La Dirección de Proyectos en Honduras: Enfoque Estratégico y Creación del Valor.

Autor: Orlando Misael Gaitán Mendoza.

Afiliación Institucional:
Universidad José Cecilio del Valle.

Vicerrectoría Académica. Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Diseño.

Tegucigalpa M.D.C. Honduras, C.A.

Recibido:
24-04-2026

Aceptado:
01-07-2026

Sobre el autor:
Gaitán Mendoza, Orlando Misael.

Universidad José Cecilio del Valle.

Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Diseño.

Tegucigalpa, Honduras, C.A.

ORCID:
0009-0008-7442-3731

Correo:
orlando.gaitán@ujcv.edu.hn

Contacto:
+(504) 2275-8510.

Resumen:
Este ensayo reflexiona sobre el tránsito de la gestión de proyectos centrada en el control de alcance, tiempo y costo hacia un nuevo paradigma centrado en una dirección estratégica que está orientada a la creación de valor. El análisis se fundamenta en la literatura reciente que centra su punto de vista en beneficios, sostenibilidad, gobernanza, enfoques ágiles e híbridos, transformación digital y competencias profesionales. También, en los documentos del diagnóstico y propuesta de reforma curricular de la Maestría en Alta Gerencia de Proyectos de la Universidad José Cecilio del Valle. La premisa central argumentativa es que la dirección de proyectos, hoy no puede comprenderse exclusivamente como una práctica de la ejecución, sino que debe traducirse a una función que articula decisiones, beneficios, trazabilidad, sostenibilidad y contribución institucional. El ensayo desde este enfoque desarrolla cuatro ejes centrales: el paso del cumplimiento operativo a la dirección estratégica; el valor como criterio de conducción; la reconfiguración del perfil profesional y la relevancia de este nuevo enfoque en Honduras. La conclusión determina que el perfil tradicional basado únicamente en la administración de tareas y restricciones, actualmente es insuficiente ante contextos marcados por la digitalización, exigencias de transparencia, adaptaciones metodológicas y presión por demostrar resultados. En ese sentido, el modelo para dirigir proyectos orientados a crear valor exige una visión integral capaz de vincular la ejecución técnica con un propósito estratégico.

Palabras clave: Dirección estratégica de proyectos; creación de valor; competencias emergentes; gobernanza; Honduras

Project Management in Honduras: Strategic Approach and Value Creation.

Author: Orlando Misael Gaitán Mendoza.

Abstract:
This essay reflects on the shift in project management from a focus on controlling scope, time, and cost toward a new paradigm centered on strategic direction aimed at creating value. The analysis is grounded in recent literature that focuses on benefits, sustainability, governance, agile and hybrid approaches, digital transformation, and professional competencies. It also draws on the diagnostic documents and proposal for curricular reform of the Master's in Senior Project Management at José Cecilio del Valle University. The central argument is that project management today cannot be understood exclusively as an execution practice but must evolve into a function that integrates decisions, benefits, traceability, sustainability, and institutional contribution. From this perspective, the essay develops four central themes: the shift from operational compliance to strategic management; value as a guiding criterion; the reconfiguration of the professional profile; and the relevance of this new approach in Honduras. The conclusion determines that the traditional profile, based solely on the management of tasks and constraints, is currently insufficient in contexts marked by digitalization, demands for transparency, methodological adaptation, and pressure to demonstrate results. In this regard, the model for managing projects designed to create value requires a comprehensive approach that links technical execution with a strategic purpose.

Keywords: strategic project management; value creation; emerging competencies; governance; Honduras.

Introducción

La reflexión teórica sobre la dirección de proyectos atraviesa actualmente un proceso de revisión. Durante años, la práctica profesional se explicó a partir de la idea de que un proyecto era exitoso cuando cumplía con el alcance, tiempo y presupuesto establecidos. Esta mirada permitió ordenar el trabajo, profesionalizar la planificación y establecer un mayor control de las organizaciones públicas y privadas. Sin embargo, en este momento esa visión resulta limitada, ya que en muchos casos un proyecto puede finalizar formalmente bien, pero dejar dudas sobre la utilidad real, la adopción, la sostenibilidad y su contribución a la estrategia institucional.

La literatura reciente aporta evidencia sobre cómo entender este giro, por ejemplo, el Project Management Institute (PMI, 2021) desplaza el énfasis desde una lógica centrada en el proceso hacia otra basada en principios, dominios de desempeño y adaptación al contexto. A su vez, Zwikael y Huemann (2023) sitúan la gestión de beneficios como una dimensión central para conectar los proyectos con resultados organizacionales y sociales. Además, Zwikael (2024) insiste en que no todos los beneficios son iguales y que al diferenciarlos ayuda a tomar mejores decisiones sobre prioridades, indicadores y valor esperado. En la misma línea, Olsson et al. (2024) señalan que los beneficios de largo plazo dependen de la integración organizacional, y no solo de una buena ejecución durante el ciclo formal del proyecto.

Desde este punto de vista teórico, el análisis de la dirección de proyectos adquiere un sentido propio en el caso de Honduras, un país que afronta brechas de infraestructura, institucionalidad, servicios públicos, competitividad profesional y transformación digital. En este contexto, la dirección de proyectos no puede verse como una competencia meramente técnica, sino que debe asumirse como una capacidad para justificar inversiones, ordenar decisiones, sostener evidencia, prevenir riesgos y demostrar que los recursos invertidos generan resultados verificables y de impacto.

