

## Gestión de proyectos en educación superior: análisis de buenas prácticas a partir de una experiencia en una universidad en Costa Rica<sup>1</sup>

### *Project Management in Higher Education: Analysis of Best Practices Based on an Experience at a University in Costa Rica*

**Valeria Vargas Jiménez<sup>2</sup>**

Ministerio de Educación Pública

San José, Costa Rica

[valeria.vargas.jimenez@mep.go.cr](mailto:valeria.vargas.jimenez@mep.go.cr)

 <https://orcid.org/0000-0002-7838-7968>

- 1 Basado en el trabajo final de graduación titulado *Propuesta de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos para el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia de la Universidad Nacional*.
- 2 Licenciada en Educación Comercial y máster en Educación con énfasis en Pedagogía Universitaria por la Universidad Nacional de Costa Rica, así como máster en Gerencia de Proyectos por el Instituto Tecnológico de Costa Rica. Posee una amplia experiencia en la docencia a nivel de educación secundaria, donde ha impartido las especialidades de Ejecutivo Comercial y de Servicio al Cliente, así como Secretariado Ejecutivo. Además, se desempeña como docente en la Universidad Estatal a Distancia

## Resumen

El artículo analiza aspectos susceptibles de mejora en la gestión de proyectos del Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia (CIDE) de la Universidad Nacional, Costa Rica. A través de una investigación cualitativa con entrevistas y revisión documental, se identificaron limitaciones en cinco capacidades organizacionales clave: gobernanza, procesos, cultura organizacional, recursos humanos y tecnología. Se evidenció la falta de métricas de desempeño, procedimientos estandarizados, liderazgo y plataformas tecnológicas integradas, lo que impide una gestión eficiente y alineada con los objetivos institucionales. Como solución, se propone implementar buenas prácticas de gestión basadas en estándares internacionales como el PMBOK y metodologías ágiles. Estas incluyen el fortalecimiento de procesos, profesionalización del personal, establecimiento de normas claras y modernización tecnológica. El estudio concluye que una gestión de proyectos efectiva requiere la integración estratégica de estas capacidades, respaldada por liderazgo comprometido, políticas institucionales claras y una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la sostenibilidad.

**Palabras clave:** proyectos educativo, administración de proyectos, administración de la educacional, educación superior.

## Abstract

The article analyzes aspects susceptible to improvement in project management at the vice-deanship Centro de Investigación y Docencia (CIDE) of the Universidad Nacional, Costa Rica. Through a qualitative study involving interviews and document review, limitations were identified in five key organizational capacities: governance, processes, organizational culture, human resources, and technology. The findings revealed the absence of performance metrics, standardized procedures, leadership, and integrated technological platforms, which hinders efficient management aligned with institutional objectives. As a solution, it is proposed to implement project management best practices based on international standards such as PMBOK and agile methodologies. These include strengthening processes, professionalizing staff, establishing clear regulations, and modernizing technology. The study concludes that effective project management requires the strategic integration of these capacities, supported

by committed leadership, clear institutional policies, and an organizational culture oriented toward continuous improvement and sustainability.

**Keywords:** Educational projects, project management, educational administration, higher education.

## Introducción

La Universidad Nacional, Costa Rica (UNA), creada en 1973, surge con principios de inclusión, responsabilidad social y compromiso con la formación de profesionales en diversas áreas. En este marco, el Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE) se ha consolidado como un espacio clave en la preparación de educadores y en el desarrollo de proyectos académicos de docencia, investigación y extensión.

No obstante, en la actualidad se evidencian aspectos por mejorar en la gestión de proyectos del Vicedecanato del CIDE, relacionados con gobernanza, procesos, cultura organizacional, recursos humanos y tecnología. Estas debilidades obstaculizan un seguimiento efectivo y una alineación estratégica con los objetivos institucionales.

En este sentido, el estudio es necesario porque las instituciones de educación superior, no solo en Costa Rica sino a nivel internacional, deben fortalecer sus mecanismos de gestión para garantizar transparencia, eficiencia y sostenibilidad en sus proyectos. Ante entornos académicos cada vez más complejos, resulta indispensable profesionalizar la gestión y adoptar estándares internacionales que permitan a las universidades responder con calidad e innovación.

El aporte novedoso de esta investigación consiste en ofrecer un análisis crítico de las capacidades organizacionales del CIDE, contrastado con marcos internacionales de referencia como el PMBOK y metodologías ágiles. De este modo, no solo se propone una mejora institucional, sino que se contribuye con el campo de la gestión de proyectos en educación superior con un modelo aplicable y transferible a otras universidades. Este enfoque permite abrir un debate académico sobre la necesidad de adaptar las buenas prácticas globales a los contextos locales, favoreciendo una gestión más estratégica, sostenible y orientada a resultados.

Para dar solución al problema antes indicado, se plantea el siguiente objetivo general: Analizar buenas prácticas en gestión de proyectos para ser implementadas en el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia (CIDE) de la Universidad Nacional. Ligado a dicho objetivo, este propósito investigativo se plantea la siguiente ruta, mediante los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar las capacidades actuales en gestión de proyectos que se encuentran en el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia (CIDE) de la Universidad Nacional.
2. Determinar buenas prácticas de gestión de proyectos para el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia (CIDE) de la Universidad Nacional.

Este artículo se constituye, en primera instancia, por el referente teórico; luego, la metodología que se empleó; seguidamente, los resultados y su respectivo análisis; finalmente, se presentan las conclusiones del estudio.

## Marco Teórico

En esta sección, se presenta la fundamentación teórica que sustenta el presente estudio. A través del análisis de diversas teorías y enfoques relevantes, se pretende proporcionar un marco conceptual sólido que permita comprender los principios que guiarán esta investigación. La revisión de estos fundamentos teóricos no solo contextualiza el estudio, sino también establece las bases para interpretar los resultados.

## Gestión de proyectos

Sobre la gestión de proyectos, Fuentes (2023) brinda la siguiente definición: “La gestión de proyectos se da en el momento en que una persona aplica conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas para cumplir con los objetivos de un proyecto de manera que se cumpla con el alcance, tiempo y costos definidos” (p. 44). Estos conocimientos tienen como objetivo lograr el producto o servicio final propuesto en el proyecto para lograr cumplir las expectativas dispuestas desde el inicio.

