

Impacto de las competencias del siglo XXI en el desempeño del director de proyecto de acuerdo con el marco de competencias del PMI®.

Wilson Javier Castro¹, H. Mauricio Diez-Silva², Jose Gustavo Vivas³, Ivonne Edith Castro⁴, Jony Zamora Gomez⁵

1. Investigador Universidad de América; javier.castro@profesores.uamerica.edu.co; <https://orcid.org/0000-0002-9690-9280>
2. Rector Fundación Escuela Colombiana de Rehabilitación; henry.diez@ecr.edu.co; <https://orcid.org/0000-0003-1434-9329>
3. Docente Universidad EAN; jvivasma4774@universidadean.edu.co; <https://orcid.org/0000-0002-2466-531X>
4. Docente Universidad Piloto de Colombia; ivonne-castro@unipiloto.edu.co; <https://orcid.org/0000-0003-4626-6667>
5. Director departamento I+D+i; jony.zamora@buzonejercito.mil.co;

Abstract: The analysis of employee performance has been an aspect that has been explored from the configuration of occupational profiles to the definition of assessment tools that allow the establishment of development, training and promotion actions; The discipline of project management has not been alien to this development and has taken as a reference the established in the competency development framework disclosed by the Project Management Institute - PMI® which as a pillar the talent triangle on which the set of competencies that should be enhanced in the project manager is established; however, in the current context of digital transformation, digital competencies must adapt to technological advances and lead teams in both virtual and collaborative environments. This research shows a descriptive and correlational analysis between the degree of development according to the competency framework established by the PMI®, the definition of digital competencies proposed by Unesco and the IDB and its level of impact on professional development against the competencies of feeling and building the individual; for this purpose information was collected from 250 project managers in Colombia in different disciplines Finally, a report on the validation and correlation of factors to determine their influence on project performance is presented with a set of recommendations on the importance of training and development aspects in the profile of a project manager of the 21st century.

Keywords: project management; project manager; digital competences; talent triangle; performance measure.

Resumen: El análisis del desempeño de los colaboradores ha sido un aspecto que se ha explorado desde la configuración de perfiles ocupacionales hasta la definición de herramientas de valoración que permitan establecer acciones de desarrollo, formación y promoción; la disciplina de la gerencia de proyectos no ha sido ajena a este desarrollo y se ha tomado como referente lo establecido en el marco de desarrollo de competencias divulgado por el Project Management Institute – PMI® que como pilar el triángulo del talento sobre el cual se establece el conjunto de competencias que deberían potencializarse en el director de proyectos; sin embargo, en el contexto actual de la transformación digital, las competencias digitales deben adaptarse a los avances tecnológicos y liderar equipos en entornos tanto virtuales como colaborativos. Esta investigación muestra un análisis descriptivo y correlacional entre el grado de desarrollo conforme al marco de competencias establecido por el PMI®, la definición de las competencias digitales propuesto por la Unesco y el BID y su nivel de impacto en el desarrollo profesional frente a las competencias del sentir y construcción del individuo; para ello se recopiló información de 250 directores de proyectos en Colombia en distintas disciplinas, para finalmente muestra un informe sobre la validación y correlación de factores para determinar su influencia en el desempeño del proyecto así como establecer un conjunto de recomendaciones acerca de la importancia de los aspectos de formación y desarrollo en el perfil de un director de proyectos preparado para asumir los desafíos del siglo XXI.

Palabras clave: gestión de proyectos; director de proyectos, competencias digitales, triangulo del talento, medición del desempeño.



