

**Manejo de las restricciones presentes
durante la administración de proyectos**

**Management of the restrictions present
during the administration of projects**

Marcos Fernando Toro-Espinoza¹
Universidad de Guayaquil - Ecuador
marcos.toroe@ug.edu.ec

Pamela Roxana Lopez-Pincay²
Universidad de Guayaquil - Ecuador
pamela.lopezp@ug.edu.ec

René Faruk Garzozzi-Pincay³
Universidad Estatal Península de Santa Elena - Ecuador
rgarzozzi@upse.edu.ec

Fabián Eduardo Arizaga-Vera⁴
Universidad de Guayaquil - Ecuador
fabian.arizagav@ug.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2022.5-1.1358

V7-N5-1 (sep) 2022, pp. 272-281 | Recibido: 18 de agosto de 2022 - Aceptado: 20 de septiembre de 2022 (2 ronda rev.)

1 Magister en Contabilidad y Finanzas
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0454-0568>

2 Magíster en Administración de Empresa, Mención Recursos Humanos y Marketing. Docente de Educación Superior
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8317-1467>

3 Doctor en Administración Gerencial
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1779-9384>

4 Docente de la Universidad de Guayaquil
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3433-1698>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Toro-Espinoza, M., Lopez-Pincay, P., Garzozzi-Pincay, R., & Arizaga-Vera, F., (2022). Manejo de las restricciones presentes durante la administración de proyectos. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5-1), 272-281 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-1.1358>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

Las organizaciones de todo tipo en el mundo se plantean diversos escenarios para la obtención de resultados en función de sus necesidades, estas se preparan para realizar una planificación de un plan macro que contiene estrategias debidamente analizadas para ser aplicadas con la finalidad de avanzar en algún tema de la organización, este tipo de plan se le llama proyecto, en el que los actores principales de una empresa conjugan estrategias para la obtención de algún resultado esperado en determinado plazo. Los proyectos son de diferente índole y propósito y obedecen a diversas necesidades de la organización. La presente investigación se centra en realizar una investigación en torno a las limitantes que puede presentar la elaboración y puesta en marcha de un proyecto. La metodología que se uso fue el bibliográfico documental, en la cual se revisaron lógicamente cierta cantidad de material bibliográfico disponible en la red para la construcción de la información que se presenta. Luego de presentada la información se concluye que son múltiples los factores que limitan la gestión de un proyecto, pero básicamente se trata de tres variables, entre ella la presupuestaria, el factor tiempo y los objetivos planteados.

Palabras clave: Gestión de Proyectos; Organización; Limitante

ABSTRACT

Organizations of all kinds in the world consider various scenarios to obtain results based on their needs, they are prepared to carry out a planning of a macro plan that contains duly analyzed strategies to be applied in order to advance in some topic. of the organization, this type of plan is called a project, in which the main actors of a company combine strategies to obtain some expected result in a given period. The projects are of different nature and purpose and respond to various needs of the organization. The present investigation focuses on conducting an investigation around the limitations that the elaboration and implementation of a project may present. The methodology used was the documentary bibliographic, in which a certain amount of bibliographic material available on the network was logically reviewed for the construction of the information presented. After presenting the information, it is concluded that there are multiple factors that limit the management of a project, but basically it is three variables, including the budget, the time factor and the objectives set.

Palabras clave: Project Management; Organization; Limitation

Introducción

Los seres humanos han aprendido desde tiempos inmemoriales que para resolver un problema que les aqueja deben reunirse para plantear las mejores soluciones posibles y ejecutarlas, hoy en día eso es lo que sucede en la mayoría de las organizaciones, cualquiera que sea el motivo o forma organizativa. Realizar una Gestión de Proyectos guiada por estándares robustos puede generar una sinergia exitosa, la cual aumenta los beneficios esperados para el desarrollo del objetivo a trabajar, al igual que en la organización interesada y para los participantes de cada uno de los proyectos que se conceptualizan, pero aún existe el riesgo de que un proyecto pueda fracasar o no llegar a completarse (Bron et al., 2019).

