PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE CONTRATOS PÚBLICOS: CASO OHTRAS S.A.S.

Liliana Barrera Monguí
Christopher Nicolás Quintero Gómez
Sergio Esteban Torres Rodríguez

Monografía

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Virtual
Programa Especialización en Gerencia de Proyectos
agosto de 2026

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE CONTRATOS PÚBLICOS: CASO OHTRAS S.A.S.

Liliana Barrera Monguí
Christopher Nicolás Quintero Gómez
Sergio Esteban Torres Rodríguez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Sergio Andrés Zabala Vargas

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Virtual
Programa Especialización en Gerencia de Proyectos
agosto de 2026

Contenido

Lista de tablas 5
Lista de figuras 6
Lista de anexos 7
Resumen 8
Abstract 9
INTRODUCCIÓN 10
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 12
1.2 LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 14
1.3 LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN 14
1.3.1 OBJETIVO GENERAL 14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 14
2 MARCO DE REFERENCIA 16
2.1 MARCO DE ANTECEDENTES 16
2.2 MARCO TEÓRICO 20
2.3 MARCO NORMATIVO 24
3 METODOLOGÍA 27
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN 27
3.1.1 ALCANCE 27
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA 28
3.2.1 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN 28
3.2.2 CÁLCULO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA 28
3.3 INSTRUMENTO(S) 29
3.4 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS 30
3.4.1 PROCEDIMIENTO RECOLECCIÓN DE ENCUESTA 30
3.4.2 PROCEDIMIENTO RECOLECCIÓN DE ENTREVISTA 32
3.5 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN 32

3.5.1 ETAPA 1: LIMPIEZA Y PREPARACIÓN DE LOS DATOS 32
3.5.2 ETAPA 2: CODIFICACIÓN 33
3.5.3 ETAPA 3: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 34
3.6 CONSIDERACIONES ÉTICAS 34
3.6.1 ANÁLISIS DE CONSIDERACIONES ÉTICAS 34
3.6.2 INSTRUMENTOS DE ACEPTACIÓN Y AUTORIZACIÓN 35
4 HIPÓTESIS 36
4.1 LAS VARIABLES 36
4.1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: PRÁCTICAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL 36
4.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE: EFICIENCIA PERCIBIDA EN LA EJECUCIÓN DE CONTRATOS PÚBLICOS 36
4.2 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS 37
5 RESULTADOS 38
5.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS 38
5.1.1 RESULTADOS TÉCNICO Y FINANCIERO CONTRACTUAL 38
5.1.2 RESULTADOS GENERALES POR DIMENSIÓN 46
5.1.3 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (ANÁLISIS CUALITATIVO) 56
5.2 PROPUESTA 63
5.2.1 TRIANGULACIÓN DE RESULTADOS Y PRIORIZACIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS 63
5.2.2 EJES ESTRATÉGICOS DE LA PROPUESTA 66
5.2.3 RUTA DE IMPLEMENTACIÓN 73
6 DISCUSIÓN 75
7 CONCLUSIONES 77
8 RECOMENDACIONES 79
Referencias 82
Anexos 86

Lista de tablas

Tabla 1. 37
Tabla 2. 39
Tabla 3. 43
Tabla 4. 44
Tabla 5. 46
Tabla 6. 48
Tabla 7. 49
Tabla 8. 50
Tabla 9. 51
Tabla 10. 51
Tabla 11. 52
Tabla 12. 52
Tabla 13. 53
Tabla 14. 54
Tabla 15. 54
Tabla 16. 56
Tabla 17. 57
Tabla 18. 58
Tabla 19. 58
Tabla 20. 59
Tabla 21. 59
Tabla 22. 60
Tabla 23. 60
Tabla 24. 64
Tabla 25. 69
Tabla 26. 70
Tabla 27. 70
Tabla 28. 71
Tabla 29. 71
Tabla 30. 72
Tabla 31. 72
Tabla 32. 73

Lista de figuras

Figura 1. 39
Figura 2. 41
Figura 3. 42
Figura 4. 45
Figura 5. 47
Figura 6. 61
Figura 7. 62
Figura 8. 66
Figura 9. 74

Lista de anexos

Anexo 1: Formato instrumento de recolección de información (encuesta)..... 30
Anexo 2: Formato instrumento de recolección de información (entrevista)..... 30
Anexo 3: Relación de contratos ejecutados por la empresa OHTRAS SAS durante la vigencia 2023 – 2025. 30

Propuesta de estrategias de gestión organizacional para el fortalecimiento de la ejecución de contratos públicos: caso OHTRAS S.A.S

Resumen

OHTRAS S.A.S. es una microempresa dedicada a la ejecución de contratos públicos y privados en los sectores agropecuario, ambiental y de consultoría, con operación en los departamentos de Casanare, Boyacá, Vichada, Cesar, Cundinamarca y Arauca, cuya operación evidencia una brecha recurrente entre el valor proyectado y el monto efectivamente percibido por contrato, así como demoras entre la finalización y la liquidación contractual. Esta investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta de estrategias de gestión organizacional orientada a mejorar la eficiencia en la ejecución de los contratos públicos de la empresa, a partir del análisis de sus prácticas organizacionales y operativas actuales. Se empleó un enfoque metodológico mixto que integró tres fuentes de evidencia: el análisis técnico-financiero de la totalidad de los contratos ejecutados entre 2023 y 2025 (n=21), un cuestionario estructurado de percepción organizacional aplicado de manera censal a los 12 colaboradores de la empresa sobre diez dimensiones de gestión, y entrevistas semiestructuradas a tres informantes clave del equipo directivo. Los resultados evidenciaron una correlación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre las prácticas de gestión organizacional percibidas y la eficiencia percibida en la ejecución contractual (rho de Spearman=0,788; p=0,0023), así como una pérdida financiera total estimada de $5.834.656.640 (equivalente al 31,9% del valor proyectado del portafolio analizado), concentrada en un 99,0% en solo cinco contratos con demoras atípicas de liquidación. La planeación financiera y presupuestal, el seguimiento gerencial y de control interno, la formalización de roles y la relación con las entidades contratantes se identificaron como los ejes de mayor prioridad. A partir de la triangulación de estos hallazgos, se diseñó una propuesta organizada en cinco ejes estratégicos, con un plan de acción y una ruta de implementación a 6 meses, que constituye un instrumento aplicado y basado en evidencia para fortalecer la gestión organizacional de microempresas de contratación pública en contextos similares al estudiado.

Palabras clave: Gestión organizacional, Contratación pública, Microempresa, Ejecución contractual, Planeación financiera, Control interno, Eficiencia operativa.

Propuesta de estrategias de gestión organizacional para el fortalecimiento de la ejecución de contratos públicos: caso OHTRAS S.A.S

Abstract

OHTRAS S.A.S. is a microenterprise engaged in the execution of public and private contracts in the agricultural, environmental, and consulting sectors, operating in the departments of Casanare, Boyacá, Vichada, Cesar, Cundinamarca, and Arauca, Colombia, whose operations reveal a recurring gap between the projected value and the amount actually received per contract, as well as delays between contract completion and final settlement. This research aimed to design a proposal of organizational management strategies oriented toward improving efficiency in the execution of the company's public contracts, based on an analysis of its current organizational and operational practices. A mixed-methods approach was used, integrating three sources of evidence: a technical-financial analysis of all contracts executed between 2023 and 2025 (n=21), a structured organizational-perception questionnaire applied on a census basis to the company's 12 staff members across ten management dimensions, and semi-structured interviews with three key informants from the leadership team. The results showed a strong, positive, and statistically significant correlation between perceived organizational management practices and perceived efficiency in contract execution (Spearman's rho=0.788; p=0.0023), together with an estimated total financial loss of $5,834,656,640 COP (equivalent to 31.9% of the projected value of the portfolio analyzed), 99.0% of which was concentrated in only five contracts with atypical settlement delays. Financial and budgetary planning, managerial follow-up and internal control, role formalization, and the relationship with contracting entities were identified as the highest-priority areas. Based on the triangulation of these findings, a proposal was designed around five strategic axes, including an action plan and an 6-month implementation roadmap, providing an applied, evidence-based tool to strengthen organizational management in public-contracting microenterprises operating in similar contexts.

Keywords: Organizational management, Public procurement, Microenterprise, Contract execution, Financial planning, Internal control, Operational efficiency.

Propuesta de estrategias de gestión organizacional para el fortalecimiento de la ejecución de contratos públicos: caso OHTRAS S.A.S

INTRODUCCIÓN

La contratación pública constituye una de las principales vías de acceso al mercado para las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en Colombia, donde el Estado es uno de los mayores demandantes de bienes y servicios. Sin embargo, la evidencia disponible muestra que la sola obtención de contratos estatales no garantiza la sostenibilidad financiera ni el crecimiento de estas organizaciones; con frecuencia, las microempresas que ejecutan contratos públicos enfrentan dificultades operativas asociadas a debilidades en su gestión organizacional interna, más que a factores exclusivamente externos o coyunturales (Flynn, 2025).

El presente trabajo de investigación toma como caso de estudio a la empresa OHTRAS S.A.S., microempresa dedicada a la ejecución de contratos públicos y privados del sector agropecuario, ambiental y consultoría en el departamento de Casanare, Boyacá, Vichada, Cesar, Cundinamarca y Arauca. La investigación se orienta al diseño de una propuesta de estrategias de gestión organizacional que permita atender las causas estructurales de la brecha identificada entre los ingresos proyectados y los efectivamente percibidos por la empresa entre los años 2023 y 2025, entendiendo dicha brecha como un síntoma de un problema organizacional de fondo más amplio, y no como un fin en sí mismo.

El documento se organiza en ocho capítulos. El primero presenta el planteamiento del problema, incluyendo su descripción, la pregunta de investigación, los objetivos generales y específicos, y la justificación del estudio. El segundo capítulo desarrolla el marco de referencia, compuesto por los antecedentes investigativos, el marco teórico y el marco normativo aplicable. El tercer capítulo describe la metodología empleada, detallando el enfoque, el alcance, la población y muestra, los instrumentos de recolección, los procedimientos, el análisis de la información y las consideraciones éticas. El cuarto capítulo formula la hipótesis de trabajo que orienta el componente cuantitativo del estudio y define sus variables independiente y dependiente.

El quinto capítulo presenta los resultados obtenidos, organizados en el análisis de datos y en el análisis de resultados, e incluye la propuesta de estrategias de gestión organizacional dirigida al fortalecimiento de la ejecución de contratos públicos de la empresa. El sexto capítulo desarrolla la discusión de los hallazgos a la luz de los antecedentes y el marco teórico expuestos en el capítulo dos. El séptimo capítulo presenta las conclusiones del estudio, organizadas en función de cada uno de los objetivos específicos. Finalmente, el octavo capítulo formula las recomendaciones derivadas de los hallazgos.

Se espera que este ejercicio investigativo aporte elementos de valor práctico para OHTRAS S.A.S. y para microempresas de características similares que participan en procesos de contratación estatal en Colombia.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A nivel internacional, la participación de las micro y pequeñas empresas en la contratación pública ha sido objeto de creciente atención académica e institucional en las últimas dos décadas. La revisión sistemática realizada por Flynn (2025), basada en 119 artículos publicados en revistas indexadas, evidencia que buena parte de la literatura se ha concentrado en los obstáculos que enfrentan estas empresas antes de la adjudicación del contrato —barreras procedimentales, culturales e institucionales—, mientras que los factores organizacionales internos que inciden en el desempeño durante la fase de ejecución contractual han recibido comparativamente menor atención. El mismo estudio destaca que las mejoras de productividad y crecimiento asociadas a la contratación pública tienden a ser transitorias cuando las empresas no consolidan capacidades organizacionales internas sólidas, lo que sitúa la gestión organizacional como un factor determinante de la sostenibilidad de estas firmas en el mercado estatal.

En contextos de economías en desarrollo, diversos estudios han documentado que la ejecución de contratos públicos por parte de Mipymes suele verse afectada por debilidades en la planeación, el control interno y la definición de responsabilidades al interior de las organizaciones, más allá de los factores atribuibles a las entidades contratantes. Este patrón se ha observado en distintos países de África, Asia y América Latina, lo que sugiere que las dificultades de gestión organizacional en microempresas contratistas del Estado no constituyen un fenómeno aislado ni exclusivamente local, sino una problemática recurrente en economías con estructuras empresariales similares (Flynn, 2025).

En el contexto latinoamericano, investigaciones desarrolladas en México, Ecuador y Perú coinciden en señalar que las microempresas, con independencia de su sector económico, presentan de manera reiterada falencias en procesos administrativos básicos: ausencia de manuales de funciones formalizados, planeación financiera y presupuestal limitada, mecanismos de seguimiento gerencial poco sistemáticos y una alta concentración de la toma de decisiones en el propietario o los socios fundadores (Arriaga-López et al., 2018; Soledispa Rodríguez et al., 2022). Estas condiciones, sumadas a la informalidad en el registro y análisis de la información financiera, dificultan que las microempresas identifiquen oportunamente las causas de sus resultados operativos y financieros, y limitan su capacidad de respuesta ante entornos cambiantes.

En el ámbito nacional, Colombia ha impulsado desde la promulgación de la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones posteriores un marco de apoyo a las Mipymes en el acceso a la contratación estatal, reconociendo su papel en la generación de empleo y en el desarrollo económico regional. No obstante, el fortalecimiento del acceso no ha estado acompañado, en la misma proporción, de estrategias orientadas a fortalecer la capacidad de gestión organizacional de estas empresas una vez que resultan adjudicatarias de contratos públicos. Esta situación es particularmente relevante en todos los sectores, donde la ejecución contractual exige el cumplimiento de cronogramas, presupuestos y especificaciones técnicas rigurosas bajo la supervisión de entidades estatales.

En el ámbito local, OHTRAS S.A.S. es una microempresa fundada por tres socios y actualmente propiedad de un único dueño, con una planta de 12 colaboradores, dedicada a la prestación de servicios en el área de influencia. Entre 2023 y 2025, la organización ejecutó una serie de contratos públicos cuyo valor proyectado ascendió a $18.283.103.101,98, frente a un valor efectivamente percibido de $15.203.103.101,98, lo que evidencia una brecha financiera relevante para una empresa de su tamaño. Si bien esta brecha puede explicarse parcialmente por factores externos como las demoras administrativas de las entidades contratantes, retenciones y deducciones tributarias, entre otros, las aproximaciones exploratorias realizadas por el equipo investigador, con base en el conocimiento directo de la operación de la empresa, sugieren que buena parte de la brecha está asociada a debilidades internas: falta de claridad en la asignación de responsabilidades, ausencia de manuales de funciones aplicados de manera consistente, planeación presupuestal poco rigurosa frente a cada contrato, seguimiento gerencial no sistemático de los avances y una práctica operativa marcada por la improvisación más que por procedimientos estandarizados.

Estas condiciones no son exclusivas de OHTRAS S.A.S.; por el contrario, son consistentes con lo documentado en la literatura sobre microempresas contratistas del Estado tanto en Colombia como en otros contextos. Ello sugiere que abordar el problema exclusivamente desde una perspectiva financiera, por ejemplo, buscando exclusivamente cerrar la brecha entre ingresos proyectados y percibidos resultaría insuficiente si no se atienden las causas organizacionales subyacentes. Por esta razón, el presente estudio se orienta a examinar las prácticas de gestión organizacional de la empresa como variable central, entendiendo la brecha financiera como uno de los síntomas observables de un problema de fondo más amplio.

1.2 LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué estrategias de gestión organizacional pueden proponerse para mejorar la eficiencia en la ejecución de contratos públicos de la microempresa OHTRAS S.A.S., del departamento de Casanare, Colombia?

1.3 LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de estrategias de gestión organizacional orientada a mejorar la eficiencia en la ejecución de contratos públicos de la empresa OHTRAS S.A.S., a partir del análisis de sus prácticas organizacionales y operativas actuales.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las falencias y necesidades de las prácticas organizacionales y operativas actuales de OHTRAS S.A.S. en la ejecución de contratos públicos.
- Determinar el estado de las estrategias, metodologías y buenas prácticas de gestión organizacional implementadas en microempresas de contratación estatal en otros contextos, nacionales e internacionales.
- Elaborar recomendaciones estratégicas para la implementación de prácticas de gestión organizacional que fortalezcan la ejecución contractual de OHTRAS S.A.S.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La pertinencia de este estudio se sustenta en tres dimensiones complementarias: académica, práctica y social. Desde el punto de vista académico, la investigación aporta evidencia empírica sobre la relación entre las prácticas de gestión organizacional y la eficiencia en la ejecución de contratos públicos en microempresas del sector agropecuario, ambiental y de consultoría, un ámbito en el que, como señala Flynn (2025), persisten vacíos de conocimiento relativos a los factores internos que determinan el desempeño de las Mipymes durante la fase de ejecución contractual, en contraste con la atención predominante que la literatura ha dado a las barreras de acceso previas a la adjudicación.

Desde el punto de vista práctico, el estudio ofrece a OHTRAS S.A.S. un diagnóstico riguroso de sus prácticas organizacionales actuales y una propuesta de estrategias aplicables

para mejorar su desempeño en la ejecución de futuros contratos públicos. Esto resulta especialmente relevante si se considera que, como lo documentan Arriaga-López et al. (2018) y Soledispa Rodríguez et al. (2022), un porcentaje considerable de microempresas en América Latina no logra superar sus primeros años de operación debido, entre otros factores, a la ausencia de procesos de planeación, control y toma de decisiones adecuados; contar con recomendaciones concretas y contextualizadas puede constituir un insumo valioso para la sostenibilidad de la organización.

Desde el punto de vista social, fortalecer la capacidad de gestión organizacional de microempresas contratistas del Estado contribuye, de manera indirecta, al cumplimiento efectivo que beneficia a las comunidades de los departamentos intervenidos, y sienta un precedente metodológico replicable para microempresas de características similares que participan en procesos de contratación estatal en Colombia. En este sentido, la investigación no se limita a un interés particular de la empresa estudiada, sino que aporta un modelo de análisis y de intervención que puede ser adaptado por otras organizaciones del sector.

2 MARCO DE REFERENCIA

El presente capítulo desarrolla el marco de referencia de la investigación, compuesto por tres apartados: el marco de antecedentes, que sistematiza estudios previos relacionados con la gestión organizacional en microempresas y su vínculo con la contratación pública; el marco teórico, que expone los fundamentos conceptuales que orientan el análisis de las categorías estudiadas en OHTRAS S.A.S.; y el marco normativo, que identifica las disposiciones legales colombianas aplicables al objeto de estudio.

2.1 MARCO DE ANTECEDENTES

Para la construcción del presente marco de antecedentes se definió la siguiente ecuación de búsqueda: (“gestión organizacional” OR “organizational management”) AND (“microempresa” OR “SME” OR “small business”) AND (“contratación pública” OR “public procurement” OR “public contract*”). La búsqueda se restringió a un rango temporal de diez años desde el año 2015 hasta el año 2025, y se realizó en las bases de datos Redalyc, Scielo, Dialnet, ScienceDirect y Google Académico, complementada con la revisión de repositorios institucionales de universidades latinoamericanas. A continuación, se presentan los diez estudios seleccionados, ordenados de manera cronológica del más antiguo al más reciente.

Del Río Vásquez (2017) adelantó una investigación con el propósito de determinar los modelos de gestión organizacional que practican las Mipymes del sector servicios en la ciudad de Sincelejo, Colombia, en entornos catalogados como complejos. El estudio, de corte teórico-empírico, contrasta los principales enfoques de gestión organizacional (Koontz y Weihrich, 1998; De la Rosa, 2002; y Wong, 2000, como se citó en Del Río Vásquez, 2017) con la realidad observada en las Mipymes de la región, y concluye que estas empresas, desde su enfoque predominantemente funcional u operativo y su alta informalidad, no logran consolidar un enfoque de gestión basado en procesos, lo que las hace más vulnerables ante entornos cambiantes y afecta sus índices de perdurabilidad. Este antecedente es relevante para la presente investigación porque documenta, en un contexto geográfico cercano al de OHTRAS S.A.S., la misma tensión entre informalidad organizacional y sostenibilidad empresarial que se observa en el caso de estudio.

Banco Mundial, Business Environment Working Group (2017) publicó el informe técnico Policies that Promote SME Participation in Public Procurement, que sistematiza evidencia de distintos países sobre las políticas públicas orientadas a facilitar la participación de las pequeñas y medianas empresas en la contratación estatal. El documento concluye que, si bien

las políticas de acceso entre ellas la división de contratos en lotes o la simplificación de requisitos han contribuido a incrementar la participación de las Mipymes, persisten vacíos importantes en materia de acompañamiento a estas empresas durante la fase de ejecución contractual, y que las mejores prácticas de países desarrollados no siempre son transferibles directamente a economías en desarrollo. Este antecedente aporta una perspectiva de política pública que complementa el análisis organizacional interno abordado en los demás estudios revisados.

Arriaga-López, Martínez Orozco, Ávalos Cueva y Gutiérrez-Salcido (2018) describen, en su estudio sobre la gestión administrativa en las microempresas de Arandas, Jalisco (México), desde una perspectiva cualitativa y con una muestra de 31 microempresas, la situación de la planeación, el control y la toma de decisiones en este tipo de organizaciones. Encontraron que el 84% de las decisiones recaen directamente en el propietario, que existe una proporción muy baja de empresas con procesos de planeación estratégica formalizados, y que la ausencia de manuales de funciones y de mecanismos de control interno limita la capacidad de estas empresas para identificar oportunidades de mejora. Los autores concluyen que la falta de planeación, control y toma de decisiones asertivas constituye la principal causa de la baja continuidad de las microempresas en el mercado. Este estudio resulta relevante porque documenta, en un contexto distinto pero comparable, las mismas categorías de análisis organizacional (definición de roles, planeación, control) que se examinan en OHTRAS S.A.S.

García Guiliany, Paz Marcano y Cantillo Campo (2019) analizaron los tipos de estrategias utilizadas y las habilidades gerenciales asociadas a la competitividad de las Pymes del sector construcción en la ciudad de Barranquilla en Colombia. Mediante un estudio de tipo descriptivo con aplicación de encuesta a gerentes del sector, los autores encontraron que las estrategias de carácter tecnológico y las habilidades técnicas de los directivos son las que predominan sobre otras dimensiones de gestión (financieras, de mercadeo o de talento humano), y concluyen que la competitividad de estas empresas puede fortalecerse en la medida en que se potencien de manera equilibrada las distintas habilidades gerenciales. Este antecedente resulta particularmente pertinente para la presente investigación por tratarse de Pymes del sector construcción en Colombia, sector al que pertenece OHTRAS S.A.S., y por evidenciar que el desarrollo de habilidades gerenciales diferentes a las técnicas como la planeación financiera y el control continúa siendo un reto pendiente en el sector.

