

01-003

ADAPTATION OF THE PROCEDURES OF THE UNE-ISO 21500 STANDARD TO THE PUBLIC SECTOR CONTRACT RULES

Miranda-Castillo, Antonio David ⁽¹⁾; Hermoso-Orzáez, Manuel Jesús ⁽²⁾

⁽¹⁾ Ayuntamiento de Martos, ⁽²⁾ University of Jaén. Departamento Ingeniería Gráfica,
Diseño y Proyectos

The European Union recommends the professionalization of public procurement and proposes, among many other points, that professionals in the public procurement sector must have the appropriate tools and support to act effectively to achieve the best value for money in each purchase

The need to adapt the contractual regulations to the directives of the European Parliament, together with the demand of the citizens so that public spending is controlled and that the provision of quality services has resulted in the incorporation of several new features in the Contract Law, among them, the figure of the Contract Manager is created as mandatory for all contracts concluded by the public sector and whose main mission lies in the effective control of the contractual execution.

The work aims to adapt the procedures established by the new Public Sector Contract Law to the processes provided by the UNE-ISO 21500 Standard for project management and management, in order to provide the Contract Manager with a tool that managed, can lead to better control of public spending and ensure that the provision of services is quality.

Keywords: public procurement processes; contract manager; ISO 21550; process control; public expenditure control; LCSP

ADAPTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA NORMA UNE-ISO 21500 A LA NORMATIVA DE CONTRATOS DEL SECTOR PÚBLICO

La Unión Europea recomienda la profesionalización de la contratación público y propone, entre otros muchos puntos, que los profesionales del sector de la contratación pública deben disponer de las herramientas y el apoyo adecuados para actuar de manera eficaz para lograr la mejor relación calidad-precio en cada compra.

La necesidad de adecuar la normativa contractual a las directivas del Parlamento Europeo, unido a la demanda de la ciudadanía para que se controle el gasto público y que la prestación de servicios sea de calidad ha derivado en la incorporación de varias novedades en la Ley de Contratos, entre ellas se crea la figura del Responsable del Contrato como obligatoria para todos los contratos celebrados por el sector público y cuya misión principal radica en el efectivo control de la ejecución contractual.

El trabajo pretende adecuar los procedimientos que establece la nueva Ley de Contratos del Sector Público a los procesos que facilita la Norma UNE-ISO 21500 para la dirección y gestión de proyectos, con el objetivo de dotar al Responsable del Contrato de una herramienta, que bien gestionada, puede derivar en un mejor control del gasto público y asegurar que la prestación de los servicios sea de calidad.

Palabras clave: procesos de contratación pública; responsable del contrato; ISO 21550; control de procesos; control gasto público; LCSP

Correspondencia: Manuel Hermoso Orzáez mhorzaez@ujaen.es



©2020 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Introducción.

Según la Recomendación (UE) 2017/1805 de la Comisión de 3 de octubre de 2017 sobre la profesionalización de la contratación pública Construir una arquitectura para la profesionalización de la contratación pública (Texto pertinente a efectos del EEE) (...) *Se entiende en líneas generales que el objetivo de la profesionalización de la contratación pública es reflejar la mejora general de toda la gama de cualificaciones y competencias profesionales, conocimientos y experiencia de las personas que realizan o participan en tareas relacionadas con la contratación. Abarca también las herramientas y el apoyo, así como la arquitectura política institucional, que son necesarios para realizar el trabajo de forma eficaz y obtener resultados . Por consiguiente, una política de profesionalización eficaz debe basarse en un planteamiento estratégico global en torno a tres objetivos complementarios: (...) III. Sistemas: proporcionar herramientas y metodologías de apoyo de la práctica profesional en el ámbito de la contratación: los profesionales de la contratación pública deben disponer de las herramientas y el apoyo adecuados para actuar de manera eficaz y lograr la mejor relación calidad-precio en cada compra. Esto significa garantizar la disponibilidad de herramientas y procesos para lograr una contratación inteligente, tales como: herramientas de contratación electrónica, directrices, manuales, plantillas y herramientas de cooperación, con la formación, apoyo y experiencia, agregación de conocimientos e intercambio de buenas prácticas correspondientes.*

La norma UNE-ISO 21500 proporciona orientación sobre los conceptos y los procesos relacionados con la dirección y gestión de proyectos y puede ser utilizado por cualquier tipo de organización, incluidas las organizaciones públicas, privadas u organizaciones comunitarias, y para cualquier tipo de proyecto independientemente de la complejidad, tamaño o duración sin embargo cuando se trata de la administración pública, estos procedimientos se ven regulados por la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público que persigue una mayor transparencia en la contratación pública.

El trabajo realizado pretende convertirse en una guía para el Responsable del Contrato y Director de obras de la Administración Pública que recoja los distintos procedimientos que establece la Norma UNE-ISO 21500 adaptados a la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público, pretende ser una herramienta de trabajo sencilla, que ayude al Responsable de Proyectos durante la ejecución el tratamiento y gestión de los documentos estableciendo de forma clara información sobre plazos y procedimientos legalmente establecidos (Valcarcel, 2018).

En ella se ha establecido una clasificación según procesos considerando, en cada fase, los documentos que deben generarse y archivarse en cada una de ellas. Cada una de estas partes, se subdivide a su vez en otros apartados indicativos de los registros que han de formar parte de cada una de ellas. Se distinguen también documentos en función de si la obra se ejecutará por administración o por contratación pública.

Diferente estudio pero empleando el mismo objetivo, sería el adaptar los presentes modelos a la PM2 (Kourounakis, & Maraslis, 2016). que es una metodología de gestión de proyectos desarrollada y respaldada por la Comisión Europea (CE). Es la metodología oficial de gestión de proyectos de la CE, que incorpora elementos de una gama de mejores prácticas ampliamente aceptadas en gestión de proyectos, y se basa en gran medida en PMBOK , Prince2 , IPMA-ICB, CMMI, TEMPO y experiencia operativa de instituciones de la UE .