Para este ensayo la base empírica proviene de dos documentos institucionales de la Universidad José Cecilio del Valle (UJCV): el Diagnóstico de la Carrera Alta Gerencia de Proyectos en el grado académico de maestría con cambio de nombre a Dirección de Proyectos con Enfoque Estratégico (UJCV, 2026a) y el Plan de estudios de la reforma a la Carrera Alta Gerencia de Proyectos en el grado académico de maestría con cambio de nombre a Dirección de Proyectos con Enfoque Estratégico (UJCV, 2026b). Estos insumos no constituyen el objetivo de este ensayo, pero sí permiten valorar, reflexionar y observar desde un caso particular, esa transformación más amplia del campo profesional.

Este ensayo tiene como objetivo profundizar en el tránsito de la gerencia de proyectos desde una concepción técnico-operativa de gestión de proyectos a una dirección estratégica orientada a la creación de valor, estableciendo que dirigir proyectos para crear valor exige superar un enfoque pensado únicamente en la ejecución e incorporar un núcleo de competencias más amplio integrado por la alineación institucional, la gestión de los beneficios, la gobernanza, la trazabilidad, la sostenibilidad y la analítica para la toma de decisiones.

Es de señalar que no se pretende describir toda la práctica profesional de la dirección de proyectos en Honduras. Su propósito es utilizar la base empírica del diagnóstico y la reforma curricular realizada por la UJCV para discutir un problema más amplio que analiza cómo debe formarse y actuar el profesional de proyectos en un entorno donde ya no basta con cumplir entregables, sino que requiere demostrar

valor, pertinencia y sostenibilidad. A razón de ello, el ensayo se organiza en cuatro núcleos: el paso del cumplimiento operativo a la dirección estratégica; la centralidad del valor como criterio de conducción; la reconfiguración del perfil profesional mediante competencias emergentes y la importancia de este cambio en el contexto hondureño.

Del cumplimiento operativo a la dirección estratégica

Es necesario establecer que esta transición desde una lógica operativa a una dirección estratégica, no debe asumirse como un rechazo a la disciplina técnica, las acciones de planificar, definir alcance, estimar costos, construir cronogramas, gestionar riesgos y controlar entregables siguen siendo tareas indispensables en la gestión de proyectos, lo que cambia es el lugar que ocupan dentro del proceso. Es mover el centro de lo que antes se valoraba como un proyecto exitoso y asumir que son acciones que deben entenderse como condiciones necesarias para producir resultados de mayor alcance, de mayor valor para la organización, para los usuarios, para los actores involucrados y en algunos casos para la sociedad.

Establecer esta diferencia es importante porque el cumplimiento operativo no es equivalente a un éxito estratégico, un proyecto puede concluir dentro del presupuesto y no ser aprovechado ni apropiado por sus beneficiarios, por ejemplo, puede entregar una plataforma digital y no modificarse los procesos de auditoría interna; puede construirse infraestructura y no resolver el problema que la originó. Asimismo, el cierre formal del proyecto no garantiza que se cree valor con su ejecución, como lo manifiestan ciertos teóricos al insistir en que es necesario conectar la ejecución con los beneficios, adopción, gobernanza y resultados sostenibles (PMI, 2021; Zwikael y Huemann, 2023).

La séptima edición de A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) agrega que es preciso organizar la dirección de proyectos alrededor de principios y dominios de desempeño. A su vez el PMI (2021) reconoce que no todos los proyectos requieren de la misma forma de conducción, para ello es necesario tomar una decisión metodológica que debe responder al contexto, al grado de incertidumbre, a la naturaleza del producto y a las necesidades de los interesados. La norma ISO 21502:2020 coincide con esta perspectiva al fortalecer orientaciones aplicables a distintos tipos de proyectos, organizaciones y enfoques de entrega, incluidos los proyectos predictivos, incrementales, adaptativos e híbridos (International Organization for Standardization, 2020).

Además, la literatura especializada sobre los enfoques ágiles e híbridos ayuda a precisar este cambio a partir de los aportes de varios autores, como Ciric Lalic et al. (2022) que sostienen que el enfoque de gestión influye en el éxito del proyecto, pero no como una receta universal. En esa perspectiva, Copola Azenha et al. (2021) explican que los enfoques híbridos se vuelven relevantes cuando las organizaciones necesitan combinar planificación estructurada con capacidad de adaptación. Dong et al. (2024) agregan que la agilidad ya no pertenece sólo al desarrollo del software, sino que se ha extendido a distintos sectores donde la incertidumbre obliga a aprender durante la ejecución. De lo expuesto se desprende que el director de proyectos debe dejar de actuar como un aplicador automático de métodos y asumir un papel más deliberativo.

Por ello, es necesario considerar los aportes del diagnóstico que sustenta la reforma curricular de la UJCV que evidencian precisamente esta tensión que señalan los teóricos, que el problema no

es la inexistencia de formación en proyectos, sino la necesidad de actualizar la gerencia en proyectos frente a las nuevas exigencias del entorno. El diagnóstico y la reforma revelan las demandas asociadas con metodologías ágiles e híbridas, herramientas digitales, sostenibilidad, gobernanza, certificaciones internacionales y mayor conexión con casos reales (UJCV, 2026a, 2026b). Estas demandas de los interesados no son temas aislados, leídas en su conjunto, establecen que la formación tradicional centrada en ejecución debe ampliarse hacia una comprensión más estratégica del ejercicio profesional.

En este desplazamiento, las consecuencias concretas a esa visión del director de proyectos establecen que ya no puede limitarse a preguntar si una actividad fue ejecutada, su pregunta tiene que ser por qué se ejecuta, qué beneficios se persiguen, quién lo recibirá, qué riesgos pueden comprometerlo, cómo se verificará su contribución y cuál es la relación entre el proyecto y la estrategia institucional. Conviene señalar que el cumplimiento técnico conserva su valor, sin embargo, pierde su condición de criterio único, en vista que la dirección estratégica no sustituye la operación, pero sí la ordena, la contextualiza y la obliga a responder por los efectos que produce.

