

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN PROCESOS GRUPALES
DEL ÁREA PSICOSOCIAL DEL CENTRO DE ASESORÍA Y SERVICIOS A ESTUDIANTES
CON DISCAPACIDAD (CASED) DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

ERICKA VANESSA LÓPEZ GUZMÁN

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Marzo, 2026

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
requisito parcial para optar al grado de Máster en Maestría en Administración de Proyectos

GLORIA URREGO PAVA
PROFESOR TUTOR

RUBÉN ALZATE MORA
LECTOR No.1

HENRY BARAHONA CERDAS
LECTOR No.2



ERICKA VANESSA LÓPEZ GUZMÁN
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Para mamá, una promesa cumplida.

AGRADECIMIENTOS

A mi compañero Adrián, por permanecer con ternura tanto en los éxitos como en las crisis; gracias por hacer de nuestro hogar un refugio para el descanso y, sobre todo, un espacio donde los proyectos en conjunto se vuelven realidad.

A mis padres, por guiarme con disciplina, amor y respeto en cada camino que decido emprender.

A mi red de apoyo por nunca soltarme de la mano y recordarme la fortaleza que yace dentro nuestro.

A Gloria, por su acompañamiento humanizado en todo momento, por cada devolución llena de profesionalismo y experticia, sin perder nunca la humildad que la caracteriza. Que las “diosidencias” nos sigan encontrando en el camino llamado vida.

A mis lectores, por su tiempo y dedicación.

A CASED, por ser un asidero donde se permite soñar y gestar una multipluralidad de proyectos.

ABSTRACT

El presente documento tiene como propósito desarrollar una Guía Metodológica para la gestión de proyectos de procesos grupales en el área Psicosocial del Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad (CASED) de la Universidad de Costa Rica. Se detecta la urgencia de estandarizar la planificación, implementación y evaluación de los procesos grupales, ya que en la actualidad se observan prácticas heterogéneas, falta de continuidad y limitación de recursos lo que afecta la calidad y sostenibilidad de las intervenciones en el área Psicosocial. El entorno institucional en el que se desarrolla está constituido por la atención inclusiva y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en particular el ODS 4 sobre la educación de calidad.

Para alcanzar este objetivo, se realizó un estudio aplicado, descriptivo y exploratorio, con enfoque mixto. Se emplearon enfoques cualitativos y cuantitativos, incluyendo análisis documental, entrevistas semiestructuradas y revisión de estándares internacionales como la Guía del PMBOK® séptima edición y el Estándar P5 de sostenibilidad. El trabajo comprendió el diseño de procesos, herramientas y entregables orientados a la estandarización, tales como acta de constitución, matriz de interesados, cronograma, plan de comunicaciones, matriz de riesgos y checklist de cierre, integrando principios de inclusión y accesibilidad.

Los hallazgos evidenciaron que la falta de estandarización en los procesos grupales del área Psicosocial del CASED genera prácticas dispersas, dificultades de trazabilidad y una limitada capacidad de evaluación, lo que afecta la calidad y continuidad de las intervenciones. La aplicación del marco teórico y metodológico permitió formular una Guía Metodológica robusta, alineada con principios de inclusión y buenas prácticas de administración de proyectos, que integra procesos, herramientas y criterios claros para la planificación, ejecución y cierre de los proyectos grupales. Asimismo, la propuesta del piloto y la estrategia de divulgación demostraron la viabilidad de su futura implementación y la importancia de su adopción institucional para fortalecer la coherencia, eficiencia y sostenibilidad del trabajo psicosocial en beneficio de la población estudiantil.

Palabras clave: Gestión de Proyectos, Guía Metodológica, Educación Superior, Inclusión Educativa, Procesos Grupales, Accesibilidad, CASED, Área Psicosocial.

ABSTRACT

The purpose of this document is to develop a Methodological Guide for project management of group processes in the Psychosocial area of Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad (CASED) at the University of Costa Rica. The need to standardize the planning, implementation, and evaluation of group processes has been identified, as current practices are heterogeneous, lack continuity, and face resource limitations, which negatively impact the quality and sustainability of psychosocial interventions. The institutional environment in which this work is developed is framed by a commitment to inclusive care and the fulfillment of the Sustainable Development Goals (SDGs), particularly SDG 4 on quality education.

To achieve this objective, an applied, descriptive, and exploratory study was conducted using a mixed-methods approach. Both qualitative and quantitative methods were employed, including document analysis, semi-structured interviews and a review of international standards such as the PMBOK® Guide Seventh Edition and the P5 Standard for sustainability. The work involved the design of processes, tools, and deliverables aimed at standardization, including a project

charter, stakeholder matrix, schedule, communication plan, risk matrix, and closure checklist, all integrating principles of inclusion and accessibility.

The findings revealed that the lack of standardization in the group processes of the Psychosocial area at CASED results in fragmented practices, limited traceability, and reduced capacity for evaluation, all of which affect the quality and continuity of interventions. The application of the theoretical and methodological frameworks enabled the development of a robust Methodological Guide aligned with principles of inclusion and project management best practices, integrating processes, tools, and clear criteria for the planning, execution, and closure of group projects. Furthermore, the proposed pilot and dissemination strategy demonstrated the feasibility of future implementation and highlighted the importance of institutional adoption to strengthen coherence, efficiency, and sustainability in psychosocial work for the benefit of the student population.

Keywords: Project Management, Methodological Guide, Higher Education, Inclusive Education, Group Processes, Accessibility, CASED, Psychosocial Area.

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	12
LISTA DE TABLAS	13
RESUMEN EJECUTIVO	16
1. INTRODUCCIÓN	17
1.1. Antecedentes	19
1.2. Problemática u oportunidad organizacional	23
1.3. Justificación del proyecto	26
1.4. Objetivo general	29
1.5. Objetivos específicos	29
2. MARCO TEÓRICO	31
2.1. Marco institucional	32
2.1.1. Antecedentes de la institución	33
2.1.2. Misión y visión	36
2.1.3. Estructura organizativa	38
2.1.4. Productos y servicios que ofrece	43
2.2. Teoría de Administración de Proyectos	46
2.2.1. Principios de la dirección de proyectos	47

2.2.2.	Dominios de desempeño del proyecto	51
2.2.3.	Enfoques de desarrollo y ciclo de vida de los proyectos	54
2.2.4.	Administración, dirección o gerencia de proyectos	58
2.2.5.	Grupos de procesos de la dirección de proyectos.....	61
2.2.6.	Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos.....	66
2.3.	Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés	69
2.3.1.	Situación actual del problema u oportunidad en estudio (estado de la cuestión)	
	70	
2.3.2.	Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio	72
2.3.3.	Otras teorías o buenas prácticas relacionadas con el tema en estudio	75
2.3.3.1	Metodologías Ágiles en la Gestión de Proyectos Sociales y Psicosociales	
	76	
2.3.3.2	Modelo de la discapacidad	78
2.3.3.3	Teoría Socioconstructivista del Aprendizaje	81
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	84
3.1.	Fuentes de información	85
3.1.1.	Fuentes primarias	86
3.1.2.	Fuentes secundarias	87
3.2.	Métodos de Investigación y estrategias lógicas de razonamiento	88
3.2.1.	Método de estudio de caso	89
3.2.2.	Método de análisis de contenido.....	90
3.2.3.	Estrategia lógica de pensamiento inductivo	91

3.3. Herramientas	92
3.4. Supuestos y restricciones	96
3.5. Entregables	100
4. DESARROLLO.....	103
4.1. Análisis FODA	104
4.1.1. Análisis del diagnóstico.....	106
4.1.2. Principios y lineamientos de la Guía Metodológica	108
4.2. Formulación de la Guía Metodológica.....	111
4.2.1. Área de gestión del alcance.....	111
4.2.2. Área de gestión del cronograma	136
4.2.3. Área de gestión de la calidad	145
4.2.4. Área de los recursos	148
4.2.5. Área de riesgos.....	155
4.2.6. Área de los interesados	168
4.2.7. Área de las comunicaciones	173
4.3. Propuesta de implementación Piloto de la Guía Metodológica de procesos grupales en el área Psicosocial en el CASED	180
4.3.1. Socialización de una de las áreas de la Guía Metodológica.....	181
4.3.2. Selección de proyecto TEA.....	183
4.3.3. Período de implementación de la Guía Metodológica	186
4.3.4. Consideraciones éticas e institucionales para la adopción.....	188

4.4. Estrategia de divulgación e implementación de la Guía Metodológica	191
4.4.1. Socialización de la Guía Metodológica	192
4.4.2. Capacitaciones por grupos de interesados	193
4.4.3. Paquete de material de divulgación	195
5. CONCLUSIONES.....	199
6. RECOMENDACIONES	201
7. VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE	204
7.1. Relación del proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	207
7.2. Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5.....	211
7.3. Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo.....	228
LISTA DE REFERENCIAS	233
ANEXOS	238
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	238
Anexo 2: EDT del PFG	247
Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar	251
Anexo 5: Plantilla de asistencia a la socialización del área seleccionada	257

Anexo 6: Plantilla de selección del proyecto para el piloto	258
Anexo 7: Plantilla de implementación de la Guía Metodológica	259
Anexo 8: Plantilla de Socialización de la Guía Metodológica en la Oficina de Orientación	260
Anexo 9: Plantilla de Acta de capacitación por grupos de interesados	261
Anexo 10: Plantilla de publicación de material en medios digitales	262

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.....	40
Figura 2.....	42
Figura 3.....	57
Figura 4.....	65
Figura 5.....	68
Figura 6.....	113
Figura 7.....	121
Figura 8.....	122
Figura 9.....	124
Figura 10.....	126
Figura 11.....	128
Figura 12.....	129
Figura 13.....	135
Figura 14.....	141
Figura 15.....	143
Figura 16.....	146
Figura 17.....	153
Figura 18.....	158
Figura 19.....	160
Figura 20.....	162
Figura 21.....	169
Figura 22.....	175
Figura 23.....	179

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.....	49
Tabla 2.....	52
Tabla 3.....	101
Tabla 4.....	105
Tabla 5.....	118
Tabla 6.....	119
Tabla 7.....	119
Tabla 8.....	139
Tabla 9.....	149
Tabla 10.....	157
Tabla 11.....	159
Tabla 12.....	159
Tabla 13.....	184

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CASE: Centros de Asesoría Estudiantil.

