas por las autoridades públicas aún no se implementen y que muchos aspectos de su desempeño no se supervisen adecuadamente. Es poco probable que las necesidades de cambio descubiertas en el nivel estratégico se comuniquen como requisitos en el nivel de planificación del proyecto.

4.6.2. Planeación y Control.

Aquí es donde se ve la ejecución del proyecto, es decir, el proyecto se planifica, ejecuta y controla adecuadamente para entregar el producto y/o servicio de acuerdo con las especificaciones y cumplir con los requisitos definidos a nivel táctico (o de proceso). En este sentido, los procesos y prácticas a este nivel permiten gestionar las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto vial para lograr los resultados deseados, los cuales pueden o no estar relacionados con la estrategia organizacional, por lo que los nacionales de la organización deben contribuir a la obra mediante la cultura del proyecto.

4.6.3. Integración.

Esta característica se refiere a la interrelación entre la capacidad de las entidades públicas para gestionar proyectos viales (aunque estén incluidos en programas), sus componentes, objetivos, indicadores de éxito, criterios de adaptación y riesgos relacionados con sus respectivos ciclos de vida, de carácter táctico, donde la relación estructural entre proyectos y programas, por un lado, y la estrategia, metas y objetivos de la organización, por el otro, y se comparte una comprensión de esta relación en general. Desarrollar una visión compartida del nivel de importancia de la organización y permitir la mejora. recursos, reducir duplicidades, analizar y adaptar proyectos en el sector vial en respuesta a cambios determinados estratégicamente.

La capacitación en gestión de proyectos se lleva a cabo y cubre temas como la gestión de múltiples proyectos, múltiples equipos, la gestión de las interdependencias de los proyectos, el

aprendizaje del progreso y los resultados del proyecto y la adaptación de las estrategias. La medición del desempeño estratégico se basa en los indicadores de éxito definidos para el proyecto (Cancino y Morales, 2008).

4.6.4. Alineación Estratégica.

Las instituciones estatales reconocen sus capacidades únicas y establecen metas operativas, metas de largo plazo y estrategias para alcanzarlas. Estos elementos se utilizan como criterios de priorización y selección de programas y proyectos para los cuales cuenta con un proceso de clasificación y selección de proyectos que identifica relaciones entre proyectos, medidas de éxito, criterios de adaptación, riesgos y ciclos de vida. Las organizaciones públicas reevalúan constantemente la validez de sus supuestos sobre el entorno cambiante para adaptar sus políticas nacionales y utilizan la experiencia obtenida de varios proyectos para ajustar sus estrategias y determinar las opciones de acción en áreas funcionales y de procedimiento. Mejorar la previsibilidad y el control de los proyectos viales mediante la identificación y cuantificación del impacto de la gestión en el logro de las metas nacionales. De esta forma, la medición de los resultados estratégicos se basa en indicadores de avance más estables de los proyectos de infraestructura vial.

4.6.5. Innovación y Optimización.

El órgano de gobierno reconoce y debate cada idea de mejora propuesta por sus miembros y evalúa su valor potencial para la estrategia y la creación de nuevos proyectos empresariales en su sector desde la perspectiva de promover una cultura común de innovación. un miembro debe optimizar las áreas de proceso que tienen el mayor impacto en los objetivos nacionales al abordar las causas comunes de variación, y sistematice y difunda la experiencia en

toda la organización nacional según sea necesario, analice e implemente continuamente como política organizacional (Sánchez, 2012).

4.7. Intervinientes.

Generalmente los intervinientes involucrados en el proyecto vial, tanto externa e internamente, que definen las necesidades y perspectivas, y administran e influyen las metas para asegurar el éxito del proyecto está conformado por el siguiente equipo:

4.7.1. Conglomerado de la gerencia de proyectos:

Son los responsables de administrar el proyecto.

4.7.2. Constructora o contratista o proveedor o colaborador de la entidad:

Es la empresa o persona natural donde el personal está directamente relacionado con las obras en campo del proyecto.

4.7.3. Dueño:

Es la entidad pública que proporciona los recursos financieros del proyecto vial a desarrollar (Chamoun, 2002).

4.8. Obligaciones de la Entidad Pública Gerenciada.

Estos proyectos se desarrollan paso a paso por fases y fases, desde la ideación hasta la realización hasta la finalización final. Ejemplos de proyectos pueden ser: - promoción inmobiliaria - construcción de obras de ingeniería o arquitectura - diseño de la construcción y proceso de ingeniería - preparación de ofertas competitivas - desarrollo de nuevos productos - implementación de nuevos procedimientos o procesos de negocio - desarrollo o adquisición de sistemas de información - transferencia de tecnología - Proceso o proyecto de cambio organizacional. Después de todo, es un conjunto de documentos gráficos y escritos que deben

definir cómo debe ser el trabajo de arquitectura o ingeniería y cuánto debe costar. (Azzopardi, 2014).

En este sentido, la finalidad de la administración estatal no es otra que la de garantizar el cumplimiento de las obligaciones contractuales fijadas con los proveedores, el cumplimiento efectivo de los requisitos del producto o elementos necesarios determinados en la etapa de planificación y celebración del contrato, así como la protección del producto. derechos legales adquiridos por los servicios mencionados. Se puede apreciar que es necesario determinar las funciones a desarrollar por la persona pública, a saber: a) Determinar el alcance de las actividades de la empresa o administrador, diseñar los proyectos y trabajos a realizar para cada etapa del contrato. b) Proporcionar a la sociedad o al administrador la información necesaria para el cumplimiento de sus normas. c) Asumir la responsabilidad legal que corresponda. d) delegar los derechos de control necesarios para ejercer los derechos de gestión. e) Aprobar las decisiones de gestión de las sociedades o administradores, siempre que estas decisiones sean legales y no atenten contra los intereses de la entidad pública regulada y sus beneficiarios. f) Compensación a las autoridades administradas el pago de regalías (si corresponde) (Torres, 2013).

Además de todo esto, la dirección del proyecto debe asegurarse de que los productos de construcción de carreteras firmados en el contrato se reciban en el sitio, ordenar pruebas e inspecciones precisas, gestionar la ejecución material de las obras viales, controlar la planificación, materiales, correcciones de acuerdo con la dirección del proyecto y de la construcción. También debe hacerse constar por escrito una descripción precisa de la ejecución del objeto del contrato (Codina, 2009).

Lo anterior conlleva a que cause gran diferencia entre los interventores y los supervisores, puesto que los supervisores son los responsables de que se cumplan las tareas de los ingenieros y

diseñadores del objeto contractual, controlando la calidad de los productos de ingeniería e informando a la entidad contratante sobre los avances del calendario de ejecución del plan, mientras que, en cuanto a interventores se refiere, el Project Management requiere que cualquier persona o empresa que preste servicios de "dirección de la construcción" certifique o demuestre que tiene suficiente experiencia en el sitio para que él y su equipo supervisen el desarrollo de un proyecto de construcción, "movilización de la construcción" e intervención en esta área, siendo pertinente decir que no existe la figura del interventor (Barreto, 2020).

4.9. Derechos de la Constructora o Contratista o Proveedor o Colaborador de la Entidad.

Ya sea que los elementos se repitan o no, cada proyecto produce un resultado único e irrepetible. El proceso de transformación de las decisiones sobre inversiones en recursos públicos se refiere a la ejecución de proyectos de infraestructura vial, que es una realidad física funcional y eficiente. La realidad física o empresa puede ser: a) un producto o cosa que se produce (producto terminado o componente), b) un servicio prestado - un resultado específico (documento, método, tesis, teoría, etc.). Dado que cada proyecto es temporal (duración limitada), el desarrollo requiere una organización temporal. A diferencia de las empresas que tienden a ser duraderas. Un proyecto culmina cuando: a) se logra el objetivo b) se decide que no se logrará el objetivo c) cuando se descontinúa el requisito inicial (Figuroa, 2010).

El ciclo de vida del proyecto determina el trabajo a realizar en el proyecto, la gestión del grupo de procesos describe lo que se necesita para gestionar el trabajo y el proyecto se coordina con los proveedores. De esta forma, queremos resaltar la estrategia propuesta y la forma de negociar con los proveedores para cumplir con nuestras obligaciones. Son aliados valiosos de la organización, que representan la entrega a tiempo en todas las etapas de la construcción del proyecto, asegurando que se cumplan las actividades y los entregables planificados. Con estos

aliados se pueden obtener precios bajos a precios favorables en el mercado, lo que nos da una mayor ventaja competitiva. En este sentido, podemos definir los derechos que para Vargas (2019) los contratistas se materializan en los siguientes:

- Contener autonomía jurídica, económica y administrativa.
- Arrojar el manejo financiero y administrativo de los recursos que se destinen por parte de la entidad pública gerenciada al proyecto de infraestructura vial.
- La no subordinarse por parte de las directivas de la entidad pública gerenciada.
- Ejecutar su actividad empresarial sin exclusividad, salvo que se dé realice acuerdo entre los intervinientes.
- Desplegar las herramientas de planeación, organización, dirección, coordinación y control de la entidad pública gerenciada en cuanto a la ejecución del proyecto vial se refiere.
- Absorber la información suficiente de la entidad pública gerenciada para el cumplimiento de su prestación.
- Recibir una retribución y, de ser el caso, los correspondientes honorarios de acuerdo con las tablas de asignación salarial del orden nacional establecidas para ello.

La gestión de proyectos permite a las partes interesadas participar en todo el proceso de diseño, desarrollo y construcción del proyecto, lo que facilita el control general de la propiedad durante todo el proceso. Esto se logra mediante la contratación de un director de proyecto que será responsable de coordinar sus actividades individuales para satisfacer las necesidades del cliente o cliente. Para las administraciones públicas, el sistema ofrece grandes ventajas, como la

presencia de un interlocutor en lugar de varios, un responsable directo del proyecto y un presupuesto desde el inicio, que a su vez pueden ser constructores y gestores de procesos¹⁶.

4.10. Funciones del Project Management.

Soler (2012) opina que el Project Management, debe ser un asesor o consultor de la entidad pública. Su objetivo es proporcionar a los clientes un servicio más global: ayudarlos a establecer y alcanzar objetivos razonables para cada proyecto. Si en algunos casos es práctico dividir el trabajo en paquetes, entonces las personas mencionadas anteriormente también pueden ser responsables de gestionar su propia integración

Es claro que, el camino tradicional de la gestión de proyectos comienza en el perfil del contratista general, ya que el desarrollador o el trabajador vial que ejecuta la unidad contrata a un asociado como su consultor o agente para realizar la gestión del diseño. y/o construcción (planificación, coordinación, control) y el pago de estos servicios profesionales (Cervera, 2021).

Clifford Chance (2002) señala que la gestión de proyectos puede ser un servicio de consultoría, equiparado en el mercado anglosajón con la gestión de costos, los ingenieros de costos y los aparejadores tradicionales. Por lo tanto, el objetivo básico del seguimiento de proyectos es controlar y monitorear los riesgos asociados al proceso del proyecto. Los servicios de consultoría monitorean el logro de los objetivos del proyecto desde una perspectiva externa para verificar el uso adecuado de los fondos externos. Informar regularmente a los clientes sobre el avance del trabajo, controlar el presupuesto y la calidad a través de visitas, debe ser capaz de resolver problemas, recomendar proactivamente clientes o unidades y recomendar las soluciones más adecuadas para reducir los riesgos. Asimismo, en el mercado anglosajón, es un servicio de consultoría similar al seguimiento de proyectos, que se define como la coordinación, dirección,

¹⁶ <https://www.inmoley.com/CURSOS-LIBRERIA/EJEMPLOS/PROJECT-MANAGEMENT.pdf>.

supervisión y control de todas las empresas y expertos que intervienen en la elaboración de diversos proyectos técnicos. Ocupación.

En consonancia con Gido (2006), el Project Management es responsable por:

- Prestación de servicios internos en gestión de proyectos (formación y desarrollo de profesionales, consultoría interna, seguimiento de proyectos clave, construcción, planificación estratégica. etc.).
- Desarrollar e implementar métodos, técnicas, herramientas y procesos administrativos.
- Velar por el cumplimiento de la planificación, organización, dirección y control en las distintas etapas del proyecto.

Para Fernández (2007) el gerente del proyecto es el gerente que posee el proyecto y es responsable de la ejecución exitosa del mismo, así como el logro de los resultados deseados, lidera el equipo del proyecto, es el portador de la antorcha, establece metas claras para que el equipo logre. Por lo general, se reunirá con el propietario/patrocinador del proyecto o el cliente, quien proporcionará el presupuesto para el proyecto, definirá el alcance del proyecto, proporcionará recursos efectivos, luego desarrollará un plan que describa las tareas que se completarán y propondrá de acuerdo con el cronograma, puede regresar y trabajar con las agencias gubernamentales para obtener el presupuesto requerido o pasarlo por alto y negociar un resultado basado en el presupuesto limitado. El gerente del proyecto luego atraerá los recursos, definirá los entregables y ejecutará el trabajo utilizando los recursos. Se ocupará de la vida cotidiana, se asegurará de que el equipo se desarrolle. También mantiene informados a los clientes y miembros relevantes del equipo sobre eventos y sorpresas desde el principio. En última instancia, el director del proyecto tiene que evaluar todo y generar resultados. Por lo

general, el líder es la persona más importante en el proyecto, puede depender de otros, del equipo, lo que significa que puede haber más personas en el equipo que pueden ser importantes para él, pero él es el dueño del proyecto y si el proyecto no cumple con los plazos o no se entrega, será castigado con el despido o una multa.

Aunque los consultores son expertos en la disciplina que eligen, a menudo se los conoce como expertos en el dominio. Un consultor puede ser un consultor de ventas, un consultor de marketing, un consultor de estrategia, un consultor de cadena de suministro puede ser cualquiera. Un consultor de estrategia puede ingresar y proporcionar una estrategia comercial sobre cómo la empresa logrará sus objetivos de ingresos, un consultor de la cadena de suministro puede ingresar y ayudarlo a optimizar el flujo de bienes en su red de cadena de suministro o ayudarlo a construir una red de cadena de suministro dependiendo de dónde están ubicados tus clientes, dependiendo de dónde están los costos de mano de obra más bajos para hacer tus productos y distribuir lo que vendes, lo que te da pistas de dónde deben estar los centros de distribución, dónde deben estar las plantas de fabricación.

Lo que encontramos es que la diferencia entre esas dos figuras es que un consultor puede venir y proponer una estrategia amplia para optimizar una red de cadena de suministro y luego designar a un gerente para implementar esa idea y hacer todas estas tareas de Proyectos para optimizar la red de la cadena de suministro, los objetivos y entregables se lograrán mediante el número de pasos considerados como el mejor desempeño para el método de entrega¹⁷.

4.11. Control de proyectos de Obra Vial realizado por el Project Management.

En una era de feroz competencia en el mercado de la infraestructura vial y a pesar de que se proyecta con el cumplimiento de los fines del estado en la ejecución de todo proyecto vial, se

¹⁷ <https://www.angelcareer.com/53968/cual-es-la-diferencia-entre-un-controlador-de-proyecto-y-un-consultor.html>.

considera que el control sobre dichos proyectos debe ser el pilar de gestión de cualquier proceso, porque es la base para determinar los cambios durante el proyecto. La ejecución requiere de la gestión y seguimiento del proyecto, para verificar que se lleve a cabo de forma organizada y que los recursos se utilicen de forma eficaz (Del Giorgio Solfa y Girotto, 2010).

Para Gutiérrez (2020) la función administrativa de control es medir y ajustar el desempeño para asegurar que se alcancen las metas de las instituciones públicas y los planes desarrollados para lograrlas.

La Guía del PMBOK (2009) muestra que el control del proyecto define la gestión como la fase de revisión, análisis y ajuste del progreso para obtener beneficios y alcanzar las metas operativas definidas en el plan. El seguimiento incluye la presentación de informes sobre el estado de preparación, la medición del progreso y la previsión. Los informes de actividad proporcionan información sobre el alcance, la programación, el costo, los recursos, la calidad y los riesgos de las actividades del proyecto que puede utilizar como entrada para otros procesos.

