

The Importance of -TRF- terms of reference in the Procurement of Goods and Merchandise in organizations

Jorge, L. Del Rio-Cortina PhD¹ <http://orcid.org/0000-0001-5950-8552>, Magaly Amparo Burgos Negrete Mg² <https://orcid.org/0009-0006-2440-3498>, Jhorquis Machado-Licon Mg³ <https://orcid.org/0000-0002-6987-7658>

^{1,2,3} Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia.; jdelrio@utb.edu.co¹, mburgos@utb.edu.co², jmachado@utb.edu.co³

Abstract— Procurement management in projects has emerged as a fundamental component in planning, management and proper execution in the last decades. In this context, the relationship between procurement management and project management is explored, associated with strategies aimed at mitigating risks, optimizing resources and ensuring timely delivery of results. Through a literature review, this study analyzes the key stages of procurement management, from needs identification to supplier selection and execution, with an emphasis on best practices and approaches that maximize project value. The results suggest that procurement management is not a peripheral task, but rather a strategic component of modern project management.

Keywords-- Procurement, Project Management, Procurement Strategy, Risk Management, Process Automation.

La Importancia de -TRF- términos de referencia en la Adquisición de Bienes y Mercancías en las organizaciones

The Importance of -TRF- terms of reference in the Procurement of Goods and Merchandise in organizations

Jorge, L. Del Rio-Cortina PhD¹ <http://orcid.org/0000-0001-5950-8552>, Magaly Amparo Burgos Negrete Mg² <https://orcid.org/0009-0006-2440-3498>, Jhorquis Machado-Licono Mg³ <https://orcid.org/0000-0002-6987-7658>
^{1,2,3} Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia.; jdelrio@utb.edu.co¹, mburgos@utb.edu.co², jmachado@utb.edu.co³

Resumen— *La gestión de adquisiciones en proyectos ha emergido como un componente fundamental en la planeación, gestión y ejecución adecuada en las últimas décadas. En ese contexto, se explora la relación entre el manejo de adquisiciones y la gestión de proyectos, asociada a estrategias cuyo fin es mitigar riesgos, optimizar recursos y garantizar la entrega oportuna de resultados. Por medio de la revisión de la literatura, este estudio analiza las etapas clave de la gestión de adquisiciones, desde la identificación de necesidades hasta la selección de proveedores y la ejecución, con énfasis en las mejores prácticas y enfoques que maximizan el valor del proyecto. Los resultados sugieren que la gestión de adquisiciones no es una tarea periférica, sino un componente estratégico de la gerencia de proyectos moderna.*

Palabras clave-- *Adquisiciones, Gerencia de Proyectos, Estrategia de Adquisiciones, Gestión de Riesgos, Automatización de Procesos.*

Abstract— *Procurement management in projects has emerged as a fundamental component in planning, management and proper execution in the last decades. In this context, the relationship between procurement management and project management is explored, associated with strategies aimed at mitigating risks, optimizing resources and ensuring timely delivery of results. Through a literature review, this study analyzes the key stages of procurement management, from needs identification to supplier selection and execution, with an emphasis on best practices and approaches that maximize project value. The results suggest that procurement management is not a peripheral task, but rather a strategic component of modern project management.*

Keywords-- *Procurement, Project Management, Procurement Strategy, Risk Management, Process Automation.*

I. INTRODUCCIÓN

Las adquisiciones en el ámbito de proyectos se revelan como un terreno propenso a desafíos y complicaciones, especialmente cuando la definición de requisitos, la adaptabilidad de los procesos de adquisición al proyecto, la debilidad en la gestión de proveedores, los cambios frecuentes en el alcance y una administración deficiente entran en juego. En este contexto, la singularidad de cada proyecto se manifiesta en entornos diversos, donde las partes interesadas se enfrentan a la necesidad de adaptarse y navegar la complejidad inherente para lograr los objetivos planteados. La eficaz planificación emerge como un elemento crucial para la ejecución exitosa, con un énfasis particular en la satisfacción de los requisitos del cliente, la claridad en el alcance, la gestión de costos y tiempos [1].

La gestión de adquisiciones se destaca como un componente vital en este proceso, marcando el paso clave de seleccionar un proveedor y adjudicar un contrato. La trascendencia de una selección óptima de proveedores se refleja en el fracaso o éxito en la ejecución de los proyectos, dado que el desempeño de los proveedores repercute directamente en los resultados globales del esfuerzo empresarial. La selección de un proveedor debidamente calificado no solo influye en el éxito del proyecto, sino que también fortalece la confianza de las partes interesadas, generando un ambiente propicio para alcanzar los objetivos establecidos[2].

