

Joel Alejandro Quezada-Castillo; Frank Alomias Mauricio-Morales

[DOI 10.35381/gep.v7i12.208](https://doi.org/10.35381/gep.v7i12.208)

Desburocratización y éxito en la gestión de proyectos internacionales bajo el contrato NEC3F

Debureaucratization and success in the management of international projects under the NEC3F contract

Joel Alejandro Quezada-Castillo
Jquezadac@ucvvirtual.edu.pe
Universidad Cesar Vallejo, Lima, Lima
Perú
<https://orcid.org/0000-0002-2264-1963>

Frank Alomias Mauricio-Morales
fmauriciomo65@ucvvirtual.edu.pe
Universidad Cesar Vallejo, Lima, Lima
Perú
<https://orcid.org/0000-0002-6739-189X>

Recepción: 10 de septiembre 2024
Revisado: 19 de octubre 2024
Aprobación: 26 de octubre 2024
Publicado: 01 de enero 2025

Joel Alejandro Quezada-Castillo; Frank Alomias Mauricio-Morales

RESUMEN

El objetivo de este artículo fue analizar la gestión de proyectos internacionales bajo el contrato NEC3F en la desburocratización y éxito de la infraestructura pública, destacando su impacto en la reducción de costos adicionales y retrasos, y su contribución al cumplimiento de los plazos. Se exploraron casos prácticos, como los Juegos Panamericanos de Lima 2019, donde el NEC3F permitió superar obstáculos burocráticos y optimizar la ejecución de obras. Metodológicamente, se acudió a un enfoque cualitativo basado en el análisis documental; además, se abordaron metodologías complementarias como *Lean Construction* y BIM. Los resultados revelaron una significativa reducción de los retrasos y costos imprevistos, la cual enfatizó la potenciación de los beneficios de este enfoque colaborativo. El análisis concluyó que la desburocratización y la integración de modelos colaborativos son clave para garantizar la eficiencia, la transparencia y la participación de los actores, asegurando el éxito de los proyectos internacionales.

Descriptores: Contratos NEC3F; cooperación; desburocratización; flexibilidad; gestión de proyectos. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The objective of this article was to analyze the management of international projects under the NEC3F contract in the debureaucratization and success of public infrastructure, highlighting its impact in reducing additional costs and delays, and its contribution to meeting deadlines. Practical cases were explored, such as the Lima 2019 Pan American Games, where NEC3F made it possible to overcome bureaucratic obstacles and optimize the execution of works. Methodologically, a qualitative approach based on documentary analysis was used; in addition, complementary methodologies such as Lean Construction and BIM were addressed. The results revealed a significant reduction in delays and unforeseen costs, which emphasized the enhancement of the benefits of this collaborative approach. The analysis concluded that debureaucratization and the integration of collaborative models are keys to guarantee efficiency, transparency and stakeholder participation, ensuring the success of international projects.

Descriptors: NEC3F Contracts; cooperation; debureaucratization; flexibility; project management. (UNESCO Thesaurus).

Joel Alejandro Quezada-Castillo; Frank Alomias Mauricio-Morales

INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos internacionales enfrenta una diversidad de retos, desde diferencias culturales y legales hasta complejas estructuras burocráticas (Canossa, 2022; Cruz et al., 2020; Polanco, 2018). La burocracia, se define como un conjunto de procedimientos administrativos formales que buscan el orden y la regulación, a menudo se convierte en un obstáculo, en el contexto de proyectos internacionales debido a la rigidez y lentitud en la toma de decisiones (Valdez, 2019; Vegas, 2017).

En este contexto, los contratos colaborativos como el NEC3F han emergido para ofrecer soluciones eficaces, promoviendo la flexibilidad, la transparencia y la colaboración entre las partes involucradas (González y Reyes, 2024; Nápoles et al., 2017). De este modo, cuando se introduce y se aplican contratos colaborativos, como el NEC3F, se busca lograr un cambio significativo en la manera de gestionar estos proyectos, a través de la flexibilidad, la transparencia y la colaboración en sus procesos.