Por su parte, [Prado y Orobio \(2019\)](#) explican que la gestión de proyectos es un enfoque metódico que administra los recursos de los proyectos adaptados a las necesidades planteadas y de acuerdo con el tiempo, costo y alcance, lo cual permite el éxito del proyecto y, a la vez, favorecer a la empresa desde los conocimientos sobre la administración de los proyectos.

Según el [Project Management Institute \(2021\)](#), un proyecto es un esfuerzo temporal que permite la creación de un producto, servicio o resultado único, conformado por una naturaleza temporal que comprende un inicio y un final. Estos pueden ser independientes o formar parte de programas o portafolios. Del mismo modo, los proyectos tienen importancia por las múltiples aplicaciones que brindan en el campo del saber ([Moreno et al., 2016](#)).

## Proyecto de índole educativo

Entre sus características, están las que se enfoca en objetivos que generen cambios en el entorno de una manera transformadora desde el humanismo, derechos humanos, ecología, entre otros temas críticos de la sociedad. “La máxima de aprender haciendo y desarrollar el pensamiento reflexivo y visible es esencial para entender el propósito” ([Monreal y Berrón, 2019, p. 25](#)) de los proyectos educativos.

Estos proyectos para el aprendizaje sitúan al estudiante en aprendizajes centrados desde él y para él, es decir, la construcción de proyectos que lo incluyan como eje central de desarrollo exige la búsqueda de las fortalezas y preferencias para aprender y desde ello, generar sus propios aprendizajes, estos también se hacen más significativos, tangibles y provocan autoexigencia académica como recreativa ([Álvarez et al., 2019, p. 85](#)).

Elaborar estos tipos de proyectos requieren del análisis del contexto, definir los objetivos y los alcances que permitan planificar acciones relacionadas con temáticas sociales educativas.

## Capacidades organizacionales en gestión de proyectos

Las capacidades “en términos generales, diversos autores coinciden en que las capacidades organizacionales se refieren a la habilidad que tiene una organización para reunir, integrar y movilizar de manera efectiva sus recursos disponibles, dentro de un marco es-

estructurado de procesos y rutinas” adaptativas (Bermúdez, 2021, p. 23). Estas capacidades no solo permiten la operación eficiente de la organización, sino también son fundamentales para enfrentar entornos complejos y cambiantes, especialmente, en el contexto de la gestión de proyectos. En esta línea, Quirós (2022) plantea que:

Existen cinco capacidades mínimas y fundamentales que deben existir en las organizaciones para la adecuada administración o gestión de proyectos, las cuales se deben “(...) atender, desarrollar y sincronizar para que los proyectos cumplan con éxito los objetivos y aporten a la estrategia”. A saber: gobernabilidad, estructura, procesos, personas (talento humano) y tecnología. (p. 97)

Cada una de estas capacidades cumple un papel estratégico en el ciclo de vida del proyecto y será explicada con mayor detalle a continuación, a fin de comprender su importancia y las buenas prácticas asociadas a su gestión efectiva. Dichos términos se explican a continuación:

**Gobernanza:** Entre los términos de las capacidades organizacionales se encuentra la gobernanza, la cual es la que tiene la autoridad sobre los procesos claves alineados con la estrategia de la empresa. Esta “es el medio por el cual se logra definir, aprobar y supervisar el marco de acción que define las políticas, procesos, roles, responsabilidades y liderazgo que permiten dar orientación y apoyo para una correcta toma de decisiones” (Chinchilla, 2023, p. 111).

**Procesos:** Es importante que las organizaciones identifiquen los procesos que generan valor en los proyectos y en la empresa, esto permite el aumento en la eficiencia y el orden. Según el PMI (2021):

La adaptación del proceso se puede utilizar para optimizar el mismo para las necesidades del proyecto. En general, los proyectos grandes tienen más procesos en comparación con los pequeños, y los proyectos críticos tienen más procesos que los proyectos menos significativos. La adaptación toma en consideración las demandas del entorno. (p. 21)

Es importante considerar que las acciones ejecutadas en cada proceso deben estar gestionadas por un director de proyectos que permita influir sobre la importancia de cada proceso.

**Cultura en proyectos:** La cultura de proyectos es un conjunto de normas, creencias, valores, supuestos, acciones, direcciones, que tienen relación con el equipo de proyectos. “La cultura se pondera como una dimensión fundamental en la gestión del desarrollo y un elemento necesario para el bienestar de las personas y las comunidades. reconoce que la misma es un componente esencial del desarrollo humano” (Bayón, 2019, p. 47).

**Recursos Humanos:** Los recursos humanos son un conjunto de personas que trabajan en una empresa, estos deben cumplir con el reglamento interno de la empresa y los estándares establecidos según el cargo que posean. “En este sentido, las personas constituyen el activo máspreciado de toda compañía, pues estas no funcionan por sí mismas, sino que requieren del recurso humano para poder operar y funcionar” (Chinchilla, 2023, p. 39). Además, “los Recursos Humanos (...) son pilar clave en el éxito de todo sistema (...) su desarrollo y desempeño son fundamental” en la empresa” (Inga y Aroscipa, 2019, p. 312). Ahora bien, en las empresas los procesos son efectuados por personas, de ahí que además de la capacitación en trabajo en equipo o individual, la formación y el desarrollo debe tener factores alineados con las metas planteadas por la empresa (Navarro, 2021). En la actualidad, también es necesario el conocimiento de la tecnología por parte del recurso humano, pues esta se encuentra en constante cambio e innovación.

**Tecnología:** La tecnología es conocimientos científicos que el ser humano ha desarrollado para solucionar problemas específicos y satisfacer las necesidades. Esta “compone un elemento de gran importancia que da soporte a las organizaciones, más en tiempos como los actuales, donde los proyectos son cada vez más complejos y están inmersos en una dinámica de constante cambio” (Chinchilla, 2023, p. 40).