Cruz-Velásquez y colaboradores (2020) analizaron la incidencia de la gestión de contrataciones del Estado en el logro de los objetivos organizacionales de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, en Perú, empleando un diseño correlacional. Los

resultados mostraron un coeficiente de correlación de Pearson de 0,893, estadísticamente significativo, entre la gestión de contrataciones y el logro de los objetivos organizacionales, con un coeficiente de determinación de 0,797. Si bien el estudio se desarrolla en una entidad pública y no en una microempresa privada, resulta pertinente como antecedente metodológico, dado que, valida el uso de análisis correlacional para examinar la relación entre variables de gestión y resultados organizacionales, enfoque estadístico que se retoma en el capítulo de resultados del presente informe.

Herrera-Sánchez (2021) examinó las estrategias de gestión administrativa orientadas al desarrollo sostenible de emprendimientos en el cantón La Concordia en Ecuador. El estudio, de enfoque cualitativo y basado en revisión documental y entrevistas a emprendedores locales, identifica que la gestión administrativa entendida como el conjunto de funciones de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar constituye la base sobre la cual se sostiene la viabilidad de los emprendimientos, y que, pese al alto espíritu emprendedor observado en el territorio, buena parte de estas unidades productivas presenta debilidades administrativas que comprometen su sostenibilidad en el mediano plazo. Este antecedente refuerza, desde un contexto ecuatoriano distinto al de OHTRAS S.A.S., la relación consistente que la literatura documenta entre la debilidad de los procesos administrativos internos y la falta de sostenibilidad de las micro y pequeñas organizaciones.

Soledispa Rodríguez, Pionce Choez y Sierra González (2022) examinan, en un estudio desarrollado en Ecuador, la gestión administrativa como factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. Los autores destacan que la ausencia de procesos administrativos formales como la planeación, la organización, la dirección y el control; constituye una limitante estructural para la competitividad de estas organizaciones, y que los factores internos que dependen de la propia gestión de la empresa tienen mayor capacidad de intervención que los factores externos. Este antecedente refuerza la pertinencia de centrar la propuesta de mejora de OHTRAS S.A.S. en variables organizacionales internas, sobre las cuales la empresa tiene mayor margen de acción directa.

Rodríguez-Rivera, Manjarres-Argote y López-Juvinao (2023) estudiaron la gestión empresarial y las estrategias financieras en una compañía de suministros y construcciones en Colombia, señalando que la capacidad de gestionar los recursos de la organización ha cobrado especial relevancia en la medida en que las finanzas se han ido direccionando hacia un enfoque estratégico. Los autores sostienen que la gestión organizacional es un aspecto de gran importancia para el funcionamiento y la supervivencia de las empresas, cuya aplicación requiere de capital humano capacitado y con experiencia en materia financiera, en armonía con

los procesos concernientes a la organización, y que existe una creciente interdependencia entre el proceso de gestión empresarial y las estrategias financieras que las empresas implementan para mantenerse en el mercado. Este antecedente es especialmente pertinente por tratarse de una empresa colombiana del sector de la construcción, comparable en su naturaleza a OHTRAS S.A.S., y por vincular explícitamente la gestión organizacional con la variable financiera que motivó el diagnóstico inicial de la presente investigación.

Benítez Pincay, Mérida Córdova y Portilla Castell (2024) desarrollaron un estudio documental sobre el abordaje de la gestión organizacional en las Mipymes, en el que sistematizan los principales modelos de gestión adoptados por este tipo de empresas la gestión por resultados, la gestión democrática, la gestión basada en procesos y la gestión centralizada y su relación con el tamaño y la estructura de la organización. Los autores concluyen que las microempresas, por su reducido número de empleados y la concentración de la propiedad, tienden a ajustarse al modelo de gestión centralizada, en el que las decisiones se concentran en el gerente o propietario, y que el fortalecimiento del control interno y del talento humano constituye un factor determinante del desempeño organizacional, citando evidencia según la cual existe una relación positiva significativa entre el control interno y los indicadores de crecimiento, supervivencia y eficiencia operativa de las Mipymes. Este antecedente aporta el marco de modelos de gestión organizacional que se retoma en el marco teórico del presente estudio para caracterizar el modelo de gestión centralizada observado en OHTRAS S.A.S.

Flynn (2025) presentó una revisión sistemática, publicada en el Journal of Purchasing and Supply Management, que analiza 119 artículos académicos sobre la participación de Mipymes en la contratación pública, publicados entre las décadas de 1990 y 2024. El autor identifica cinco grandes líneas temáticas: barreras sistémicas, intervenciones de política pública, capacidad organizacional de las Mipymes, desempeño de las Mipymes y sostenibilidad en el sector público. Un hallazgo particularmente relevante para esta investigación es que la capacidad organizacional interna entendida como los recursos, las capacidades procedimentales y relacionales, y la orientación competitiva de la empresa resulta determinante para el éxito en la competencia por contratos públicos y, en menor medida estudiada hasta ahora, para el desempeño durante su ejecución. El autor concluye, además, que las mejoras de productividad asociadas a la contratación pública tienden a ser transitorias cuando no se acompañan de un fortalecimiento organizacional sostenido, lo que respalda directamente el enfoque propositivo adoptado en el presente estudio.

En síntesis, la revisión de los diez antecedentes evidencia una coincidencia relevante entre los estudios consultados: con independencia del país, el sector económico o la naturaleza pública o privada de la organización, las micro y pequeñas empresas que participan en la contratación estatal presentan de manera recurrente debilidades en la definición de roles, la planeación financiera y el control interno, y estas debilidades inciden de manera directa en su desempeño organizacional, financiero y en su perdurabilidad en el mercado. Asimismo, se observa una tendencia consistente hacia modelos de gestión centralizada en las microempresas de menor tamaño, y una relación positiva y significativa entre el fortalecimiento del control interno y los indicadores de desempeño organizacional. Ningún antecedente identificado aborda de manera específica el caso de microempresas de infraestructura vial que ejecutan contratos públicos en Colombia, lo cual constituye el aporte diferencial de la presente investigación

2.2 MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico se estructura a partir de tres niveles de análisis complementarios: en primer lugar, las teorías administrativas generales que fundamentan la noción de gestión organizacional (teoría clásica de la administración, teoría de sistemas y teoría de recursos y capacidades); en segundo lugar, los modelos de gestión organizacional aplicables a organizaciones de pequeña escala; y en tercer lugar, las categorías de análisis específicas definición de roles, planeación financiera, seguimiento gerencial, estandarización de procesos y eficiencia contractual que se examinan de manera empírica en OHTRAS S.A.S.

TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

La gestión organizacional se entiende, siguiendo el enfoque clásico de Fayol, como el conjunto de funciones administrativas de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos de una empresa con el fin de alcanzar sus objetivos de manera eficiente (Fayol, como se citó en Soledispa Rodríguez et al., 2022). Esta noción constituye el eje conceptual central del presente estudio, dado que las categorías analizadas en OHTRAS S.A.S. definición de roles, planeación, seguimiento y control, y ejecución operativa corresponden directamente a las funciones administrativas clásicas. En la misma línea, López-Solís, Lara-Haro, Villacís-Uvidia y Pérez-Briceño (2019, como se citó en Benítez Pincay et al., 2024) señalan que las funciones de la gestión empresarial comprenden aspectos técnicos, comerciales, financieros, de seguridad, contables y administrativos, siendo estos últimos los que a su vez contemplan la planeación, organización, dirección, coordinación y control, en plena continuidad con el planteamiento fayolista.

TEORÍA DE SISTEMAS APLICADA A LA ORGANIZACIÓN

Complementando el enfoque clásico, la teoría general de sistemas permite comprender a OHTRAS S.A.S. como un sistema abierto compuesto por subsistemas interdependientes (estructura, finanzas, operaciones y personas), en el que una debilidad en un subsistema, por ejemplo, la ausencia de manuales de funciones en el subsistema de estructura repercute en el desempeño de los demás subsistemas, incluida la eficiencia percibida en la ejecución contractual. Esta perspectiva sistémica resulta especialmente pertinente para interpretar los resultados del presente estudio, en la medida en que las cuatro dimensiones evaluadas en el cuestionario de percepción organizacional (definición de roles, planeación financiera, seguimiento gerencial y ejecución operativa) no operan de manera aislada, sino que se relacionan entre sí, tal como lo evidencian los coeficientes de correlación obtenidos entre dimensiones.

TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La teoría de recursos y capacidades (Resource-Based View), formulada originalmente por Barney (1991), sostiene que la ventaja competitiva y el desempeño sostenido de una organización dependen de la posesión y el desarrollo de recursos y capacidades internas que sean valiosos, raros, difíciles de imitar y organizacionalmente explotables. Esta teoría constituye el referente conceptual predominante que emplea Flynn (2025) para explicar la

denominada capacidad organizacional de las Mipymes en la contratación pública, entendida como el conjunto de recursos y capacidades procedimentales y relacionales que determinan la posibilidad de que una microempresa compita exitosamente por contratos públicos y los ejecute de manera eficiente. En el caso de OHTRAS S.A.S., la teoría de recursos y capacidades permite reformular el problema de investigación no como una carencia de recursos financieros, sino como una oportunidad de desarrollo de capacidades organizacionales internas de bajo costo relativo y alta apropiabilidad que la empresa puede construir de manera sostenida en el tiempo.

MODELOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MIPYMES

Siguiendo a Ropa-Carrión y Alama-Flores (2022, como se citó en Benítez Pincay et al., 2024), los distintos modelos de gestión organizacional cuentan con un conjunto de técnicas, procedimientos, normas y herramientas que permiten orientar las prácticas de gestión dependiendo de contextos ambientales y situaciones específicas de las organizaciones. Entre estos modelos se destacan el modelo de gestión por resultados, centrado en las metas y objetivos organizacionales; el modelo de gestión democrática, en el que los colaboradores participan en la definición de estrategias y en la toma de decisiones; el modelo de gestión basada en procesos, orientado a la mejora constante de los procesos organizacionales; y el modelo de gestión centralizada, en el que las decisiones se concentran en el gerente o propietario. De acuerdo con Benítez Pincay et al. (2024), las microempresas, por su reducido número de colaboradores, tienden a ajustarse al modelo de gestión centralizada, patrón que resulta consistente con lo observado en OHTRAS S.A.S., donde la toma de decisiones se concentra principalmente en los socios fundadores.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DEFINICIÓN DE ROLES

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las tareas dentro de una empresa, e incluye la definición formal de cargos, responsabilidades y líneas de autoridad. En microempresas familiares, esta estructura suele ser informal y centrada en la figura del propietario, lo que puede generar ambigüedad en la asignación de responsabilidades y duplicidad de funciones (Arriaga-López et al., 2018). Peralta (2024, como se citó en Benítez Pincay et al., 2024) señala que las estructuras organizacionales son herramientas comunes con las que muchos propietarios de pequeñas y medianas empresas comienzan a estructurar su negocio, y que, en la medida en que la empresa crece,

es posible transitar de una estructura funcional hacia estructuras divisionales o matriciales que se adapten mejor a las necesidades del negocio y de sus clientes.

PLANEACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL

La planeación financiera y presupuestal comprende el conjunto de procesos mediante los cuales una organización proyecta sus ingresos, costos y flujos de caja asociados a la ejecución de sus proyectos o contratos, con el fin de anticipar necesidades de recursos y prevenir desviaciones. En el contexto de la contratación pública, una planeación presupuestal deficiente incrementa el riesgo de que los ingresos efectivamente percibidos difieran de manera significativa de los proyectados (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Rodríguez-Rivera et al. (2023) refuerzan esta noción al señalar que la capacidad de gestionar los recursos de la organización ha cobrado especial relevancia en la medida en que las finanzas se han direccionado hacia un enfoque estratégico, lo que exige capital humano capacitado en materia financiera y armonizado con los demás procesos de la empresa.

SEGUIMIENTO GERENCIAL Y CONTROL INTERNO

El control interno se define como el proceso mediante el cual la gerencia se asegura de que los recursos de la organización se obtienen y se emplean de manera eficiente y eficaz en función de los objetivos planeados. Incluye la existencia de indicadores de gestión, mecanismos de monitoreo periódico y procesos de retroalimentación y corrección oportuna (Bernal Torres y Sierra Arango, 2016). Merma-Puertas (2023, como se citó en Benítez Pincay et al., 2024) sostiene que el control interno es uno de los factores primordiales de cualquier organización, pública o privada, para dar fe de la corrección de errores o la detección de desviaciones, y que su inobservancia hace que los recursos administrados no se manejen de forma adecuada. En consonancia con lo anterior, evidencia adicional citada por Merma-Puertas (2023, como se citó en Benítez Pincay et al., 2024) muestra una relación positiva significativa entre el control interno y los indicadores de desempeño organizacional crecimiento del negocio, supervivencia y eficiencia operativa en pequeñas y medianas empresas.

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS

La estandarización de procesos operativos hace referencia a la existencia de protocolos, procedimientos documentados y flujos de trabajo definidos que orientan la ejecución de las actividades de la organización, en contraposición a la improvisación. La

ausencia de estandarización se ha identificado como un factor recurrente de ineficiencia en microempresas de países en desarrollo que ejecutan contratos públicos (Flynn, 2025). En la misma línea, Del Río Vásquez (2017) documenta que las Mipymes que operan desde un enfoque predominantemente funcional u operativo, sin transitar hacia un enfoque de gestión basado en procesos, resultan más vulnerables ante entornos complejos y presentan menores índices de perdurabilidad en el mercado.

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS MIPYMES EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA

Este concepto, desarrollado ampliamente por Flynn (2025) en su revisión sistemática y fundamentado en la teoría de recursos y capacidades de Barney (1991), se refiere al conjunto de recursos, capacidades procedimentales (navegar los aspectos técnicos de la contratación) y capacidades relacionales (interactuar y generar confianza con las entidades contratantes) que determinan la posibilidad de que una mipyme compita exitosamente por contratos públicos y los ejecute de manera eficiente.

EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN CONTRACTUAL

Para efectos de este estudio, la eficiencia en la ejecución contractual se entiende como la relación entre los recursos empleados (tiempo, presupuesto, personal) y los resultados obtenidos (cumplimiento de cronogramas, calidad de los entregables, correspondencia entre lo proyectado y lo efectivamente ejecutado) en el desarrollo de un contrato público. Esta noción integra tanto criterios financieros como operativos, superando la mirada exclusivamente económica del problema, y se articula con las categorías de definición de roles, planeación financiera, seguimiento gerencial y estandarización de procesos descritas en los apartados anteriores, las cuales constituyen, en conjunto, el marco conceptual bajo el cual se interpretan los resultados del presente estudio.

2.3 MARCO NORMATIVO

El desarrollo de la presente investigación se enmarca en las siguientes disposiciones normativas vigentes en Colombia, las cuales delimitan tanto el régimen de apoyo a las Mipymes como el régimen general de la contratación estatal dentro del cual OHTRAS S.A.S. desarrolla su actividad.

La Ley 80 de 1993, por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública (Ley 80, 1993), establece los principios y el régimen general que rige la celebración y ejecución de contratos entre el Estado colombiano y los particulares, incluidas las microempresas del sector de infraestructura vial. Esta ley resulta directamente aplicable al objeto de estudio, en la medida en que los contratos ejecutados por OHTRAS S.A.S. en el departamento de Casanare se rigen por sus disposiciones.

La Ley 590 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia (Ley 590, 2000; Ley 905, 2004), constituye el marco general de fomento empresarial bajo el cual se clasifica a OHTRAS S.A.S. como microempresa, y define los criterios de tamaño (número de trabajadores y activos totales) que sustentan, en el capítulo de metodología del presente informe, la decisión de aplicar un muestreo censal a la totalidad del personal de la organización.

La Ley 1150 de 2007, por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 (Ley 1150, 2007), modificó las modalidades de selección de contratistas e introdujo mecanismos orientados a facilitar el acceso de las Mipymes a los procesos de contratación estatal, entre ellos la posibilidad de que las entidades limiten la convocatoria a Mipymes en determinados procesos, lo cual constituye un antecedente normativo directo de la relación entre OHTRAS S.A.S. y las entidades contratantes.

La Ley 1712 de 2014, de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional (Ley 1712, 2014), aplicable a los procesos de contratación estatal, refuerza las obligaciones de publicidad y trazabilidad de la información contractual, lo cual resulta relevante para el presente estudio en la medida en que la información financiera y contractual analizada en el capítulo de resultados proviene, en parte, de registros que las entidades contratantes están obligadas a mantener disponibles bajo este régimen de transparencia.

El Decreto 1082 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector Administrativo de Planeación Nacional (Decreto 1082, 2015), regula, entre otros aspectos, el funcionamiento del Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP II), plataforma a través de la cual OHTRAS S.A.S. gestiona la publicidad, la presentación de ofertas y el seguimiento documental de los procesos de contratación en los que participa, y cuya adecuada gestión administrativa constituye uno de los componentes evaluados en el instrumento de percepción organizacional aplicado en la presente investigación.

En conjunto, estas disposiciones constituyen el marco legal dentro del cual OHTRAS S.A.S. desarrolla su actividad contractual con el Estado colombiano, y delimitan tanto las

obligaciones y garantías que enmarcan la relación entre la microempresa y las entidades contratantes, como el régimen de apoyo especial del cual la empresa es beneficiaria en su condición de Mipymes.

3 METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, con el propósito de lograr una comprensión más completa e integral del fenómeno estudiado. El componente cuantitativo permite medir, a través de un cuestionario estructurado, la percepción del personal de OHTRAS S.A.S. sobre sus prácticas organizacionales y el la revisión técnica y jurídico contractual de los contratos ejecutados por la empresa durante el periodo de estudio; mientras que el componente cualitativo, desarrollado mediante entrevistas semiestructuradas a los socios fundadores y al equipo directivo, permite explorar en profundidad las motivaciones, decisiones y narrativas explicativas que subyacen a dichas prácticas (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

3.1.1 ALCANCE

El alcance del estudio es descriptivo y correlacional: descriptivo, en la medida en que caracteriza las prácticas organizacionales actuales de la empresa; y correlacional, en la medida en que examina la relación entre dichas prácticas y la eficiencia percibida en la ejecución contractual. El diseño de investigación es no experimental, transversal, dado que los datos se recolectan en un único momento del tiempo, sin manipulación deliberada de las variables de estudio.

En términos temporales, la información financiera y contractual analizada corresponde al periodo comprendido entre enero de 2023 y diciembre de 2025, mientras que el desarrollo del proyecto de investigación como tal se llevó a cabo entre febrero de 2026 (inicio de la asignatura Investigación I) y agosto de 2026 (cierre del componente de resultados en Investigación II). En términos espaciales, el estudio se circunscribe a los departamentos en los cuales la empresa OHTRAS S.A.S. ejecutó contratos públicos y privados durante el periodo analizado, principalmente Casanare, Boyacá, Arauca, Cesar, Vichada y Cundinamarca, con sede operativa de la empresa en el municipio de Yopal, departamento de Casanare. En términos temáticos, el alcance se limita al análisis de las prácticas de gestión organizacional de la empresa y su relación con la eficiencia en la ejecución de contratos públicos, sin extenderse al análisis de otras dimensiones del negocio que exceden el objeto de la presente investigación. La relevancia del alcance definido radica en que permite abordar un problema acotado y manejable dentro de los tiempos y recursos disponibles para el desarrollo del curso, sin sacrificar la profundidad del análisis.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

La población objeto de estudio está conformada por tres niveles de análisis interrelacionados. En primer lugar, el componente cuantitativo comprende la totalidad del personal directivo y operativo de OHTRAS S.A.S. vinculado a la ejecución de contratos públicos durante el periodo 2023-2025, equivalente a 12 colaboradores, a quienes se aplicó la encuesta de percepción organizacional. En segundo lugar, el componente cualitativo incluye a tres informantes clave seleccionados por su conocimiento trasversal de la empresa y de la gestión organizacional y su participación directa en la toma de decisiones estratégicas y financieras: el socio fundador y actual único propietario de la empresa, quien además ejerce como gerente general; la exsocia fundadora, quien, pese a haber cedido su participación accionaria, mantiene un rol activo en la asesoría estratégica y el relacionamiento con entidades contratantes; y la directora de proyectos, responsable de la coordinación operativa y el seguimiento técnico de los contratos. En tercer lugar, el análisis documental financiero contractual abarca la totalidad de los contratos públicos ejecutados por la empresa en dicho periodo (21 contratos, una vez depurados los de naturaleza atípica y aquellos con información incompleta). Esta triple composición poblacional permite integrar la percepción generalizada del personal operativo, la visión estratégica de la dirección y la evidencia objetiva de los resultados contractuales, en coherencia con el enfoque mixto de la investigación.

3.2.2 CÁLCULO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Dado el tamaño reducido de la organización (12 colaboradores), característica propia de una microempresa según la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004, se optó por un muestreo censal para el componente cuantitativo, es decir, la aplicación del cuestionario a la totalidad de la población (n=12). Al tratarse de un censo y no de una muestra probabilística extraída de una población mayor, no aplica el cálculo de tamaño muestral en función de nivel de confianza y margen de error, dado que se elimina por diseño el error de muestreo: la totalidad de la población fue encuestada, con una tasa de respuesta efectiva del 100%.

Para el componente cualitativo se empleó un muestreo intencional no probabilístico por criterio, seleccionando a tres informantes clave: dos socios fundadores y un miembro del

equipo directivo, por su conocimiento holístico de la gestión organizacional de la empresa y su participación directa en la toma de decisiones estratégicas y financieras.

Como criterios de inclusión se consideraron: (a) vinculación activa con OHTRAS S.A.S. durante el periodo 2023-2025; (b) participación directa en la ejecución de al menos un contrato público durante dicho periodo. Como criterio de exclusión se consideró el personal vinculado por periodos inferiores a tres meses durante el periodo de estudio, dada su limitada exposición a los procesos organizacionales evaluados. Para el componente cualitativo, se aplicó adicionalmente como criterio de inclusión la participación directa en decisiones de tipo financiero o estratégico. Para el análisis de los datos financieros, se excluyeron los contratos de naturaleza atípica no vinculados a la operación principal de la empresa, así como aquellos con información incompleta que no pudiera ser subsanada.

3.3 INSTRUMENTO(S)

Dado el enfoque mixto de la propuesta de investigación, el primer instrumento utilizado para realizar el análisis cuantitativo fue un cuestionario estructurado tipo encuesta, cuyo objetivo es “Identificar la percepción del personal de OHTRAS S.A.S. sobre sus prácticas organizacionales, en el marco de los proyectos y contratos de origen público ejecutados durante el periodo 2023 a 2025. El segundo instrumento obedece a una entrevista dirigida a tres socios fundadores y/o miembros del equipo directivo.

