

Tipo de artículo: Artículo original

La planificación y conducción de las adquisiciones para la ejecución de proyectos

Planning and conducting procurement for the execution of a project

Katherine Estefani Prieto Izquierdo ^{1*} , <https://orcid.org/0009-0007-0450-7094>

¹ Tecnológico Universitario Argos. Ecuador. Correo electrónico: k_prieto@tecnologicosagros.edu.ec

* Autor para correspondencia: k_prieto@tecnologicosagros.edu.ec

Resumen

La gestión de proyectos proporciona una guía estructurada para las diversas etapas que componen su ejecución, asegurando que cada fase se realice de manera ordenada y eficiente. En este contexto, la planificación y conducción de las adquisiciones son actividades fundamentales que garantizan la correcta ejecución de un proyecto. La presente investigación tiene como objetivo estudiar en profundidad la planificación y conducción de adquisiciones en la ejecución de proyectos, identificando los factores clave y mejores prácticas que contribuyen al éxito del proyecto. Se examinan diversos enfoques y metodologías utilizados en la gestión de adquisiciones, evaluando su efectividad y aplicabilidad en diferentes contextos. La metodología empleada para este estudio incluye un análisis exhaustivo de la literatura existente, estudios de caso y entrevistas con expertos en la materia. Los resultados esperados proporcionan a los gestores de proyectos y a las organizaciones una guía clara para optimizar sus procesos de adquisición, mejorar la eficiencia y eficacia de sus proyectos, y alcanzar sus objetivos organizacionales con mayor éxito. Esta investigación busca ofrecer recomendaciones prácticas y basadas en evidencia para mejorar la planificación y conducción de adquisiciones en proyectos, contribuyendo así al desarrollo y sostenibilidad de los mismos.

Palabras clave: adquisiciones; gestión de proyectos; planificación y conducción.

Abstract

Project management provides a structured guide for the various stages that make up its execution, ensuring that each phase is carried out in an orderly and efficient manner. In this context, planning and conducting procurement are fundamental activities that guarantee the correct execution of a project. The objective of this research is to study in depth the planning and conduct of acquisitions in the execution of projects, identifying the key factors and best practices that contribute to the success of the project. Various approaches and methodologies used in procurement management are examined, evaluating their effectiveness and applicability in different contexts. The methodology used for this study includes an exhaustive analysis of existing literature, case studies and interviews with experts in the field. The expected results will provide project managers and organizations with clear guidance to optimize their procurement processes, improve the efficiency and effectiveness of their projects, and more successfully achieve their organizational objectives. This research seeks to offer practical and evidence-based recommendations to improve the planning and conduct of acquisitions in projects, thus contributing to their development and sustainability.

Keywords: acquisitions; project management; planning and driving.

Recibido: 14/03/2024

Aceptado: 28/05/2024

En línea: 20/06/2024



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional**
(CC BY 4.0)

Introducción

Los proyectos representan una vía esencial para que las organizaciones puedan implementar actividades que se encuentran fuera de sus operaciones normales. Son mecanismos estratégicos que permiten a las entidades adaptarse y responder a los cambios y demandas del entorno, asegurando así su relevancia y competitividad. La gestión de proyectos, en este sentido, incluye una serie de procesos y herramientas que facilitan la viabilidad de estos esfuerzos, garantizando su alineación con los objetivos organizacionales y optimizando la utilización de recursos (López et al., 2019).

La planificación es una herramienta de gestión fundamental que apoya la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Según (Gómez, 2019), permite a las entidades definir su quehacer actual y trazar el camino hacia el futuro, adecuándose a las variaciones del entorno y satisfaciendo las demandas externas. Este proceso busca maximizar la eficiencia, eficacia y calidad en la provisión de bienes y servicios, asegurando que las organizaciones puedan cumplir con sus objetivos de manera consistente.

