



XXXIII
CAGLOG

**PROPUESTA DE
MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE CONTRATACIÓN
ENMARcado EN LA
ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO**

SECCIÓN DE ALTOS ESTUDIOS

TCOL. Antonio LANCETA GUTIÉRREZ.

Madrid, 07 de mayo de 2025

ESCUELA SUPERIOR DE LAS FUERZAS ARMADAS

PÁGINA INTENCIONADAMENTE EN BLANCO

ÍNDICE

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE CONTRATACIÓN ENMARcado EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	1
3. OBJETIVOS	2
4. ESTRUCTURA y MARCO NORMATIVO	3
5. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES AGE	4
6. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	5
6.1. MODELOS ORGANIZATIVOS APLICABLES	6
6.2. PROCESOS FUNDAMENTALES DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.	7
6.3. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	8
6.4. METODOLOGÍA	9
6.5. UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO: CONTRATACIÓN	10
6.6. DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN	11
7. CONCLUSIÓN	13

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO A

ANEXO B

LISTADO DE ABREVIATURAS

AGE	Administración General del Estado.
AHP	<i>Analytic Hierarchy Process / Proceso analítico jerárquico.</i>
ENCP	Estrategia Nacional de Contratación Pública.
LCSP	Ley de Contratos del Sector Público.
UE	Unión Europea.
UEN	Unidad Estratégica de Negocio.
PIB	Producto Interior Bruto.

PÁGINA INTENCIONADAMENTE EN BLANCO

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE CONTRATACIÓN ENMARcado EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

1. INTRODUCCIÓN

La contratación pública es esencial para la Administración General del Estado (AGE) española, funcionando como una herramienta estratégica para asegurar la transparencia y la eficacia en el uso de los recursos públicos. Representa alrededor del 20% del PIB nacional (ObCP, 2025), lo que resalta la necesidad de una gestión eficaz de estos procesos. No se limita a la adquisición de bienes y servicios, sino que “impacta de manera significativa en el desarrollo económico, social y ambiental del país” (ZULETA, y otros, 2021).

La contratación pública en la AGE es mucho más que un procedimiento administrativo. Constituye un motor clave para el desarrollo sostenible y la calidad de los servicios públicos, exigiendo una gestión moderna, profesionalizada y orientada a resultados.

Por ello, para lograr eficiencia, la organización dentro de la AGE, se requiere un modelo de gestión capaz de adaptarse a un entorno cada vez más complejo y cambiante, alineando objetivos y optimizando recursos. Un modelo adecuado no solo incrementa la eficacia y la transparencia, sino que también fomenta la innovación y la mejora continua en la administración pública.

Este ensayo desarrolla una metodología con el objeto de proponer un modelo de gestión que sirva como patrón para el desarrollo de un proyecto dentro de la AGE.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Una gestión ineficaz de los recursos públicos puede generar consecuencias negativas notables, como el deterioro de la calidad de los servicios, la pérdida de eficiencia y la disminución de la confianza ciudadana en las instituciones.

Actualmente, una organización dentro de la AGE, no dispone de modelos de gestión organizacional adaptados a sus necesidades y desafíos específicos que le permita llevar adelante un proyecto con las garantías adecuadas. Además, todo proyecto lleva asociado un proceso de contratación que debe ser explícitamente desarrollado para que alcance los objetivos fijados. Las estructuras vigentes siguen esquemas tradicionales y procedimientos rígidos, dificultando su capacidad de adaptación ante nuevas demandas. Los usuarios se encuentran que deben preguntar a diferentes actores sin tener la certeza de actuar correctamente. Esta falta de referentes claros limita la adopción de prácticas innovadoras y eficientes.

Aunque es cierto que existe una abundante normativa sobre contratación, los usuarios suelen desconocer aspectos clave contractuales que desemboca en la no optimización de su proyecto o expediente. Por ello, es imprescindible establecer un modelo de gestión, enmarcado en la normativa nacional e internacional vigente, que sirva de guía y optimice los procesos para alcanzar resultados eficaces y eficientes.

3. OBJETIVOS

Este ensayo tiene como objetivo principal confeccionar una propuesta de modelo organizacional de gestión de contratación adaptado a las necesidades actuales de la AGE en general, tomando como referencia la normativa nacional e internacional aplicable, así como las mejores prácticas en el sector público. Dicho modelo, facilitará, a través de las denominadas Unidades Estratégicas de Negocio, el que la organización determine qué procedimiento contractual seguir en caso de disponer o no de determinados requisitos.

Como objetivos específicos, además, propone los siguientes:

- Analizar los modelos de gestión contractual existentes en la AGE, con especial atención a sus debilidades y fortalezas.
- Analizar las variables organizativas que influyen en la gestión de un proyecto dentro de la AGE.
- Implementar los conceptos reconocidos internacionalmente por la comunidad científica (Navas López, y otros, 2023) para contemplar la viabilidad de aplicación al modelo propuesto.