El cuestionario tipo encuesta se estructuró en diez dimensiones correspondientes a definición de roles y estructura organizacional, planeación financiera y presupuestal, seguimiento gerencial y control interno, estandarización y ejecución operativa, calidad de entregables y satisfacción de la entidad contratante, gestión del talento humano y capacidad técnica, conocimiento y cumplimiento normativo de la contratación pública, herramientas tecnológicas y sistemas de información, relación de la entidad contratante y factores externos y gestión de conocimiento y mejora continua. Todas ellas evaluadas mediante una escala de Likert de cinco niveles (1 = Muy en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo).

En cuanto al instrumento entrevista, se diseñaron diecinueve preguntas debidamente agrupadas así, eje 1: Estructura organizacional y definición de roles, eje 2: Procesos de planeación financiera y presupuestal, eje 3: Mecanismos de seguimiento y control interno, eje 4: Factores externos e internos que afectan la ejecución contractual, eje 5: Conocimiento normativo, herramientas y gestión del conocimiento y eje 6: Percepciones sobre estrategias de mejora organizacional y necesidades priorizadas.

De la aplicación conjunta de estos dos instrumentos se espera recolectar información complementaria que permita caracterizar, desde un enfoque mixto, las prácticas organizacionales y operativas de OHTRAS S.A.S. en la ejecución de sus contratos públicos durante el periodo 2023-2025.

Por una parte, la encuesta aportará información cuantitativa sobre la percepción del conjunto del personal frente a cada una de las diez dimensiones evaluadas, permitiendo identificar, a partir de las respuestas por ítem y por dimensión, las áreas percibidas como fortalezas y aquellas que reflejan falencias o vacíos en la gestión organizacional, así como las necesidades más recurrentes señaladas por los colaboradores en las preguntas abiertas finales.

Por otra parte, la entrevista aplicada a los tres socios fundadores y/o miembros del equipo directivo aportará información cualitativa de carácter estratégico, que permitirá profundizar en las causas y justificaciones detrás de las percepciones identificadas en el cuestionario, así como conocer la perspectiva directiva sobre los factores internos y externos que inciden en la ejecución contractual y sobre los cambios organizacionales considerados prioritarios.

La integración de estos dos instrumentos de información la percepción generalizada del personal operativo y la visión estratégica de la dirección permitirá triangular los hallazgos, contrastar posibles diferencias de percepción entre los niveles operativo y directivo, y consolidar una base empírica que responda al primer objetivo específico de la investigación, relacionado con la identificación de las falencias y necesidades de las prácticas organizacionales y operativas actuales de la empresa.

Anexo 1: Formato instrumento de recolección de información (encuesta)

Anexo 2: Formato instrumento de recolección de información (entrevista)

Anexo 3: Relación de contratos ejecutados por la empresa OHTRAS SAS durante la vigencia 2023 – 2025.

3.4 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

3.4.1 PROCEDIMIENTO RECOLECCIÓN DE ENCUESTA

Para la construcción de la encuesta se partió de los fundamentos teóricos y prácticos abordados a lo largo de la especialización en Gerencia de Proyectos. Entre estos referentes se destacan la teoría clásica de la administración de Henri Fayol, cuyos planteamientos sobre las funciones administrativas de planeación, organización, dirección, coordinación y control

orientaron el diseño de dimensiones como la definición de roles, la estructura organizacional, la planeación financiera y el seguimiento gerencial.

De manera complementaria, la teoría de sistemas aplicada a las organizaciones permitió concebir a la Empresa OHTRAS S.A.S. como un sistema de subsistemas interdependientes (estructura, finanzas, operaciones y personas), justificando la evaluación integral de sus prácticas de gestión. Asimismo, la teoría de recursos y capacidades de Jay Barney sustenta la importancia de desarrollar capacidades organizacionales internas como la claridad en los roles, la planeación financiera y el control interno como factores determinantes del desempeño y la eficiencia en la ejecución contractual.

Estos referentes teóricos se complementaron con la experiencia directa de los investigadores en la ejecución de contratos públicos y privados como microempresas, así como con el conocimiento de las buenas prácticas en contratación estatal. Este ejercicio permitió identificar las diez dimensiones críticas que debían ser evaluadas en el instrumento: definición de roles y estructura organizacional, planeación financiera y presupuestal, seguimiento gerencial y control interno, estandarización y ejecución operativa, calidad de entregables y satisfacción de la entidad contratante, gestión del talento humano y capacidad técnica, conocimiento y cumplimiento normativo de la contratación pública, herramientas tecnológicas y sistemas de información, relación con la entidad contratante y factores externos, y gestión del conocimiento y mejora continua.

La versión preliminar del instrumento encuesta fue sometida a validación de contenido mediante el juicio de un experto que por su formación a nivel de maestría y su rol como socio fundador y asesor de la empresa consideramos pertinente tener en cuenta. Posteriormente con el apoyo de la gerencia de la empresa, se realizó la socialización grupal (para colabores que a la presente vigencia siguen vinculados con la empresa) e individual para colaboradores que no se encuentran vinculados actualmente, pero que hicieron parte de está durante el periodo de estudio, en la que se explicó el objetivo del estudio, el carácter voluntario y confidencial de la participación, y se solicitó el consentimiento informado correspondiente.

La distribución del instrumento se llevó a cabo de forma digital, a través de un formulario electrónico (Microsoft Forms) enviado por correo electrónico y WhatsApp, disponible para su diligenciamiento durante un periodo determinado entre el 3 y el 14 de agosto de 2026, periodo durante el cual se obtuvo una tasa de respuesta del 100% (12 de 12 colaboradores).

Las respuestas recolectadas se consolidaron en una única base de datos en hoja de cálculo, codificando a cada colaborador con un identificador numérico para proteger su

identidad y preservar la confidencialidad de la información antes de proceder al análisis estadístico descriptivo.

3.4.2 PROCEDIMIENTO RECOLECCIÓN DE ENTREVISTA

La entrevista fue diseñada de manera paralela al cuestionario, replicando temáticamente sus dimensiones en los seis ejes descritos, con el fin de profundizar cualitativamente en los hallazgos cuantitativos desde la perspectiva estratégica de la dirección de la empresa. Al igual que el cuestionario, la guía fue revisada por el mismo panel de expertos para verificar la pertinencia y claridad de las preguntas. El contacto con los tres socios fundadores y/o miembros del equipo directivo se realizó de manera directa y personalizada por parte del investigador, mediante invitación individual en la que se explicaron los objetivos de la entrevista, su duración estimada y el tratamiento confidencial de la información, acordando fecha y hora según la disponibilidad de cada participante se determinó que se realizarían entre el 10 y el 14 de agosto de 2026, con una duración efectiva promedio de 45 minutos por sesión.

Ahora bien, aun cuando la estructura organizacional de la empresa es matricial y tanto el nivel gerencial y directivo toman decisiones debidamente consultadas, cada uno, percibe de manera distinta los ejes de la entrevista. Por esta razón, aunque estos niveles gerencial y directivo hacen parte del panel de investigadores, también se suman al desarrollo de esta, toda vez que de manera directa incidieron el problema identificado objeto de estudio.

Las entrevistas fueron diligenciadas de manera escrita, previo envío del formulario vía WhatsApp y consentimiento informado del entrevistado. Las respuestas fueron compartidas en la brevedad para su posterior análisis triangulación con los resultados de la encuesta.

3.5 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

El análisis de la información se desarrolló en tres etapas secuenciales, aplicadas de manera diferenciada según la naturaleza de cada categoría de datos: financiera-contractual, de percepción organizacional (encuesta) y cualitativa (entrevistas).

3.5.1 ETAPA 1: LIMPIEZA Y PREPARACIÓN DE LOS DATOS

Los datos técnicos y financieros contractuales se estandarizaron teniendo en cuenta la fecha de suscripción de los contratos, el porcentaje de participación y el valor en pesos colombianos con dos decimales.

En cuanto a los datos de la encuesta, las respuestas recolectadas mediante el formulario digital se consolidaron en una única hoja de cálculo (48 columnas, una por ítem, y 12 filas, una por colaborador), y se invirtió el puntaje del ítem redactado en sentido negativo, de modo que en todos los ítems un puntaje más alto refleje una percepción más favorable.

Para los datos cualitativos, las respuestas escritas de las tres entrevistas se organizaron por eje temático y por informante, codificando a cada uno de manera anónima (E1, E2, E3).

Para la base de datos de contratos, se aplicaron los siguientes criterios de depuración: se consideraron registros incompletos aquellos contratos que no contaban con el valor proyectado y el valor efectivamente percibido simultáneamente disponibles en los archivos contables, los cuales fueron excluidos del análisis; se identificaron duplicados mediante el número de contrato y la entidad contratante como llave de verificación, conservando en cada caso el registro con la información más reciente y completa; y se trataron como inconsistencias los registros en los que el valor percibido superaba en más de un 50% el valor proyectado sin soporte documental de una adición contractual formalmente registrada, casos en los que se verificó directamente contra el expediente contractual antes de decidir su inclusión o exclusión.

Para la base de datos de la encuesta, se consideraron respuestas incompletas aquellas que no cubrían la totalidad de los 48 ítems del instrumento; en la muestra recolectada se identificó un único caso de este tipo, el cual se trató mediante imputación por la media del ítem, según se detalla en el numeral 5.1. No se identificaron respuestas duplicadas, dado que la tasa de respuesta (12 de 12) coincidió exactamente con el tamaño de la población censada. Se revisaron adicionalmente los tiempos de diligenciamiento registrados por Microsoft Forms como criterio de consistencia, descartando la necesidad de excluir respuestas por diligenciamiento apresurado o mecánico.

3.5.2 ETAPA 2: CODIFICACIÓN

Siguiendo a Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), la codificación se entiende como el proceso mediante el cual los datos brutos se transforman en unidades de significado analizable. Cada uno de los 48 ítems de la encuesta recibió un código numérico correlativo, agrupado bajo el código de su dimensión correspondiente (D1 a D10), lo que permite calcular en JASP tanto estadísticos descriptivos por ítem individual como puntajes compuestos por dimensión, y contrastar la hipótesis de trabajo mediante el análisis de correlación descrito en el capítulo de hipótesis.

Para las entrevistas, se aplicó codificación temática manual sobre las respuestas escritas de los tres informantes, agrupando los segmentos de texto en categorías correspondientes a los ejes de la guía de entrevista, e identificando adicionalmente categorías emergentes no previstas en el diseño original del instrumento.

3.5.3 ETAPA 3: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Sobre los datos técnicos y financieros contractuales se aplicó estadística descriptiva (valores proyectados y percibidos, brecha absoluta y relativa por contrato y por año), presentada mediante tablas y gráficos comparativos.

Sobre los datos de la encuesta se calcularon, mediante el software JASP, estadísticos descriptivos (media y desviación estándar) para cada uno de los 48 ítems individuales y para las diez dimensiones, así como el coeficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones de la variable independiente y el índice de eficiencia percibida (variable dependiente), dado que el tamaño muestral (n=12) no permite garantizar el supuesto de normalidad exigido por las pruebas paramétricas; estos resultados se presentan mediante tablas de estadísticos y gráficos de barras por ítem y por dimensión.

Sobre los datos cualitativos se realizó análisis temático, contrastando las respuestas de los tres informantes por cada eje temático e identificando patrones de consenso y de disenso entre ellos; estos resultados se presentan mediante una matriz de análisis cualitativo organizada por eje temático.

Finalmente, los tres tipos de resultados se integran mediante un ejercicio de triangulación metodológica, contrastando los hallazgos cuantitativos de la encuesta, las narrativas cualitativas de las entrevistas y la evidencia financiera-contractual, con el fin de sustentar de manera robusta la propuesta de estrategias de gestión organizacional presentada en el capítulo de resultados.

3.6 CONSIDERACIONES ÉTICAS

3.6.1 ANÁLISIS DE CONSIDERACIONES ÉTICAS

La investigación involucra información sensible en dos sentidos: por un lado, información financiera contractual de carácter comercial de una organización privada; por otro, las percepciones y opiniones de sus colaboradores y socios sobre la gestión interna de la empresa para la cual trabajan, lo cual implica un riesgo potencial de incomodidad laboral si dicha información no se maneja de manera confidencial. Adicionalmente, la vinculación laboral

y societaria de varios integrantes del equipo investigador con OHTRAS S.A.S. constituye un conflicto de interés que se gestionó de manera explícita a lo largo del proceso investigativo, evitando en particular que el nivel gerencial y directivo, que también hace parte del panel de investigadores, influyera en las respuestas de los colaboradores operativos durante la aplicación del cuestionario.

Con base en este análisis, el desarrollo de la investigación atendió los siguientes principios éticos, en línea con los lineamientos de UNIMINUTO y de la comunidad científica en general: (a) consentimiento informado, tanto institucional como individual, obtenido antes de la aplicación de cada instrumento; (b) carácter voluntario de la participación, comunicado explícitamente a colaboradores y entrevistados; (c) anonimato y confidencialidad en el tratamiento de las respuestas, mediante la codificación numérica de los colaboradores y la codificación E1-E2-E3 de los entrevistados; (d) gestión transparente del conflicto de interés derivado de la vinculación de parte del equipo investigador con la empresa; y (e) uso exclusivamente académico de la información recolectada.

3.6.2 INSTRUMENTOS DE ACEPTACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Previo a la aplicación del cuestionario, se incluyó en la pantalla inicial del formulario digital el siguiente texto de consentimiento informado, que cada colaborador debía leer antes de responder:

> *"Encuesta de Percepción Organizacional OHTRAS S.A.S. En el marco del Trabajo de Grado (Esp. en Gerencia de Proyectos), buscamos conocer su percepción sobre las prácticas organizacionales de la empresa (2023-2025). Sus respuestas son anónimas, confidenciales y de uso exclusivamente académico. Su participación es voluntaria. Gracias por su aporte a la mejora continua de OHTRAS S.A.S."*

De manera análoga, cada uno de los tres entrevistados recibió, junto con el formulario de entrevista enviado por WhatsApp, el siguiente texto de consentimiento informado antes de diligenciar sus respuestas:

> *"Entrevista semiestructurada — OHTRAS S.A.S. En el marco del Trabajo de Grado (Esp. en Gerencia de Proyectos), buscamos profundizar en su experiencia y percepción sobre la gestión organizacional de la empresa (2023-2025). Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y utilizadas exclusivamente con fines académicos. Su participación es voluntaria y puede abstenerse de responder cualquier pregunta. Gracias por su aporte a la mejora continua de OHTRAS S.A.S."*

4 HIPÓTESIS

Dado que el componente cuantitativo del estudio tiene un alcance descriptivo-correlacional, la hipótesis que se formula a continuación orienta específicamente el análisis de la relación entre las prácticas organizacionales percibidas y la eficiencia percibida en la ejecución contractual; el componente cualitativo, de carácter exploratorio, no se somete a contrastación hipotética, sino que aporta categorías emergentes que enriquecen la interpretación de los resultados cuantitativos.

4.1 LAS VARIABLES

Para efectos de la contrastación estadística de la hipótesis, se definen a continuación las variables independiente y dependiente del estudio, junto con su definición conceptual, su definición operacional y los indicadores mediante los cuales fueron medidas a través del cuestionario estructurado de percepción organizacional de 48 ítems agrupados en diez dimensiones, descrito en el capítulo de metodología.

4.1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: PRÁCTICAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Se define conceptualmente como el conjunto de funciones administrativas y de gestión, entre las cuales se resaltan la definición de roles y estructura organizacional, planeación financiera y presupuestal, seguimiento gerencial y control interno, gestión del talento humano, conocimiento normativo, uso de herramientas tecnológicas, relación con la entidad contratante y gestión del conocimiento; mediante las cuales una organización dirige y coordina sus recursos con el fin de alcanzar sus objetivos de manera eficiente (Fayol, citado en Soledispa Rodríguez et al., 2022). Operacionalmente, se midió a través de los puntajes obtenidos en las dimensiones 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9 y 10 del cuestionario estructurado de percepción organizacional (48 ítems en escala Likert de 5 niveles), aplicado de manera censal a los 12 colaboradores de OHTRAS S.A.S.

4.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE: EFICIENCIA PERCIBIDA EN LA EJECUCIÓN DE CONTRATOS PÚBLICOS

Se define conceptualmente como la relación percibida por el personal de la organización entre los recursos empleados (tiempo, presupuesto, personal) y los resultados obtenidos (cumplimiento de procedimientos, calidad de los entregables, satisfacción de la

entidad contratante, ausencia de improvisación) en el desarrollo de los contratos públicos ejecutados por la empresa. Operacionalmente, se midió a través del índice de eficiencia percibida construido a partir de los puntajes de las dimensiones 4 y 5 del cuestionario (estandarización y ejecución operativa, y calidad de entregables y satisfacción de la entidad contratante; 8 ítems en total), con inversión del ítem redactado en sentido negativo relativo a la improvisación, de modo que valores más altos indican mayor eficiencia percibida.

Tabla 1.

Operacionalización de las variables independiente y dependiente de la hipótesis de trabajo.

Variable	Tipo	Dimensiones / indicadores	Instrumento e ítems
Prácticas de gestión organizacional	Independiente	D1. Roles y estructura; D2. Planeación financiera; D3. Seguimiento y control; D6. Talento humano; D7. Conocimiento normativo; D8. Herramientas tecnológicas; D9. Relación con la entidad contratante; D10. Gestión del conocimiento	Cuestionario estructurado, ítems 1-22 y 31-48 (escala Likert 1-5) 40 ítems
Eficiencia percibida en la ejecución contractual	Dependiente	D4. Estandarización y ejecución operativa; D5. Calidad de entregables y satisfacción de la entidad contratante	Cuestionario estructurado, ítems 23-30 (escala Likert 1-5, un ítem invertido) 8 ítems

Nota. Elaboración propia.

La contrastación de esta hipótesis se desarrolla en el capítulo de resultados, mediante el análisis de correlación de Spearman entre los puntajes compuestos de las dimensiones de la variable independiente (D1, D2, D3, D6-D10) y el índice de eficiencia percibida construido a partir de las dimensiones D4 y D5 (variable dependiente), dado que el tamaño muestral (n=12) no garantiza el cumplimiento del supuesto de normalidad requerido por las pruebas paramétricas

4.2 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Hipótesis de trabajo (H1)

Las prácticas de gestión organizacional de OHTRAS S.A.S., particularmente la definición de roles y estructura organizacional, la planeación financiera y presupuestal, y el seguimiento gerencial y control interno se relacionan de manera positiva y significativa con la eficiencia percibida en la ejecución de contratos públicos.

Hipótesis nula (H0)

No existe una relación estadísticamente significativa entre las prácticas de gestión organizacional de OHTRAS S.A.S. y la eficiencia percibida en la ejecución de contratos públicos.

La contrastación de esta hipótesis se desarrolla en el capítulo de resultados, mediante el análisis de correlación de Spearman entre los puntajes compuestos de las tres dimensiones de la variable independiente (D1, D2 y D3) y el índice de eficiencia percibida construido a partir de la dimensión 4 del cuestionario (variable dependiente), dado que el tamaño muestral (n=12) no garantiza el cumplimiento del supuesto de normalidad requerido por las pruebas paramétricas.

5 RESULTADOS

Este capítulo presenta los hallazgos obtenidos a través del cuestionario estructurado de percepción organizacional aplicado a los 12 colaboradores de OHTRAS S.A.S. (n=12, tasa de respuesta 100%). Se presenta primero el análisis descriptivo por dimensión y por ítem, y posteriormente la contrastación de la hipótesis de trabajo mediante el coeficiente de correlación de Spearman. El análisis de las entrevistas semiestructuradas se presenta en el numeral 5.1.3, y su triangulación con los resultados cuantitativos y financiero-contractuales sustenta la propuesta de estrategias de gestión organizacional desarrollada en el numeral 5.2.

5.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1.1 RESULTADOS TÉCNICO Y FINANCIERO CONTRACTUAL

El análisis de la información técnica y financiera contractual se realizó sobre la totalidad de los contratos ejecutados por OHTRAS S.A.S. entre 2023 y 2025, según el Cuadro de experiencia contractual de la empresa (n = 21 contratos). Para cada contrato se contrastó el valor proyectado (valor inicialmente contratado) con el monto efectivamente percibido (monto liquidado), calculando la brecha absoluta (valor proyectado menos monto percibido) y la brecha relativa (brecha absoluta como proporción del valor proyectado), tanto por contrato como

agregadas por año. Adicionalmente, se determinó el número de días transcurridos entre la fecha de finalización y la fecha de liquidación de cada contrato, con el fin de estimar el impacto financiero del dinero dejado de percibir durante dicho lapso, el costo financiero (interés) asociado a esa demora, y las pérdidas atribuibles a los contratos cuyo tiempo de terminación y liquidación resultó estadísticamente atípico.

Estadística descriptiva de los valores proyectados y percibidos

La siguiente tabla presenta los estadísticos descriptivos del valor proyectado y el monto percibido, agregados por año, mientras que la Figura compara gráficamente ambos valores para cada año del periodo analizado.

Tabla 2.

Estadística descriptiva de los valores proyectados y percibidos por año, contratos OHTRAS S.A.S. (2023–2025).

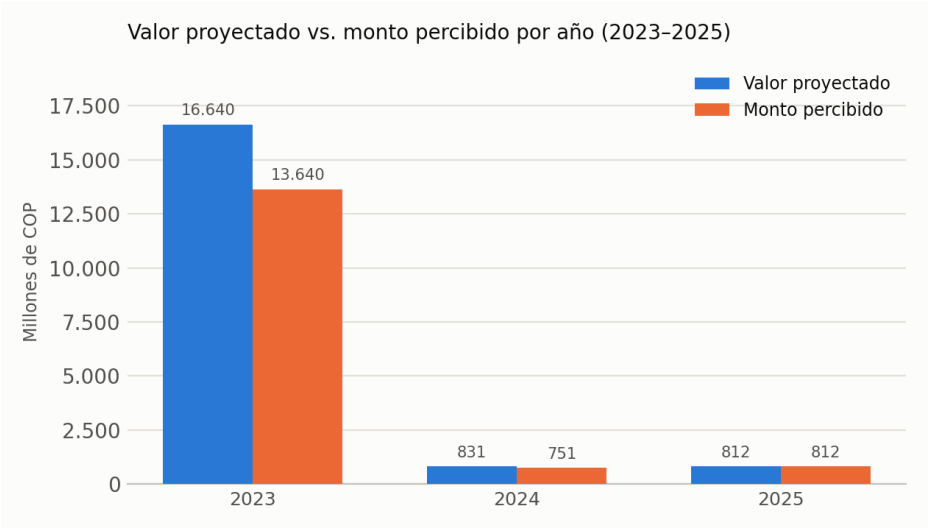
Año	N.° de contratos	Valor proyectado (COP)	Monto percibido (COP)	Brecha absoluta (COP)	Brecha relativa
2023	16	16.640.376.169	13.640.376.169	3.000.000.000	18,03%
2024	2	830.635.886	750.635.886	80.000.000	9,63%
2025	3	812.091.047	812.091.047	0	0,00%
Total	**21**	**18.283.103.102**	**15.203.103.102**	**3.080.000.000**	**16,85%**

Nota. Elaboración propia con base en el Cuadro de experiencia contractual de la empresa.