La excelencia en el proceso de compras se erige como un pilar fundamental para obtener resultados positivos en cualquier proyecto. En consecuencia, la selección meticulosa del proveedor para una asignación específica, junto con la evaluación constante de su desempeño durante la ejecución del contrato, juegan un papel crucial en asegurar

resultados exitosos. Los gestores de proyectos deben poner especial atención en dos etapas fundamentales del proceso de adquisición: la elección de proveedores y la evaluación continua de su rendimiento[3].

En un contexto más amplio, la noción de megaproyecto adquiere múltiples significados y contextos que abarcan tanto el sector público como el privado. Recientemente, se ha aplicado a proyectos de gran envergadura realizados de manera conjunta por ambos sectores. Este estudio se inicia con un riguroso marco teórico que respalda la gestión de adquisiciones en proyectos, detallando la metodología de investigación empleada. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de un análisis exhaustivo, finalizando con conclusiones significativas que arrojarán luz sobre la importancia crítica de las adquisiciones en la gestión integral de proyectos.

La anterior introducción propone el punto de partida para un abordaje teórico más profundo, mediante el que se examinen algunos de los referentes en materia de adquisición de bienes en el marco de la gestión de proyectos. Posteriormente se establecen los aspectos que guiaron el desarrollo de este estudio.

II. APARTADO TEORICO

La adquisición de terrenos y el montaje del sitio son uno de los pasos iniciales en la entrega de megaproyectos a nivel internacional. Las estrategias empleadas para tomar tierras y compensar a los propietarios son políticamente delicadas y sigue siendo el papel del gobierno en la realización de esta fase del proyecto en todos los países de la Commonwealth.

Se puede definir el papel del gobierno al reservarse el derecho de llevar a cabo funciones más allá de las del sector privado, que incluye el derecho a adquirir tierras para fines comunitarios y públicos [4]. El tiempo requerido para reunir la tierra depende de una serie de factores que incluyen los tipos de proyectos, su ubicación y el impacto en los propietarios. Incluir la adquisición de tierras en la gestión de proyectos y la entrega de proyectos a gran escala afectará el tiempo y el costo de un proyecto y puede afectar negativamente la percepción pública [5].

La adquisición de la tierra es formal y legalista, [5] afirma que la tierra se entrega al socio privado para el desarrollo, con intereses extinguidos en la tierra convertidos en un reclamo de compensación, en el que las disputas continúan durante años después de la adquisición de la tierra.

Si bien la legislación proporciona un andamiaje importante en la fase de adquisición de tierras, son las prácticas de las autoridades adquirentes las que en

última instancia determinan el éxito y la aceptación por parte de los propietarios afectados.

Los estudios de casos se utilizan para demostrar que los proyectos exitosos del pasado son el resultado de la intención de adquirir autoridades para ir más allá de la legislación al brindar opciones y asistencia que no siempre pueden estar articuladas en los estatutos. Lo anterior demuestra que la legislación es el nivel mínimo y el punto de partida para acomodar a los propietarios que pierden viviendas y negocios por la adquisición de terrenos.

La complejidad del proceso de adquisición de tierra se puede observar debido a la necesidad de los proyectos de lidiar tanto con factores de índole legal como factores sociales, lo que en combinación aumentan el nivel de incertidumbre. En el ámbito de la gestión de proyectos de megaproyectos, [6] alinea la complejidad con la incertidumbre, en la que se afirma que estos dos factores son intercambiables.

A. La adquisición de tierras y las partes interesadas

Es factor social anteriormente mencionado implica tomar en consideración las partes interesadas en el proceso de adquisición de las tierras, dentro de estos los actores principales los propietarios. Las diferentes perspectivas de las partes interesadas que deben tenerse en cuenta se pueden dividir en: institucionales (gobierno) y no institucionales (sector privado). Al abordar las necesidades y percepciones de las partes interesadas afectadas por la fase de adquisición, surgen tres amplias categorías [7].