La gestión de proyectos de infraestructura pública ha experimentado transformaciones a lo largo de las últimas décadas, con un creciente enfoque en la adopción de modelos que no solo optimizan la eficiencia, sino también aseguran una mejor distribución de riesgos, fomentando la colaboración entre las partes involucradas. En este particular, los contratos de ingeniería colaborativa, como los New Engineering Contract (NEC), han emergido como alternativas viables para enfrentar los desafíos de la ejecución de obras públicas. La implementación de estos contratos se ha analizado en diversos estudios, entre ellos, los eventos de gran escala como los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos de Lima 2019, donde se demostró que los contratos NEC contribuyen a una gestión más equitativa y eficiente.

La integración de modelos de gestión basados en estándares reconocidos, como el PMBOK y homologaciones ISO, ha mostrado ser beneficiosa en la dirección de proyectos de infraestructura (Ramos et al., 2020; Cruz et al., 2020).

Joel Alejandro Quezada-Castillo; Frank Alomias Mauricio-Morales

Estos enfoques proporcionan un marco robusto que mejora la planificación y ejecución, de esta forma, se busca asegurar la alineación de los objetivos estratégicos y operacionales (Ramos et al., 2020; Cruz et al., 2020). Además, la aplicación de metodologías innovadoras como *Lean Construction* y *Building Information Modeling (BIM)* ha permitido avances significativos en la optimización de procesos. Un ejemplo de ello, son las investigaciones como las de Montalván et al. (2020) quienes han evidenciado mejoras en la productividad y la gestión de recursos al aplicar iniciativas metodológicas de proyectos de infraestructura vial y agroindustriales, respectivamente.

El trabajo de Rodríguez et al. (2010) destaca las herramientas necesarias para mejorar la gestión en el sector público, subrayando que la integración de modelos de contrato colaborativos puede resolver problemas relacionados con la falta de coordinación y de una orientación integral. Por ello, se podría aseverar que el uso de NEC 4 contribuye al cumplimiento de plazos y la mejora de la calidad de los proyectos.

Mediante este artículo se explora la importancia de los modelos colaborativos y adaptativos en la gestión de proyectos, centrándose en el uso de contratos NEC y otros enfoques de vanguardia como el Lean y BIM. Se busca destacar cómo estas herramientas promueven la eficiencia, la transparencia y la participación de los actores, asegurando la calidad y el cumplimiento de los plazos en los proyectos de infraestructura pública.

El contrato NEC3F, especialmente la opción F, se caracteriza por un esquema de costo reembolsable, que busca optimizar la transparencia y flexibilidad en la gestión de proyectos. Las estructuras de los contratos NEC facilita una colaboración efectiva entre las partes implicadas y permite una distribución más equitativa de los riesgos. Esta característica es fundamental en proyectos internacionales, donde la interacción de múltiples actores y la incertidumbre exigen un enfoque adaptable. Así lo muestra la figura 1.

Joel Alejandro Quezada-Castillo; Frank Alomias Mauricio-Morales

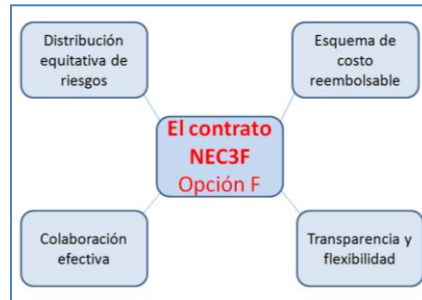


Figura 1. Contrato NEC3F.
Elaboración: Los autores.

La capacidad de ajustarse a diferentes situaciones imprevistas o cambios en los requerimientos del proyecto refuerza la gestión de forma que se promueve un entorno de trabajo colaborativo que minimiza conflictos y burocracia innecesaria (Morgado et al., 2019). Este enfoque podría favorecer el progreso de las obras y, a su vez, alentar un marco de cooperación que se traduce en resultados positivos y sostenibles.