Del total de $18.283.103.102 proyectados en los 21 contratos analizados, OHTRAS S.A.S. percibió efectivamente $15.203.103.102, lo que representa una brecha absoluta de $3.080.000.000 (16,85% del valor proyectado). Como se observa en la Tabla 2 y en la Figura 1, esta brecha se concentra casi en su totalidad en la vigencia 2023 (año con el mayor número de contratos, dieciséis de los veintiuno analizados), que agrupa el 97,4% de la brecha absoluta total del periodo (brecha relativa de 18,03% frente al valor proyectado en dicho año). En 2024 se registró una brecha menor (9,63%), asociada a un único contrato, mientras que en 2025 los tres contratos analizados fueron liquidados por el 100% del valor proyectado, sin brecha.

Figura 1.

Valor proyectado vs. monto percibido por año, contratos OHTRAS S.A.S. (2023–2025).

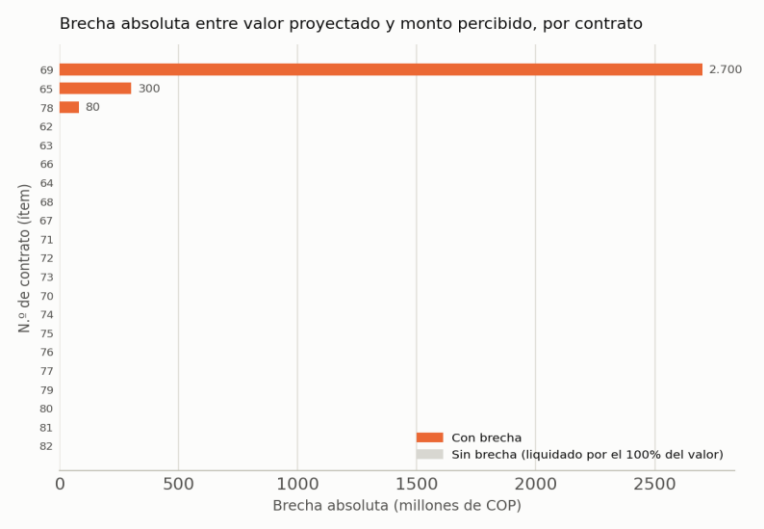


Nota. Elaboración propia con base en el Cuadro de experiencia contractual de la empresa.

A nivel de contrato individual (Figura 2), la brecha absoluta se concentra en tres de los veintiún contratos analizados (14,3%): el contrato N.° 1072-2023 (ítem 69), con una brecha de $2.700.000.000 (31,0% de su valor proyectado); el contrato N.° 0285-2023 (ítem 65), con una brecha de $300.000.000 (25,2%), actualmente en proceso de liquidación; y el contrato N.° 212-2024 (ítem 78), con una brecha de $80.000.000 (10,5%). Los dieciocho contratos restantes (85,7%) fueron liquidados por el 100% del valor proyectado, sin brecha alguna.

Figura 2.

Brecha absoluta entre valor proyectado y monto percibido, por contrato.



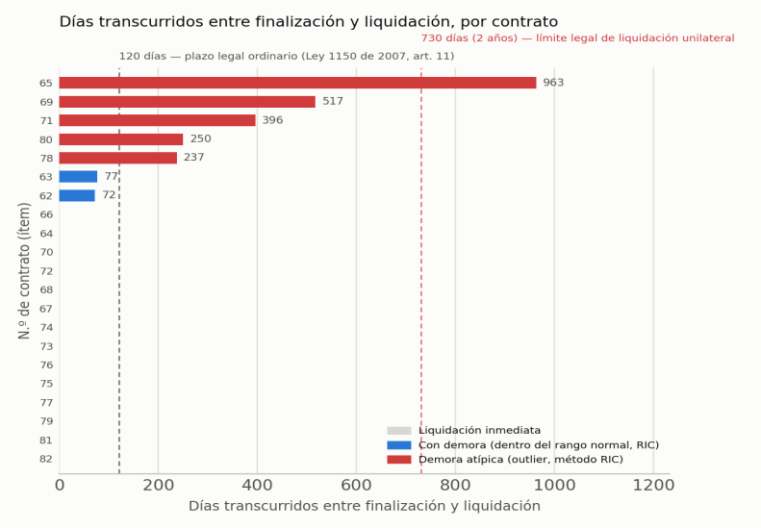
Nota. Elaboración propia.

Impacto del dinero dejado de percibir durante el tiempo de terminación y liquidación

Más allá de la brecha entre lo proyectado y lo percibido, la ejecución contractual de OHTRAS S.A.S. evidencia un segundo fenómeno financiero: el tiempo transcurrido entre la fecha de finalización de cada contrato y su fecha de liquidación, periodo durante el cual los recursos asociados al contrato permanecen sin ser percibidos por la empresa, aun cuando está ya ejecutó y entregó el objeto contractual. De los 21 contratos analizados, 7 (33,3%) presentaron algún grado de demora entre la finalización y la liquidación (Figura 3), con una duración promedio, entre estos siete, de 359 días (poco más de once meses), frente a una mediana de 0 días para el conjunto total del portafolio, en el que la mayoría de los contratos (14 de 21) fueron liquidados el mismo día de su finalización. Dos de estos siete contratos los ítems 62 y 63 presentaron una demora corta (72 y 77 días, respectivamente) y fueron liquidados dentro de la misma vigencia 2023 en que finalizaron, por lo que se ubican dentro del rango normal de trámite administrativo y no superan el plazo legal ordinario.

Figura 3.

Días transcurridos entre finalización y liquidación, por contrato, con referencia a los plazos legales de la Ley 1150 de 2007 (art. 11).



Nota. Elaboración propia.

Los cinco contratos restantes con demora (ítems 78, 80, 71, 69 y 65) sí superaron el plazo ordinario de cuatro meses (120 días) previsto en el artículo 11 de la Ley 1150 de 2007 para la liquidación bilateral de contratos estatales, y uno de ellos (ítem 65) superó incluso el término legal extendido de dos años (730 días) del que dispone la entidad contratante para liquidar unilateralmente. Durante estos periodos de demora, el monto adeudado por la entidad contratante y aún no percibido por OHTRAS S.A.S. osciló entre $303.021.600 (ítem 80) y $6.017.134.896 (ítem 69): recursos que, de haberse percibido en la fecha de finalización del contrato, habrían estado disponibles para la operación de la empresa (pago de nómina, insumos y nuevos contratos), y que en cambio permanecieron inmovilizados durante periodos de entre 237 y 963 días.

Interés pagado por los dineros no percibidos

Para estimar el costo financiero de esta demora, se calculó, para cada uno de los siete contratos con brecha temporal entre finalización y liquidación, el interés que se habría causado sobre el monto percibido durante el número exacto de días transcurridos, aplicando el interés bancario corriente para crédito comercial (consumo y ordinario) certificado mensualmente por la Superintendencia Financiera de Colombia entre 2023 y 2026 (tasa efectiva anual, compuesta

día a día según la tasa vigente en cada mes), como referencia del costo de fondeo de corto plazo al que habría podido acceder una microempresa como OHTRAS S.A.S. para cubrir el faltante de caja generado por el retraso en el pago. La Tabla 3 presenta el detalle de este cálculo por contrato.

Tabla 3.

Contratos con demora entre finalización y liquidación e interés estimado sobre los dineros no percibidos, según el interés bancario corriente comercial certificado por la Superintendencia Financiera de Colombia (2023–2026).

Ítem	Contrato	Fecha de finalización	Fecha de liquidación	Días de demora	Interés estimado (COP)
62	CAS-OAJ-SAM-002-2023	19/04/2023	30/06/2023	72	26.972.045
63	CAS-OAJ-SAM-003-2023	14/04/2023	30/06/2023	77	32.822.978
78	212-2024	07/04/2025	30/11/2025	237	72.379.336
80	Consultoría 456 de 2024	09/12/2025	Pendiente*	250	32.979.804
71	219-2023	18/05/2024	18/06/2025	396	376.711.962
69	1072-2023	31/12/2023	31/05/2025	517	1.723.060.706
65	0285-2023	27/12/2023	Pendiente*	963	489.729.810
			Total		**2.754.656.640**

*Nota. Elaboración propia. * A la fecha de corte del análisis, sin liquidar; el interés se calculó hasta el 16 de agosto de 2026.*

El interés total estimado sobre los dineros no percibidos durante el tiempo de terminación y liquidación asciende a $2.754.656.640, equivalente al 18,1% del monto total percibido por la empresa en el periodo. Este valor, que no corresponde a un desembolso registrado contablemente sino a un costo financiero/de oportunidad estimado, es indicativo de la magnitud del impacto que tiene, sobre la liquidez de una microempresa como OHTRAS S.A.S., la demora de las entidades contratantes en liquidar los contratos ya ejecutados. Solo el contrato N.° 1072-2023 (ítem 69) concentra el 62,6% de este interés total ($1.723.060.706), como consecuencia combinada de tratarse del contrato de mayor valor del portafolio y de haber presentado 517 días de demora. En contraste, los contratos N.° CAS-OAJ-SAM-002-

2023 y CAS-OAJ-SAM-003-2023 (ítems 62 y 63), liquidados dentro de la misma vigencia, generaron un interés marginal de $26.972.045 y $32.822.978 respectivamente, coherente con su demora corta y dentro de norma.

Pérdidas por contratos con tiempos de terminación y liquidación anormales

Para identificar los contratos cuyo tiempo de terminación y liquidación resultó anormal, se aplicó el método estadístico del rango intercuartílico (RIC) sobre la distribución de los días de demora de los 21 contratos: con un primer cuartil (Q1) y una mediana de 0 días, y un tercer cuartil (Q3) de 77 días, el RIC es de 77 días y el límite superior (Q3 + 1,5 × RIC) se ubica en 192,5 días. Bajo este criterio, cinco contratos (ítems 78, 80, 71, 69 y 65, equivalentes al 23,8% del portafolio) constituyen demoras atípicas, con 237, 250, 396, 517 y 963 días respectivamente entre su finalización y liquidación (Tabla 4 y Figura 4); estos son exactamente los mismos contratos que superan el plazo legal ordinario de 120 días, lo que refuerza la validez del hallazgo estadístico. Los ítems 62 y 63, con 72 y 77 días, quedan por debajo de este límite y se comportan como el resto del portafolio.

Tabla 4.

Contratos con demora atípica entre finalización y liquidación (outliers, método del rango intercuartílico) y pérdida financiera asociada.

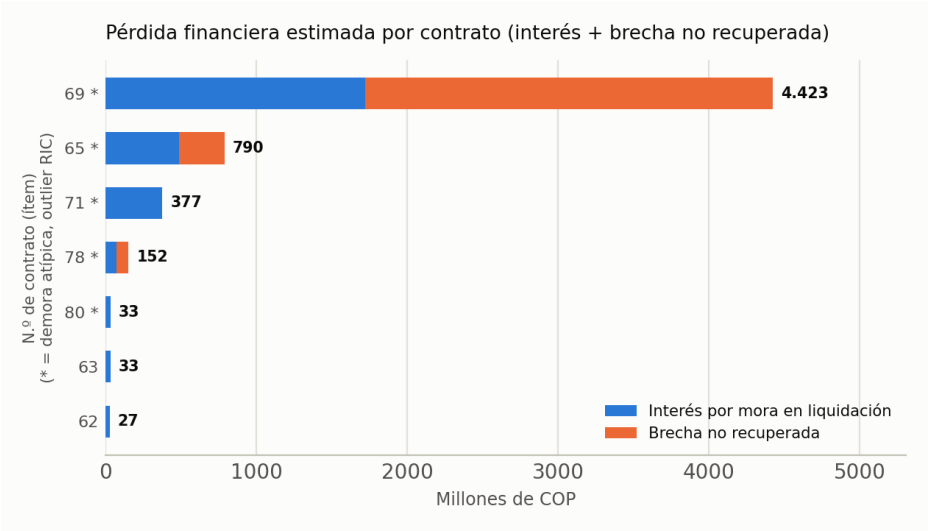
Ítem	Contrato	Días de demora	Interés estimado (COP)	Brecha no recuperada (COP)	Pérdida total (COP)
78	212-2024	237	72.379.336	80.000.000	152.379.336
80	Consultoría 456 de 2024	250	32.979.804	0	32.979.804
71	219-2023	396	376.711.962	0	376.711.962
69	1072-2023	517	1.723.060.706	2.700.000.000	4.423.060.706
65	0285-2023	963	489.729.810	300.000.000	789.729.810
	Total, contratos atípicos		**2.694.861.618**	**3.080.000.000**	**5.774.861.618**

Nota. Elaboración propia.

La pérdida financiera combinada (interés por mora en liquidación más brecha no recuperada) asociada a estos cinco contratos atípicos asciende a $5.774.861.618, equivalente al 99,0% de la pérdida financiera total estimada para todo el portafolio ($5.834.656.640), pese a representar solo el 23,8% de los contratos analizados. Este hallazgo confirma que, si bien la demora en la liquidación es un fenómeno que afecta a una minoría de los contratos de OHTRAS S.A.S. (33,3%), prácticamente la totalidad de la pérdida financiera del portafolio se explica por un grupo reducido de contratos con demoras estadísticamente atípicas, lo que sugiere la existencia de fallas puntuales mas no generalizadas en el seguimiento administrativo y jurídico de la etapa poscontractual, concentradas en un número acotado de procesos identificables.

Figura 4.

Pérdida financiera estimada por contrato (interés por mora en liquidación más brecha no recuperada).



Nota. Elaboración propia.

En conjunto, los resultados presentados en este numeral evidencian que la pérdida financiera total estimada para OHTRAS S.A.S. en el periodo 2023-2025 resultante de la suma de la brecha no recuperada entre los valores proyectados y percibidos ($3.080.000.000) y el interés estimado por los dineros no percibidos durante el tiempo de terminación y liquidación de los contratos ($2.754.656.640) asciende a $5.834.656.640, equivalente al 31,9% del valor total proyectado del portafolio de contratos analizado ($18.283.103.102). Esta cifra constituye la principal evidencia técnico-financiera que sustenta la brecha entre los ingresos proyectados y

los efectivamente percibidos por la empresa, descrita en el planteamiento del problema de esta investigación, y aporta un insumo cuantitativo directo para la propuesta de estrategias de gestión organizacional particularmente en materia de planeación financiera y presupuestal, y de seguimiento gerencial y control interno que se desarrolla más adelante en este documento.

5.1.2 RESULTADOS GENERALES POR DIMENSIÓN

La Tabla 5 presenta los estadísticos descriptivos (media y desviación estándar) obtenidos para cada una de las diez dimensiones evaluadas, calculados a partir del puntaje compuesto de los ítems que las conforman, en una escala de 1 (Muy en desacuerdo) a 5 (Muy de acuerdo).

Tabla 5.

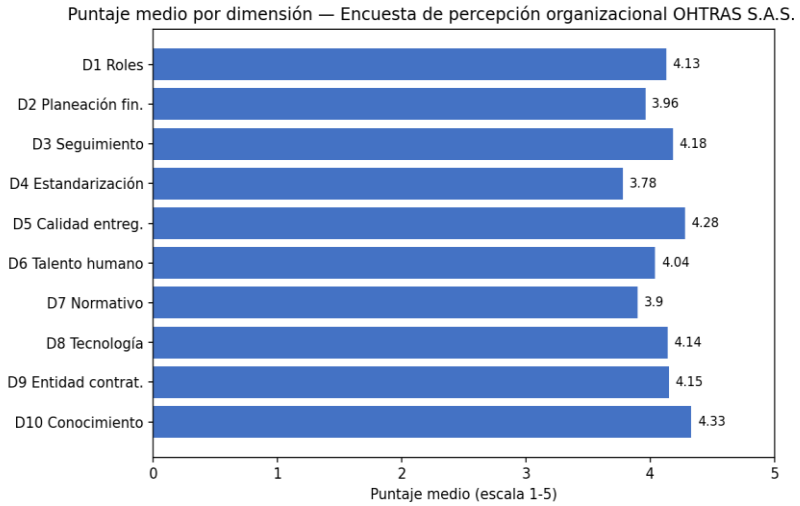
Estadísticos descriptivos por dimensión del cuestionario de percepción organizacional (n=12).

Dimensión	N.° ítems	Media	DE
Definición de roles y estructura organizacional	7	4.13	0.62
Planeación financiera y presupuestal	8	3.96	0.8
Seguimiento gerencial y control interno	7	4.18	0.64
Estandarización y ejecución operativa	5	3.78	0.6
Calidad de entregables y satisfacción de la entidad contratante	3	4.28	0.84
Gestión del talento humano y capacidad técnica	4	4.04	0.73
Conocimiento y cumplimiento normativo de la contratación pública	4	3.9	0.85
Herramientas tecnológicas y sistemas de información	3	4.14	1.15
Relación con la entidad contratante y factores externos	4	4.15	0.88
Gestión del conocimiento y mejora continua	3	4.33	0.94

Nota. Elaboración propia con base en JASP.

Figura 5.

Puntaje medio por dimensión, cuestionario de percepción organizacional OHTRAS S.A.S. (n=12).



Nota. Elaboración propia.

En términos generales, las diez dimensiones evaluadas presentan puntajes medios entre 3,78 y 4,33 en una escala de 1 a 5, lo que indica una percepción moderadamente favorable de las prácticas organizacionales de la empresa por parte de sus colaboradores, sin que se identifiquen dimensiones críticamente deficientes en su puntaje compuesto. No obstante, la dimensión con el puntaje medio más bajo es Estandarización y ejecución operativa (D4 = 3,78), seguida de Conocimiento y cumplimiento normativo de la contratación pública (D7 = 3,90) y Planeación financiera y presupuestal (D2 = 3,96), mientras que las dimensiones mejor valoradas son Gestión del conocimiento y mejora continua (D10 = 4,33) y Calidad de entregables y satisfacción de la entidad contratante (D5 = 4,28). Este patrón sugiere que, si bien la empresa cuenta con una percepción positiva de sus resultados finales (calidad de entregables) y de su capacidad de aprendizaje (gestión del conocimiento), persisten debilidades relativas en los procesos que anteceden y sostienen esos resultados: la estandarización de la ejecución operativa y la planeación financiera-presupuestal, hallazgo consistente con el diagnóstico inicial que motivó la presente investigación.

Análisis por ítem

A continuación, se presenta el detalle de los 48 ítems del cuestionario, organizados por dimensión, con su media y desviación estándar, seguido de un análisis interpretativo de los ítems más relevantes de cada dimensión.

Dimensión 1: Definición de roles y estructura organizacional (7 ítems)

Tabla 6.

Ítems de la dimensión 1 (Definición de roles y estructura organizacional), media y desviación estándar (n=12).

N.°	Ítem	Media	DE
1	Existe claridad sobre las responsabilidades de cada cargo en la organización.	4.17	0.72
2	Los manuales de funciones son conocidos y aplicados por todo el personal.	3.83	1.11
3	La estructura organizacional es adecuada para las necesidades operativas de la empresa.	4.25	0.97
4	Las líneas de autoridad y reporte están claramente definidas.	4.25	0.75
5	Existe una adecuada distribución de responsabilidades entre los miembros del equipo de trabajo.	4.08	0.79
6	Cuando surge una tarea nueva, es claro quién debe asumirla.	4.17	0.94
7	La empresa cuenta con el personal suficiente para atender de manera simultánea varios contratos públicos.	4.17	0.83

La dimensión Definición de roles y estructura organizacional obtuvo un puntaje medio de 4.13 (DE=0.62). El ítem con menor puntaje fue "Los manuales de funciones son conocidos y aplicados por todo el personal." (M=3.83, DE=1.11), mientras que el de mayor puntaje fue "Las líneas de autoridad y reporte están claramente definidas." (M=4.25, DE=0.75).

Dimensión 2: Planeación financiera y presupuestal (8 ítems)

Tabla 7.

Ítems de la dimensión 2 (Planeación financiera y presupuestal), media y desviación estándar (n=12).

N.°	Ítem	Media	DE
1	Se elaboran presupuestos detallados para cada contrato antes de su ejecución.	4.17	0.94
2	Las proyecciones de ingresos son realistas y se basan en información confiable.	3.92	1.08
3	Existe seguimiento periódico entre lo presupuestado y lo ejecutado.	3.58	1.08
4	Se identifican con anticipación los riesgos financieros de cada contrato.	3.92	0.79
5	La empresa cuenta con reservas o mecanismos para cubrir imprevistos financieros.	3.83	1.34
6	Los flujos de caja se proyectan considerando los tiempos reales de pago de las entidades contratantes.	3.75	0.87
7	Las decisiones de inversión de la empresa se sustentan en información financiera actualizada.	4.08	1
8	La empresa gestiona de manera oportuna y adecuada las pólizas y garantías exigidas por las entidades contratantes.	4.42	1

La dimensión Planeación financiera y presupuestal obtuvo un puntaje medio de 3.96 (DE=0.8). El ítem con menor puntaje fue "Existe seguimiento periódico entre lo presupuestado y lo ejecutado." (M=3.58, DE=1.08), mientras que el de mayor puntaje fue "La empresa gestiona de manera oportuna y adecuada las pólizas y garantías exigidas por las entidades contratantes." (M=4.42, DE=1.0).

Dimensión 3: Seguimiento gerencial y control interno (7 ítems)

Tabla 8.

Ítems de la dimensión 3 (Seguimiento gerencial y control interno), media y desviación estándar (n=12).

N.°	Ítem	Media	DE
1	La gerencia realiza seguimiento periódico al avance de los contratos.	4.17	1.11
2	Existen indicadores de gestión que permiten evaluar el desempeño.	3.92	0.67
3	Se implementan acciones correctivas oportunas cuando se detectan desviaciones.	4.08	0.79
4	La información sobre el estado de los contratos es oportuna y confiable.	4.25	0.97
5	Existen espacios formales de retroalimentación entre la gerencia y el equipo operativo.	4.25	0.75
6	El control interno de la empresa permite anticipar problemas antes de que se agraven.	4.33	0.65
7	Existe un seguimiento adecuado a los requerimientos y observaciones del supervisor o interventor de la entidad contratante.	4.25	0.75

La dimensión Seguimiento gerencial y control interno obtuvo un puntaje medio de 4.18 (DE=0.64). El ítem con menor puntaje fue "Existen indicadores de gestión que permiten evaluar el desempeño." (M=3.92, DE=0.67), mientras que el de mayor puntaje fue "El control interno de la empresa permite anticipar problemas antes de que se agraven." (M=4.33, DE=0.65).