Por su parte Henderson (2007) establece que la fase de seguimiento y control también implica:

- Verificar cambios y recomendar acciones preventivas para anticipar problemas potenciales.
- Supervisar las actividades y compararlas con el plan de gestión del proyecto y la línea base de desempeño de este.
- Personas influyentes que pueden eludir los controles de cambio incorporados para que solo se implementen los cambios aprobados.

Este monitoreo continuo brinda a los equipos de proyecto una perspectiva del estado actual de ejecución de este y ayuda a identificar áreas que requieren atención adicional. Además

de abrir, monitorear y controlar el trabajo realizado en el grupo de procesos, también produce resultados y administra el trabajo realizado como un todo. Es posible que se recomienden y aprueben actualizaciones del Plan General de Gestión como resultado de esta revisión. Si, por ejemplo, no se especifica una fecha de finalización, es posible que sea necesario ajustar los planes actuales de dotación de personal, implementar horas extras o delegar objetivos de presupuesto y cronograma (Lucas, 2014).

4.12. Características del Control de Proyectos de Obra Vial realizado por el Project Management.

Para Arias (2006) se determina que existen determinadas especificidades que se deben tener en cuenta para el control del proyecto y describe las siguientes:

- Holístico: el proyecto es visto desde una perspectiva holística, teniendo en cuenta su relación con las organizaciones públicas. El control cubre todos los aspectos de las actividades del proyecto.
- Periódico: sigue un cierto patrón y secuencia.
- Selectividad: Debe centrarse únicamente en aquellos elementos que sean esenciales o relevantes para las funciones u objetivos de cada unidad.
- Creatividad: busca continuamente indicadores importantes para comprender mejor el desarrollo del proyecto y conducirlo hacia sus objetivos.
- Eficaz y eficiente: se esfuerza por utilizar los recursos apropiados para lograr las metas establecidas.
- Suficiente: Los controladores buscarán los métodos y estándares más apropiados en función de la función que se está controlando.

- Adaptarse: Adaptarse a la cultura del organismo público y de las personas que integran el grupo de trabajo.
- Factores motivadores: los factores motivadores no solo deben ser deprimentes, sino que también deben esforzarse por alcanzar las metas del proyecto.

4.13. Consideraciones Estratégicas del Project Management en la Ejecución de Proyectos.

La gestión de proyectos de infraestructura vial requiere conocimientos genuinos y prácticas tradicionales que puedan ampliarse lo suficiente para proporcionar un propósito universal; asimismo, las novedades e innovaciones en la práctica, la tecnología y las herramientas avanzadas pueden curar y complementar los resultados de los borradores de protocolos para el desarrollo y deben ser interpretados por las agencias gubernamentales, sus planes de contratos anuales y las prácticas de elaboración de estrategias en relación con los resultados de desempeño de los proyectos de infraestructura vial. Algunas perspectivas de análisis pueden ser:

a). Competencia del proceso PMBOK®. Cubre la generación y uso de resultados y la identificación, selección y uso de herramientas utilizadas para generar esos resultados (Solarte y Sánchez, 2014).

b). Los ejes de estudio. Describen las formas en que se pueden agrupar diferentes prácticas y procesos y tratan de interpretarlos en términos de análisis estratégico específico y perspectivas de adaptación, no solo en términos de procesos y procedimientos (Cooke-Davies, 2002).

c). Balance de resultados con distintas entidades. Permite en la práctica comprobar el grado de cumplimiento de los estándares fijados por la organización, a partir del conocimiento de su cultura e identidad, e identificar planes de mejora (Enaa, 2005).

d). Comparar los resultados con las percepciones de los miembros de las organizaciones públicas. Las prácticas evaluadas por percepción pueden muestrearse y compararse con los resultados obtenidos después de la formalización (Ibbs y Kwak, 2000).

e). Nivel de velocidad. La segmentación de proyectos, programas y carteras de carreteras le permite relacionar los resultados con aspectos de la identidad organizacional, como dinámicas de poder, conflictos, colaboración, niveles de capacitación, etc (Campo y Mosquera, 2019).

5 Capítulo II. Describir la Implementación del Project Management en el Ordenamiento Jurídico Colombiano.

Desde la ejecución de la actividad contractual, se entiende que el Contrato Estatal según el Sentencia Expediente No. 11.099/22 (Consejo De Estado, 2022) no es un fin en sí mismo, sino que debe presentarse primordialmente como una herramienta de la administración pública para el cumplimiento de las funciones del Estado, claramente definidas en el preámbulo y el artículo 2 de la Constitución Política de Colombia. Asimismo, estas tareas pueden integrarse en general en el concepto clásico de servicio público, ya que están indisolublemente ligadas a la satisfacción de las necesidades colectivas y la priorización del bien público.

Es precisamente la doctrina de los contratos administrativos la que caracteriza al bien público como un factor permanente e inevitable en la celebración de los contratos estatales y en este sentido, la Sentencia Expediente No. 11.895/00 (Consejo De Estado, 2000); establece que directa o indirectamente indica que se basa en la suposición de que las acciones de varios órganos y funcionarios administrativos estatales están justificadas y son legítimas solo si están dirigidas a lograr objetivos estatales según Sentencia Expediente No. 12.775/00 (Consejo De Estado, 2000).

Dado que la contratación pública es, por lo tanto, solo una herramienta administrada por el estado para cumplir con las tareas del estado, los sectores y los municipios, siempre es necesario asegurar el bien público si se trata de un comercio legal entre el estado y los particulares; la legislación y la jurisprudencia de los términos contractuales indican que la validez del contrato (Rico, 2017).

En este contexto, puede señalarse que si bien el marco normativo de la Ley General de Contratos de la Administración del Estado y sus disposiciones posteriores, así como sus decretos

reglamentarios y adicionales, regula la planificación, formación, celebración y ejecución de los contratos del Estado; en la práctica, la gestión y ejecución de objetos de negocio en la sede administrativa no se garantiza la gestión del proyecto según (Consejo De Estado, Sentencia Radicación Número: (21324)/14, 2014); porque es en estas fases del contrato, ya sea por acciones o por omisiones, que crean e impiden que los operadores legítimos cumplan a cabalidad con los objetivos contractuales, contratos gubernamentales estructurales en proyectos de infraestructura vial, conscientemente o no, cuando brindan andamiaje administrativo¹⁸.

Las situaciones mencionadas se darán en la mayoría de los casos, aunque es generalmente conocido y aceptado que las entidades estatales tienen el derecho de dirigir, controlar y supervisar la organización, ejecución y regulación del proceso de contratación para lograr el fin del estado mediante la realización de negocios jurídicos según la Sentencia Radicación Numero: (1992)/10 (Consejo De Estado, 2010); sin dejar de lado la precisión de los estándares y métodos, el objetivo es asegurar la adecuada y continua entrega de las obras viales contratadas.

En los proyectos de infraestructura vial pública, estas relaciones contractuales se caracterizan por colaboraciones formales, bilaterales, gravosas, intercambiables, continuas e intuitivas del factor humano, ya que surgen de un inicio de escritura de fideicomiso básico, donde se encomiendan a un responsable de la gestión de los bienes públicos. fondos y funcionarios con el fin de lograr objetivos nacionales. (Consejo De Estado, Sentencia Radicación No. 73001-23-31-000-1997-05001-01/06, 2006).

Del contenido del análisis anterior, se puede concluir que la contratación pública está relacionada con el procedimiento de selección de sus colaboradores de conformidad con las

¹⁸ <https://Transparenciacolombia.Org.Co/Documentos/2019/Informe-Monitor-Ciudadano-Corrupcion-18.Pdf>.

normas generales de contratación pública, referidas a las funciones administrativas que desempeñan los sujetos del Estado, que conforman el procedimiento administrativo para regular las actividades antes mencionadas de acuerdo con los mismos principios; asimismo, los citados estatutos participan del carácter de orden público y de ejecución obligatoria, limitando y regulando los procedimientos, ya que las personas públicas tienen la obligación legal de cumplir estrictamente con sus funciones, están sujetas a sanciones que afectan la eficacia de la ejecución y, por tanto, la facultad del grupo evaluador e incluso el propio contrato¹⁹.

Cumplir con los fines nacionales contenidos en la Carta, por ejemplo: servir a la sociedad, promover el bienestar general, garantizar la vigencia de los principios, derechos y obligaciones; El ejecutivo nacional tiene que aceptar los nuevos parámetros de contratación pública ya que son firmados entre la revisión de los particulares en nombre de la dirección del proyecto siendo útil cuando se trata de contratos públicos, ya que no existe una ley civil para clasificarlos, y las transferencias al dominio público son contratos atípicos.

Es por ello que, para empezar a ilustrar la implementación debemos basarnos en un punto de partida, el cual será el derecho proactivo que de acuerdo con Haapio y Bernal (2016) se define como:

“Un enfoque futuro de la ley que se enfoca en aplicar el conocimiento legal antes de que las cosas se compliquen. Construye una mentalidad legal y un conjunto de habilidades, prácticas y procedimientos que ayudan a identificar oportunidades temprano y aprovecharlas e identificar problemas potenciales mientras aún son potenciales tomando medidas preventivas. Además de evitar disputas, juicios y posibles obstáculos, los

¹⁹ <https://Colombiacompra.Gov.Co/Sala-De-Prensa/Comunicados/Aclaracion-Sobre-La-Obligatoriedad-De-Los-Documentos-Tipo-De-Acuerdo-Con>.

profesionales legales con visión de futuro se esfuerzan por encontrar formas de utilizar la ley para crear valor, fortalecer las relaciones y gestionar el riesgo”.

Al respecto Scott y Orr (2011) señalan que: después de todo, la gestión de proyectos es la más creativa de todas las artes, por ser el arte de organizar a las personas, es un medio por el cual los cambios sociales, económicos, tecnológicos y políticos, los cambios en las personas, pueden ser racionalmente organizados y aplicados al organismo social.

En igual sentido encontramos a López (2015), y nos dice que esto nos permite entender que la imagen de la gestión de proyectos puede ser la siguiente: "Las funciones relacionadas con la gestión de proyectos configuran las perspectivas de futuro de los profesionales de las infraestructuras, siempre que sepan dar un salto cualitativo, con una formación complementaria específica que les permita agregar negocios componentes culturales por cuanto el trabajo requiere que los técnicos desarrollen nuevas habilidades de liderazgo y gestión. El problema es que muchos profesionales no están acostumbrados a trabajar en equipos interdisciplinarios y mucho menos a un gerente de proyecto como intermediario que representa al cliente y guía el proceso.

De la configuración del contrato de Project Management en los usos negóciales se aprecia que los elementos esenciales y naturales de dicha figura se tratan de un contrato atípico, oneroso, conmutativo, consensual, bilateral, recíproco, sinalagmático, en virtud a que dicho acuerdo de voluntades conlleva a una configuración jurídica atípica y contiene una mixtura del contrato de obra, contrato de concesión, contrato de consultoría, contrato de mandato, y del contrato de prestación de servicios y de apoyo a la Gestión.

Ahora bien, se reconoce que dicha figura contractual tendrá los siguientes elementos esenciales: (i) manejo de la eficiencia, a través de las fases del proyecto y el ciclo de vida de los

mismos, (ii) disminución y descentralización del estado a los interesados (Stakeholders) en el proyecto, (iii) la influencia de la organización estatal en busca de la excelencia según PMBOK (2004) y (iv) planificación estratégica según Martínez (2007) orientada al servicio público (Ledezma, 2020).

Por otro lado, la esencia de la gestión de proyectos requiere lo siguiente: El primer elemento está relacionado con el aspecto organizacional, gestionando la forma en que una organización empresarial lleva a cabo sus procesos, mientras que el segundo elemento está relacionado con el equipo de gestión de proyectos en privado. organizaciones, según Reyes (2000). El nivel de conocimientos y habilidades que en este orden de pensamiento se acepta: privatización interna y externa del estado. La privatización intergubernamental ocurre cuando técnicos calificados del sector privado pasan a trabajar en la administración pública. La privatización externa del estado ocurre cuando la administración estatal transfiere la producción de bienes y servicios estatales al sector privado (Romero, 2012).

El desarrollo del sistema de gestión de proyectos también incluye los siguientes factores aleatorios: a). Prestación de asistencia técnica a los sujetos obligados, evaluando recomendaciones, b). Elaboración, dirección y control de planes financieros, c). Coordinar con los patronos proyectos comunes de gestión de fondos, inversiones y captación, etc. desarrollo de acuerdo con las normas establecidas (Latorre y Forero, 2014).

Es importante enfatizar que un gerente de proyecto debe tener sólidas habilidades de desarrollo personal, alguien que pueda crecer y empoderar a los empleados para que crezcan. Por ello, es muy importante que tengan habilidades para el desarrollo de la personalidad, entre las que se encuentran la inteligencia emocional, la empatía, el autoconocimiento, la vivacidad, la confianza y la motivación. Son habilidades que se aprenden y desarrollan (Roldán y Parra,

2017). Los términos del contrato estipulan que, en futuros contratos de administración de proyectos, en el marco del ordenamiento jurídico colombiano, se contraten personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, bajo la autoridad del cliente y de conformidad con el contrato celebrado con él, según Soler y Núñez (2018), para gestionar y coordinar a todos los agentes que intervienen en la vía pública en el proceso de obra y responder a la planificación de rutas estratégicas bajo un modelo competitivo basado en el mérito, como se contratan servicios profesionales, cuyos términos resolverán por dividiéndolos según corresponda en lotes o paquetes o fases, o módulos de implementación y/o desarrollo (Cárdenas y Ramírez, 2013).

5.1. Introducción a la Implementación de la Figura Contractual.

Actualmente, las entidades del gobierno colombiano no cuentan con los medios para monitorear y controlar los proyectos, por lo que la mayoría de las desviaciones o cambios funcionales no se pueden detectar cuando ocurren, por lo que no es posible tomar acciones correctivas y tomar decisiones cuando ocurren. Si se sigue gestionando el proyecto sin todos los análisis de eficiencia necesarios, no se optimizará el uso de los recursos, lo que generará costes adicionales y reducirá los beneficios esperados (Mantilla, 2010).

Por lo tanto, el Estado se preocupa por garantizar el acceso a las compras públicas y la participación de las empresas públicas y privadas en el suministro de los múltiples bienes, obras y servicios que debe suministrar; actividades que promuevan la competitividad en el mercado y la ponderación de propuestas por parte de las instituciones estatales con el fin de elegir las mejores opciones para quienes presenten propuestas, precisamente por las razones mencionadas, los legisladores han aprobado leyes como la Ley 80 de 1993 y la Ley 1150 de 2007, Ley 2160 (2021) y demás normas que rigen las compras públicas en Colombia, que tienen por objeto

garantizar la interacción de los promotores de obras, bienes y servicios en igualdad de condiciones.

Entenderemos que los servicios de personal capacitado y calificado se contratan a través de la dirección de obra para construir, mantener, instalar o ejecutar cualesquiera obras materiales destinadas a realizar las obras de infraestructura objeto del contrato testamentario por cuenta de quien lo emplea. según el contrato, el vendedor o unidad estructural es el dueño de la obra, el administrador principal o contratista sólo es responsable de llevarla a cabo con buenos resultados, como el mismo director técnico, utilizando todas sus habilidades para operar las instalaciones y conocimientos proporcionados por en el contrato, no tratar de trabajar con contratistas independientes que están expuestos a riesgos tales como fluctuaciones económicas, personal sin experiencia o mal contratado, fallas en equipos usados, o peor, el riesgo de adjudicar un porcentaje de la participación en los contratos adjudicados²⁰.