La desburocratización en la gestión de proyectos se refiere a la simplificación de los procesos administrativos, una estrategia que busca mejorar la agilidad en la toma de decisiones y en la ejecución. Así lo establece la figura 2.

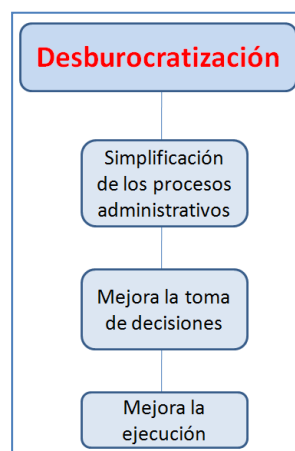


Figura 2. Desburocratización.
Elaboración: Los autores.

Joel Alejandro Quezada-Castillo; Frank Alomias Mauricio-Morales

Canossa (2022) sugiere que, al eliminar los obstáculos administrativos, las estructuras de gestión se vuelven más eficaces, lo que conduce a un control más eficiente de los presupuestos y cronogramas. Cuando se realizan proyectos de gran escala, como los de infraestructura, las ventajas se amplifican, debido a que la reducción de trámites favorece la adaptabilidad y la rapidez de respuesta ante problemas.

En un ámbito internacional, donde las diferencias regulatorias y culturales pueden aumentar la complejidad, la desburocratización resulta esencial para asegurar que los proyectos se completen dentro de los plazos y haciendo uso de los presupuestos estipulados, mejorando así la competitividad y el éxito global de la gestión.

Un ejemplo que subraya la eficiencia del NEC3F es la gestión de los Juegos Panamericanos de Lima 2019, como antes se mencionó, ya que mediante esta se ha logrado documentar la adopción de este tipo de contrato permitiendo superar barreras administrativas y fortalecer la gestión colaborativa, lo cual ha impulsado una ejecución más rápida y eficiente de las obras realizadas. En el contrato se buscó promover la comunicación abierta entre las partes y la rápida resolución de problemas, atributos que fueron clave para el cumplimiento de los plazos exigentes. Además, tomando en cuenta los atributos de flexibilidad y transparencia del NEC3F, se logró un impacto de manera significativa en la eficiencia de los procesos de gestión. Este caso evidencia cómo la desburocratización mediante un marco contractual moderno puede influir positivamente en la entrega de proyectos grandes, garantizando estándares de calidad y optimización de recursos.

El análisis teórico del uso del NEC3F también debe considerar modelos de gestión complementarios que fortalezcan la implementación de una gestión desburocratizada y eficiente. Entre estos casos se encuentran los modelos basados en las prácticas del PMBOK y las normas ISO, los cuales destacan por su capacidad de estructurar la coordinación entre las partes y garantizar que los objetivos del proyecto estén alineados

Joel Alejandro Quezada-Castillo; Frank Alomias Mauricio-Morales

con los estándares de calidad y desempeño (Ramos et al., 2020; Cruz et al., 2020). La figura 3 ilustra esta afirmación.

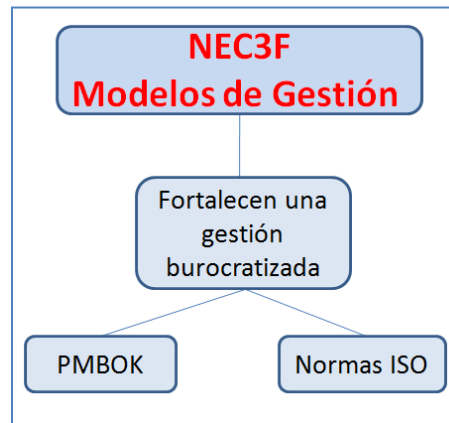


Figura 3. NEC3F. Modelos de gestión.

Elaboración: Los autores.