Visto así, los resultados del análisis de la reforma curricular pueden interpretarse como una respuesta razonable a un cambio más amplio de la disciplina como lo señala la literatura. El cambio de nombre de la maestría, revisar el perfil de egreso, incorporar tecnologías de información, fortalecer el componente aplicado y reorganizar contenidos, variables que por sí solas no constituyen una modificación meramente formal. Lo que propone esta reforma es una comprensión diferente del campo, al establecer una nueva visión de la gerencia de proyectos encaminada a establecer que dirigir proyectos ya no solo consiste en controlar tareas, sino en tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, con sentido institucional y responsabilidad sobre los beneficios esperados (UJCV, 2026b).

El valor como criterio de dirección

La evolución sobre la definición de dirección de proyectos, actualmente coloca en el centro de la discusión el valor como eje central de reflexión para asumir un nuevo paradigma. En este devenir histórico, el valor se asumió como una consecuencia casi natural de la ejecución, en el cual, si el proyecto entregaba lo prometido y casi automáticamente el valor aparece. La práctica ha demostrado que ese resultado no es automático, ya que un entregable puede existir y no ser útil, puede ser técnicamente correcto y no responder a una solución para el problema, puede satisfacer un contrato y no producir mejoras significativas, en consecuencia, hablar de valor implica mirar más allá del producto.

Zwikael y Huemann (2023) destacan la importancia sobre la gestión de beneficios, la cual permite conectar los proyectos y programas con los impactos organizacionales y sociales, esta idea es especialmente relevante porque obliga a diferenciar entre actividades, entregables, resultados y beneficios, desde una postura que no todo lo que se ejecuta genera transformación, ni todo indicador de avance muestra valor. Zwikael (2024), también propone clasificar los beneficios para mejorar la toma de decisiones, lo que ayuda a evitar una visión simplista del éxito, ya que los beneficios pueden ser directos, indirectos, estratégicos o sociales y cada uno de ellos exige formas distintas de seguimiento.

Estos planteamientos teóricos permiten discutir la sostenibilidad y explican la necesidad de dejar de entender el valor sólo como retorno financiero. Desde la perspectiva latinoamericana Moreno-Monsalve et al. (2023) logran vincular el desarrollo sostenible y la creación de capacidades, legitimidad,

impacto social y responsabilidad ambiental. De manera complementaria, Madureira et al. (2022) plantean que la sostenibilidad en proyectos debe pensarse en varias dimensiones y no reducirse al componente ecológico cuando se habla de sostenibilidad. Desde esta perspectiva, Marques et al. (2023), al comparar PM2 y PRISMTM muestran que las metodologías también deben incorporar criterios de sostenibilidad en forma de planificación y gobernanza de proyectos.

Bajo este enfoque, el valor no se limita a la pregunta por cuánto cuesta o cuánto retorna, incluye preguntarse por la pertinencia, la adopción, la trazabilidad, la equidad, la continuidad, y la confianza. Por ejemplo, en un proyecto público, el valor puede estar en mejorar un servicio, reducir una brecha territorial, fortalecer capacidades institucionales o hacer más transparente el uso de los recursos y en un proyecto privado puede expresarse en eficiencia, innovación, satisfacción del cliente, aprendizaje organizacional o ventajas competitivas.

Asimismo, Kortantamer (2024) recupera el pensamiento de Mary Parker Follett, que permite comprender la creación de valor como una tarea de liderazgo relacional. Desde esa mirada, el valor no se produce únicamente por la aplicación de instrumentos técnicos, sino por la capacidad de integrar intereses, construir sentido compartido y sostener cooperación entre los distintos actores. Esta visión resulta útil, ya que muchos proyectos fracasan no por la falta de un cronograma, sino por conflictos no gestionados, expectativas mal alineadas o decisiones tomadas sin la suficiente lectura del contexto.

Este planteamiento sobre la gestión de beneficios también obliga a revisar el caso de negocio, con el fin de preguntarse si el proyecto se justifica por una promesa de valor y si esa promesa puede rastrearse durante la ejecución y el cierre del mismo. Olsson et al. (2024) exponen que la integración organizacional es clave para que los beneficios de largo plazo se materialicen y cuestiona la práctica de cerrar proyectos apenas se entrega el producto, sin asegurar las condiciones de adopción, operación, mantenimiento y evaluación posterior. Bajo esta lógica, el cierre técnico no es el final del valor, es muchas veces apenas el inicio de su obtención.

En Honduras, esta discusión adquiere un peso adicional, ya que los recursos disponibles son limitados y las demandas sociales son amplias y multidiversas. En este contexto, los proyectos requieren mayor claridad sobre el problema que atienden, la evidencia que justifica su inversión y los beneficios que promete. En ese sentido, la reforma curricular de la UJCV incorpora esta preocupación al orientar el perfil profesional hacia la dirección de proyectos con un enfoque estratégico, sostenibilidad, trazabilidad y toma de decisiones basada en información y lectura del contexto (UJCV, 2026b). Este enfoque permite realizar un giro en el cual el valor no queda como una palabra decorativa, sino como un criterio para decidir, priorizar, medir y rendir cuentas.

