

**GERENCIA DEL CLIENTE: PAUTAS Y CRITERIOS PARA EL CONOCIMIENTO Y  
MANTENIMIENTO DE EDIFICACIONES POR PARTE DEL PROPIETARIO**

Jose Eduardo Maquillón Jotty

Universidad San Buenaventura

Programa de arquitectura

Diplomado

Cartagena

2020

## **Resumen**

El artículo contiene los puntos necesarios para diseñar y poder ejecutar un buen proyecto constructivo basado en la guía del PMBOK ( de los fundamentos para la dirección de proyectos) en la ciudad de Cartagena, enfatizado en la gestión de la integración, dicha gestión se basa en que exista concordancia en las partes que componen el proyecto, donde el tiempo, costos y calidad (resaltando como primordialmente estos tres) entre otros, trabajen armónicamente coexistiendo sin afectarse negativamente. Se toma como referentes dos (2) proyectos en Cartagena, en el cual se resalta la falta de implementación de las partes nombradas dentro de un conjunto que, se lleva a cabo en pro de minimizar y/o anular los imprevistos, donde mayormente se dan por no pensar en la construcción como una parte compleja, si no como piezas sueltas el cual, dichos imprevistos, se convierten principalmente en daño hacia los trabajadores, recursos físicos y el medio ambiente.

Por otro lado se busca desarrollar un nuevo componente necesario para esta gestión integradora, el cual se conserve la vida útil de la construcción, tanto en su etapa de ejecución como en la de finalización y entrega, perdurando en el tiempo donde se lleva el análisis y mantenimiento de dicho proyecto.

Palabras claves

Ampliación, Gestión, Construcción, Proyecto, Integración

## **Introducción**

Durante el tiempo transcurrido de este último periodo trimestral, se lleva a cabo la práctica gerencial de proyecto de grado, orientado a la integración de las partes en la construcción de un proyecto constructivo, donde ayuda a tener en cuenta problemas directos e indirectos que afectan a la totalidad del proyecto, dirigido por tareas simultaneas para llevar el control total del proyecto en todas sus fases y que además ayuda a evaluar las escalas tanto de progreso como de peligro y riesgo enfocado en las normativas vigentes legales. En este trabajo se abarca todo tipo de sistemas primordiales que integran un proyecto de construcción que de una u otra forma le dan el curso al proyecto, dentro de sus áreas límites donde se encuentran o donde se desarrollan dichas partes y como estas, principalmente hablando de partes que se vuelven tareas a ejecutar, repercute en un tiempo determinado. Con el resultado de esta integración total se puede tener una experiencia amplia del enfoque de la obra y como esta se establece profesional y éticamente impactando desde un primer momento no solo a quienes la llevan a cabo sino también a los clientes.

Los proyectos referentes que cito y procedo a realizar la crítica basándome en el PMI (proyectos con carencias en construcciones en Cartagena) para resaltar la necesidad del sistema de gestión integrado, son proyectos que en su afán de concluir por una mala gestión pierden su utilidad afectando a trabajadores y hasta el cliente en el mayor de los casos.

Seguidamente en el transcurso de esta (inclusión de los aspectos esenciales) se intenta definir todo y de manera efectiva las partes en sus tiempos, resaltando una evaluación de cada parte a realizar y, como se podría llevar a cabo dicha parte, teniendo una mayor visibilidad de los elementos que la conforman para que se realice con mayor seguridad aunque sin embargo, se resalta, el peligro e imprevistos siempre estarán presentes aunque se disminuya su porcentaje de acción.

Finalmente se busca ampliar este sistema de gestión, dando a conocer otra viabilidad a futuro, implementando una nueva parte para asegurar la vida útil de la construcción, albergando no solamente los deberes si no también los derechos del cliente, enfatizado en

una guía técnica denotando la importancia de estos pasos a seguir y, que dicho cliente, conozca la importancia de cumplirlo a cabalidad para el mantenimiento mitigando los perjuicios después de ejecutada y entregada la obra.