2. Objetivos.

Se publica en el “Diario Oficial de la Unión Europea” de 7 de octubre de 2017 la Recomendación (UE) 2017/1805, de 3 de octubre de 2017, sobre la profesionalización de la contratación pública, que pretende garantizar la aplicación eficiente de las normas de contratación pública en todos los niveles, tanto desde el punto de vista de los fondos públicos, como desde el de la profesionalización en la contratación.

La Recomendación se remite a las directivas de contratación como mecanismos para proporcionar instrumentos aptos para garantizar un uso eficiente y estratégico de la contratación pública. Así, expresamente señala que la contratación pública se enfrenta a nuevos retos puesto que se espera que cada vez más demuestre la mejor relación calidad-precio utilizando las oportunidades de digitalización y evolución de los mercados incluyendo aspectos económicos, sociales y medioambientales y minimizando las ineficiencias, el malgasto, las irregularidades, el fraude y la corrupción. (Martin-Retortillo L, 2000)

Se considera, pues, necesario garantizar el uso más eficiente de los fondos públicos y los compradores públicos necesitan estar en condiciones de contratar de acuerdo con las normas más exigentes de profesionalidad.

Según la Recomendación, profesionalizar la contratación pública puede ayudar a fomentar el impacto de ésta en el conjunto de la economía. Con ella se persigue mejorar las cualificaciones y competencias profesionales, los conocimientos y las experiencias de quienes participan en las tareas de la contratación. No se centra únicamente en el ámbito subjetivo, sino que también ofrece herramientas y el apoyo necesario “para realizar el trabajo de forma eficaz y obtener resultados” (Lazo, 2018).

Para ello, para conseguir una política de profesionalización eficaz, considera necesaria un planteamiento estratégico global en torno a tres objetivos complementarios:

- desarrollo de una arquitectura política adecuada para la profesionalización
- recursos humanos.
- Sistemas

Recomendación sobre la profesionalización de la contratación pública.

La Recomendación dirigida a los Estados miembros y a sus administraciones públicas, pero aconsejable para las entidades o poderes adjudicadores, desarrolla los tres objetivos complementarios antes citados: desarrollo de una arquitectura política adecuada para la profesionalización (a), recursos humanos (b) y sistemas (c).

a) Desarrollo de una arquitectura política adecuada para la profesionalización

Bajo el título “Definición de la política para la profesionalización de la contratación pública” la Recomendación concreta, por un lado, las estrategias de profesionalización a largo plazo para la contratación pública, estrategias dirigidas a todos los participantes en procesos de contratación y que deben desarrollarse “a través de un proceso inclusivo a nivel nacional, regional y local”. Además, han de “aplicarse en coordinación con otras políticas” en todo el sector público y se ha de hacer balance respecto el desarrollo en otros Estados miembros y a escala internacional.

Por otro lado, se ha de fomentar en la contratación la aplicación de las estrategias de profesionalización nacional, en el “desarrollo de iniciativas de profesionalización”, “la arquitectura institucional adecuada” y “la cooperación para una contratación pública más coordinada, eficaz y estratégica” basada en una mayor cooperación entre los servicios pertinentes y entre las autoridades y en la experiencia y apoyo de las instituciones de formación, centrales de compra, organizaciones profesionales dirigidas a la contratación.

Se trata de establecer una política de profesionalización, definir “a nivel político central la atribución de responsabilidades y tareas de las instituciones; respaldar los esfuerzos a nivel local, regional y sectorial; garantizar la continuación a través de los ciclos políticos; utilizar, cuando sea apropiado, las estructuras institucionales que fomentan la especialización, la agregación y el intercambio de conocimientos”.

- b) Recursos humanos: mejorar la formación y la gestión de la cartera de profesionales en materia de contratación.

Este objetivo se estructura en tres niveles. El primero se centra en la necesidad de identificar y definir la base de referencia de las capacidades y competencia que ha de tener un profesional de la contratación pública, teniendo en consideración la naturaleza multidisciplinar de los proyectos a contratar, aplicable a los funcionarios especializados, jueces y auditores, es decir funcionarios responsables de la revisión de los casos relacionados con la contratación pública. En este sentido, a modo de ejemplo señala:

- marcos de capacidades y competencias para apoyar los procesos de contratación y gestión de la carrera profesional y diseñar los programas de formación, y
- un marco común de competencias para la contratación pública a escala europea.

El segundo nivel, se centra en los programas de formación sobre la base de la evaluación de datos y necesidades y los marcos de competencias.

El tercer nivel, se basa en una buena gestión de los recursos humanos, “programas de planificación de la carrera profesional y motivación específicos para las funciones de contratación”.

- c) Sistemas: suministro de herramientas y metodologías

Se trata de proporcionar las herramientas y metodología adecuadas para actuar de forma eficaz y lograr una mejor relación entre calidad y precio en cada compra.

Para ello se debe estimular y apoyar el uso de herramientas y procesos para una contratación inteligente. Se prevé el facilitar el acceso a información mediante la creación de portales de internet únicos, promover la digitalización con la normalización, intercambio, reutilización e interoperatividad de productos y servicios, el desarrollo de herramientas de TI con la formación correspondiente.

Promover, al tiempo, programas de integridad tanto individual como institucional como códigos deontológicos; proporcionar herramientas para garantizar la transparencia y la orientación para prevenir irregularidades. Fomentar el intercambio de buenas prácticas “y proporcionar apoyo a los profesionales para garantizar procedimientos de contratación profesionales, trabajo cooperativo y la transmisión de conocimientos técnicos.”

3. Metodología o estudio del caso.

El trabajo analiza la Nueva Ley de Contratos del Sector Público, en concreto y más profundamente las atribuciones que ésta asigna al Responsable del contrato, que en el caso de obras de construcción recae sobre el Director de Obras.