4. ESTRUCTURA Y MARCO NORMATIVO

La estructura de este ensayo se centrará en los aspectos fundamentales para justificar la propuesta de un modelo de gestión organizacional, partiendo del análisis del contexto actual, realizando un análisis de las debilidades y fortalezas de la contratación en la AGE, analizando las variables organizativas, implementando las fases de la dirección estratégica y culminando con recomendaciones prácticas para su aplicación.

Para ello, una vez definido el problema y establecidos los objetivos, se llevará a cabo el desarrollo de una metodología novedosa que dé lugar a la definición de una solución que lleve aparejado el correcto traslado de los requisitos a los pliegos de licitación, implementando además una gestión de riesgos y un control durante todo el alcance del proyecto.

El alcance del trabajo queda limitado al marco legal vigente, especialmente la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público (LCSP) (Jefatura del Estado, 2017), que recoge principios como transparencia, igualdad, competencia y eficiencia en el uso de fondos públicos (FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, y otros, 2024), así como las directrices europeas sobre contratación.

En cuanto al marco normativo, la potestad exclusiva del Estado sobre la legislación básica en contratos y concesiones, recogida en el artículo 149.1.18 de la Constitución Española, constituye el fundamento de la normativa nacional. Además, la regulación española está fuertemente condicionada por las directivas de la Unión Europea, orientadas a armonizar el mercado interior.

La organización de la contratación en la Administración General del Estado se fundamenta en una estructura que combina elementos de jerarquía, descentralización y coordinación, tal como lo establece la Constitución Española. La responsabilidad de la contratación recae, en gran medida, en los órganos de cada ministerio y en las entidades que dependen de ellos, lo que sugiere un modelo con características descentralizadas.

Junto a la LCSP, la Estrategia Nacional de Contratación Pública (ENCP) 2023-2026 (Consejo de Ministros, 2022) actúa como marco jurídico que define medidas para alcanzar los objetivos de la LCSP, abordando cuestiones como la prevención de la corrupción, la profesionalización, la eficiencia económica, la digitalización y el fomento de políticas sociales, ambientales e innovadoras.

A nivel internacional, las Directivas 2014/23/UE, 2014/24/UE y 2014/25/UE han sido incorporadas a la legislación española, garantizando el cumplimiento de los estándares europeos.

5. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CONTRATACIÓN EN LA AGE.

La gestión de la contratación en la AGE cuenta con fortalezas derivadas de su estructura y del marco normativo que lo respalda. La existencia de la LCSP y la Estrategia Nacional de Contratación Pública (ENCP) proporciona un marco legal y estructurado para los procesos de contratación. La Junta Consultiva de Contratación Pública del Estado, adscrita al Ministerio de Hacienda, aporta asesoramiento especializado, y la estructura jerárquica facilita la asignación de responsabilidades y la rendición de cuentas.

No obstante, el actual modelo presenta dificultades para definir y priorizar necesidades, realizar análisis de mercado y estimar costes con precisión. También se identifican carencias en el control de la ejecución contractual y en la gestión de modificaciones y revisiones de precios.

Diversos estudios han detectado escasa competencia en los procedimientos, con muchas licitaciones que reciben solo una oferta, lo que afecta la eficiencia y el valor obtenido. La contratación pública sigue siendo vulnerable a la corrupción y requiere reforzar la integridad. Además, la adopción de prácticas innovadoras y tecnologías digitales es baja. La Intervención General ha señalado riesgos como la falta de adaptación normativa, la planificación deficiente y controles internos insuficientes. Finalmente, persisten retos en la gestión y acceso a los datos de contratación, dificultando una rendición de cuentas efectiva.

En la siguiente Tabla 1 se pueden observar las fortalezas y debilidades identificadas:

Fortaleza Identificada	Debilidad Identificada
Marco legal detallado (LCSP)	Falta de planificación realista y seguimiento sistemático

Estrategia Nacional de Contratación Pública como marco de mejora	Dificultades en la definición de necesidades y análisis de mercado
Junta Consultiva de Contratación Pública del Estado como órgano asesor especializado	Insuficiente control en la ejecución de contratos
Estructura jerárquica que facilita la definición de responsabilidades	Limitada competencia en los procedimientos de contratación
	Vulnerabilidad a la corrupción y necesidad de fortalecer la integridad
	Baja adopción de prácticas innovadoras y tecnologías digitales
	Falta de adaptación normativa, ineficiencia por mala planificación, controles internos insuficientes
	Desafíos en la gestión y acceso a datos para una rendición de cuentas efectiva.