En el contexto de los proyectos, la planificación adquiere un papel aún más crucial. Los proyectos suelen comenzar con la identificación de un problema o necesidad que requiere una solución específica y coherente. La clave del éxito radica en la capacidad de agrupar todas las actividades necesarias para transformar una idea en un proyecto integralmente funcional (Ferrer, 2017). Diversas metodologías y enfoques han sido desarrollados a lo largo del tiempo para garantizar este éxito, cada uno con sus particularidades y áreas de aplicación.

La gestión de proyectos implica un conjunto de prácticas que incluyen la planificación y conducción de las adquisiciones, elementos esenciales para la ejecución exitosa de los proyectos. La adquisición de recursos, servicios y bienes es un componente crítico que puede determinar el éxito o fracaso de un proyecto. La planificación adecuada de estas adquisiciones asegura que los recursos necesarios estén disponibles en el momento y forma requeridos, minimizando riesgos y optimizando costos.

El objetivo de la presente investigación es realizar un estudio detallado sobre la planificación y conducción de las adquisiciones en la ejecución de proyectos. Se busca entender cómo estas actividades pueden ser gestionadas de manera efectiva para contribuir al éxito del proyecto, considerando los desafíos y mejores prácticas en el campo. Este estudio se centrará en identificar los factores clave que influyen en la planificación y conducción de adquisiciones y cómo pueden ser optimizados para mejorar los resultados del proyecto (Villamil et al., 2017),.

El entorno actual de los proyectos es dinámico y complejo, requiriendo una gestión ágil y adaptativa. La globalización, el avance tecnológico y las cambiantes expectativas de los stakeholders son algunos de los factores que



incrementan la complejidad de la gestión de adquisiciones en proyectos. Las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar estos desafíos mediante una planificación estratégica y una gestión eficaz de sus adquisiciones.

Además, la investigación explorará cómo diferentes enfoques y metodologías de gestión de proyectos abordan la planificación y conducción de adquisiciones. Se analizarán métodos tradicionales y ágiles, así como enfoques híbridos, para identificar sus fortalezas y debilidades en la gestión de adquisiciones. Este análisis permitirá a las organizaciones seleccionar y adaptar las metodologías que mejor se ajusten a sus necesidades específicas y al contexto de sus proyectos.

La gestión de las adquisiciones no solo se trata de la compra de bienes y servicios, sino que también incluye la gestión de contratos, la negociación con proveedores y la evaluación de riesgos asociados. Una gestión integral de las adquisiciones asegura que los proyectos cuenten con los recursos adecuados y que las relaciones con los proveedores se manejen de manera efectiva, contribuyendo a la sostenibilidad y éxito del proyecto.

La investigación ofrece recomendaciones prácticas para mejorar la planificación y conducción de las adquisiciones en proyectos. Se espera que los hallazgos y conclusiones de este estudio proporcionen a los gestores de proyectos y a las organizaciones una guía clara para optimizar sus procesos de adquisición, incrementar la eficiencia y eficacia de sus proyectos y, en última instancia, alcanzar los objetivos organizacionales con éxito.

Materiales y métodos

Para abordar las características particulares de los principales modelos de gestión de proyectos, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura enfocada en la planificación y conducción de las adquisiciones. La revisión abarcó el período comprendido entre 2016 y 2020. Se utilizaron las bases de datos especializadas IEEE, Scielo, Scopus y Thomson Reuters, seleccionadas por su relevancia y amplitud en el campo de la gestión de proyectos.

Fuentes de Información

Se llevó a cabo una búsqueda sistemática en los buscadores Science Research, Semantic Scholar, Google Scholar, Science Direct e IEEE Xplore Digital Library. Estos buscadores fueron elegidos por su capacidad de acceder a una amplia gama de artículos científicos, libros y conferencias relevantes para el tema de investigación. La búsqueda se centró en identificar las tendencias actuales y los enfoques más recientes en la planificación y conducción de adquisiciones en proyectos.

Criterios de Selección

Los criterios de selección de los artículos incluyeron:

Publicación en revistas indexadas y conferencias de alto impacto.



La sección establece la base metodológica para el estudio, asegurando un enfoque riguroso y sistemático en la exploración de la planificación y conducción de adquisiciones en la ejecución de proyectos.