Las empresas plantean proyectos con la finalidad de crear un nuevo producto o servicio, con la finalidad de presentar una nueva meta económica y mediante el desarrollo y prosecución del proyecto lograr los resultados esperados. Este es el caso de los proyectos, los cuales surgen por medio de una idea y son planteadas para el análisis del pro y contra y encontrar la mejor vía para hacerlos realidad.

La gestión de proyectos se ha convertido en una verdadera ciencia a partir de la necesidad creciente de estimar, panificar, controlar y dirigir proyectos. un proyecto es un esfuerzo realizado para alcanzar un objetivo bien determinado, con un conjunto de recursos limitados, en un tiempo determinado, con una calidad deseada y a través de un conjunto de acciones organizadas de forma óptima o cuasi óptima manteniendo un balance entre costo, tiempo y calidad (Bron et al., 2019).

Las empresas confían cada vez más en la gestión de proyectos para ayudarles a desarrollar proyectos de forma más eficiente y eficaz. Por lo tanto, el éxito en la gestión de proyectos requiere que los gerentes de proyectos tengan un alto nivel de flexibilidad y comprender y utilizar adecuadamente sus conocimientos y habilidades interpersonales en el área (Jay, 2019). Por lo que la gestión de proyectos se ha constituido para las organizaciones modernas en un modo de gestión

para concretar objetivos con racionalidad de recursos, incluyendo entre ellos los costos y el tiempo como algunos de los más representativos (Cruz et al., 2020).

En la presente investigación, se desglosa una serie de información referente a la concepción de un proyecto como idea, pasando por las etapas o fases que debe llevar un proyecto, para finalizar con las posibles causas o limitantes que puedan presentarse al momento de la planificación o ejecución de este.

Método

La revisión de material bibliográfico disponible en fuentes de la internet fue la metodología empleada para la organización y presentación de la información. Mediante una búsqueda sistemática se revisa y analiza material de artículos científicos publicados en revistas científicas de reconocido renombre, así como tesis de grado cuyo enfoque está relacionado con el tema de interés de esta investigación, de igual manera material dispuesto en manuales, libros, documentos de sitios web que gozan de credibilidad científica, formaron parte del proceso investigativo del presente artículo.

En este sentido, la investigación es documental de tipo bibliográfica, para lo cual Reyes y Carmona (2020) la definen como una de las técnicas de la investigación cualitativa que se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de las lecturas de documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos resultados de investigaciones, memorias de eventos, entre otros; en ella la observación está presente en el análisis de datos, su identificación, selección y articulación con el objeto de estudio.

Por otra parte; este tipo de investigación también puede ser encontrada como investigación bibliográfica, que se caracteriza por la utilización de los datos secundarios como fuente de información. Su objetivo principal es dirigir la investigación desde dos aspectos, primeramente, relacionando datos ya existentes que proceden de distintas fuentes

y posteriormente proporcionando una visión panorámica y sistemática de una determinada cuestión elaborada en múltiples fuentes dispersas (Barraza, 2018).

Resultado

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto (PMI, 2017).

El proyecto es “un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de un conjunto de tareas interrelacionadas y de la utilización eficiente de los recursos que tiene características muy particulares derivadas de la definición que plantean, es un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente (Uribe et al., 2018). Para la RAE (2022) un proyecto es la “planta y disposición que se forma para la realización de un tratado, o para la ejecución de algo de importancia. Propósito o pensamiento de ejecutar algo”.

Es importante tener un panorama claro sobre el funcionamiento de los proyectos y los aportes generales a las empresas. Los proyectos se definen como “esfuerzos temporales que se llevan a cabo para crear un producto o resultado único” (PMI, 2017).

Almaguer et al. (2021) mencionan que los proyectos, en la medida que se configuran como una herramienta de innovación y aprendizaje, a partir de la experiencia, constituyen un instrumento fundamental para el despliegue y actualización de la misión de las entidades.

Por otra parte, refieren que la gestión del proyecto constituye un proceso complejo que implica:

Adecuarse continuamente a una realidad cambiante, interactuar con otras personas, agentes sociales e innovar, identificando nuevas formas de hacer las cosas, con objeto de dar respuestas alternativas a las necesidades y problemas sociales que van surgiendo

Afrontar diferentes momentos o fases: identificación y maduración de la idea, diseño y formulación del proyecto, puesta en marcha y ejecución, evaluación y fin del proyecto (Almaguermet al., 2021).