Dimensión 4: Estandarización y ejecución operativa (5 ítems)

Tabla 9.

Ítems de la dimensión 4 (Estandarización y ejecución operativa), media y desviación estándar (n=12).

N.°	Ítem	Media	DE
1	La ejecución de los contratos se realiza siguiendo procedimientos estandarizados.	3.92	0.9
2	La improvisación es una práctica habitual en la ejecución de actividades. (ítem inverso) (ítem inverso, ya recodificado)	2.58	1.16
3	Existe coordinación efectiva entre las diferentes áreas operativas.	4.08	0.79
4	Los procedimientos de trabajo están documentados y disponibles para el personal.	4	0.95
5	Las decisiones operativas del día a día se toman de manera anticipada y no sobre la marcha.	4.33	0.89

La dimensión Estandarización y ejecución operativa obtuvo un puntaje medio de 3.78 (DE=0.6). El ítem con menor puntaje fue "La improvisación es una práctica habitual en la ejecución de actividades. (ítem inverso)" (M=2.58, DE=1.16), mientras que el de mayor puntaje fue "Las decisiones operativas del día a día se toman de manera anticipada y no sobre la marcha." (M=4.33, DE=0.89).

Dimensión 5: Calidad de entregables y satisfacción del contratante (3 ítems)

Tabla 10.

Ítems de la dimensión 5 (Calidad de entregables y satisfacción del contratante), media y desviación estándar (n=12).

N.°	Ítem	Media	DE
1	La calidad de los entregables es consistente entre un contrato y otro.	4.25	0.75
2	Los entregables cumplen con los plazos y especificaciones acordados con la entidad contratante.	4.17	1.03
3	La empresa recibe habitualmente una evaluación o calificación satisfactoria por parte de las entidades contratantes.	4.42	0.9

La dimensión Calidad de entregables y satisfacción de la entidad contratante obtuvo un puntaje medio de 4.28 (DE=0.84). El ítem con menor puntaje fue "Los entregables cumplen con los plazos y especificaciones acordados con la entidad contratante." (M=4.17, DE=1.03), mientras que el de mayor puntaje fue "La empresa recibe habitualmente una evaluación o calificación satisfactoria por parte de las entidades contratantes." (M=4.42, DE=0.9).

Dimensión 6: Gestión del talento humano y capacidad técnica (4 ítems)

Tabla 11.

Ítems de la dimensión 6 (Gestión del talento humano y capacidad técnica), media y desviación estándar (n=12).

N.°	Ítem	Media	DE
1	El personal recibe capacitación adecuada para las funciones que desempeña en la ejecución de los contratos.	4.08	0.79
2	La empresa cuenta con personal técnico especializado suficiente para las exigencias de los contratos públicos.	4.17	0.94
3	La rotación de personal no afecta de manera significativa la continuidad de los contratos.	4.25	0.75
4	La carga de trabajo se distribuye de manera equilibrada entre los miembros del equipo.	3.67	0.89

La dimensión Gestión del talento humano y capacidad técnica obtuvo un puntaje medio de 4.04 (DE=0.73). El ítem con menor puntaje fue "La carga de trabajo se distribuye de manera equilibrada entre los miembros del equipo." (M=3.67, DE=0.89), mientras que el de mayor puntaje fue "La rotación de personal no afecta de manera significativa la continuidad de los contratos." (M=4.25, DE=0.75).

Dimensión 7: Conocimiento y cumplimiento norma contratación pública (4 ítems)

Tabla 12.

Ítems de la dimensión 7 (Conocimiento y cumplimiento normativo de la contratación pública), media y desviación estándar (n=12).

N.°	Ítem	Media	DE
1	El personal involucrado conoce la normativa vigente de contratación pública aplicable a su labor.	3.83	0.94

N.°	Ítem	Media	DE
2	La empresa se mantiene actualizada frente a cambios en la normativa de contratación estatal.	3.92	1
3	Los procesos internos garantizan el cumplimiento de los requisitos legales exigidos en cada contrato.	3.92	0.9
4	El personal comprende adecuadamente los procedimientos para gestionar modificaciones, adiciones o prórrogas contractuales.	3.92	0.9

La dimensión Conocimiento y cumplimiento normativo de la contratación pública obtuvo un puntaje medio de 3.9 (DE=0.85). El ítem con menor puntaje fue "El personal involucrado conoce la normativa vigente de contratación pública aplicable a su labor." (M=3.83, DE=0.94), mientras que el de mayor puntaje fue "El personal comprende adecuadamente los procedimientos para gestionar modificaciones, adiciones o prórrogas contractuales." (M=3.92, DE=0.9).

Dimensión 8: Herramientas tecnológicas y sistemas de información (3 ítems)

Tabla 13.

Ítems de la dimensión 8 (Herramientas tecnológicas y sistemas de información), media y desviación estándar (n=12).

N.°	Ítem	Media	DE
1	La empresa cuenta con herramientas tecnológicas adecuadas para la gestión y seguimiento de los contratos.	4.17	1.19
2	Las herramientas o sistemas disponibles facilitan el registro y consulta de la información contractual.	4.08	1.16
3	El personal recibe capacitación suficiente para el uso de las herramientas tecnológicas disponibles.	4.17	1.19

La dimensión Herramientas tecnológicas y sistemas de información obtuvo un puntaje medio de 4.14 (DE=1.15). El ítem con menor puntaje fue "Las herramientas o sistemas disponibles facilitan el registro y consulta de la información contractual." (M=4.08, DE=1.16), mientras que el de mayor puntaje fue "El personal recibe capacitación suficiente para el uso de las herramientas tecnológicas disponibles." (M=4.17, DE=1.19).

Dimensión 9: Relación con la entidad contratante y factores externos (4 ítems)

Tabla 14.

Ítems de la dimensión 9 (Relación con la entidad contratante y factores externos), media y desviación estándar (n=12).

N.°	Ítem	Media	DE
1	La comunicación con las entidades contratantes es fluida y oportuna.	4.17	0.94
2	La empresa cuenta con estrategias para afrontar las demoras administrativas de las entidades contratantes.	4	0.85
3	La empresa gestiona de manera adecuada las modificaciones o imprevistos solicitados por la entidad contratante.	4.17	0.94
4	La empresa identifica oportunamente los factores externos (normativos, económicos, sociales) que pueden afectar la ejecución del contr	4.25	0.97

La dimensión Relación con la entidad contratante y factores externos obtuvo un puntaje medio de 4.15 (DE=0.88). El ítem con menor puntaje fue "La empresa cuenta con estrategias para afrontar las demoras administrativas de las entidades contratantes." (M=4.0, DE=0.85), mientras que el de mayor puntaje fue "La empresa identifica oportunamente los factores externos (normativos, económicos, sociales) que pueden afectar la ejecución del contrato" (M=4.25, DE=0.97).

Dimensión 10: Gestión del conocimiento y mejora continua (3 ítems)

Tabla 15.

Ítems de la dimensión 10 (Gestión del conocimiento y mejora continua), media y desviación estándar (n=12).

N.°	Ítem	Media	DE
1	La empresa documenta las lecciones aprendidas al finalizar cada contrato.	4.17	0.94

N.°	Ítem	Media	DE
2	Las lecciones aprendidas de contratos anteriores se aplican en la planeación de nuevos contratos.	4.5	1
3	Existen espacios para que el equipo comparta buenas prácticas o dificultades identificadas durante la ejecución.	4.33	0.98

La dimensión Gestión del conocimiento y mejora continua obtuvo un puntaje medio de 4.33 (DE=0.94). El ítem con menor puntaje fue "La empresa documenta las lecciones aprendidas al finalizar cada contrato." (M=4.17, DE=0.94), mientras que el de mayor puntaje fue "Las lecciones aprendidas de contratos anteriores se aplican en la planeación de nuevos contratos." (M=4.5, DE=1.0).

Contrastación de la hipótesis de trabajo

Para contrastar la hipótesis de trabajo (H1) planteada en el capítulo 4, se calculó el coeficiente de correlación de Spearman entre el puntaje compuesto de la variable independiente (prácticas de gestión organizacional, dimensiones D1, D2, D3, D6, D7, D8, D9 y D10; M=4.1, DE=0.76) y el puntaje compuesto de la variable dependiente (eficiencia percibida en la ejecución contractual, dimensiones D4 y D5; M=4.03, DE=0.7), dado que el tamaño muestral (n=12) no garantiza el cumplimiento del supuesto de normalidad requerido por las pruebas paramétricas.

El análisis arrojó un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.788 (p=0.0023), lo que indica una correlación positiva, fuerte y estadísticamente significativa (p<0,01) entre las prácticas de gestión organizacional percibidas y la eficiencia percibida en la ejecución de contratos públicos. Con base en este resultado, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis de trabajo (H1): las prácticas de gestión organizacional de OHTRAS S.A.S. se relacionan de manera positiva y significativa con la eficiencia percibida en la ejecución de sus contratos públicos.

El análisis de correlación por dimensión individual frente al índice de eficiencia percibida (Tabla 16) refuerza esta conclusión y permite identificar cuáles dimensiones de la gestión organizacional presentan una asociación más fuerte con la eficiencia percibida, lo que resulta particularmente útil para priorizar la propuesta de estrategias que se desarrolla en el numeral 5.2.

Tabla 16.

*Correlación de Spearman entre cada dimensión de la variable independiente y el índice de eficiencia percibida (variable dependiente). * p<0,05.*

Dimensión	rho de Spearman	p
Definición de roles y estructura organizacional	0.735	0.0064 *
Planeación financiera y presupuestal	0.839	0.0006 *
Seguimiento gerencial y control interno	0.752	0.0048 *
Gestión del talento humano y capacidad técnica	0.587	0.0448 *
Conocimiento y cumplimiento normativo de la contratación pública	0.683	0.0143 *
Herramientas tecnológicas y sistemas de información	0.354	0.259
Relación con la entidad contratante y factores externos	0.715	0.009 *
Gestión del conocimiento y mejora continua	0.745	0.0054 *

Como se observa en la Tabla 16, la Planeación financiera y presupuestal (D2) es la dimensión con la asociación más fuerte con la eficiencia percibida (rho=0,839; p=0,0006), seguida de la Gestión del conocimiento y mejora continua (D10; rho=0,745) y el Seguimiento gerencial y control interno (D3; rho=0,752). En contraste, las Herramientas tecnológicas y sistemas de información (D8) presentan la asociación más débil y no significativa (rho=0,354; p=0,259), lo que sugiere que, a diferencia de lo que ocurre con la planeación financiera y el seguimiento gerencial, la disponibilidad de herramientas tecnológicas no constituye, por sí sola, un factor determinante de la eficiencia percibida en la ejecución contractual de la empresa.

5.1.3 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (ANÁLISIS CUALITATIVO)

Dado que las 19 preguntas de la guía de entrevista son abiertas, la información recolectada es de naturaleza cualitativa. Para obtener un análisis cuantitativo a partir de ella se aplicó la técnica de análisis de contenido categorial con cuantificación de frecuencias, coherente con el enfoque mixto de la investigación descrito por Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018).

El procedimiento consistió en: (1) segmentar cada respuesta en unidades temáticas (afirmaciones que expresan una idea completa sobre una práctica, problema o percepción); (2)

clasificar cada unidad temática en una de tres categorías, Fortaleza, Falencia o Necesidad/recomendación, más una categoría adicional de Divergencia para los casos en que los tres entrevistados expresaron posiciones claramente opuestas sobre un mismo tema; y (3) determinar el nivel de convergencia de cada unidad temática, es decir, cuántos de los tres entrevistados (E1, E2 y E3) la mencionaron de manera explícita: Alta (3 de 3), Media (2 de 3) o Baja (1 de 3).

El nivel de convergencia funciona como un indicador cuantitativo objetivo de la relevancia de cada hallazgo: una falencia mencionada por los tres entrevistados, que ocupan roles distintos dentro de la empresa, tiene mayor solidez como diagnóstico que una mencionada por uno solo. En casos de matices (por ejemplo, una respuesta que reconoce parcialmente un tema sin afirmarlo con la misma contundencia que las demás), la unidad se codificó según el sentido predominante de la respuesta; estos casos se señalan en el texto.

Resumen general de unidades temáticas codificadas

Del análisis de las 57 respuestas (19 preguntas × 3 entrevistados) se identificaron 31 unidades temáticas distintas, distribuidas así:

Tabla 17.

Resumen general de las unidades temáticas codificadas en las entrevistas semiestructuradas

Tipo de unidad temática	Cantidad	Observación
Falencias	19	Distribuidas en los ejes 1 a 5
Necesidades / recomendaciones priorizadas	4	Identificadas en el eje 6
Fortalezas	7	Mencionadas principalmente por el socio fundador
Divergencias (percepciones opuestas)	1	Suficiencia del equipo de trabajo
Total	31	

Nota. Elaboración propia basada en el análisis de contenido categorial de las respuestas de E1, E2 y E3.

Matriz de codificación por eje temático

Las siguientes tablas muestran, para cada eje de la guía de entrevista, las unidades temáticas identificadas, su tipo, qué entrevistado la mencionó (✓) y su nivel de convergencia.

Eje 1: Estructura organizacional y definición de roles

Tabla 18.

Unidades temáticas identificadas en el Eje 1: Estructura organizacional y definición de roles

Código	Tema identificado	Tipo	E1	E2	E3	Convergencia
1.1	Falta de claridad y formalización de roles y responsabilidades	Falencia	✓	✓		Media
1.2	Concentración de la toma de decisiones en pocas personas (gerencia/dirección)	Falencia	✓	✓	✓	Alta
1.3	Toma de decisiones operativas reactiva o improvisada	Falencia		✓	✓	Media
1.4	Suficiencia del equipo frente a la carga contractual (percepciones opuestas: insuficiente vs. sobredimensionado)	Divergencia	✓	✓	✓	
1.5	Equipo humano comprometido y con capacidad técnica	Fortaleza	✓			
1.6	Falta de cierre oportuno de los proyectos	Falencia			✓	Baja

Nota. Elaboración propia. El símbolo ✓ indica que el entrevistado (E1, E2 o E3) mencionó explícitamente la unidad temática.

Eje 2: Procesos de planeación financiera y presupuestal

Tabla 19.

Unidades temáticas identificadas en el Eje 2: Procesos de planeación financiera y presupuestal

Código	Tema identificado	Tipo	E1	E2	E3	Convergencia
2.1	Falta de articulación entre planeación financiera, contable y operativa	Falencia	✓	✓	✓	Alta
2.2	Proyecciones de ingresos poco realistas; no consideran flujo de caja real ni riesgos	Falencia	✓	✓	✓	Alta
2.3	Falta de metodología estructurada de evaluación de costos y riesgos previa a la oferta	Falencia	✓			Baja
2.4	Centralización de la planeación financiera en la gerencia	Falencia		✓	✓	Media

Nota. Elaboración propia.

Eje 3: Mecanismos de seguimiento y control interno

Tabla 20.

Unidades temáticas identificadas en el Eje 3: Mecanismos de seguimiento y control interno

Código	Tema identificado	Tipo	E1	E2	E3	Convergencia
3.1	Ausencia de matrices o sistema formal de seguimiento y control interno	Falencia	✓	✓	✓	Alta
3.2	Gestión reactiva de desviaciones ("apagar incendios"), sin alertas tempranas	Falencia	✓	✓	✓	Alta
3.3	Incumplimiento de la periodicidad de monitoreo planificada	Falencia		✓	✓	Media
3.4	Cuello de botella por concentración del control de calidad en pocas personas	Falencia			✓	Baja

Nota. Elaboración propia.

Eje 4: Factores externos e internos que afectan la ejecución contractual

Tabla 21.

Unidades temáticas identificadas en el Eje 4: Factores externos e internos que afectan la ejecución contractual

Código	Tema identificado	Tipo	E1	E2	E3	Convergencia
4.1	Demoras en pagos y trámites de entidades contratantes como principal riesgo financiero externo	Falencia	✓	✓	✓	Alta
4.2	Falta de comunicación y clima laboral deficiente entre colaboradores	Falencia		✓	✓	Media
4.3	Falta de análisis riguroso de riesgos antes de asumir contratos	Falencia	✓	✓		Media
4.4	Factor climático/ambiental como riesgo específico de proyectos agropecuarios	Falencia			✓	Baja

Nota. Elaboración propia.

Eje 5: Conocimiento normativo, herramientas y gestión del conocimiento

Tabla 22.

Unidades temáticas identificadas en el Eje 5: Conocimiento normativo, herramientas y gestión del conocimiento

Código	Tema identificado	Tipo	E1	E2	E3	Convergencia
5.1	Concentración del conocimiento normativo actualizado en el gerente; falta de cultura de actualización	Falencia	✓	✓	✓	Alta
5.2	Falta de sistematización formal de lecciones aprendidas	Falencia	✓	✓		Media
5.3	Herramientas tecnológicas insuficientes o subutilizadas	Falencia	✓	✓		Media

Nota. Elaboración propia.

Eje 6: Percepciones sobre estrategias de mejora organizacional y necesidades priorizadas

Tabla 23.

Unidades temáticas identificadas en el Eje 6: Percepciones sobre estrategias de mejora organizacional y necesidades priorizadas

Código	Tema identificado	Tipo	E1	E2	E3	Convergencia
6.1	Formalización de procesos internos (roles, financieros, de seguimiento)	Necesidad	✓	✓	✓	Alta
6.2	Fortalecimiento de la planeación financiera y de riesgos antes de asumir contratos	Necesidad	✓	✓	✓	Alta
6.3	Capacitación del personal (normativa, riesgos, herramientas, gestión del cambio)	Necesidad	✓	✓	✓	Alta
6.4	Mejora de la comunicación y el trabajo en equipo	Necesidad		✓	✓	Media

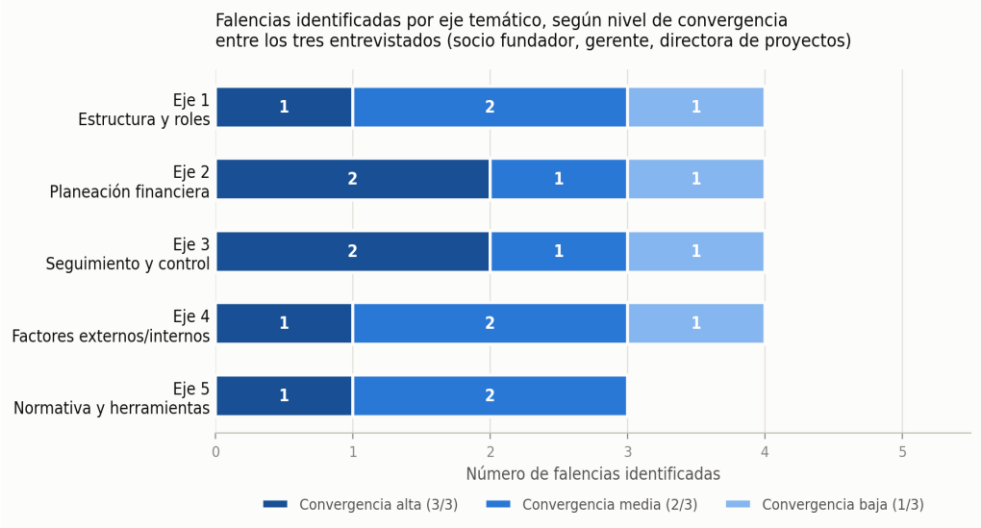
Nota. Elaboración propia.

Convergencia de las falencias entre los tres entrevistados

El siguiente gráfico resume, por eje temático, cuántas falencias alcanzaron cada nivel de convergencia. Los ejes 2 (planeación financiera) y 3 (seguimiento y control interno) concentran el mayor número de falencias con convergencia alta, es decir, señaladas de manera coincidente por el socio fundador, la gerencia y la dirección de proyectos.

Figura 6.

Convergencia de las falencias identificadas, por eje temático de la entrevista



Nota. Elaboración propia con base en el análisis de contenido categorial de las entrevistas a E1, E2 y E3.

Falencias con convergencia alta (mencionadas por los tres entrevistados)

Estas siete falencias constituyen el hallazgo central del análisis, por tratarse de percepciones coincidentes entre perfiles con roles distintos dentro de la empresa (propiedad, gerencia y dirección operativa), lo que les da mayor solidez como evidencia para el objetivo específico 1:

- Las proyecciones de ingresos no consideran adecuadamente el flujo de caja real ni los riesgos financieros (2.2), agravado por la falta de articulación entre las áreas financiera, contable y operativa (2.1).
- No existe un sistema formal de seguimiento y control interno (3.1), lo que deriva en una gestión reactiva de las desviaciones, sin alertas tempranas (3.2).

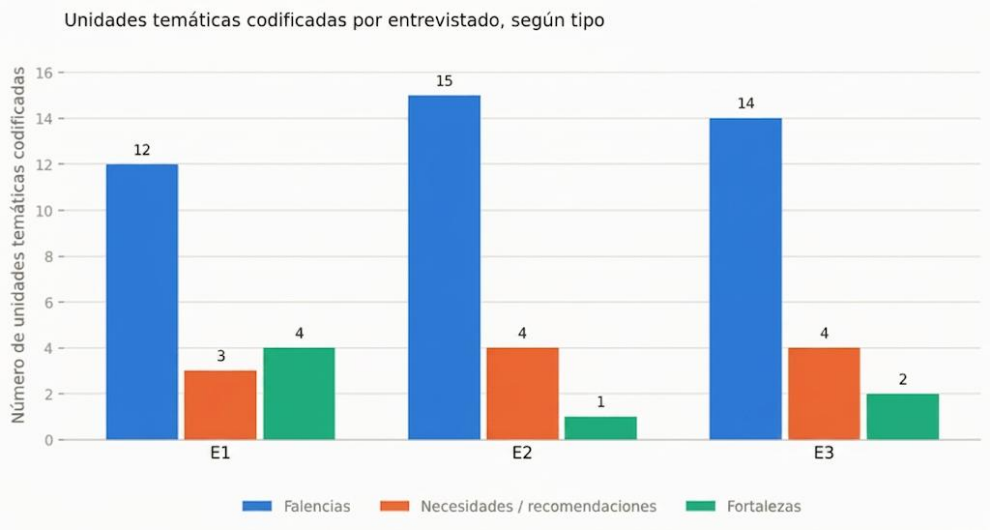
- Las demoras en pagos y trámites de las entidades contratantes constituyen el principal riesgo financiero externo (4.1).
- El conocimiento actualizado de la normativa de contratación pública está concentrado en el gerente, sin una cultura de actualización compartida por el equipo (5.1).
- Es prioritario formalizar los procesos internos de la empresa (roles, procesos financieros, de seguimiento) (6.1) y fortalecer la planeación financiera y de riesgos antes de asumir contratos (6.2), acompañado de capacitación del personal (6.3).