Tabla 1 Análisis de Fortalezas y Debilidades de los Modelos de Gestión de Contratación actuales en la AGE.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla número 1, las debilidades de la AGE en cuanto a contratación dificultan, entre otros, la innovación y el control tanto interno como externo, así como de disponer de una mala planificación.

6. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Previamente resulta indispensable analizar las variables organizativas que influyen en la propuesta de modelo de organización, ya que las mismas se encuentran vinculadas con la gestión permitiendo referenciar un valor sin desarrollar idénticos procesos. De este modo, se realiza un análisis de todos los factores que, de una u otra manera, pueden incidir durante la conducción de un proyecto.

En el ANEXO B, se ha realizado un análisis de todas aquellas variables que debe integrar el modelo de gestión organizacional, combinando las diferentes estrategias para asegurar el éxito de la empresa u organización.

6.1. MODELOS ORGANIZATIVOS APLICABLES

Con la intención de aplicar un modelo de gestión organizacional eficaz y eficiente, se realiza una revisión de los enfoques propuestos por diferentes entidades expertas. De este modo, siguiendo a los autores de diferentes escuelas de negocios (ESIC University, 2022), se extraen cuatro posibles estructuras de implementación en la propuesta de modelo organizacional:

a) Estructura jerárquica o lineal

Este modelo se caracteriza por una cadena de mando clara y directa, donde cada persona responde ante un único superior. Es típico en empresas de menor tamaño o en aquellas que buscan mantener un control estricto sobre sus operaciones. La principal fortaleza de este sistema es la simplicidad en la toma de decisiones y la facilidad para transmitir órdenes, aunque puede resultar poco flexible ante cambios y dificultar la innovación.

b) Estructura funcional o lineo-funcional

Aquí la organización se divide en áreas especializadas según las funciones (como marketing, finanzas o producción). Los empleados pueden recibir instrucciones tanto de su jefe directo como de responsables funcionales, lo que permite una mayor especialización y eficiencia.

c) Estructura matricial

En este modelo, los trabajadores pueden tener varios jefes según los proyectos o productos en los que participen. Favorece la colaboración entre departamentos y la gestión de proyectos complejos, pero exige una comunicación fluida para evitar solapamientos y confusiones sobre las responsabilidades.

d) Modelo de trébol

Este enfoque apuesta por una organización central pequeña y estable, apoyada por equipos externos, colaboradores autónomos y personal flexible según la demanda. Es ideal para empresas que buscan adaptarse rápidamente al entorno y aprovechar

el talento externo, aunque requiere una gestión avanzada de la coordinación y la cultura organizativa.

A continuación, en la siguiente tabla, se reflejan de una manera simplificada, los modelos citados, con sus ventajas y desafíos clave:

Modelo	Ventajas principales	Desafíos clave
Jerárquico	Simplicidad, control directo	Rigidez, poca innovación
Funcional	Especialización, eficiencia	Riesgo de conflictos internos
Matricial	Flexibilidad, colaboración	Complejidad en la gestión
Trébol	Adaptabilidad, reducción de costes	Coordinación y cultura interna

Tabla 2 Posibles estructuras de modelo organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

6.2. PROCESOS FUNDAMENTALES DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.

La implementación de procesos claros y estructurados en la contratación pública es fundamental para garantizar la eficiencia y el uso responsable de los recursos públicos. Cuando las instituciones siguen procedimientos definidos, se minimizan los riesgos de corrupción y favoritismo, promoviendo la igualdad de oportunidades entre los proveedores. Además, estos procesos permiten una mejor planificación, control y evaluación de los resultados, asegurando que los bienes y servicios adquiridos respondan realmente a las necesidades de la sociedad. Por ejemplo, una licitación bien gestionada no solo reduce costos, sino que además, favorece la confianza del ciudadano en las instituciones públicas, creando un círculo virtuoso de mejora continua.

Por ello, la gestión eficiente de contratación pública requiere optimizar los siguientes procesos, que deben incorporarse al modelo de gestión propuesto:

- **Planificación operativa:** Identificación y priorización de necesidades ajustadas a recursos disponibles.

- **Preparación del contrato:** Elaboración del expediente con pliegos administrativos y técnicos que incluyan criterios ambientales, sociales o laborales.
- **Adjudicación:** Evaluación transparente basada en calidad-precio y otros criterios objetivos.
- **Ejecución y seguimiento:** Control continuo para garantizar el cumplimiento contractual mediante sistemas automatizados.

6.3. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.