Resultados y discusión

Mediante el estudio realizado de las principales fuentes de información científica sobre la temática y los principales autores, se puede observar que existe una tendencia relacionada con la investigación de (Bermúdez & Ramírez, 2017), los cuales expresan que el tema planificación y conducción incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del proyecto. Incluye los procesos de gestión del contrato u órdenes de compra. Representa la responsabilidad del equipo del proyecto asegurar que todas las adquisiciones satisfacen las necesidades específicas del proyecto (Flores, 2019).

La planificación y conducción de la adquisición es el proceso de documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificando la forma de hacerlo e identificando los posibles vendedores. Consiste en identificar qué necesidades del proyecto pueden satisfacerse de mejor manera, o deben satisfacerse, mediante la adquisición de productos, servicios o resultados fuera de la organización del proyecto, y qué necesidades pueden ser resueltas por el equipo del proyecto.

El proceso de planificación y conducción de la adquisición posee un conjunto de entradas que nutren el funcionamiento del proceso, se realiza procesamiento mediante herramientas y técnicas que posteriormente ofrecen el conjunto de salida que garantizan una toma de decisiones certera para el equipo de proyecto. La figura 2 muestra un esquema de la planificación y conducción de la adquisición (Guerrero Chanduví, 2016).



Figura 2: Esquema del proceso de planificación de la adquisición.



Descripción de las entradas del proceso de adquisición

Actividades de entrada:

- Plan para la Dirección del Proyecto: Describe la necesidad, la justificación, los requisitos y los límites actuales del proyecto. Incluye, entre otros, el contenido de la línea base del alcance.
- Documentación de Requisitos: Contiene información importante sobre los requisitos del proyecto, que se considerará durante la planificación de las adquisiciones, y requisitos con implicaciones contractuales y legales.
- Registro de Riesgos: Proporciona la lista de riesgos, junto con los resultados del análisis de riesgos y de la planificación de la respuesta a los riesgos
- Recursos Requeridos para la Actividad: Contienen información sobre necesidades específicas relacionadas a las actividades del proyecto.
- Cronograma del Proyecto: Describe la necesidad, la justificación, los requisitos y los límites actuales del proyecto. Incluye, entre otros, el contenido de la línea base del alcance.
- Estimación de Costos de la Actividad: Se utilizan para evaluar cuán razonables son las ofertas y propuestas recibidas de los vendedores potenciales.
- Registro de Interesados: Proporciona detalles sobre los participantes en el proyecto y sus intereses en el mismo.
- Factores Ambientales de la Empresa: Las condiciones del mercado; los productos, servicios y resultados disponibles en el mercado; los proveedores, incluyendo el desempeño pasado o su reputación; los términos y condiciones típicos para los productos, servicios y resultados, o para la industria específica, y los requisitos locales específicos.

Activos de los Procesos de la Organización

Las políticas, procedimientos y pautas formales de adquisición, Un sistema establecido de proveedores de niveles múltiples.

La figura 3 muestra un esquema con la interacción de los procesos de la organización.