En resumen, la gestión de proyectos como disciplina de gestión se relaciona con un campo multifacético, cuyos límites de aplicación varían según las necesidades de los sujetos que implementan los proyectos que están en el centro de su misión. En este trabajo se pretende proponer la creación e implementación de un nuevo tipo de contrato dentro del ordenamiento jurídico colombiano para la ejecución de proyectos de infraestructura vial según la metodología propuesta por el Project Management Institute - PMI.

Son tantas las variables y componentes a gestionar en la ejecución de obras viales públicas que será difícil asistir o contribuir a la gestión exitosa de cualquier unidad vial pública sin una contratación basada en estándares básicos o de calidad.

²⁰ Porter (1999). La Ventaja Competitiva De Las Naciones. “Las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y variadas formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, lo que es un último extremo es un acto de innovación”.

En el sentido anterior, las instituciones públicas utilizan procesos complejos e integrados que involucran recursos humanos, materiales y tecnológicos para lograr las metas nacionales, y estos procesos a su vez consisten en sistemas o subsistemas que interactúan entre sí y que deben relacionarse simétricamente e interactuar activamente para lograr una gestión eficaz y eficiente.

La gestión de la alta dirección de una entidad pública se define como: un conjunto de actividades que pueden derivarse del objeto de una organización pública, que requiere de un proceso de planificación, control y gestión para optimizar recursos, costos y esfuerzos, Simetría para cada concepto, cuyas tareas tienen aspectos y responsabilidades comunes, porque el objetivo es evitar en lo posible la duplicidad, optimizar los recursos y simplificar la gestión de todos los sistemas (Narváz y Ordóñez, 2015).

Con la introducción de la nueva figura legal en el ordenamiento jurídico colombiano, el contrato de administración de proyectos tendrá un impacto significativo en el éxito de los proyectos de infraestructura vial, especialmente en cuanto al cumplimiento de los parámetros de tiempo, recursos y alcance que se establecieron inicialmente. en nuestro medio, que se sabe que no es una de las formas de facilitar la ejecución de las obras viales nacionales porque, si bien se ha avanzado mucho en ingeniería, no se ha avanzado en la consultoría y mucho menos en la gestión de proyectos, que se ve como una visión integrada y objetivos de gestión de la alta dirección, en lugar de un tipo de contrato de trabajo que se centra principalmente en aspectos técnicos (Romero, 2010).

Según el presente estudio, se logrará un gran avance en la gestión de proyectos de vías públicas mediante la consolidación del trabajo rutinario con los estándares que se están desarrollando en todo el mundo y la introducción de buenas prácticas de gestión de proyectos en la contratación pública; se aplicará al mismo tiempo la justicia constitucional, la eficiencia de las

normas y el gasto público; se tomarán medidas importantes para fortalecer una cultura de gestión basada en resultados, reconociendo que cada parte involucrada en el proceso de selección de contratistas controla los riesgos inherentes que está mejor calificado para administrar y obtener beneficios o pérdidas.

La importancia de este instrumento contractual en el ordenamiento jurídico colombiano está relacionada con la industria de la construcción y puede implementarse de igual manera en la industria vial, ya que cada vez crece más y es hoy una de las industrias más rentables del mundo. Las tendencias de crecimiento mundial y la expansión del sector de obras públicas, se entiende como un medio para que los empresarios de infraestructura vial continúen modernizando y ampliando el mercado y, sobre todo, para cumplir cabalmente con todos los requisitos establecidos en los contratos estatales²¹.

En el ámbito nacional e internacional, la armonización de derechos debe buscarse en el marco de los derechos sociales²². El derecho mercantil y en general todas las normas nacionales e internacionales deben basarse en los principios de libertad de contratación, libertad de forma y de prueba, contrato *sunt servanda* (el contrato es derecho de las partes), supremacía de las disposiciones inmutables, carácter determinativo, internacionalidad y uniformidad, integridad y

²¹ <https://www.portafolio.co/economia/infraestructura/la-infraestructura-tendra-un-crecimiento-dispar-en-el-2021-556930>. Consultado última vez: 15 de febrero de 2022.

²² Esta categoría hace referencia a la normativa internacional de estirpe supranacional y, por tanto, autónoma frente a las leyes nacionales de cada Estado, así estos la hayan acogido (como los INCOTERMS y las Reglas UCP 600 de la CCI), con muy frecuente aplicación para regular el tráfico jurídico y las relaciones económicas internacionales. *Lex mercatoria* o *Law Merchant*, son términos análogos que aglutinan un cuerpo normativo derivado de los usos y prácticas de comercio internacional respetados universalmente pero, también, engendradas por el continuo ejercicio de la autonomía de la voluntad de los comerciantes y de los empresarios en el ámbito internacional que se han convertido en modelos o normas para la contratación internacional y que son aplicados por comerciantes en el desarrollo de su actividad y por los árbitros en la solución de las correspondientes controversias. Este sistema normativo halla sus antecedentes en el *ius gentium*, y constituye una respuesta a los vacíos de los códigos civiles del siglo XIX, creados para economías rurales, artesanales y de pequeños burgos o ciudades incipientes dentro del concepto de nación aislada internacionalmente y, por tanto, muchos de ellos casuistas y obsoletos, incapaces de advertir la trascendencia del comercio internacional y de la economía globalizada.

lealtad comercial, uso y validez de la costumbre, venire contra factum proprium (prohibición de obrar contra uno mismo)²³

Uno de los objetivos de implementar esta figura contractual como instrumento contractual es que la organización se enfoque continuamente en la mejora continua de todas sus actividades, especialmente en el estrecho camino de la gestión de proyectos donde los profesionales necesitan conceptos de referencia que los ayuden a comunicarse, comprender, comparar, discutir y en última instancia, cambiar para continuar avanzando en el proceso de desarrollo de la gestión de proyectos; la implementación del diagrama se ofrece como un contrato administrativo para la gestión de proyectos de infraestructura vial según la metodología del Project Management Institute-PMI para las organizaciones interesadas en emprender proyectos viales para gestionar la calidad, la responsabilidad, la disponibilidad, la continuidad y la confiabilidad, competitividad y posicionamiento de sus unidades estructurales y proyectos en el mercado según Guzmán y Díaz (2017); Asimismo, su aprovechamiento, que redundará en un trabajo tangible, oportuno y de calidad, beneficiará en gran medida a la comunidad en su conjunto, donde aprenderá, disfrutará, reflexionará y valorará todos estos proyectos como propios, menguando impacto social, generando empleo y una inversión eficiente en servicios públicos (Tolosa y Tola, 2017).

5.2. Los Contratos del Sector de La Infraestructura Vial de Colombia.

Según Montes (2013), la industria de obras viales es otro modelo paradigmático del nuevo campo de la contratación internacional por su complejidad, tanto desde el punto de vista de las partes involucradas como de los servicios que se les prestan.

²³ El artículo 1.1 de los Principios UNIDROIT sobre los contratos comerciales internacionales, señala: “Artículo 1.1 Libertad de Contratación. Las partes son libre para celebrar un contrato y para determinar su contenido” (UNIDROIT, 2010, p. 1).

En ausencia de ley, tenemos que utilizar las diversas definiciones proporcionadas por la doctrina. En este sentido, según Arrieta y Durán (2011), este campo de la infraestructura puede denominarse un conjunto de obras y estudios de carácter técnico, económico y de investigación, realizados habitualmente por empresas o industrias especializadas. un proyecto vial que realiza una tarea específica, generalmente especificada en diseños, informes técnicos y planos.

Otra definición dada por los doctrinantes Illescas y Perales (2003) señala que la industria de la infraestructura vial es una de ellas, las empresas de ingeniería se encargan de preparar, gestionar y controlar los proyectos para sus clientes, mientras intentan imponerse otras responsabilidades como la ejecución, el mantenimiento y la dirección de las obras.

Por lo tanto, esta industria implica una estructura compleja de obligaciones, ya que diferentes actividades se relacionan con la ejecución de las obras viales contratadas. En palabras de Martínez y Carrillo (2017), argumentan que la ingeniería es “la difusión del emprendedor que, a cambio del precio, promete una serie de ventajas, partiendo de simples estudios técnicos que preparan organizaciones empresariales, instituciones de mercado. productividad, promoción o planificación comercial, etc., hasta la elaboración de proyectos o incluso la construcción y montaje de fábricas, edificios, viviendas, etc. y los posibles servicios de asistencia técnica, provisión de bienes de inversión, cesión de patentes y otros”.

Silva (2014) llama nuestra atención sobre la diferencia entre contratos de ingeniería para la elaboración de estudios o proyectos de ingeniería (por ejemplo, planos, investigaciones de suelos, etc.). El primero se denomina contrato de ingeniería consultora (ingeniero consultor) y el segundo se denomina contrato de ingeniería comercial (ingeniería comercial).

Según Campaña (2019), puede ocurrir que el contrato no acuerde únicamente la realización de estudios y la ejecución de obras, sino también el suministro de una planta

industrial completamente instalada y lista para su uso: estas son las denominadas “(turnkey contract).” (contratos llave en mano). Las etapas del contrato tienen por objeto ser desarrollados y entregados al proveedor del proyecto vial y todos sus elementos, entendiendo por tal el medio por el cual el cliente realiza las obras y actividades de infraestructura vial de conformidad con los términos pactados en el contrato. Como señalan Medina y Hernández (2019), las obligaciones del contratista pueden extenderse incluso al proceso productivo, en cuyo caso nos encontramos ante los denominados “contratos de producto existente”.

En este sentido, si bien depende de la configuración del contenido del contrato, según Meléndez y León (2009), la transferencia de tecnología en los contratos de ingeniería comercial puede darse en mayor medida, por ejemplo, porque se debe considerar el desempeño. o se puede requerir capacitación, asistencia técnica y permiso para usar activos intangibles protegidos por derechos de propiedad intelectual antes de lanzar equipos industriales en un área hipotética. En cambio, en la consultoría de ingeniería, los expertos utilizarán sus conocimientos para presentar al cliente los resultados del estudio, como un organigrama o un estudio de impacto ambiental, y aunque la información final está a disposición del diseñador, desarrollador o público empresa, la forma de lograrlo sigue estando en el dominio del propietario.

Cebriá (2013) afirma con precisión que los contratos en la industria de la ingeniería mecánica son aquellos relacionados con la ejecución de obras o concesiones, pero advierte que en este tipo de contratos las reglas se desarrollan para obras físicas, independientemente del trabajo realizado. Por ejemplo, la elaboración de estudios, planes y proyectos no es posible aplicar los términos de este contrato al régimen de ingeniería consultora. En este sentido, Sánchez (2005) apoya la analogía con un contrato de prestación de servicios, argumentando que

no se crea nada nuevo y que la contraprestación por la entrega suele calcularse en función del tiempo necesario para prestar el servicio.

Sin embargo, en varios proyectos viales, las condiciones de contratación son impuestas unilateralmente por el desarrollador o el Estado, sin conocer la identidad del ejecutor, como ocurre en el proceso de selección de contratación pública, aunque también hay casos en que el contratista se prepara en base a criterios públicos. obtención. contrato Un contrato que, de acuerdo con las reglas, es uno de los contratos tipo²⁴.

Asimismo, la fase de precontrato o negociación o planificación es de suma importancia en el desarrollo del proyecto vial ya que constituye la base de las actividades que se desarrollan en la fase de ejecución y liquidación. Actualmente, aunque no existe contrato, según entienden Salgado y Galván (2022), el contrato aún no ha sido formalizado y las partes involucradas tendrán que asumir algunas obligaciones, como el deber de integridad y responsabilidad por la información disponible dentro del proceso de selección.

Como conclusión, cabe decir que además de la evidente urgencia, se han realizado tanto estudios de viabilidad (investigación previa a la inversión) como desarrollos detallados del proyecto. Según Marín (2012), estas dos acciones pueden incluirse en los términos del contrato o considerarse como un contrato separado o anexo. A nivel internacional, encontramos que la falta de regulación en las leyes nacionales y los enfoques contradictorios sobre el uso de los datos de los contratos típicos para asegurar la aplicación análoga de sus normas conducen a la formulación de normas post-contractuales específicas. En resumen, Galvis (2018) afirmó que estos modelos de contrato están muy extendidos y comparten algunas características comunes,

²⁴<https://revistaempresarial.com/gestion-humana/contratacion/tendencias-de-reclutamiento-en-colombia/>. Consultado última vez 22/2/2022.

como su complejidad, similitud, desarrollo continuo y flexibilidad para adaptarse a diferentes leyes nacionales, lo que les permite ser utilizados tanto a nivel nacional como internacional.

5.3. La Implementación del Project Management vista desde El Gobierno Nacional.

La existencia y aplicación de un tipo de contrato conocido como gestión de proyectos para la ejecución de proyectos, planes o programas de construcción pública de infraestructura vial nacional en Colombia requiere un andamiaje sistemático y estratégico para mejorar el plan nacional de desarrollo. Al darse cuenta de que la gestión de proyectos es un ejemplo de sujeto de contrato responsable de la ejecución de proyectos de obras viales públicas y debe ser parte de la estructura orgánica de la institución que ejecuta obras viales públicas, por lo que Ibarra y Rodríguez (2015) consideran que: “Los contratos son la 'neurona' más importante. Es la forma principal en que las empresas interactúan entre sí o una organización se comunica con sus consumidores.

Según González (2016) se evidencia la necesidad de instaurar esta tipología en el ordenamiento interno para la provisión de los proyectos que de obra de infraestructura vial se susciten los procesos de contratación bajo la modalidad de concurso de méritos, ya que lo que se pretende con esta formalidad es generar el cumplimiento total de los proyectos que se planifiquen dentro de los plazos y los presupuestos establecidos inicialmente, donde las cantidades de obra sean realmente las ejecutadas, así como un alto recaudo de Impuestos, Tasas y Contribuciones para la Entidad Estatal según Sentencia Expediente 14287/06 (Consejo De Estado, 2006); la utilización del concurso de méritos como modalidad apta para la concurrencia de proveedores dentro de un proyecto²⁵, así como el pago de honorarios laborales al gerente o

²⁵ Ley 1150 de 2007. Artículo 2. De las modalidades de selección. 3. Concurso de méritos: (...) corresponde a la modalidad prevista para la selección de consultores o **proyectos**, en la que se podrán utilizar sistemas de concurso abierto o de precalificación, en este último caso, la conformación de la lista de precalificados se hará mediante convocatoria pública, permitiéndose establecer listas limitadas de oferentes mediante resolución motivada, que se

ejecutor del contrato, mas no como se viene presentando en el pago exorbitante de utilidades según la Sentencia radicación número: (21990)/12 (Consejo de Estado, 2012); dentro de los contratos de obra cuyo valor es especulativo y de mera estimación. (Consejo de Estado, Sentencia Radicación no. 1.920 1001-03-06-000-2008-00060-00/12, 2012).

Ahora bien, es importante dar a conocer el buen momento por el que está pasando el sector de la ingeniería en lo relativo con la infraestructura pública vial²⁶, por ello, nuestra industria vive el momento más significativo de su historia, ya que nunca se ha alcanzado el nivel de inversión en este sector de la economía. Esto, por supuesto, requiere la responsabilidad de desarrollar proyectos modernos y seguros de acuerdo con altos estándares técnicos y regulaciones modernas relevantes. Todo ello, además, teniendo en cuenta que la seguridad vial ha cobrado la necesaria relevancia en la agenda de gobierno, teniendo en cuenta el impacto de los accidentes de tráfico en las personas. Esta orientación crea desafíos adicionales para la infraestructura de transporte, ya que se reconoce que es necesario actuar para fortalecer nuestras carreteras como un entorno seguro para satisfacer las necesidades de movilidad de los ciudadanos y reducir la probabilidad de accidentes viales.