La primera categoría es la de los propietarios cuyas tierras se toman para un proyecto y se paga compensación. El segundo es de los propietarios cercanos al proyecto donde no se toma parte de su tierra, pero donde el proyecto puede tener un impacto adverso en su tierra debido al ruido, la escala o el tipo de proyecto. El tercer grupo se define como la sociedad en general que suele beneficiarse del proyecto, particularmente si el proyecto mejora los servicios o proporciona un beneficio específico que es definible por la comunidad.

Además de definir las categorías de partes interesadas y cómo la fase de adquisición de terrenos impacta en estas categorías es importante comprender que la adquisición de tierras abarca dos tipos de adquisición, como las parciales o totales.

Dentro de cada tipo de adquisiciones, se han desarrollado diferentes principios y disposiciones legislativas para evaluar la compensación en las jurisdicciones internacionales. Común a ambos tipos de adquisiciones en jurisdicciones internacionales, [8] define los valores de solatium, perturbación y mercado como uno de los principales conceptos de

compensación pagaderos en casos de adquisición de tierras.

Para identificar los costos de adquisición del terreno, lo primero que se debe examinar es que tipo de adquisición se hará, parcial o totales, y cómo estas divergen en complejidad y riesgo en el proceso de montaje del sitio. La base de un reclamo de compensación dependerá del tipo de adquisición y el impacto de la adquisición sobre la parte desposeída y su tierra retenida en el caso de adquisiciones parciales [9].

La forma de adquisición afectará el tipo de compensación reclamable y, lo que es más importante, impulsará la metodología utilizada para evaluar la compensación. A lo largo del tiempo, se ha demostrado que el éxito de la fase de adquisición se extiende para incluir las prácticas y acciones de las autoridades adquirentes[10].

B. La adquisición de bienes y los proveedores

Otro de los grupos de interés importante en la adquisición de bienes para el desarrollo de proyectos son los proveedores. De acuerdo con [7], debido a la alta competitividad, la subcontratación como estrategia comercial se ha vuelto cada vez más popular. La influencia que tienen los proveedores en el éxito o fracaso de los proyectos es significativa ya que su desempeño afecta los resultados de todo el esfuerzo empresarial.

Además, la selección de un proveedor adecuadamente calificado mejora la confianza de las partes interesadas, ya que es más probable que esto conduzca al logro de los objetivos del proyecto[11].

Tomando en consideración lo anterior, la excelencia en el proceso de compras es esencial para alcanzar buenos resultados en cualquier proyecto. La selección del proveedor adecuado para una asignación y la evaluación continua de su desempeño durante la implementación del contrato desempeñan un papel crucial para garantizar un resultado positivo. En consecuencia, los gerentes deben prestar especial atención a dos fases clave en el proceso de adquisición del proyecto: la selección de proveedores y la evaluación de su desempeño.

La llamada selección de proveedores es la etapa durante la cual una empresa elige a los proveedores adecuados de quienes contratará servicios. Cabe destacar que, esta es una de las actividades primordiales de una empresa ya que debe seleccionar proveedores adecuados para asegurar que los proyectos se completen con éxito [12].

Además, esta elección es fundamental porque tiene un impacto directo en la salud financiera y la capacidad de producción del cliente. La evaluación de proveedores es el proceso en el que los proveedores

que ya están trabajando con la organización son evaluados observando su desempeño mientras se ejecuta un contrato. Por otro lado, es importante que el desempeño de un proveedor sea supervisado y controlado periódicamente para identificar problemas y realizar reparaciones sin mayores pérdidas o demoras [13].

La elección de criterios es un tema importante a la hora de seleccionar y evaluar proveedores, ya que estos influyen en todo el proceso. Sin embargo, los criterios pueden estar de acuerdo con las necesidades de los clientes y pueden cambiar de acuerdo con los juicios de una empresa o de las partes interesadas, la industria y el contexto. El proceso de selección debe mejorarse teniendo en cuenta criterios de selección de alto nivel o posibilidades a largo plazo, por ejemplo [14].

Otro tema que influye mucho en estos procesos es qué métodos se utilizan para seleccionar y evaluar a los proveedores. [15] destaca la importancia de elegir un método de adquisición adecuado. Esta elección depende de varios aspectos, como el tipo de criterio y la cantidad de información requerida. Por lo tanto, [15] afirma que no existe un método de adjudicación del “mejor en general”, sino que el método más apropiado depende de las condiciones específicas de cada proyecto en particular.