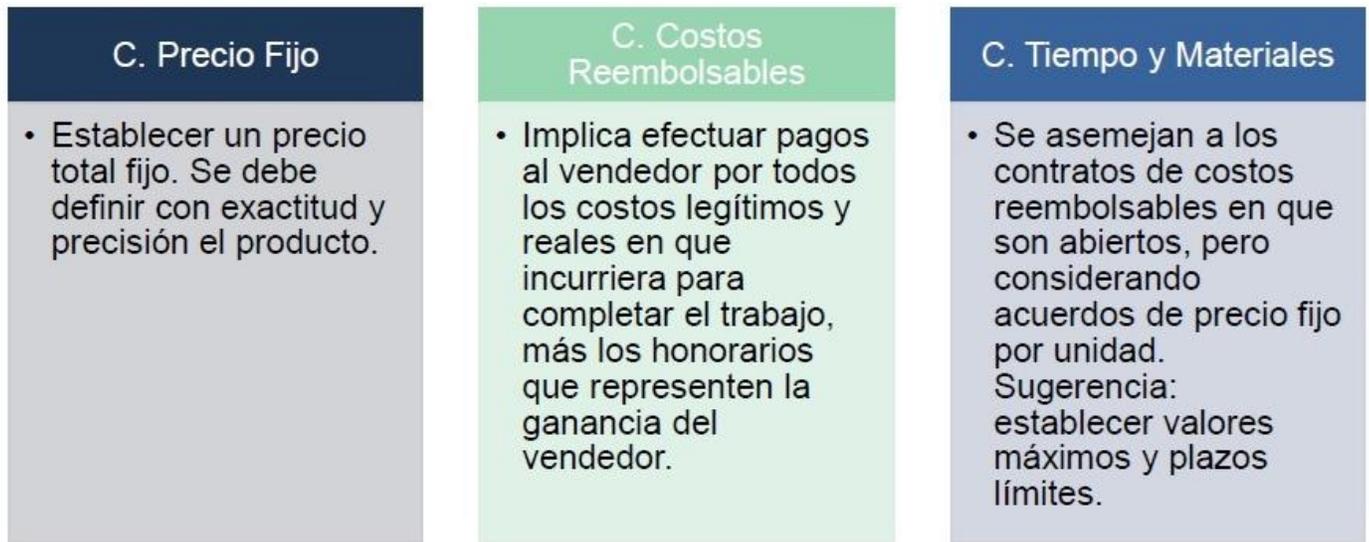


Figura 3: interacción de los procesos de la organización.

Descripción de la actividad de herramientas y técnicas

Análisis de Hacer o Comprar

Es posible que la organización del proyecto cuente con la capacidad necesaria, pero que la misma se encuentre comprometida con otros proyectos. Las restricciones al presupuesto pueden influir en las decisiones de hacer o comprar. Si se decide efectuar una compra, entonces también deberá decidirse si se va a adquirir o a alquilar. Los términos y condiciones específicos del contrato son los que formalizan el grado de riesgo que asumen el comprador y el vendedor

Juicio de Expertos

Se puede utilizar para desarrollar o modificar los criterios que se aplicarán en la evaluación de las propuestas de los vendedores. Dicho juicio, incluidas la experiencia comercial y técnica, puede aplicarse tanto a los detalles técnicos de los productos, servicios o resultados adquiridos como a los diferentes aspectos de los procesos de gestión de las adquisiciones.

Investigación de Mercado

Los equipos de adquisiciones pueden hacer uso de la información obtenida en conferencias, reseñas en línea y una diversidad de fuentes para identificar las capacidades del mercado. El equipo también puede refinar objetivos particulares de adquisición para hacer uso de las tecnologías en fase de maduración y a la vez equilibrar los riesgos asociados al espectro de vendedores capaces de suministrar los materiales o servicios deseados.



Reuniones

Al colaborar con oferentes potenciales, la organización que compra el material o servicio se puede beneficiar, a la vez que el proveedor puede ejercer su influencia para lograr un enfoque o producto beneficioso para ambas partes.

Descripción de la actividad de salida

Plan de Gestión de las Adquisiciones

El plan de gestión de las adquisiciones para un proyecto incluye una serie de consideraciones importantes. En primer lugar, se deben determinar los tipos de contratos que se utilizarán, así como los asuntos relacionados con la gestión de riesgos y si se utilizarán estimaciones independientes como criterios de evaluación. Además, el equipo de dirección del proyecto debe considerar las acciones que pueden implementar de forma unilateral si la organización ejecutante dispone de un departamento de compras, contrataciones o adquisiciones, así como los documentos de adquisición estandarizados, si fueran necesarios. También es crucial gestionar múltiples proveedores y coordinar las adquisiciones con otros aspectos del proyecto, como establecer el cronograma e informar el desempeño, las restricciones y los supuestos que podrían afectar las adquisiciones planificadas. Además, se debe manejar los extensos plazos requeridos para comprar determinados elementos a los vendedores y coordinar el tiempo extra necesario para adquirir estos elementos con el desarrollo del cronograma del proyecto.