Introducción

El concepto de competencia se ha desarrollado en diversos ámbitos incluyendo el plano educativo como en el laboral, destacándose como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a los individuos desempeñarse eficazmente en diversos contextos. Inicialmente, la competencia se define como la capacidad de movilizar recursos cognitivos y emocionales para resolver problemas y afrontar situaciones nuevas (Tobón, 2017) y en esa línea conceptual las competencias se entienden como el conjunto de comportamientos observables que, integrados, facilitan el desempeño exitoso en un puesto de trabajo específico (Spencer & Spencer, 1993). Desde esta postura conceptual se destaca importancia de una educación orientada no solo a la adquisición de conocimientos teóricos, sino también al desarrollo de habilidades prácticas y actitudes necesarias para el mercado laboral contemporáneo (Villa & Poblete, 2007). De este modo, la alineación entre la formación educativa y las demandas del mercado laboral se convierte en un elemento clave para la empleabilidad y el desarrollo profesional continuo.

En la actualidad, las competencias necesarias para enfrentar los desafíos de una sociedad globalizada y tecnológicamente avanzada han evolucionado significativamente, puesto que estas habilidades rebasan el plano laboral y se incluyen dentro la vida cotidiana en la que el individuo debe asumir una postura competitiva en un mundo dinámico y cambiante enmarcado por rápidos saltos tecnológicos y en los que la educación se enfrenta al desafío de preparar a las nuevas generaciones con las habilidades y conocimientos necesarios para prosperar. Es en este contexto surge el concepto de competencias del siglo XXI como un conjunto de habilidades y atributos esenciales para el éxito individual y colectivo en la sociedad actual donde se resaltan algunos atributos como el pensamiento crítico y resolución de problemas como la capacidad de analizar información, evaluar argumentos y generar soluciones creativas a desafíos complejos (Moran, 2007), la comunicación efectiva relacionada con la habilidad de expresarse clara y persuasivamente, tanto oralmente como por escrito, en diversos contextos y con diferentes audiencias (Partnership for 21st Century Skills, 2008), la colaboración y trabajo en equipo que resalta la capacidad de trabajar de manera efectiva con otros para alcanzar objetivos comunes, valorando la diversidad de perspectivas y aportando al bien común (OECD, 2018).

Sin embargo, estos no son los únicos elementos que se destacan también se incluyen atributos asociados a la creatividad e innovación que establecen la habilidad de generar ideas nuevas y originales, aplicarlas para resolver problemas y desarrollar soluciones innovadoras (European Commission, 2018), que se vincula al aprendizaje a lo largo de la vida como la disposición y capacidad para aprender continuamente, adaptándose a los cambios y adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades a lo largo de la vida (UNESCO, 2013), esta concepción implica una preocupación por formar integralmente para prepararse a los retos del futuro, que incluyen un ámbito laboral en constante cambio donde la automatización y la transformación digital exigen una fuerza laboral adaptable, capaz de aprender nuevas habilidades y desempeñarse en entornos dinámicos, una sociedad globalizada e interconectada donde la comunicación intercultural, la colaboración internacional y la comprensión de diferentes perspectivas sin desconocer los desafíos ambientales y sociales y una concentración desde la academia, el estado y la empresa por potencializar los esfuerzos en materia de sostenibilidad, responsabilidad social y cooperación que permitan abordar problemas complejos para la construcción de un futuro mejor.

Por las razones expuestas anteriormente el desarrollo de competencias se ha convertido en un aspecto crucial en el plano de las decisiones empresarial para enfrentar los desafíos del siglo XXI, caracterizado por rápidos cambios tecnológicos, globalización y una economía basada en el conocimiento. En este contexto, la educación debe centrarse en formar individuos capaces de adaptarse y aprender de manera continua, fomentando el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la colaboración. Según Delors (1996), la educación debe organizarse en torno a cuatro pilares fundamentales: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir

juntos y aprender a ser. Estos pilares subrayan la importancia de una educación integral que no solo enfoque en la adquisición de conocimientos técnicos, sino también en el desarrollo de competencias interpersonales y personales. Así, los sistemas educativos deben implementar esquemas formativos que promuevan estas competencias desde edades tempranas, preparando a los individuos para un mundo laboral en constante evolución.