La responsabilidad de supervisión sobre la correcta ejecución del contrato y su estrecha relación con el Órgano de Contratación exige de una comunicación directa y clara

Así con este trabajo se pretende la inserción de los procedimientos obligatorios que establece la Ley de Contratos del Sector Público dentro de los procesos propuestos por la Norma ISO-21500

Con esto se pretende dotar al responsable del contrato de una herramienta que persiga la estabilización y sistematización de tareas, así como la homogeneización de las actividades para que el resultado de un proceso sea el mismo independientemente de la persona que lo realiza y siempre cumpliendo con lo establecido por la Ley de Contratos del Sector Público.

3.1. LEY DE CONTRATOS DEL SECTOR PÚBLICO. Figura del responsable del contrato.

La necesidad de adecuar la normativa contractual a las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014, unido a la demanda ciudadana para que se controle el gasto público y que la prestación de los servicios sea de calidad, ha derivado en la incorporación de varias novedades en la ley de contratos. Uno de esos cambios se ha producido en el efectivo control de la ejecución contractual que hasta la fecha venía siendo bastante olvidada tanto por el legislador como por las propias administraciones, y que se ha hecho con la incorporación de la figura del responsable del contrato como obligatoria para todos los contratos celebrados por el sector público.

El art. 62 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del sector público recoge de manera muy escueta la figura del responsable. Sin perjuicio de alguna que otra referencia a lo largo del articulado, sus funciones son la supervisión de la correcta ejecución del contrato y adoptar las decisiones y dictar las instrucciones necesarias para la correcta realización de la prestación pactada. Ante la escasa regulación y la importante función que tiene de garante de la ejecución, se ha realizado mi trabajo fin de master que recoge aspectos que entiendo fundamentales, como son: qué ha de hacer y hasta dónde puede llegar así como la importancia de sus instrucciones.

En los contratos de obras, las facultades del responsable del contrato serán ejercidas por el Director Facultativo. De la literalidad del artículo 62.2 se infiere que ha desaparecido la posible existencia de las dos figuras en el contrato de obra, prevista en el artículo 52 del TRLCSP, que prevé que “En los contratos de obras, las facultades del responsable del contrato se entenderán sin perjuicio de las que corresponden al Director Facultativo” (Ruiz, 2018).

3.1.1. Atribuciones, funciones, herramientas, relaciones con el contratista y con el órgano de contratación.

En cuanto a las funciones y atribuciones que tiene el responsable del contrato la ley, para todos los contratos celebrados por el sector público, las concreta en:

- Supervisar la correcta ejecución del contrato y adoptar las decisiones y dictar las instrucciones necesarias para la correcta realización de la prestación pactada, dentro del ámbito de facultades que aquellos le atribuyan.

Para los contratos celebrados por las Administraciones Públicas.

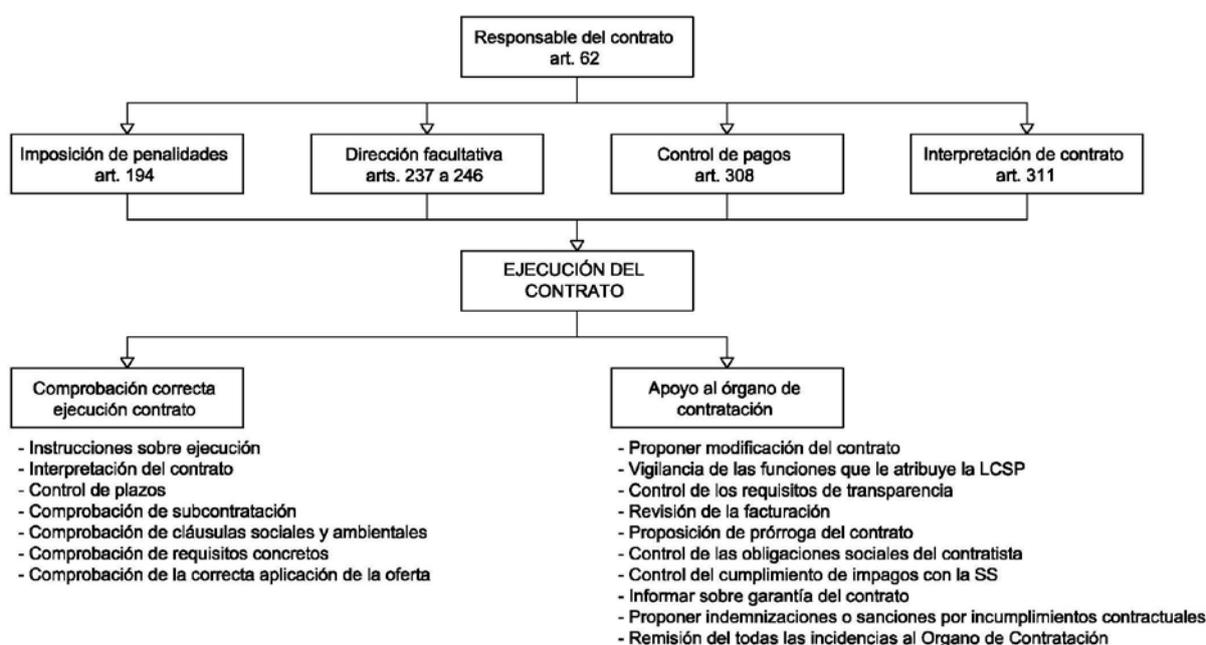
- Propondrá la imposición de penalidades (art. 194)
- Las facultades del director facultativo recogidos en los arts. 237 a 246.
- Informar sobre el retraso en la ejecución del contrato donde determinará si éstos son imputables al contratista (art. 195)
- La financiación y pago de los contratos de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones informáticas (art. 308)
- Instrucciones para la interpretación de los contratos de servicios (art. 311), las cuales devienen obligatorias. A juzgar por la redacción, incluso podríamos entender que están al mismo nivel que el pliego y el contrato.