La integración de estos estándares aporta metodologías probadas que ayudan a mantener la disciplina y la coherencia en la gestión. De igual manera, la adopción de estos enfoques permite una mejora en la previsión de riesgos y en la gestión del cambio, aspectos que son sumamente importantes como claves de éxito en proyectos internacionales complejos. La combinación de un contrato como el NEC3F y modelos de gestión sólidos contribuye a crear un marco robusto que potencia la capacidad de respuesta y eficiencia de los equipos de proyecto.

Para lograr lo anterior, se propuso como objetivo analizar la gestión de proyectos internacionales bajo el contrato NEC3F en la desburocratización y éxito de la infraestructura pública, destacando su impacto en la reducción de costos adicionales y retrasos, y su contribución al cumplimiento de los plazos. De esta manera, se persigue profundizar en la importancia y efectividad de los modelos colaborativos y adaptativos dentro de la gestión de proyectos de infraestructura pública, con un enfoque en los contratos NEC y las metodologías de vanguardia como *Lean Construction* y BIM, para

Joel Alejandro Quezada-Castillo; Frank Alomias Mauricio-Morales

identificar sus beneficios en términos de eficiencia, transparencia y cumplimiento de plazo.

Además, se plantearon como objetivos específicos: examinar la contribución de los contratos NEC en la gestión de proyectos de infraestructura pública, destacando casos de estudio relevantes como los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos de Lima 2019; identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas en la aplicación de estos modelos en proyectos de infraestructura pública y proponer recomendaciones pertinentes para la adopción de modelos colaborativos que aseguren la transparencia, la participación de los actores y el cumplimiento de los objetivos en proyectos de gran envergadura.

MÉTODO

El presente artículo se enmarcó en un diseño de estudio cualitativo basado en el análisis documental, lo que permitió una exploración profunda de la literatura académica sustentada en 17 estudios de casos relevantes relacionados con la burocracia, considerando la aplicación de contratos NEC3F en la gestión de proyectos. Los estudios seleccionados incluyeron artículos de implementación y evaluaciones de casos prácticos extraídos de las bases de datos de Scielo y Redalyc, proporcionando así una visión integral sobre cómo los principios del NEC3F contribuyen a la mejora de la gestión y la eficiencia operativa en diferentes entornos.

Para sustentar este análisis, se utilizaron múltiples fuentes de datos documentales que incluyeron tanto informes de proyectos relevantes como literatura académica, uno de los principales documentos lo constituyó la experiencia sobre la implementación del contrato NEC3F en los Juegos Panamericanos de Lima 2019, documentados por Ruiz Escalante en el año 2020. Este informe fue particularmente relevante, debido a que proporcionó evidencia empírica sobre cómo la adopción de este contrato permitió superar barreras burocráticas y fomentar una gestión más colaborativa.

Joel Alejandro Quezada-Castillo; Frank Alomias Mauricio-Morales

También se ofreció un análisis más amplio sobre los beneficios de la desburocratización y su impacto en la agilidad y eficiencia de la gestión de proyectos, incluyendo contribuciones teóricas sobre estándares de gestión, como los planteados por Ramos et al. (2020) y Cruz et al. (2020) quienes destacaron la importancia de las prácticas basadas en PMBOK y normas ISO para complementar la gestión de proyectos desburocratizada. Se consideraron indicadores clave como la agilidad en la toma de decisiones, la eficiencia en el uso de recursos económicos y el control de los tiempos de ejecución. La revisión documental permitió destacar cómo el NEC3F, con su flexibilidad y estructura colaborativa, facilita una gestión más adaptable. Los informes y estudios de caso fueron evaluados para determinar el impacto de la desburocratización en el desempeño del proyecto, evidenciando que el uso del NEC3F favorece un entorno menos rígido y más eficiente. La combinación de estudios enriqueció el análisis, permitiendo extraer conclusiones basadas en datos concretos y respaldados por teorías académicas. Este enfoque metodológico permitió una evaluación sólida sobre los beneficios que el contrato NEC3F y la desburocratización aportan a la gestión de proyectos internacionales.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos a partir del análisis de los contratos NEC3F en proyectos internacionales han evidenciado mejoras sustanciales en la eficiencia de la ejecución de los proyectos. A continuación, se resumen los datos clave y se presentan las siguientes tablas ilustrativas y figuras para una mejor comprensión.