El concepto de competencias según el Triángulo del Talento del Project Management Institute (PMI) abarca una visión integral del desarrollo profesional en la gestión de proyectos, destacando la necesidad de equilibrio entre tres áreas clave: gestión técnica de proyectos, liderazgo y gestión estratégica y de negocio. Este enfoque tripartito busca asegurar que los profesionales no solo posean habilidades técnicas necesarias para planificar y ejecutar proyectos con éxito, sino también capacidades de liderazgo para inspirar y guiar a sus equipos, así como una comprensión estratégica del negocio para alinear los proyectos con los objetivos organizacionales (Project Management Institute, 2017). La gestión técnica incluye herramientas y técnicas específicas del manejo de proyectos, el liderazgo enfatiza competencias interpersonales y de comunicación, mientras que la gestión estratégica y de negocio requiere un entendimiento profundo del contexto en el cual los proyectos se desarrollan, incluyendo la capacidad de tomar decisiones que impulsen el valor organizacional. Así, el Triángulo del Talento del PMI proporciona un marco holístico que fomenta el desarrollo de competencias completas y equilibradas, cruciales para el éxito en el entorno dinámico de la gestión de proyectos.

El Project Management Institute (PMI) ha desarrollado el Triángulo del Talento como un marco integral para definir las competencias esenciales para los profesionales de la gestión de proyectos en el siglo XXI, Este triángulo se compone de tres dimensiones de desarrollado con una visión integral y holística:

- **Habilidades técnicas:** El conocimiento y las habilidades específicas relacionadas con la gestión de proyectos, incluyendo metodologías, herramientas y técnicas.
- **Liderazgo "Power skills":** La capacidad de motivar, inspirar y guiar a equipos de trabajo hacia el logro de objetivos comunes.
- **Conocimiento empresarial:** La comprensión de los principios y prácticas comerciales, la capacidad de analizar el entorno empresarial y tomar decisiones estratégicas alineadas con los objetivos de la organización. (PMI, 2018)

El Triángulo del Talento representa un enfoque para el desarrollo de competencias que permite a los profesionales de la gestión de proyectos adaptarse a las demandas cambiantes del entorno empresarial y contribuir al éxito de las organizaciones. Este enfoque es particularmente relevante en el contexto actual, donde la complejidad, la incertidumbre y el ritmo acelerado del cambio exigen profesionales con habilidades transversales que puedan combinar la experiencia técnica con la capacidad de liderazgo y la visión estratégica, en este sentido el desarrollo el informe Pulse of the Profession[®] del 2018, se ha convertido en un marco de referencia fundamental para la definición de las competencias esenciales para los profesionales de la gestión de proyectos en el siglo XXI, toda vez que realiza una valoración de las habilidades técnicas, liderazgo y dominio empresarial y continúa identificando nuevas tendencias y habilidades emergentes que complementan y refuerzan esta triada; entre los hallazgos más recientes del Pulse of the Profession[®] 2023 se destacan:

La importancia de las "habilidades blandas" o "power skills" entre las que se destacan la empatía, la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y la capacidad de trabajar en equipo, que se han vuelto cada vez más relevantes para el éxito de los proyectos en un entorno complejo y multicultural, la necesidad de una cultura de aprendizaje continuo: La capacidad de adaptarse a los cambios y adquirir nuevas habilidades de manera constante es fundamental para que los profesionales de la gestión de proyectos se mantengan competitivos en un mercado laboral en constante evolución y por último, El auge de la gestión de proyectos ágiles donde se

enfatisa en la flexibilidad, la colaboración y la entrega incremental de valor, lo que exige a los profesionales desarrollar habilidades y conocimientos específicos en este enfoque. A la luz de estos hallazgos, el Triángulo del Talento del PMI se expande para incluir estas nuevas dimensiones, creando un marco aún más completo y adaptable para el desarrollo de competencias en el siglo XXI toda vez que no solo define las competencias esenciales, sino que también proporciona una guía para que los profesionales y las organizaciones puedan desarrollarlas de manera efectiva en un entorno laboral dinámico y cambiante.