En definitiva la figura del responsable ha de circunscribirse a la ejecución del contrato y a las incidencias surgidas durante la misma, como órgano de apoyo al órgano de contratación en el ejercicio de las potestades administrativas que se le atribuyen por Ley, pero el concepto de ejecución es muy amplio (Campos, 2018).

Entiendo que para que quede constancia efectiva de su labor, el responsable del contrato debería recoger en un diario todas aquellas labores de supervisión que realice y del resultado de las mismas y constatación de su comunicación al contratista. De todo ello deberá dar cuenta al órgano de contratación haciéndose responsable de las mismas (Fernández, 2018).

Para esta labor se ha de poner al servicio del responsable del contrato cuantas herramientas sean necesarias para que pueda realizar sus funciones sin interferencias, injerencias de ningún tipo y con los medios adecuados tanto materiales como de otra índole (Valcarcel, 2018).

Figura 1: Diagrama de Flujos de funciones que la Ley de Contratos atribuye al Responsable del contrato (Fuente: Elaboración propia)



3.2. La NORMA UNE-ISO 21500. Directrices para la dirección y gestión de proyectos.

Cuando hablamos de la norma ISO 21500 estamos haciendo referencia al conjunto de indicaciones o pautas sobre Dirección y Gestión de Proyectos. Estas pautas concretan la forma en la que una compañía gestiona sus normas en relación a los proyectos, los procesos, los tiempos o los riesgos entre otros.

Esta norma ISO 21500 da soporte a uno de los principales motores económicos mundiales como son los proyectos. Conocer la gestión y saber gestionar los proyectos es una cuestión que cada día está adquiriendo una mayor importancia. La norma ISO 21500 ofrece una descripción detallada y muy explicativa de los conceptos y procesos que se consideran relevantes en esta línea, por eso, su finalidad es la ayuda a directores de proyecto, principiantes o experimentados, a aplicar las mejores prácticas en la gestión de sus proyectos, mejorando los resultados de negocio y concluyendo sus misiones con éxito. La norma europea puede hacerse extensible a multitud de áreas, lo que amplía aún más su utilidad.

3.2.1. Objetivos.

El principal objetivo de la norma ISO 21500 es recomendar a las distintas compañías una forma profesional de elaborar los proyectos cumpliendo con los estándares más exigentes, demandados por el mercado global. Esta norma ofrece una descripción de alto nivel acerca de los diferentes conceptos y procesos que componen las buenas prácticas en dirección y gestión de proyectos.

Dado que ofrece una descripción de alto nivel sobre conceptos y proyectos, los nuevos directores de proyectos junto con los gerentes con experiencia pueden servirse de la norma ISO 21500 para lograr una mejora del éxito del proyecto y la consecución de resultados empresariales.

Con la implementación de la norma ISO 21500 se desea conseguir que las compañías conecten sus objetivos con proyectos exitosos, potencien la mejora continua en toda la organización, tener en cuenta las sinergias positivas o los posibles conflictos con las partes interesadas antes de que aparezcan, mejorar la empleabilidad y movilidad de los usuarios y la capacidad para trabajar en proyectos internacionales. (Brioso, 2015)

3.2.2. Ventajas.

Los beneficios de la aplicación de norma ISO 21500 en la compañía incluyen:

- Fomento de la transferencia de conocimientos entre proyectos y organizaciones.
- Mejora de las condiciones de ejecución de las diferentes etapas de los proyectos.
- Fomentar los procesos de licitación y su eficiencia.
- Promoción del uso de una terminología de gestión de proyectos coherente.
- Aumento de la flexibilidad de los trabajadores de gestión de proyectos.

Como conclusión podríamos decir que adecuarse a lo que dispone la norma ISO 21500 supone avanzar hacia la internacionalización, adaptándose a las nuevas condiciones de globalidad en los mercados, sobre todo en un entorno de eficiencia y sostenibilidad que parte de una buena integración y una coordinación eficaz (Colomo-Palacios, 2017).

3.3. Propuesta de adaptación de la NORMA UNE ISO-21500 a la LEY DE CONTRATOS DEL SECTOR PÚBLICO.

Atendiendo a todo lo manifestado en puntos anteriores, el proyecto nace de intentar establecer una guía para los agentes participantes en los proyectos de la administración pública, intentando realizar la conexión de los procesos establecidos en la norma ISO 21500 con los procesos que requiere la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público.

A continuación, en la Tabla 1.1 y 1.2, se recoge la estructura de la guía propuesta, mediante separadores claramente identificados según grupos de materia, así como los posibles documentos que podrían incluirse en la misma, según el tipo y circunstancias particulares de cada obra.

Además, en las figuras 2 a 5, se ilustra la interacción de los procesos individuales en el grupo de Inicio y de Control respectivamente, en correspondencia con los grupos de materias identificados, habiéndose desarrollado para cada grupo de procesos dentro del trabajo.

Las flechas representan una secuencia lógica de los procesos. La decisión en cuanto a qué procesos son requeridos y en qué secuencias se toman por la organización, el director de proyecto y responsable del contrato, el equipo de gestión de proyectos o la del equipo de proyecto. Cualquier proceso puede ser repetido.