Tono de cada entrevista

Contabilizando el número de unidades temáticas de cada tipo mencionadas por cada entrevistado se obtiene una caracterización cuantitativa del tono de cada entrevista:

Figura 7.

Unidades temáticas mencionadas por cada entrevistado, según tipo



Nota. Elaboración propia.

El gerente identificó el mayor número de falencias (15 de 19 posibles) y solo una fortaleza explícita, lo que refleja una autoevaluación interna crítica. La directora de proyectos presenta un patrón similar (14 falencias), aunque valora de forma más positiva los temas de herramientas tecnológicas y gestión del conocimiento (eje 5), donde no coincide con las falencias señaladas por el socio y el gerente. El socio fundador, por su parte, es quien más fortalezas reconoce explícitamente (4) y, aunque también identifica la mayoría de las falencias

(12 de 19), su discurso está más orientado a proponer soluciones estructuradas que a describir el problema, particularmente en el eje 6.

Síntesis y relación con los objetivos de la investigación

El análisis cuantitativo de las entrevistas confirma, con un nivel de convergencia alto entre los tres perfiles directivos, cuatro grandes hallazgos:

1. una desconexión entre la planeación financiera y la realidad operativa y contable de la empresa, con proyecciones de ingresos que no incorporan adecuadamente el flujo de caja ni los riesgos.
2. la ausencia de un sistema formal de seguimiento y control interno, que deriva en una gestión reactiva de las desviaciones.
3. una alta exposición al riesgo financiero derivado de las demoras administrativas de las entidades contratantes;

5.2 PROPUESTA

La propuesta que se desarrolla a continuación responde directamente al objetivo general de la investigación: diseñar una propuesta de estrategias de gestión organizacional orientada a mejorar la eficiencia en la ejecución de contratos públicos de OHTRAS S.A.S., a partir del análisis de sus prácticas organizacionales y operativas actuales. Para ello, se parte de un ejercicio de triangulación metodológica que integra los tres tipos de evidencia presentados en el numeral 5.1: los resultados técnico-financieros y contractuales (5.1.1), los resultados del cuestionario estructurado de percepción organizacional aplicado a los 12 colaboradores de la empresa (5.1.2) y los resultados del análisis cualitativo de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los tres informantes clave (5.1.3). La convergencia de estas tres fuentes de evidencia cuantitativa, cualitativa y financiero-contractual constituye el fundamento empírico de los ejes estratégicos que se formulan en este numeral.

5.2.1 TRIANGULACIÓN DE RESULTADOS Y PRIORIZACIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS

La contrastación de la hipótesis de trabajo (numeral 5.1.2) mostró una correlación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre las prácticas de gestión organizacional y la eficiencia percibida en la ejecución de contratos públicos (rho=0,788; p=0,0023), y permitió, además, identificar el peso relativo de cada dimensión de la variable independiente frente al

índice de eficiencia percibida. Estos coeficientes se emplean en este numeral como el primer criterio de priorización de la propuesta, en línea con lo señalado en el numeral 5.1.2 acerca de su utilidad para este fin.

Al contrastar dicha evidencia cuantitativa con los hallazgos cualitativos de la entrevista (5.1.3) y con la evidencia técnico-financiera (5.1.1), se observa una convergencia consistente en torno a tres grandes hallazgos: (a) la planeación financiera y presupuestal es, simultáneamente, la dimensión con mayor asociación estadística con la eficiencia percibida (D2; rho=0,839), la más señalada como falencia por los tres entrevistados (códigos 2.1 y 2.2, convergencia alta) y la que explica de manera directa la pérdida financiera de $5.834.656.640 (31,9% del valor proyectado del portafolio) documentada en el numeral 5.1.1; (b) la ausencia de un sistema formal de seguimiento gerencial y control interno (D3; rho=0,752) es igualmente señalada con convergencia alta por los tres entrevistados (códigos 3.1 y 3.2) y se refleja financieramente en la concentración del 99,0% de la pérdida total en solo cinco contratos con demoras atípicas de liquidación, identificados mediante el método del rango intercuartílico; y (c) las demoras administrativas de las entidades contratantes constituyen, para la dirección de la empresa, el principal riesgo financiero externo (código 4.1, convergencia alta), hallazgo que coincide con la dimensión de relación con la entidad contratante (D9; rho=0,715) y con el interés estimado de $2.754.656.640 sobre los dineros no percibidos oportunamente. Esta triple convergencia estadística, cualitativa y financiera es la que sustenta la priorización de los ejes estratégicos de la propuesta.

Tabla 24.

Matriz de triangulación y priorización de los ejes estratégicos de la propuesta

Eje estratégico	Dimensión (cuestionario)	rho de Spearman (p)	Convergencia cualitativa (código – nivel)	Evidencia financiero-contractual	Prioridad
Eje A. Planeación financiera y presupuestal integrada	D2	0,839 (p=0,0006)	2.1 Alta; 2.2 Alta; 6.2 Alta	Pérdida financiera total: $5.834.656.640 (31,9% del valor proyectado)	1
Eje B. Sistema formal de seguimiento gerencial y control interno	D3	0,752 (p=0,0048)	1.2 Alta; 3.1 Alta; 3.2 Alta	99,0% de la pérdida total concentrada en 5 contratos con demora atípica (outliers RIC)	2

Eje estratégico	Dimensión (cuestionario)	rho de Spearman (p)	Convergencia cualitativa (código – nivel)	Evidencia financiero-contractual	Prioridad
Eje C. Formalización de roles, estructura y toma de decisiones	D1	0,735 (p=0,0064)	1.1 Media; 1.2 Alta; 6.1 Alta	Vinculado a la reducción de la improvisación operativa (D4, ítem más bajo del cuestionario, M=2,58)	3
Eje D. Relación con entidades contratantes y gestión del riesgo externo	D9	0,715 (p=0,0090)	4.1 Alta	Interés estimado sobre dineros no percibidos por demoras: $2.754.656.640	4
Eje E. Conocimiento normativo y desarrollo de capacidades del equipo	D7 (D6)	0,683 (p=0,0143) / 0,587 (p=0,0448)	5.1 Alta; 5.2 Media; 5.3 Media; 6.3 Alta	Cumplimiento de plazos legales de liquidación (Ley 1150 de 2007, art. 11)	5

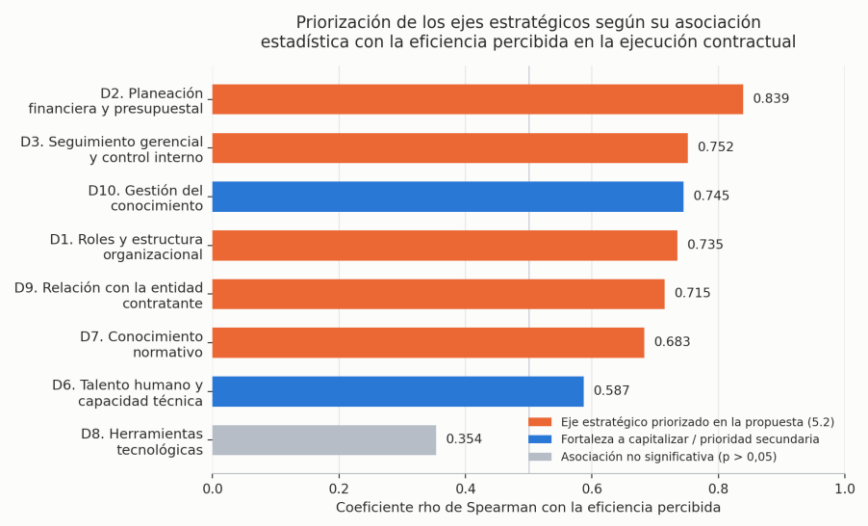
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados presentados en los numerales 5.1.1, 5.1.2 y 5.1.3. rho = coeficiente de correlación de Spearman con el índice de eficiencia percibida (Tabla 16); los códigos de convergencia corresponden a las unidades temáticas codificadas de la entrevista (Tablas 18-23).

La Tabla 24 muestra que cuatro de las diez dimensiones evaluadas en el cuestionario (D1, D2, D3 y D9) presentan simultáneamente una asociación estadística significativa con la eficiencia percibida y hallazgos cualitativos de convergencia alta, lo que las posiciona como los ejes de mayor prioridad de la propuesta. La dimensión D7 (conocimiento normativo), si bien presenta una asociación estadística más moderada (rho=0,683), se incorpora como quinto eje dada la convergencia alta del hallazgo cualitativo asociado (código 5.1) y su relación directa con el cumplimiento de los plazos legales de la contratación pública. Las dimensiones D6 (talento humano) y D8 (herramientas tecnológicas) no se definen como ejes autónomos: D6 presenta una asociación significativa pero comparativamente más débil (rho=0,587) y se incorpora de manera transversal en el eje E; D8 no alcanzó significancia estadística (rho=0,354; p=0,259) y se aborda únicamente como habilitador tecnológico de los ejes B y E. Por su parte, la dimensión D10 (gestión del conocimiento y mejora continua) obtuvo el puntaje descriptivo más alto de las diez dimensiones (M=4,33) y una de las asociaciones más fuertes con la eficiencia percibida (rho=0,745); dado que se trata de una fortaleza ya consolidada y no de una falencia, la propuesta la capitaliza como mecanismo de apoyo a la implementación de

los ejes C y E, en lugar de constituir un eje de intervención independiente. La Figura 8 resume gráficamente este ejercicio de priorización.

Figura 8.

Priorización de los ejes estratégicos según la fuerza de asociación estadística (rho de Spearman) con la eficiencia percibida



Nota. Elaboración propia a partir de los coeficientes de correlación de Spearman presentados en la Tabla 16.

5.2.2 EJES ESTRATÉGICOS DE LA PROPUESTA

A partir de la priorización presentada en el numeral 5.2.1, la propuesta se organiza en cinco ejes estratégicos de gestión organizacional, ordenados de mayor a menor prioridad. Para cada eje se formula un objetivo específico y un conjunto de estrategias orientadas a atender las falencias identificadas en el diagnóstico; la Tabla 25 consolida, para cada eje, el indicador de seguimiento, el responsable sugerido y el plazo estimado de implementación.

Eje A. Planeación financiera y presupuestal integrada.

Objetivo: articular la planeación financiera con la operación y la contabilidad de OHTRAS S.A.S., de modo que las proyecciones de ingresos y de flujo de caja incorporen datos reales y los riesgos identificados antes de suscribir cada contrato.

- Diseñar e implementar un procedimiento estandarizado de presupuestación por contrato (ficha de costeo y flujo de caja proyectado) previo a la oferta, que incorpore

explícitamente el riesgo de demora en el pago o la liquidación documentado en el numeral 5.1.1.

- Crear una instancia de articulación financiera-contable-operativa que revise mensualmente la ejecución presupuestal de cada contrato frente a lo proyectado, atendiendo la falencia de desarticulación identificada en la entrevista (código 2.1).
- Constituir una reserva de liquidez (línea de crédito o fondo de caja) dimensionada con base en el interés estimado por demoras históricas de liquidación ($2.754.656.640), para amortiguar el impacto de los retrasos de las entidades contratantes.
- Incorporar en cada oferta un análisis de riesgo financiero específico incluidos los plazos históricos de pago de la entidad contratante antes de decidir la participación en el proceso, atendiendo la falencia 2.3.

Eje B. Sistema formal de seguimiento gerencial y control interno.

Objetivo: instaurar un sistema formal, documentado y periódico de seguimiento y control interno que permita anticipar desviaciones financieras, de cronograma y de liquidación, en lugar de gestionarlas de manera reactiva.

- Diseñar un tablero de control por contrato con indicadores de avance físico, financiero y de plazos de liquidación, con alertas cuando un contrato se aproxime al plazo legal de liquidación (art. 11, Ley 1150 de 2007).
- Formalizar por escrito la periodicidad de los comités de seguimiento gerencial ya percibidos favorablemente por el personal (D3=4,18) para blindarlos frente a la falencia de incumplimiento de la periodicidad planificada (código 3.3).
- Aplicar de manera rutinaria el criterio estadístico de priorización del seguimiento poscontractual validado en el numeral 5.1.1 (rango intercuartílico), identificando trimestralmente los contratos en riesgo de exceder el plazo de liquidación.

Eje C. Formalización de roles, estructura organizacional y toma de decisiones.

Objetivo: formalizar y divulgar la estructura de roles y responsabilidades de OHTRAS S.A.S. y ampliar la base de toma de decisiones operativas, reduciendo la concentración actual en la gerencia y los socios fundadores.

- Actualizar y divulgar formalmente el manual de funciones de la empresa ítem más débil de la dimensión D1 (M=3,83) mediante socialización periódica con todo el personal, incluido el vinculado por proyecto.

- Definir niveles explícitos de autonomía y decisión operativa para cargos intermedios (dirección de proyectos, coordinación), de modo que las decisiones del día a día no dependan exclusivamente de la gerencia (falencia 1.2, convergencia alta).
- Formalizar por escrito la estructura organizacional matricial que la empresa reconoce tener de manera informal, documentando líneas de reporte y autoridad.

Este eje incide directamente sobre la reducción de la improvisación operativa (D4, ítem más bajo de todo el cuestionario, M=2,58): al clarificar quién decide qué y cuándo, se espera un efecto positivo sobre la estandarización de la ejecución (D4), sin que esta última requiera un eje de intervención independiente, dado que corresponde a un componente de la variable dependiente (eficiencia percibida) y no a una práctica de gestión autónoma.

Eje D. Relación con entidades contratantes y gestión del riesgo externo.

Objetivo: fortalecer la gestión proactiva de la relación con las entidades contratantes para mitigar el impacto de las demoras administrativas sobre la liquidez de la empresa.

- Formalizar un procedimiento de seguimiento poscontractual activo (recordatorios y comunicaciones formales) ante la entidad contratante desde el vencimiento del contrato, priorizando los casos que se acerquen al plazo legal de liquidación.
- Sistematizar la relación histórica de tiempos de pago y liquidación por entidad contratante, como insumo tanto para la decisión de participar en futuros procesos como para la planeación financiera del Eje A.
- Fortalecer las capacidades de gestión de garantías, pólizas y trámites documentales exigidos por las entidades, apalancándose en una fortaleza ya identificada (ítem mejor valorado de D2, M=4,42).

Eje E. Conocimiento normativo y desarrollo de capacidades del equipo.

Objetivo: distribuir el conocimiento normativo de la contratación pública y fortalecer las competencias técnicas del equipo, reduciendo la dependencia de una sola persona y equilibrando la carga de trabajo.

- Diseñar un plan de capacitación periódica en normativa de contratación pública (Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, Decreto 1082 de 2015, entre otras) dirigido a todo el personal vinculado a la ejecución contractual, no solo a la gerencia (falencia 5.1, convergencia alta).

- Distribuir de manera más equilibrada la carga de trabajo entre los miembros del equipo ítem más bajo de la dimensión D6 (M=3,67) mediante la asignación explícita de responsables de respaldo para funciones críticas.

Tabla 25.

Plan de acción de la propuesta de estrategias de gestión organizacional para OHTRAS S.A.S.

Eje	Objetivo	Indicador de seguimiento	Responsable	Plazo	Recursos necesarios	Referente / caso de éxito
Eje A. Planeación financiera y presupuestal integrada	Articular la planeación financiera con la operación y la contabilidad de cada contrato	% de contratos con ficha de costeo y flujo de caja aprobados antes del inicio; desviación presupuestal promedio por contrato	Gerencia financiera / socios fundadores	Corto plazo (0-1 meses)	Tiempo del área financiera (15-20 horas iniciales); eventual línea de crédito rotativo o fondo de reserva; no requiere inversión tecnológica adicional.	Rodríguez-Rivera et al. (2023); Cardona Zuleta y Castro Álvarez (2025).
Eje B. Sistema formal de seguimiento gerencial y control interno	Instaurar un sistema formal de seguimiento y control interno con alertas tempranas	% de contratos con seguimiento documentado mensual; días promedio de demora en liquidación (línea base: 359 días)	Dirección de proyectos / gerencia	Corto-mediano plazo (1-2meses)	Tiempo de la dirección de proyectos; herramienta ofimática existente (Excel) o de bajo costo (Power BI).	Toaquiza Licta et al. (2022); Benítez Pincay et al. (2024).
Eje C. Formalización de roles, estructura y toma de decisiones	Formalizar roles, responsabilidades y niveles de decisión operativa	Manual de funciones actualizado y socializado (sí/no); decisiones operativas escaladas a gerencia por mes	Gerencia / socios fundadores	Corto plazo (0-6 meses)	Tiempo de la gerencia y los socios fundadores; no requiere inversión económica.	Arriaga-López et al. (2018).
Eje D. Relación con entidades contratantes y gestión del riesgo externo	Fortalecer la gestión proactiva de la relación con las entidades contratantes	Monto y proporción de cartera en mora por liquidación; tiempo promedio de liquidación por entidad contratante	Gerencia / asesoría jurídica	Mediano-largo plazo (2-4meses)	Tiempo de gerencia y apoyo puntual de asesoría jurídica externa.	Banco Mundial (2017); Flynn (2025).
Eje E. Conocimiento normativo	Distribuir el conocimiento normativo	% de colaboradores capacitados en	Gerencia / dirección de proyectos	Mediano plazo (2-6 meses)	Capacitaciones gratuitas (Colombia	Herrera-Sánchez (2021);

Eje	Objetivo	Indicador de seguimiento	Responsable	Plazo	Recursos necesarios	Referente / caso de éxito
y desarrollo de capacidades del equipo	y fortalecer las competencias del equipo	normativa de contratación pública; puntaje del ítem de distribución de carga laboral			Compra Eficiente) o de bajo costo; tiempo del personal	Bermúdez-Arango et al. (2021).

Nota. Elaboración propia.

La propuesta de investigación también contempla la estructuración de un presupuesto previsto para el desarrollo de los cinco (5) ejes estratégicos, así:

Tabla 26.

Presupuesto detallado Eje A. Planeación financiera y presupuestal integrada

Concepto	Descripción detallada	Recurso	Cantidad	Valor unitario (COP)	Valor total (COP)
Diseño de ficha de costeo estandarizada	Elaboración de formato para presupuestación de contratos con análisis de riesgos financieros	Gerente financiero (interno)	15 horas	$100.000	$1.500.000
Diseño de flujo de caja proyectado	Creación de plantilla que considere tiempos reales de pago de entidades contratantes	Gerente financiero (interno)	10 horas	$100.000	$1.000.000
Revisión y aprobación de metodologías	Validación de formatos y procedimientos por parte de la dirección	Socios fundadores (internos)	8 horas	$150.000	$1.200.000
Socialización con el equipo operativo	Presentación de nuevos procedimientos al personal	Gerente general (interno)	4 horas	$120.000	$480.000
TOTAL EJE A					$4.180.000

Tabla 27.

Presupuesto detallado Eje B. Sistema formal de seguimiento gerencial y control interno

Concepto	Descripción detallada	Recurso	Cantidad	Valor unitario (COP)	Valor total (COP)
Diseño del tablero de control	Creación de dashboard con indicadores de avance físico, financiero y plazos de liquidación	Director de proyectos (interno)	30 horas	$100.000	$3.000.000
Definición de indicadores y alertas	Establecimiento de alertas para contratos que se aproximen al plazo legal de liquidación (120 días)	Gerente + Director de proyectos	8 horas	$120.000	$960.000

Implementación y ajustes del tablero	Soporte para la implementación y resolución de contingencias	Director de proyectos (interno)	5 horas	$100.000	$500.000
Licencias Power BI Pro	Suscripción mensual por usuario para publicación y colaboración en la nube. Precio referenciado en Tienda Virtual del Estado Colombiano	3 usuarios x 12 meses	36 licencias/mes	$37.570	$1.352.520
TOTAL EJE B					$5.812.520

Tabla 28.

Presupuesto detallado Eje C. Formalización de roles, estructura organizacional y toma de decisiones

Concepto	Descripción detallada	Recurso	Cantidad	Valor unitario (COP)	Valor total (COP)
Actualización del manual de funciones	Revisión y actualización de responsabilidades por cargo	Socios fundadores + Gerente	20 horas	$150.000	$3.000.000
Definición de niveles de autoridad	Establecimiento de niveles de autonomía para cargos intermedios	Socios fundadores	8 horas	$150.000	$1.200.000
Socialización del manual y estructura	Presentación y entrega del manual actualizado al personal	Gerente	3 horas	$120.000	$360.000
TOTAL EJE C					$4.560.000

Tabla 29.

Presupuesto detallado Eje D. Relación con entidades contratantes y gestión del riesgo externo

Concepto	Descripción detallada	Recurso	Cantidad	Valor unitario (COP)	Valor total (COP)
Diseño de procedimiento de seguimiento poscontractual	Creación de protocolo de comunicaciones formales con entidades desde la finalización del	Gerente (interno)	15 horas	$120.000	$1.800.000

	contrato				
Sistematización de base de datos de entidades	Registro histórico de tiempos de pago y liquidación por entidad contratante	Director de proyectos (interno)	10 horas	$100.000	$1.000.000
Asesoría jurídica especializada	Revisión de procedimientos y comunicaciones por parte de abogado especializado en contratación pública	Asesor externo	1 consultoría	$2.000.000	$2.000.000
TOTAL EJE D					$4.800.000

Tabla 30.

Presupuesto detallado Eje E. Conocimiento normativo y desarrollo de capacidades del equipo

Concepto	Descripción detallada	Recurso	Cantidad	Valor unitario (COP)	Valor total (COP)
Diseño del plan de capacitación	Elaboración de programa de capacitación en normativa de contratación pública	Gerente + director de proyectos	8 horas	$120.000	$960.000
Capacitación en normativa de contratación pública	Curso virtual ofrecido por Colombia Compra Eficiente (gratuito)	—	1 curso	$0	$0
Capacitación en herramientas de visualización	Curso gratuito de Microsoft Learn (Power BI)	—	1 curso	$0	$0
Implementación de repositorio de lecciones aprendidas	Uso de Google Drive (gratuito) para almacenamiento y colaboración	—	—	$0	$0
TOTAL EJE E					$960.000

Tabla 31.