CASED: Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CIU: Casa Infantil Universitaria.

COVO: Centro de Orientación Vocacional-Ocupacional.

DUA: Diseño Universal para el Aprendizaje.

DIPAS: Estrategia y Política de Inclusión de la Discapacidad.

EDT: Estructura de Desglose de Trabajo.

FLACSO: Facultad Latinoamericana de las Ciencias Sociales.

FODA: Herramienta evaluativa de Fortalezas, oportunidades, Debilidades y Amenazas (externas e internas).

IPMA: Asociación Internacional para la Gestión de Proyectos.

ISO: Organización Internacional de Normalización.

LESCO: Lenguaje de Señas Costarricense.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

OO: Oficina de Orientación.

PAA: Prueba de Aptitud Académica.

PERT: Técnica de Revisión y Evaluación de Programas.

PFG: Proyecto Final de Graduación.

PMI: Instituto para la Gestión de Proyectos.

PMBOK: Cuerpo de Conocimientos de Gestión de Proyectos del Instituto para la Gestión de Proyectos (Project Management Institute Project Management Body of Knowledge).

RBS: Estructura de Desglose de Riesgos.

RRAE: Reglamento de Régimen Académico Estudiantil.

SIBDI: Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información.

TEA: Trastorno del Espectro Autista.

UCR: Universidad de Costa Rica.

VIVE: Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

RESUMEN EJECUTIVO

El Centro de Asesoría y Servicios para Estudiantes con Discapacidad (CASED) de la Universidad de Costa Rica ha implementado procesos grupales en el área Psicosocial como parte de su plan institucional para favorecer la inclusión y el bienestar de las personas estudiantes. En años recientes, se ha notado un aumento en la necesidad de intervenciones grupales que busquen desarrollar habilidades tanto socioemocionales como académicas en la población estudiantil con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad. Sin embargo, se identificó la ausencia de lineamientos estandarizados para la planificación, desarrollo y evaluación de estos procesos lo que ha generado prácticas heterogéneas, falta de continuidad y dificultades en la utilización de recursos perjudicando directamente la calidad y sostenibilidad de los procesos grupales.

La problemática se centró en la falta de protocolos claros y herramientas que asegure la trazabilidad, replicabilidad y mejora continua en la gestión de procesos grupales del área Psicosocial. Lo anterior evidenció la necesidad de construir una Guía Metodológica que integrara principios de inclusión, accesibilidad y sobre todo buenas prácticas en gestión de proyectos, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente el ODS 4 asociado con educación de calidad.

El objetivo general de este proyecto fue desarrollar una Guía Metodológica para la gestión de proyectos de procesos grupales en el área Psicosocial en el CASED, con el fin de estandarizar la planificación, ejecución y evaluación de estos procesos, asegurando la optimización de los recursos, la inclusión y la continuidad en la atención de la población estudiantil con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad. Los objetivos específicos fueron: diseñar y estructurar los procesos de inicio y planificación, incluyendo el acta de constitución, el análisis de interesados y la definición de alcance, cronograma, riesgos y demás componentes, formular procedimientos, técnicas y herramientas aplicables a los grupos de procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre de proyectos grupales en el área Psicosocial del CASED, implementar un piloto de la Guía Metodológica de procesos grupales en el área Psicosocial en el CASED con el propósito de realizarlo en el grupo de procesos de inicio y planificación con recomendaciones de ejecución, monitoreo y control y cierre y proponer una estrategia de divulgación e implementación de la Guía Metodológica, para favorecer su adopción, estandarización y replicabilidad en futuros procesos grupales dentro del área Psicosocial en el CASED.

La metodología utilizada fue de tipo aplicada, descriptiva y exploratoria, con enfoque mixto. Se emplearon enfoques cualitativos y cuantitativos, incluyendo análisis documental, entrevistas semiestructuradas y revisión de estándares internacionales como la Guía del PMBOK® Séptima Edición y el Estándar P5 de sostenibilidad. Las fuentes primarias incluyeron entrevistas a profesionales del CASED y revisión de actas institucionales, mientras que las fuentes secundarias abarcaron literatura especializada en gestión de proyectos y discapacidad. Se diseñaron instrumentos como matrices de análisis y guías de entrevista, aplicados a una muestra intencionada de actores clave en el área Psicosocial.

En síntesis, los resultados del proyecto evidencian la necesidad de estandarizar la gestión de los procesos grupales del área Psicosocial del CASED, lo que se logró mediante el diseño de una Guía Metodológica alineada con buenas prácticas de administración de proyectos y principios de inclusión. La elaboración del diagnóstico, la formulación de la guía, la propuesta de un piloto y la estrategia de divulgación aportan una estructura clara para su futura adopción institucional. Las conclusiones y recomendaciones derivadas orientan acciones para fortalecer la continuidad, calidad y sostenibilidad del trabajo psicosocial con la población estudiantil.

1. Introducción

La atención en áreas psicosociales de entornos educativos inclusivos ha adquirido una relevancia creciente en las últimas décadas, especialmente en instituciones que buscan garantizar la igualdad de oportunidades para estudiantes con necesidades especiales asociadas o no a la discapacidad. En este contexto, los procesos grupales se han consolidado como estrategias fundamentales para promover la interacción social, la expresión emocional y el desarrollo de habilidades para la autonomía. Estas dinámicas permiten que las personas participantes fortalezcan sus competencias comunicativas y socioemocionales, contribuyendo a su bienestar integral y a la construcción de entornos educativos más inclusivos (Marín Sánchez y Troyano Rodríguez, 2012). Sin embargo, la implementación de estos procesos enfrenta limitaciones significativas, entre ellas la ausencia de una planificación estandarizada, la escasez de recursos y la falta de continuidad en la atención, lo que repercute en la calidad y sostenibilidad de las intervenciones (Berroeta, 2007).

La gestión de proyectos en el ámbito psicosocial se presenta como una herramienta estratégica para abordar estas limitaciones, ya que permite organizar las fases de planificación, ejecución y evaluación de manera coherente con los objetivos institucionales y las necesidades de la población estudiantil. No obstante, diversos estudios han evidenciado vacíos metodológicos en la organización y evaluación de los procesos grupales, lo que dificulta la optimización de recursos y la sistematización de experiencias exitosas (Díaz Pérez, 2021). Esta situación plantea la necesidad de diseñar instrumentos que orienten la gestión de proyectos psicosociales, asegurando la estandarización de procedimientos y la continuidad de las intervenciones.

El Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad (CASED) se ha consolidado como un espacio clave para la promoción de la inclusión educativa en la Universidad de Costa Rica. A través de sus servicios, se han generado oportunidades para que

estudiantes con necesidades educativas asociadas o no a discapacidad participen en procesos grupales que favorecen su desarrollo personal y académico. Sin embargo, la falta de lineamientos metodológicos dificulta la sistematización de estas prácticas, lo que limita la posibilidad de replicar experiencias y evaluar su impacto. Esta carencia se traduce en una gestión fragmentada, donde las acciones dependen en gran medida de la iniciativa individual de los profesionales, sin un marco común que garantice la calidad y sostenibilidad de los procesos.

La problemática descrita se vincula directamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente con el objetivo de garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad, así como promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida (UNESCO, 2020b; Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015). En este sentido, la elaboración de una guía metodológica para la gestión de proyectos psicosociales en el CASED no solo responde a una necesidad institucional, sino que también contribuye al cumplimiento de compromisos internacionales orientados a la inclusión y la equidad. Además, esta propuesta se relaciona con las dimensiones del desarrollo regenerativo, al considerar aspectos sociales, culturales y políticos que fortalecen la participación y la construcción de entornos educativos más justos.