Figura 2: Procesos individuales propuestos en el proceso de Inicio. Se toma como base el Anexo A de la Norma UNE-ISO 21500 cumplimentándose con las materias propias de la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público. (Fuente Elaboración Propia)

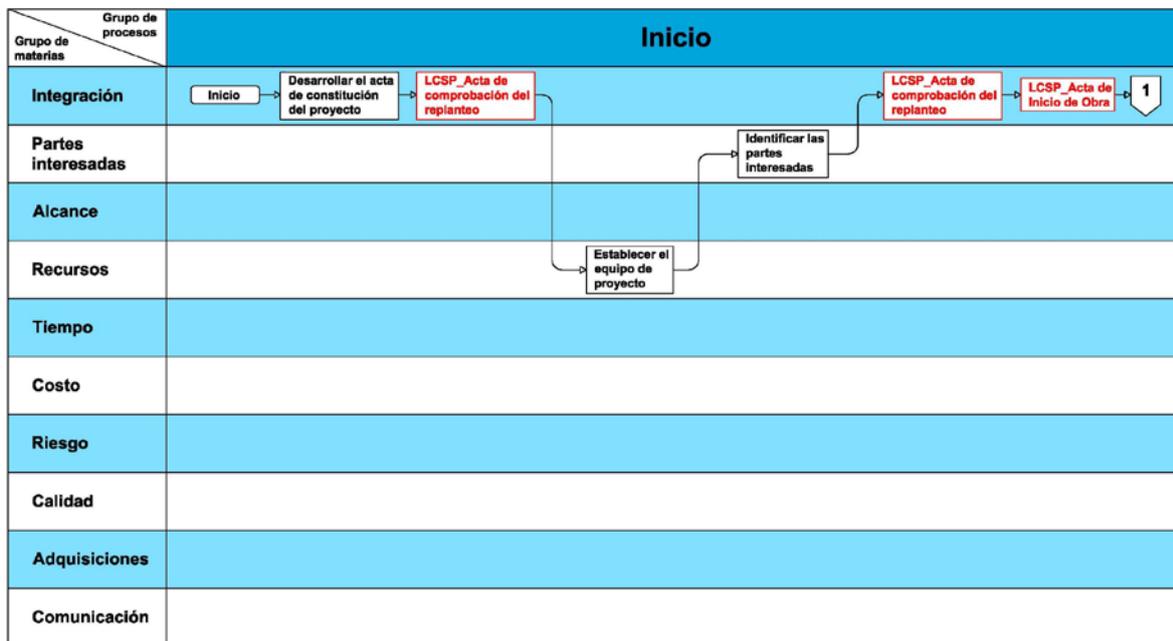


Figura 3: Procesos individuales propuestos en el proceso de Implementación. Se toma como base el Anexo A de la Norma UNE-ISO 21500 cumplimentándose con las materias propias de la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público. (Fuente Elaboración Propia)

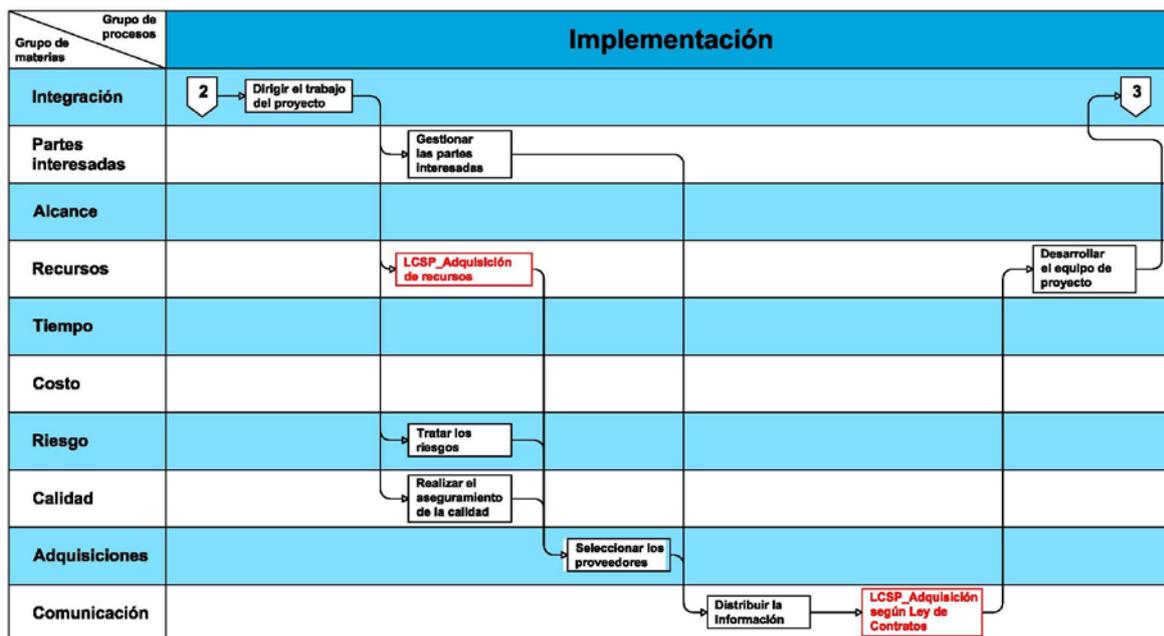


Figura 4: Procesos individuales propuestos en el proceso de Control. Se toma como base el Anexo A de la Norma UNE-ISO 21500 cumplimentándose con las materias propias de la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público. (Fuente Elaboración Propia)