Plan de Gestión de las Adquisiciones

En el plan de gestión de las adquisiciones también se debe considerar la toma de decisiones sobre hacer o comprar y cómo se relacionan con los procesos Estimar los Recursos de las Actividades y Desarrollar el Cronograma, así como la determinación de fechas planificadas en cada contrato para los entregables del mismo y la coordinación con los procesos Desarrollar el Cronograma y Controlar el Cronograma. Asimismo, se deben identificar requisitos para obtener garantías de cumplimiento o contratos de seguros a fin de mitigar algunas formas de riesgo del proyecto, establecer instrucciones para desarrollar y mantener una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT/WBS) proporcionadas a los vendedores, determinar la forma y el formato que se usarán para los enunciados del trabajo del contrato/relativo a la adquisición, y finalmente, identificar vendedores precalificados, si los hubiese, que se utilizarán, así como las métricas de adquisiciones que se emplearán para gestionar contratos y evaluar vendedores.

Enunciados del Trabajo Relativo a Adquisiciones

Describe el producto que se planea adquirir con suficiente detalle como para permitir que los posibles vendedores determinen si están en condiciones de proporcionar los productos.



Documentos de la adquisición

Se documentan las decisiones relativas a los productos que se adquirirán fuera de la organización del proyecto y aquellos que serán desarrollados internamente por el equipo del proyecto. Puede consistir en una lista simple que incluya una justificación breve.

Criterios de Selección de Proveedores

Se incluyen a menudo como parte de los documentos de solicitud de adquisiciones. Se utilizan para calificar o evaluar las propuestas. Ejemplos: Costo total o del ciclo de vida, Capacidad técnica, Riesgo, Enfoque de gestión, Enfoque técnico, Garantía, Capacidad financiera.

Decisiones de Hacer o Comprar

Decisión sobre si un determinado trabajo puede ser realizado de manera satisfactoria por el equipo del proyecto o debe ser adquirido de fuentes externas.

Solicitudes de Cambio

Los cambios al plan para la dirección del proyecto, sus planes subsidiarios y otros componentes pueden derivar en solicitudes de cambio que tengan un impacto sobre las acciones de adquisición.

Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Incluyen: la documentación de requisitos, la matriz de trazabilidad de requisitos y el registro de riesgos. La tabla 1 muestra un resumen de los principales trabajos referidos sobre el tema.

Tabla 1. Resultados científicos recuperados.

| No | Fuente | Resultado |
|----|------------------------|---|
| 1 | (Berrospi Marca, 2019) | Planificación y control de proyectos mediante la aplicación de la guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK) para la construcción de una planta industrial en Lima |
| 2 | (Moreno-Ramírez, 2022) | Gestión de Adquisiciones de Materiales en el Sector Construcción (el Reto de los Gerentes de Proyectos) |
| 3 | (Agama et al., 2020) | Gestión administrativa análisis del proceso de adquisiciones en el Instituto Nacional de Estadística e Informática período 2013-2018 |
| 4 | (Zavala et al., 2022) | Gestión de adquisiciones públicas y la gestión por resultados de una entidad castrense peruana en tiempos de Covid-19 |

En la investigación propuesta por (Berrospi Marca, 2019) Planificación y control de proyectos mediante la aplicación de la guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK) para la construcción de una planta industrial en Lima.



El presente trabajo de fin de máster describe la implementación y aplicación de una metodología de gestión de proyectos basada en la Guía PMBOK para mejorar los procesos de planificación y control en el proyecto "Planta Industrial SEMAS" de la empresa constructora "PBING S.A.". Se realizó un análisis del estado del arte de la gestión de proyectos en Perú y un estudio de las bases teóricas de la Guía PMBOK 6ta edición. Luego, se evaluó el nivel de madurez en gestión de proyectos de la empresa mediante encuestas a los profesionales involucrados, revelando la falta de una metodología formal y deficiencias en la documentación y desarrollo de áreas clave del conocimiento. A partir de esto, se desarrolló e implementó una metodología adaptada a las necesidades específicas de la empresa, centrada en la gestión de la integración, los interesados, el alcance, el cronograma y los costes. El resultado fue una metodología de gestión de proyectos con 21 procesos y 33 entregables específicos para la construcción de la Planta Industrial SEMAS, además de recomendaciones para mejorar futuros proyectos de construcción.