El objetivo general de esta investigación consiste en desarrollar una guía metodológica para la gestión de proyectos de procesos grupales en el área psicosocial en el CASED, orientada a la estandarización de la planificación, ejecución y evaluación de dichos procesos. Este documento se estructura en capítulos que abordan el marco teórico, la metodología empleada, los resultados obtenidos y las conclusiones derivadas del estudio, ofreciendo una propuesta práctica que contribuya a la mejora de la atención psicosocial en entornos educativos inclusivos. La guía metodológica propuesta busca convertirse en una herramienta que facilite la toma de decisiones, optimice el uso de recursos y promueva la continuidad de las

intervenciones, asegurando que los procesos grupales cumplan con criterios de calidad y pertinencia en beneficio de la población estudiantil con discapacidad.

1.1. Antecedentes

La atención en áreas psicosociales en educación superior se ha consolidado como un campo de intervención que articula inclusión educativa, bienestar socioemocional y salud mental, con énfasis en la eliminación de barreras para la participación y el logro de personas estudiantes con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad. En el plano de políticas globales, el Objetivo de Desarrollo Sostenible #4 estableció el compromiso de garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, así como oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, subrayando que la inclusión exige reformas sistémicas y no solo enfoques compensatorios (UNESCO, 2020b; Organización de las Naciones Unidas [ONU], s.f.). La literatura de seguimiento internacional advirtió, además, rezagos estructurales: apoyos insuficientes, brechas de capacitación docente, carencia de datos para la toma de decisiones, financiamiento no dirigido y gobernanza descoordinada, factores que limitan la efectividad de proyectos e iniciativas a nivel institucional (UNESCO, 2020b).

Desde una perspectiva histórica, la atención a la discapacidad transitó del modelo médico (centrado en el déficit individual y su corrección) hacia el modelo social y de derechos, que ubica las barreras en los entornos físicos, comunicacionales y culturales, e impulsa ajustes razonables y accesibilidad universal como obligaciones de los sistemas (Office of Developmental Primary Care, s. f.; SENADIS, 2021). En el ámbito educativo, la Declaración de Salamanca (1994) y, más tarde, la Agenda de Educación 2030, sentaron las bases para que los sistemas ordinarios se diseñaran para todas las personas, con apoyos, participación y progreso como dimensiones clave de la inclusión; esta evolución afirma que la diversidad es inherente a la comunidad educativa y que la equidad es condición de calidad (UNESCO, 2020b; Organización de las Naciones Unidas [ONU], s.f.).

En este marco, los procesos grupales constituyeron un dispositivo privilegiado para la intervención en áreas psicosociales en educación. La psicología social de grupos documentó el potencial del trabajo grupal para promover cohesión, apoyo mutuo, aprendizaje socioemocional y autonomía, siempre que el diseño metodológico y la facilitación respondan a objetivos claros y a la dinámica de la tarea (Marín Sánchez y Troyano Rodríguez, 2012; Zapata Zonco, 2005). La tradición latinoamericana de intervención en áreas psicosociales y comunitarias robusteció este enfoque con metodologías participativas, codiseño con las personas participantes y una ética de derechos, articulando técnicas de investigación-acción, grupos focales, matrices de problematización y evaluación formativa (Barrero Cuellar, s.f.; Berroeta, 2007). En salud y educación pública, guías para facilitación de grupos fueron promovidas por servicios estatales, estableciendo requisitos de preparación (objetivos, materiales, accesibilidad), conducción (lenguaje claro, dinámicas activas) y registro de evidencias para mejora continua (Departamento de Participación Social y Gestión Integral del Usuario, 2019; SENADIS, 2021).

A pesar de este acervo, la implementación de procesos grupales en instituciones educativas muestra retos recurrentes: heterogeneidad de criterios para seleccionar participantes y definir metas; limitada estandarización de fases (diagnóstico, planificación, ejecución, cierre y evaluación); dependencia de prácticas idiosincráticas; documentación irregular; y discontinuidad por restricciones de recursos. Las consecuencias son variabilidad en calidad, dificultad para replicar buenas prácticas y escaso aprendizaje institucional acumulado (Berroeta, 2007; Comisión Técnica de Salud Mental de Grupo 5, 2023). Para cerrar estas brechas, el sector ha desarrollado guías técnicas que recomiendan marcos lógicos de diseño, indicadores de proceso y resultado, criterios de pertinencia e instrumentos de evaluación con foco en rehabilitación psicosocial y bienestar, lo que ha permitido elevar estándares y fortalecer la rendición de cuentas (Comisión Técnica de Salud Mental de Grupo 5, 2023; Fundación Universitaria Claretiana, 2010).

La gestión profesional de proyectos se ha consolidado como un recurso estratégico para organizar iniciativas psicosociales, garantizar trazabilidad y optimizar recursos. En este ámbito, convergen estándares y enfoques complementarios. Las buenas prácticas del PMI, recogidas en la Guía del PMBOK Séptima Edición (PMI, 2021), aportan procesos y áreas de conocimiento para gestionar alcance, cronograma, riesgos y calidad, adaptadas a proyectos sociales mediante metodologías como PM4R, impulsadas por el BID y capítulos PMI orientados al impacto social (Iniciativa de Proyectos de Impacto Social (PDIS), s. f.). Paralelamente, IPMA enfatiza competencias técnicas, conductuales y contextuales, y su estándar P5 integra sostenibilidad económica, social y ambiental, aspecto clave cuando los procesos grupales buscan impacto más allá del entregable inmediato (GPM Global, 2023). La literatura reciente sugiere que la combinación de enfoques predictivos e iterativos, adaptados al contexto, favorece resultados en entornos complejos (Asana, 2024).

En educación inclusiva y discapacidad, los esfuerzos de derechos se han traducido en marcos y hojas de ruta transversales. En el plano regional y nacional, guías de gestión inclusiva proponen dimensiones, indicadores y procesos para asegurar accesibilidad universal, comunicación y atención inclusiva, formación de equipos y mecanismos de participación, proponiendo instrumentos para diagnóstico y seguimiento (SENADIS, 2021). A nivel programático, la FLACSO sistematizó una guía metodológica para incorporar discapacidad en estrategias y proyectos de desarrollo territorial, con instrumentos aplicables al ciclo de vida del proyecto, desde el análisis de actores hasta la evaluación participativa (Díaz Pérez, 2021). Organismos multilaterales han reforzado estas directrices: el BID promueve la inclusión de personas con discapacidad en educación, empleo y protección social mediante ajustes de diseño universal e inversión en capital humano; UNICEF estableció su estrategia DIPAS 2022-2030 para transversalizar la inclusión de la discapacidad en programas y operaciones (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], s. f.; Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

[UNICEF], 2022). Este ecosistema normativo y técnico converge en la exigencia de que los proyectos psicosociales grupales estén diseñados desde el inicio con criterios de accesibilidad, participación significativa y evaluación basada en datos.

Los marcos teóricos que sustentan la estandarización incluyen modelos de cohesión, roles y normas de la psicología social, la teoría de campo de Lewin, el interaccionismo simbólico y la sociometría, que fundamentan el análisis del cambio y la dinámica grupal (Marín Sánchez y Troyano Rodríguez, 2012; Sánchez, 2014). La intervención comunitaria aporta metodologías participativas y la planificación situacional refuerza el análisis de actores y escenarios para proyectos socialmente factibles (Barrero Cuellar, s.f.). Complementariamente, la gestión basada en resultados articula la cadena de valor desde insumos a impactos, exigiendo indicadores y mecanismos de monitoreo (Fundación Universitaria Claretiana, 2010; Comisión Técnica de Salud Mental de Grupo 5, 2023). Integrar estos enfoques con estándares PMI/IPMA potencia la calidad metodológica y la sostenibilidad de los procesos grupales.

En síntesis, persiste la necesidad de una guía metodológica que combine marcos de inclusión y derechos, evidencia sobre procesos grupales, enfoques participativos y estándares de gestión orientados a resultados y sostenibilidad. Esta herramienta permitiría estandarizar planificación, ejecución y evaluación, optimizar recursos y garantizar continuidad, contribuyendo a la calidad y pertinencia de las intervenciones psicosociales en educación superior (UNESCO, 2020b; GPM Global, 2023).

Cerrando el foco hacia la realidad de instituciones similares al CASED, la evidencia apunta a que, aun cuando existan equipos comprometidos y experiencias valiosas, la ausencia de lineamientos estandarizados para los procesos grupales limita la posibilidad de replicar, evaluar y escalar resultados, y genera dependencia de esfuerzos aislados. En consecuencia, una guía metodológica que articule principios de inclusión, gestión por resultados, sostenibilidad y participación —alineada con ODS y con guías sectoriales latinoamericanas—

se perfila como un aporte necesario para mejorar la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos psicosociales grupales, optimizando recursos, fortaleciendo la continuidad de la atención y garantizando experiencias formativas y de bienestar más consistentes para estudiantes con discapacidad (UNESCO, 2020b; Díaz Pérez, 2021).