5.4. Análisis del Riesgo en La Implementación.

Entrando en materia sobre el análisis del riesgo en la implementación del Project Management en el ordenamiento jurídico colombiano, se debe desarrollar, en pleno cumplimiento a lo establecido por el estatuto que regula la contratación de las entidades estatales en Colombia (Ley 80 de 1993) en su artículo 32, numeral 4, tipifica la concesión como una

entenderá notificada en estrados a los interesados, en la audiencia pública de conformación de la lista, utilizando para el efecto, entre otros, criterios de experiencia, capacidad intelectual y de organización de los proponentes, según sea el caso. (negrilla fuera de texto).

²⁶ <https://www.larepublica.co/economia/el-sector-de-infraestructura-tiene-inversiones-potenciales-cercanas-a-los-35-billones-3243630>.

(Consultado última vez 23/2/2022).

modalidad de contrato estatal autónomo que se ejecuta “por cuenta y riesgo del contratista”, y señala así su configuración jurídica.

En igual sentido, la Ley 1150 de 2007 en su artículo 4º, que dispone la distribución de los riesgos en el acuerdo de voluntades que se pretende ejecutar con su debida tipificación, estimación y asignación de los riesgos previsibles²⁷.

Para ahondar y materializar la necesidad de estudiar los riesgos, el documento CONPES 3107 de 2001²⁸, en cuanto a la política nacional de riesgos contractuales, se reconoce que una adecuada asignación de riesgos ayudará a reducir el costo de su impacto e identifica los riesgos asociados al proyecto, principalmente mediante la identificación de las variables que determinarán estos flujos. Porque estos riesgos afectan directamente los resultados esperados y el desarrollo de acuerdos de voluntad en los costos de entrega.

Revisando la trazabilidad de los efectos legales en las compras públicas encontramos que en el Decreto 734 de 2012²⁹, se establecían tres condiciones que deben ser analizados inicialmente ante el riesgo. A saber: identificación y previsibilidad, es decir, la posibilidad de evitar el riesgo, identificando la forma en que se producirá, estimando o cuantificando el valor del riesgo y estimando o cuantificando el impacto económico o determinado en el contrato

²⁷ Ley 1150 De 2007. Artículo 4o. De La Distribución De Riesgos En Los Contratos Estatales: (...) **Los pliegos de condiciones o sus equivalentes deberán incluir la estimación, tipificación y asignación de los riesgos previsibles involucrados en la contratación.** En las licitaciones públicas, los pliegos de condiciones de las entidades estatales deberán señalar el momento en el que, con anterioridad a la presentación de las ofertas, los oferentes y la entidad revisarán la asignación de riesgos con el fin de establecer su distribución definitiva (...) **(negrilla fuera del texto).**

²⁸ <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3107.pdf>. Consultado última vez 23/2/2022.

²⁹ Decreto 734 de 2012, Artículo 2.1.1. *Estudios y documentos previos*: Los estudios y documentos previos se pondrán a disposición de los interesados de manera simultánea con el proyecto de pliego de condiciones y deberán contener, como mínimo, los siguientes elementos: **6. el soporte que permita la tipificación, estimación, y asignación de los riesgos previsibles que puedan afectar el equilibrio económico del contrato (negrilla fuera de texto).**

testamentario, y la distribución final del riesgo, es decir, el riesgo de que se produzca, la preparación de la asignación de los componentes del Acuerdo y su cuantificación.

Posteriormente, en el Decreto 1082 de 2015 en el artículo 2.2.1.1.1.6.3., se evalúa los riesgos que los poderes públicos pueden promover para evitar eventos en el proceso de contratación que retrasen la adjudicación y firma de contratos, así como cambios en el proceso de ejecución que afecten el equilibrio financiero y pierdan la eficiencia del proceso de contratación.³⁰.

Guzmán y Arias (2011) recomienda considerar tres aspectos diferentes en la determinación del riesgo, tales como: el nivel de responsabilidad para delegar decisiones al proveedor del servicio según el tipo de modelo de contrato; la transferencia de riesgo se ajusta de acuerdo con la cantidad de información obtenida; la asignación de riesgos se basa en las capacidades y garantías del contratista para los contratos de apoyo o aprobación.

En ese entendido, coincidimos con Uribe (2010) en que, a la hora de identificar posibles opciones y formas de atender un reclamo, también se debe realizar un análisis de riesgo. Así, no solo se trasladará el mismo riesgo al prestador del servicio, sino que el ente público también tendrá un mejor conocimiento de si la oferta corresponde al riesgo real que se analizó inicialmente.

Es importante señalar que existe un desacuerdo entre las opiniones de Briseño (2003), quien entiende que el riesgo debe ser transferido al proveedor; y Pérez (2004) quienes argumentan que la transmisión no tiene que ser completa sino minimizada a través del diseño adecuado del contrato.

³⁰ Decreto 1082 de 2015. Artículo 2.2.1.1.1.6.3. *evaluación del riesgo: la entidad estatal debe evaluar el riesgo que el proceso de contratación representa para el cumplimiento de sus metas y objetivos*, de acuerdo con los manuales y guías que para el efecto expida Colombia compra eficiente. (decreto 1510 de 2013, artículo 17). (Negrilla fuera de texto).

Por su parte Becerra (2008) dice que, al describir y evaluar los riesgos, la parte contractual del contrato debe indicar automáticamente las obligaciones a considerar, los riesgos potenciales a enfatizar y el impacto a financiar. Escenarios que se pueden presentar durante la ejecución de un proyecto vial.

En conclusión, para los riesgos acaecidos en la ejecución del contrato objeto de estudio se consagra que la normativa existente podría ser suficiente para zanjar cualquier tipo de discusión en torno a la manera como se asigna el riesgo en este tipo de contratos, es decir, los riesgos generados y acontecidos en un contrato de obra pública vial son del contratista, en el entendido que las partes deben proyectar y planear muy juiciosamente el contrato por celebrar.

Básicamente deben estar en capacidad de diagnosticar y prever los riesgos propios de este tipo de obras con el ánimo de evitar su materialización y la consecuente ruptura económica contractual que ello acarrea. Deben advertir razonablemente las amenazas a que se puede ver enfrentado un contrato que se desarrolla a lo largo de grandes períodos de tiempo, como estrategia para hacerle frente a los acontecimientos advenedizos que puedan perjudicar el contrato, lo que implica la necesidad de adoptar una buena gestión y manejo de los riesgos (Dailey, 2012).

En cuanto a los riesgos de implementar la gestión de proyectos en el ordenamiento jurídico colombiano, a continuación se presenta una propuesta de una nueva tipología de contrato según lineamientos metodológicos del PMI (Project Management Institute); después de lo cual una persona física o jurídica puede celebrar un contrato de intención, por ejemplo, el nivel de ejecución del programa de acción, que cumple con todos los requisitos del cliente y brinda la oportunidad de optimizar los recursos del contratista y el mejor desarrollo de la carretera estatal obras.

5.5. Implementación de La Tipología y el Mecanismo de Selección del Contratista.

La Propuesta de tipología de contratos a implementar según el enfoque PMI; inicialmente se pretende dar servicio a las empresas de la industria vial a nivel nacional, que luego podrá ser aplicado a nivel regional o local de acuerdo con las necesidades identificadas en cada región para desarrollar y cumplir cabalmente con su ingeniería vial en base a los pasos básicos recomendados. la implementación y ejecución de proyectos como instrumentos contractuales son reconocidos en la industria y el mercado. En cualquier gestión de proyectos, los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas se centran en las actividades del proyecto para cumplir con sus requisitos, reducir el impacto social, crear empleos y realizar inversiones efectivas en servicios públicos.

En este sentido, los conocimientos adquiridos pueden ser utilizados como herramienta para el desarrollo de proyectos de infraestructura vial, obligando a la constante actualización de los conocimientos necesarios para lograr el desarrollo de habilidades funcionales en este competitivo mercado y distinguirlas de los demás. otros profesionales. La implementación de esta herramienta recomienda la implementación de proyectos de infraestructura vial de acuerdo con el método Project Management Institute - PMI para gestionar en última instancia calidad, responsabilidad, sostenibilidad, confiabilidad, calidad, responsabilidad, sostenibilidad, confiabilidad, calidad por parte de profesionales de la industria vial para organizaciones de interés principal. a la competitividad estatal y posicionamiento en el mercado en proyectos de obras viales.

En suma, y de conformidad al ordenamiento jurídico contractual colombiano y la plataforma transaccional SECOP (Sistema Electrónico para la Contratación Pública) se establece que no se evidencia la existencia de la implementación del Contrato Project Management, por

cuanto lo que se pretende en esta investigación es lograr el alcance de un plan, programa o proyecto de obra pública dado mediante la implementación de la tipología contractual denominada contrato Project Management, por tanto ahí, están plasmados los requisitos y normas de calidad a efectuar y el cumplimiento de los fines del Estado, así como la satisfacción de todos los ítems del cuadro de cantidades que se debe ejecutar por cuanto implica haber cumplido con todas las necesidades del plan nacional de desarrollo para la fase de proyectos de infraestructura vial.

El punto relevante en la implementación de la tipología contractual denominada Project Management, es sin duda alguna la eliminación de las dadas, o porcentajes de participación sobre contratos suscritos, o coimas sobre lo que actualmente se ejecuta mediante los contratos de obra bajo las modalidades de selección conocidas por el Estatuto de Contratación Pública, en el entendido que no se proveerán utilidades cuantiosas como se viene manejando con el contrato de obra, sino por el contrario será mediante un cobro o asignación de honorarios profesionales establecido en las tablas que fijan los salarios a nivel nacional, como la tabla de asignación salarial para contratistas de la Contraloría General de la República³¹ y la del Departamento Nacional de Planeación - DNP³².

Cabe señalar que esta tipología en infraestructura tiene una aplicación muy limitada a todos los procesos, pues surgen del proceso de Concurso de Méritos, el cual tiene definiciones muy importantes y constantes como: alcance, costo, tiempo, entre otros; estos aspectos deben ser definidos, controlados, planificados y monitoreados en el marco del contrato de gestión del proyecto. Por lo tanto, puede considerarse un reflejo más fiel de este significado

³¹ <https://contraloriabogota.gov.co/transparencia-acceso/estructura-organica-talento-humano/directorio-informacion-servidores-publicos-empleados-contratistas/escala-salarial>.

³² <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Contratacion/Tabla%20de%20Honorarios%202020.pdf?>

interdisciplinario, ya que, si bien no es una traducción exacta del concepto de gestión de proyectos, contiene los conceptos de integración vertical y horizontal para administrar todos los recursos. Se colocan en el proyecto en el entendido de que el director del proyecto, su equipo de trabajo y todos los interesados en la ejecución del plan y/o el objeto especificado del contrato se construyen fácilmente; todo está cuidadosamente planificado, definición técnica de cada detalle constructivo; incluido en las especificaciones (planos, especificaciones, normas, especificaciones de materiales y equipos, implementación de subsistemas, etc.), su concreción se lee fácilmente en la ejecución de la construcción, es decir. se puede construir; todo se basa en costes, plazos, optimización de la calidad, consumos, mantenimiento y sistemas de seguridad.

5.6. Diferencias del Project Management con Los Contratos “Llave en Mano” y demás Tipologías.

Como hemos mencionado a lo largo de este estudio, la gestión de proyectos es la dirección y organización de todas las actividades a lo largo del ciclo de vida del proyecto, desde la ideación, metodología, diseño, ejecución hasta el cierre; abarcando la gestión, la coordinación, el control, la motivación. y resolver las causas del conflicto que surge como resultado de la interacción de las personas y los recursos materiales necesarios para alcanzar las metas; usar conocimientos, habilidades, herramientas y métodos (por ejemplo, programación, planificación); (i) determinación y ejecución de los requisitos y requisitos del proyecto; (ii)) establecer y lograr metas claras, predeterminadas y alcanzables; (iii) equilibrar los requisitos competitivos y restringidos de calidad, configuración, alcance, tiempo, costo y recursos; (iv) adaptar especificaciones, planes y métodos para cumplir con diferentes problemas y expectativas (García y Santos, 2018).

En este orden de ideas, la importancia de esta investigación es que cada nueva revisión de los procedimientos de servicio público del gobierno parece crear una nueva laguna legal que puede explotarse. En este sentido, no existe un sistema perfecto de gestión de contratos. Dada la incertidumbre inherente a la mayoría de los proyectos, ningún contrato puede resolver todos los problemas que surgen. Un contrato formal no puede reemplazar ni eliminar la necesidad de que ambas partes establezcan una relación de trabajo efectiva basada en objetivos compartidos, confianza y cooperación (Gray, 2009).

Por esta razón, las discusiones sobre buenas prácticas en contratación pública son importantes y Barreto (2019) acertadamente señala que la dimensión legal desarrollada por diferentes organismos dentro de la regulación, supervisión y control financiero plantea una serie de desafíos; la presentación es fundamental en la actualidad para describir el funcionamiento del mercado de oferta y demanda.

Es por lo anterior y entrando en materia que, este apéndice examina los diferentes tipos de contratos utilizados, sus ventajas y desventajas, y cómo los contratos afectan las motivaciones y expectativas de los diferentes socios. Por lo tanto, la planificación de las compras públicas implica decidir qué, cuándo y cómo comprar. Esto implica un análisis clásico de construcción o adquisición y la determinación del tipo de contrato que se utilizará, por lo que la planificación de la contratación pública implica la descripción de los requisitos de bienes, obras y servicios requeridos y la identificación de proveedores potenciales o prestadores de servicios. Proveedores. En general, se ha intentado en el contrato describir específicamente las obligaciones de transacción de las partes involucradas, así como las contingencias relacionadas con la ejecución del contrato. Los contratos ambiguos o contradictorios son difíciles de entender y hacer cumplir. Hay básicamente dos tipos de contratos. El primero es el "precio fijo", un precio

preestablecido que se mantiene sin cambios hasta que se modifica el alcance o los términos del contrato. El segundo tipo es un contrato de "costo plus", en el que se reembolsa al contratista la totalidad o parte de los gastos incurridos durante la ejecución del contrato. A diferencia de los contratos de precio fijo, el precio final se conoce solo cuando el proyecto está completo. Hay varias variaciones de estos dos tipos de contratos (Gutiérrez, 2018).

Según con Carranza y Fernández (2020) el contrato "llave en mano" o turnkey a diferencia de los contratos tradicionales, está diseñado para marcar un acuerdo único y único entre las partes y los contratistas. A la hora de elegir dicho contrato, la tecnología involucrada en el proyecto a implementar tiene una influencia decisiva, lo que se refleja no solo en el esquema y especificaciones técnicas, sino también en los derechos de propiedad industrial involucrados en el proyecto. El proceso de fabricación y, en algunos casos, la capacitación del personal y la asistencia técnica brindada por contratistas. En este sentido, en un contrato "llave en mano", en el que el proyecto se prepara en el momento de la firma del contrato, esta circunstancia justifica que el contratista tenga derecho a cambiar sus planes por su cuenta y riesgo, y aparentemente bajo la supervisión de las partes contratantes, siempre que los parámetros acordados del contrato (calidad, cantidad de materias primas, producción), por lo tanto, las obligaciones globales resultantes del contrato "llave en mano" celebrado por el contratista tienen una influencia decisiva en la valoración, que no puede exceder el "precio aumentado".

En términos abstractos señala Vargas (2012) que los contratos "llave en mano" se concentran en un solo contratista, todos los intereses que son objeto del contrato, imponiendo así una responsabilidad global, obligándolo a entregar buenos resultados. Nuevamente, el precio y la duración son fijos, lo que ayuda al gobierno a satisfacer mejor las necesidades del público sin realizar cambios a través de cambios u órdenes. Por otro lado, encontramos que, en el campo de

la contratación pública estatal, el inicio de la relación no surge de la oferta del proveedor, sino de las condiciones y precios impuestos por las normas fijadas por la entidad pública de acuerdo con el Reglamento núm. elección pública. una muestra del proyecto vial que debe seguir el contratista y el precio por el cual se puede implementar el proyecto (Kern y Romero, 2012).