Finalmente, los marcos de valoración de competencias se han convertido en herramientas esenciales para medir y certificar la efectividad del aprendizaje y el desempeño profesional. Estos marcos proporcionan una estructura clara para evaluar las competencias adquiridas, facilitando la alineación entre las expectativas educativas y las demandas del mercado laboral. Un ejemplo destacado es el Marco Europeo de Cualificaciones (EQF), que establece un lenguaje común para describir los niveles de competencia en toda Europa, facilitando la comparabilidad y la movilidad laboral entre los países miembros (European Commission, 2008). Además, las empresas utilizan modelos de competencias para gestionar el talento, diseñar programas de capacitación y evaluar el rendimiento de sus empleados, asegurando que sus equipos posean las habilidades necesarias para competir en un entorno globalizado (Boyatzis, 2008). De este modo, el desarrollo y la valoración de competencias se convierten en pilares fundamentales para el éxito tanto individual como organizacional en la sociedad contemporánea.

Metodología

Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque descriptivo de alcance exploratorio con el fin de determinar el grado de identificación bajo una escala Likert sobre un conjunto de categorías asociadas a la tipología de competencias descritas en el triángulo del talento del PMI® y las competencias del siglo XXI desde una visión autoevaluativa que permite establecer el grado de afinidad en cuanto a sus objetivos personales y organizacionales dentro del rol de director o líder de proyecto. Para la recolección de la información se empleó un cuestionario con 44 preguntas aplicado en 195 participantes definidos como la muestra dentro del estudio. La población objetivo de este estudio son directores de proyectos de distintas disciplinas que han desarrollado su ejercicio profesional dentro de cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto en los últimos 3 años, la muestra seleccionada partió de un muestreo discrecional en la ciudad de Bogotá en la que se aseguró la representatividad de diversos grupos demográficos y contextuales pertinentes al tema de estudio.

Los datos recopilados se analizaron utilizando técnicas estadísticas descriptivas, entre las cuales se tomaron las medidas de tendencia central y dispersión para resumir las respuestas de los participantes en cada ítem, finalizando con un análisis correlacional de las 4 categorías de análisis. (Liderazgo, conocimiento técnico en dirección de proyectos, Generación de valor organizacional y sostenibilidad, y competencias digitales).

Resultados

De acuerdo con la información recolectada a continuación se muestran los resultados de los datos agrupados en las categorías de valoración conforme al modelo.

Tabla 1. Análisis descriptivo de la valoración en la categoría liderazgo.

	Me comunico de forma asertiva tanto oral como escrita	Escucho activamente	Tomo el tiempo de comprender las emociones de mis interlocutores	Priorizo las personas sobre los logros organizacionales	Promuevo el éxito y desarrollo individual del equipo	Evité hacer juicios precipitados sobre el desempeño
Media	4.41	4.12	4.47	2.79	4.10	3.75

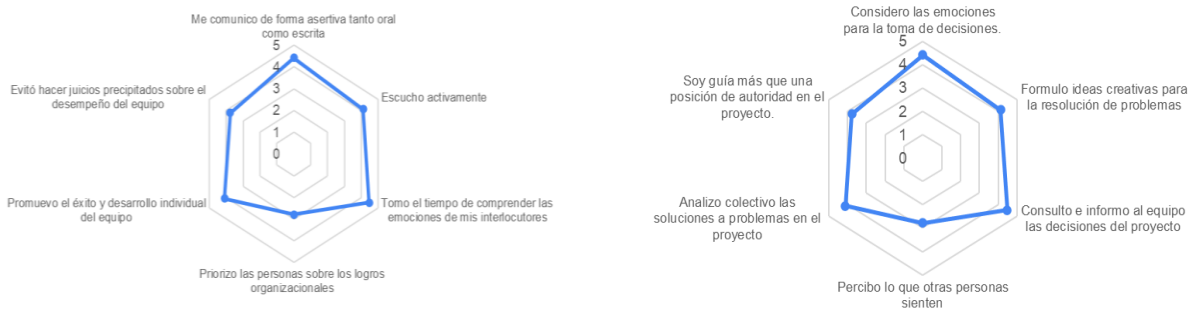
Mediana	4	4	5	3	4	4
Moda	4.00	5.00	5.00	3.00	5.00	3.00
Desviación	0.848	0.875	0.790	1.13	0.815	1.02
Asimetría	-1.31	-0.718	-1.77	-0.0245	-1.05	-0.253