## Buenas prácticas de gestión de proyectos

Las buenas prácticas en gestión de proyectos proporcionan un orden en las fases y procesos de los proyectos que se ejecutan. Estas pueden ser determinadas por las empresas y se pueden adaptar a cada tipo de proyecto existente, además “la aplicación de buenas prácticas representadas en normas, metodologías y guías que permitan el proceso de desarrollo de un proyecto” (Cabana, 2019, p. 42). En el PMI (2017), se conocen como buenas prácticas al consenso general de la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de la gestión de proyectos, con el objetivo de generar valor y éxito con los entregables esperados. En este trabajo de investigación, la comprensión de

las buenas prácticas en gestión de proyectos permite desarrollar parte del objetivo general conformado por la creación de una propuesta de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos.

## Project Management Institute (PMI)

El Project Management Institute (PMI) es ampliamente reconocido como la principal organización internacional dedicada a la estandarización y promoción de la gestión de proyectos. Esta entidad se ha consolidado como referente en la difusión de buenas prácticas aplicables a distintos campos de la administración y la gestión organizacional. De acuerdo con [Cantor y Sánchez \(2020\)](#), “actualmente es una de las entidades más prestigiosas de su sector. Cuenta con más de medio millón de socios acreditados y sus certificaciones han sido acogidas por entidades de más de 180 países” (p. 23).

El PMI no solo establece estándares de referencia, sino también constituye un eje fundamental en el fortalecimiento de la disciplina, ya que provee recursos clave para el avance del conocimiento profesional en gestión de proyectos. Entre sus aportes se destacan el desarrollo de estándares internacionales, programas de investigación, actividades educativas, iniciativas de formación y oportunidades de actualización constante ([Cantor y Sánchez, 2020, pp. 23-24](#)). Asimismo, impulsa la certificación de profesionales y la incorporación de enfoques innovadores como las metodologías ágiles, lo cual lo convierte en un actor estratégico para instituciones y organizaciones interesadas en garantizar prácticas modernas.

En este sentido, fundamentar la gestión de proyectos del Vicedecanato del CIDE en los lineamientos propuestos por el PMI no solo fortalece la capacidad institucional para planificar, ejecutar y supervisar programas y proyectos, sino también asegura la coherencia y comparabilidad con prácticas internacionales. De esta manera, se aporta legitimidad, transparencia y un marco orientado a la mejora continua, elementos esenciales para una gestión universitaria alineada con los estándares globales de calidad.

## PMBOK 6 y 7 edición

Asimismo, resulta pertinente considerar los aportes de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK) en sus ediciones sexta (2017) y séptima (2021).

La sexta edición se caracteriza por desarrollar “un criterio de buenas prácticas relacionadas con la gestión, la administración y la dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas, en esta guía la gestión de proyectos contempla cuarenta y nueve procesos clasificados en cinco grupos” (Guayacán, 2021, p. 27).

Por su parte, la séptima edición incorpora un cambio significativo en el “paradigma en la gestión de proyectos, centrado en la entrega de valor, la adaptabilidad y la mejora continua, principios que podrían mejorar significativamente la gestión” (Herrán et al., 2024, p. 3). Analizar la posibilidad de integrar ambos enfoques en la gestión del Vicedecanato del CIDE permitiría aprovechar la rigurosidad metodológica de la sexta edición y la adaptabilidad de la séptima, favoreciendo una gestión equilibrada, innovadora y alineada con estándares internacionales.

## Metodología

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo que “por definición se orienta a la producción de datos descriptivos, como son las palabras y los discursos de las personas, quienes los expresan de forma hablada y escrita, además, de la conducta observable” (Bastar, 2012, p.1). Cabe mencionar que la elección de dicha metodología, se basa en que era necesario conocer las percepciones de los participantes en este trabajo de investigación y con ello cumplir los objetivos respecto a las capacidades organizacionales de la gestión de proyectos.

Por lo tanto, se desarrolla un tipo de investigación descriptiva, la cual “busca realizar estudios de tipo fenomenológicos o narrativos constructivistas, que busquen describir las representaciones subjetivas que emergen en un grupo humano sobre un determinado fenómeno” (Ramos, 2020, p.3). En este trabajo, se optó por este tipo de investigación, ya que permitió describir y comprender fenómenos vinculados con las capacidades organizacionales en la gestión de proyectos a partir del análisis de las opiniones recopiladas durante el proceso.

En cuanto a los participantes, la población consultada estuvo conformada por 18 personas pertenecientes al Vicedecanato del CIDE: profesionales de planta, subdirectores de escuelas y profesores responsables de proyectos académicos. La selección se realizó mediante un muestreo intencional, dado que estas personas cumplen con criterios de inclusión fundamentales: experiencia directa en la planificación, ejecución o supervisión

de proyectos académicos, vinculación formal con el CIDE como parte de su estructura administrativa o académica y participación activa en iniciativas de docencia, investigación o extensión que requieren gestión de proyectos. Se excluyeron de la muestra aquellos funcionarios administrativos o docentes sin responsabilidades directas en la gestión de proyectos, así como personal externo al CIDE cuya participación no estuviera relacionada con las categorías analizadas.

La elección de estos 18 participantes se considera adecuada porque representan a los actores clave que intervienen en el ciclo de vida de los proyectos académicos del CIDE, que aportan diversidad de perspectivas según el rol que desempeñan, lo que permitió obtener información suficiente y pertinente para el análisis de las capacidades organizacionales.

Para la recolección de datos, se utilizaron las técnicas de entrevista y revisión documental. El procesamiento de la información se realizó mediante la triangulación, un enfoque que permite examinar un mismo fenómeno a partir de distintas fuentes de datos. “La triangulación de datos (ya sea en el tiempo o en el espacio) implica implantar diferentes estrategias de recolección de datos, con el fin de contrastar un determinado conjunto de observaciones con otros, abordando el mismo fenómeno” (Forni y De Grande, 2019, p.166). Esta metodología facilitó la comparación y validación de la información obtenida desde diversos enfoques, lo cual contribuyó a un análisis más integral y enriquecido del tema estudiado.

Para el análisis de los datos, se aplicó una codificación basada en el análisis de contenido. “El análisis de contenido es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación” (Flores, 2018, p.20). Este enfoque permitió interpretar de forma objetiva y estructurada las opiniones recolectadas. Ambos métodos contribuyeron a una mejor comprensión del problema de investigación y fortalecieron el desarrollo del estudio, así como la formulación de las conclusiones.