Todo ello en la práctica se traduce en que por tratarse del carácter complejo y atípico de estos acuerdos de voluntades denominados “llave en mano” o turnkey requiere su distinción de otras tipologías contractuales típicas con los cuales puedan compartir alguna de sus notas características. Sin embargo, no puede ignorarse que la aplicación análoga de cualquiera de sus disposiciones puede servir de referencia a las partes para resolver las controversias y no afecta los términos del contrato pactado por las partes aplicando el principio de autonomía de voluntad (Fraga y Cosme, 2012).

La diferencia más extrema con el Project Management la encontramos en el sentido que estos contratos “llave en mano” o turnkeys no pueden venir referidos a un pliego de condiciones definitivo o a un cuadro de cantidades establecido o a una realidad contractual estática, aun cuando en el mismo pueda comprenderse el éxito potencial del objeto requerido por la entidad pública, sino que se traducen en concretos actos de ejecución contractual satisfactoria del colaborador del ente estatal (Silva, 2011). En ese entendido, El programa se llevó a cabo en régimen de competencia, donde los proponentes aportarán en forma conjunta la construcción, equipamiento y montaje hasta la puesta en servicio de la obra y, en su caso, las operaciones de apoyo a la obra. En el caso de bienes contractuales, el oferente, además de estos bienes, también se ocupa de su montaje y puesta en servicio. Así, el contratista participa en la realización efectiva de la actividad económica (Cebriá, 2013).

5.6.1. Contrato De Consultoría.

Los contratos de consultoría, definidos en el inciso 2 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993, se establecen en las actividades intelectuales necesarias para la realización de proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, estudios de factibilidad o estudios de factibilidad de un plan o proyecto específico, así como para uso en consultas técnicas de coordinación, control y supervisión y en casos futuros incluso puede migrar a la dirección técnica de ejecución y asistencia técnica para la ejecución de obras viales, según Flores (2020) existen diferencias significativas entre ambos y medios de gestión de proyectos que el proveedor se compromete a realizar el proyecto, es decir, el desarrollo y ejecución del objeto del contrato, lo que crea la necesidad de consolidar los resultados, en particular, el servicio de préstamo debe reflejarse en obras viales insignificantes, su manifestación material en el proyecto (Fernández, 2007).

Lee y Mitchell (2019) en su clasificación de grupos de partes o Stakeholders interesadas sugieren que se basan en el poder y la dependencia y la reciprocidad en su relación, lo que facilita determinar la ubicación de cada grupo de partes interesadas individual en el mapa general del proyecto. Para entender esta idea, podemos categorizar a cada parte en función de su implicación, lo que ayuda a gestionar sus intereses en cada etapa del proyecto. Por ejemplo, un grupo de partes interesadas dependientes del proyecto serían los usuarios finales de un proyecto de construcción de infraestructura en un país en desarrollo. Por otro lado, el grupo que tendrá derechos sobre el proyecto será el municipio, que deberá emitir los permisos de construcción. Por lo tanto, la relación con ellos, el cumplimiento de sus expectativas y el flujo de información de las necesidades de cada individuo son completamente diferentes, pero al mismo tiempo relevantes en diferentes momentos del proyecto. “Es importante reconocer la importancia de unos juicios sobre otros. Por lo tanto, el poder y la legitimidad deben ser características clave de un modelo integral de identificación de partes interesadas (Mitchell y Agle, 2017).

Pese a que el Estatuto de Contratación no prevé dentro de la selección de contratistas denominada concurso de méritos a los Consultores y los Proyectos, hay diferencias entre estos dos, la cual no depende del nivel de intelecto aplicado en el objeto contractual, puesto que en ambas actividades se tiene un conocimiento especializado en distintas materias. Así pues, una diferencia radica en que la consultoría se encarga de los estudios, la asesoría, programación y ejecución de diseños. Adicional a lo anterior, el contrato de consultoría está orientado según Vanegas (2017) a estudios de diagnóstico, pre-factibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, por lo que la calidad y competencia de la persona es indispensable, siendo necesario que cuente con una idoneidad, experticia o consultoría, guardando similitud con la metodología implementada por el International Project Management Association® (IPMA) en donde tampoco se aborda unas técnicas concretas sino que el desarrollo se orienta a través de las competencias del director. Por otro lado, la gestión de proyectos tiene como objetivo gestionar una empresa contratista con signos de aplicabilidad práctica, que permita comparar resultados (ejecución real/ejecución planificada), desarrollando condiciones de operación claras (comprensibles), medibles (dentro de los límites de posibilidades). y desafíos ambiciosos pero alcanzables, los gerentes responsables de los resultados serán evaluados en términos de su participación (negociaciones) y compromiso con la implementación (García y Mendoza, 2009). Además de considerar quiénes son los stakeholders y cómo se relacionan con el proyecto, el tercer elemento necesario es la evaluación, y aunque el éxito del proyecto es subjetivo, cada grupo de trabajo tendrá una perspectiva diferente. Esto se basará en lo que esperan, comenzando con la idea de que cada grupo tiene una relación diferente con el proyecto y, por lo tanto, diferentes criterios para medir el éxito del proyecto. Este punto de vista es muy relevante, porque en ausencia de los llamados contratos de auditoría, solo bastan las relaciones de poder del

proyecto, y la percepción de éxito o fracaso puede afectar significativamente la organización estatal.

Ahora bien, si hablamos de supervisión, el cliente o figura pública considera la satisfacción de los interesados y la comunicación durante el desarrollo del proyecto como los factores más importantes además de la calidad, considerando satisfacer las necesidades de éxito del proyecto y la colaboración. y participación también hay factores relacionados con la misión del proyecto o si se implementará.

5.6.2. Contrato De Obra.

Hay que advertir que el contrato de obra³³según Romero y Diez (2013), independientemente del tipo de ejecución y pago, el contrato de obra es la construcción, mantenimiento, instalación y, en general, para la realización de cualquier otra obra material. la gestión de proyectos no se limita a la ejecución física de la obra, sino que permite al cliente encomendar las funciones de seguimiento, dirección y coordinación del proyecto a una empresa denominada Project mánager, con la que se ha celebrado el contrato para la ejecución de la obra, ya que, a través de sus servicios, que pretende alcanzar el mayor grado de control, reduciendo así el tiempo y los costes asociados a la realización del trabajo. A través de la imagen de gestión de proyectos, la autoridad pública mantiene el control necesario sobre el proyecto, pero a su vez es limitado, que es el beneficio que obtiene al involucrarse en el día a día, claramente en el sentido de reducción y descentralización del estado a las partes involucradas en el proyecto (Stakeholders)³⁴.

³³ Ley 80 de 1993, artículo 32, numeral primero señala: “Son contratos de obra los que celebren las entidades estatales para la construcción, mantenimiento, instalación y, en general, para la realización de cualquier otro trabajo material sobre bienes inmuebles, cualquiera que sea la modalidad de ejecución y pago”.

³⁴ Vid. W R. Squires/M.J. Murphy, “*The Impact of Fast Track Construction and Construction Management...*” p. 65. Bajo el término de Project Management se engloba una gama de servicios dirigidos, básicamente, a proporcionar una mayor eficacia organizativa al sector de la construcción. Ahora bien, la aparente claridad de este concepto resulta engañosa puesto que las diversas aplicaciones que éste recibe en la práctica, si bien confieren una amplia flexibilidad

En el caso concreto de los proyectos de obra, la clasificación de factores es más importante porque hay una gran cantidad de partes interesadas externas y varios factores determinantes, por ejemplo, partes interesadas específicas en un proyecto de construcción, porque la mayoría de las veces diferentes equipos trabajan en el proyecto. que deben trabajar en armonía en las diferentes etapas. Cada uno de ellos determinará sus objetivos, los cuales deberán coordinarse con los demás equipos en cuanto a organización, priorización, presupuesto, etc.; estrechamente relacionada (Baró, 2011).

5.6.3. Contrato de Prestación de Servicios.

Según la Ley 80 de 1993 Artículo 2, párrafo 3: "Los contratos de prestación de servicios son contratos celebrados por una autoridad pública para llevar a cabo actividades relacionadas con la gestión o el funcionamiento de esta autoridad. Sólo puede celebrarse con una persona física con la condición de que es sabido." Leyendo entre líneas, se puede decir que la duración del contrato es temporal y por tanto su duración debe ser limitada en el tiempo e integral al cumplimiento del objeto pactado del contrato, sea uno u otro contrato. Si las actividades realizadas con ellos requieren una permanencia mayor e indefinida más allá de su carácter especial y transitorio y adquieren carácter regular y permanente, las unidades correspondientes deberán adoptar las medidas y normas adecuadas para dar pleno cumplimiento al artículo 122 de la Carta Política según el cual el empleo estatal se tiene en cuenta en las fábricas correspondientes y su remuneración se determina en el presupuesto respectivo."

a esta figura, hacen muy difícil, por no decir imposible, la tarea de ofrecer una definición general y universalmente aceptada como tal. A ello contribuyen el hecho de que no exista una regulación legal al respecto ni unas condiciones generales aceptadas por los profesionales del sector y que, en la práctica, las partes implicadas desarrollen, frecuentemente, sus propios conceptos conforme negocian el contrato en función de las características del proyecto y de las necesidades del cliente que, generalmente, se traducen en parámetros tales como la finalidad del proyecto, el costo, la calidad y el tiempo.

Ahora bien, una diferencia del Project Management frente al de Prestación de Servicios, en que puede ser realizada tanto por personas físicas como jurídicas con conocimientos especializados. En vista de lo anterior, lo señalado por Obiols y Moreno (2016), que nos recuerda que no existe una forma correcta o incorrecta de ejecutar un contrato, sino que se intenta contratar y gestionar el trabajo realizado por contratistas y subcontratistas, por lo que este socio nacional, denominado Project Management, asume las obligaciones y los riesgos de su ejecución en cuanto a calidad, costos y plazos, este subcontratista reconoce al subcontratista, por este medio el constructor, proyectista o Project manager, cada uno será responsable de sus actuaciones u ofertas, lo que lleva a indicar que los programas de mentoring no enseñan a las empresas cómo ejecutarlos. La gestión de proyectos se trata de ponerse la ropa de trabajo y ponerse a trabajar, mientras que la consultoría tradicional se basa en que la empresa explique qué hacer, el servicio brindado brinda valor al usuario final al lograr el resultado deseado sin asumir la responsabilidad de costos y gastos. riesgo. Suele llevar el nombre del diseñador. Entonces esta persona prepara un contrato de ingeniería, es decir, actúa como contratista, pero a diferencia de un contratista tradicional, mantiene la idea de ser transparente con una figura pública y le cobra una tarifa predeterminada. (Martínez, 2007).

Esta estructura de contratista de obra crea una relación de igualdad entre los agentes que intervienen en el proceso de construcción, creando sinergia, pudiendo adoptar un enfoque de equipo en todas las cuestiones que se plantean en el proyecto; Este enfoque de equipo crea un escrutinio positivo y una crítica constructiva de la revisión, evitando así conflictos de intereses en el proceso de toma de decisiones (Guerrero, 2017).

5.7. La Nueva Gestión Pública en las Compras del Estado Colombiano.

La era moderna, enmarcada por el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, determina la necesidad de reconstruir las condiciones clásicas de la contratación pública y los métodos organizativos tradicionales de las empresas cotizadas, tal y como señala Castells (2005). El Quinto Foro Social Mundial fue “un proceso de transformación multidimensional inclusivo y excluyente que depende de los valores e intereses que dominan cada proceso, cada país y cada organización social” (www.apc.org); eludiendo la estructura administrativa del Estado, las condiciones del proceso de selección de los contratos estatales también redefinen las condiciones clásicas del derecho administrativo, especialmente considerando las condiciones jurídicas para su colocación en el cerco colombiano.

De esta forma, los sujetos del Estado, en ejercicio de sus funciones públicas, no sólo señalan la necesidad de regular la relación especial de los particulares con el Estado como empleador, sino que, desde el punto de vista contractual, tratan de utilizar esta relación para el bien común al conjugar servidores, impulsar las políticas y servicios de aquellos con quienes se establecen relaciones recíprocas, en tanto que son destinatarios de bienes, obras y servicios públicos, como elementos primarios de su misión, se hacen responsables de la gestión de las instituciones públicas a través de aportes al talento gestión, relaciones con el personal, duración e integración de procesos operativos (Martínez, 2008).

Para asegurar la atención a las necesidades de los ciudadanos, las instituciones estatales como representantes del Estado deben contar con personal debidamente capacitado y dedicado a los fines de las instituciones a fin de asegurar el adecuado y oportuno desarrollo de las funciones administrativas que respondan eficazmente a las necesidades del ciudadano, según su misión laboral, que se forma en los nuevos requerimientos sociales y laborales acordes a la era de la información (también conocida como “era digital” o “era de la computadora”); por ello, señala a

Cortázar (2014) que en cierta medida su estrategia describe situaciones determinadas por marcos normativos obsoletos frente a las necesidades y condiciones actuales de la sociedad, en muchos casos refiriéndose a condiciones surgidas a partir de la década de 1930³⁵,

Aquí, estas dinámicas deben acceder a la base de las diferencias en la gestión institucional, reflejadas en los bienes y servicios ofrecidos, y servir a las mejoras institucionales e individuales en un entorno globalizado y competitivo, entendiendo esto último más que optimizando de uno a otro. por otro lado, sino desarrollando y clasificando las habilidades, competencias y actitudes requeridas por las mejores instituciones y empresas del sector de infraestructura vial (Corte Constitucional, Sentencia SU-897/2012, 2012).

Es por esta razón que, según Mau y Brabandt (2012), establecen que las leyes y prácticas de contratación pública se desarrollan constantemente para mantenerse al día con las mejores prácticas e innovaciones, y dado que el estado es el principal comprador y consumidor, esto se identificó como una forma ideal de integrar nuevos modelos y herramientas de contrato que utilizan estándares relevantes (Vega, 2018).

Hasta ahora hemos encontrado que la contratación pública ha hecho algunos progresos; Sin embargo, Beláustegui (2011) señala que debido a la falta de estándares que regulen de manera integral los temas de gestión de proyectos y al desconocimiento de los participantes sobre el tema, no ha existido una metodología precisa. diseñado para garantizar una representación adecuada en el sistema de tratados. Las obras viales revelaron la necesidad de fortalecer la implementación de este instrumento de tratado. Por ello, y dado que este número es

³⁵ Ley 489 de 1998 ha señalado: “Artículo 4o. Finalidades De La Función Administrativa. La función administrativa del Estado busca la satisfacción de las necesidades generales de todos los habitantes, de conformidad con los principios, finalidades y cometidos consagrados en la Constitución Política.”

reciente, es un escenario ideal para utilizar esta medida de desempeño para obras en la vía pública durante el proceso de contratación en la modalidad de Concurso de Mérito.

Profundizando en la conceptualización de la figura objeto de estudio, que es objeto de este estudio, las entidades públicas que realizan obras y compran bienes y servicios tendrán un desempeño óptimo, sobre todo porque la compra pública sostenible no requiere de procesos adicionales (Moreno, 2014). Para llevar a cabo el proceso de contratación de la construcción de la vía pública, la inclusión de criterios de sostenibilidad y planificación estratégica supone una innovación en el uso tradicional, ya que toma medidas encaminadas al medioambiente, la producción y el consumo sostenibles y su correcta gestión como recurso público (Corte Constitucional, Sentencia C-126/98, 1998).