1.2. Problemática u oportunidad organizacional

La organización CASED enfrenta una brecha estructural en la gestión de proyectos de procesos grupales del área psicosocial: la ausencia de una guía metodológica que estandarice la planificación, ejecución y evaluación. Esta carencia ha generado variabilidad en los criterios de acceso, heterogeneidad en las metodologías aplicadas y debilidades en la trazabilidad y evaluación de resultados, lo que se traduce en discontinuidades entre periodos académicos y pérdida de aprendizajes institucionales. La falta de lineamientos claros afecta directamente la calidad de las intervenciones y limita el cumplimiento de los compromisos internacionales asociados al Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4), que promueve una educación inclusiva y equitativa de calidad (UNESCO, 2020b; Organización de las Naciones Unidas [ONU], s.f.).

El problema central radica en la inexistencia de un marco metodológico formal que oriente la gestión de proyectos psicosociales grupales en el CASED. Actualmente, el diseño y la operación de los grupos dependen de prácticas individuales, sin protocolos que definan estándares de accesibilidad universal, ajustes razonables, o tiempos extendidos. Esta situación genera riesgos de exclusión inadvertida y desigualdad en la experiencia de las personas participantes, contraviniendo principios de equidad y derechos humanos (SENADIS, 2021; Superintendencia de Notariado y Registro, 2024).

La ausencia de estandarización también impacta en la gestión administrativa: no existen herramientas para asegurar la trazabilidad del ciclo de vida del proyecto, lo que dificulta la evaluación formativa y sumativa, la sistematización de buenas prácticas y la toma de

decisiones basada en evidencia. Como resultado, las intervenciones carecen de indicadores claros y mecanismos de monitoreo que permitan medir impacto, continuidad y pertinencia (Comisión Técnica de Salud Mental de Grupo 5, 2023).

Esta situación genera preocupaciones en tres niveles. Primero, en el plano institucional, la falta de lineamientos compromete la capacidad del CASED para garantizar servicios inclusivos y sostenibles, afectando su posicionamiento como referente en atención a estudiantes con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad. Segundo, en el plano operativo, la variabilidad metodológica incrementa el riesgo de prácticas no alineadas con estándares internacionales, lo que puede derivar en experiencias fragmentadas y en la reproducción de barreras de participación (UNESCO, 2020b; Ramírez-Solórzano & Herrera-Navas, 2024). Tercero, en el plano estratégico, la ausencia de protocolos limita la posibilidad de articular los procesos grupales con políticas institucionales y agendas globales como la Agenda 2030, debilitando la contribución del CASED al cumplimiento del ODS # 4.

Las consecuencias son significativas. En términos de inclusión, la falta de criterios claros perpetúa desigualdades en el acceso y participación de la población estudiantil con necesidades específicas y/o discapacidad, afectando su bienestar socioemocional y su permanencia en la educación superior (Villegas Álvarez et al., 2025). En términos de calidad, la ausencia de evaluación sistemática impide identificar áreas de mejora y replicar experiencias exitosas, lo que reduce la efectividad de las intervenciones en el área psicosocial. Finalmente, en términos de sostenibilidad, la dependencia de prácticas individuales incrementa la vulnerabilidad del servicio frente a cambios de personal, restricciones presupuestarias o ajustes institucionales (Ramírez-Solórzano & Herrera-Navas, 2024).

Es necesario implementar una solución que permita estandarizar la gestión de proyectos grupales del área psicosocial, asegurando coherencia entre objetivos, metodologías y resultados. Esto implica diseñar una guía metodológica que defina fases claras (diagnóstico,

planificación, ejecución, cierre y evaluación), protocolos de accesibilidad y ajustes razonables, criterios para la selección de participantes, instrumentos de monitoreo y mecanismos de retroalimentación. Además, la guía debe incorporar enfoques participativos y de derechos, alineados con estándares internacionales y buenas prácticas en gestión de proyectos sociales (Díaz Pérez, 2021; SENADIS, 2021).

La oportunidad consiste en desarrollar una guía metodológica que integre marcos conceptuales y técnicos reconocidos, como el PMBOK del (PMI,2021) y el estándar P5 de IPMA, adaptados al contexto psicosocial y educativo. Esta herramienta permitirá optimizar recursos, reducir la variabilidad en la implementación, garantizar la continuidad de los procesos y fortalecer la rendición de cuentas mediante indicadores verificables. Asimismo, contribuirá a institucionalizar prácticas inclusivas, asegurando que los grupos se diseñen con criterios de accesibilidad universal, participación significativa y evaluación basada en datos (UNESCO, 2020b; GPM Global, 2023).

Los beneficios esperados son múltiples: mejora en la calidad y pertinencia de las intervenciones, incremento en la satisfacción y permanencia de las personas estudiantes, fortalecimiento de la imagen institucional del CASED como referente en inclusión educativa y alineación con compromisos internacionales en materia de derechos y sostenibilidad. En síntesis, la implementación de esta guía representa una oportunidad estratégica para transformar la gestión de procesos grupales en el área psicosocial en educación superior, consolidando un modelo replicable y escalable que responda a las demandas actuales de equidad, eficiencia y calidad (Ramírez-Solórzano & Herrera-Navas, 2024; Naciones Unidas [ONU], s.f.).

1.3. Justificación del proyecto

La investigación se realiza para resolver una brecha estructural en la gestión de proyectos de procesos grupales del área psicosocial del CASED: la inexistencia de una guía metodológica que estandarice planificación, ejecución y evaluación con criterios de accesibilidad, participación y medición de resultados. La evidencia internacional advierte que, sin marcos claros de inclusión y mecanismos de monitoreo, las barreras de acceso y participación se reproducen y los aprendizajes institucionales se diluyen, lo que afecta la eficacia y la continuidad de los servicios y limita el avance hacia el ODS # 4 sobre educación inclusiva y de calidad (UNESCO, 2020b; Organización de las Naciones Unidas [ONU], s.f.).

Esta justificación descansa en tres motivos principales: i) la necesidad de asegurar coherencia metodológica e institucionalizar prácticas inclusivas; ii) la urgencia de mejorar la trazabilidad y la evaluación de resultados para tomar decisiones con base en datos; y iii) el alineamiento con estándares de gestión de proyectos y marcos de derechos que demandan planificación basada en valor, sostenibilidad y mejora continua. Estos motivos son consistentes con directrices internacionales que recomiendan definir dimensiones, indicadores y procesos de accesibilidad, comunicación y atención inclusiva desde el diseño de los servicios (SENADIS, 2021; Díaz Pérez, 2021).

Desde una perspectiva académica, la investigación aporta a la literatura aplicada sobre gestión de proyectos de áreas psicosociales en educación superior al integrar marcos de inclusión (UNESCO/ODS 4) con estándares de dirección de proyectos orientados a valor (PMI) y sostenibilidad (P5), y con guías técnicas de evaluación de programas en salud mental y rehabilitación psicosocial (Comisión Técnica de Salud Mental de Grupo 5). La sistematización y estandarización facilitan teorías de cambio explícitas, indicadores trazables e instrumentos de evaluación formativa y sumativa, condiciones que la literatura asocia con mejoras en calidad,

replicabilidad y rendición de cuentas (UNESCO, 2020b; Comisión Técnica de Salud Mental de Grupo 5, 2023).

En lo técnico, una guía metodológica reduce la variabilidad de prácticas individuales al definir fases, roles, artefactos y criterios de accesibilidad y evaluación. Guías sectoriales y marcos de inclusión recomiendan normar comunicación inclusiva, ajustes razonables, diseño universal y mecanismos de participación para disminuir la dependencia de criterios ad hoc y asegurar experiencias equitativas (SENADIS, 2021; Díaz Pérez, 2021). A nivel operativo, ello permite establecer plantillas y checklists para diagnóstico participativo, elegibilidad con enfoque de derechos en la igualdad de oportunidades, adecuaciones razonables por tipo de necesidad, planes de sesión y rúbricas de evaluación de resultados, además de protocolos de cierre con lecciones aprendidas. Estas prácticas son consistentes con orientaciones contemporáneas de gestión de programas psicosociales (Comisión Técnica de Salud Mental de Grupo 5, 2023).

En lo económico y social, la estandarización mejora la eficiencia del uso de recursos humanos y materiales al reducir reprocesos, tiempos de coordinación y costos operativos por participante. La Agenda de Inclusión del BID y la política DIPAS de UNICEF subrayan que planificar con accesibilidad desde el inicio es más eficiente y genera resultados sostenibles, y que la transversalización de la discapacidad eleva la cobertura y calidad de la atención (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], s. f.; Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2022). En el contexto del CASED, que atiende anualmente alrededor de mil estudiantes y desarrolla procesos grupales en el área psicosocial, disponer de una guía permitirá priorizar grupos, optimizar aforos y calendarizar recursos de manera predecible, incrementando la cobertura efectiva y la equidad de acceso (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], s. f; UNESCO, 2020b).