En (Moreno-Ramírez, 2022) se presenta la gestión de Adquisiciones de Materiales en el Sector Construcción (el Reto de los Gerentes de Proyectos). La investigación aborda la importancia de una adecuada gestión de adquisiciones como base para una gerencia de proyectos exitosa, esencial para alcanzar las metas de costo, tiempo y calidad en proyectos y procesos organizacionales. El objetivo fue investigar y destacar cómo una gestión eficaz de adquisiciones, aplicada específicamente en una compañía del sector de la construcción, puede influir positivamente en los resultados del proyecto. La metodología incluyó una revisión exhaustiva de la literatura, guías PMBOK, revistas científicas y otros trabajos académicos sobre la gestión de adquisiciones. Las conclusiones revelaron problemas significativos en la gestión de adquisiciones en Latinoamérica, afectando el éxito de diversos proyectos. Se recopiló información de diferentes autores, países y enfoques, presentando diversas herramientas y técnicas que aportan gran valor a esta área en las empresas.

Los autores (Agama et al., 2020) aportan la investigación: Gestión administrativa análisis del proceso de adquisiciones en el Instituto Nacional de Estadística e Informática período 2013-2018. La investigación analizó la gestión administrativa del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en sus procesos de compra de bienes y contratación de servicios durante el período 2013-2018. Utilizando un enfoque cualitativo y el estudio de caso como método inductivo, se realizaron entrevistas estructuradas en profundidad y se analizó la documentación de leyes de contrataciones y presupuestos anuales. La muestra incluyó a siete personas, entre funcionarios del INEI y expertos en compras públicas. Los resultados revelaron falta de coordinación entre áreas, deficiencias en el diseño de objetivos y estrategias de compras, falta de motivación del personal y retrasos en los procesos. Se recomienda un seguimiento posterior de los procesos de fiscalización, proporcionar retroalimentación y capacitación continua a los empleados. El



estudio espera aportar herramientas para que los responsables actualicen normas, manuales de funciones y realicen estudios de mercado conforme a la ley de contrataciones públicas.

Los autores (Zavala et al., 2022) describen la investigación: Gestión de adquisiciones públicas y la gestión por resultados de una entidad castrense peruana en tiempos de Covid-19. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión de adquisiciones públicas y la gestión por resultados en una entidad castrense peruana durante la pandemia de Covid-19. Bajo el paradigma positivista y un enfoque cuantitativo, se realizó un estudio descriptivo correlacional con diseño no experimental y corte longitudinal. La población consistió en 78 especialistas en contrataciones públicas, con una muestra de 52. Los resultados mostraron un nivel de significancia de 0.00, menor que $p = 0.05$, lo que llevó a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Se concluyó que existe una relación significativa entre la gestión de adquisiciones públicas y la gestión por resultados, con un valor Rho de Spearman de 0.889, indicando una correlación muy fuerte con un nivel de confianza del 99%.

Conclusiones

La planificación y conducción de las adquisiciones en la ejecución de proyectos desempeñan un papel crítico en el éxito general del proyecto. Un aspecto esencial es el cumplimiento de la contratación de los recursos, lo cual no solo asegura la disponibilidad de insumos necesarios, sino que también permite evaluar y gestionar penalizaciones y estímulos a los proveedores. La participación de un abogado en este proceso es crucial para garantizar que todos los acuerdos contractuales se cumplan de manera justa y conforme a la ley.

La capacidad del proveedor para entregar los recursos planificados dentro del tiempo previsto, con la calidad requerida y al costo establecido, tiene un impacto significativo en las utilidades del proyecto. Cuando estos criterios se cumplen, se genera una sinergia beneficiosa para todas las partes involucradas: el proveedor se beneficia de una relación comercial estable y posiblemente recurrente; el proyecto se mantiene en curso según lo planificado, minimizando retrasos y sobrecostos; y la empresa logra optimizar sus recursos y maximizar sus beneficios.