Esta situación requiere de una transformación que permita analizar la existencia de estándares apropiados en los contratos nacionales de Colombia, estudiando el caso específico de la gestión de proyectos en condiciones competitivas cuando se implemente en nuestro país, acorde al nuevo tipo de contrato y debido a su novedad debe convertirse. mejor escenario para que el gobierno implemente este nuevo modelo de empleo. Por ello, se publicó en Colombia el documento del PNUMA “Lineamientos para el fortalecimiento de las compras públicas sostenibles” como uno de los factores importantes para que los organismos públicos atiendan de manera efectiva las necesidades de los distintos usuarios y ciudadanos que tienen acceso a sus servicios y productos públicos de la siguiente manera:

“(…) la Ley 80 de 1993 que dicta el Estatuto General sobre la contratación del Estado señalo en su artículo 3 que las: “Entidades que se esfuerzan por lograr los fines del Estado, la continuidad y eficiente prestación de los servicios públicos y cooperan con

ellos para lograr los fines antes señalados, la vigencia de los derechos e intereses de la empresa”.

También la Ley 1150 de 2007, que introdujo medidas para mejorar la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y emitió otras normas generales sobre la celebración de contratos de recursos públicos, que incluían compras inteligentes, etc.; contratación más transparente y eficiente, la contratación como herramienta de desarrollo económico y social y fomento de la contratación electrónica. (...)” (pp.1-2).

Sin embargo, el gobierno nacional advierte la necesidad de incluir nuevos enfoques para responder a tales necesidades y crear un espacio normativo en el que las autoridades públicas colombianas puedan incorporar prácticas para la implementación de políticas de compras públicas de acuerdo con el marco legal adecuado, donde el costo de implementación es un factor importante para las autoridades exigentes. y los consumidores ahorran dinero porque brinda acceso a mejores productos y enfatiza la relación calidad-precio (Gómez y Nieto, 2006).

Por supuesto, existen condiciones relacionadas con el buen desarrollo de las compras públicas, según Colombia Compra Eficiente: “El gobierno colombiano busca transformar la función de compras de la unidad de gobierno mediante la adopción de un enfoque estratégico en el que el sistema de compras públicas juega un papel crucial para brindar a los ciudadanos con bienes y servicios de calidad, eficiencia pública, confianza de los ciudadanos y políticas de Estado como la innovación, la sostenibilidad, la investigación y el desarrollo de las pymes y la creación de empleo” (Colombia Compra Eficiente CPI, p.3, a).

Entre tanto, y con base en las recomendaciones dadas al país por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE- en 2013, la contratación pública para obras de construcción de carreteras públicas debería lograr la mejor relación calidad-precio en inversión

pública, pero también es una herramienta ideal para introducir una nueva gobernanza pública. (Colombia Compra Eficiente CPI, p.13, b).

Por lo tanto, la naturaleza de dicha legislación, al estar incluida o derivada de estos instrumentos, se caracteriza por la ausencia de un poder legislativo centralizado y universal, aunque las actividades de los organismos internacionales lo compensan. Sin embargo, los instrumentos no vinculantes tienen varias funciones, y su desarrollo permite fortalecer el funcionamiento del derecho internacional, por ejemplo, la legislación nacional de cada país.³⁶.

No obstante, y de todo lo analizado en el transcurso de esta investigación se concluyó que los contratos públicos tienen un objeto general conforme al derecho de la sociedad, cuya esencia es la prestación de servicios y velar por el bienestar de la comunidad (fiscalía general de la República, 2004, p. 23). En este escenario, se asume que “estas unidades realizan una importante contribución económica que, por tanto, puede tener un impacto positivo en el entorno global y local” (Gobierno de Aragón, 2009). De acuerdo con este pensamiento, "la contratación pública puede y debe ser una técnica mediante la cual se pueden lograr objetivos sociales y/o ambientales, creyendo firmemente que implican una buena comprensión de cómo dirigir los fondos públicos". (Nosdo, s.f. p. 1³⁷).

En resumen, hasta el momento, a pesar de los esfuerzos de los organismos públicos nacionales para regular las compras públicas, todavía hay espacio para mejoras, como la introducción de figuras de gestión de proyectos en el ordenamiento jurídico colombiano. Esto lleva al nombre de tipología de contrato, que es un tema tan importante y beneficiará a todos en

³⁶ Tercera Reunión de los Puntos Focales Designados por los Gobiernos de los Países Signatarios de la Declaración sobre la aplicación del principio 10 de la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en América Latina y el Caribe Lima, 30 y 31 de octubre de 2013 TIPOLOGÍA DE INSTRUMENTOS INTERNACIONALES* Preparado para el grupo de trabajo sobre derechos de acceso e instrumento regional.

³⁷ Recuperado de: <https://www.sevilla.org/servicios/contratacion/archivos/clausulas-sociales.pdf>.

el futuro que no puede ser regulado por guías y manuales, pero merece una regulación integral.

Como se puede ver en lo anterior, a pesar del progreso, puede ser mejor en un escenario de contrato.

6 Conclusiones

La gestión de proyectos es una disciplina de especialización que se ofrece como servicio y se recomienda al único representante de una autoridad pública ante otros agentes involucrados en la política pública vial, desde la concepción, metodología, diseño, ejecución y cierre; y comprende liderar, coordinar, controlar, motivar y resolver los conflictos derivados de la interacción de los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar las metas en un tiempo planificado y anticipado ya bajo costo. En el pasado, los recursos se utilizaron con eficacia, formación y promoción profesional, consultoría interna, apalancamiento en grandes proyectos; asimismo examinaron las mejores habilidades, justificaron éxitos y fracasos; demostraron calidad; administraron contratos y definieron métricas clave para medir el desempeño de los proyectos en curso. También necesita liderar un grupo de personas que se involucren más directamente en el día a día del proyecto, porque debe haber un verdadero espíritu de equipo que se aplique al "equipo de construcción", al que pronto se unirá otros profesionales. como sea posible. Equipos de diseño y contratistas, aunque también podrán traer sus propios subcontratistas, proveedores, consultores, etc. si es necesario.

La imagen de gestión de proyectos se centra en métodos y técnicas que se pueden aplicar a diferentes proyectos de diversos grados de complejidad y utiliza técnicas de gestión para apoyar la visión técnica, la planificación, el seguimiento y la buena ejecución de los proyectos de forma fiable y racional; Actualmente, es una herramienta para mejorar el éxito de los proyectos en términos de calidad y calidad mediante el uso de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en la ejecución de proyectos de infraestructura en el pleno cumplimiento de sus requisitos.

La gestión de todo tipo de proyectos es estricta y precisa en todas sus fases y en todos los pasos necesarios y suficientes para alcanzar el éxito, por lo que bajo este tipo de contrato se utiliza una estricta supervisión sobre todos los métodos de construcción, garantizando el pleno cumplimiento de la trayectoria. los objetivos del proyecto de infraestructura desde el inicio hasta el final del proceso de contratación. La aplicación de la gestión de proyectos como contrato administrativo, si bien no se encuentra contemplada en nuestro ordenamiento jurídico colombiano, debe ser considerada como una herramienta contractual para la gestión eficiente y eficaz de proyectos de obras viales que contribuya a la mejora continua del sector intermodal.

Asegurar proyectos de infraestructura vial en Colombia, utilizando un tratamiento legal de datos de gestión de proyectos para garantizar los principios de planificación para la ejecución de obras públicas en el sector de infraestructura vial, accesible a la gestión de proyectos, una excelente tipología de contratos que vincula las funciones básicas a los estudios de factibilidad. y código desarrollado por el estado. requisitos combinados para cumplir con la política vial nacional. Esta voluntad de introducir una nueva tipología de contratos en el ordenamiento jurídico garantiza en gran medida el apoyo y la cobertura de las necesidades de las entidades territoriales interesadas en controlar aspectos importantes de los proyectos reflejados en la vida cotidiana, tales como costos, tiempos, recursos.

Hoy vivimos en una sociedad donde el cumplimiento de los principios del estado de derecho, la transparencia y la igualdad se ha visto obstaculizado por prácticas como el clientelismo político y la corrupción, que impiden una elección objetiva de los estatutos para garantizar la fiel aplicación de las obligaciones contractuales y el efectivo cumplimiento de las obligaciones contractuales. en el proceso de celebración del contrato. Tan cierto es lo anterior que en la mayoría de los casos el método de selección conocido como Licitación Pública no ha

crecido con la transparencia y apertura requeridas ya que los índices de corrupción no han disminuido y en muchos casos han sido protagonistas de nuestro vergonzoso escándalo de corrupción. El Estado, sin embargo, suele ser el más sobrecargado, y en consecuencia los administradores carecen de éxito efectivo y de conciencia social, y no piensan en el bien general, si no en el bien particular.

Contrariamente a los supuestos de esta monografía, la teoría es correcta en cuanto a que se creará un tipo de derecho contractual conocido como gestión de proyectos que promoverá el crecimiento económico, promoverá las relaciones jurídicas contractuales en el marco legal colombiano, podrá. para determinar si esto es totalmente posible. La regulación de los contratos en el ordenamiento jurídico colombiano, que se conoce como gestión de proyectos, propone reformar la Ley 80 de 1993 y complementar el artículo 32 de la citada norma con una cláusula que legalice el objeto del contrato, las obligaciones contractuales de las relaciones jurídicas, sus características, plazos para la consecución de resultados y capacidades administrativas, tal como se ha descrito anteriormente, así como una nueva teoría general de los contratos públicos.

7 Referencias

Álvarez, M. (2015), El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional.

[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7964/Art%
c3%adculo%205.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7964/Art%c3%adculo%205.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Amaya, C. (2016). El Principio De Planeación En La Contratación Estatal, Un Principio No Tipificado. Revista Vía Iuris, 20, pp. 105-119.

[file:///C:/Users/ocaro/Downloads/Dialnet-
ElPrincipioDePlaneacionEnLaContratacionEstatalUnPr-6610306%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ocaro/Downloads/Dialnet-ElPrincipioDePlaneacionEnLaContratacionEstatalUnPr-6610306%20(1).pdf).

Andino, Investment Holding, (2016). Funciones y Responsabilidades del Gerente.

[https://www.andino.com.pe/media/pages/gobierno-corporativo/707124e536-
1607349953/gerencia-funciones-responsabilidades-sucesion.pdf](https://www.andino.com.pe/media/pages/gobierno-corporativo/707124e536-1607349953/gerencia-funciones-responsabilidades-sucesion.pdf).

Aponte, I. (2014). Las Fallas De Planeación Y Su Incidencia En El Contrato Estatal De obra.

Revista Digital de Derecho Administrativo. 11, 177–207.

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/Deradm/article/view/3831/4024>.

Arciniegas, F. (2010). Reforma Al Régimen De Contratación Estatal. Universidad Externado De Colombia, Facultad De Derecho, edición 1, tomo 1, número 429.

<https://unilibros.co/gpd-reforma-al-regimen-de-contratacion-estatal.html>.

Arciniegas, A. (2012). Modelo De Gerencia De Proyectos En Colombia.

[https://issuu.com/colombochilena/docs/alonso_p_rez - gerente general de payc s.a.](https://issuu.com/colombochilena/docs/alonso_p_rez_-_gerente_general_de_payc_s.a.)

Arias, F. (2006). Desarrollo Sostenible Y Sus Indicadores. Revista Sociedad y Economía, núm.

11. Universidad del Valle.

[https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99616177008.](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99616177008)

Arrieta, L y Durán, M. (2011). Aspectos Controversiales De La Aplicación De Las Potestades

Excepcionales De La Administración Pública En Los Contratos Estatales.

[https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/54814.](https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/54814)

Barkin, D. (2012). La Significación De Una Economía Ecológica Radical.

[https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=8154.](https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=8154)

Barreto, A. (2019). El Derecho De La Compra Pública. 1a Edición. Legis.

Barreto, A. (2020). El BIM En La Interventoría De Proyectos: Aportes Para La Reducción De

Sobrecostos Y Reprocesos Desde La Etapa De Diseño. Tesis de Maestría en

Construcción, Universidad Nacional de Colombia.

[https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/77401.](https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/77401)

Baró, M. (2012). Jerarquización De Stakeholders Para La Construcción Del Capital Social De

Las Organizaciones. Universidad del Cema.

<https://revistas.ucm.es/index.php/MESO/article/view/38013>.

Becerra, F. (2008). Las Redes Empresariales Y La Dinámica De La Empresa: Aproximación Teórica INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 18, núm. 32.
<https://www.redalyc.org/pdf/818/81803203.pdf>.

Beláustegui, V. (2011). Las Compras Públicas Sustentables En América Latina. Estado De Avance Y Elementos Clave Para Su Desarrollo. Red Interamericana de compras gubernamentales. Universidad de San Martín.
<https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/compras2.pdf>.

Beltrán, G. (2007). Reforma al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública: Comentarios a la Ley 1150 de 2007. Legis.

Benavides, José. (2007). El Contrato Estatal, entre el Derecho Público y el Privado. Segunda Edición. Universidad Externado de Colombia.

Benavides, José. (2014). Temas de Derecho Administrativo No. 5. Contratos Públicos Estudios. Primera Edición. Universidad Externado de Colombia.

Brighthub.com. Project Management Articles.

<https://www.brighthubpm.com/project-management/>

Caamaño, Eduardo. (2011). Project Management Práctico. Técnicas, Herramientas y

Documentos. Círculo Rojo.

Cancino del Castillo, C. y Morales, M. (2008). Responsabilidad Social Empresarial. Universidad de Chile.

<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/122747>.

Castells, M. (2005). Globalización E Identidad. Cuadernos Del Mediterráneo.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1395030>.

Cef.marketing xxi. La dirección estratégica.

<https://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>.

Cervera, N. (2021). Aplicación de metodologías ágiles para la gestión de proyectos de construcción. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/17440>.

Chamoun, Y. (2002). Administración Profesional De Proyectos La Guia (Vol. 1).

<https://estadiapractica.files.wordpress.com/2015/02/admon-profe-proyecos-la-guia.pdf>.

Calderón, M. y Pedraza, L. (2019). Implementación Del Modelo Balanced Scorecard (BSC) Para La Gestión Estratégica De La Asociación Creemos En Ti. Universidad católica de Colombia.

<https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/23905>.

Campaña, A. (2019). Transferencia De Tecnología A Través De Los Contratos De Licencia De Patentes. Pontificia Universidad católica de Ecuador.

<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/16625>.

Campo, J. y Mosquera, L. (2019). Análisis Del Comportamiento Organizacional Del Personal Administrativo De Las Entidades Promotoras De Salud Y Las Instituciones Prestadoras De Servicios De Salud En Colombia. Politécnico Gran Colombiano.

<https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/2043>.

Cárdenas, J. y Pérez, I. (2013). Diseño Y Construcción De Una Vivienda Ambientalmente Sostenible En El Municipio De Sopó, Cundinamarca. Universidad Piloto de Colombia.

<http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3977>

Carranza, K., y Fernández, R. (2020). Metodología De Análisis De Riesgos Asociados A Los Procesos De Contratación De La CNFL.

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/81545>.

Cebriá, L. (2013). Una Aproximación A Los Contratos De Instalación Industrial Llave En Mano En El Marco De La Contratación Contemporánea.

<https://revistas.mjusticia.gob.es/index.php/ADC/article/view/3728/3728>.

Chiavenato, I. (2014). Administração: Teoria, Processo E Prática. Barueri: Editora Manole. Edicion 4.

file:///C:/Users/ocaro/Downloads/Livro_administrao_teoriaprocessoeprtica.pdf.

Chinchilla, M. (2006) “El Nuevo Contrato De Colaboración Entre El Sector Público Y El Sector Privado”, Revista Española de Derecho Administrativo, N° 132.

Codina, L. (2009). Ciencia 2.0: Redes Sociales Y Aplicaciones En Línea Para Académicos
<https://arxiu-web.upf.edu/hipertextnet/numero-7/ciencia-2-0.html>.

Colombia Compra Eficiente, la Guía para el ejercicio de las funciones de supervisión e interventoría de los contratos del Estado Versión M-ICR-01 – Circular No. 8, artículo 2.2.1.2.5.3 del Decreto 1082 de 2015 establece que las Entidades Estatales deben contar con un manual de contratación.
https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_pa_a_el_ejercicio_de_las_funciones_de_supervision_e_interventoria_de_los_contratos_del_estado.pdf.