Igualmente, en la guía PMBOK PMI (2017) se plantea que existen diferentes tipos de proyectos, según los fines que estos persiguen. de acuerdo con ese criterio, son:

El desarrollo de un nuevo producto, servicio o resultado

La implementación de un cambio en la estructura, los procesos, el personal o el estilo de una organización

El desarrollo o la adquisición de un sistema de información nuevo o modificado (hardware o software)

La realización de un trabajo de investigación cuyo resultado será adecuadamente registrado

La construcción de un edificio, planta industrial o infraestructura

La implementación, mejora o potenciación de los procesos y procedimientos de negocios existentes

La gestión de proyectos suponía la aplicación de procedimientos y herramientas tanto en las fases de planificación como en la etapa de seguimiento y control de los proyectos (Cobo, 2018). Los proyectos son un conjunto de pasos a seguir que se interconectan con el único fin de lograr un objetivo, las organizaciones de todo tipo poseen metas que se corresponden a necesidades propias de las organizaciones, estas deben estar en constante cambios que la globalización y los mercados mundiales exigen.

Los proyectos entonces pueden estar inmersos en todo tipo de planificación empresarial, y son de máxima importancia si se pretende tener un avance en el logro de los objetivos planteados.

Se entiende por gestión de proyectos la aplicación de conocimiento, aptitudes, herramientas y técnicas para desarrollar tareas para lograr los requerimientos de un proyecto. Un proceso de gestión de proyectos está compuesto por un inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y finalmente cierre (Project Management Institute Inc., 2020).

Los proyectos poseen fases o etapas que facilitan la gestión de los proyectos. De igual manera, los proyectos revisten un trabajo congruente y planificado, es por esto por lo que las fases o etapas deben ser descritas y fijadas, es importante mencionar que los proyectos poseen un alcance, la planificación, la ejecución y el seguimiento de todos los proyectos, al igual que deben presentar principios de planificación, diseño, asignación de recursos y evaluación cuando las organizaciones se enfrentan a la gestión de un proyecto (Cobo, 2018).

En este sentido, un proceso sería la interrelación de diferentes operaciones que persiguen un fin común. Bajo esta simple perspectiva, sería más fácil definir un proyecto, el cual no es más que una serie de actividades, tal como un proceso que persigue un fin común, pero con una característica de temporalidad única (Galvan y Garcia, 2019).

Como todo proyecto, presenta ciertas limitaciones, entre esas Galvan y Garcia (2019) mencionan que las limitaciones interpuestas a los proyectos son conocidos como los elementos de la “triple restricción”, es decir, el tiempo, el presupuesto y el alcance u objetivos de este, los cuales, por mucho tiempo han sido atribuidos y considerados de manera directa en la medición del éxito de un proyecto.

Según la investigación de Diaz et al. (2020) existen variables que intervienen en el desarrollo de la gestión del proyecto, las cuales se describen a continuación:

Recursos: Es importante que la unidad ejecutora del proyecto, así como otras instituciones y organismos de apoyo, analicen detalladamente la previsión y programación de recursos necesarios en la implementación. La falta de un recurso humano, físico o económico un determinado momento puede afectar la planificación de forma parcial o total. Por otro lado, la ejecución del presupuesto del proyecto exige una desagregación detallada y adecuada de cada actividad y tarea para su mejor tratamiento.

Cultura organizacional: Es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Incluye características de las personas, actitudes, estilo de trabajo, condiciones laborales, liderazgo, ambiente laboral, manejo de conflictos, relaciones interpersonales, entre otros aspectos.

Gestión de Riesgo: La gestión de riesgo y oportunidad dentro de un proyecto consiste en un proceso continuo, que se prolonga por todas las fases del ciclo de vida de dicho proyecto y, por tanto, su buena gestión supone una importante contribución al éxito de los proyectos futuros que se realicen. Determina cómo planificar la gestión de riesgos, identificar los riesgos, realizar el análisis cualitativo de riesgos, realizar el análisis cuantitativo de riesgos y planificar la respuesta a los riesgos y su monitoreo.