Se puede concluir que dirigir proyectos con orientación al valor significa formular mejores preguntas desde el inicio del proyecto, por ejemplo: qué cambios se esperan, cómo se reconocerá ese cambio, quién debe participar para hacerlo posible y qué evidencia permitirá demostrarlo. Estas preguntas no van encaminadas a eliminar la exigencia técnica, sino a hacerla más exigente, por consiguiente, la planificación, el control y la gestión de riesgos siguen siendo necesarios, pero, estas se subordinan a una finalidad más amplia que es asegurar que el esfuerzo invertido tenga sentido y produzca beneficios verificables.

Competencias emergentes y perfil profesional.

Es congruente que, si cambia la manera de entender el éxito de un proyecto, también cambie el perfil profesional requerido; el director de proyectos ya no puede ser formado únicamente como un administrador de cronogramas, presupuestos y entregables. Además de dominar estas capacidades, necesita interpretar contextos, comunicar decisiones, gestionar actores, comprender datos, integrar criterios de sostenibilidad y elegir enfoques metodológicos adecuados. Por lo tanto, su formación y competencias profesionales deben ser más amplias e integrales.

La literatura actual coincide en que las competencias técnicas siguen siendo muy necesarias, sin embargo, ya no son suficientes para responder a los retos y nuevos paradigmas. El PMI (2025) hace hincapié en la importancia del criterio de negocios para que los profesionales de proyectos pasen de resolver problemas operativos a crear valor estratégico. Esta aseveración se relaciona con la necesidad de comprender cómo cada proyecto se conecta con prioridades institucionales, modelos de operación, expectativas de los usuarios y restricciones del entorno, en resumen, el director de proyectos debe comprender la organización y no solo ejecutar un plan.

Este perfil enfrenta uno de sus mayores retos con la transformación digital que introduce otro conjunto de exigencias, al respecto, Liu et al. (2024) sostienen que las prácticas digitalizadas de proyectos requieren de un talento capaz de trabajar con datos, herramientas colaborativas y nuevas formas de coordinación. Mariani et al. (2023) señalan que el aprendizaje automático puede apoyar la clasificación de interesados, aunque también advierte sobre los límites que obligan a salvaguardar el juicio profesional. Para Marcaui y Monat (2023), al comparar la inteligencia artificial generativa y los directores de proyectos en tareas de planificación, abre una discusión que ya no puede desconocerse, al plantear que la tecnología puede apoyar decisiones, pero no puede reemplazar la responsabilidad profesional sobre el sentido, la pertinencia y las consecuencias del proyecto. En esa misma línea, Mariani y Mancini (2025) subrayan que las capacidades de la inteligencia artificial solo generan un valor cuando se integran con la agilidad organizacional y criterio estratégico, no cuando se adoptan como herramientas aisladas.

En relación con el enfoque metodológico, es necesario señalar que la competencia clave no consiste en defender una escuela específica, sino en adaptar el enfoque pertinente al proyecto. Los enfoques predictivos siguen siendo útiles cuando el alcance es estable y el entorno permite planificar con anticipación. Los enfoques ágiles pueden ser más idóneos cuando el producto requiere de iteración, aprendizaje y participación continua de los usuarios. Los enfoques híbridos, por su parte, permiten combinar control con flexibilidad. Esta capacidad razonada de seleccionar el enfoque metodológico pertinente es una competencia estratégica y no solo técnica. (Copola Azenha et al., 2021; European Commission, Directorate-General for Informatics, 2024).

De igual manera, la gobernanza se vuelve una competencia central para dirigir proyectos, en vista que exige organizar responsabilidades, documentar decisiones, administrar cambios, manejar conflictos de interés y sostener la trazabilidad. Al respecto, Castro y Sainati (2024) argumentan que la dimensión legal ha sido muchas veces subestimada en la literatura de proyectos, a pesar de su importancia para los contratos, los cumplimientos normativos, las disputas y los riesgos institucionales. Por su parte, Locatelli et al. (2022), señalan que los proyectos también pueden verse afectados por la corrupción, política organizacional, exclusión o uso ineficiente de los recursos. Estas advertencias son especialmente importantes para

contextos donde la transparencia y la rendición de cuentas son condiciones de legitimidad.

Otra de las competencias emergentes para el nuevo perfil es la innovación, según Lappalainen et al. (2023) proponen un marco para gestionar proyectos de innovación abierta, en el cual la colaboración entre los actores y la circulación del conocimiento son partes del proceso. Lo que revela la necesidad de formar profesionales capaces de trabajar más allá de una organización cerrada, por ejemplo, las universidades, las empresas, los gobiernos locales, los cooperantes, las comunidades y los especialistas técnicos pueden intervenir en un mismo proyecto. En estos contextos plurales, la comunicación y la negociación no son habilidades secundarias, son parte de la arquitectura intrínseca de la dirección.

El diagnóstico para la actualización de la maestría de Alta Gerencia de Proyectos, ahora denominada Maestría en Dirección de Proyectos con Enfoque Estratégico, coincide con esta ampliación del perfil profesional, al identificar con los actores consultados las necesidades de fortalecer las metodologías ágiles e híbridas, herramientas digitales, certificaciones, sostenibilidad, gestión de interesados y aplicación proactiva mediante casos y proyectos integradores (UJCV, 2026a, 2026b). Este conjunto de demandas de los usuarios de la maestría muestra que el mercado profesional no espera únicamente ejecutores técnicos, espera profesionales capaces de integrar conocimiento, coordinar con diferentes actores y sostener decisiones en escenarios cambiantes.