La hipótesis establece que es posible diseñar una Guía Metodológica para la gestión de proyectos de procesos grupales psicosociales en el CASED que estandarice las fases de

planificación, ejecución y evaluación, generando procesos más inclusivos, eficientes y orientados a la mejora continua para estudiantes con discapacidad. La justificación se alinea con esta hipótesis porque: a) identifica el vacío metodológico como problema crítico; b) propone una solución que integra derechos, accesibilidad y gestión por resultados; y c) argumenta efectos esperados en inclusión, eficiencia y aprendizaje institucional. Las recomendaciones de UNESCO sobre inclusión, las directrices de SENADIS y las guías FLACSO muestran que estandarizar procesos con enfoque de derechos a la igualdad de oportunidades y evaluación basada en datos es condición para transformar la calidad y continuidad de los servicios (UNESCO, 2020b; SENADIS, 2021; Díaz Pérez, 2021).

El sistema de entrega de valor descrito por el PMI (2021) establece que los beneficios fluyen desde la estrategia hacia portafolios, programas y proyectos, y se sostienen en operaciones y productos. Este enfoque incluye funciones como supervisión, provisión de recursos, ejecución y retroalimentación, además de flujos de información que conectan los niveles. En el CASED, la guía metodológica propuesta se integra en este sistema como un mecanismo para estandarizar procesos, garantizar calidad metodológica y facilitar la transición de los proyectos grupales hacia operaciones continuas, asegurando coherencia con los objetivos institucionales y la mejora continua (PMI, 2021).

Actualmente, la trazabilidad de los procesos grupales depende de registros no estandarizados, lo que dificulta la comparación y la toma de decisiones basadas en evidencia. La guía solucionará esta limitación mediante un sistema mínimo de información que incluya matrices de accesibilidad, planes de sesión, indicadores de desempeño y repositorios de lecciones aprendidas. Esta arquitectura permitirá reducir reprocesos, mejorar la focalización y aumentar la consistencia de los resultados, alineándose con buenas prácticas de evaluación programática y recomendaciones para institucionalizar accesibilidad (UNESCO, 2020b; SENADIS, 2021; Comisión Técnica de Salud Mental de Grupo 5, 2023).

Los beneficios esperados son tanto cualitativos como cuantitativos: reducción del 20–30 % en tiempos administrativos, disminución del 15–25 % en reprocesos, incremento del 10–20 % en cobertura efectiva y cumplimiento superior al 90 % de criterios de accesibilidad.

Además, se proyecta una mejora en la satisfacción de personas participantes y facilitadores, junto con la aplicación sistemática de instrumentos de evaluación. Estos resultados se alinean con el sistema de valor del PMI y con el estándar P5, fortaleciendo la sostenibilidad y la responsabilidad institucional frente al ODS 4 y las políticas de inclusión educativa (PMI, 2021; GPM Global, 2023; Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2022).

1.4. Objetivo general

Desarrollar una Guía Metodológica para la gestión de proyectos de procesos grupales en el área Psicosocial en el Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad (CASED) de la Universidad de Costa Rica, con el fin de estandarizar la planificación, ejecución y evaluación de estos procesos, asegurando la optimización de los recursos, la inclusión y la continuidad en la atención de la población estudiantil con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad.

1.5. Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico, mediante un análisis FODA, sobre el nivel de conocimiento y aplicación de las buenas prácticas en administración de proyectos por parte de las personas interesadas en los procesos grupales del área Psicosocial del CASED de la Universidad de Costa Rica.
2. Formular la guía metodológica con procedimientos, técnicas y herramientas aplicables a los grupos de procesos de Inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre de las áreas del alcance, cronograma, calidad, recursos, riesgos, interesados y comunicaciones del proyecto, para estandarizar la gestión, evaluar el cumplimiento de

objetivos respecto a la planificación inicial y consolidar un cierre formal respaldado documentalmente.

3. Proponer un piloto de implementación de la Guía Metodológica de procesos grupales en el área Psicosocial en el CASED con el propósito de realizarlo en el grupo de procesos de inicio y planificación con recomendaciones de ejecución, monitoreo y control y cierre.
4. Proponer una estrategia de divulgación e implementación de la Guía Metodológica, para favorecer su adopción, estandarización y replicabilidad en futuros procesos grupales dentro del área Psicosocial en el CASED.

2. Marco teórico

El presente capítulo, Marco Teórico, establece las bases conceptuales y contextuales esenciales para la comprensión y desarrollo del presente proyecto del PFG. Su estructura ha sido diseñada para construir el estudio en dos pilares fundamentales: el contexto institucional y el fundamento teórico de la Administración de Proyectos. Este enfoque dual garantiza que el análisis y las propuestas no solo sean académicamente rigurosas, sino también pertinentes y aplicables a la realidad específica donde se centra el estudio.

El primer apartado, Marco Institucional, tiene como propósito introducir y caracterizar exhaustivamente a la unidad operativa sobre la cual se focaliza la investigación: el CASED. Comprender su trayectoria, misión, visión, estructura organizativa y los servicios que ofrece resulta esencial para contextualizar la gestión de proyectos en un entorno universitario comprometido con la inclusión. Estos elementos permiten entender el flujo operativo y las condiciones bajo las cuales se desarrollan los procesos grupales en el área psicosocial.

El segundo apartado se basa en el andamiaje conceptual que rige la disciplina bajo estudio: la Teoría de Administración de Proyectos. Este sustento teórico es vital para proveer el marco conceptual que permitirá evaluar, diagnosticar y proponer soluciones a la gestión de proyectos en el CASED. Se analizarán los Principios de la Dirección de Proyectos, los Dominios del Desempeño y los Enfoques de Desarrollo y Ciclos de Vida, reconociendo que la selección metodológica adecuada incide directamente en la efectividad de los resultados. En conjunto, estos fundamentos servirán de referencia para el análisis y la propuesta metodológica del estudio. De manera complementaria, se examinarán los elementos que fortalecen la comprensión integral de la gestión. Se incluirá la relación entre la administración, dirección y gerencia de proyectos, junto con los grupos de procesos que organizan las fases de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y cierre. Asimismo, se considerará la dimensión estratégica de la gestión, vinculando la estrategia institucional con la administración de

portafolios, programas y proyectos, como niveles que orientan la toma de decisiones y la optimización de recursos. Este enfoque integrador permitirá entender la gestión de proyectos no solo como una práctica técnica, sino como un proceso humano y estratégico que promueve la inclusión y la continuidad en la atención a la población estudiantil con discapacidad.

2.1. Marco institucional

El presente apartado, Marco Institucional, tiene como propósito situar la investigación dentro del contexto organizacional donde se desarrolla: el Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad (CASED). Comprender la estructura, misión, visión y dinámica operativa de esta unidad resulta indispensable para analizar la gestión de proyectos en el área Psicosocial, especialmente en el marco de los procesos grupales dirigidos a la población estudiantil que atiende. Este contexto no solo proporciona el escenario de aplicación del proyecto, sino que define las condiciones reales bajo las cuales se planifican, ejecutan y evalúan las intervenciones institucionales.

El CASED constituye una instancia académica y de apoyo perteneciente a la Oficina de Orientación de la Universidad de Costa Rica (OO), cuyo quehacer se fundamenta en los principios de equidad, accesibilidad e inclusión educativa. Su labor se orienta a garantizar la participación plena del estudiantado con discapacidad en la vida universitaria, mediante la implementación de estrategias de acompañamiento, asesoría técnica y procesos grupales que promueven la autonomía y el bienestar integral. Por tanto, la comprensión de su naturaleza institucional permite identificar los factores estructurales y organizativos que influyen en la gestión de los proyectos desarrollados en este contexto.

La finalidad de este apartado es ofrecer una caracterización clara y sistemática del CASED, abordando sus antecedentes, misión, visión, estructura organizativa, áreas de acción y los principales servicios que brinda. Este análisis proporciona el marco de referencia necesario para valorar la pertinencia de una guía metodológica que oriente la gestión de proyectos en el

ámbito Psicosocial. Asimismo, permite reconocer las fortalezas institucionales, las oportunidades de mejora y las condiciones que pueden favorecer la estandarización de los procesos de planificación, ejecución y evaluación de los proyectos grupales. En síntesis, el Marco Institucional no solo contextualiza el estudio, sino que fundamenta la necesidad y relevancia de una gestión de proyectos adaptada a la realidad inclusiva del CASED y a las demandas de la comunidad universitaria a la que sirve.

2.1.1. Antecedentes de la institución

El Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad (CASED) es una unidad operativa de la Oficina de Orientación (OO) de la Universidad de Costa Rica (UCR). De acuerdo la Oficina de Orientación de la UCR (2025) El CASED es “responsable de gestionar apoyos para garantizar el acceso y la igualdad de oportunidades al estudiantado con necesidades educativas asociadas o no a discapacidad, mediante servicios de apoyo, información y procesos de capacitación para la comunidad universitaria” (párr.1). Esta atención se inscribe en un modelo social y de derechos humanos, orientado a fortalecer la autonomía del estudiantado en las etapas de admisión, permanencia y graduación, con énfasis en la equiparación de oportunidades y el cumplimiento del Artículo 37 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil (RRAE) sobre adecuaciones de acceso y currículum.