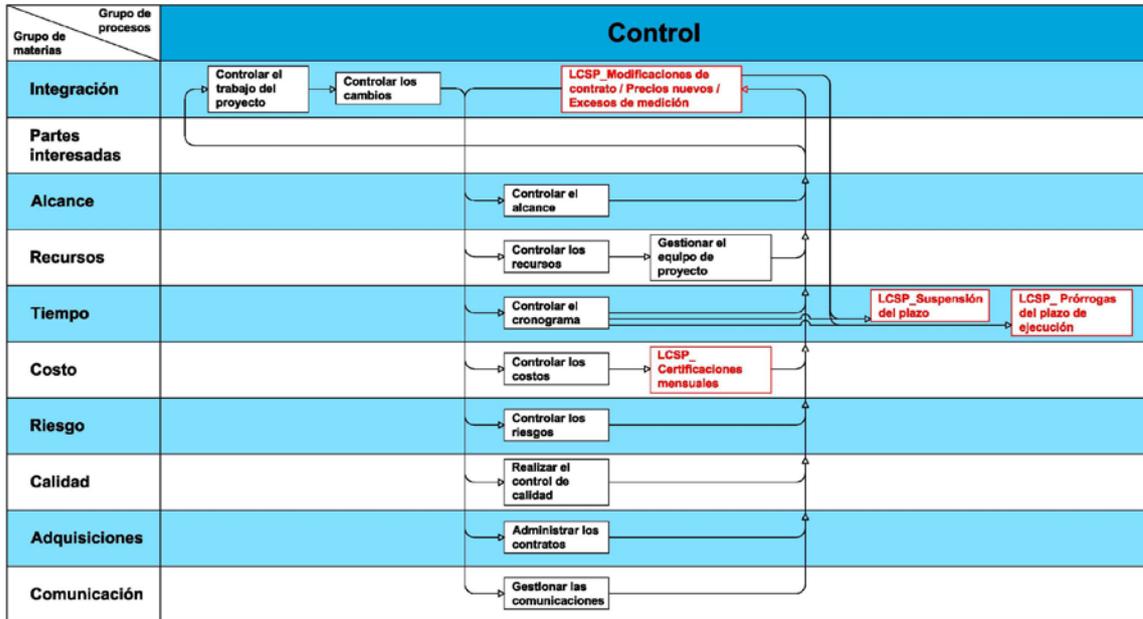


Figura 5: Procesos individuales propuestos en el proceso de Cierre. Se toma como base el Anexo A de la Norma UNE-ISO 21500 cumplimentándose con las materias propias de la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público. (Fuente Elaboración Propia)

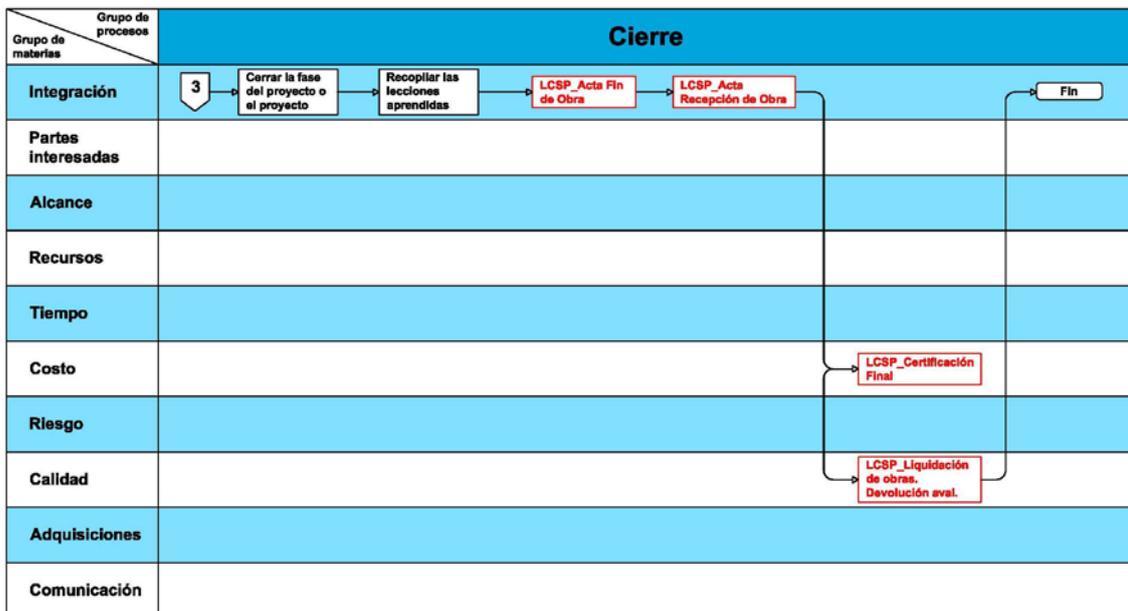


Tabla 1.1: Procesos de dirección y gestión de proyectos mostrados con referencia cruzada a los grupos de proceso y a los grupos de materia con inclusión de procesos requeridos por la Ley de Contratos del Sector Público. (Fuente: Elaboración propia sobre la base de la Tabla 1 de la Norma UNE-ISO 21500)

Grupos de materia	Grupo de proceso				
	Inicio	Planificación	Implementación	Control	Cierre
Integración	Desarrollar el acta de constitución del proyecto. LCSP Acta de Replanteo LCSP Acta de comprobación de Replanteo LCSP Acta de inicio de obra. (requerimiento de la Ley 38/1999)	Desarrollar los planes de proyecto.	Dirigir el trabajo del proyecto.	Controlar el trabajo del proyecto. Controlar los cambios. LCSP Precios nuevos LCSP Modificaciones de contrato. LCSP Comunicación excesos de obra.	Cerrar la fase del proyecto o el proyecto. Recopilar las lecciones aprendidas. LCSP Acta fin de obra. LCSP Acta de recepción de obra.
Parte interesada	Identificar las partes interesadas.	Gestionar las partes interesadas.			
Alcance		Definir el alcance. Cerrar la estructura de desglose de trabajo. Definir las actividades.		Controlar el alcance.	
Recurso	Establecer el equipo de proyecto.	Estimar los recursos. Definir la organización del proyecto.	Desarrollar el equipo de proyecto. LCSP Adquisición de recursos.	Controlar los recursos. Gestionar el equipo de proyecto.	

Tabla 1.2: (Continuación) Procesos de dirección y gestión de proyectos mostrados con referencia cruzada a los grupos de proceso y a los grupos de materia con inclusión de procesos requeridos por la Ley de Contratos del Sector Público. (Fuente: Elaboración propia sobre la base de la Tabla 1 de la Norma UNE-ISO 21500)

Tiempo	Secuenciar las actividades. Estimar la duración de las actividades. Desarrollar el cronograma.		Controlar el cronograma. LCSP Suspensión del plazo de ejecución. LCSP Prórrogas en el plazo de ejecución	
Costo	Estimar los costos. Desarrollar el presupuesto.		Controlar los costos. LCSP Certificaciones mensuales	LCSP Certificación final.
Riesgo	Identificar los riesgos. Evaluar los riesgos.	Tratar los riesgos.	Controlar los riesgos.	
Calidad	Planificar la calidad.	Realizar el aseguramiento de la calidad.	Realizar el control de la calidad.	LCSP Liquidación de obras. Devolución de aval.
Adquisiciones	Planificar las adquisiciones.	Seleccionar los proveedores. LCSP Adquisición según Ley de Contratos	Administrar los contratos.	
Comunicación	Planificar las comunicaciones.	Distribuir la información.	Gestionar las comunicaciones	

4. Resultados.

La aplicación de esta metodología de trabajo se ha implementado en un proyecto real, como es la Construcción de la Pista de Atletismo en el Polideportivo Municipal de Martos (Jaén).