## Análisis y discusión

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en el proceso investigación. Esta sección se estructura con base en los hallazgos derivados de las categorías de estudio, las cuales fueron definidas a partir de los objetivos de la investigación. Cada categoría recoge los principales elementos identificados en las fuentes de información, con el fin de ofrecer una comprensión detallada y coherente del fenómeno analizado.

## Categoría 1: Capacidades actuales en gestión de proyectos

La gestión efectiva de proyectos en una organización depende directamente de la existencia de un conjunto de capacidades organizacionales que funcionan de manera integrada y estratégica. Según Garita (2024), “las capacidades organizacionales mínimas, que considera, al menos deben existir para la adecuada gestión de los proyectos en una organización, iniciando por la gobernabilidad, seguido de la estructura, continuando por procesos, las personas y finalmente la tecnología” (p. 32). Para el respectivo análisis, se aplicó una entrevista además de la búsqueda de bibliografía y documentación relacionada con los temas. A continuación, se describe cada una de ellas en detalle.

El análisis de la capacidad de gobernanza, basado en entrevistas y revisión documental, evidenció que los proyectos gestionados tienen un carácter no lucrativo y están enfocados principalmente en el ámbito educativo. Si bien existen instrumentos normativos como el Reglamento de Gestión de Programas, Proyectos y Actividades Académicas de la Universidad Nacional (2022) y su respectivo manual de procedimientos, estos no incorporan buenas prácticas reconocidas internacionalmente en gerencia de proyectos. Además, se identificó la ausencia de métricas claras para el control de proyectos a nivel nacional e internacional, lo cual limita la capacidad institucional para ejercer una gobernanza estratégica y efectiva.

### Figura 1

#### Limitaciones encontradas



De acuerdo con la figura 1, a pesar de contar con un marco regulatorio básico, se identifican áreas significativas de mejora. Entre ellas, se destacan la necesidad de fortalecer los marcos existentes con metodologías reconocidas, mejorar la comunicación

interna, establecer políticas claras de gobernanza y ofrecer capacitación especializada al personal involucrado. Estos elementos son fundamentales para avanzar hacia una gestión más eficiente, transparente y alineada con los objetivos institucionales, asegurando así la sostenibilidad y el impacto de los proyectos académicos desarrollados.

Una de las capacidades estudiadas es la de procesos. Los procesos de la gestión en las empresas permiten desarrollar procedimientos eficientes basados en métodos tradicionales y marcos ágiles para la toma de decisiones “las cuales en las primeras fases de la ejecución de los proyectos contribuyen al desarrollo exitoso de sus metas empresariales” (Melendez y El Salous, 2021, p. 228).

En este análisis, se revelan importantes carencias en el enfoque estructural y operativo del Vicedecanato. Aunque se dispone de un manual de procedimientos para la gestión de programas y proyectos académicos, este no contempla aspectos esenciales como el monitoreo, el control del alcance, la gestión integrada de cambios ni el establecimiento de indicadores de desempeño. Asimismo, se identificó la falta de lineamientos institucionales claros para el seguimiento y control de proyectos, así como la ausencia de una definición precisa de roles, lo que debilita la toma de decisiones y la rendición de cuentas. La herramienta tecnológica existente, el Sistema de Información Académica (SIA), contiene datos relevantes, pero su acceso limitado restringe la transparencia y dificulta una cultura de colaboración.

A partir de estos hallazgos, se concluye que es necesario fortalecer la cultura organizacional mediante la implementación de estrategias orientadas a la mejora continua y la profesionalización de los procesos.

Con respecto a la capacidad de cultura de proyectos, “es la imagen que las empresas desean transmitir a la sociedad y cómo quieren ser percibidas y conocidas. También es un elemento que aumenta el compromiso organizacional y promueve en los colaboradores consistencia en su comportamiento laboral” (Corrales, 2021, p.29). En este apartado, se estudiarán los resultados que se obtuvieron de la entrevista aplicada.

El análisis de la capacidad de cultura organizacional en los procesos de gestión de proyectos del Vicedecanato revela debilidades estructurales que afectan la eficiencia y el control institucional. Aunque se cuenta con un manual de procedimientos, este carece de elementos fundamentales como monitoreo, control del alcance, gestión de cambios e indicadores de desempeño, lo cual dificulta una supervisión efectiva. Además, no existen lineamientos claros sobre el seguimiento de proyectos ni una definición precisa de roles,

lo que debilita la rendición de cuentas y la toma de decisiones. El uso del Sistema de Información Académica (SIA), aunque valioso, se ve limitado por el acceso restringido, afectando la transparencia y la colaboración institucional.

Ante estos hallazgos, se concluye que es necesario fortalecer la cultura organizacional mediante acciones orientadas a la mejora continua y profesionalización de los procesos. Se recomienda capacitar al personal en buenas prácticas de gestión de proyectos, actualizar los manuales institucionales incorporando metodologías reconocidas internacionalmente y optimizar la infraestructura tecnológica para facilitar el monitoreo y control. Estas acciones contribuirían al desarrollo de una cultura organizacional más sólida, colaborativa, eficiente y orientada a resultados, alineada con los objetivos estratégicos del Vicedecanato y de la institución en su conjunto.

Del mismo modo, según los datos obtenidos de la entrevista aplicada sobre la capacidad de recursos humanos, el análisis de los factores humanos y organizacionales vinculados a la gestión de proyectos revela un entorno institucional con notables debilidades estructurales y culturales. Entre los principales hallazgos, se destaca la falta de reconocimiento generalizado de las competencias en gestión de proyectos, la escasa disponibilidad de incentivos tanto económicos como emocionales y la carencia de personal capacitado para planificar, ejecutar, controlar y dar seguimiento a los proyectos. Asimismo, se evidencian limitaciones presupuestarias, desinterés por parte de las altas jerarquías en promover la capacitación continua y la motivación del personal, así como la ausencia de liderazgo y normas claras que permitan el desarrollo profesional de los proyectistas.