## 1. Definición del problema

Con el crecimiento de la ciudad y la gran cobertura que está teniendo las nuevas construcciones, se cree y se pone en práctica que la mejor solución para el desarrollo de las obras es disminuir el tiempo de construcción y, para ello, recortan las etapas de diagramación de las partes, que componen el proyecto a realizar y los detalles de gestión en permisos, licencias, etc. Tareas que no demandan mucho tiempo ni mano de obra para su realización. Omitir este tipo de pasos y no prever o pensar en la vida útil del proyecto después de construida, causa que se dejen vacíos en el proceso de ejecución de las obras y dejar esta misma a su suerte, el cual hace, que no se tenga una visión de posibles perjuicios a mediano y largo plazo de la obra y de su entorno.

Por otra parte la razón específica de elegir los proyectos actuales en Cartagena, para enfatizar la falta de gestión integral y vida útil a futuro, es que son los más afectados por falta de esta misma en la actualidad en el ámbito nacional, donde tomo como muestra la planeación de dos (2) proyectos como ya mencioné. Estos son espacios que perdieron su vida útil y, con esto se ha perdido la confianza por parte de las personas hacia estos proyectos que no solo engloba una problemática regional si no nacional presente en proyectos privados como públicos, donde se resaltan las carencias en calidad y ética de sus espacios, afectando la economía y recursos de patrocinadores y clientes. Los proyectos en Cartagena especialmente los públicos están pasando por una crisis, crisis que no es de ahora sino que tiene un trasfondo que ha venido empeorando con el pasar de los años donde, estos espacios se gestionan para mejorar la calidad de vida de los habitantes de Cartagena, pero por su mala planeación y ejecución terminan afectando a estos mismos.

Para saber desarrollar los problemas actuales primero se tiene que tener certeza del problema inicial, sobre cómo surgen todos estos paradigmas y del porque mediante estas causas se llega a lo que está pasando hoy día, punto actual donde nos encontramos que es la falta de gestión integral de los proyectos, muchos son los puntos de vistas, muchas son las preguntas sin resolver y donde, en el peor de todos los casos por la mala gestión, no solo se pierde la vida útil de estos espacios sino que también se pierde la vida de los trabajadores y del cliente. Nadie hace nada incluso las entidades encargadas de dicha labor.

El proceso final de este artículo busca instituir, además de las partes comunes presentes en los cronogramas (mayormente el 30% de los procesos omitidos casi siempre) una parte necesaria después del cierre formal de la obra, para garantizar la vida de la obra en calidad y perdurabilidad efectuada por el cliente haciendo mantenimientos para garantizar una buena gestión durante y después de la obra, gestiones que se relacionan entre sí para así establecer la importancia de una buena ejecución y de una buena sostenibilidad pensada a futuro.

## **1.1 Formulación del problema**

Teniendo en cuenta el fin último (lo que se quiere) se reconoce la necesidad de ampliar el tema de gestión sobre las construcciones en Cartagena, basándose en la integración de todos las partes que rigen los proyectos constructivos, volviéndolos un punto complejo no imposible de ejecutar y de enlazar entre sí, como por ejemplo los alcances propuestos, los recursos, los intereses de los accionistas y clientes entre otros más.

En este sentido, se llega a formular la pregunta que orienta dicho artículo que es:

¿De qué forma la gestión basada en el sistema de integración puede generar y garantizar la sostenibilidad del proyecto en todas sus etapas?

## **1.2 Sistematización del problema**

¿Por qué es importante regirse por la guía del PMBOK en Cartagena?

¿Cómo puede el propietario mantener correctamente su edificación?

## **1.3 Objetivo general**

Diseñar pautas y criterios para que el propietario de un proyecto de construcción de Cartagena conozca y pueda identificar las posibles soluciones para su mantenimiento.

## **1.4 Objetivos específicos**

Realizar una crítica y valoración, bajo la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK a dos (2) proyectos de construcción en la ciudad de Cartagena, para verificar el cumplimiento establecido en esta guía.

Identificar y describir las diferentes actividades del proceso constructivo para que el cliente conozca el producto entregado por el constructor.

Diseñar pautas y recomendaciones para que se pueda efectuar mantenimientos por parte del propietario.

## **2. Justificación**

### **2.1 Teórica**

Este trabajo se realiza con el propósito de diseñar e identificar cómo es posible llegar a buenos resultados basándose en la guía del PMBOK para garantizar la seguridad y prosperidad de la obra, mediante la planeación del sistema de integración de las partes de una forma adecuada y de fácil realización aunque compleja ejecución, mostrando los vacíos que existen en la gerencia de los proyectos y que, además, se omiten instrumentos necesarios para lograr resultados positivos en su lapso de tiempo, estas carencias se ven reflejado en los accidentes laborales, en el deterioro del medio ambiente que acompaña el proyecto y seguidamente en el daño y olvido de los proyectos que, a su vez, desalientan a las personas por resultados muy bajos. Con los resultados de este trabajo se podrá pensar en mejorar lo ya existente mientras, se refuerza el concepto de gestión después de terminada la ejecución del proyecto.