Los resultados han sido de gran valor dado que se ha conseguido el alcance previsto en el proyecto con una transparencia y comunicación rápida y directa con todos los agentes participantes en el proceso de ejecución del contrato.

En todo momento se ha tenido conocimiento de los aspectos e injerencias destacables de la obra (hallazgos arqueológicos, necesidad de realización de trabajos fuera de proyecto, presupuesto, plazo...) por parte del Órgano de Contratación, cumpliendo escrupulosamente los plazos y procedimientos que establece la Ley de Contratos del Sector Público, lo que ha llevado a una mayor claridad en el control del gasto público, habiéndose cumplido con todos los términos establecidos en el contrato.

Con la utilización de esta herramienta, al tener en cada momento establecida una metodología de actuación, se evitan los problemas de desavenencias entre empresa contratista, promotor y dirección de obra tan comunes en el proceso de cierre de cualquier obra, ya que en cada momento los agentes participantes tienen de manera clara, consensuada y tramitado correctamente todos los aspectos relacionados con el alcance de la obra (plazo, coste, calidad...).

5. Discusión.

La Recomendación (UE) 2017/1805 se dirige, como se ha indicado al inicio, a los Estados miembros y a sus administraciones públicas principalmente a nivel nacional, aunque pretende hacerla extensiva a los poderes adjudicadores. Pretende elaborar una política para la profesionalización en la contratación pública que permita conseguir una eficiente aplicación de las normas de contratación pública y garantizar un uso eficiente de los fondos públicos. Política de profesionalización para aumentar el perfil, influencia, impacto y reputación de la contratación pública en la consecución de objetivos públicos.

Si pensamos un futuro, continuando en la línea de investigación abierta con este trabajo, cabría la posibilidad de extender el número de modelos realizados con el fin de llegar a todos los casos concretos. Otra posibilidad sería determinar aquellos modelos más frecuentes en relación con el tipo de obras más realizadas a fin de simplificar procedimientos.

Un aspecto muy importante para la profesionalización del sector de contratación es la educación de las empresas licitadoras puesto que, en muchos casos, la política de dichas empresas radican en el estudio de la posibilidad del proyecto modificado, de inclusión de precios contradictorios..., prácticas que deben de ir desapareciendo poco a poco de dichos procedimientos.

Con la implementación del procedimiento descrito, sectores íntimamente relacionados con el proceso de gasto público (políticos opositores, ciudadanía...), pero, en muchos casos, fuera del proceso de contratación pública, podrían tener acceso a los distintos expedientes de contratación haciendo más fácil su lectura.

Idealmente está muy bien concebido, pero en el caso de la Administración Pública, nos encontramos con la barrera de que intervienen distintos actores con objetivos muy diferenciados como pueden ser, políticos, técnicos, ciudadanía... donde una metodología muy clara, bien estructurada y transparente puede hacer entrar en controversia los intereses e ideales de cada uno de los participantes en el proceso de ejecución del contrato.

Tabla 2: Matriz DAFO sobre la implementación del procedimiento descrito en el presente trabajo. (Fuente Elaboración Propia)

<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de la administración pública - Falta de profesionalización. - Falta de herramientas, metodologías y procesos para una contratación inteligente. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de formación del sector de la contratación pública. - Bajo nivel de capacitación en la amplia mayoría de empresas licitadoras
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora de las condiciones de ejecución de las diferentes etapas. - Establecimiento de un protocolo de seguimiento. - Fomento de la transferencia de conocimientos entre proyectos. - Mayor eficiencia en los procesos de licitación 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor transparencia en el gasto público. - Mayor información de cada proceso de licitación y mayor conocimiento del proyecto. - Coordinación con otras políticas. - Contratación pública más coordinada, eficaz y estratégica.

6. Conclusiones.

La ejecución de los contratos públicos es la fase más importante, pues de ahí depende el correcto cumplimiento de las necesidades públicas a satisfacer con el contrato. El éxito de la nueva gobernanza de la contratación pública radica en el correcto cumplimiento de las previsiones del contrato.

Debería de encaminarse a la profesionalización de la contratación pública, objetivo que se recoge en la Declaración de Cracovia, que contiene las conclusiones del primer Foro del Mercado Interior celebrado en dicha ciudad los días 3 y 4 de octubre de 2011, y que entre las medidas para mejorar el funcionamiento de la legislación comunitaria sobre contratación pública, propone profesionalizar el sector de la contratación pública a través de una mejor formación. Es imprescindible que los entes del sector público que contratan dediquen más esfuerzo a controlar la fase de ejecución de los contratos. Solo así se garantizará la efectiva ejecución de las prestaciones contratadas en plazo, calidad y coste.

Es necesario dotar al Responsable del Contrato de herramientas que faciliten la tarea que le atribuye la Ley de Contratos del Sector Público, ya que actualmente, si bien sobre esta figura se vuelca la mayor parte de las responsabilidades de control de la correcta ejecución del contrato, este se encuentra con una falta de procesos que podrían establecerse como estándar y que por un lado facilitarían el procedimiento de control asignado a esta figura y por otro facilitaría, en caso de ser necesario, el cambio de Responsable del Contrato. Además con un proceso con procedimientos claros establecidos sería mucho más sencillo la auditoría de cada uno de los contratos realizados por la administración pública, consiguiendo así una mayor transparencia del gasto público, pudiendo ser interpretado de manera clara por cada uno de los agentes vinculados (políticos, interventores, secretarios, ciudadanos, empresas...)