La correcta gestión de las adquisiciones no solo mejora la eficiencia operativa del proyecto, sino que también contribuye a la satisfacción de los stakeholders y al fortalecimiento de las relaciones comerciales a largo plazo. Los incentivos y penalizaciones adecuados alinean los intereses de los proveedores con los objetivos del proyecto, fomentando una cultura de responsabilidad y excelencia.

Las investigaciones recuperadas coinciden en que una planificación y conducción eficiente de las adquisiciones es esencial para la ejecución exitosa de los proyectos. Este proceso no solo asegura que los recursos estén disponibles cuando se necesitan, sino que también optimiza los costos y mejora la calidad de los resultados. Al implementar



prácticas sólidas de gestión de adquisiciones, las organizaciones pueden aumentar sus utilidades y establecer una base sólida para futuros proyectos exitosos.

Conflictos de intereses

La autora no posee conflictos de intereses.

Contribución de los autores

1. Conceptualización: Katherine Estefani Prieto Izquierdo
2. Curación de datos: Katherine Estefani Prieto Izquierdo
3. Análisis formal: Katherine Estefani Prieto Izquierdo
4. Investigación: Katherine Estefani Prieto Izquierdo
5. Metodología: Katherine Estefani Prieto Izquierdo
6. Software: Katherine Estefani Prieto Izquierdo
7. Validación: Katherine Estefani Prieto Izquierdo
8. Visualización: Katherine Estefani Prieto Izquierdo
9. Redacción – borrador original: Katherine Estefani Prieto Izquierdo
10. Redacción – revisión y edición: Katherine Estefani Prieto Izquierdo

Financiamiento

La investigación no requirió fuente de financiamiento externa.

Referencias

- Agama, P. G. A., Tipian, M. A. S., Huamán, O. M. d. C. R., & Gálvez, R. E. (2020). Gestión administrativa análisis del proceso de adquisiciones en el Instituto Nacional de Estadística e Informática período 2013-2018. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 17. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7878932.pdf>
- Bermúdez, R. R., & Ramírez, G. P. (2017). Adquisición de Tecnología: Un Modelo de Gestión-Technology Acquisition: A Management Model. *ReCIBE, Revista electrónica de Computación, Informática, Biomédica y Electrónica*, 2(3).



- Berrospi Marca, K. F. (2019). Planificación y control de proyectos mediante la aplicación de la guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK) para la construcción de una planta industrial en Lima, Perú. https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/130863/01_Memoria.pdf?sequence=1
- Ferrer, M. (2017). *MODELO DE SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LAS UNIVERSIDADES NACIONALES VENEZOLANAS* UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO].
- Flores, M. R. (2019). Gestión para la adquisición de bibliografía extranjera en la UNEVE. CONGRESO INTERNACIONAL EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SERVICIOS INFORMATIVOS,
- Gómez, M. D. (2019). Gestión de procesos en áreas integradora y medulares de la gerencia de proyectos: caso de estudio en profesores universitarios. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 11(24), 18-28.
- Guerrero Chanduví, D. A. (2016). 12.1 Planificar las adquisiciones.
- López, D., Rodríguez, J. R., & González, J. J. (2019). *Gestión de programas de proyectos informáticos (y no informáticos)*. Editorial UOC.
- Moreno-Ramírez, B. D. (2022). Gestión de Adquisiciones de Materiales en el Sector Construcción (el Reto de los Gerentes de Proyectos). *Revista científica anfibios*, 5(1), 105-116. <http://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/download/107/143>
- Villamil, O. A. G., Larrotta, J. D. G., Cortés, N. A. B., & Porras, A. A. (2017). Aproximación PMBOK a la estructura de la gestión de proyectos. *Tecnología Investigación y Academia*, 5(1), 111-120.
- Zavala, J. R. S., Montes, Y. W. V., & Espino, L. R. O. (2022). Gestión de adquisiciones públicas y la gestión por resultados de una entidad castrense peruana en tiempos de Covid-19. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3804-3825. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/3359/5106>