Según el informe realizado por Ruiz Escalante, uno de los principales beneficios que ha ofrecido el contrato NEC3F ha sido la significativa reducción de los retrasos y costos imprevistos. Esta flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio fueron determinantes para el éxito de la gestión de este evento de gran envergadura. En la siguiente tabla, se muestra la comparación entre los proyectos de implementaron el NEC3F y aquellos que siguieron enfoques contractuales tradicionales.

Joel Alejandro Quezada-Castillo; Frank Alomias Mauricio-Morales

Tabla 1.

Diferencia de plazos en los proyectos con NEC3F y proyectos tradicionales.

Indicador	Proyectos con NEC3F	Proyectos tradicionales
Retrasos Promedio (días)	12 días	45 días
Costos Adicionales	5% sobre presupuesto	15% sobre presupuesto
Tasa de cumplimientos de plazos	95%	70%

Elaboración: Los autores.

Como se observa en la tabla 1, el uso del contrato NEC3F contribuyó a una mayor eficiencia en la ejecución de los proyectos, logrando reducir significativamente los retrasos en un 73% y los costos adicionales en un 10% en comparación con los contratos tradicionales.

En atención a este resultado, se puede concluir que los contratos NEC3F superan los métodos tradicionales en términos de agilidad y transparencia. Los proyectos bajo el contrato NEC3F mostraron una capacidad superior para adaptarse a cambios imprevistos, lo que se tradujo en una mayor satisfacción de los stakeholders involucrados. La siguiente tabla 2 y figura 4 ilustran la comparación de agilidad y transparencia en la toma de decisiones entre los dos enfoques.

Tabla 2.

Comparación de agilidad y transparencia.

Método de Gestión	Agilidad (Escala 1-10)	Transparencia (Escala 1-10)
NEC3F	9	8
Métodos tradicionales	6	5

Elaboración: Los autores.

Joel Alejandro Quezada-Castillo; Frank Alomias Mauricio-Morales

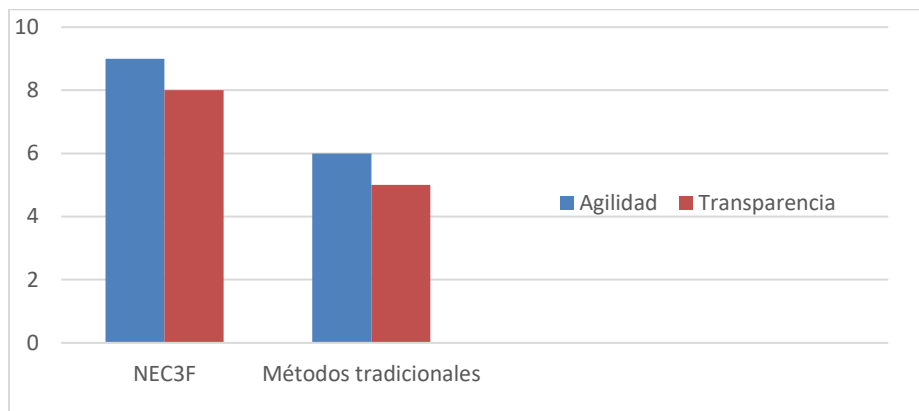


Figura 4. Comparación de agilidad y transparencia.

Elaboración: Los autores.

Por tanto, los contratos NEC3F se valoran significativamente más altos en cuanto a agilidad y transparencia, lo que se traduce en una mejor capacidad para tomar decisiones rápidas y bien informadas.

DISCUSIÓN

Los resultados del análisis de los contratos NEC3F en proyectos internacionales destacan claramente los beneficios de la desburocratización en la gestión de proyectos. La flexibilidad y la mencionada desburocratización inherentes a estos tipos de contratos permiten una mayor agilidad y colaboración entre las partes involucradas, lo que se traduce en una ejecución más eficiente, equitativa y autónoma (Alves, 2023). Además, la asignación equitativa de riesgos y la transparencia son elementos fundamentales que favorecen la reducción de costos adicionales y retrasos (Pinzón, 2016), como se demuestra en el caso de los Juegos Panamericanos de Lima 2019.