Planificación estratégica: La planificación estratégica permite el desarrollo e implementación de planes para alcanzar los propósitos u objetivos de los proyectos.

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es fundamental en las gestiones de proyecto, pues es una forma de trabajar con otros para alcanzar un objetivo. Permite crear grupos de personas con habilidades complementarias que están comprometidos en un propósito común, con metas de desempeño y una interacción en la cual son mutuamente responsables, lo que garantiza que se comparta conocimiento entre las personas que integran el equipo de trabajo, conduce a mejores ideas y decisiones y que los proyectos alcancen resultados de mayor calidad.

Tecnologías: Para la Gestión de Proyectos es importante conocer y seleccionar las herramientas de gestión más adecuadas, debido a que estas facilitan el desarrollo de las diferentes actividades vinculadas a estas gestiones.

Procedimientos: Los procedimientos constituyen un factor importante en las gestiones de proyecto pues no son más que modelos y metodologías estructuradas, los que permiten garantizar un adecuado uso de los recursos y el correcto desempeño de estas gestiones para que las universidades alcancen eficientes resultados.

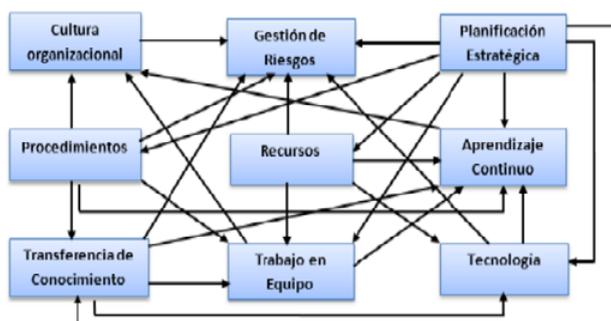
Aprendizaje continuo: Es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultados del estudio, la experiencia, la instrucción y la observación. Las personas se apropian del conocimiento en sus distintas dimensiones: conceptos, procedimientos y actitudes; favoreciendo las gestiones de proyectos y del conocimiento.

Transferencia de conocimiento: Está dirigida a la difusión de conocimientos, experiencia y habilidades con el fin de facilitar el uso, la aplicación y la explotación del conocimiento y las capacidades de investigar.

Estas variables no son del todo rígidas, ya que dependiendo de la naturaleza de cada proyecto y los retos que estos suponen serán necesarias ciertas variables. En torno a esto, Diaz et al. (2020) plantean de manera grafica lo que se describio. Ver Figura 1.

Figura 1

Diagrama de Relaciones de las Variables de Gestión de Proyectos

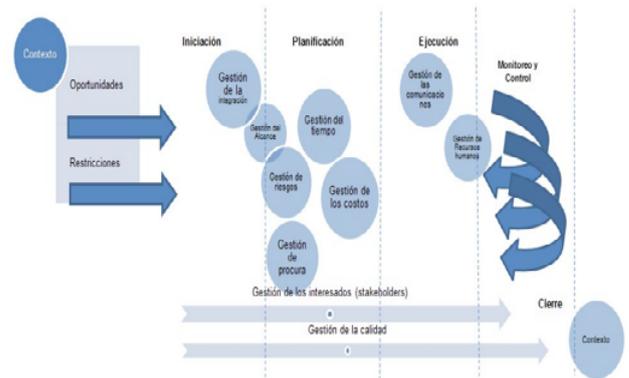


Nota: Fuente (Diaz et al., 2020)

De igual manera Cruz et al., (2020) presenta las siguientes etapas del conocimiento que estan inmersas en el desarrollo de proyectos. Ver Figura 2.

Figura 2

Etapas y áreas de conocimiento de la gestión de proyectos: posibles interconexiones.