Estos factores reflejan un escenario organizacional que obstaculiza el fortalecimiento de capacidades internas y la implementación de buenas prácticas en la gestión de proyectos. Para mejorar esta situación, se requiere establecer políticas que promuevan la formación continua, incentivos justos y un marco normativo que regule y respalde el rol del proyectista. Además, resulta indispensable una mayor inversión en recursos humanos, tecnológicos y financieros, así como un liderazgo comprometido con la profesionalización y sostenibilidad de los proyectos. Estas acciones permitirán construir una cultura organizacional más robusta, colaborativa y orientada a resultados.

Además de las capacidades mencionadas anteriormente, está la de tecnologías. Por lo tanto, estas en la gestión de proyectos, son las herramientas que pueden brindar el tratamiento necesario para trabajar con la incertidumbre de los datos y la ambigüedad en los conceptos relacionados con los proyectos de la empresa (Bron et al., 2022).

El análisis de la capacidad tecnológica para la gestión de proyectos revela que es uno de los aspectos menos desarrollados dentro de la organización. Actualmente, se utilizan dos versiones del Sistema de Información Académica (SIA 1.0 y SIA II), las cuales presentan limitaciones significativas en cuanto a flexibilidad, innovación y capacidad de almacenamiento. Estos sistemas no permiten sistematizar eficientemente la información ni ingresar planes de gestión, lo que dificulta el seguimiento, control y evaluación integral de los proyectos, generando fragmentación y redundancia en el manejo de datos.

La ausencia de una plataforma tecnológica única y eficiente limita el acceso rápido y ágil a la información, afectando la toma de decisiones y la colaboración entre los distintos niveles organizacionales. Para superar estas deficiencias, es imprescindible modernizar el sistema de gestión de proyectos, adoptando una solución integrada, flexible y escalable que facilite la planificación, monitoreo y evaluación de los proyectos. Esta modernización debe estar respaldada por una estrategia institucional clara, inversión en infraestructura digital y capacitación del personal para asegurar una gestión de proyectos más eficiente y orientada a resultados.

## Categoría 2: Buenas prácticas de gestión de proyectos en seguimiento y control según las capacidades

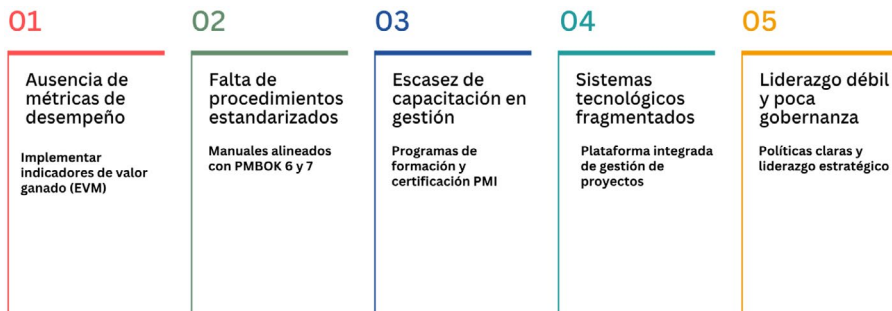
En el contexto actual, caracterizado por la complejidad de los entornos organizacionales y la necesidad de optimizar recursos para alcanzar resultados sostenibles, las buenas prácticas en la gestión de proyectos se han consolidado como un componente esencial para lograr el éxito de las iniciativas. Estas prácticas no solo mejoran la eficiencia de los procesos, sino también garantizan un impacto positivo a nivel social, económico y ambiental. En este sentido, los marcos de referencia que sistematizan y promueven dichas prácticas son herramientas clave para fortalecer las capacidades institucionales y fomentar una cultura de mejora continua. Según el Manual de Buenas Prácticas para la gestión de proyectos, por Carrizosa et al. (2023), las buenas prácticas:

Son un conjunto de acciones y procesos que adquieren un carácter ejemplar y destacado. Son iniciativas viables técnica, social, ambiental, económica y financieramente que tienen el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas, siendo el resultado del trabajo efectivo y coordinado entre diferentes sectores de la sociedad civil. (p. 8)

El análisis de las buenas prácticas en el ámbito del seguimiento y control de proyectos en la capacidad de gobernanza pone de manifiesto la importancia de establecer procesos sistematicos, estructurados y alineados con la estrategia organizacional. De acuerdo con Quirós (2022), una práctica esencial consiste en contar con un proceso formal de identificación de oportunidades de proyectos, que responda directamente a las prioridades estratégicas de la organización. Este enfoque permite que los esfuerzos de ejecución se orienten de forma coherente hacia la creación de valor institucional. Asimismo, se recomienda realizar revisiones periódicas que validen factores críticos de éxito, disponibilidad de recursos y la vigencia del caso de negocio para fortalecer así la gobernanza del portafolio de proyectos.

## Figura 2

Análisis de las buenas prácticas en gestión de proyectos.



Según la figura 2 sobre las buenas prácticas, desde la perspectiva del PMI (2017) y de Chinchilla (2023), el seguimiento y control en Gobernanza debe abarcar no solo el cronograma y el presupuesto, sino también el desempeño integral del proyecto a través del análisis del valor ganado (Earned Value Management - EVM). Estos autores subrayan la necesidad de contar con procesos estandarizados para el control de cambios, que incluyan criterios, flujos de aprobación y trazabilidad de cada modificación propuesta.

El estudio de las buenas prácticas relacionadas con los procesos de seguimiento y control de proyectos en la capacidad de procesos evidencia un consenso en la necesidad de contar con estructuras organizacionales que integren enfoques estratégicos, técnicos y adaptativos. Según Quirós (2022), uno de los pilares fundamentales para una gestión efectiva es la identificación oportuna de proyectos alineados con los objetivos estratégicos institucionales. Esta alineación garantiza la coherencia entre las iniciativas y la misión organizacional, además de facilitar una evaluación más clara de los beneficios esperados.