C. Relación comprador proveedor

Las investigaciones existentes que se centran en las relaciones entre organizaciones han discutido cómo se desarrollan las relaciones durante un período prolongado de tiempo y cómo el compromiso y la confianza pueden facilitar la cooperación y brindar oportunidades para el aprendizaje y la innovación.

Al poder centrarse en las características de las relaciones comprador-proveedor, identificamos diferencias considerables en el uso de mecanismos integradores en los proyectos de dos casos. Parece que el compromiso en la relación comprador-proveedor puede estar relacionado positivamente con el uso de actividades de integración orientadas a la cooperación. La duración temporal de la relación, a su vez, parecía más inclinada hacia mecanismos integradores cada vez más rutinarios y orientados al control.

Se puede deducir hasta aquí que, la relación entre el comprador y el proveedor debe tenerse en cuenta al seleccionar los mecanismos de integración. Se ha demostrado que el compromiso y la confianza requieren tiempo e intercambios repetidos para desarrollarse, se puede esperar que el uso de mecanismos integradores entre un comprador y un proveedor evolucione a lo largo de los proyectos consiguientes.

Si bien puede no parece novedoso investigar los predictores del desempeño de los proyectos de contratación pública, esto fue importante debido a los altos gastos globales en riesgo y debido a que se publicaron pocos estudios similares (la mayoría con hallazgos no concluyentes[16].

Es comprensible que los profesionales desconfíen de un estudio académico que presente modelos estadísticos elocuentes. De hecho, el modelo logístico del estudio actual tuvo un tamaño del efecto de $r^2=0,115$, lo que en un sentido estadístico significa que para 95 de 100 proyectos de contratación pública en la muestra de la población del gobierno de los EE. se debe a que el PM está certificado y, en un grado menor, tiene mucha experiencia, pero preferiblemente cuando el contratista no está registrado en ISO.

Con base en todo lo descrito anteriormente, se puede concluir que la administración de las adquisiciones de los proyectos es una fase primordial para la consecución de los hitos y resultados esperados. La correcta gestión de las adquisiciones impulsará el eficiente desempeño en costos y tiempo en los proyectos, evitando de este modo la corrupción del alcance de los proyectos [17].

III. METODOLOGIA

Basado en una investigación cualitativa y de corte analista, se pretende proporcionar una visión actualizada y fundamentada de la relevancia de las adquisiciones en la gerencia de proyectos. A través de la búsqueda, selección, análisis y síntesis de fuentes como Scopus y WOS en los últimos 5 años, se espera que esta investigación contribuya de manera significativa al conocimiento existente en este campo y sirva como punto de partida para futuras investigaciones y desarrollos en la gestión de proyectos.

Para lo anterior se plantea una revisión bibliométrica, basada en una búsqueda y análisis de fuentes académicas publicadas en los últimos 5 años, específicamente en las bases de datos Scopus y Web of Science (WOS). Este enfoque metodológico se ha elegido con el propósito de obtener una visión actualizada y rigurosa de la relación entre las adquisiciones y la gestión de proyectos, así como de las tendencias emergentes y las contribuciones más recientes en este campo.

La primera etapa conlleva a determinar los conceptos clave relacionados con el tema de investigación. Estos términos clave se utilizaron para llevar a cabo búsquedas sistemáticas en las bases de datos mencionadas. Se utilizaron palabras y frases como "adquisiciones en proyectos," "gestión de adquisiciones," "importancia de adquisiciones en

proyectos," y otras similares para capturar un espectro amplio pero relevante de literatura académica.

Posteriormente, se aplicaron las reglas para la integración de los documentos de mayor aporte a la investigación. Esto implicó la revisión de títulos, resúmenes y, en algunos casos, el contenido completo de los artículos, con el fin de determinar su relevancia directa para el tema de estudio. Se incluyeron únicamente publicaciones en inglés o español, publicadas en revistas académicas revisadas por pares y presentadas en conferencias de reconocida reputación. Se excluyeron publicaciones duplicadas y aquellas que no abordaban directamente la intersección entre adquisiciones y gerencia de proyectos.

Una vez recopilados los artículos seleccionados, se procedió a su análisis y síntesis. Los temas y enfoques principales presentes en los artículos fueron categorizados y agrupados de manera lógica. Se buscó identificar patrones, tendencias, discrepancias y hallazgos clave en la literatura revisada. Esto permitió obtener una comprensión profunda de las diversas perspectivas y enfoques sobre la importancia de las adquisiciones en la gestión de proyectos.