	Considero las emociones para la toma de decisiones.	Formulo ideas creativas para la resolución de problemas	Consulto e informo al equipo las decisiones del proyecto	Percibo lo que otras personas sienten	Analizo colectivamente soluciones.	Soy guía más que una posición de autoridad en el proyecto.
Media	4.27	3.60	3.48	4.08	4.13	4.07
Mediana	4	4	4	4	4	4
Moda	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
Desviación	0.769	0.999	0.942	1.01	0.813	0.910
Asimetría	-0.907	-0.737	-0.551	-1.10	-0.796	-0.931

Fuente: Autores (2024)

Lo anterior permite afirmar que en promedio los directores de Proyecto muestran una tendencia por actuar de forma racional y consciente a la hora de establecer sus relaciones con sus semejantes; sin embargo, se destaca el poco interés por el crecimiento individual, las emociones priorizando el aseguramiento de la línea base del proyecto y los objetivos organizacionales.

Figura 1. Resultados categoría liderazgo.



Fuente: Autores (2024)

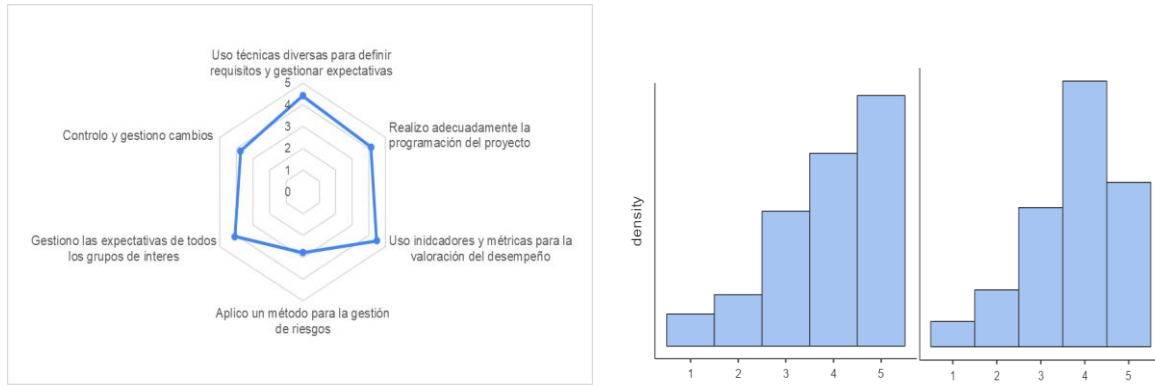
Frente a la categoría conocimiento técnico, se destaca el dominio de los elementos para gestionar el alcance y realizar la programación del proyecto en contraste con la gestión de riesgos.

Tabla 2. Análisis descriptivo de la categoría de conocimiento técnico.

	Uso técnicas diversas para definir requisitos y gestionar expectativas	Realizo adecuadamente la programación del proyecto	Uso indicadores y métricas para la valoración del desempeño	Aplico un método para la gestión de riesgos	Gestiono las expectativas de todos los grupos de interés	Controlo y gestiono cambios
Media	3.35	4.48	4.01	3.04	4.04	3.96
Mediana	4	5	4	3	4	4
Moda	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
Desviación	0.977	1.43	0.984	1.58	0.868	1.10
Asimetría	-0.714	-0.689	-1.16	-0.451	-1.27	-0.852