También, se destaca la importancia de realizar revisiones periódicas, donde se verifiquen los factores críticos de éxito, como la disponibilidad de recursos, la viabilidad del caso de negocio y la sostenibilidad operativa. Asimismo, [Quirós \(2022\)](#) promueve el uso de métricas y sistemas de medición del desempeño que permitan retroalimentar los niveles directivos para la toma de decisiones informadas. Por su parte, [Chinchilla \(2023\)](#) y la guía [PMI \(2017\)](#) aportan una perspectiva metodológica, centrada en la necesidad de formalizar procesos clave, como el control de cambios, la validación del alcance, el seguimiento del cronograma, del presupuesto y la gestión integral de los recursos y riesgos.

Con respecto a la cultura de proyectos, el análisis revela que una cultura organizacional sólida y orientada a la gestión de proyectos constituye un elemento esencial para el éxito sostenido de las iniciativas institucionales. En este sentido, se resalta como práctica fundamental la adopción de un estilo de liderazgo flexible, capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y de los proyectos. Este tipo de liderazgo facilita la toma de decisiones oportunas, promueve la innovación y fortalece la cohesión del equipo ante situaciones de incertidumbre o transformación. Además, el uso de enfoques y técnicas derivadas de la teoría organizacional permite optimizar el tiempo, los costos y los recursos involucrados, reduciendo los esfuerzos operativos mediante estructuras más eficientes y racionalizadas. Según [Corrales \(2021\)](#), estos factores no solo mejoran el desempeño técnico, sino también incrementan la motivación y el compromiso individual con las metas establecidas.

### Figura 3

*Análisis de las buenas prácticas recursos humanos.*



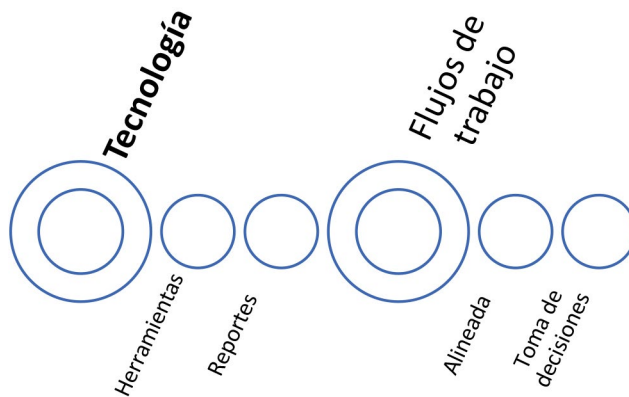
De acuerdo con la figura 3, sobre la capacidad del recurso humano, este es un componente esencial para el éxito de los proyectos, dado que las personas constituyen el motor que impulsa la ejecución, el control y la entrega de resultados.

En este sentido, [Quirós \(2022\)](#) destaca una serie de buenas prácticas orientadas al fortalecimiento del talento humano, tales como la asignación de personal capaz y creativo, el reconocimiento económico por logros estratégicos alcanzados y la promoción de un liderazgo positivo y resolutivo. Estas prácticas no solo favorecen la motivación individual, sino también fortalecen el compromiso del equipo con los objetivos institucionales.

Además, la implementación de tecnologías de información en la gestión de proyectos requiere de prácticas sólidas de seguimiento y control para garantizar que estas herramientas realmente fortalezcan los objetivos estratégicos de las organizaciones. [Bustos \(2020\)](#) plantea un enfoque secuencial que abarca desde la evaluación inicial de las necesidades tecnológicas, pasando por una selección fundamentada en análisis multifactoriales (costos, beneficios, tiempos de implementación) hasta la implementación con un plan comprensivo que asegure la mejora operativa. Finalmente, resalta la importancia de la revisión periódica, para confirmar que la tecnología adquirida sigue alineada con las metas de la organización. Este ciclo asegura una toma de decisiones informada, orientada a maximizar el retorno sobre la inversión en tecnología.

#### Figura 4.

*Análisis de las buenas prácticas de tecnología.*



Complementando esta visión según la figura 4, [Quirós \(2022\)](#) y [Chinchilla \(2023\)](#) subrayan que la organización debe contar con herramientas tecnológicas robustas para el monitoreo y control de sus proyectos. Estas herramientas deben posibilitar la revisión continua de prioridades, la visualización del portafolio completo de proyectos y la evaluación del impacto estratégico de las iniciativas. Además, señalan la necesidad de

soluciones que permitan identificar la ubicación y tiempos de trabajo de los recursos, así como generar reportes automáticos de desempeño, fomentando así la trazabilidad en tiempo real de los proyectos.

Las plataformas utilizadas deben integrarse con los flujos de trabajo institucionales y ofrecer seguridad y accesibilidad diferenciada por perfiles para garantizar la gobernanza de los datos. En este contexto, se recomiendan marcos internacionales como COBIT, ITIL y TOGAF, que proporcionan metodologías estructuradas para alinear las tecnologías de la información con los objetivos organizacionales, controlar riesgos y promover el crecimiento continuo.

En síntesis, el análisis de los resultados demuestra que la tecnología no solo debe ser vista como una herramienta operativa, sino como un habilitador estratégico. Para ello, su gestión debe ser sistemática, adaptativa y alineada con los marcos de referencia internacionales, garantizando que las inversiones en tecnología generen valor tangible y sostenible.

El análisis ampliado de las buenas prácticas en seguimiento y control de proyectos muestra que la excelencia en la gestión no depende únicamente de procesos técnicos, sino de la integración coherente entre gobernanza, cultura, recurso humano y tecnología. La implementación de estos elementos de forma articulada permite que las organizaciones aumenten su capacidad de respuesta, tomen decisiones basadas en evidencia y desarrollen una cultura de proyectos orientada al valor y a la mejora continua.

Para ello, se recomienda la implementación de modelos de competencias, descripciones de roles claras y normas reguladoras que definan, planifiquen y controlen los requisitos que deben cumplir las personas que gestionan proyectos. Además, se enfatiza la importancia de la retroalimentación continua, como herramienta para la mejora permanente de estos estándares. En coherencia con estas ideas, el **PMBOK (2021)** establece marcos metodológicos como la planificación de la gestión de recursos, la estimación y adquisición del talento humano, el desarrollo de equipos y la evaluación constante del desempeño.