La implementación del NEC3F también ha demostrado ser más eficaz en la adaptación a cambios imprevistos, un factor crucial en proyectos internacionales donde las condiciones pueden cambiar rápidamente, enfatizando que este tipo de contratos

Joel Alejandro Quezada-Castillo; Frank Alomias Mauricio-Morales

favorece la colaboración en tiempo real, lo que permite una respuesta más rápida y efectiva ante situaciones inesperadas.

Por otro lado, la integración de modelos de gestión complementarios, como el PMBOK y las normas ISO, refuerza los beneficios de la desburocratización, ya que proporcionan un marco estructurado pero flexible para la gestión del proyecto (Ramos et al., 2020; Cruz et al., 2020). Los estándares garantizan que los proyectos mantengan un alto nivel de calidad y cumplan con los objetivos establecidos, sin las restricciones burocráticas típicas de los enfoques tradicionales. La combinación de estos marcos con el contrato NEC3F permite optimizar la eficiencia operativa y asegurar una mejor alineación de los equipos de trabajo, lo que facilita la coordinación y mejora los resultados finales.

En la adopción de modelos colaborativos para garantizar la transparencia, la participación de los actores y el cumplimiento de los objetivos en proyectos de gran envergadura es esencial implementar prácticas que promuevan la cooperación entre todas las partes involucradas, incluyendo contratistas, autoridades y la ciudadanía. Méndez et al. (2023) resaltan que en los contextos organizacionales se presentan desafíos en la integración de sus actores, sobre todo en los momentos de interacción y colaboración. La adopción de enfoques como el Lean Project Management optimiza los procesos de gestión de proyectos, permitiendo una mejor comunicación y reduciendo los desperdicios, lo cual favorece una mayor transparencia. Además, estudios como los de Padilla et al. (2021) destacan que la competencia de los gestores de proyectos es un factor crucial para el éxito de los proyectos públicos, garantizando que los objetivos sean alcanzados de manera eficiente y dentro del marco normativo adecuado. La implementación de contratos colaborativos, como los de tipo NEC3F, también se muestra como una herramienta eficaz común, optimizando los recursos disponibles. Para ello, se debe fomentar la participación de todos los involucrados, lo que permitirá una mayor adherencia a los compromisos y resultados previstos en el proyecto.

Joel Alejandro Quezada-Castillo; Frank Alomias Mauricio-Morales

CONCLUSIONES

En conclusión, la gestión de proyectos internacionales de infraestructura pública se enfrenta a desafíos significativos derivados de la burocracia, la complejidad de los entornos regulatorios y las diferencias culturales. Queda demostrado que el uso de contratos colaborativos como el NEC3F, son una estrategia eficaz para superar estos obstáculos, proporcionando un marco flexible que favorece la transparencia, la agilidad y la colaboración entre las partes involucradas. Los beneficios de este enfoque se evidencian en casos prácticos como los Juegos de Lima, donde la adopción del NEC3F permitió reducir los retrasos, los costos adicionales y mejorar el cumplimiento de los plazos, en comparación con los métodos contractuales tradicionales.

Además, la integración de metodologías complementarias como *Lean Construction* y *Building Information Modeling* (BIM) potencia los resultados del NEC3F, optimizando los procesos, mejorando la coordinación y asegurando la alineación de los objetivos del proyecto. La desburocratización, al simplificar los procesos administrativos, también juega un papel clave al permitir una gestión más ágil y eficaz, lo que se traduce en una mayor competitividad y éxito en la ejecución de proyectos de gran envergadura.