Fuente: Autores (2024)

Figura 2. Resultados conocimiento técnico del proyecto



Fuente: Autores (2024)

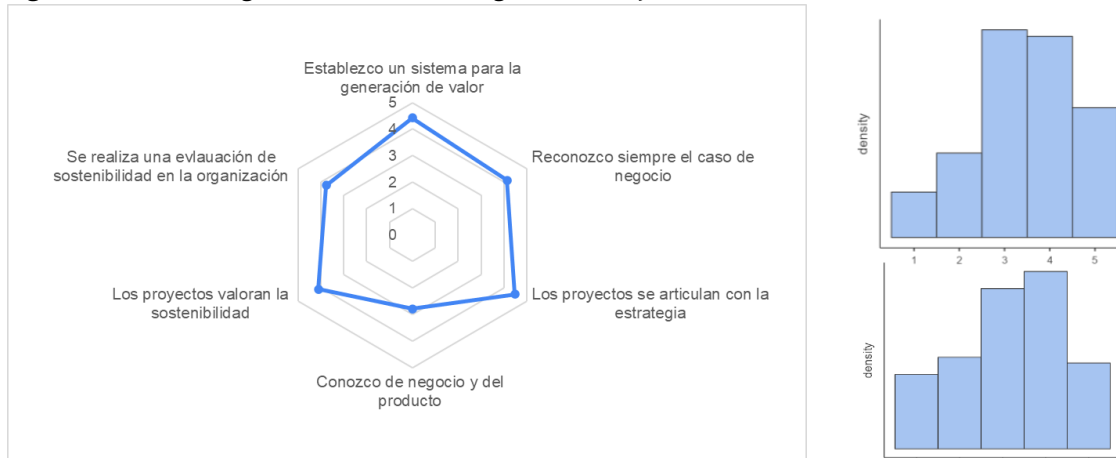
Tabla 3. Análisis descriptivo de la categoría generación de valor organizacional y sostenibilidad.

	Establezco un sistema para la generación de valor	Reconozco siempre el caso de negocio	Los proyectos se articulan con la estrategia	Conozco de negocio y del producto	Los proyectos valoran la sostenibilidad	Se realiza una evaluación de sostenibilidad en la organización
Media	4.08	3.56	3.38	4.23	3.75	3.27
Mediana	4	3	4	4	4	3
Moda	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	3.00
Desviación	1.02	1.08	1.42	0.835	1.44	1.35
Asimetría	-0.659	-0.380	-0.418	-0.516	-0.296	-0.483

Fuente: Autores (2024)

Frente a la categoría generación de valor organizacional y sostenibilidad, se resalta la tendencia a reconocer los objetivos de negocio y el resultado empresarial, pero aun así el concepto de sostenibilidad se ve relegado al plano discursivo toda vez que no se incluye como una medida de éxito organizacional.

Figura 3. Resultados generación de valor organizacional y sostenibilidad.



Fuente: Autores (2024)