Desde este enfoque, el perfil de egreso debe entenderse como una combinación de cuatro capacidades: la primera que es técnica, y se refiere a la planificación, riesgos, costos, cronograma, calidad y adquisiciones. La segunda, es estratégica y corresponde a la alineación institucional, beneficios, caso de negocios y toma de decisiones. La tercera es relacional e incluye liderazgo, comunicación, negociación, gestión de interesados y ética. Por último, la cuarta es digital y analítica, e integra manejo de herramientas, visualización de datos, automatización y lectura crítica de la información. En resumen, el valor del perfil no está en sumar temas, sino en integrarlos de manera coherente para que respondan a las necesidades actuales de la dirección de proyectos.

Considerando lo anterior, la reforma curricular cobra mayor sentido cuando se lee desde la integración, ya que no solo se trata de agregar asignaturas por moda, sino de reorganizar la formación para que el estudiante comprenda el proyecto como un instrumento que genera cambio institucional y social. Esta comprensión exige más que el dominio procedimental, exige criterio, sensibilidad frente al contexto, capacidad de aprendizaje continuo y la responsabilidad por los resultados que se prometen.

La relevancia del giro estratégico en Honduras

En Honduras, la discusión sobre la dirección estratégica de proyectos no debe verse como una moda académica importada, sino desde la óptica de su relación directa con los problemas concretos de un país. Honduras requiere de proyectos mejor formulados, adecuados y evaluados en infraestructura, educación, salud, transformación digital, energía, agua, vivienda, desarrollo local, innovación empresarial entre otros campos. En todos ellos, la calidad de la dirección incide y repercute directamente en la posibilidad de convertir recursos limitados en resultados útiles y sostenibles.

Esta necesidad de actualización curricular como lo establece el diagnóstico de la UJCV corresponde a cambios científicos, tecnológicos y profesionales, que establecen un reto al programa vigente. Dicho

programa cumplió una función importante en la formación de profesionales, pero el entorno exige nuevas capacidades relacionadas con el uso de herramientas digitales, adaptación metodológica, sostenibilidad, gobernanza, vinculación con los sectores productivos y preparación para las certificaciones internacionales (UJCV, 2026a). Bajo esta lógica, el Plan de Estudios Reformado recoge esa lectura y propone una formación orientada a la dirección estratégica, el trabajo aplicado y el desarrollo de competencias (UJCV, 2026b).

La importancia de este replanteamiento no radica en que una universidad cambie de nombre una maestría, lo relevante es que ese cambio exprese una dimensión más amplia, deliberando sobre la distancia entre una formación centrada en la ejecución y un entorno profesional que demanda una dirección de proyectos con un criterio estratégico. En Honduras, los recursos son escasos, la institucionalidad es desigual y la alta presión por demostrar resultados, coloca a la dirección de proyectos en una necesidad de producir evidencia. En otras palabras, ya no es suficiente afirmar que un proyecto fue ejecutado, es necesario demostrar qué problema se atendió, qué beneficios se produjeron, qué actores participaron, qué riesgos fueron gestionados y qué capacidades quedaron instaladas.

Estas exigencias se vuelven ineludibles en proyectos públicos y de desarrollo, en vista que los mismos se financian con recursos nacionales, cooperación internacional o endeudamiento, y su valor adquiere una dimensión ética institucional. Es por ello importante reflexionar sobre lo que expone Baerenbold (2023) que recuerda que los megaproyectos suelen enfrentar riesgos de estimaciones, sobrecostos y expectativas sobredimensionadas, por lo que herramientas como la referencia comparativa pueden ayudar a tomar decisiones más realistas. Aplicado a Honduras exige que los proyectos de infraestructura y desarrollo social que suelen tener alta visibilidad pública, sean formulados con rigurosidad y trazabilidad de decisiones y no como asuntos administrativos menores.

Otro eje es el proceso de sostenibilidad que debe leerse desde el contexto de un país que enfrenta vulnerabilidades ambientales, brechas territoriales y necesidades de adaptación. Por ello se requiere integrar sostenibilidad a la dirección de proyectos no como una sección ambiental al final del documento, sino como una incorporación de criterios de impacto, continuidad y responsabilidad desde el diseño inicial. Los aportes de Madureira et al. (2022), Marques et al. (2023) y Moreno-Monsalve et al. (2023) establecen que la sostenibilidad debe formar parte de la lógica de la dirección y no de una revisión posterior a la ejecución.

Otro aspecto es la transformación digital, la cual ofrece oportunidades, pero también riesgos, cuando no se logra la adopción de herramientas colaborativas, tableros de control, analítica de datos e inteligencia artificial con el propósito de mejorar la planificación y seguimiento. Sin embargo, estas herramientas requieren de capacidades institucionales, criterios de calidad de datos y comprensión ética de sus límites. Barcaui y Monat (2023), Liu et al. (2024) y Mariani et al. (2023) coinciden, desde distintos planteamientos, en que la digitalización modifica las competencias profesionales de la dirección de proyectos. En el caso hondureño esto implica formar directivos capaces de usar tecnología sin convertirla en sustituto del juicio y criterio profesional humano.

En el caso de la UJCV la actualización de la maestría puede funcionar como una respuesta institucional a estas demandas, el Plan de Estudios Reformado que incorpora una lógica de competencias, ejes transversales, trabajo aplicado y articulación con estándares internacionales (UJCV, 2026b). Este replanteamiento evita que la formación no se limite a transmitir marcos conceptuales, pues propone

preparar al estudiante para la toma de decisiones en escenarios reales, con restricciones, actores diversos y necesidad de demostrar resultados y evidencias. Esto concuerda con las discusiones recientes sobre la educación en dirección de proyectos las cuales advierte que la inteligencia artificial y otras tecnologías están modificando las formas de aprender, enseñar y evaluar competencias profesionales, razón por la cual la actualización curricular debe atender tanto el uso de herramientas como la formación del criterio directivo (Mariani et al., 2025).