La atención a estudiantes con discapacidad en la UCR se remonta a la década de 1970, cuando un grupo organizado de estudiantes con limitaciones funcionales impulsó demandas por servicios de apoyo y primeros ajustes institucionales; en ese período, la atención inició desde la OO, bajo el paradigma médico vigente (Alfaro, 2011). En 1982 se creó el Subprograma de Asesoría para el estudiante con limitaciones, se habilitaron equipos y ayudas técnicas y se instauró un Trabajo Comunal Universitario (TCU) centrado en población ciega y sorda; también surgió la Asociación de Estudiantes No Videntes (Alfaro, 2011).

Durante la segunda mitad de los años ochenta, la UCR formalizó esfuerzos mediante comisiones y resoluciones como por ejemplo la R-2776-89, y en 1990 se consolidó el Programa de Integración Académica y Social del Estudiante Universitario con Discapacidad en la Vicerrectoría de Acción Social, aunque con limitaciones para su plena operacionalización (Alfaro Vargas, 2011). En 1996, el programa pasó a la Vicerrectoría de Vida Estudiantil (VIVE) como Programa de Servicios para Estudiantes con Discapacidad (PESED) en concordancia a la resolución R-1748-96, y en el año 2000 adoptó su denominación actual CASED como unidad operativa adscrita a la OO (Alfaro, 2011).

Actualmente, el CASED valora, tramita y acompaña solicitudes de adecuaciones en admisión y permanencia; además, coordina equipos de apoyo y promueve el cumplimiento de la normativa universitaria en accesibilidad. Los servicios especializados incluyen intérpretes LESCO, apoyos de movilidad, tutorías, asistencia en clase, toma de apuntes, préstamo de equipo, transcripción a braille y digitalización de textos en coordinación con el Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información (SIBDI) de la UCR, así como acciones formativas para el personal docente y administrativo (Oficina de Orientación, UCR, 2025, párr.3).

Además, el CASED fortalece capacidades institucionales mediante divulgación, y capacitación sobre accesibilidad, lo que incide en las prácticas docentes y en la gestión de las unidades académicas (Oficina de Orientación, UCR, 2025, párr.4). De acuerdo con Soto Calderón (2012) la evidencia empírica en la UCR muestra que las actitudes docentes hacia la inclusión tienen componentes positivos, pero también brechas de conocimiento y formación específica, lo que subraya la relevancia de la asesoría permanente y de programas de desarrollo académico en accesibilidad.

La acción del CASED se alinea con una visión de derechos, orientada a no dejar a nadie por fuera, y contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 4 (Educación de calidad), el ODS 10 (Reducción de desigualdades) y el

ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, s. f.). Desde una perspectiva de sostenibilidad universitaria, la accesibilidad es una dimensión social crítica que atraviesa la misión docente, la vida estudiantil y la responsabilidad social universitaria (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente & ARIUSA, 2021).

En términos de desarrollo regenerativo, la inclusión universitaria opera como palanca de vitalidad sistémica al remover barreras se recupera y potencia la capacidad de participación plena de personas y comunidades, fortaleciendo el tejido relacional y el capital humano para transiciones sostenibles (Zapata, et al., 2024).

Las dimensiones y áreas del desarrollo de CASED están primeramente orientadas a partir de la normativa institucional y su garantía de derechos, de acuerdo con el artículo 37 del RRAE, asesora a las unidades académicas que conforman las Escuelas y Facultades de la UCR a partir de esto vela por la equiparación de oportunidades integrando lineamientos vigentes y procesos documentados, también se destaca su dimensión académica y de apoyos al incluir valoración técnica por parte de sus profesionales especialistas y provisión de apoyos durante los procesos de admisión, permanencia y graduación. Es formativa y cultural pues comprende la capacitación al personal docente y administrativo de la institución en temas de discapacidad y accesibilidad lo cual incide en prácticas pedagógicas y evaluativas en sintonía con el enfoque social de derechos y además difunde guías y procesos sobre adecuaciones y finalmente articula esfuerzos y conforma redes institucionales a partir de la coordinación con unidades académicas y actores externos como por ejemplo el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y Comisión Institucional Interuniversitaria de Accesibilidad a la Educación Superior (CIAES) cuando es requerido (Vicerrectoría de Vida Estudiantil, Universidad de Costa Rica, 2025)

Entre los principales desafíos se encuentran: fortalecer capacidades docentes, la evidencia muestra actitudes mayormente neutras y variables, vacíos alrededor de

conocimientos sobre discapacidad por parte de la población docente lo cual exige programas sistemáticos de formación, acompañamiento y Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) para las unidades académicas (Soto, 2023). La consolidación y estandarización de procesos bajo el Artículo 37 del RRAE que tiene relación directa con las convocatorias de equipos de apoyo, emisión de planes de adecuaciones de cada ciclo lectivo anual y coordinación interinstancia continúan siendo puntos críticos de gestión debido a la alta demanda la cual no tiene una correspondencia con la capacidad profesional instalada en CASED para su atención oportuna (Vicerrectoría de Vida Estudiantil, 2025), superar barreras arquitectónicas, digitales y de comunicación lo que demanda inversiones sostenibles (Soto, 2023), se requiere sistematizar datos sobre la demanda de apoyos para la mejora continua como tiempos de respuesta, eficacia de adecuaciones y resultados académicos para orientar decisiones de políticas y presupuestarias con base en evidencias (Vicerrectoría de Vida Estudiantil, 2025) y articular la inclusión con la agenda de sostenibilidad y regeneración construyendo así un vínculo estratégico entre inclusión y sostenibilidad profundizando en planes en instrumentos de planificación y proyectos que generan capacidades y relaciones. (Zapata et al., 2024).

2.1.2. Misión y visión

La misión es la declaración que define la razón de ser de una organización, es decir, su propósito fundamental, lo que hace, a quién sirve y cómo lo hace. Se centra en el presente y orienta las operaciones diarias y la toma de decisiones estratégicas (Soto, 2023).

Una misión bien formulada responde a preguntas como: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? (We Are Drew, 2022).

CASED al ser una unidad operativa perteneciente a la OO no posee visión ni misión sino más bien la posee la oficina que contiene a CASED. De acuerdo con la Oficina de Orientación (2025) la misión es: “Coadyuvar en la construcción de respuestas a las necesidades inherentes al desarrollo integral de cada estudiante, que surgen durante su

admisión, permanencia y graduación, en procura del fortalecimiento de sus potencialidades y la accesibilidad, especialmente desde el punto de vista personal, académico y vocacional-ocupacional” (párr. 2) y su visión es: “Ser la oficina líder en el desarrollo de acciones de orientación que apoyen la formación integral de la población estudiantil” (párr. 2).

La misión define la razón de ser de la OO y con esto sus unidades operativas a cargo, ubicando sus acciones hacia la atención integral del estudiantado, asegurando accesibilidad, equidad y desarrollo personal, académico y vocacional (Amador et ál., 2015).

La visión proyecta el futuro deseado la cual es ser líder en orientación universitaria, lo que implica innovación, calidad y liderazgo en la formación integral (Ruiz-Corbella y López-Gómez, 2019).

El proyecto: Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos en Procesos Grupales del Área Psicosocial del CASED responde directamente a la misión, ya que busca optimizar la atención integral y la inclusión de estudiantes con necesidades educativas asociadas o no a la discapacidad del área Psicosocial, asegurando continuidad y calidad en los procesos grupales de CASED. Contribuye a la visión al posicionar al CASED unidad operativa de la Oficina de Orientación como referente en innovación metodológica y liderazgo en orientación universitaria, mediante la estandarización de procesos y la mejora en la gestión de recursos.

El Impacto interno se traduce en la mejora, la eficiencia, la planificación y la evaluación de proyectos y con esto su impacto externo se relaciona con el fortalecimiento en la proyección social de la UCR, promoviendo igualdad de oportunidades y movilidad social, lo que incide en el desarrollo humano y la competitividad nacional.

La implementación de la Guía Metodológica impacta a nivel institucional en la UCR, pues tiene una proyección significativa hacia la comunidad universitaria y, en un sentido más amplio, hacia el país. En el ámbito universitario, esta guía contribuye a garantizar que los procesos grupales dirigidos a estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas o

no a discapacidad se desarrollen bajo criterios de calidad, equidad e inclusión. Esto fortalece la permanencia y el éxito académico de esta población, reduciendo barreras y promoviendo la igualdad de oportunidades, lo cual es coherente con la misión institucional de la OO. Además, la estandarización de procedimientos mediante esta guía fomenta la continuidad y sostenibilidad de los servicios, evitando la improvisación y asegurando que las buenas prácticas se mantengan en el tiempo. Esto genera confianza en la comunidad estudiantil y en sus familias, consolidando la imagen de la UCR como una institución comprometida con la accesibilidad y la justicia social.

En el plano nacional, el impacto se amplía al convertirse en un referente metodológico para otras instituciones de educación superior y organismos que trabajan en la atención a personas con necesidades educativas asociadas o no discapacidad del área psicosocial. La experiencia acumulada y sistematizada en esta guía aspira a influir en políticas públicas y programas orientados a la inclusión educativa, contribuyendo al cumplimiento de los ODS, especialmente el ODS 4 sobre educación de calidad y el ODS 10 sobre reducción de desigualdades (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015). De esta manera, la universidad no solo responde a las necesidades internas, sino que también ejerce un liderazgo social, aportando al desarrollo humano y a la construcción de una sociedad más equitativa.