IV. RESULTADOS

Es de suma importancia que el equipo de proyecto en cabeza del gerente de proyecto establezca un plan ampliamente detallado para la gestión de la comunicación en el que se especifiquen las necesidades de comunicación a lo largo del desarrollo del proyecto. La carencia de una matriz de escalado puede generar problemas; es relevante determinar con precisión quienes son los encargados de las distintas actividades de modo que estos puedan hacer frente a los posibles bloqueos en las fases del proyecto. Es necesario involucrar y comprometer a los clientes en la validación del plan de trabajo de tal como que se encuentre comprometidos con el proyecto. La no consecución de los acuerdos establecidos con los clientes conlleva a futuros desafíos en materia de comunicación con estos, es recomendable generar una agenda y un acta por cada jornada de trabajo con el cliente [18].

La interrumpida o nula comunicación con clientes que han mostrado interés en los proyectos de la organización puede constituir un riesgo futuro para los planes de la organización, por ello se recomienda mantener contacto cercano y continuo con el cliente incluso después de la finalización del proyecto, en particular si hay oportunidades de continuidad; esto implica el mantener actualizada la base de datos los clientes. La importancia de comunicar a los clientes los avances, las tareas pendientes y los retrasos en la terminación de los proyectos ayuda a mitigar la

aparición de no conformidades por parte de los clientes [19].

La correcta gestión de adquisiciones en una organización coadyuva a la puesta en marcha de manera ordenada de las actividades del proyecto, generando resultados óptimos que aumentan la productividad y las utilidades al concluir los proyectos. Este enfoque permite definir qué recursos se necesitan, cuánto se requiere, cuándo se demandan y a dónde se deben destinar. Además, se centra en establecer objetivos y directrices claras y específicas para controlar el proceso y generar acciones de mejora una vez implementado [20].

La efectiva dirección de proyectos desempeña un papel crucial al lograr los objetivos comerciales, cumplir con las expectativas de las partes interesadas, mejorar la previsibilidad y aumentar las posibilidades de éxito. Asimismo, contribuye a la entrega oportuna de los productos esperados, la resolución de problemas e incidentes, la gestión proactiva de los riesgos, la optimización de los recursos organizativos y la identificación, recuperación o conclusión de proyectos que enfrentan dificultades. La dirección de proyectos eficaz también se encarga de gestionar las restricciones, como el alcance, la calidad, el cronograma, los costos y los recursos, equilibrando sus impactos, por ejemplo, considerando cómo un aumento en el alcance puede afectar el costo y el tiempo del cronograma [21].

En contraste, una dirección de proyectos deficiente resulta en el incumplimiento de plazos, costos adicionales, calidad inferior, necesidad de retrabajo, crecimiento no gestionado del proyecto, deterioro de la reputación organizacional, insatisfacción de las partes interesadas y la no consecución de los objetivos proyectados. Se puede inferir que una gestión de proyectos ineficiente es una de las causas subyacentes del fracaso de proyectos, así como de la repetición de actividades y el no cumplimiento de los entregables [22].

Frecuentemente, los directores de proyectos se ven obligados a supervisar y gestionar múltiples proyectos simultáneamente. Afortunadamente, algunos proyectos se completan con éxito, mientras que otros no cumplen con los plazos, superan el presupuesto o son cancelados. Entre las razones de estos fracasos se incluyen la falta de participación del usuario, una planificación insuficiente, requisitos incompletos, escasez de recursos y estimaciones incorrectas de costos, entre otros. Esto lleva a la hipótesis de que las deficiencias en la dirección de proyectos afectan su éxito o fracaso. Aunque existen numerosas técnicas de planificación y programación de proyectos para administrar y asegurar el éxito, algunas pueden no ser adecuadas para tipos

específicos de proyectos, lo que podría llevar al fracaso [23].

En proyectos de índole organizacional, numerosas empresas carecen de experiencia en dirección, lo que resulta en la consecución deficiente de los objetivos estratégicos a través de proyectos incompletos o fallidos. Además, se enfrentan a desafíos en la gestión del cronograma y del presupuesto. Por este motivo, es crucial reconocer la dirección de proyectos como un elemento fundamental para llevar a cabo proyectos de manera exitosa [24].