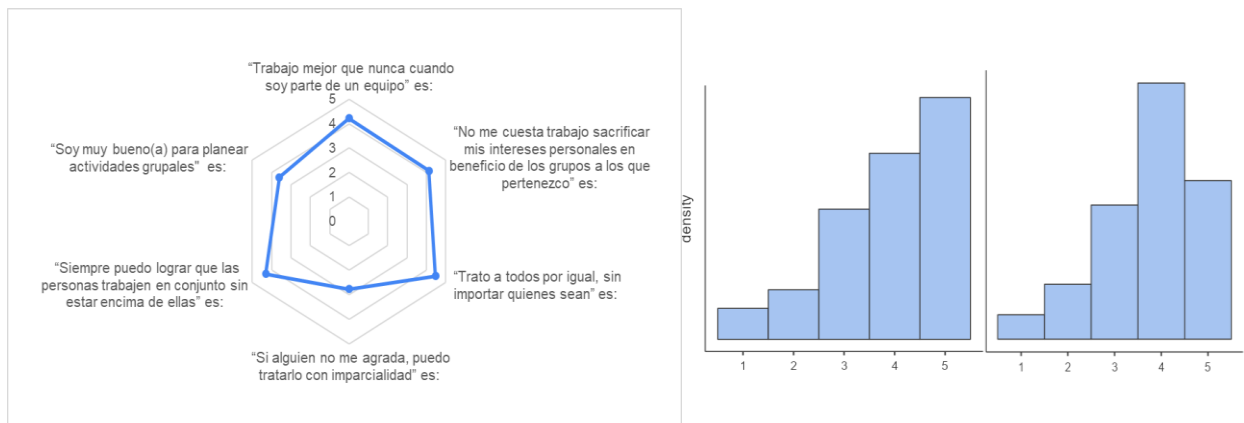
La última categoría refleja un sesgo menor que la categoría anterior resaltando aspectos orientados al reconocimiento de la transformación digital organizacional, el uso de herramientas de conexión y trabajo colaborativo, así como el uso de los datos para la toma de decisiones; sin embargo, se encuentra en etapa de exploración y construcción una política de digitalización que propicie el desarrollo de competencias digitales al interior de la organización.

Tabla 5. Análisis descriptivo de la categoría competencias digitales.

	Hago uso correcto de herramientas de ofimática	Uso software especializados para la gestión del proyecto y generación de reportes	Me capacito constantemente en áreas digitales	La organización tiene un plan para el fomento de la digitalización	Utilizo herramientas digitales colaborativas dentro del proyecto	Reconozco la importancia del aprendizaje continuo en herramientas digitales
Media	4.38	3.45	4.35	3.75	3.21	4.52
Mediana	4	4	5	4	4	4
Moda	5.00	4.00	5.00	5.00	3.00	5.00
Desviación	1.14	0.95	0.904	1.11	1.73	1.14
Asimetría	-1.19	-0.854	-1.32	-0.917	-1.34	-0.816

Fuente: Autores (2024)

Figura 4. Resultados competencias digitales.



Fuente: Autores (2024)

Conclusiones

Dentro de las competencias y actitudes referidas por el grupo de estudio se destaca dentro de la categoría de liderazgo, la disposición por comprender las emociones del prójimo en el proceso de comunicación con un puntaje medio de 4,47 al igual que la comunicación asertiva en el plano oral y escrito con un resultado promedio de 4.41 en contraste con el enfoque de priorización de las personas sobre el logro organizacional que tiene un puntaje promedio de 2,79, elemento que da cuenta de la concentración de esfuerzo y presión organizacional por el logro de los resultados de negocio que lleva a una limitación en la formulación de ideas que puedan ser creativas y disruptivas que obtiene un puntaje de 3.6.

Frente al conocimiento técnico el conjunto de competencias que reconocen los directores de proyecto como mayormente desarrolladas son las relacionadas al dominio de desempeño de planeación particularmente en la programación del proyecto que obtiene un puntaje medio de 4.48 seguido del uso de métricas y la gestión de

expectativas de los grupos de interés que se encuentran con un promedio de 4,01 y 4,04 respectivamente y de forma relegada están aquellas habilidades que se relacionan con la declaración del alcance con 3,35, como elemento de mejora se encuentra la gestión de los riesgos que se reconoce como importante dentro del sistema de gestión organizacional pero lejana de la gestión del día a día del proyecto obteniendo un puntaje de 3,04.

Los directores de proyecto encuestados refieren una actitud negativa frente a la inclusión de los elementos de la triple línea base de sostenibilidad dentro del quehacer del proyecto en la categoría generación de valor organizacional y sostenibilidad se muestra de forma tenue la evaluación de sostenibilidad con un puntaje de 3,27 seguido por el reconocimiento del caso de negocio con 3,56 aspecto que puede deberse a la configuración matricial que tienen las organizaciones donde la mayoría de la población fue encuestada; sin embargo si hay un fuerte sesgo por exaltar el conocimiento del producto y de negocio así como la preocupación por la configuración de un sistema que permita entregar valor continuo al usuario o cliente.