Presupuesto resumen consolidado del presupuesto de implementación

Eje estratégico	Inversión estimada (COP)	Participación
Eje A. Planeación financiera y presupuestal integrada	$4.180.000	20,6%
Eje B. Sistema formal de seguimiento gerencial y control interno	$5.812.520	28,6%
Eje C. Formalización de roles, estructura y toma de decisiones	$4.560.000	22,4%
Eje D. Relación con entidades contratantes y gestión del riesgo externo	$4.800.000	23,6%
Eje E. Conocimiento normativo y desarrollo de capacidades del equipo	$960.000	4,7%
TOTAL INVERSIÓN ESTIMADA	$20.312.520	100%

5.2.3 RUTA DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación de la propuesta se plantea en tres fases secuenciales a lo largo de seis meses, priorizando en la Fase 1 los ejes con mayor asociación estadística y mayor convergencia cualitativa (Eje A y Eje C), e iniciando en paralelo el Eje B por su relación directa con la reducción de la pérdida financiera concentrada en los contratos con demora atípica. La Tabla 26 y la Figura 9 presentan el cronograma tentativo de implementación.

Tabla 32.

Ruta de implementación de la propuesta de estrategias de gestión organizacional

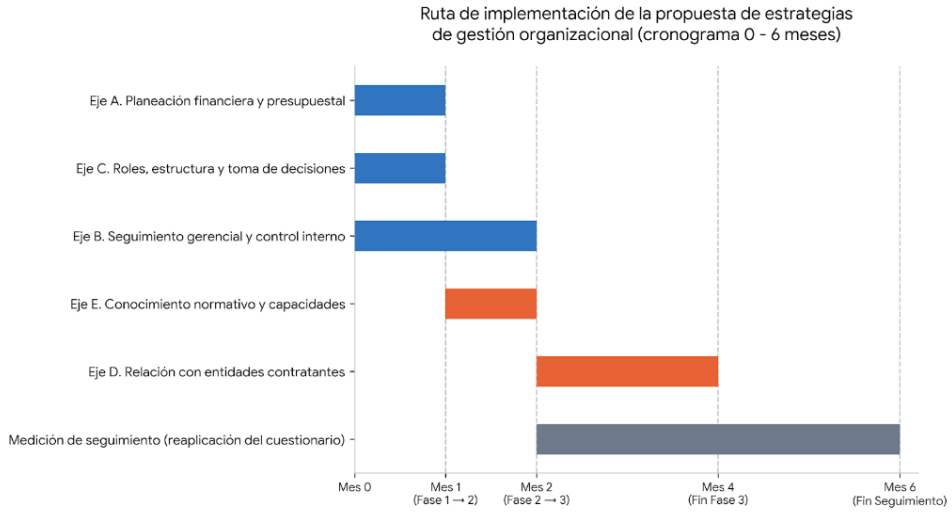
Fase	Periodo	Ejes trabajados	Actividades clave
Fase 1	Meses 0-1	Eje A (arranque); Eje C (arranque); Eje B (inicio)	Ficha de costeo y flujo de caja estandarizados; comité de articulación financiera-contable-operativa; manual de funciones actualizado y socializado; diseño del tablero de control por contrato
Fase 2	Meses 1-2	Eje B (consolidación); Eje E	Implementación plena del tablero de control con alertas tempranas; plan de capacitación en normativa de contratación pública; repositorio institucional de conocimiento
Fase 3	Meses 2-4	Eje D	Procedimiento formal de seguimiento

		(consolidación)	poscontractual; sistematización histórica de tiempos de pago y liquidación por entidad contratante
Medición de seguimiento	Meses 2-6	Transversal	Reaplicación del cuestionario de percepción organizacional para evaluar el efecto de la propuesta sobre el índice de eficiencia percibida

Nota. Elaboración propia.

Figura 9.

Ruta de implementación de la propuesta de estrategias de gestión organizacional (cronograma tentativo)



Nota. Elaboración propia.

6 DISCUSIÓN

El hallazgo central del componente cuantitativo del presente estudio es una correlación de Spearman de 0,788 (p=0,0023) entre las prácticas de gestión organizacional y la eficiencia percibida en la ejecución contractual, es consistente con la evidencia reportada por Cruz-Velásquez et al. (2020), quienes encontraron una correlación de 0,893 entre la gestión de contrataciones del Estado y el logro de los objetivos organizacionales en una entidad pública peruana. Si bien se trata de organizaciones de naturaleza distinta (una entidad pública frente a una microempresa contratista privada), la convergencia de ambos resultados hacia correlaciones fuertes y positivas refuerza la plausibilidad de que la gestión organizacional constituye, en efecto, un determinante robusto del desempeño en el ámbito de la contratación pública, y no un hallazgo circunstancial del caso OHTRAS S.A.S.

Al examinar cuál dimensión de la gestión organizacional presenta la asociación más fuerte con la eficiencia percibida, los resultados de OHTRAS S.A.S. señalan a la planeación financiera y presupuestal (D2; rho=0,839) como la de mayor peso. Este hallazgo coincide con lo documentado por Rodríguez-Rivera et al. (2023) en una compañía colombiana de suministros y construcciones, para quienes la gestión de los recursos financieros ha cobrado una relevancia estratégica creciente, y con Cardona Zuleta y Castro Álvarez (2025), quienes identifican la gestión anticipada del riesgo financiero como uno de los principales desafíos prácticos de las pymes colombianas. La coincidencia entre estos antecedentes de distintos sectores y regiones del país y los datos de OHTRAS S.A.S. sugiere que la debilidad en la planeación financiera no es una particularidad de la empresa estudiada, sino un patrón compartido por microempresas colombianas del sector construcción, lo que otorga mayor validez externa a la priorización de esta dimensión en la propuesta de estrategias del numeral 5.2.

En la misma línea, la asociación significativa encontrada entre el seguimiento gerencial y control interno (D3; rho=0,752) y la eficiencia percibida es congruente con un cuerpo amplio de literatura sobre control interno en Mipymes latinoamericanas, entre ella Toaquiza Licta et al. (2022) y Mendieta et al. (2022), quienes documentan en Pymes ecuatorianas una incidencia positiva del control interno sobre los resultados financieros y la rentabilidad, y Benítez Pincay et al. (2024), quienes señalan que el fortalecimiento del control interno es un factor determinante del crecimiento, la supervivencia y la eficiencia operativa de las Mipymes. Los datos de OHTRAS S.A.S. no solo no contradicen esta literatura, sino que la refuerzan con evidencia que la infraestructura vial contratada con el Estado colombiano poco explorado en los antecedentes revisados.

El hallazgo que introduce un matiz frente a la literatura consultada es la ausencia de asociación estadísticamente significativa entre las herramientas tecnológicas y sistemas de información (D8; rho=0,354; p=0,259) y la eficiencia percibida, resultado que contrasta con estudios como el de Bermúdez-Arango et al. (2021), quienes proponen el fortalecimiento de las TIC como estrategia central para la gestión del conocimiento en pymes del Valle del Cauca. Una explicación plausible de esta diferencia, a la luz de la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991) empleada en el marco teórico del presente estudio, es que la tecnología por sí sola no constituye un recurso valioso y difícil de imitar si no está acompañada de los procesos organizacionales planeación financiera, control interno y estandarización que le dan sentido y uso efectivo. En el caso de OHTRAS S.A.S., la debilidad no parece residir en la disponibilidad de herramientas tecnológicas, sino en la ausencia de los procesos de base sobre los cuales dichas herramientas podrían generar valor, interpretación coherente con que el ítem de menor puntaje de todo el instrumento fue precisamente la improvisación en la ejecución de actividades (M=2,58). Esto sugiere que el problema organizacional de fondo en OHTRAS S.A.S. es de naturaleza procedimental antes que tecnológica, y explica por qué la propuesta de estrategias del numeral 5.2 prioriza la estandarización de procesos y la planeación financiera por encima del fortalecimiento tecnológico.

7 CONCLUSIONES

En términos generales, la investigación cumplió su objetivo de diseñar una propuesta de estrategias de gestión organizacional orientada a mejorar la eficiencia en la ejecución de contratos públicos de OHTRAS S.A.S. El diagnóstico integrado de las dimensiones financiera, perceptual y cualitativa permitió comprobar que las falencias identificadas en las prácticas organizacionales y operativas actuales de la empresa particularmente en planeación financiera, seguimiento gerencial y definición de roles explican en buena medida la brecha observada entre el valor proyectado y el efectivamente percibido en la ejecución de sus contratos, y sobre esa base se formuló una propuesta aplicada y priorizada a partir de la evidencia recolectada.

Frente al primer objetivo específico, orientado a identificar las falencias y necesidades de las prácticas organizacionales y operativas actuales de OHTRAS S.A.S., los resultados evidenciaron que estas se concentran en la ausencia de un procedimiento formal de presupuestación y flujo de caja por contrato, en la falta de mecanismos sistemáticos de seguimiento gerencial y control interno, y en una definición de roles todavía informal y centrada en los socios fundadores. Estas falencias fueron señaladas de manera convergente por los tres entrevistados y correspondieron, a su vez, a las dimensiones del cuestionario de percepción organizacional con menor puntaje relativo, lo que confirma la coherencia entre la evidencia cuantitativa y cualitativa recolectada.

En cuanto al segundo objetivo específico, referido a determinar el estado de las estrategias, metodologías y buenas prácticas de gestión organizacional implementadas en microempresas de contratación estatal en otros contextos, la revisión de antecedentes nacionales e internacionales mostró que las debilidades identificadas en OHTRAS S.A.S. no son excepcionales, sino recurrentes en microempresas que participan en la contratación estatal en contextos tan diversos distintas regiones de Colombia: la informalidad en la definición de roles, la ausencia de planeación financiera formal y la debilidad del control interno aparecen de manera sistemática como factores que afectan el desempeño y la perdurabilidad de este tipo de organizaciones, junto con una tendencia consistente hacia modelos de gestión centralizada en empresas de tamaño reducido, patrón que también se observa en OHTRAS S.A.S.

Respecto al tercer objetivo específico, orientado a elaborar recomendaciones estratégicas para fortalecer la ejecución contractual de OHTRAS S.A.S., dichas recomendaciones se materializaron en cinco ejes de intervención planeación financiera y presupuestal, seguimiento gerencial y control interno, formalización de roles y estructura, relación con las entidades contratantes y conocimiento normativo formulados a partir de la triangulación de la evidencia financiera, perceptual y cualitativa recolectada, y no como

recomendaciones genéricas desvinculadas del diagnóstico. Cada eje quedó asociado a un objetivo específico, un conjunto de estrategias concretas, un indicador de seguimiento y un responsable sugerido, lo que otorga a la propuesta un carácter aplicable dentro de la estructura organizacional real de la empresa.

Los resultados obtenidos aportan, además, evidencia cuantitativa robusta sobre la magnitud del problema: se identificó una correlación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre las prácticas de gestión organizacional y la eficiencia percibida en la ejecución contractual (rho de Spearman=0,788; p=0,0023), y se estimó una pérdida financiera total de $5.834.656.640 durante el periodo 2023-2025, equivalente al 31,9% del valor proyectado del portafolio de contratos analizado. De manera particularmente relevante, el 99,0% de esta pérdida se concentró en solo cinco contratos con demoras atípicas de liquidación, lo que indica que el problema financiero de OHTRAS S.A.S. no obedece a una debilidad generalizada, sino a fallas puntuales de seguimiento en un número acotado de procesos identificables.

Finalmente, la propuesta desarrollada en el numeral 5.2 constituye el principal producto aplicado de esta investigación: a partir de una matriz de triangulación que combina evidencia estadística, cualitativa y financiera, se priorizaron los cinco ejes estratégicos antes mencionados y se estructuró un plan de acción con una ruta de implementación a 6 meses. Esta propuesta no solo responde a las falencias diagnosticadas, sino que ofrece a OHTRAS S.A.S. un instrumento de gestión concreto, secuenciado y medible, cuyo impacto podría contrastarse en el tiempo mediante una nueva aplicación del instrumento de percepción organizacional utilizado en este estudio.

8 RECOMENDACIONES

Implementar un sistema de planeación financiera y presupuestal integrada como requisito previo a toda oferta.

La evidencia más contundente del estudio muestra que la planeación financiera y presupuestal (D2) es la dimensión con la correlación más alta con la eficiencia percibida (rho=0,839) y la señalada como falencia crítica por la totalidad de la dirección, siendo además la causa directa de la pérdida financiera estimada en $5.834.656.640. Por ello, se recomienda a la gerencia de OHTRAS S.A.S. estandarizar, como acción inmediata y requisito sine qua non para la presentación de cualquier oferta, una "Ficha de Costeo y Flujo de Caja Proyectado" que incorpore explícitamente el análisis de riesgos financieros, incluyendo los plazos históricos de pago de la entidad contratante y el cálculo de una reserva de liquidez dimensionada para amortiguar el impacto de las demoras documentadas, de modo que las proyecciones de ingresos se articulen con la realidad operativa y contable de la empresa.

Instaurar un sistema de seguimiento gerencial y control interno con alertas tempranas de liquidación.

El estudio revela que la ausencia de un sistema formal de seguimiento (D3, rho=0,752) deriva en una gestión reactiva de las desviaciones, y que el 99,0% de la pérdida financiera total se concentró en solo cinco contratos con demoras atípicas de liquidación, lo que indica que el problema no es generalizado sino puntual y prevenible. En consecuencia, se sugiere diseñar e implementar un "Tablero de Control por Contrato" que centralice indicadores de avance físico, financiero y de plazos de liquidación, con alertas automáticas cuando un contrato se aproxime al plazo legal de 120 días establecido en la Ley 1150 de 2007, y formalizar la periodicidad de los comités de seguimiento gerencial para revisar este tablero de manera proactiva, anticipando desviaciones en lugar de gestionarlas reactivamente.

Formalizar la estructura organizacional y descentralizar la toma de decisiones operativas.

La concentración de la toma de decisiones en la gerencia y los socios fundadores (falencia con convergencia alta) constituye un cuello de botella que fomenta la improvisación operativa, identificada como el ítem con la calificación más baja de toda la encuesta (M=2,58). Dado que la formalización de roles (D1) presenta una correlación significativa con la eficiencia (rho=0,735), se recomienda actualizar y divulgar formalmente un manual de funciones que no

solo defina roles, sino que también establezca niveles explícitos de autonomía y decisión para cargos intermedios como la Dirección de Proyectos, documentando la estructura organizacional matricial que la empresa reconoce tener de manera informal y definiendo, por ejemplo, que dicha dirección pueda reasignar recursos operativos sin aprobación gerencial para cada decisión, agilizando así la ejecución y reduciendo la dependencia de los socios fundadores.

Fortalecer la gestión proactiva de la relación con entidades contratantes.

Las demoras administrativas de las entidades contratantes fueron identificadas como el principal riesgo financiero externo (convergencia alta), generando un costo de oportunidad estimado en $2.754.656.640 por intereses sobre dineros no percibidos, lo que evidencia que la estrategia actual de espera pasiva resulta financieramente onerosa. Por esta razón, se aconseja crear un "Procedimiento de Seguimiento Poscontractual Activo" que incluya un calendario de comunicaciones formales con la entidad desde el momento de la finalización del contrato, y sistematizar una base de datos histórica por entidad contratante que registre sus tiempos de pago y liquidación, información que servirá tanto para anticipar y gestionar demoras características como para alimentar el análisis de riesgo en la fase de oferta del Eje 1.

Descentralizar el conocimiento normativo y fortalecer las capacidades del equipo mediante un plan de capacitación estructurado.

El estudio evidencia que el conocimiento normativo de la contratación pública está concentrado en una sola persona (falencia con convergencia alta), lo que crea una vulnerabilidad crítica para la organización, pero también revela que la gestión del conocimiento y mejora continua (D10) constituye una fortaleza consolidada (M=4,33) con alta correlación con la eficiencia (rho=0,745). Con base en ello, se recomienda diseñar un plan de capacitación periódica en normativa aplicable (Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, Decreto 1082 de 2015) dirigido a todo el personal vinculado a la ejecución contractual, y no únicamente a la gerencia, complementado con la creación de un repositorio institucional de lecciones aprendidas que formalice las buenas prácticas ya existentes, lo que además contribuirá a equilibrar la carga de trabajo al permitir que más personas asuman responsabilidades normativas y de gestión.

Establecer un mecanismo de medición y seguimiento de la propuesta mediante la re aplicación del instrumento de percepción organizacional.

El estudio proporciona una línea base cuantitativa robusta a partir del cuestionario de percepción organizacional aplicado a los 12 colaboradores, cuyos resultados por dimensión e ítem permiten evaluar el impacto de las estrategias implementadas. Por ello, se recomienda formalizar la re aplicación de este mismo instrumento a los 12 meses de iniciada la implementación, con el fin de contrastar el índice de eficiencia percibida y las puntuaciones por dimensión (D1 a D10) con los resultados de 2026, ofreciendo evidencia concreta del retorno de la inversión en la propuesta y permitiendo ajustes oportunos basados en datos, consolidando así un ciclo de mejora continua sostenible para OHTRAS S.A.S.

Referencias

Arriaga-López, F. G., Martínez Orozco, E., Ávalos Cueva, D., & Gutiérrez-Salcido, A. M. (2018). La gestión administrativa en las microempresas de Arandas, Jalisco, México. Ra Ximhai, 14(Núm. Esp. 3), 17–28.

Banco Mundial, Business Environment Working Group. (2017). Policies that promote SME participation in public procurement (Technical Report). World Bank Group / Donor Committee for Enterprise Development.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Benítez Pincay, L. J., Mérida Córdova, E. J., & Portilla Castell, Y. (2024). Abordaje de la gestión organizacional en MIPYMES. Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 6(3), 95–105. https://doi.org/10.47606/acven/ph0264

Bermúdez-Arango, A. P., Cuéllar-Torres, C. J., & Riascos-Erazo, S. C. (2021). Estrategias de aprendizaje organizacional y tecnologías de la información y las comunicaciones para apoyar la gestión de conocimiento en las pymes del Valle del Cauca, Colombia. Revista Ean, (89), 69–90. https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2818

Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2016). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI (2a ed.). Pearson Educación.

Cardona Zuleta, C. P., & Castro Álvarez, J. F. (2025). Desafíos en la gestión del riesgo financiero en las PYMES: una perspectiva práctica en Medellín. European Public & Social Innovation Review, 10, 1–19. https://doi.org/10.31637/epsir-2025-2122

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración (10a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Córdoba Restrepo, L. Y., & Agredo Leiva, L. (2018). Análisis del riesgo financiero de impago en las pymes del sector manufacturero de Colombia, subsector elaboración de alimentos. Revista Science of Human Action, 3(1), 34–64.

Cruz-Velásquez, G. A., Quispe-Layme, M., & Quispe-Layme, W. (2020). Gestión de contrataciones del Estado en el logro de los objetivos organizacionales de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Revista El Ceprosimad, 8(1), 6–17.

Decreto 1082 de 2015. (2015, 26 de mayo). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional. Diario Oficial No. 49.523. Presidencia de la República de Colombia.

Del Río Vásquez, J. L. (2017). Gestión organizacional en entornos complejos por parte de las Mipymes del sector servicios de la ciudad de Sincelejo. Tendencias, 18(2), 45–57. https://doi.org/10.22267/rtend.171802.75

Flynn, A. (2025). Research on SME involvement in public procurement: A review, critique and conceptual framework. Journal of Purchasing and Supply Management, Artículo 101052. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2025.101052

García Guiliany, J., Paz Marcano, A., & Cantillo Campo, N. (2019). Estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. Aglala, 10(1), 312–339. https://doi.org/10.22519/22157360.1349

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana.

Herrera-Sánchez, M. J. (2021). Estrategias de gestión administrativa para el desarrollo sostenible de emprendimientos en La Concordia. Journal of Economic and Social Science Research, 1(4), 56–69. https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/42

Ley 80 de 1993. (1993, 28 de octubre). Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Diario Oficial No. 41.094. Congreso de la República de Colombia.

Ley 590 de 2000. (2000, 10 de julio). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial No. 44.078. Congreso de la República de Colombia.

Ley 905 de 2004. (2004, 2 de agosto). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Diario Oficial No. 45.628. Congreso de la República de Colombia.

Ley 1150 de 2007. (2007, 16 de julio). Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos. Diario Oficial No. 46.691. Congreso de la República de Colombia.

Ley 1712 de 2014. (2014, 6 de marzo). Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 49.084. Congreso de la República de Colombia.

Mendieta, E., Navarrete, O., & Romero, M. (2022). Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO, en la rentabilidad de las pymes del sector comercial de Guayaquil, Ecuador. Cuadernos de Contabilidad, 23. https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc23.iici

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (4a ed.). SAGE Publications.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

Pavón Sierra, D. E., Villa Andrade, L. C., Rueda Manzano, M. C., & Lomas, E. X. (2019). Control interno de inventario como recurso competitivo en una PyME de Guayaquil. Revista Venezolana de Gerencia, 24(87), 860–873.

Rodríguez-Rivera, Y. P., Manjarres Argote, A. K., & López Juvinao, D. D. (2023). Gestión empresarial y estrategias financieras en una compañía de suministros y construcciones. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 25(2), 411–425. https://doi.org/10.36390/telos252.12

Soledispa-Rodríguez, X. E., Pionce-Choez, J. M., & Sierra-González, M. C. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. Dominio de las Ciencias, 8(1), 280–294. https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2571

Toaquiza Licta, J. M., Lema De la Cruz, L. M., & Urbina Poveda, M. A. (2022). Gestión de control interno para Pymes desde el gobierno corporativo e incidencia en resultados financieros, sector industrial. Ciencia Digital, 6(2), 24–48. https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v6i2.2107

Normativa citada

Decreto 1082 de 2015. (2015, 26 de mayo). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional. Diario Oficial No. 49.523. Presidencia de la República de Colombia.

Ley 80 de 1993. (1993, 28 de octubre). Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Diario Oficial No. 41.094. Congreso de la República de Colombia.

Ley 590 de 2000. (2000, 10 de julio). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial No. 44.078. Congreso de la República de Colombia.

Ley 905 de 2004. (2004, 2 de agosto). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Diario Oficial No. 45.628. Congreso de la República de Colombia.

Ley 1150 de 2007. (2007, 16 de julio). Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos. Diario Oficial No. 46.691. Congreso de la República de Colombia.

Ley 1712 de 2014. (2014, 6 de marzo). Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 49.084. Congreso de la República de Colombia.

Anexos

ANEXO 1: ENCUESTA DE PERCEPCIÓN ORGANIZACIONAL, EMPRESA OHTRAS S.A.S.