Consejo De Estado. (2006). Sentencia Radicación: 15001-23-31-000-2001-00993-01. (Ramiro Saavedra Becerra, M.P.).

Consejo De Estado. (2008). Sentencia Radicación: 50422-23-31-000-1369-01. (Ruth Estella Correa Palacio, M.P.).

Consejo de Estado, (31 de enero de 2011). Sentencia Radicación No.25000-23-26-000-1995-

00867-01(17767) (Olga Melida Valle De La Hoz, M.P.).

[http://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/PDF/25000-23-26-000-1995-00867-01\(17767\).pdf](http://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/PDF/25000-23-26-000-1995-00867-01(17767).pdf).

Consejo de Estado, (28 de mayo 2012). Sentencia Radicación No. 07001-23-31-000-1999-

00546-01(21489) (Ruth Stella Correa Palacio, M.P.).

[http://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/105/S3/07001-23-31-000-1999-00546-01\(21489\).pdf](http://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/105/S3/07001-23-31-000-1999-00546-01(21489).pdf).

Consejo De Estado. (2012). Sentencia Radicación: 73001-23-31-000-1999-00536-01. (Jaime Orlando Santofimio Gamboa, M.P.).

Consejo De Estado. (2013). Sentencia Radicación: 25000-23-26-000-1999-02430-01. (Hernán Andrade Rincón. Bogotá, M.P.).

Consejo De Estado. (2013). Sentencia Radicación: 68001-23-15-000-1998-01743-01. (Jaime Orlando Santofimio Gamboa, M.P.).

Consejo De Estado. (2013). Sentencia Radicación: 760012331000199603577-01. (Carlos Alberto Zambrano Barrera, M.P.).

Consejo De Estado. (2013). Sentencia Radicación: 66001-23-31-000-1998-00685-01. (Jaime Orlando Santofimio Gamboa, M.P.).

Consejo De Estado. (2015). Sentencia Radicación: 41001-23-31-000-2007-00355-01. (Jaime Orlando Santofimio Gamboa, M.P.).

Consejo De Estado. (2018). Sentencia Radicación: 68001-23-31-000-1999-01452-01(41186). (Stella Conto Díaz el Castillo, M.P.).

Consejo De Estado. (2018). Sentencia Radicación: 6800-12-33-30-002-0130-0118-01. (Jaime Orlando Santofimio Gamboa, M.P.).

Constitución Política de Colombia (7 de julio de 1991). Artículo 209.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991_pr006.html#:~:text=ARTICULO%20209.,y%20la%20desconcentraci%C3%B3n%20de%20funciones

Cooke, T. (2007). Project Management Maturity models: does it make sense to adopt one?, Project Management Today.

https://www.researchgate.net/publication/229702401_Project_Management_Maturity_Models.

Coronel, F. y Verdezoto, A. (2021). Guía para Desarrollar un Plan de Negocios de un Proyecto Inmobiliario en Quito. Universidad San Francisco De Quito Usfq.

<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/10645/1/138980-136293.pdf>.

Corporación Transparencia Por Colombia. (2019). Así se mueve la corrupción. Radiografía de los hechos de corrupción en Colombia (2016-2018). Bogotá, Colombia.

<https://transparenciacolombia.org.co/Documentos/2019/Informe-Monitor-Ciudadano-Corrupcion-18.pdf>.

Corte Constitucional de Colombia, (3 de julio de 2002). Sentencia C-508/02 (Alfredo Beltrán Sierra, M.P.).

Corte Constitucional de Colombia, (2003), Sentencia C-128/03. (Álvaro Tafur Galvis, M.P.).

Corte Constitucional de Colombia, (2007). Sentencia C-932/07. (Marco Gerardo Monroy Cabra, M.P.).

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2007/C-932-07.htm#:~:text=Las%20acciones%20afirmativas%20como%20g%C3%A9nero,sociedad%20m%C3%A1s%20equitativa%20y%20justa>

Corte Constitucional de Colombia, (2012). Sentencia C-300/12. (Jorge Ignacio Pretelt Chaljub, M.P.).

Corte Constitucional de Colombia, (18 de enero de 2017) Sentencia C-004/17. (Alejandro Linares Cantillo. M.P.).

Cortés, M. (2003). Propuesta para la implementación de una metodología en la evaluación de riesgos de negocio en el ciclo de ingresos, como herramienta de análisis para el administrador con base en el "enfoque de auditoría". Tesis Maestría En Administración. https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/390/.

Curso Gestión Proyectos.Com. Gestión de Adquisiciones del Proyecto. <https://www.edx.org/es/aprende/gestion-de-proyectos>.

Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University. <https://ebs.online.hw.ac.uk/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>.

Degerencia.com. Gerencia de proyectos. <https://degerencia.com/tema/habilidades/gerencia-de-proyectos/>.

De los Ríos-Carmenado, I., Guillén-Torres, J., & Herrera-Reyes, A. T. (2013). Complexity in the Management of Rural Development Projects: Case of LASESA. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-14502013000200009.

Del Giorgio, F. y Mercedes, L. (2010). Aportes conceptuales y metodológicos para la implementación de la Gestión por Objetivos y Resultados en la Administración Pública Provincial. Reflexiones, vol. 2, núm. 7, 2010, pp. 20-35. <https://www.aacademica.org/del.giorgio.solfa/245>.

Departamento Nacional de Planeación. Conpes 3107. (2001). Política de Manejo de Riesgo Contractual del Estado para Procesos de Participación Privada en Infraestructura.

Díaz, A. (2004). Derecho Mercantil, Quinta Edición. IURE Editores, S.A.

https://ujr.mx/documentos/Derecho-Mercantil-Arturo-D%C3%ADaz-Bravo5a._ed..pdf.

Díaz, J. (2005). Cambio Organizacional: Una Aproximación Por Valores. Revista Venezolana de Gerencia, Volumen 10. N. 32.

http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842005000400005&script=sci_abstract.

Documento Conpes 3284, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación.

Echaiz, D. (2010). El Management Como Herramienta Contractual Para La Organización De La Empresa.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5503009>.

Echaiz, D. (2016). El Cuestionamiento De Los Acuerdos Societarios: Análisis Normativo Y Jurisprudencial. Pontificia Universidad Católica Del Perú.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/actualidadmercantil/article/view/14959/15493>.

Echaiz, S. (2016). El Family Office Como Órgano De Control De Financiamiento De Las Empresas Familiares. Lumen.

<https://revistas.unife.edu.pe/index.php/lumen/article/view/558/473>.

Esterkin, José. (2008). La Calidad En Un Proyecto.

<https://iaap.wordpress.com/2008/09/04/la-calidad-en-un-proyecto/>.

Espíndola, O. (2002). Competencias Y Competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas. McGraw Hill - Interamericana de Colombia. (1.a ed.).

Fernández, F. (2007). La Figura Del "Project Management" En Los Contratos De Obras Y Consultoría: Su Aplicación A Los Contratos Administrativos.

https://www.aopandalucia.es/inetfiles/publicaciones_agencia/revistas/Reflexiones/Num_01_I_07/07_reflexiones_num1_Project_management_contratos_obras_y_consultoria.pdf.

Flórez, M. (2020). La Vigilancia Y Seguimiento Al Contrato De Consultoría: Revisión De Un Caso Práctico. Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Derecho Público para la Gestión Administrativa.

[https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/48498/u833779.pdf?sequence=](https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/48498/u833779.pdf?sequence=1)

[1](https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/48498/u833779.pdf?sequence=1).

Forero, Deisy. (2021). La Compra Pública Como Herramienta De Gestión Pública: Una Nueva Perspectiva Desde El Derecho Económico. Universidad Santo tomas. Tesis doctoral

<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/32425>.

Fraga, K. y Guerra, D. (2012). El Principio De Autonomía De La Voluntad Contractual Civil. Sus Límites Y Limitaciones. Revista Jurídica de Investigación e Innovación Educativa (REJIE Nueva Época).

<https://revistas.uma.es/index.php/rejienuevaepoca/article/view/7773>.

Galvis, N. (2018). Vulneración De Contratos Protegidos Por Una Cláusula Paraguas En Acuerdos Internacionales De Inversión (AII). Universidad Externado de Colombia

<https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/0cbf3510-7edb-4ed0-b4c8-8ea78f36daf1>.

García, A. (2018). Análisis De Los Interesados Sobre El Desempeño Exitoso De Los Proyectos. Revista Espacios.

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n51/18395116.html>.

Gray, C. (2009). Administración De Proyectos. Cuarta edición.

<https://juanantonioleonlopez.files.wordpress.com/2017/05/administracion-de-proyectos-4edi-gray.pdf>.

Gerencia De Proyectos. Gestión de la comunicación, (2017).

<https://eadic.com/blog/entrada/la-gestion-de-las-comunicaciones-del-proyecto/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20las%20comunicaciones%20del%20proyecto%20incluye%20los%20procesos,proyecto%20sean%20oportunos%20y%20adecuados>.

Gido, J. Clements, J. (2012). Administración Exitosa de Proyectos. 5ª.Edición. Thomson Learning.

http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/d39r-v2J4jG9ONG-Letvsu_ADMINISTRACION_EXITOSA_DE_PROYECTOS.pdf.

Gómez, A. y Nieto, V. (2006). El Mercado De Compras Públicas En Colombia: Descripción Y Caracterización.

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/mercado_p%C3%BAblico.pdf.

Gómez, M. (2012). Administración De Proyectos. Universidad Autónoma Metropolitana.

http://www.cua.uam.mx/pdfs/conoce/libroselec/Notas_Admon_de_Proyectos_v2_2.pdf

Gómez, I. (2018). La Interdisciplinariedad Y Las Tecnologías Como Nuevas Estrategias Para El Aprendizaje Del Paisaje.

<https://revistaseug.ugr.es/index.php/cuadgeo/article/view/5898/7179>.

González, E. (2010). Serie Derecho Administrativo No 10. El Pliego De Condiciones En La Contratación Estatal. Bogotá. Universidad Externado de Colombia.

<https://publicaciones.uexternado.edu.co/gpd-el-pliego-de-condiciones-en-la-contratacion-estatal-la-reforma-consagrada-en-la-ley-1150-de-2007-y-sus-decretos-reglamentarios-9789587105759.html>.

González, J. y Sánchez, S. (2016). Identificación Y Análisis De Factores De Éxito De La Gerencia De Proyectos En Algunas Pymes Del Sector TI En Bogotá D.C. Colombia. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Tesis de Maestría En Desarrollo Y Gerencia Integral De Proyectos.
<file:///C:/Users/ocar/Downloads/Libro%20de%20gerencia.pdf>.

Guerrero, E. y Vivar, A. (2017). Gerencia De Proyectos Bajo El Enfoque Del Project Management Institute Para Garantizar Su Éxito En La Empresa ENCOSERVICE.
<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/ING/article/view/722>.

Gutiérrez, Y. (2018). Reingeniería A La Planeación Estratégica Financiera, Para Aumentar Los Ingresos Operacionales De La Cooperativa De Transportadores Unidos De Ocaña “Cootransunidos. Universidad Francisco De Paula Santander Ocaña.
<http://repositorio.ufpso.edu.co/bitstream/123456789/1587/1/31753.pdf>.

Gutiérrez, M. (2020). Aproximaciones Para La Mejora De La Gestión Pública, La Articulación Y Armonización Entre El Marco Integrado De Control Interno y El Presupuesto Basado En Resultados. Tesina para obtener el grado de Maestría en Auditoría Gubernamental, Rendición de Cuentas y Gestión Estratégica.
<https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/10119>.

Guzmán, F. (2011). El Concepto De Riesgo En Medicina. Revista Med. Universidad militar Nueva Granada.

<https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rmed/article/view/1285>.

Haapio, H. y Siedel, G. (2016). Aplicación Del Derecho Proactivo Como Una Ventaja Competitiva. Revista de Derecho Privado.

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/derpri/article/view/4802>.

Illescas, R., y Perales, P. (2004). Derecho mercantil internacional. El derecho uniforme (Editorial Centro de Estudios Ramón Areces SA, Universidad Carlos III de Madrid.

https://www.researchgate.net/publication/28123527_Derecho_mercantil_internacional_El_Derecho_uniforme_De_Rafael_Illescas_Ortiz_y_Pilar_Perales_Viscasillas.

Jiménez, L. (2021). Aplicación de la Gestión del Valor Ganado “Earned Value Management EVM”, como Herramienta para Garantizar el Seguimiento y Control en Proyectos de Consultoría. Universidad de Boyacá. Tesis en Maestría en Gerencia de Proyectos.

<https://repositorio.uniboyaca.edu.co/bitstream/handle/uniboyaca/540/documento%20Lina%20Constanza%20%20Jim%C3%A9nez%20Salcedo-1-135.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

Joseph, T. (2014). La historia de la Gestión de Proyectos.

[file:///C:/Users/ocaro/Downloads/The_History_Of_Project_Management%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/ocaro/Downloads/The_History_Of_Project_Management%20(3).pdf).

Karl, E. (2004). La Idea de Concreción en el Derecho y en la Ciencia Jurídica Actuales, Granada, Editorial Comares.

[https://www.marcialpons.es/libros/la-idea-de-concrecion-en-el-derecho-y-en-la-ciencia-juridica-actuales/9788484447696/.](https://www.marcialpons.es/libros/la-idea-de-concrecion-en-el-derecho-y-en-la-ciencia-juridica-actuales/9788484447696/)

La Ley 1150 de 2007, (2011). ¿Una respuesta a la eficacia y transparencia en la contratación estatal? Universidad del Rosario.

[https://editorial.urosario.edu.co/catalog/product/view/id/6294/s/gpd-la-ley-1150-de-2007-una-respuesta-a-la-eficacia-y-transparencia-en-la-contratacion-estatal-9789587381313/.](https://editorial.urosario.edu.co/catalog/product/view/id/6294/s/gpd-la-ley-1150-de-2007-una-respuesta-a-la-eficacia-y-transparencia-en-la-contratacion-estatal-9789587381313/)

Ledezma, M. (2020). La Gestión Estratégica como Elemento de Desarrollo y Crecimiento en Redolfi SRL. Universidad Empresarial Siglo 21 Licenciatura En Administración De Empresas.

[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18732/LEDEZMA%20M.%200ANAHI%20-%20TFG%20-%20-%20Mercedes%20Anahi%20Ledezma.pdf?sequence=1.](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18732/LEDEZMA%20M.%200ANAHI%20-%20TFG%20-%20-%20Mercedes%20Anahi%20Ledezma.pdf?sequence=1)

Ley 80. (28 de octubre de 1993). Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Bogotá, Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=304#:~:text=Determina%20la%20ocurrencia%20y%20contenido,la%20liquidaci%C3%B3n%20unilateral%20del%20mismo.>

Ley 1150. (16 de julio de 2007). Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos. Bogotá, Colombia:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=184686>.

Ley 1474 de 2011. Por La Cual Se Dictan Normas Orientadas A Fortalecer Los Mecanismos De Prevención, Investigación Y Sanción De Actos De Corrupción Y La Efectividad Del Control De La Gestión Pública. Artículo 87 Por la cual se dictan normas Previas a la apertura de un proceso de selección, o firma de un contrato, estudios, diseños, pliegos según corresponda.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43292>.

Longo, F. (2008). Liderazgo Distribuido, Un Elemento Crítico Para Promover La Innovación. Capital Humano.

<http://pdfs.wke.es/2/1/8/5/pd0000022185.pdf>.

López, S. (2015). El Project Management y el sector productivo de la pizarra en Galicia.

Tesis Doctoral.

<https://core.ac.uk/download/pdf/61917398.pdf>.

Lucas, P. (2014). Gestión De Las Empresas Por Procesos. Proyecto Fin de Carrera Ingeniería de Organización Industrial.

https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf

Maeso, J. y Rosa, A. (2004). El Project Management como elemento de Control y Gestión.