Contar con procesos bien definidos permite incorporar soluciones tecnológicas que automaticen tareas rutinarias, agilizando la gestión de expedientes y mejorando el acceso a la información. Las soluciones digitales permiten automatizar tareas rutinarias, como la elaboración y gestión de documentos, el análisis de ofertas o la verificación de requisitos, lo que reduce notablemente los tiempos de tramitación y minimiza la posibilidad de errores humanos

Por otro lado, las plataformas tecnológicas mejoran la comunicación y la colaboración entre los diferentes agentes implicados, centralizando la documentación y permitiendo la gestión integral del ciclo de vida de los contratos desde un entorno seguro y accesible. Este enfoque no solo agiliza la toma de decisiones, sino que también favorece la participación de un mayor número de licitadores, incluidas pequeñas y medianas empresas, al eliminar barreras administrativas y facilitar la presentación de ofertas de forma telemática

El uso de plataformas electrónicas y herramientas de análisis de datos, incluidas las basadas en inteligencia artificial, ayuda a identificar conductas anticompetitivas y a optimizar la toma de decisiones en todas las fases del proceso. Por ejemplo, la digitalización permite a ciudadanos y proveedores consultar en tiempo real el estado de las licitaciones, favoreciendo la transparencia y la competencia. En síntesis, la tecnología no solo perfecciona la gestión interna, sino que también refuerza la confianza pública y la participación en la contratación.

Estas herramientas permiten:

- Automatización documental.
- Control de plazos mediante alertas.
- Firma electrónica.
- Gestión centralizada y trazabilidad completa.

Estas soluciones no solo agilizan los procedimientos, sino que también garantizan el cumplimiento normativo.

6.4. METODOLOGÍA

La metodología propuesta en este trabajo se fundamenta en dos elementos principales: Primero, un enfoque innovador especialmente ajustado a la Administración General del Estado, que toma como referencia las etapas de la dirección estratégica avaladas a nivel internacional por expertos y académicos, con el propósito de alcanzar una posición competitiva destacada; segundo, la implementación de la sectorización del proyecto a través de unidades estratégicas de negocio, facilitado la adaptación rápida a los cambios y mejorando la toma de decisiones específicas de cada segmento.

La siguiente ilustración número 1, refleja la propuesta de metodología necesaria para alcanzar la ventaja competitiva de todo proyecto, basándose en los elementos principales citados anteriormente y que implementaría la “Unidad Estratégica de Negocio Contratación” (UEN) en su fase de control.

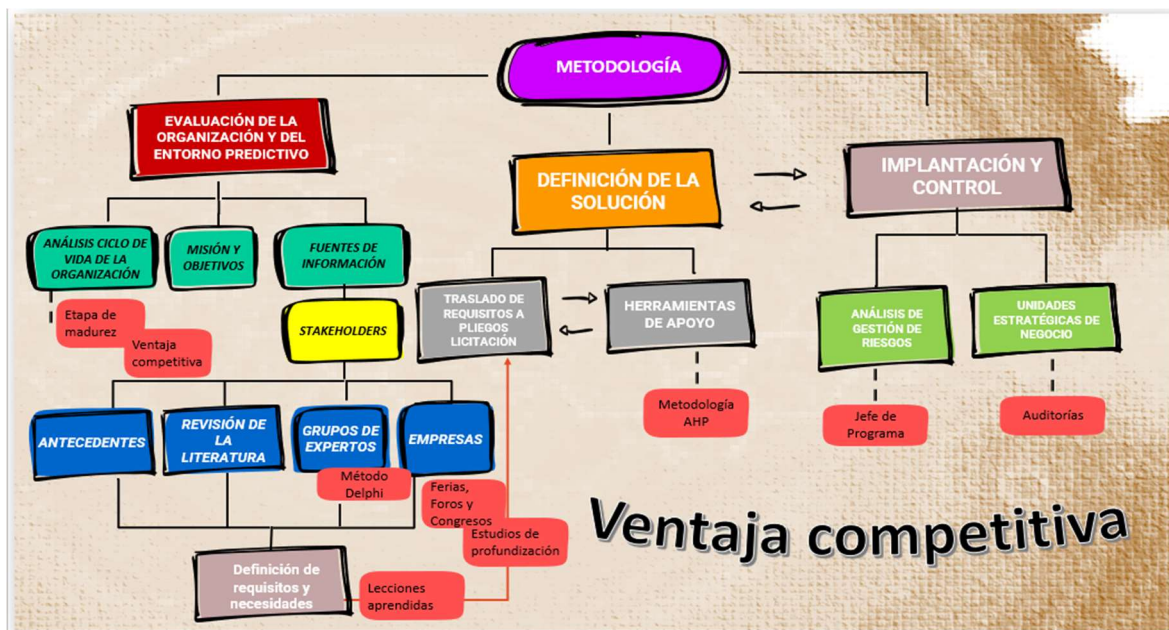


Ilustración 1- Metodología del modelo de gestión propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, y aunque el modelo abarcaría también el alcance de la ventaja competitiva de la organización o empresa, presenta las posibles alternativas para la consecución de los objetivos planteados, tales como antecedentes, revisión de la literatura, experiencia de expertos y otras empresas del sector, etc. Todo ello, desembocará en unas lecciones aprendidas que se materializarían adecuadamente en los pliegos de licitación. La metodología permite, a su vez, el uso de herramientas de apoyo a la decisión como la metodología AHP.