"Encuesta de Percepción Organizacional — OHTRAS S.A.S. En el marco del Trabajo de Grado (Esp. en Gerencia de Proyectos), buscamos conocer su percepción sobre las prácticas organizacionales de la empresa (2023-2025). Sus respuestas son anónimas, confidenciales y de uso exclusivamente académico. Su participación es voluntaria. Gracias por su aporte a la mejora continua de OHTRAS S.A.S"

Es importante señalar que todos los datos recolectados tendrán como fundamento los contratos ejecutados por la empresa OHTRAS SAS durante el periodo 2023 al 2025 según se relaciona en el documento anexo. Lea cuidadosamente las afirmaciones y ***responda según su percepción.***

"Su aporte es importante para apropiación de nuevas estrategias y la mejora continua de la Organización Hermanos Torres Rodríguez y Asociados OHTRAS S.A.S.

Objetivo: Identificar la percepción del personal de OHTRAS S.A.S. sobre sus prácticas organizacionales, en el marco de los proyectos y contratos de origen público ejecutados durante el periodo 2023 a 2025.

Escala de respuesta

El cuestionario se estructura en diez dimensiones, evaluadas mediante una escala de Likert de cinco niveles totalmente anclada. Está dirigido a los 12 colaboradores de OHTRAS S.A.S.

Para cada ítem, marque con una X la casilla que mejor represente su nivel de acuerdo.

Valor	Significado
1	Muy en desacuerdo — la afirmación no se cumple en absoluto.
2	En desacuerdo — la afirmación se cumple en muy pocas ocasiones.
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo — se cumple parcialmente o de forma inconsistente.
4	De acuerdo — la afirmación se cumple la mayoría de las veces.
5	Muy de acuerdo — la afirmación se cumple siempre o casi siempre.

Dimensión 1: Definición de roles y estructura organizacional

Ítem	**1.** Muy en desacuerdo	**2.** En desacuerdo	**3.** Ni de acuerdo ni en desacuerdo	**4.** De acuerdo	**5.** Muy de acuerdo
1. Existe claridad sobre las responsabilidades de cada cargo en la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Los manuales de funciones son conocidos y aplicados por todo el personal.	☐	☐	☐	☐	☐
3. La estructura organizacional es adecuada para las necesidades operativas de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Las líneas de autoridad y reporte están claramente definidas.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Existe una adecuada distribución de responsabilidades entre los miembros del equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Cuando surge una tarea nueva, es claro quién debe asumirla.	☐	☐	☐	☐	☐
7. La empresa cuenta con el personal suficiente para atender de manera simultánea varios contratos públicos.	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 2: Planeación financiera y presupuestal

Ítem	**1.** Muy en desacuerdo	**2.** En desacuerdo	**3.** Ni de acuerdo ni en desacuerdo	**4.** De acuerdo	**5.** Muy de acuerdo
1. Se elaboran presupuestos detallados para cada contrato antes de su ejecución.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Las proyecciones de ingresos son realistas y se basan en información confiable.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Existe seguimiento periódico entre lo presupuestado y lo ejecutado.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Se identifican con anticipación los riesgos financieros de cada contrato.	☐	☐	☐	☐	☐
5. La empresa cuenta con reservas o mecanismos para cubrir imprevistos financieros.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Los flujos de caja se proyectan considerando los tiempos reales de pago de las entidades contratantes.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Las decisiones de inversión de la empresa se sustentan en información financiera actualizada.	☐	☐	☐	☐	☐
8. La empresa gestiona de manera oportuna y adecuada las pólizas y garantías exigidas por las entidades contratantes.	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 3: Seguimiento gerencial y control interno

Ítem	**1.** Muy en desacuerdo	**2.** En desacuerdo	**3.** Ni de acuerdo ni en desacuerdo	**4.** De acuerdo	**5.** Muy de acuerdo
1. La gerencia realiza seguimiento periódico al avance de los contratos.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Existen indicadores de gestión que permiten evaluar el desempeño.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Se implementan acciones correctivas oportunas cuando se detectan desviaciones.	☐	☐	☐	☐	☐
4. La información sobre el estado de los contratos es oportuna y confiable.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Existen espacios formales de retroalimentación entre la gerencia y el equipo operativo.	☐	☐	☐	☐	☐
6. El control interno de la empresa permite anticipar problemas antes de que se agraven.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Existe un seguimiento adecuado a los requerimientos y observaciones del supervisor o interventor de la entidad contratante.	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 4: Estandarización y ejecución operativa

Ítem	**1.** Muy en desacuerdo	**2.** En desacuerdo	**3.** Ni de acuerdo ni en desacuerdo	**4.** De acuerdo	**5.** Muy de acuerdo
1. La ejecución de los contratos se realiza siguiendo procedimientos estandarizados.	☐	☐	☐	☐	☐
2. La improvisación es una práctica habitual en la ejecución de actividades.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Existe coordinación efectiva entre las diferentes áreas operativas.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Los procedimientos de trabajo están documentados y disponibles para el personal.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Las decisiones operativas del día a día se toman de manera anticipada y no sobre la marcha.	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 5: Calidad de entregables y satisfacción de la entidad contratante

Ítem	**1.** Muy en desacuerdo	**2.** En desacuerdo	**3.** Ni de acuerdo ni en desacuerdo	**4.** De acuerdo	**5.** Muy de acuerdo
1. La calidad de los entregables es consistente entre un contrato y otro.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Los entregables cumplen con los plazos y especificaciones acordados con la entidad contratante.	☐	☐	☐	☐	☐
3. La empresa recibe habitualmente una evaluación o calificación satisfactoria por parte de las entidades contratantes.	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 6: Gestión del talento humano y capacidad técnica

Ítem	**1.** Muy en desacuerdo	**2.** En desacuerdo	**3.** Ni de acuerdo ni en desacuerdo	**4.** De acuerdo	**5.** Muy de acuerdo
1. El personal recibe capacitación adecuada para las funciones que desempeña en la ejecución de los contratos.	☐	☐	☐	☐	☐
2. La empresa cuenta con personal técnico especializado suficiente para las exigencias de los contratos públicos.	☐	☐	☐	☐	☐
3. La rotación de personal no afecta de manera significativa la continuidad de los contratos.	☐	☐	☐	☐	☐
4. La carga de trabajo se distribuye de manera equilibrada entre los miembros del equipo.	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 7: Conocimiento y cumplimiento normativo de la contratación pública

Ítem	**1.** Muy en desacuerdo	**2.** En desacuerdo	**3.** Ni de acuerdo ni en desacuerdo	**4.** De acuerdo	**5.** Muy de acuerdo
1. El personal involucrado conoce la normativa vigente de contratación pública aplicable a su labor.	☐	☐	☐	☐	☐
2. La empresa se mantiene actualizada frente a cambios en la normativa de contratación estatal.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Los procesos internos garantizan el cumplimiento de los requisitos legales exigidos en cada contrato.	☐	☐	☐	☐	☐

Ítem	**1.** Muy en desacuerdo	**2.** En desacuerdo	**3.** Ni de acuerdo ni en desacuerdo	**4.** De acuerdo	**5.** Muy de acuerdo
4. El personal comprende adecuadamente los procedimientos para gestionar modificaciones, adiciones o prórrogas contractuales.	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 8: Herramientas tecnológicas y sistemas de información

Ítem	**1.** Muy en desacuerdo	**2.** En desacuerdo	**3.** Ni de acuerdo ni en desacuerdo	**4.** De acuerdo	**5.** Muy de acuerdo
1. La empresa cuenta con herramientas tecnológicas adecuadas para la gestión y seguimiento de los contratos.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Las herramientas o sistemas disponibles facilitan el registro y consulta de la información contractual.	☐	☐	☐	☐	☐
3. El personal recibe capacitación suficiente para el uso de las herramientas tecnológicas disponibles.	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 9: Relación con la entidad contratante y factores externos

Ítem	**1.** Muy en desacuerdo	**2.** En desacuerdo	**3.** Ni de acuerdo ni en desacuerdo	**4.** De acuerdo	**5.** Muy de acuerdo
1. La comunicación con las entidades contratantes es fluida y oportuna.	☐	☐	☐	☐	☐

Ítem	**1.** Muy en desacuerdo	**2.** En desacuerdo	**3.** Ni de acuerdo ni en desacuerdo	**4.** De acuerdo	**5.** Muy de acuerdo
2. La empresa cuenta con estrategias para afrontar las demoras administrativas de las entidades contratantes.	☐	☐	☐	☐	☐
3. La empresa gestiona de manera adecuada las modificaciones o imprevistos solicitados por la entidad contratante.	☐	☐	☐	☐	☐
4. La empresa identifica oportunamente los factores externos (normativos, económicos, sociales) que pueden afectar la ejecución del contrato.	☐	☐	☐	☐	☐

Dimensión 10: Gestión del conocimiento y mejora continua

Ítem	**1.** Muy en desacuerdo	**2.** En desacuerdo	**3.** Ni de acuerdo ni en desacuerdo	**4.** De acuerdo	**5.** Muy de acuerdo
1. La empresa documenta las lecciones aprendidas al finalizar cada contrato.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Las lecciones aprendidas de contratos anteriores se aplican en la planeación de nuevos contratos.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Existen espacios para que el equipo comparta buenas prácticas o dificultades identificadas durante la ejecución.	☐	☐	☐	☐	☐

ANEXO 2: ENTREVISTA DE PERCEPCIÓN ORGANIZACIONAL, EMPRESA OHTRAS S.A.S.

"Encuesta de Percepción Organizacional — OHTRAS S.A.S. En el marco del Trabajo de Grado (Esp. en Gerencia de Proyectos), buscamos conocer su percepción sobre las prácticas organizacionales de la empresa (2023-2025). Sus respuestas son anónimas, confidenciales y de uso exclusivamente académico. Su participación es voluntaria. Gracias por su aporte a la mejora continua de OHTRAS S.A.S"

Es importante señalar que todos los datos recolectados tendrán como fundamento los contratos ejecutados por la empresa OHTRAS SAS durante el periodo 2023 al 2025 según se relaciona en el documento anexo. Las preguntas de la entrevista son abiertas, por lo que se requiere de su total disposición y análisis para la obtención de los mejores resultados.

"Su aporte es importante para apropiación de nuevas estrategias y la mejora continua de la Organización Hermanos Torres Rodríguez y Asociados OHTRAS S.A.S.

A continuación, se relacionan 19 preguntas abiertas organizadas en seis ejes temáticos.

Eje 1: Estructura organizacional y definición de roles

1. ¿Cómo describiría la estructura organizacional de OHTRAS S.A.S.?
2. ¿Existe claridad sobre las responsabilidades de cada miembro del equipo?
3. ¿Cómo se toman las decisiones operativas en el día a día?
4. ¿Considera que el equipo actual es suficiente para atender la carga de contratos que maneja la empresa? ¿Por qué?

Eje 2: Procesos de planeación financiera y presupuestal

1. ¿Cómo se elaboran los presupuestos para los contratos públicos?
2. ¿Quiénes participan en el proceso de planeación financiera?
3. ¿Considera que las proyecciones de ingresos son realistas? ¿Por qué?

Eje 3: Mecanismos de seguimiento y control interno

1. ¿Qué mecanismos de seguimiento se implementan durante la ejecución de los contratos?
2. ¿Con qué frecuencia se realiza el monitoreo de avances y costos?
3. ¿Cómo se identifican y corrigen las desviaciones detectadas?

Eje 4: Factores externos e internos que afectan la ejecución contractual

1. ¿Cuáles son los principales factores externos que afectan la ejecución de los contratos?
2. ¿Cómo impactan las demoras administrativas de las entidades contratantes en la operación de la empresa?
3. ¿Qué factores internos considera que más afectan el desempeño de los contratos?

Eje 5: Conocimiento normativo, herramientas y gestión del conocimiento

1. ¿Qué tan familiarizado está el equipo con la normativa de contratación pública aplicable a su labor?
2. ¿Qué herramientas o sistemas utiliza la empresa para gestionar y hacer seguimiento a los contratos?
3. ¿De qué manera se documentan y aprovechan las lecciones aprendidas de contratos anteriores?

Eje 6: Percepciones sobre estrategias de mejora organizacional y necesidades priorizadas

1. ¿A qué atribuye principalmente las dificultades organizacionales de la empresa?
2. ¿Qué cambios organizacionales considera prioritarios para mejorar la ejecución de futuros contratos?
3. Si pudiera solicitar un recurso, una capacitación o una herramienta para el equipo, ¿cuál sería y por qué?

ANEXO 3: RELACIÓN DE CONTRATOS EJECUTADOS POR LA EMPRESA OHTRAS SAS DURANTE LA VIGENCIA 2023 – 2025.

MUNICIPIO	# CONTRATO	% DE PARTICIPACIÓN	OBJETO DE CONTRATO	VALOR	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	PROCESOS EN EJECUCIÓN
CORPORINOQUIA - YOPAL	**CONTRATO DE SUMINISTRO NRO. 120.12.15.25.712**	**100%**	Realizar acciones de sensibilización ambiental que conduzcan a la disminución de emisiones de gases de efecto invernadero, con el apoyo de kits de elementos y equipos para el establecimiento de huertas urbanas, manejo de energías limpias, dentro de los procesos de resiliencia al clima y adaptación al cambio climático, para un desarrollo bajo en carbono dirigido a diferentes actores y comunidades del municipio de Yopal, dentro del plan de acción Orinoquia, sostenible y biodiversa 2024-2027	$ 28.278.182,00	17 de octubre de 2025	1 de diciembre de 2025	LIQUIDADO
BOYACÁ	**IPVO 002-2025**	**100%**	Consultoría para la elaboración de los estudios de mercado, técnico, operativo, jurídico/ administrativo y financiero para la creación del centro agroindustrial, logístico y de comercialización del oriente colombiano en el departamento de Boyacá, en el marco del convenio interadministrativo 4164 de 2024	$ 480.791.265,00	29 de enero de 2025	29 de mayo de 2025	LIQUIDADO
ARAUCA	**CONTRATO DE CONSULTORÍA 456 DE 2024**	**50%**	Interventoría técnica, administrativa y financiera al proyecto fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de herramientas tecnológicas con contenido pedagógico para los establecimientos educativos oficiales del departamento de Arauca	$ 303.021.600,00	26 de marzo de 2025	9 de diciembre de 2025	PROCESO DE LIQUIDACIÓN
BOYACÁ	**005-2024**	**100%**	Limpieza y dragado de canales y vallados que complementan la red de alcantarillado en diferentes sectores del municipio de Sogamoso	$ 67.526.001,56	20 de agosto de 2024	30 de octubre de 2024	LIQUIDADO
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL TRÓPICO AMERICANO	**212 -2024**	**100%**	Realizar la interventoría técnica, ambiental, administrativa, financiera, contable y jurídica al contrato derivado de la invitación publica uita-ipm-001-2024 cuyo objeto es "suministro de herramientas tecnológicas para la implementación del modelo de innovación educativa y asistencia técnica para el desarrollo del proyecto "fortalecimiento de la calidad educativa mediante habilidades digitales en el departamento del Casanare" identificado con bpin 202400585002, financiado con recursos del sistema general de regalías."	$ 763.109.884,00	26 de junio de 2024	7 abril de 2025	LIQUIDADO
INGE_BIO_REGENERAR	**Cto_#05B_de_2022**	**100%**	Prestar apoyo en el desarrollo de los proyectos	$ 610.654.000,00	23 de	22 de	LIQUIDADO

MUNICIPIO	# CONTRATO	% DE PARTICIPACIÓN	OBJETO DE CONTRATO	VALOR	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	PROCESOS EN EJECUCIÓN
			ambientales y productivos ejecutados por la empresa inge bio-regenerar s.a.s. durante el período 2022-2025, para la sensibilización y sostenibilidad ambiental, mitigación del cambio climático, restauración y reforestación de áreas desprotegidas, protección del recurso hídrico de interés común y de interés hídrico, así como el manejo, la conservación y la recuperación ambiental de las cuencas hidrográficas; educación ambiental (capacitaciones y talleres) y entrega de incentivos y activos para la promoción de buenas prácticas ambientales y productivas; esto comprende el suministro de equipos, herramientas, insumos, maquinaria y elementos ente ellos, triciclos para transporte de material reciclable y/o triciclos adaptables a procesos de emprendimientos - con negocios verdes. Todo ello para la promoción de estrategias encaminadas a generar acciones que creen impactos significativos en el medio ambiente y biodiversidad, así como a la población vulnerable localizada en áreas de influencia en los departamentos de Boyacá, casanare y Cundinamarca.		noviembre de 2023	noviembre de 2025	
PARATEBUENO	**004 - 2023**	**100%**	Realizar acompañamiento técnico, ambiental y jurídico del contrato de consultoría no. Secop II co-cm-ab-022-2022 y numero interno 120-12-6-23-025. “reforestación como estrategia de restauración en el predio el primavera del municipio de Paratebueno, departamento de Cundinamarca	$ 75.412.580,00	13 de marzo de 2023	12 de diciembre de 2023	LIQUIDADO
SACAMA	**61**	**100%**	Suministro y cerramiento perimetral en alambre de púa, en lote de terreno ubicado sobre la cuenca hídrica de la quebrada san pascual para la siembra de 1400 árboles forestales nativos en el municipio de sacama departamento de Casanare.	$ 12.500.000,00	11 de septiembre de 2023	10 de octubre de 2023	LIQUIDADO
SACAMA	**57**	**100%**	Contrato para restauración, aislamiento, siembra y mantenimiento de sistema agroforestales en el programa de incentivos forestales para productores de pequeñas extensiones de tierra de vocación forestal o agroforestal en el predio la fortuna municipio de sacama (Casanare).	$ 410.987.890,00	5 de abril de 2023	22 de septiembre de 2023	LIQUIDADO
TRINIDAD	**228-2023**	**100%**	Apoyo a la reactivación de la economía de los sectores agrícolas y pecuarios mediante la entrega de unidades productivas y equipos	$ 147.270.240,00	13 de diciembre de 2023	27 de diciembre de 2023	LIQUIDADO

MUNICIPIO	# CONTRATO	% DE PARTICIPACIÓN	OBJETO DE CONTRATO	VALOR	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	PROCESOS EN EJECUCIÓN
			agropecuarios, dirigidos a pequeños y medianos productores del municipio de trinidad, Casanare.				
AGUAZUL	**1032 -2023**	**10%**	Prestar servicios para la implementación de cultivos agrícolas, para la inclusión productiva de la población afrocolombiana del municipio de aguazul Casanare	$ 1.762.818.970,00	7 de diciembre de 2023	26 de enero de 2026	LIQUIDADO
TAURAMENA	**219-2023**	**100%**	"FORTALECIMIENTO DEL SECTOR RURAL MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS PRODUCTIVOS DE CAÑA (Sacharum officinarum) EN EL MUNICIPIO DE TAURAMENA"	$ 1.884.743.059,42	19 de diciembre de 2023	18 de mayo de 2024	LIQUIDADO
SAN LUIS DE PALENQUE	**0260 - 2023**	**100%**	Establecimiento de sistemas apícolas como mecanismo de conservación del ecosistema hídrico, a través de esquema de pago por servicios ambientales con polinizadores en el municipio de san Luis de palenque – Casanare	$ 446.177.100,00	29 de septiembre de 2023	28 de diciembre de 2023	LIQUIDADO
DEPARTAMENTOS DE CASANARE - CESAR Y VICHADA	**1072 - 2023**	**50%**	Contratar la prestación del servicio público de extensión agropecuaria conforme a lo dispuesto en la ley 1876 de 2017, a través de las epsea, respondiendo a las necesidades definidas en los proyectos departamentales de extensión agropecuaria	$ 8.717.134.896,00	12 de octubre de 2023	31 de diciembre de 2023	LIQUIDADO
LA SALINA	**100.13.06.123 DE 2023**	**100%**	Prestación del servicio público de extensión agropecuaria en el municipio de la salina Casanare.	$ 9.000.000,00	12 de septiembre de 2023	11 de diciembre de 2023	LIQUIDADO
GOBERNACIÓN DE CASANARE	**CAS-OAJ-SAM-021-202 No interno 1954 de 04-08-2023**	**100%**	Fortalecimiento de unidades productivas de ganadería bovina tipo doble propósito como estrategia de generación de ingresos para la población víctima del conflicto armado en los municipios de Yopal y monterrey departamento de Casanare	$ 168.000.000,00	24 de agosto de 2023	23 de noviembre de 2023	LIQUIDADO
NOCAIMA	**N° 148-2023**	**100%**	Adquisición de insumos alimenticios para el proyecto productivo de pollos de engorde para la población víctima del conflicto armado caracterizada en el municipio de Nocaima.	$ 11.072.250,00	10 de julio de 2023	9 de agosto de 2023	LIQUIDADO
OROCUE LICITACIÓN	**No. 0285-2023**	**100%**	"Desarrollo de acciones para el establecimiento, cosecha y ensilaje de 100 hectáreas de maíz y establecimiento de 400 hectáreas de praderas en desarrollo de la ejecución del proyecto "fortalecimiento de los sistemas productivos de pequeños y medianos productores agropecuarios de Orocué Casanare"	$ 1.189.556.056,00	28 de junio de 2023	27 de diciembre de 2023	PROCESO DE LIQUIDACIÓN
TASCO	**SA-MT-003-2023**	**100%**	Realizar acompañamiento en extensión rural y asistencia técnica agropecuaria en la vigencia 2023 para el fortalecimiento del sector agropecuario del municipio de tasco – Boyacá.	$ 119.849.128,00	11 de abril de 2023	10 de agosto de 2023	LIQUIDADO

MUNICIPIO	# CONTRATO	% DE PARTICIPACIÓN	OBJETO DE CONTRATO	VALOR	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	PROCESOS EN EJECUCIÓN
GOBERNACIÓN DE CASANARE - TALLERES	**CAS-OAJ-SAM-003-2023**	**100%**	Realizar talleres de capacitación como estrategia de extensión agropecuaria en el marco de la ejecución del convenio interadministrativo no. 20210660 de 2021, cuyo objeto es: "aunar esfuerzos económicos, técnicos, administrativos y financieros, para mejorar la producción en sistemas ganaderos de pequeños y medianos productores del departamento del Casanare".	$ 571.200.000,00	24 de marzo de 2023	14 de abril de 2023	LIQUIDADO
GOBERNACIÓN DE CASANARE - VISITAS	**CAS-OAJ-SAM-002-2023**	**100%**	Realizar tres mil ciento cincuenta (3150) visitas de acompañamiento técnico en el marco de la ejecución del convenio interadministrativo no. 20210660 de 2021, cuyo objetivo es: "aunar esfuerzos económicos, técnicos, administrativos y financieros, para mejorar la producción en sistemas ganaderos de pequeños y medianos productores del departamento de Casanare".	$ 504.000.000,00	21 de marzo de 2023	19 de abril de 2023	LIQUIDADO