2.1.3. Estructura organizativa

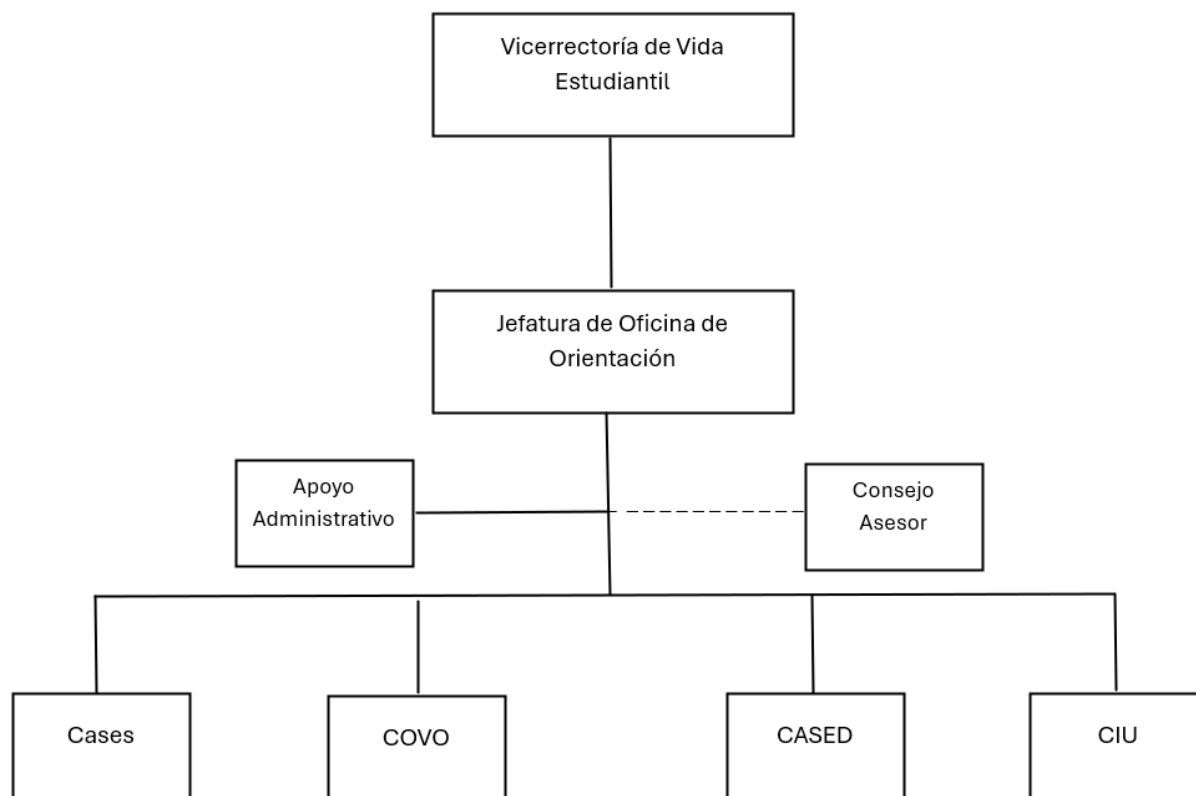
La estructura organizativa es el sistema formal que define cómo se distribuyen las funciones, responsabilidades, procesos y relaciones jerárquicas dentro de una organización. Su importancia radica en que permite coordinar esfuerzos, optimizar recursos, facilitar la comunicación interna y externa, y alcanzar los objetivos estratégicos de manera eficiente (Daft, 2016).

Una estructura bien definida proporciona claridad sobre quién hace qué, cómo se toman las decisiones, y cómo se supervisan los resultados. Además, permite adaptarse a los cambios

del entorno, responder a las necesidades de los usuarios o beneficiarios, y fomentar la innovación y el trabajo colaborativo (Mintzberg, 2012).

En el contexto de instituciones educativas, como universidades, la estructura organizativa es esencial para garantizar la calidad de los servicios académicos, administrativos y de apoyo estudiantil. Una de las áreas clave en este tipo de instituciones es la OO, cuyo rol es fundamental para el acompañamiento integral de los estudiantes. La OO de la UCR es una instancia de la VIVE, encargada de acompañar a la población estudiantil en las etapas de admisión, permanencia y graduación, promoviendo oportunidades de crecimiento personal, académico y vocacional (Oficina de Orientación, 2025, párr.1).

En la figura 1 se muestra la estructura organizativa que explicita la jerarquía de la VIVE sobre la OO como parte de sus instancias, y a la vez como la OO posee el mando sobre el apoyo administrativo que tiene a su cargo así como el consejo asesor que está integrado por las coordinaciones de sus diferentes unidades operativas que son los siete Centros de Asesorías Estudiantil (CASE) de las diferentes Facultades que conforman la UCR, Centro de Orientación Vocacional-Ocupacional (COVO), Casa Infantil Universitaria (CIU) y el Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad (CASED). Cada unidad operativa contiene servicios diferenciados de acuerdo con sus objetivos de operación y ámbitos académicos. Su trabajo lo realizan mediante la modalidad de trabajo interdisciplinario en estrecha coordinación con unidades académicas y organizaciones estudiantiles en su área de acción. De esta forma está conformada la OO con un total de 44 personas trabajadoras activas laborando tiempos completos y medios tiempos de acuerdo con la necesidad y posibilidades presupuestarias de la UCR.

Figura 1*Estructura Organizativa*

Nota: Elaboración propia.

Para cumplir con su misión, la oficina se organiza bajo un modelo desconcentrado, compuesto por varias unidades operativas, entre ellas el CASED. Este centro tiene como objetivo gestionar los apoyos necesarios para garantizar el acceso y la igualdad de oportunidades a estudiantes con necesidades educativas asociadas o no a una discapacidad (Oficina de Orientación, 2025, párr.5).

Uno de los componentes esenciales es la jerarquía, que establece los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la organización. Según Robbins y Coulter (2018), la

jerarquía permite delimitar quién toma decisiones, quién supervisa y quién ejecuta, lo cual es clave para mantener el orden y la eficiencia operativa.

La especialización es otro componente clave, ya que cada miembro de la organización desempeña funciones específicas según su formación y experiencia. Esto permite una atención más profesional y efectiva, especialmente en áreas técnicas o de servicio como la orientación estudiantil. La especialización también contribuye a la eficiencia, al evitar duplicidad de funciones y al permitir que cada persona se enfoque en tareas concretas (Robbins y Coulter, 2018).

La coordinación es el mecanismo que asegura que todas las partes de la organización trabajen de manera integrada. De acuerdo con Daft (2016) destaca que la coordinación puede lograrse mediante reuniones periódicas, sistemas de información compartidos, supervisión directa o mecanismos de retroalimentación. En unidades operativas como CASED, esta coordinación es vital para garantizar que los servicios ofrecidos respondan de manera articulada a las necesidades de los estudiantes.

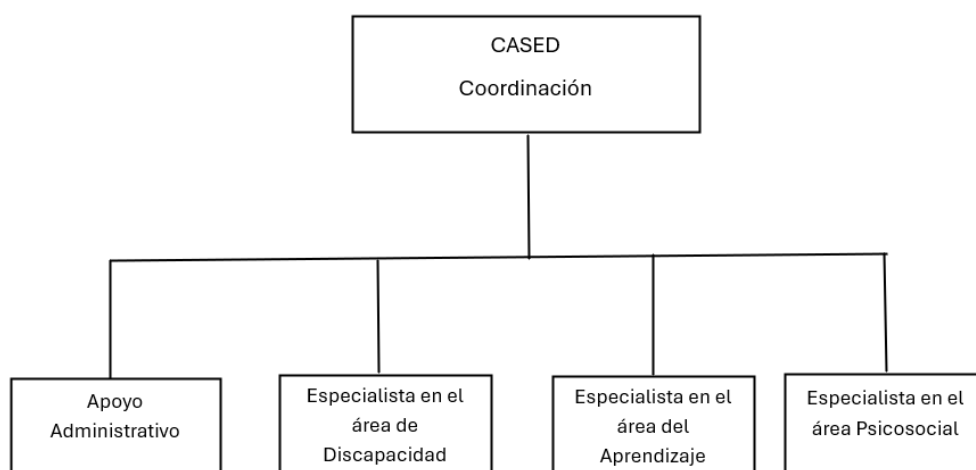
En conjunto, estos componentes permiten que la estructura organizativa funcione como un sistema coherente, capaz de adaptarse a los cambios del entorno y de cumplir con sus objetivos institucionales de manera efectiva.