Por último, el proyecto debe ser controlado convenientemente y, para ello, la figura de la UEN se erige como fundamental, ya que sectoriza las necesidades y mitiga los riesgos de manera específica y especializada.

6.5. UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO: CONTRATACIÓN

En todo proyecto, la sectorización o especialización de las diferentes áreas, dan lugar a la optimización del resultado. Para llegar a ello, se propone el concepto de Unidad Estratégica de Negocio (UEN).

Una UEN se entiende como un grupo dentro de la organización que, aunque funciona con autonomía y persigue sus propios objetivos, contribuye de forma directa al propósito global de la empresa. Cada UEN diseña y ejecuta su propia estrategia, adaptándose a su entorno y anticipando cambios futuros, lo que le permite competir eficazmente según su especialización. Este enfoque estratégico a largo plazo busca mantener la ventaja competitiva en mercados dinámicos, alineando recursos y capacidades para responder a las expectativas de las partes interesadas.

Además, la existencia de UEN facilita la gestión de riesgos y la implementación de procedimientos específicos, como en la contratación, dotando a la organización de mayor flexibilidad y eficiencia. De este modo, cada UEN puede definir acciones concretas y requisitos estratégicos en sus operaciones, contribuyendo al logro de una posición destacada y sostenible en el mercado.

En el marco de las funciones de las UEN, el proceso analizado se enfoca en situaciones donde la organización tiene claro el objetivo que persigue, pero no necesariamente la forma exacta de alcanzarlo.

Por ello, dentro de una hipotética UEN de Contratación dentro de un proyecto de la AGE, esta se podría enfocar en dos procesos, ante los que la organización debería

tomar una decisión: (1) Los requisitos están perfectamente definidos y se reflejan directamente en el contrato, y (2) otro en el que se deja margen a los licitadores para que propongan soluciones, ya que la organización no dispone de una visión clara sobre el desarrollo óptimo de los requisitos. Esta decisión determina el tipo de procedimiento de contratación a seguir, según la normativa aplicable.

Así, la UEN enmarcada dentro de la metodología debe contemplar, por un lado, cuando se dispone tanto del conocimiento de los requisitos como de la forma de aplicarlos; y por otro, cuando se conocen los requisitos, pero no se determina el modo concreto de alcanzarlos.

En el caso de este ensayo, se proponen dos procedimientos regulados que se consideran los más adecuados para llevar a cabo la gestión de la contratación en el caso de disponer de los requisitos, pero no de la forma de poder materializarlos contractualmente: El diálogo competitivo y el procedimiento de licitación con negociación. Ambos son desarrollados en el ANEXO A.

6.6. DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN

La metodología propuesta organiza las acciones en fases, permitiendo presentar un modelo de gestión basado en los principios reconocidos por la comunidad científica y académica. Este modelo sirve como referencia para entidades de la AGE que buscan centralizar infraestructuras y avanzar cualitativamente en su madurez organizacional.

A continuación, se muestra una ilustración del modelo, estructurado en tres etapas clave de la gestión estratégica: F01 Análisis estratégico, F02 Implantación de la estrategia y F03 Control de la estrategia.



*Ilustración 2 Gráfico de modelo de gestión propuesto.
Fuente: Elaboración propia.*

La propuesta presentada sirve como guía para que cualquier organización, especialmente la AGE, pueda transformar su estructura o centralizar infraestructuras, asegurando que sus necesidades queden reflejadas en los pliegos de licitación. Este enfoque parte de un análisis exhaustivo de la situación actual y proyecta metas futuras, utilizando herramientas y metodologías avaladas por la comunidad científica para garantizar una transición eficiente y alineada con los objetivos institucionales. La adopción de tecnologías avanzadas, la digitalización de procesos y la integración de infraestructuras, como promueve el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas, facilitan la prestación de servicios más ágiles, seguros y adaptados a las demandas actuales, minimizando la fragmentación y optimizando la gestión de recursos.

La aplicación de este modelo aumenta las probabilidades de éxito al reducir la incertidumbre en proyectos complejos que involucran recursos humanos, tecnológicos y normativos. Sin embargo, a menudo la dirección establece objetivos sin mecanismos claros de seguimiento, control o gestión de riesgos. La integración de herramientas y buenas prácticas en la propuesta facilita no solo alcanzar la solución final, sino también gestionar la transición de manera eficiente, evitando errores comunes. Ejemplos como los Acuerdos Marcos de Urgencia demuestran la importancia de adaptar las necesidades a la normativa y agilizar la respuesta de la

AGE, siempre que se gestione adecuadamente la implantación y el control estratégico, evitando desviaciones en plazos y resultados.