<http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2004/comunicaciones/345-354.pdf>.

Marcos, P. (2012). Prácticas Del Análisis Factorial Exploratorio (Afe) En La Investigación Sobre Conducta Del Consumidor y Marketing. Universidad de Valencia.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-43812012000100004.

Marín, H. (2012). La Discrecionalidad Administrativa, 2ª ed., Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

<https://publicaciones.uexternado.edu.co/gpd-discrecionalidad-administrativa-9789587102468.html>.

Martínez, I. y Díaz, P. (2014). Bienes Y Servicios Ecosistémicos En La Planificación Y Gestión De Áreas Urbanas Consolidadas. Universidad Piloto de Colombia.

<https://revistas.uosario.edu.co/index.php/territorios/article/view/3119>.

Martínez, A. y Carrillo, J. (2017). Innovación, Redes De Colaboración Y Sostenibilidad.

Experiencias Regionales Y Tendencias Internacionales De La IA. Universidad Nacional Autónoma de México.

https://biblioteca.colson.edu.mx/e-docs/RED/Innovacion_en_redes_de_colaboracion_y_sostenibilidad.pdf.

Medina, A. y Nogueira, D. (2019). Procedimiento Para La Gestión Por Procesos: Métodos Y Herramientas De Apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*.

https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000200328&script=sci_abstract.

Meléndez, C. y León, C. (2009). El Juego De Ajedrez De La Gobernabilidad En Partidas Simultáneas. *Revista de ciencia política (Santiago)*.

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-090X2009000200016.

Membrado, J. (2007). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación estrategica, BSC. Ediciones Díaz de Santos.

<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788193.pdf>.

Milkes, I. (2018). Buena Administración Y La Motivación De Los Actos Administrativos Expedidos En Ejercicio De Facultades Discrecionales. *Revista Digital de Derecho Administrativo*. 21 (nov. 2018), 153–178.

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/Deradm/article/view/5703>.

Minchala, M. y Ordóñez, G. (2015). Auditoría de gestión a los proyectos de inversión del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chunchi, en el periodo comprendido

desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2013. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

<http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/11204>.

Montes, A. (2013). Consideraciones Técnicas De Las Diferentes Generaciones De Concesiones En Colombia. Universidad De Los Andes.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/19395/u670478.pdf?sequence=1>.

Montoya, L. (2020). Aplicación Del Principio De Planeación En Los Estatutos De Contratación Estatal Con Las Empresas Sociales Del Estado E.S.E. (Tesis De Maestría, Universidad Autónoma Latinoamericana).

http://repository.unaula.edu.co:8080/bitstream/123456789/1377/1/unaula_rep_pos_der_a_dm_2020_aplicacion_principio_planeacion.pdf.

Nemojon, D. (2015). Evaluación De Madurez En Gestión De Proyectos, Estudio De Caso Múltiple De Industrias Con Procesos Galvánicos Colombianas, Utilizando El Modelo KPMMM Como Herramienta De Diagnóstico. Universidad Nacional de Colombia.

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/80141/1052397281%202021.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.

Nieto, C. Análisis Variación Precios Unitarios INVIAS En Contratos De Obra Pública. Universidad De los Andes.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/55027/25957.pdf?sequence=1>.

Ostos, O. y Aparicio, O. (2020). Investigación, Innovación Y Transferencia Del Conocimiento.

Universidad Santo Tomás.

[https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/27141/Investigaci%
c3%b3n%2c%20innovaci%
c3%b3n%20y%20transferencia%20del%20conocimiento.pdf?sequence=1&is
Allowed=y](https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/27141/Investigaci%c3%b3n%2c%20innovaci%c3%b3n%20y%20transferencia%20del%20conocimiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Payne, S. (2010). ¿Por qué la República perdió la guerra?. S.L.U. Espasa Libros.

[https://www.casadellibro.com.co/libro-por-que-la-republica-perdio-la-
guerra/9788467032987/1684681](https://www.casadellibro.com.co/libro-por-que-la-republica-perdio-la-guerra/9788467032987/1684681).

Pérez, J. (2004). Planeación Y Control De Obra Del Instituto De Religión Tampico: Propuesta De Análisis Y Evaluación De Planeación Estratégica Y Riesgo. Maestría en Gerencia de Proyectos de Construcción. Departamento de Ingeniería Civil. Escuela de Ingeniería, Universidad de las Américas Puebla.

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mgc/perez_c_jc/.

Pérez, C. (2012). El Amparo De Anticipo En El Seguro De Cumplimiento Entre Particulares.

[file:///C:/Users/ocaro/Downloads/adminpujojs,+Art.+7+El+amparo+de+anticipo+en+el+
seguro.pdf](file:///C:/Users/ocaro/Downloads/adminpujojs,+Art.+7+El+amparo+de+anticipo+en+el+seguro.pdf).

Project Management Institute – PMI –. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), Cuarta edición.

Project Management Institute Inc. (2000). Extensión a Construcción de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Pennsylvania: Project Management Institute Inc.

Project Management Institute Inc. (2000). Extensión a Construcción de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Pennsylvania: Project Management Institute Inc.

Project Management Institute, PMBOK® GUIDE 2000, (2000). “Una guía al cuerpo de conocimientos de la Administración de Proyectos.” USA. Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute, Inc. (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Cuarta ed.). Newton Square, Pennsylvania, Estados Unidos: Project management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Project Management Institute. Quinta edición.

Quero, L (2008). Estrategias Competitivas: Factor Clave De Desarrollo. Negotium, vol. 4, núm. 10, abril, 2008, pp. 36-49 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela.

<https://www.redalyc.org/pdf/782/78241004.pdf>.

Reyes, D. (2004). Diseño Del Sistema Para La Gestión De La Calidad En Tecnoconsulta.Com Basados En Los Requisitos De La NTC ISO 9001: 2000.

<https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/7219>.

Revista Dinero.com. (2017). En obra Así avanza la revolución de la infraestructura en Colombia. Retrieved November 24.

<https://www.semana.com/avances-y-retrasos-de-las-obras-de-infraestructura-en-colombia-durante-2016/239744/>.

Rico, L. (2007). Teoría General Y Práctica De La Contratación Estatal. Decima Segunda Edición Leyer.

Rico, M. (2017). El Principio De Transparencia Como Lucha Contra La Corrupción En La Contratación Estatal Colombiana. Artículo de Reflexión elaborado como Trabajo de Grado para optar al título de Abogada. Universidad Católica de Colombia.

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/14358/4/EL%20PRINCIPIO%20DE%20TRANSPARENCIA.pdf>.

Rivera, H. y Malaver, M. (2011). La Organización: Los Stakeholders Y La Responsabilidad Social. Universidad Del Rosario.

https://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf.

Rodríguez, L. (2011). Los Contratos Bajo La Modalidad “Llave En Mano”: Estudio Teórico–Doctrinal Y Algunas Tendencias Actuales.

https://scholar.google.com.mx/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=-1W4EKwAAAAJ&citation_for_view=-1W4EKwAAAAJ:u-x6o8ySG0sC.

Romero, A. (2004). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones.

Ediciones Díaz de Santos.

file:///C:/Users/ocaro/Downloads/Direccion_y_planificacion_estrategica.pdf.

Romero, J. (2011). Una estrategia para el Estado contemporáneo: la nueva gerencia pública. Revista de Ciencias Jurídicas.

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/juridicas/article/view/13248>.

Romero, J. y Diez, H. (2013). Gestión De Proyectos Ecoturísticos Orientados Al Mercado Internacional Con Impacto En El Desarrollo Local Mediante Aplicación Del Estándar PMBOK. Revista EAN.

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/791>.

Rosa, A. (2005). La eficacia del Project Management en los grandes proyectos de construcción.

Rubiano, J. y Soler, M. (2002). La Necesidad De Una Regulación Legal En España De La Figura Del Director De Proyectos En Edificación (“Project & Construction Manager”).
Universidad Politécnica de Madrid. Escuela Técnica Superior de Arquitectura.
Departamento de Construcción y Tecnología Arquitectónicas.
<https://docplayer.es/16369520-I-congreso-nacional-de-investigacion-aplicada.html>.

Rubio, P. (2008). Introducción a la gestión empresarial - Edición electrónica, Eumed. Instituto Europeo De Gestión Empresarial.
http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf

Sáenz, A., Arturo, R., Ostos, J. Bremser, k. y Lizaraburu, E. (2019). Estudio exploratorio en gestión de proyectos.
<http://revistas.um.edu.uy/index.php/ingenieria/article/view/389>.

Salcedo, N. y Núñez, Y. (2013). Estudio Prospectivo De La Formación Profesional Del Sector De La Construcción Civil. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional.
<https://www.oitcinterfor.org/node/5539>.

Salgado, J. (2022). Infraestructura Verde. Conceptualización Y Análisis Normativo De México. Quivera Revista de Estudios Territoriales.

<https://quivera.uaemex.mx/article/view/16602>.

Sámamo, M. y Taboada, E. (2015). El Contrato Como Instrumento De Control En La Relaciones Interempresariales: Análisis Desde La Teoría Económica De La Empresa Entre Ciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento, vol. 3, núm. 8. Universidad Nacional Autónoma de México.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457644946004>.

Samaranch, E. y Vergés, N. (2016). Monoparentalidades Y Políticas Públicas: Prestaciones Económicas Y Permisos Parentales.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5769849>.

Sanabria, M. (2006), “El Modelo Ecuménico Para La Comprensión Organizacional. Una propuesta teórica favorable a la comprensión del sistema cognoscitivo propio de la administración y de su construcción como disciplina”, en: Universidad y Empresa, vol. 5, núm. 11.

Sanabria, M. (2007). Hacia La Construcción Del Objeto De Estudio De La Administración: Una Visión Desde La Complejidad.

<https://www.redalyc.org/pdf/909/90915106.pdf>.

Sánchez, A. (2004). Modelo de Gerencia de Proyectos Externa. Itesm. Monterrey, N.L. Tesis En Maestría En Ciencias.

https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/570208/DocsTec_1380.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Sánchez, A. (2005). La Desnaturalización Del Contrato De Locación De Servicios.

<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3274176>.

Sánchez, J. (2012). Ingeniería De Organización Industrial Plan De Empresa Para Un Project

Manager De Construcción. Proyecto Final De Carrera. Escuela politécnica Superior de Catalunya.

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18357/PLAN%20DE%20EMPRESA%20PARA%20UN%20PROJECT%20MANAGER%20DE%20CONSTRUCCI%C3%93N.pdf>.

Sarasti, J. y Yáñez, S (2019). Propuesta De Un Modelo Gerencial Aplicado A Proyectos De

Infraestructura Vial Adjudicados Por El Instituto De Desarrollo Urbano (Idu), A Partir De La Metodología PMBOK. Universidad católica de Colombia.

https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24088/1/1.%20PROYECTO%2055139_551331.pdf.

Serrano, M., Pérez, D., Zambrano, N. & Jaramillo, M. (2017). Análisis De La Contratación

Estatal En Proyectos De Infraestructura Vial: Caso Valle Del Cauca 2010-2015. Revista Virtual Universidad Católica del Norte.

<file:///C:/Users/ocaro/Downloads/Dialnet- AnalisisDeLaContratacionEstatlEnProyectosDeInfrae-7795808.pdf>.

Serer, M. (2010). Gestión integrada de proyectos. Universitat Politècnica de Catalunya. Iniciativa Digital Politècnica. Edicions de la Universitat Politècnica de Catalunya, SL

Jordi Girona Salgado, Edifici Torre Girona, D-203, 08034.

<file:///C:/Users/ocaro/Downloads/9788476539309.pdf>.

Siles, R. y Móndeolo, E. (2018). Herramientas Y Técnicas Para La Gestión De Proyectos De Desarrollo.

https://indesvirtual.iadb.org/file.php/1/PM4R/Guia%20de%20Aprendizaje%20PMA%20SPA.pdf?fbclid=IwAR0_17MRzWGU-xgLTA1HregQQYcDu4V8vVnAga7GbhPdR2dJ0QbezaNZ-ig.

Silva, O. (2014). La Interventoría En La Ejecución Del Contrato De Obra. Maestría En Derecho Administrativo. Universidad del Rosario.

<https://core.ac.uk/download/pdf/86443069.pdf>.

Stevens, M. (2002). Project Management Pathways. Association for Project Management. Buckinghamshire: APM Publishing Limited.

<https://www.roledivision.com/Home.aspx?ReturnUrl=%2f>.

Solarte, L. (2008). Gerencia De Proyectos Y Estrategia Organizacional: El Modelo De Madurez En Gestión De Proyectos CP3M© V5.0*.

<https://www.redalyc.org/pdf/818/81830435002.pdf>.

Soledispa, M. (2016). Habilidades Gerenciales Y Toma De Decisiones Del Local San Bernath De La Ciudad De Manta.

<https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/1881/1/ULEAM-SG-0040.pdf>.

Soler, M. (2012). El Análisis De La Dirección Integrada De Proyectos (Project & Construction Management) En El Marco Europeo: Propuesta De Regulación En España Y Su Inclusión En La Ley De La Ordenación De La Edificación. E.T.S. Arquitectura (UPM).

<https://oa.upm.es/14854/>.

Tolosa, A. Zurbano, M. & Martínez, E. (2017). Contrataciones Públicas En Economía Social: Un Estudio Del Caso De La Universidad Del País Vasco. Revista de economía pública, social y cooperativa.

<https://ojs.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/8208>.

Torres, M. (2013). Fundamentos Jurídicos Y Doctrinarios Sobre La Autonomía Del Contrato De Management En Guatemala. Tesis para optar el grado de Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales. Guatemala. Universidad San Carlos de Guatemala.

file:///C:/Users/ocaro/Downloads/nanopdf.com_universidad-de-san-carlos-de-biblioteca-central.pdf.

Toro, D. (2022). Contratos De Adhesión Y La Protección Al Consumidor.

<https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/contratos-de-adhesion-y-la-proteccion-al-consumidor-3399529>.

Trujillo, F. (2006). Direccionamiento Estratégico cmaps.

<http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>.

Uribe, E. (2009). La Valoración Del Riesgo En La Contratación Administrativa: Una Visión Desde La Economía.

<https://biblioteca.ucatolica.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=5565>.

Vargas, J. (2007). Cambio Y Desarrollo Económico Y Político Como Resultado Del Capital Democrático.

<https://revistas.unab.edu.co/index.php/reflexion/article/view/562>.

Vargas, O. (2014). Gestión De Compras Eficientes Y Sostenibles: Modelo Para La Gestión De La Cadena De Suministro Y Para Romper Paradigmas. Politécnico Gran Colombiano.

<https://journal.poligran.edu.co/index.php/puntodevista/article/view/491>.

Vargas, K. (2019). Enriquecimiento Sin Causa En Las Contrataciones Del Estado (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú).

<https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1863>.

- Villa, M. y Montoya, D. (2019). Transmedia Earth Conference Medios, narrativas y audiencias en contextos de convergencia. Universidad EAFIT.
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16143/transmedia_earth_conferenc_e.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- Walther, A. (2012). Evolución Social De Las Relaciones Públicas En El Perú. Contexto Académico Y Profesional De La Comunicación Organizacional. Revista ICONO 14. Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes, Universidad San Martín de Porres.
<https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/256>.
- Witzel, M. (2003). Fifty key figures in management. London: Routledge.
<https://www.routledge.com/Fifty-Key-Figures-in-Management/Witzel/p/book/9780415369787>.
- Zapata, R. (2012). Teoría Política De La Frontera Y La Movilidad Humana.
<file:///C:/Users/ocaro/Downloads/Dialnet-TeoriaPoliticaDeLaFronteraYLaMovilidadHumana-4002502.pdf>.
- Zavariz, A. (2010). “La Comunicación Gubernamental En Los Ayuntamientos De Veracruz,
<https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/azv/conclusiones.html>.