### **2.2 Práctica**

Este artículo se realiza porque existe la necesidad de comparar y generar conocimiento de los posibles imprevistos materializados en riesgos y perjuicios presentes a los encargados de ejecutar los proyectos constructivos en Cartagena y así mismo que las personas encargadas de la ejecución de los proyectos conozcan como sus labores están conectadas y afectan todo a su alrededor, también de como una buena gerencia trasciende más allá de lo construido ya que existe un déficit de rentabilidad de los edificios que al cabo de un tiempo se derrumban y se construye otros nuevos causando la pérdida de la lectura arquitectónica en su línea de tiempo.

### **2.3 Metodológica**

Elaborar y desarrollar este trabajo basado (no copiado) en la guía del PMBOK, mostrando referentes de proyectos constructivos de la ciudad de Cartagena del cual realizo una crítica, enfatizado en la falta del sistema de integración de las partes cuyo propósito es resaltar los beneficios de regirse por esta guía. No se busca extender la definición y problema de los referentes sino, subrayar lo verdaderamente importante y hablar de ello

para después, entender la definición del sistema de integración y como esta genera una nueva parte que es la gerencia del cliente, que es el punto principal de este artículo.

El trabajo realizado se dirige a toda la ciudad de Cartagena, dicha ciudad contempla diversidad de obras con falencias en su gerencia, donde, si la ciudad sigue transcurriendo de esta manera, se llegará a un punto crítico irreversible causando el miedo y rechazo de las personas hacia todo tipo de proyectos constructivos.

### 3. Estructura

El trabajo se fragmenta en 2 partes:

Crítica y valoración a proyectos en Cartagena y Gerencia del cliente

1ra PARTE	Marco conceptual
	Componentes del proyecto
	Crítica y valoración a proyectos
2da PARTE	Gerencia del cliente
	Resultado

El cuerpo del trabajo se divide en 2 partes donde encierra cada tema necesario y específico para entender la narrativa del trabajo a fondo, se compone por descripciones, pautas, críticas y valoraciones donde minuciosamente se desarrollan los pros y contras que se encuentran en los proyectos constructivos en la ciudad de Cartagena.

Resalto que mi proceso está basado (no copiado) en la guía del PMBOK, donde genero conclusiones y definiciones trabajando en paralelo conceptos teóricos y críticos, para que sea claro y conciso la guía que abarco según la situaciones vividas en Cartagena, en el tema de proyectos constructivos deficientes

### **3.1 Marco conceptual**

#### **3.1.1 ¿Qué es el PMI?**

“El Project Management Institute (PMI) es una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo que cuenta con medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional”. (PMI, 2020, web oficial)

#### **3.1.2 ¿Qué es el PMBOK?**

El PMBOK como ya se mencionó anteriormente es una guía, del PMI, que surge en necesidad de consolidar buenos proyectos, dando un paso a paso muy detalladamente de como intervenir en cada ciclo del proyecto, donde se rige por técnicas y herramientas que permite tener una amplia idea del proyecto y, como esta encamina hacia un alcance propuesta inicialmente por sus gestores e inversionistas o socios.

#### **3.1.3 Gestión de la integración del proyecto**

“La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos” (PMI, 2017, p. 69)

### 3.2 Componentes del proyecto

Me rijo en los métodos estipulados por esta organización, gracias a que da orden y claridad en los pasos para desarrollar una buena gerencia de proyecto, donde se organizan de tal manera que permite al cuerpo de trabajo tener un mayor control y pre visualización de las actividades de la obra.

Los procesos para dirigir las áreas son:

Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
------------	---------------	-----------	---------------------	--------

Las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos son:

Gestión de la Integración	Gestión del Alcance	Gestión del Tiempo	Gestión del Costo	Gestión de la Calidad
Gestión de Adquisiciones	Gestión de Recursos humanos	Gestión de las Comunicaciones	Gestión de Riesgos	Gestión de los Interesados

También cabe resaltar que lo que no se escribe o lo que no se mide no se cuenta por que en estas gestiones todo debe estar documentado y diligenciado para evitar inconvenientes a futuro, también se debe dejar claro quiénes son las partes involucradas en dicho proceso y en qué escala tienen responsabilidad dentro de la obra.