En la capacidad de tecnologías y de acuerdo al análisis realizado, **Bustos (2020)** plantea un enfoque secuencial que abarca desde la evaluación inicial de las necesidades tecnológicas, pasando por una selección fundamentada en análisis multifactoriales (costos, beneficios, tiempos de implementación), hasta la implementación con un plan comprensivo que asegure la mejora operativa. Finalmente, resalta la importancia de la revisión periódica, para confirmar que la tecnología adquirida sigue alineada con las metas de la organización. Este ciclo asegura una toma de decisiones informada, orientada a maximizar el retorno sobre la inversión en tecnología.

Complementando esta visión, Quirós (2022) y Chinchilla (2023) subrayan que la organización debe contar con herramientas tecnológicas robustas para el monitoreo y control de sus proyectos. Estas herramientas deben posibilitar la revisión continua de prioridades, la visualización del portafolio completo de proyectos y la evaluación del impacto estratégico de las iniciativas. Además, señalan la necesidad de soluciones que permitan identificar la ubicación y tiempos de trabajo de los recursos, así como generar reportes automáticos de desempeño, fomentando así la trazabilidad en tiempo real de los proyectos.

Las plataformas utilizadas deben integrarse con los flujos de trabajo institucionales y ofrecer seguridad y accesibilidad diferenciada por perfiles, para garantizar la gobernanza de los datos. En este contexto, se recomiendan marcos internacionales como COBIT, ITIL y TOGAF, que proporcionan metodologías estructuradas para alinear las tecnologías de la información con los objetivos organizacionales, controlar riesgos y promover el crecimiento continuo. En síntesis, el análisis de los resultados demuestra que la tecnología no solo debe ser vista como una herramienta operativa, sino como un habilitador estratégico.

El análisis ampliado de las buenas prácticas en seguimiento y control de proyectos muestra que la excelencia en la gestión no depende únicamente de procesos técnicos, sino de la integración coherente entre gobernanza, cultura, talento humano y tecnología. La implementación de estos elementos de forma articulada permite que las organizaciones aumenten su capacidad de respuesta, tomen decisiones basadas en evidencia y desarrollen una cultura de proyectos orientada al valor y a la mejora continua.

## Conclusiones

A partir del presente estudio, se concluye que el Vicedecanato del Centro de Investigación y Docencia (CIDE) de la Universidad Nacional presenta debilidades significativas en sus capacidades organizacionales para la gestión de proyectos. Si bien dispone de normativas y procedimientos básicos, estos adolecen de elementos técnicos fundamentales como métricas de desempeño, mecanismos de control de cambios y procesos de monitoreo continuo, lo cual limita el seguimiento eficiente de los proyectos. Además, la ausencia de una cultura organizacional consolidada, el escaso interés institucional por el desarrollo profesional del personal y las limitaciones tecnológicas configuran un entorno con barreras estructurales que obstaculizan una gestión orientada a resultados.

En este contexto, se considera indispensable la incorporación de buenas prácticas en gestión de proyectos, basadas en marcos de referencia internacionales como el PMBOK y metodologías ágiles. Estas permitirían fortalecer la gobernanza, optimizar los procesos administrativos y académicos y fomentar la profesionalización del recurso humano. Asimismo, se destaca la necesidad urgente de modernizar las herramientas tecnológicas mediante la adopción de plataformas integradas que faciliten la trazabilidad, el control en tiempo real y la toma de decisiones basada en datos.

Para que estas acciones sean efectivas, deben estar acompañadas de un liderazgo institucional comprometido, políticas claras y una visión estratégica que promueva una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la transparencia y la sostenibilidad de los proyectos. Solo así será posible construir una estructura de gestión que responda a los desafíos actuales del entorno académico y fortalezca la capacidad del Vicedecanato para impulsar iniciativas con impacto significativo en la docencia y la investigación.