7. CONCLUSIÓN

El modelo propuesto cumple con los estándares reconocidos internacionalmente para llevar a cabo un proyecto dentro de la AGE.

Permite, de una manera secuencial, tal y como se ha expresado durante la metodología, el recabar información de una manera explícita y con garantías para poder implementar los requisitos y necesidades adecuadamente en los pliegos de contratación. Para ello, se incluyen los procesos que analizan las variables organizativas, la experiencia de las empresas y las lecciones aprendidas de los grupos de interés, otorgando una adecuada fiabilidad.

La puesta en marcha de una Dirección Estratégica implica necesariamente el desarrollo de un plan estratégico para la organización, que incluya una declaración clara de visión y misión. Este plan se convierte en la base sobre la que la empresa puede apoyarse para dar un salto cualitativo que le permita diferenciarse y posicionarse mejor en el futuro

Este modelo no solo cumple con las exigencias legales nacionales e internacionales, sino que también posiciona a España como líder en innovación administrativa dentro del sector público europeo. Contar con una unidad estratégica de negocio centrada específicamente en la contratación permite a la organización abordar este ámbito con un alto grado de especialización y enfoque.

Esta estructura dedicada posibilita una gestión más eficiente y proactiva de los procesos de adquisición, ajustando las prácticas y recursos a las particularidades del entorno contractual y a las exigencias regulatorias. Además, al disponer de autonomía para tomar decisiones y establecer prioridades, la unidad puede anticipar tendencias, optimizar costes y garantizar la transparencia en cada etapa. Así, se refuerza la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, mejorar la calidad de los servicios y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado o la normativa vigente.

El modelo de gestión organizacional propuesto, se realimenta a través de una fase de implementación y control que permite tanto la consecución de los objetivos como la mitigación de los riesgos asociados.

EL TCOL

Fdo.: Antonio LANCETA GUTIÉRREZ

(5237)¹

(3500)²

¹ Este número es el resultado de la suma del número de palabras incluidas en el cuerpo principal del trabajo, índice, listado de abreviaturas, bibliografía y anexos.

² n° palabras del cuerpo principal, de donde se excluyen el índice, listado de abreviaturas, bibliografía y anexos.

BIBLIOGRAFÍA

ObCP. OBSERVATORIO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA (2025) . Disponible en: <https://www.obcp.es/queeselobcp#:~:text=La%20contrataci%C3%B3n%20p%C3%ABlica%20representa%20aproximadamente,las%20exigencias%20del%20Der echo%20europeo>. [Consulta: 21-04-2025]

ZULETA, MARÍA MARGARITA, CARO, CARLOS ANDRÉS (2021) Diagnóstico subregional de los datos del sistema de compra y contratación pública. Disponible en: [Diagnostico-subregional-de-los-datos-del-sistema-de-compra-y-contratacion-publica.pdf](#) [Consulta: 21-04-2025]

NAVAS LÓPEZ, J.E., GUERRAS MARTÍN, L.A (2023) Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa. 3ª ed. Disponible en : [Fundamentos de Direccion Estrategica de la Empresa](#) [Consulta: 21-04-2025]

LEY 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público. Boletín Oficial del Estado, núm. 272, de 9 de noviembre de 2017. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2017-12902>[Consulta: 24-04- 2025].

FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, KEVIN, FERNÁNDEZ GILARRANZ, JULIA (2024). Los contratos del sector público: conceptos y clases. Disponible en: <https://www.inap.es/documents/10136/2375331/Tema+5+PLG3.pdf/ac6f8197-6b32-1800-3434-09f46a8a6958> [Consulta: 21-04-2025]

COMITÉ DE COOPERACIÓN EN MATERIA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA (2023). *Estrategia Nacional de Contratación Pública*. 2023. Disponible en: <https://www.obcp.es/noticias/comite-de-cooperacion-en-materia-de-contratacion-publica>[Consulta: 15-04-2025].

ESIC UNIVERSITY (2017) Modelos de negocio innovadores. Disponible en: <https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/modelos-de-negocio-innovadores-cuales-son-los-que-triunfan> [Consulta: 15-04-2025].