Principalmente un proyecto se concibe por su rentabilidad y/o envergadura social pública donde mediante la gestión se estipula un primer proceso para su elaboración y seguidamente del primer proceso 2 más que la refuerzan y dan garantía de esta, estos procesos son:

Acta de constitución del proyecto	Plan de dirección del proyecto	Control de Cambio
-----------------------------------	--------------------------------	-------------------

### 3.3 Crítica y valoración a proyectos

#### 3.3.1 Proyecto: portal de Blas de Lezo II, Cartagena

Primero comenzaré por un proyecto privado muy polémica en Cartagena, donde cobró la vida de muchas personas en razón de su mala gestión y cuya obra era una de tantas ejecutadas por estos socios en Cartagena.

“Desplome de edificio en Cartagena, una tragedia que suma todos los males: 18 personas muertas y 23 heridos ya deja el desplome de la edificación sin licencia de construcción. Inician investigaciones contra inspección de policía, alcalde menor, control urbano y secretaría de planeación. Constructores están desaparecidos.

El edificio se movió, se rajó y se vino abajo. Yo estaba en el cuarto piso cuando sentí que se movió, me tiré sin pensarlo dos veces, pero estaba amarrado, así que caí en el segundo piso’, dijo uno de los sobrevivientes de la tragedia ocasionada por la caída del edificio Blas de Lezo II, construido en el sector Plan 400 del popular barrio Blas de Lezo en Cartagena”. (Semana, 2017, p. tendencias)

Este problema radica, tanto en la gerencia del proyecto como en las entidades encargadas de monitorear estas actividades donde, teniendo en cuenta los componentes del proyecto desglosado por mi persona, según la guía del PMBOK y algunas referentes, proceso de mostrar las carencias de este proyecto donde se omitieron o no se llevaron a buen término los procesos y áreas del conocimiento para su ejecución.

Procesos: Ejecución.

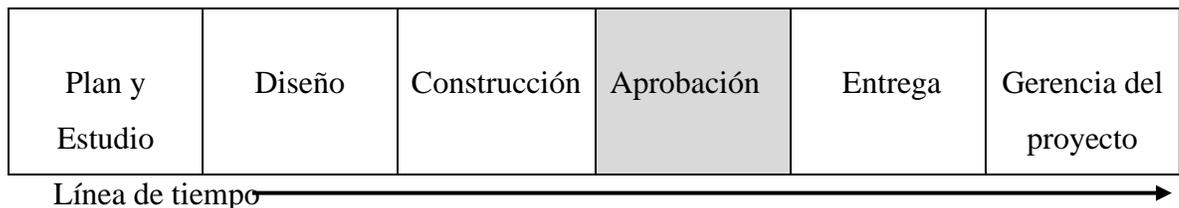
Áreas del conocimiento: Gestión de Riesgo, Gestión de la calidad y Gestión de la integración (donde falten 2 o más áreas del conocimiento siempre estará presente esta área).

Para poder seguir abordando el tema, primero tengo que hablar de cómo se divide cada área del conocimiento, en sus sub partes donde las partes “hitos”: es un punto de referencia que marca un evento importante de un proyecto y se usa para supervisar el progreso del

proyecto. Todas las tareas que tengan una duración cero se muestran automáticamente como un hito. También puede marcar como hitos otras tareas de cualquier duración. ”<sup>1</sup>

Un hito es la categoría o título que está compuesto por diversas tareas iguales o que se relacionan directamente en su plan y elaboración donde estas tareas en la sumatorias de otras componen el plan de gestión.

El cronograma general donde se resumen los hitos es:



Cada parte o área del conocimiento se debe ejecutar, empezando por lo más pequeño que son los hitos hasta formar el cuerpo (área) que se desarrolla, cuyo caso se evidencia, que si bien es cierto hubo un plan, diseño y construcción, se omitieron las aprobaciones para este proyecto donde lo más pequeño que es el hito fue afectando el área del conocimiento y donde la sumatoria de todas las afectaciones de áreas causó un daño irreversible.