## Referencias

- Alvarez, J. H, Taxa, F., Flores Castañeda, R. y Olaya Cotera, S. (2019). Proyectos educativos de gamificación por videojuegos: desarrollo del pensamiento numérico y razonamiento escolar en contextos vulnerables. *Revista de Educación Mediática y TIC*, 9(1), 80-103. DOI: <https://doi.org/10.21071/edmetic.v9i1.12222>
- Bastar, S. (2012). *Metodología de Investigación*. Red Tercer Milenio.
- Bayón Pérez, J. (2019). *Cultura empresarial*. Editorial Elearning S.L. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hXbIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=%20qu%C3%A9+es+un+proyecto+empresarial\\*&ots=TgaUCaSCsx&sig=vG2Zu-5flhrRenApLDfGcZqq1mWA#v=onepage&q=%20qu%C3%A9%20es%20un%20proyecto%20empresarial\\*&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hXbIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=%20qu%C3%A9+es+un+proyecto+empresarial*&ots=TgaUCaSCsx&sig=vG2Zu-5flhrRenApLDfGcZqq1mWA#v=onepage&q=%20qu%C3%A9%20es%20un%20proyecto%20empresarial*&f=false)
- Bermúdez Rodríguez, O. (2021). *Estrategia para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales en la formulación de proyectos del Área de Conservación Central, Sistema Nacional de Áreas de Conservación* [Tesis de Maestría, Tecnológico de Costa Rica]. [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13427/TF8991\\_BIB303490\\_Oscar\\_Bermudez\\_Rodriguez.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13427/TF8991_BIB303490_Oscar_Bermudez_Rodriguez.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Fonseca, B. y Mar, O. (2022). Sistemas de recomendación para la Gestión de Proyectos. Análisis Bibliométrico. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(5), 70-84. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590705>
- Bustos Espinoza, G. (2020). *Estrategia para el fortalecimiento de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en CONAPE* [Tesis de Maestría, Tecnológico de Costa Rica]. [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11338/Tesis\\_Gustavo\\_Bustos\\_CONAPE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11338/Tesis_Gustavo_Bustos_CONAPE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bron, B., Cortez, P. y Cornelio, O. (2022). Sistemas de recomendación para la Gestión de Proyectos. Análisis Bibliométrico. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(5), 70-84. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590705>
- Cabana, A. (2019). Gestión de proyectos, Norma GTCISO 21500:2013 y PMBOK: Una breve revisión de la literatura. *INGENIARE*, (27), 41-53. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/ingeniare/article/view/6618>
- Cantor Flórez, F. Y. y Sánchez Hinojosa, G. C. (2020). *Propuesta De Articulación Entre La Metodología General Ajustada - Mga Y La Guía De Gestión De Proyectos Del Project Management Institute – PMI* [Tesis de Maestría Publicada, Universidad Externado de Colombia]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/17a5da6e-33e6-4f2f-8f43-2201959bff81/content>
- Carrizosa, J., Sánchez Rodrigo, J., Díaz Henríquez, C., Dalaison, W., Alemán, M., Minoja, L., Astorga, I., Adam, A. y Senosier, S. (2023). *Buenas prácticas en supervisión de obras de proyectos de infraestructura social*. <https://doi.org/10.18235/0005040>
- Chinchilla Madrigal, D. (2023). *Estrategia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en la gestión de proyectos de la empresa FVC* [Tesis de Maestría, Tecnológico de Costa Rica]. [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/14622/TF9667\\_BIB311363\\_Jorge\\_David\\_Chinchilla\\_Madrigal%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/14622/TF9667_BIB311363_Jorge_David_Chinchilla_Madrigal%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Corrales Salazar, A. V. (2021). *Propuesta de un plan de desarrollo de capacidades organizacionales para la mejora de la gestión de proyectos del Departamento de diseño de la Empresa ABC*. [Tesis de Maestría, Tecnológico de Costa Rica]. [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13896/TF9189\\_BIB305079\\_Ana\\_Veronica\\_Corrales\\_Salazar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13896/TF9189_BIB305079_Ana_Veronica_Corrales_Salazar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Flores Marcías, G. (2018). Metodología para la Investigación Cualitativa Fenomenológica y/o Hermenéutica. *Revista Latinoamericana de Psicoterapia Existencial un enfoque 250 comprensivo del ser*, (17), 17-23. [https://www.fundacioncapac.org.ar/revista\\_alpe/index.php/RLPE/article/view/3/pdf](https://www.fundacioncapac.org.ar/revista_alpe/index.php/RLPE/article/view/3/pdf)
- Forni, P. y De Grande, P. (2019). Triangulación y métodos mixtos en las ciencias sociales contemporáneas. *Revista Mexicana de Sociología*, 82(1), 159-189. <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2020.1.58064>
- Fuentes Viquez, H. I. (2023). *Propuesta de prácticas de gestión ágil en la metodología actual de gestión de proyectos del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados* [Tesis de Maestría, Tecnológico de Costa Rica]. [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/14623/TF9668\\_BIB311367\\_Hugo\\_Ignacio\\_Fuentes\\_Viquez%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/14623/TF9668_BIB311367_Hugo_Ignacio_Fuentes_Viquez%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Garita Arce, D. A. (2024). *Propuesta de mejora para el desarrollo de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos de los Campus Coto (CHC-CC) y Sarapiquí (CHC-CS) del Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses* [Tesis de Maestría Publicada, Tecnológico de Costa Rica]. [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/15125/TF%209781\\_BIB312400\\_Diego\\_Alejandro\\_Garita-Arce.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/15125/TF%209781_BIB312400_Diego_Alejandro_Garita-Arce.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Guayacán Zambrano, A. (2021). *Análisis de las áreas de conocimiento y grupos de procesos del PMBOK 6 aplicados en los proyectos de construcción de viviendas* [Tesis de Maestría Publicada, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/44571/campus127unadeduco.pdf?sequence=3>
- Herrán Castillo, J., Miranda Ramírez, B. L., Parra Viafara, L. F., & Velandi Villamil, X. C. (2024). *Aportes del PMBOK 7ª edición en la mejora de la gestión directiva. Caso: Instituto Técnico Agrícola Valsalice* [Trabajo de especialización, Universidad EAN]. Repositorio Institucional Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/6df74b8b-ab0b-42dc-94d7-149c30cbbf91/content>
- Inga Berrospi, F. y Aroscipa Rodríguez, C. (2019). Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención. *Rev Peru Med Exp Salud Pública*, 36(12), 312-318. <https://www.scielosp.org/article/rpmesp/2019.v36n2/312-318/>
- Meléndez, J. R., y El Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales. *Revista de Ciencias Sociales*, (4), 228-242. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8229889>

- Monreal Guerrero, I. M. y Berrón Ruiz, E. (2019). El aprendizaje basado en proyectos y su implementación en las clases de música de los centros de Educación Primaria. *Revista Electrónica Complutense de Investigación en Educación Musical*, (16), 21-41. <https://doi.org/10.5209/reciem.64106>
- Moreno Monsalve, N. A., Sánchez Arala, L. M. y Velosa García, J. D. (2016). *Introducción a la Gerencia de Proyectos, Concepto y Aplicación*. Ediciones EAN. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qoPIEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=caracter%C3%ADsticas+de+un+proyecto+empresarial&ots=YbbS8xiMD5&sig=hzNA-JFvaKM2e5D9MxxAPPzCewwg#v=onepage&q=caracter%C3%ADsticas%20de%20un%20proyecto%20empresarial&f=false>
- Navarro Bejarano, J. F. (2021). *Fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos de la empresa constructora, consultora y desarrolladora Ecoaire S. A.* [Tesis de Maestría, Tecnológico de Costa Rica]. [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13429/TF8993\\_BIB303497\\_Jose\\_Francisco\\_Navarro\\_Bejarano.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13429/TF8993_BIB303497_Jose_Francisco_Navarro_Bejarano.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Prado, L. J. y Orobio, A. (2019). Grado de madurez en gestión de proyectos de una empresa constructora de vivienda: Un análisis en Colombia. *Revista Espacios*, 40(43), 1-13. <https://w.revistaespacios.com/a19v40n43/a19v40n43p20.pdf>
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (6th ed.)*. Project Management Institute. <https://share.google/cPujpEgoD3MNQOEW3>
- Project Management Institute. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (7.ª ed.)*. Project Management Institute. <https://www.demosidea.com/wp-content/uploads/2023/12/PMBOK-7Ed.pdf>
- Quirós Benambourg, E. F. (2022). *Marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro de Puntarenas* [Tesis de Maestría, Tecnológico de Costa Rica]. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/14039>
- Ramos Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-5. <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/336/621>