Tomando en cuenta lo anterior, la dirección estratégica de proyectos en Honduras debe entenderse, como una competencia para mejorar la calidad de la inversión y de la gestión institucional. No se trata de reemplazar la ejecución por discurso estratégico, sino de hacer que la ejecución responda a una finalidad que explique claramente su propósito, justifique sus costos, documente sus decisiones, mida sus avances, corrija sus desviaciones y demuestre sus beneficios, esta es la diferencia entre administrar tareas y ejecutar para producir valor.

Este giro de visión es importante para las empresas que necesitan competir e innovar; para las instituciones públicas que deben rendir cuentas; para las universidades que forman el talento profesional y para la sociedad, porque los proyectos son una de las formas mediante las cuales las decisiones se convierten en obras, servicios, capacidades y cambios concretos. En un contexto como el hondureño con tantas necesidades pendientes, mejorar la dirección de proyectos no es un asunto accesorio, es una condición para que las intervenciones produzcan resultados legítimos y duraderos.

Discusión

Esta discusión permite reflexionar sobre la distancia entre formar profesionales para administrar proyectos y formar profesionales capaces de dirigir proyectos orientados a la toma de decisiones y a la generación de valor. En el contexto hondureño, esta diferencia no es menor, en vista de que el país presenta una realidad donde los recursos suelen ser limitados y las necesidades institucionales son múltiples. Por ello, un proyecto no puede justificarse solo porque cumple un cronograma, un presupuesto o entrega un producto; también debe demostrar cómo respondió a un problema real, qué beneficios verificables generó y qué condiciones mínimas dejó para sostenerlos.

En esta línea, la literatura plantea la necesidad de desplazar la mirada desde el entregable hacia los beneficios, según lo exponen Zwikael y Huemann (2023), Zwikael (2024) y Olsson et al. (2024), ayudan a comprender que el valor no aparece automáticamente al cerrar un proyecto; requiere seguimiento, apropiación institucional e integración con los resultados esperados. Esta discusión adquiere otro peso cuando se lee desde el contexto hondureño, porque el país presenta debilidades de planificación, discontinuidad administrativa y baja trazabilidad de decisiones. Frente a este escenario, la gestión de beneficios no puede entenderse en el país solo como una herramienta gerencial, sino que también como una forma de rendición de cuentas.

Lo expuesto sobre la reforma curricular analizada permite observar un problema más amplio que no se limita a la Universidad José Cecilio del Valle. En este punto, el diagnóstico de la maestría y la reforma curricular muestran una disyuntiva importante: por un lado, un campo profesional que demanda metodologías ágiles, herramientas digitales, sostenibilidad, certificaciones y mayor conexión con casos reales; por otro lado, la necesidad de responder a ese desafío sin limitarse a agregar nuevos contenidos al

plan de estudios, sino integrándolos a una lógica formativa que evite producir una actualización superficial. La pregunta central, entonces, no es cuántas herramientas conocen los estudiantes, sino si pueden decidir cuándo usarlas, cómo adaptarlas y de qué manera contribuyen a resolver un problema determinado.

La comparación con estudios latinoamericanos refuerza este punto, como lo señalan Yomona de Alcalde et al. (2025), en una revisión sistemática sobre contratación pública y gestión de proyectos en América Latina, concluyen que la contratación pública puede mejorar la gestión de proyectos cuando favorece eficiencia, transparencia y sostenibilidad, aunque enfrenta barreras como la burocracia y las debilidades institucionales. Esta lectura ayuda ubicar el caso de Honduras dentro de un problema regional de la dirección de proyectos, la cual no solo depende de capacidades técnicas, sino también de reglas, datos, participación y control público.

También, aparece la transformación digital como una necesidad que plantea no solo la brecha de acceso, sino la formación en herramientas de inteligencia artificial, analítica de datos y sistemas colaborativos. Estas herramientas pueden mejorar la planificación y el seguimiento, sin que ello represente una sustitución del criterio profesional humano. Al respecto, la literatura sobre digitalización aporta recursos valiosos, pero también obliga a reconocer un riesgo: convertir la tecnología en una promesa de modernización, sin fortalecer la capacidad de análisis. En el escenario hondureño, donde muchas instituciones todavía enfrentan limitaciones de datos, procesos fragmentados y baja cultura de evaluación, la tecnología solo puede crear valor cuando mejora la calidad de las decisiones, no cuando se incorpora como una moda.

La sostenibilidad se incorpora como otro elemento central de la discusión de fondo, como lo señalan Madureira et al. (2022), Marques et al. (2023) y Moreno-Monsalve et al. (2023), quienes coinciden en que esta no debe tratarse como un componente adicional, sino como una parte de la lógica del proyecto. En el caso hondureño, esta afirmación tiene una aplicación práctica: los proyectos deben diseñarse pensando en continuidad, mantenimiento, apropiación y efectos sociales. De lo contrario, pueden cumplir técnicamente y fracasar estratégicamente. Una obra sin mantenimiento, una plataforma sin usuarios o una intervención sin capacidad instalada son ejemplos de proyectos que entregan productos, pero que no necesariamente crean valor.

A partir de esta lectura, el principal aporte del ensayo consiste en plantear que la dirección de proyectos en el contexto nacional debe trascender la aplicación mecánica de estándares y metodologías. Debe convertirse en una práctica estratégica capaz de responder a las particularidades del país. Los estándares internacionales son necesarios porque ordenan la práctica, profesionalizan el lenguaje y ofrecen criterios de gestión; sin embargo, no deben aplicarse como fórmulas cerradas. Su utilidad depende de la capacidad del profesional de la dirección de proyectos para leer el contexto, reconocer restricciones institucionales, gestionar actores y traducir la técnica en decisiones pertinentes y estratégicas.