Incluyo la gestión de riesgo y la gestión de calidad como áreas faltantes en la ejecución, porque si bien no hubo una buena ejecución, se debió prever cualquier inconveniente a futuro por falta de gestión y mal manejo de los bienes. Hay que tener profesionalismo y ética para poder llevar un proyecto constructivo en Cartagena a feliz término, es la base para poder entender los riesgos y peligros que se viven en este tipo de proyectos día a día.

### **3.3.2 Proyecto: centros de salud en Cartagena, Cartagena.**

Segundo hablaré de un proyecto público, donde demuestra como muchos proyectos de carácter público en Cartagena, se quedan incluso en su etapa de iniciación pese a que están aprobados con presupuesto.

“¿Qué pasó con los 39 centros de salud que Dionisio Vélez entregaría?: Muchos cartageneros se preguntan qué pasó con los 39 puestos de salud: Centros de Atención Permanente (CAP) y Unidades Primarias de Atención (UPA) que el entonces alcalde Dionisio Vélez se comprometió a entregar antes de finalizar su mandato y que fue uno de los proyectos bandera de su Gobierno. Hasta ahora el panorama de los hospitales públicos es incierto.” (El universal, 2016, p. inicio)

Este problema radica en un ámbito totalmente diferente al primero, donde ni siquiera no existe un gerente y cuerpo de trabajo, pese a que esté aprobado el proyecto constructivo a ejecutar, cuyo problema principal son los accionistas o patrocinadores del proyecto que de una u otra manera tienen otros intereses ajenos a la demanda que se presenta. En este referente se omitieron o no se llevaron a buenos términos los procesos y áreas del conocimiento para su ejecución.

Procesos: Planificación.

Áreas del conocimiento: Gestión del alcance, Gestión de los interesados y Gestión de la integración.

Ahora, para hablar de este referente, abordaré sobre cómo se dividen los procesos para dirigir los proyectos, donde se rigen por hitos, pero de una forma diferente y breve que logran abarcar la gerencia desde las etapas del proyecto. Dentro del cronograma ahora se piensa de una forma más detallada como se componen los hitos hablando de integración para su realización.

Hito / Proceso	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
Hito en integración	Desarrollar acta de inicio	Desarrollar el plan para la dirección del hito	Dirigir y gestionar el trabajo del hito  Gestionar el conocimiento integral	Monitorear y controlar el trabajo del hito  Realizar control integral de cambios	Cerrar la fase

Línea de tiempo 

Resalto el proceso de planeación porque hace parte del proyecto y es aquí donde se decide si el proyecto cobrará vida o no, aquí es donde se hace una evaluación más detalladamente de cada cosa con la que se cuenta. Los proyectos públicos en Cartagena no son ejecutados, o como en el caso de la primera referencia, no cumple una vida útil ya que siempre carecen o disminuyen una o más etapas primordiales.

Ejemplo estándar de cómo se relacionan las actividades del cronograma en un tiempo ficticio fraccionado en 12 partes:

Hito/ Tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plan y Estudio												
Diseño												
Ejecución												
Aprobación												
Entrega												
Gerencia del proyecto												

Línea de tiempo 

### 3.4 Nueva área, gerencia del cliente

La gestión de la integración en su proceso, donde se desarrolla todo el proyecto de una manera compacta, necesita un área del conocimiento que gestione el proceso después de culminada el proyecto, área donde se mencionan además de tareas una guía y especificaciones, en pro del mantenimiento del equipamiento, donde el gerente del proyecto junto a su comité encargado da recomendaciones y prevenciones, al momento que el cliente quiera implementar algún cambio mínimo, como modificación de la fachada completa, paredes interiores o simplemente algún tipo de vegetación que tengo utilidad en la zona, con estas recomendaciones y conocimiento otorgado por el gerente del proyecto de la obra, se busca pasar el cargo al cliente después de que este esté culminada el proyecto, para que sea el mismo cliente el encargado de saber el funcionamiento de su proyecto, donde este mismo pueda tomar futuras decisiones basadas en criterios de profesionales, que quedan plasmada en documentos para apoyarse, también el gerente del proyecto debe visionar hacia donde se inclinará el proyecto y qué medidas se pueden tomar a futuro para prevenir cualquier peligro o riesgo que pudiese amenazar no solamente el proyecto si no también su entorno próximo.