Bibliografía

ANEXO A

A continuación, dentro de la UEN Contratación, se proponen dos procedimientos que se consideran adecuados cuando el usuario se enfrenta a proyectos de especial complejidad técnica, jurídica o económica. Estos procedimientos son el diálogo competitivo y el procedimiento con negociación y, a diferencia de los tradicionales más rígidos, permiten a la administración interactuar directamente con los licitadores, explorar diferentes enfoques y adaptar el proceso a las particularidades del contrato, fomentando la innovación y la obtención de soluciones óptimas tanto en calidad como en precio. Además, facilitan la gestión de riesgos y aumentan la transparencia y la competencia, elementos fundamentales para el éxito de iniciativas estratégicas y complejas dentro del sector público

Diálogo competitivo

El diálogo competitivo es un procedimiento de adjudicación regulado en los artículos 172 a 176 de la LCSP, diseñado para situaciones complejas en las que el órgano de contratación no puede definir con precisión las especificaciones técnicas, jurídicas o financieras del contrato. Este procedimiento permite a la administración interactuar con los licitadores seleccionados para desarrollar soluciones que satisfagan sus necesidades y sirvan como base para las ofertas finales.

Características principales:

- **Selección inicial:** Los operadores económicos interesados presentan una solicitud de participación en respuesta a un anuncio público. El órgano de contratación selecciona a los candidatos que cumplen con los requisitos de solvencia técnica y económica.
- **Fase de diálogo:** Se establece un diálogo entre la administración y los licitadores seleccionados para identificar y desarrollar soluciones viables. Durante esta fase, se pueden ajustar aspectos técnicos y financieros.
- **Presentación de ofertas:** Una vez concluido el diálogo, los candidatos presentan sus ofertas finales basadas en las soluciones desarrolladas.

- **Adjudicación:** El contrato se adjudica al licitador que presente la mejor relación calidad-precio, garantizando la transparencia y la igualdad de trato,

Ventajas:

- Permite encontrar soluciones innovadoras y adaptadas a las necesidades específicas del contrato.
- Fomenta la participación de empresas especializadas, incluyendo pymes, mediante incentivos como primas o pagos por participación,
- Es adecuado para proyectos estratégicos o complejos, como infraestructuras o tecnologías avanzadas.

Limitaciones:

- Mayor duración del procedimiento debido a las fases de diálogo.
- Requiere recursos técnicos y humanos especializados por parte del órgano contratante.

Procedimiento con Negociación

El procedimiento con negociación es una modalidad contemplada en los artículos 167 a 169 de la LCSP, que permite al órgano de contratación negociar aspectos económicos y técnicos del contrato con uno o varios candidatos previamente seleccionados. Este procedimiento combina flexibilidad con transparencia y está reservado para casos específicos definidos por la normativa.

Modalidades:

1. **Con publicidad:** Incluye una fase inicial de anuncio público y selección de candidatos. Es aplicable cuando:
 - Se requiere un diseño previo o soluciones innovadoras.
 - Las especificaciones técnicas no pueden definirse con precisión.
 - Existen riesgos inherentes al objeto del contrato que requieren ajustes previos.
2. **Sin publicidad:** Se utiliza en circunstancias excepcionales, como contratos declarados secretos, situaciones de urgencia inaplazable o cuando solo un operador puede realizar la prestación por razones técnicas o exclusividad.

Fases del procedimiento:

- **Anuncio y selección:** En el caso con publicidad, se publica un anuncio y se seleccionan candidatos según criterios objetivos.
- **Negociación:** Se negocian aspectos técnicos y económicos establecidos en los pliegos, excluyendo los requisitos mínimos del contrato.
- **Oferta definitiva:** Los licitadores presentan su oferta final tras las negociaciones.
- **Adjudicación:** El contrato se adjudica al licitador que cumpla mejor con los criterios establecidos.

Ventajas:

- Flexibilidad para ajustar condiciones contractuales según las necesidades específicas.
- Permite abordar contratos complejos o innovadores que no pueden resolverse mediante procedimientos abiertos o restringidos.

Limitaciones:

- Puede generar percepciones de falta de transparencia si no se gestionan adecuadamente las negociaciones.
- Requiere una planificación exhaustiva para garantizar igualdad de trato entre licitadores.

Ambos procedimientos son herramientas valiosas dentro del marco normativo español, adaptándose a diferentes niveles de complejidad e innovación en los contratos públicos.

ANEXO B

La gestión de proyectos en la Administración General del Estado (AGE) requiere analizar y coordinar un conjunto diverso de variables organizativas que inciden directamente en el éxito de cualquier iniciativa. En este contexto, resulta fundamental identificar aquellos factores internos y externos que afectan tanto a la estructura como al funcionamiento de los equipos y los recursos implicados. La revisión de la literatura y la experiencia práctica demuestran que variables como la planificación de los recursos humanos, la adaptación al cambio, la innovación, la estrategia, la gestión del conocimiento, los procesos, las competencias, la tecnología, la arquitectura organizativa, los sistemas de información, la gobernanza, la metodología BIM, la gestión de los grupos de interés, el ciclo de vida del proyecto, la sostenibilidad, la logística inversa, la gestión de riesgos, la contratación y la calidad forman el núcleo sobre el que se debe construir cualquier modelo de gestión en la AGE. Abordar de manera integral estas dimensiones permite optimizar la toma de decisiones, mejorar la eficiencia y asegurar que los objetivos públicos se cumplan en un entorno cada vez más complejo y dinámico.