En este trabajo presentamos un modelo de implementación de las norma ISO 21500 como propuesta de mejora y control de los procesos de Contratación pública, permitiendo un mejor seguimiento y control de los mismos.

Referencias

- AEIPRO-IPMA (2009) NCB. Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos.
- Brioso, Xavier (2015). Integrating ISO 21500 Guidance on Project Management, Lean Constructivon an PMBoK. Creative Construction Conference 2015
- Campos Acuña, C. (2018) [Http://concepcioncampos.Org/quien-responde-de-la-ejecucion-del-contrato-tras-la-lcsp](http://concepcioncampos.Org/quien-responde-de-la-ejecucion-del-contrato-tras-la-lcsp)
- Circular 1/2015, de 19 de enero, de la Intervención General de la Administración del Estado, sobre obligatoriedad de la factura electrónica a partir del 15 de enero de 2015.
- Circular 5/2015 de la Intervención General de la Administración del Estado, sobre la aplicación de la Ley 25/2013 de Impulso de la Factura Electrónica y Creación del Registro Contable de Facturas
- Capuz Rico, Salvador; Ferrer Gisbert, Pablo; Gomez-Senent Martínez, Eliseo; Gómez Navarro, Tomás; Torrealba López, Álvaro; Vicancos Bono, José Luis (2011) Dirección, Gestión y Organización de Proyectos.
- CMMI (2012) CMMI para Desarrollo: Guía para la integración de procesos y la mejora de productos.
- Colomo-Palacios, Ricardo; Silva, Hélio; Varajao, Joao (2017). ISO 21500:2012 and PMBoK 5 processes in information systems Project Management. Computer Standars & Interfaces 50.
- Directiva 2011/7/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 16 de febrero de 2011 por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales (refundición)
- Directiva 2014/24/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, sobre contratación pública y por la que se deroga la Directiva 2004/18/CE.
- Directiva 2014/23/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, relativa a la adjudicación de contratos de concesión.
- Declaración de Cracovia, que contiene las conclusiones del primer Foro del Mercado Interior celebrado en dicha ciudad los días 3 y 4 de octubre de 2011
- Fernández Acevedo, Rafael. (2018) Hacia la calidad en la ejecución de los contratos públicos a través de la transparencia. Ponencias del IX Seminario de contratación pública en Formigal.
- Fueyo Bros, Manuel. (2017) Esquemas del Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público. Sindicatura de Cuentas del Principado de Asturias.
- Gimeno Feliú, José María. (2018) Nuevos paradigmas de la contratación pública tras la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público. Ponencias del IX Seminario de contratación pública en Formigal. Revista Derecho & Sociedad, N° 44 , Junio 2015 / ISSN 2079-3634.
- Hernández Salguero, Elena. (2018) Nuevos retos de la contratación pública: hacia la profesionalización y sus consecuencias. Ponencias del IX Seminario de contratación pública en Formigal.
- Kourounakis, Nicos & Maraslis, Athanasios. (2016). PM² project management methodology guide. Directorate-General for Informatics (European Commission). Brussels (Luxemburg) (UE) . ISBN: 978-92-79-63872-5. DOI: 10.2799/957700
- Lazo Vitoria, Ximena. (2018) La calidad en la ejecución del contrato: visión estratégica. Ponencias del IX Seminario de contratación pública en Formigal.
- Ley 9/2017 de 8 de noviembre de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al Ordenamiento Jurídico Español las Directrices del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE Y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014.
- L. Martín-Retortillo (2000) «Lo público y la acción administrativa: el fantasma de la corrupción», en libro colectivo Don Luis Jordana de Pozas, creador de ciencia administrativa, Madrid, 2000, pp. 87 y ss.
- Martínez Almela, Jesús; Reyes, José E (2012) Procesos de proyectos y competencias en dirección de proyectos.

Martínez Fernández, J.M. “Diez actuaciones esenciales que hemos de realizar los aplicadores de la LCSP antes de su entrada en vigor”. El consultor de los ayuntamientos, Ed. Wolters kluwer (la ley 18089/2017)

Medina Arnáiz, Teresa. (2018) Disfunciones y control de la ejecución. Ponencias del IX Seminario de contratación pública en Formigal

Moreno, José Antonio. (2018) Condiciones especiales de ejecución de los contratos y calidad social y ambiental. Ponencias del IX Seminario de contratación pública en Formigal.

Norma UNE-ISO 21500 “Directrices para la dirección y gestión de proyectos.”

Palacín Sáez, B. (2016) La supervisión de la ejecución de los contratos. En especial de las cláusulas sociales y ambientales. ¿Potencia sin control”, Gabilex, pág. 11 A 47

Palacín Sáez, B. (2018) Contratación pública social. Revista de contratación administrativa y de los contratistas, núm. 153. Pág. 70 A 81.

Pliego de Cláusulas Administrativas Generales para la Contratación de Obras del Estado – Decreto 3854/1970 de 31 de diciembre-BOE de 16 de Febrero de 1971.

PMBOK Guide (2017) A guide to de Project Management Body of Knowledge.

PRINCE2 (2017). Managing Successful Projects with PRINCE2.

Real Decreto 1098/2001, de 12 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento general de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.

Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público. –derogada-

Recomendación (UE) 2017/1805 de la Comisión de 3 de octubre de 2017 sobre la profesionalización de la contratación pública Construir una arquitectura para la profesionalización de la contratación pública

Ruíz Daimiel, M. (2018) El responsable del contrato en la nueva. La ley de contratos del sector público” ed. El observatorio de contratación pública.

Valcárcel Fernández, Patricia. (2018) Hacia la calidad en la ejecución de los contratos públicos a través del responsable del contrato. Ponencias del IX Seminario de contratación pública en Formigal.

Comunicación alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