La implementación de la nueva área del conocimiento debe ser de carácter secuencial al área “Gerencia de proyecto” donde su composición de las tareas que forman esta área, deban estar encaminadas a mantenimientos en plazos tales como mediano y largo plazo. El cronograma general donde se implementa el nuevo hito es:

Plan y Estudio	Diseño	Construcción	Aprobación	Entrega	Gerencia del proyecto	Gerencia del cliente
----------------	--------	--------------	------------	---------	-----------------------	----------------------

Línea de tiempo 

A continuación se muestra un pequeño ejemplo de manera dinámica para un equipamiento público (museo) de cómo se da la división y subdivisiones de las guías y

especificaciones técnicas propuestas por el gerente con su cuerpo de trabajo para asegurar la vida útil del equipamiento.



1. Se empleó un aglomerante de Alquitrán (líquido bituminoso) que al secar se convierte en impermeabilizante para el muro de esta zona, se recomienda no utilizar pinturas con fragancias en base de magnesio ya que el magnesio deteriora el aglomerante quitándole proporciones esenciales a mediano plazo.

2. Se recomienda evitar colores neutrales y más bien utilizar colores primaverales para generar mayor confort sensorial en los rangos 23 a 25 grados centígrados.

3. Este tipo de muros se empieza a fisura en temperaturas constante mayor de 35 grados durante 1 mes, si el clima alcanza esta medida, humedecer la pared afectada 1 vez por semana para conservar las propiedad.

#### **4. Conclusión**

La sostenibilidad de un proyecto mayormente públicos se garantiza cuando se piensa en tiempo, calidad y costo implementado en la gestión, donde se pre visualiza la vida del proyecto y que rumbo tomará esta. Estos son criterios que se deben resaltar y aunque bien existan iniciativas por mantener la edificación por parte del propietario, mayormente son esfuerzos vanos ya que su influencia esta visualizada o encaminada en solo una parte, parte que solo es una pieza del amplio ámbito de la edificación, donde cada pieza aunque sea muy mínima cumple una labor fundamental, y es donde el gerente con su cuerpo de trabajo está encargado de mantener y garantizar que todas las piezas estén en armonía.

Pienso que es necesario razonar que el proceso de la edificación nunca termina, que el proyecto siempre está en continua acción aunque dicha acción sea más leve después de la etapa de cierre, el proyecto cobra vida al momento de su entrega al cliente y es aquí cuando más necesita de una gestión para sostenerlo en el tiempo, gestión que es un término desconocido y no examinado donde se deja todo a la suerte suponiendo que la edificación por si misma perdurará en el tiempo.

## 5. Bibliografía

- [1] PMI, Project Management Institute (2017). *PMOBK*. Estados Unidos, en libro (sexta edición) pp 66 - 127
- [2] SQUARE (2018) *Resumen y análisis del libro gerencial PMBOK*. Estados Unidos, en artículo virtual (primera edición)
- [3] García, Iván (2010) *Explicación sobre términos de gerencia*. España, en video
- [4] Acuna, M (2019) *Gestión integral, en revista virtual*. España, (primera edición)
- [5] Marc, B (2018) *Gestión de la integración y del conocimiento*, Argentina, en artículo (primera edición)
- [6] Castañeda, N y Fino, D (2015) *Diseño de un programa de desarrollo de habilidades informacionales aplicadas a la información pública para fomentar la ciudadanía digital en adolescentes*. España, en artículo virtual (primera edición)
- [7] Arias, J (2011) *Gerencia de proyecto + arquitecto de solución*. Colombia, en revista virtual (primera edición)
- [8] Poo, A (2005) *La gerencia de proyectos y la administración de proyectos*. Chile, en libro (segunda edición)
- [9] Arencibia, Juan (2007) *Conceptos fundamentales sobre el mantenimiento de edificios*. Cuba, en revista (vol. 1)
- [10] Piattini, M y García, O (2003) *Calidad en el desarrollo y mantenimiento del software*. México, En libro 970-15-0899-8
- [11] Semana (2017) *Desplome de edificio en Cartagena, una tragedia que suma todos los males*. Colombia, en revista, 04. 29
- [12] El universal (2016) *¿Qué pasó con los 39 centros de salud que Dionisio Vélez entregaría?* Colombia, en revista 12. 08