El modelo organizacional propuesto debe integrar todas estas variables, combinando estrategias de gestión de personas, procesos, tecnología, sostenibilidad y calidad para asegurar el éxito y la adaptación de la organización en entornos cambiantes:

Recursos Humanos

Una estrategia clara para la gestión de personal permite planificar, seleccionar y dirigir al equipo del proyecto. Es esencial definir roles, responsabilidades y mantener una comunicación efectiva para lograr el compromiso de todos. La gestión de personas es un pilar, junto con el conocimiento, los procesos, las competencias y la tecnología.

Resistencia al Cambio

La oposición interna a las transformaciones es habitual y está documentada. La dirección debe reconocer esta reacción y comunicar los beneficios de los cambios, asegurando que todos estén informados y alineados a través de roles y competencias bien definidos.

Responsabilidad en Innovación

Innovar no es opcional, sino una obligación para la dirección. Es fundamental analizar continuamente el entorno y realizar evaluaciones estratégicas internas y externas para asegurar el desarrollo y la adaptación de la organización.

Estrategia

La empresa debe contar con un plan estratégico que contemple tanto cambios internos como externos, incluyendo visión, misión, objetivos, responsabilidades, gestión de riesgos y plazos. Este plan puede dividirse en planes sectoriales o unidades estratégicas para optimizar áreas específicas.

Gestión del Conocimiento

El saber acumulado debe compartirse en todos los niveles. Es importante transformar el conocimiento tácito en explícito, integrando formación y aprendizaje con los nuevos procesos organizativos.

Gestión por Procesos

Los procesos son la hoja de ruta para alcanzar los objetivos de manera eficiente. Permiten definir tareas, roles y medir el desempeño, sirviendo de base para la gestión de competencias y la selección de tecnologías.

Gestión por Competencias

Se identifican las habilidades y conocimientos necesarios para cada equipo, alineando el talento humano con la estrategia de la organización para alcanzar las metas propuestas.

Tecnología (I+D+i)

La tecnología es clave en la planificación, control y administración de recursos. Herramientas como simulaciones, gemelos digitales o BIM facilitan la gestión y optimizan la utilización de recursos.

Arquitectura Objetivo

La integración de procesos, tecnología y sistemas de gestión permite optimizar esfuerzos y alcanzar los objetivos estratégicos, automatizando tareas y asignando recursos humanos a actividades críticas.

Sistemas de Gestión de Información

Es fundamental disponer de sistemas que faciliten el flujo y la gestión de la información, permitiendo la toma de decisiones oportuna y eficiente, considerando datos generados tanto por máquinas como por personas.

Gobernanza

La organización debe mantener actualizada la normativa aplicable, revisando manuales y legislaciones relevantes para definir hitos y prever actividades futuras.

Metodología BIM

El uso de BIM es obligatorio en España y facilita la colaboración en proyectos de infraestructuras, permitiendo el intercambio de información en tiempo real y la optimización mediante modelado y simulaciones 3D.

Grupos de Interés

Identificar y clasificar a los stakeholders según su influencia y necesidades es esencial para el éxito del proyecto, asegurando que sus expectativas sean consideradas y gestionadas.

Ciclo de Vida

Comprender las fases del ciclo de vida del producto permite a la dirección tomar decisiones adecuadas en cada etapa, mejorando la eficiencia y evitando desviaciones o retrasos.

Sostenibilidad

Integrar la sostenibilidad en los proyectos demuestra compromiso ambiental y cumplimiento normativo, aportando bienestar tanto a la organización como a su entorno social y económico.

Logística Inversa

Gestionar la logística inversa es estratégico para reducir costes y minimizar el impacto ambiental, permitiendo la reutilización o reincorporación de productos a la cadena de suministro.

Gestión de Riesgos

Un plan de gestión de riesgos identifica y prepara respuestas ante posibles dificultades, asignando responsables y desarrollando estrategias para minimizar impactos negativos y anticipar soluciones.

Contratación

Es crucial trasladar correctamente los requisitos a los pliegos de licitación y cumplir la normativa, ya que cualquier error puede retrasar la planificación y ejecución del proyecto.

Calidad

La gestión de la calidad debe aplicarse durante todo el proceso, proporcionando información valiosa sobre el cumplimiento de los requisitos y contribuyendo a la mejora continua del proyecto.