Las adquisiciones son una parte fundamental en la ejecución de proyectos ya que permiten obtener los distintos tipos de recursos requeridos para poner en marcha los paquetes de actividades planificadas de manera eficiente y efectiva; un caso que han demostrado la importancia de las estrategias en y su impacto en las adquisiciones es el de Iberdrola es una empresa española, cuyo negocio es el desarrollo de proyectos enfocados en la comercialización de energías limpias, su estrategia consiste en la implementación de compras por tipología, las cuales distribuye de la siguiente forma 68% para el desarrollo de obras y 32% para maquinaria [25].

De otra parte, las nuevas tendencias y la escasez a nivel mundial en insumos hacen necesario profundizar y replantear todos los procesos a la hora de ejecutar las adquisiciones de cualquier proyecto en particular, debido a que las variables (retrasos, falta de control, mala planeación) se convierten en oportunos para la ejecución de las adquisiciones. Para que un proyecto termine y cumpla con las expectativas de los interesados, es necesario que los procedimientos de adquisiciones se realicen en un tiempo determinado para dar cumplimiento a los cronogramas y costos establecidos para la optimización de los proyectos.

En muchos casos, los proyectos requieren de bienes y servicios especializados que no están disponibles internamente en la organización ejecutora del proyecto. Las adquisiciones permiten entonces identificar, seleccionar y contratar a proveedores externos que puedan proveer estos bienes y servicios especializados. La realización de adquisiciones adecuadas puede ser crítica para el éxito de un proyecto, ya que afecta tanto al costo como a la calidad y al plazo de ejecución. Es por esto por lo que los procesos de adquisiciones deben ser cuidadosamente planificados y ejecutados, considerando los requerimientos específicos del proyecto, los requisitos legales y reglamentarios, y los procesos y políticas internas de la organización.

Las adquisiciones son una parte importante en el proceso de ejecución de un proyecto y pueden tener un efecto positivo o negativo para el éxito del proyecto. Al gestionar eficazmente las adquisiciones, los

equipos de proyecto pueden obtener los recursos necesarios de manera más eficiente y efectiva, reducir el riesgo del proyecto y mejorar la calidad del resultado final, no existe un método de adjudicación del “mejor en general”, sino que el método más apropiado depende de las condiciones específicas de cada proyecto en particular. Debido a que el proceso de adquisición es altamente relevante para el desarrollo de los proyectos, es imperativo que la práctica de los proveedores muestre un alto desempeño y se alinee con los objetivos estratégicos de las organizaciones y equipos de proyecto.

V. CONCLUSIONES

Tomando en consideración la revisión bibliográfica centrada en la Importancia de las Adquisiciones en la Gerencia de Proyectos, se plantean varias conclusiones fundamentales. En primer lugar, queda claro que la gestión de adquisiciones es un componente crítico en la gerencia eficaz de proyectos de diversa índole. La adquisición estratégica de recursos, bienes y servicios desempeña un papel esencial en la mitigación de riesgos, la optimización de costos y la garantía de la entrega oportuna de resultados.

La tecnología como herramienta para la digitalización y el manejo automatizado de la fase de administración de las adquisiciones, facilita la optimización y la eficiencia del paso de los insumos a lo largo de la vida de los proyectos. De tal modo que la tecnología permite el enlace entre los distintos procesos y actividades de los proyectos.

Dicho enlace entre la gestión de adquisiciones y el resto de procesos de los proyectos, implica además la necesidad de una planificación cuidadosa, una selección de proveedores estratégica y una ejecución precisa de contratos para el éxito global del proyecto. Esto implica que los gerentes de proyectos deben considerar la gestión de adquisiciones como un elemento central en su enfoque, lo que direcciona a los mismos a crear y gestionar capacidades competencias y habilidades en relación a esta.

Tomando en consideración lo anterior, se recomienda adoptar un enfoque estratégico hacia la gestión de adquisiciones, planificando y seleccionando proveedores de manera proactiva para alcanzar los objetivos del proyecto; Mantenerse actualizados con las últimas tendencias y tecnologías en gestión de adquisiciones para mejorar la eficiencia de los procesos; Comprometerse con el aprendizaje continuo y la formación en áreas relevantes para fortalecer las habilidades en la gestión de las organizaciones y por último fomentar una cultura de colaboración interdisciplinaria dentro de sus organizaciones,

promoviendo la comunicación, la innovación y la sinergia de todos los niveles de la organización [26].