Nota: Fuente (Cruz et al., 2020)

Desde la concepción de una idea nace un proyecto, esta idea deberá pasar por diversas etapas para que se llegue a materializar, sin embargo y según lo descrito anteriormente, es importante que desde la planeación se cuente con las herramientas necesarias para llevar a feliz término un determinado proyecto, lo que lleva a afirmar a Canossa (2021) que:

“Realizar una reflexión sobre las causas de fracaso de los proyectos y el desempeño de los involucrados es relevante. Estas pueden incluir desde un mal diagnóstico, un equipo resistente al cambio o al control, cambios en el entorno, una gestión no efectiva o incluso no considerar metodologías óptimas de proyectos. Por otra parte, para que un proyecto sea exitoso debe cumplir el propósito que dio su origen, es decir, cuando el alcance planteado se ejecuta, atendiendo los requerimientos de los clientes y todos los interesados, así también cuando los costos en recursos utilizados están dentro de los parámetros establecidos y se cumple con el tiempo originalmente proyectado.”

De igual manera, el mismo autor manifiesta que:

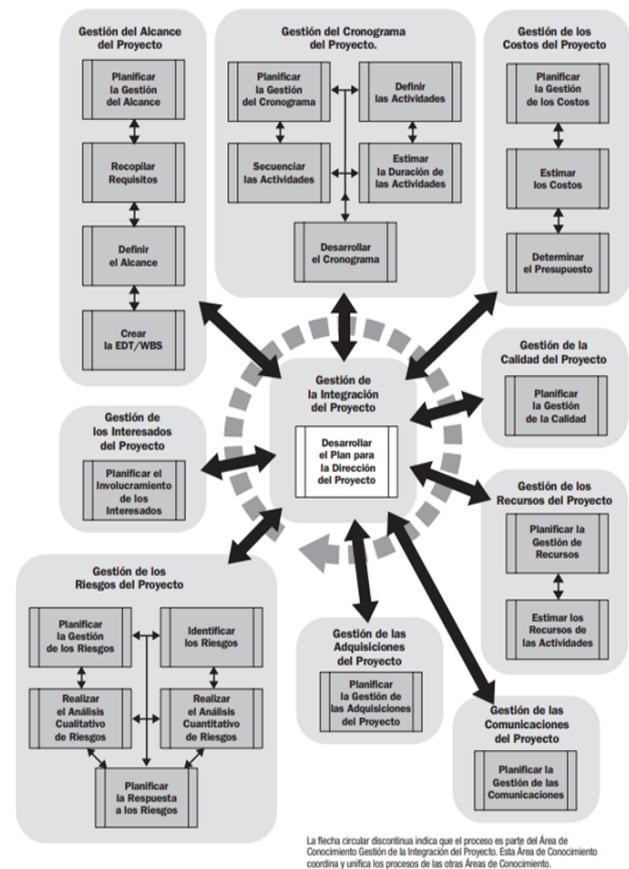
“En la gestión empresarial, cuando se hace referencia a los proyectos de inversión, estos se formulan y evalúan considerando el estudio de mercado o comercial (valoración de mercado, aceptabilidad de uso o consumo), el estudio técnico (procesos, recursos y condiciones), el estudio organizacional (capacidad administrativa), el estudio legal y ambiental (restricciones regulatorias e impacto) y, comúnmente, el estudio financiero (financiamiento y resultados proyectados). Esto determinará si finalmente el proyecto se ejecuta o no, usando esta formulación y evaluación como un instrumento de decisión; este proceso es notable cuando se quiere expandir una organización, lanzar productos, iniciar por completo una empresa u otros proyectos de interés.”

De esta manera se puede entender que los proyectos en sí mismos debe ser dinámicos, pero con la firme premisa de contar con los recursos físicos y financieros para poder ejecutarlos, los objetivos planteados deben ser medibles y realistas, con la finalidad de al menos garantizar la sostenibilidad del proyecto planteado en determinado tiempo.

Para ilustrar las diversas metodologías a emplear para la gestión de un proyecto se puede visualizar la siguiente

Figura 3

Gestión de la Integración de un Proyecto.



Nota: Fuente (PMI, 2017)

Es así como la realización de un proyecto no solo es la concepción de una idea y llevarla a cabo sin ningún tipo de planeación o diagnóstico de la posible factibilidad de este, resulta que la consecución de una serie de pasos bien planificados y congruentes con la realidad de la organización son la clave (entre otros factores) para el buen comienzo de un proyecto.