Por último, se destaca la baja tasa de uso de herramientas colaborativas para la gestión de proyectos con un puntaje promedio de 3,21 que en algunos de los participantes se refiere a la incapacidad y carencia de recursos organizacionales que limitan el fomento de habilidades orientadas al uso de estas herramientas, mientras que otros de los encuestadas señalan que esto se da por el desconocimiento y la tipología de proyectos, como elemento a destacar esta la importancia que se le da al aprendizaje continuo y formación en temas digitales con un puntaje medio de 4,52.

Referencias

- [1] Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1-31.
- [2] Helliwell, J. F., Layard, R., & Sachs, J. D. (Eds.). (2018). *World Happiness Report 2018*. Sustainable Development Solutions Network.
- [3] Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- [4] Crawford, L., Pollack, J., & England, D. (2006). Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years. *International Journal of Project Management*, 24(2), 175-184.
- [5] Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. UNESCO.
- [6] European Commission. (2018). Key competences for lifelong learning: A European reference framework. Disponible en: <https://www.europarl.europa.eu/thinktank/infographics/lifelonglearning/>
- [7] European Commission. (2008). *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF)*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- [8] Kerzner, H. (2017). *Project management metrics, KPIs, and dashboards: A guide to measuring and monitoring project performance*. John Wiley & Sons.
- [9] Lyubomirsky, S. (2008). *The How of Happiness: A Scientific Approach to Getting the Life You Want*. Penguin Books.
- [10] Moran, J. (2007). *NMC Horizon Report: 2007 K-12 Edition*. Austin, TX: The New Media Consortium.
- [11] OECD. (2018). *The Future of Education: Learning for the 21st Century*. <https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20%2805.04.2018%29.pdf>
- [12] Partnership for 21st Century Skills. (2008). *21st Century Skills Learning and Teaching in a Digital Age*. Disponible en: <http://www.battelleforkids.org/insights/p21-resources/>
- [13] Project Management Institute. (2017). *PMI Talent Triangle: Your Guide to Success*. PMI.
- [14] Project Management Institute. (2018). *Talent Triangle Guide*.
- [15] Project Management Institute. (2023). *Pulse of the Profession® 2023*. Disponible en: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf?v=7933da8f-304b-4fe3-a655-78dace54174a&rev=427949fdb684485a020cc72ea219f32>
- [16] PMI (Project Management Institute). (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. Project Management Institute
- [17] Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.

- [18] Tobón, S. (2017). *Competencias y Estándares Educativos: Una Propuesta Integral para la Educación Básica y Media*. Ecoe Ediciones.
- [19] Toffler, A. (1990). *Power Shift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*. Bantam.
- [20] Turner, J. R. (2003). *The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations*. McGraw-Hill Education.
- [21] UNESCO. (2013). *Education for Sustainable Development Goals: Guiding Principles and Recommendations*. Disponible en: <https://www.unesco.org/en/sustainable-development>
- [22] Villa, A., & Poblete, M. (2007). *Aprendizaje Basado en Competencias: Una Propuesta para la Evaluación de Competencias en Educación Superior*. Universidad de Deusto
- [23] W. Fajardo-Moreno, M. Rueda-Varón, N. Moreno-Monsalve y H. Diez-Silva, *Project management and direction organizational absorptive capacity – the PM4AC model*, Bogotá: Ediciones Ean, 2023. ISBN: 9789587566895
- [24] Verzuh, E. (2015). *The fast forward MBA in project management*. John Wiley & Sons
- [25] N. Moreno-Monsalve, M. Delgado-Ortiz, M. Rueda-Varón y W. S. Fajardo-Moreno, «Sustainable Development and Value Creation, an Approach from the Perspective of Project Management,» *Sustainability*, vol. 15 (1), pp. 472-487, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15010472>