Es así que las futuras líneas de investigación ofrecen oportunidades valiosas para continuar avanzando en nuestro entendimiento y mejora de la gestión de proyectos en un entorno empresarial y económico en constante cambio. Por ejemplo, una posible área de investigación futura se centra en la evaluación y desarrollo de modelos predictivos que permitan estimar el impacto de las decisiones de adquisición en proyectos específicos. Estos modelos podrían integrar variables como la selección de proveedores, la gestión de riesgos, el desempeño financiero y la calidad de la ejecución del proyecto para proporcionar a los gerentes de proyectos herramientas más precisas para la toma de decisiones estratégicas.

Además, dada la creciente importancia de la tecnología en la gestión de adquisiciones, otra línea de investigación podría explorar cómo las soluciones de inteligencia artificial, automatización y análisis de datos pueden mejorar aún más la eficiencia y la efectividad en la gestión de proyectos a través de la optimización de las adquisiciones.

REFERENCIAS

- [1] Y. J. Avila-Ortiz, “Modelo y metodología que identifica los costos de producción y costos logísticos: caso empresa de calzado de la ciudad de Santiago de Cali.” Universidad Autónoma de Occidente, Jun. 14, 2017. Accessed: Jan. 29, 2024. [Online]. Available: <http://hdl.handle.net/10614/9661>
- [2] R. A. T. Muñoz, “La construcción de paz e interiorización del posconflicto en Colombia: tres décadas de garantía,” *Reflexión Política*, vol. 20, no. 40, pp. 50–66, Dec. 2018, doi: 10.29375/01240781.3413.
- [3] S. Tobón, “Los proyectos formativos y el desarrollo de competencias,” 2012.
- [4] M. Allen, D. Alleyne, C. Farmer, A. McRae, and C. Turner, “A Framework for Project Success,” *Journal of Information Technology and Economic Development*; Beverly Hills . Accessed: Jan. 29, 2024. [Online]. Available: <https://www.proquest.com/docview/1680951555?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- [5] V. Mangioni, “Evaluating the impact of the land acquisition phase on property owners in megaprojects,” *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 11, no. 1,

- pp. 158–173, 2018, doi: 10.1108/IJMPB-08-2017-0090/FULL/XML.
- [6] M. Giezen, “Keeping it simple? A case study into the advantages and disadvantages of reducing complexity in mega project planning,” *International Journal of Project Management*, vol. 30, no. 7, pp. 781–790, Oct. 2012, doi: 10.1016/J.IJPROMAN.2012.01.010.
- [7] M. C. B. de Araújo, L. H. Alencar, and C. M. de Miranda Mota, “Project procurement management: A structured literature review,” *International Journal of Project Management*, vol. 35, no. 3, pp. 353–377, Apr. 2017, doi: 10.1016/J.IJPROMAN.2017.01.008.
- [8] A. A. Hyam, “The law affecting valuation of land in Australia,” p. 769, 2020, Accessed: Jan. 29, 2024. [Online]. Available: <https://federationpress.com.au/product/law-affecting-valuation-of-land-in-australia/>
- [9] E. D. Hurtado and J. G. Torres, “Gestión de las empresas culturales. Crecimiento e impacto para el desarrollo económico del país,” *Administración de Empresas*, Jan. 2017, Accessed: Jan. 29, 2024. [Online]. Available: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1474
- [10] E. M. Bayona-Velásquez, D. S. Erazo-Ortiz, and E. F. Martínez-González, “Innovation in the Colombian Manufacturing Industry 2013-2014,” *Dimensión Empresarial*, vol. 16, no. 1, pp. 15–28, Sep. 2018, doi: 10.15665/DEM.V16I1.1300.
- [11] Z. Turskis, “Multi-attribute contractors ranking method by applying ordering of feasible alternatives of solutions in terms of preferability technique,” *Technological and Economic Development of Economy*, vol. 14, no. 2, pp. 224–239, 2008, doi: 10.3846/1392-8619.2008.14.224-239.
- [12] K. D. Strang, “Which Organizational and Individual Factors Predict Success vs. Failure in Procurement Projects,” <https://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/IJITPM.2021070102>, vol. 12, no. 3, pp. 19–39, Jan. 2021, doi: 10.4018/IJITPM.2021070102.
- [13] M. M. Simanca-Sotelo, L. A. Montoya-Restrepo, and I. A. Montoya-Restrepo, “Caracterización de la cadena productiva de lácteos en Córdoba-Colombia,” *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, vol. 9, no. 2, pp. 33–39, May 2021, doi: 10.15649/2346030X.961.
- [14] N. Sablón Cossío, M. Radice, M. Luna Murillo, and N. Manjarrez Fuentes, “Biocomercio y biodiversidad en el Ecuador. Oportunidades.,” *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, vol. 3, no. 6, pp. 1–27, Jul. 2018, doi: 10.21855/ECOCIENCIA.36.15.
- [15] S. Lambropoulos, “The use of time and cost utility for construction contract award under European Union Legislation,” *Build Environ*, vol. 42, no. 1, pp. 452–463, Jan. 2007, doi: 10.1016/J.BUILDENV.2005.08.002.
- [16] M. Martinsuo and T. Ahola, “Supplier integration in complex delivery projects: Comparison between different buyer–supplier relationships,” *International Journal of Project Management*, vol. 28, no. 2, pp. 107–116, Feb. 2010, doi: 10.1016/J.IJPROMAN.2009.09.004.
- [17] A. Riveros, “Gestión de las adquisiciones del proyecto: En qué consiste.” Accessed: Jan. 29, 2024. [Online]. Available: <https://www.ealde.es/gestion-de-adquisiciones-direccion-de-proyectos/>
- [18] T. González Rivera, “La liberalización efectiva del comercio de bienes y servicios ambientales, un impostergable compromiso global.,” *DIKE*, vol. 11, no. 21, pp. 169–192, Jan. 2018, doi: 10.32399/rdk.11.21.389.
- [19] J. García Guiliany, S. E. Durán, M. A. Parra, and H. R. Martínez Caraballo, “Inserción, integración y equidad en el ámbito laboral: escenario empresarial posconflicto en Colombia,” *Revista de ciencias sociales*, ISSN-e 1315-9518, Vol. 24, No. 3, 2018, págs. 36-49, vol. 24, no. 3, pp. 36–49, 2018, Accessed: Jan. 29, 2024. [Online]. Available: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025046&info=resumen&idioma=ENG>