Ahora bien, los proyectos, como se mencionó anteriormente presentan ciertas limitantes, entre las más importantes, se encuentran el tiempo, el presupuesto y los objetivos de este, lo que quiere decir que el tiempo podría cambiar ciertas condiciones del mercado al cual va a impactar, por otro lado, y no menos importante figura el presupuesto, una de las mayores limitantes en prácticamente todos los proyectos sin importar la índole o naturaleza de estos.

Frecuentemente se evidencia pérdidas financieras, debido a la mala gestión. Del otro lado, la buena gestión de estos nos permite mantener bajo control todas las variables, logrando así, una mayor rentabilidad en los distintos aspectos del proyecto, Una correcta gestión es indispensable ya que todo proyecto busca un enfoque de cambio (Wang et al., 2017), aportar algo que es de necesidad para la población (Ospina et al., 2020). Es por lo anterior que las organizaciones deben estar preparadas en una buena gestión de proyectos.

Para Crispieri (2019) son varios los factores que limitan o acaban con un proyecto, a continuación, se presentan los factores de fracaso más destacados y recurrentes:

Pérdida de relevancia del proyecto: Cuando la organización decide que, por alguna determinada razón el proyecto no cumple una función relevante para la misma, el proyecto está destinado a la extinción.

Cambios en el alcance: Un proyecto se planifica inicialmente en base a la transformación que se requiere alcanzar y a las limitaciones de los recursos a emplear para conseguirlo (costos, tiempo, calidad). Es entonces que se establece el alcance, el que definirá qué entregables o productos se deberán presentar en las distintas etapas del proyecto.

Incorrecta estimación de actividades, costos y plazos: Dado que el éxito del proyecto se mide en función de la presentación de los entregables (alcance) dentro de los parámetros de costo y tiempo establecidos, es natural que una mala estimación de estos resulte en la imposibilidad de cumplirlos. Cualquier acción o toma de decisiones sobre el cronograma afecta al presupuesto y cronograma, el cronograma afecta al costo y alcance y el costo afecta al cronograma y alcance.

Pobre evaluación de riesgos: El riesgo es inherente a todos los proyectos. Este riesgo puede derivarse de condiciones internas al proyecto, tales como decisiones incorrectas, ineficiencia del equipo o una planificación incorrecta.

Conclusiones

Los proyectos forman una parte integral de toda organización, por lo que es de vital importancia conocer los posibles puntos de inflexión que la realización de estos proyectos puede suponer.

Los proyectos son un conjunto de pasos orientados hacia el logro de un fin común, entre actores de una organización que pretenden, mediante una planeación, la aplicación de una serie de estrategias enfocadas en lograr, sistemáticamente resultados positivos para las organizaciones.

Existen muchos factores que influyen en el éxito de los proyectos, entre los que cuentan seguir una planificación, estudio de factibilidad, estudios de mercados, estimación de riesgos, lo cual le dará un panorama real de los posibles cambios que se puedan hacer en el transcurso del proyecto.

Estos factores sin duda serán determinantes en llevar a cabo una correcta gestión y administración de un proyecto determinado, sin embargo, como todo proyecto reviste riesgos.

Estos riesgos por lo general van de la mano de las limitaciones que pueden presentarse al momento de planear o gestionar un proyecto, no importa cuál sea la naturaleza de un proyecto, siempre presentaran limitaciones que por lo general son de tipo presupuestario, este es un factor muy importante, ya que los presupuestos o dinero necesario para llevar a cabo ciertos pasos del proyecto por lo general es escaso.

Por otro lado, se encuentra el factor tiempo, el cual viene a establecer cierta presión al proyecto, ya que este juega un papel fundamental en torno al mercado de impacto del proyecto, y por último una de las limitantes se encuentra definida por la falta de objetivos claros y realistas en función de las capacidades de los proyectos, el no establecer un alcance viable de los objetivos del proyecto pueden llevar a término el proyecto sin la obtención de los resultados esperados.

Referencias bibliográficas.