Ongaro y Paker (2025), también amplían la lectura, al proponer un diálogo más estrecho entre la dirección de proyectos y la gestión pública. Desde esta mirada, los proyectos no son únicamente mecanismos temporales de ejecución, sino dispositivos mediante los cuales las políticas públicas se traducen en cambios, servicios y capacidades institucionales. Esto refuerza la necesidad de formar directores con criterio técnico y comprensión del entorno público.

La reforma curricular de la UJCV puede leerse, entonces, como una respuesta académica a esa necesidad. Su valor no está únicamente en cambiar el nombre del programa ni en actualizar asignaturas, sino en abrir la posibilidad de formar un perfil profesional más completo: técnico, estratégico, digital, relacional y ético. Esta integración es importante porque el director de proyectos ya no puede limitarse a controlar tareas; debe justificar prioridades, anticipar riesgos, comunicar decisiones, sostener evidencia y responder por los beneficios prometidos.

Ahora bien, se debe reconocer una limitación de este ensayo: el análisis parte de un caso institucional específico y de documentos no publicados; por ello, sus conclusiones no pretenden representar toda la realidad nacional. Aun así, el caso permite identificar una discusión relevante para la educación superior y para el ejercicio profesional de los directores y gerentes de proyectos: la necesidad de pasar de una formación centrada en procedimientos a una formación orientada al juicio directivo estratégico para la toma de decisiones.

A partir de esta discusión, queda abierta la construcción de una agenda de investigación futura. Será importante estudiar: cómo se evidencian estas competencias en la práctica profesional, qué indicadores permiten medir la creación de valor, cómo se incorporan las tecnologías sin sustituir el criterio humano y de qué manera los programas de posgrado logran convertir sus propuestas curriculares en capacidades reales. Ahí se juega, finalmente, el sentido de la reforma: no en declarar que los proyectos crean valor, sino en formar profesionales capaces de demostrarlo en la práctica, en una realidad nacional como la descrita.

Conclusiones

En la actualidad la dirección de proyectos atraviesa una reconfiguración que no puede reducirse a una actualización de herramientas y metodologías. Este cambio es más profundo y se sitúa en una transformación del criterio de éxito, ya no basta con cumplir el alcance, tiempo y costos, parámetros siguen siendo relevantes, pero ya no bastan para afirmar que un proyecto fue valioso o tuvo éxito. El reto de la dirección contemporánea exige vincular la ejecución con estrategias, beneficios, sostenibilidad, gobernanza y evidencia. En un contexto como el hondureño, esta exigencia adquiere especial relevancia, ya que la calidad de los proyectos incide directamente en la posibilidad de transformar recursos limitados en resultados legítimos, de impacto y verificables.

Considerando los aportes de la literatura reciente y del análisis del Diagnóstico y el Plan de Estudios reformado de la maestría de la UJCV, dirigir proyectos para crear valor exige superar un enfoque centrado únicamente en la ejecución, esta tesis no implica abandonar la base conocida de la disciplina, sino reorganizarla dentro de un núcleo de competencias más amplio como: la alineación institucional, gestión de beneficios, gobernanza, trazabilidad, sostenibilidad, analítica para la toma de decisiones, liderazgo y adaptación de metodologías con el fin de comprender los proyectos no solo como un conjunto de tareas sino como un instrumento para producir cambios con sentido estratégico.

El estudio de caso utilizado para este ensayo también permite concluir que la formación de posgrado tiene un papel relevante en esta transición para la transformación. Revisar el perfil de egreso de la maestría, la secuencia curricular, los métodos de enseñanza y la vinculación con el contexto no sirve únicamente para actualizar contenidos. También permite definir el tipo de profesional que considera necesario para responder a las demandas del país. Bajo esta perspectiva, la reforma curricular de la UJCV

ofrece un fundamento concreto para reflexionar sobre cómo la educación superior consigue acompañar la evolución de la dirección de proyectos hacia una práctica más integral y responsable.

Este ensayo tiene carácter interpretativo, el mismo no pretende demostrar que el caso de la UJCV describe toda la realidad del país, ni desconocer que existen estudios más amplios sobre el desempeño profesional. Su aporte radica en identificar la distancia entre una dirección de proyectos entendida como administración de restricciones y una dirección orientada a crear valor verificable.

La reflexión desarrollada en este ensayo solo abre una brecha para una agenda futura de investigación. Será necesario estudiar cómo se observan estas competencias en la práctica profesional, qué indicadores permitirán medir la creación de valor, cómo la inteligencia artificial y la analítica pueden apoyar la toma de decisiones sin sustituir el juicio y criterio humano y de qué manera los programas de posgrado logran convertir el diseño curricular en capacidades reales. Estos son desafíos, que aún necesitan respuesta, no solo para ejecutar mejores proyectos, sino para demostrar con mayor rigor el valor que producen para las organizaciones, las instituciones y la sociedad hondureña.