El análisis de los beneficios de los contratos NEC3F resalta la importancia de adoptar enfoques colaborativos y adaptativos en la gestión de proyectos internacionales, especialmente en contextos públicos. Estos modelos promueven la participación de los actores involucrados, mejorando la calidad, el cumplimiento de los plazos y la eficiencia en el uso de recursos (Ariza, 2017; Melendez y El Salous, 2021). Finalmente, se concluye que la implementación de estos modelos contractuales y metodológicos en proyectos internacionales, contribuyen tanto al éxito de los mismos como al alcance de una mayor transparencia, optimización de recursos y satisfacción de las partes involucradas, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operacionales.

Joel Alejandro Quezada-Castillo; Frank Alomias Mauricio-Morales

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a todos los actores que han formado parte de la elaboración de la presente investigación por sus loables aportes al desarrollo de la misma.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alves, V. (2023). Gestión democrática en la reglamentación educacional en Brasil: avances y estancamientos. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(especial), 1-16. <https://n9.cl/443is>
- Ariza, A. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y proyectos*, (22), 150-161. <https://n9.cl/t02ns>
- Canossa, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias administrativas*, (19), 1-12. <https://n9.cl/hgr8g>
- Cruz, J., Guevara, H., Flores, J., y Ledesma, M. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 680-692. <https://n9.cl/qifen>
- González, M., y Reyes, G. (2024). Ética un proceso necesario en la gestión de proyectos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 18(1), 49-82. <https://n9.cl/1wz33>
- Melendez, J., y El Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales: Una revisión integral. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(4), 228-242. <https://n9.cl/3i2ey>
- Méndez, X., Valiente, Y., Mantilla, J., y Gonzales, Y. (2023). Transformación digital y su impacto en la gestión empresarial de empresas consultoras de talento humano. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(Supl 1), 705-717. <https://n9.cl/j5mq0>

Joel Alejandro Quezada-Castillo; Frank Alomias Mauricio-Morales

- Montalván, J., Guerrero, W., y Maruri, J. (2020). Estudio de identificación de factores de éxito de gestión de los asociados comunitarios de Salinas de Guaranda. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 290-295. <https://n9.cl/q6mr4j>
- Morgado, C., Aldana, J., e Isea, J. (2019). Gerencia transformacional desde el accionar docente directivo para el abordaje del contexto escolar. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 48-72. <https://n9.cl/8gm7c>
- Nápoles, L., Moreno, M., y Tapia, I. (2017). Análisis de los factores que determinan el éxito en el proyecto TRASVASES. *Ciencias Holguín*, 23(4), 1-15. <https://n9.cl/zbioz>
- Padilla, F., Pino, M., y Amaya, A. (2021). Factores que impactan en los criterios de éxito de los proyectos en Perú y Ecuador: el rol moderador de las competencias del director de proyecto. *Información tecnológica*, 32(4), 133-146. <https://n9.cl/xs03i>
- Pinzón, O. (2016). Usos y prácticas en los contratos de ingeniería, procura y construcción. *Revista de Derecho Privado*, (56)2016, 1-35. <https://n9.cl/uwqjq>
- Polanco, Y. (2018). Gestión de los expatriados. Elementos clave del proceso para las empresas en entornos internacionales. *Revista Universidad y Empresa*, 20(34), 103-126. <https://n9.cl/7zxis>
- Ramos, A., Londoño, D., Sepúlveda, J., y Martínez, R. (2020). Gestión integral e integrada: Experiencia de las empresas en México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 31-44. <https://n9.cl/fiq15v>
- Rodríguez, Y., Gómez, L., y Berenguer, M. (2010). Estrategia para la gestión de proyectos de cooperación internacional en una entidad de ciencia e innovación tecnológica. *Ciencia en su PC*, (2), 1-16. <https://n9.cl/9ecy3>
- Valdez, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(86), 325-339. <https://n9.cl/9iodk>
- Vegas, H. (2017). Participación y gestión pública: Un enfoque reflexivo desde el contexto local venezolano. *Investigación administrativa*, 46(119), 1-19. <https://n9.cl/3b8sh>

Joel Alejandro Quezada-Castillo; Frank Alomias Mauricio-Morales

©2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)