- Almaguer, R., Perez, M., & Aguilera, L. (30 de agosto de 2021). Ciclo de vida de proyectos: Guía para diseñar e implementar proyectos de desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(2). Recuperado el 05 de agosto de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000200431
- Barraza, C. (2018). utemvirtual. Recuperado el 03 de agosto de 2022, de Utemvirtual: https://www.utemvirtual.cl/manual_referencias.pdf
- Bron, B., Matamoros, L., & Hernandez, A. (mayo de 2019). La estructura de desglose del trabajo como mecanismo viable para la generación de proyectos exitosos. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 12(5), 63-75. doi: <http://publicaciones.uci.cu/>
- Canossa, H. (2021). GESTIÓN DE PROYECTOS COMO ESTRATEGIA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS. *Ciencias Administrativas* (19). Recuperado el 05 de agosto de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/5116/511667706007/511667706007.pdf>
- Cobo, S. (abril de 2018). Producción científica internacional sobre gestión de proyectos en el área de Información y Documentación: 1996-2015. *Investigacion Bibliotecologica*, 32(75). doi: <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2018.75.57959>
- Crispieri, G. (2019). FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS: UN ENFOQUE EN LAS MEJORES PRÁCTICAS. *Project, Design and Management*, 1(1), 65-76. doi: [doi: 10.35992/mlspdm.v1i1.172](https://doi.org/10.35992/mlspdm.v1i1.172)
- Cruz, J., Guevara, H., Flores, J., & Ledezma, M. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90). doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559017>
- Diaz, S., Unger, N., & Robaina, D. (junio de 2020). METODOLOGÍA PARA EVALUAR LAS GESTIONES DE PROYECTO Y DEL CONOCIMIENTO EN UNA UNIVERSIDAD. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 24(1). Recuperado el 05 de agosto de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/3579/357961649003/357961649003.pdf>
- Galvan, E., & Garcia, J. (marzo de 2019). La eficiencia y su relación con el éxito de un proyecto según administradores de proyectos en centros de investigación. *Fides Et Ratio*, 17(17). Recuperado el 05 de agosto de 2022, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071-081X2019000100010&script=sci_arttext
- Jay, J. (2019). COMPETENCIAS BLANDAS COMO FUNDAMENTO PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA GERENCIA DEL INSTITUTO DE PROTECCION SOCIAL DEL SECTOR PUBLICO DE CARTAGENA. *Cartagena de Indias: TESIS DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA DE PROYECTOS* de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Recuperado el 06 de agosto de 2022, de <https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/3495/0074662.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ospina, E., Gaitan, M., & Charry, M. (2020). *Proyectos y Teorías de Proyectos*. Neiva: Tesis Informe final de análisis sistemático de literatura presentado como requisito para optar al título de INGENIERO INDUSTRIAL de la

- Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado el 05 de agosto de 2022, de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/34198/1/2021_Proyecto_y_teor%C3%ADa_de_proyecto.pdf
- PMI. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición. Recuperado el 05 de agosto de 2022, de https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/pmbok-standards/pmbok-guide-6th-errata.pdf?v=66712958-a626-47f6-b285-b3f24cf29dc4&sc_lang_temp=es-ES
- Project Management Institute Inc. (2020). Project Management Institute Inc. Recuperado el 05 de Agosto de 2022, de Project Management Institute Inc.: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
- RAE. (agosto de 2022). Diccionario de la Real Academia Española. Obtenido de Diccionario de la Real Academia Española: <https://www.rae.es/desen/proyecto>
- Reyes, L., & Carmona, F. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. Universidad Simon Bolivar. Recuperado el 05 de agosto de 2022, de <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6630/La%20investigaci%C3%B3n%20documental%20para%20la%20comprension%20ontologica%20del%20objeto%20de%20estudio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Uribe, M., Vargas, O., & Merchan, L. (junio de 2018). La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos. *Entramado*, 14(1). Recuperado el 05 de agosto de 2022, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032018000100052
- Wang, L., Kunc, M., & Bai, S. (2017). Realizing value from project implementation under uncertainty: An exploratory study using system dynamics. *International Journal of Project Management*, 35(3), 341-352. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.009>