Referencias

Baerenbold, R. (2023). Reducing *risks in megaprojects: The potential of reference class forecasting.* Project Leadership and Society, 4, Article 100103. https://doi.org/10.1016/j.plas.2023.100103

Barcaui, A., & Monat, A. (2023). *Who is better in project planning? Generative artificial intelligence or project managers?* Project Leadership and Society, 4, Article 100101. https://doi.org/10.1016/j.plas.2023.100101

Castro, A., & Sainati, T. (2024). *Bridging the gap: Reintegrating legal perspectives into project management.* Project Leadership and Society, 5, Article 100154. https://doi.org/10.1016/j.plas.2023.100154

Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D., (2022). *How project management approach impact project success? From traditional to agile.* International Journal of Managing Projects in Business, 15(3), 494–521. https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2021-0108

Copola Azenha, F., Aparecida Reis, D., & Leme Fleury, A. (2021). *The role and characteristics of hybrid approaches to project management in the development of technology-based products and services.* Project Management Journal, 52(1), 90–110. https://doi.org/10.1177/8756972820956884

Dong, H., Acre, N., Baxter, D., & Ceylan, S. (2024). *What is agile project management? Developing a new definition following a systematic literature review*. Project Management Journal, 55(6), 668–688. https://doi.org/10.1177/87569728241254095

European Commission, Directorate-General for Informatics. (2024). *PM2 project management methodology: Guide 3.1. Publications Office of the European Union.* https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/97cc2f12-c648-11ee-95d9-01aa75ed71a1/language-en

International Organization for Standardization. (2020). *ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management—Guidance on project management.*

Kortantamer, D. (2024).*The project leadership work of value creation: Reflections from Follett.* Project Leadership and Society, 5, Article 100122. https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100122

Lappalainen, L., Aleem, M., & Sandberg, B. (2023). *How to manage open innovation projects? An*

integrative framework. Project Leadership and Society, 4, Article 100095. https://doi.org/10.1016/j.plas.2023.100095

Liu, Y., Zeng, N., Papadonikolaki, E., Maritshane, K., & Chan, P. W. (2024). *The future of digitalized project practices through data-savvy talent: A digital competence formation perspective.* Project Leadership and Society, 5, Article 100120. https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100120

Locatelli, G., Konstantinou, E., Geraldi, J., & Sainati, T. (2022). *The dark side of projects: Dimensionality, research methods, and agenda.* Project Management Journal, 53(4), 367–381. https://doi.org/10.1177/87569728221103911

Madureira, R. C., Silva, C. S., Amorim, M., Ferreira Dias, M., Lins, B., & Mello, G. (2022). *Think twice to achieve a sustainable project management: From ecological sustainability towards the sustainable project management cube model.* Sustainability, 14(6), Article 3436. https://doi.org/10.3390/su14063436

Mariani, C., Aaltonen, K., Ingason, H. T., Mancini, M., & Huemann, M. (2025). *The future of learning: How artificial intelligence and other new technologies revolutionize project management education and foster Project Learning Intelligence*. Project Leadership and Society, 6, Article 100199. https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100199

Mariani, C., & Mancini, M. (2025). *Harnessing AI for value: Examining the impact of IA capabilities and the mediating role of organizational agility on project value proposition.* International Journal of Managing Projects in Business, 18(8), 112–143. https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2025-0068

Mariani, C., Navrotska, Y., & Mancini, M. (2023). *Unsupervised machine learning for project stakeholder classification: Benefits and limitations.* Project Leadership and Society, 4, Article 100093. https://doi.org/10.1016/j.plas.2023.100093

Marques, P., Sousa, P., & Tereso, A. (2023). *Sustainability in project management: PM2 versus PRISMTM.* Sustainability, 15(22), Article 15917. https://doi.org/10.3390/su152215917

Moreno-Monsalve, N., Delgado-Ortiz, M., Rueda-Varón, M., & Fajardo-Moreno, W. S. (2023). *Sustainable development and value creation, an approach from the perspective of project management.* Sustainability, 15(1), Article 472. https://doi.org/10.3390/su1510472

Olsson, T., Artto, K., Hauhia, A., & Kivinen, S. (2024). *When project outcomes matter: Organizational integration in managing long-term target benefits.* International Journal of Project Management, 42(8), Article 102648. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102648

Ongaro, E., & Parker, S. (2025). *The contribution of project management to public management: Developing conceptual linkages. International Journal of Public Sector Management,* 38(7), 847–871. https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2024-0382

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.).

Project Management Institute. (2025). *Pulse of the profession 2025: Boosting business acumen.* https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/boosting-business-acumen

Universidad José Cecilio del Valle (2026a). *Diagnóstico de la Carrera Alta Gerencia de Proyectos en el grado académico de maestría con cambio de nombre a Dirección de Proyectos con Enfoque Estratégico.* (Documento institucional no publicado).

Universidad José Cecilio del Valle (2026b). *Plan de estudios de la reforma a la Carrera Alta Gerencia de Proyectos en el grado académico de maestría con cambio de nombre a Dirección de Proyectos con Enfoque Estratégico.* (Documento institucional no publicado).

Yomona de Alcalde, K. O., Nina-Cuchillo, J., & Sanchez Aguirre, F. M. (2025). *Impact of public procurement on project management in Latin America: A systematic review. Revista InveCom, 5(4), e504112.* https://doi.org/10.5281/zenodo.15091135

Zwikael, O. (2024). *Benefits classification to enhance project value creation.* International Journal of Project Management, 42(2), Article 102574. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102574

Zwikael, O., & Huemann, M. (2023). *Project benefits management: Making an impact on organizations and society through projects and programs.* International Journal of Project Management, 41(8), Article 102538. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102538

Nota de transparencia: Por su naturaleza institucional, el Diagnóstico de la carrera Alta Gerencia de Proyectos y el Plan de Estudios de la Reforma, elaborados por la Universidad José Cecilio del Valle en 2026, no se encuentran disponibles para públicos de acceso abierto. En aras de la transparencia académica, el autor de este ensayo declara que participó en su elaboración en calidad de consultor principal.