- [20] M. C. Martínez Vera, “Implementación de la gestión de adquisiciones de acuerdo a la metodología del Project Management Institute en proyectos de construcción.” *Accounting and Auditing*, vol. 8, no. 11, pp. 1712–1728, 2012.
 Accessed: Jan. 29, 2024. [Online]. Available: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12572>
- [21] E. M. G. Delgado, N. L. Barbosa, E. G. Almeyda, N. T. Alarcón, and J. D. C. Morales, “Determinación de consumo de pescado en estudiantes Universitarios, Bucaramanga, Colombia,” *Revista Salud Pública y Nutrición*, vol. 11, no. 2, 2010, Accessed: Jan. 29, 2024. [Online]. Available: www.medigraphic.org.mx
- [22] F. Á. Marulanda-Valencia and J. A. Restrepo-Montes, “Estrategias para fortalecer la ocupación hotelera: estudio de caso en una Cadena de la Ciudad de Medellín / Strategies to strengthen hotel occupancy: case study in a Chain of the City of Medellín,” *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, no. 61, pp. 183–202, Oct. 2020, doi: 10.35575/rvucn.n61a11.
- [23] J. C. Naranjo-Valencia and G. Calderón-Hernández, “Building a culture of innovation. A proposal for cultural transformation,” *Estudios Gerenciales*, vol. 31, no. 135, pp. 223–236, 2015, doi: 10.1016/j.estger.2014.12.005.
- [24] Alejandra. Cuadros Mejía, M. H. Betancur Toro, O. de J. Vélez Caballero, J. J. Rincón Rodríguez, M. S. Gómez Rueda, and W. Rincón Martínez, “Fallos en gerencia de proyectos: cinco casos de estudio en Colombia.” Accessed: Jan. 29, 2024. [Online]. Available: <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9008>
- [25] yaydoo, “5 Casos de Éxito de Optimización del Departamento de Compras | Yaydoo.” Accessed: May 05, 2024. [Online]. Available: <https://yaydoo.com/blog/control-de-presupuesto/optimizacion-departamento-compras/>
- [26] J. Del Rio Cortina and D. Santisteban Rojas, “Organizational Learning (OL) as a Competitive Advantage,” *Journal of Modern*