La estructura del CASED aunque depende jerárquicamente de la OO, tiene autonomía operativa para ejecutar proyectos, coordinar actividades interdepartamentales, y gestionar recursos específicos dirigidos a estudiantes con necesidades educativas asociadas o no discapacidad. CASED mantiene una estructura organizativa flexible, interdisciplinaria y colaborativa que permite atender necesidades asociadas a sus diferentes áreas que son Motora, Comunicación, Visual, Sistémica, Aprendizaje, D.A. y Psicosocial. La figura 2 muestra su estructura jerárquica la cual está compuesta primeramente en dos partes, la coordinación

como nivel jerárquico superior y las tres especialistas profesionales en Educación Especial y Psicología y personal administrativo (apoyo logístico).

Figura 2

Estructura Organizativa CASED



Nota: Elaboración propia.

El proyecto de desarrollo de la Guía Metodológica para la gestión de proyectos de procesos grupales en el área psicosocial se enmarca en una iniciativa académica, realizada como parte de un Proyecto Final de Graduación (PFG), pero con apoyo institucional tanto de la OO como del CASED. Esta vinculación garantiza que los lineamientos, metodologías y procedimientos propuestos en la guía respondan a la realidad operativa de la unidad, contribuyendo al fortalecimiento de su gestión interna y a la estandarización de prácticas para la planificación, ejecución y evaluación de procesos grupales.

La estructura organizativa general del CASED proporciona el marco funcional desde el cual se articula la propuesta. Su coordinación funge como ente orientador y de enlace con la OO, asegurando la coherencia con las políticas institucionales y las estrategias de atención a la población estudiantil con discapacidad. En cambio, la estructura particular del proyecto se centra en un equipo conformado por la persona coordinadora del CASED, el apoyo administrativo y las tres personas especialistas que dirigen las áreas internas. Estas personas cumplen roles estratégicos en la validación de contenidos, la identificación de necesidades metodológicas y la aplicación de los lineamientos que se integrarán en la guía.

La relación entre la estructura institucional y la del proyecto es sinérgica: mientras la primera provee el soporte organizativo, normativo y operativo, la segunda impulsa la innovación metodológica aplicada a los procesos grupales. De esta forma, la propuesta no se concibe como un esfuerzo aislado, sino como una acción articulada dentro de la gestión integral del CASED, con potencial de incidencia en otras unidades de la VIVE y otras unidades operativas de la OO. La estructura organizativa, por tanto, no solo facilita la coordinación y ejecución del proyecto, sino que asegura la sostenibilidad, continuidad e institucionalización de los procesos derivados de la guía metodológica.

2.1.4. Productos y servicios que ofrece

El CASED, adscrito a la OO de la UCR, tiene como finalidad garantizar el acceso, la permanencia y la graduación de estudiantes con necesidades educativas asociadas o no a una discapacidad. Para ello, ofrece una serie de productos y servicios especializados que responden a las diversas condiciones y requerimientos de la población estudiantil.

Uno de los principales productos de CASED son los servicios de apoyo académico, que incluyen la valoración y tramitación de solicitudes para adecuaciones curriculares. Estas adecuaciones se aplican tanto en el proceso de admisión como durante la permanencia en la universidad. El objetivo es garantizar que los estudiantes puedan acceder a los contenidos

académicos en igualdad de condiciones, respetando sus particularidades y necesidades. Las adecuaciones consisten en ajustes razonables en la forma de evaluación, por ejemplo, en los tiempos de entrega y en el uso de tecnologías de apoyo, en coincidencia y según lo establecido en el RRAE. Estas medidas se definen en conjunto con el equipo de apoyo, conformado por profesionales especialistas del CASED, docentes y las personas estudiantes con dicha necesidad (Universidad de Costa Rica, 2025).

El CASED también ofrece servicios de asistencia personalizada, que incluyen el acompañamiento en clases por parte de facilitadores, intérpretes de LESCO, asistentes de movilidad, tomadores de apuntes, y tutores especializados. Estos servicios permiten que los estudiantes con discapacidad visual, auditiva, motora, psicosocial y de aprendizaje puedan participar activamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje universitario. Estos apoyos son gestionados de manera personalizada, según el diagnóstico médico, psicológico o psicopedagógico del estudiante, y se implementan uno a uno con la persona estudiante (Universidad de Costa Rica, 2023).

Además, se brinda apoyo en la digitalización de textos, transcripción a braille estos últimos con el apoyo del SIBDI, préstamo de equipo tecnológico adaptado, y seguimiento académico. Estos productos están diseñados para responder a las barreras que enfrentan los estudiantes en el entorno universitario, promoviendo su autonomía y bienestar integral (Universidad de Costa Rica, 2023).

Otro producto fundamental del CASED es la asesoría técnica a estudiantes, docentes y unidades académicas. Esta asesoría incluye la recomendación de apoyos curriculares específicos, y la coordinación con otras instancias universitarias para garantizar la implementación de las adecuaciones. El CASED actúa como mediador entre el estudiante y la institución, promoviendo el cumplimiento de la legislación nacional e institucional en materia de accesibilidad (Universidad de Costa Rica, 2023).

El CASED desarrolla actividades de capacitación dirigidas a la comunidad universitaria. Estas actividades tienen como finalidad promover una cultura de inclusión, respeto y equidad. Se abordan temas como normativa institucional, estrategias de enseñanza inclusiva, la atención a la diversidad, la comunicación inclusiva, y el uso de tecnologías accesibles. Estas capacitaciones se realizan mediante talleres, charlas, seminarios y materiales educativos (Universidad de Costa Rica, 2023).

El CASED también participa en los procesos de admisión, valorando las solicitudes de adecuaciones para la Prueba de Aptitud Académica (PAA). Las personas aspirantes a la prueba que requieren apoyos deben presentar documentación que incluya una carta de solicitud, constancia del centro educativo, y diagnóstico médico, psicopedagógico o psicológico. A partir de esta información, el CASED junto a especialistas de las demás cuatro universidades estatales definen las adecuaciones necesarias para que las personas aspirantes puedan realizar el examen en condiciones equitativas. Este servicio es clave para garantizar que el acceso a la educación superior no se vea limitado por barreras físicas, comunicativas o pedagógicas (Universidad de Costa Rica, 2023).

Finalmente, el CASED realiza coordinación interinstitucional con unidades académicas, instancias administrativas y organizaciones externas. Esta coordinación permite articular esfuerzos para mejorar la atención a estudiantes con discapacidad, compartir buenas prácticas, y fortalecer las políticas institucionales de inclusión. El trabajo colaborativo es clave para garantizar que los servicios ofrecidos sean pertinentes, sostenibles y de calidad (Universidad de Costa Rica, 2023).

Los productos y servicios del CASED representan una respuesta integral a las necesidades de estudiantes con discapacidad en la Universidad de Costa Rica. A través de la valoración técnica, los apoyos personalizados, la asesoría institucional, la capacitación y la participación en procesos de admisión, el CASED contribuye a construir una universidad más

accesible, equitativa y comprometida con la inclusión. Su labor no solo impacta en la trayectoria académica de los estudiantes, sino que también transforma la cultura institucional hacia una mayor sensibilidad social y respeto por la diversidad.

2.2. Teoría de Administración de Proyectos

El presente apartado tiene como finalidad fundamentar los principales conceptos asociados a la administración de proyectos, entendida como una disciplina que integra conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar objetivos específicos dentro de un marco planificado. Desde la perspectiva del Project Management Institute (PMI), esta teoría ha evolucionado a partir de modelos centrados en procesos hacia un enfoque más holístico basado en principios y dominios de desempeño, en respuesta a los contextos organizacionales y sociales cada vez más cambiantes (PMI, 2021).

La administración de proyectos constituye un sistema estructurado que permite dirigir los esfuerzos humanos y materiales hacia la obtención de resultados que generen valor. En este sentido, un proyecto se define como un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único, siendo el vehículo mediante el cual las organizaciones impulsan el cambio y la innovación (PMI, 2023). Su naturaleza temporal implica una planificación, ejecución, monitoreo y cierre definidos, etapas que, al articularse, aseguran la coherencia entre los objetivos estratégicos y los resultados alcanzados.

Históricamente, la teoría de la administración de proyectos surgió en el ámbito de la ingeniería y la industria, pero se ha ampliado hacia diversos campos, incluyendo áreas sociales, educativas y de salud. Su carácter interdisciplinario permite adaptarla a entornos que demandan eficiencia, colaboración y mejora continua. En este marco, la Guía del PMBOK® Séptima Edición (2021) plantea que la dirección de proyectos se orienta no solo al cumplimiento de entregables, sino también a la generación de valor sostenible para las

personas y las organizaciones, entendiendo los proyectos como sistemas interdependientes en constante interacción.

Por su parte, la Guía Práctica de los Grupos de Procesos complementa este enfoque al describir la administración de proyectos mediante cinco grupos interrelacionados: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre, los cuales proporcionan un marco operativo para transformar una idea en resultados verificables (PMI, 2023). Estos grupos permiten aplicar los principios teóricos en la práctica, garantizando la trazabilidad del proceso y la calidad de los resultados.

En síntesis, la teoría de la administración de proyectos ofrece una estructura adaptable que facilita la gestión de la complejidad, la optimización de recursos y la alineación con los valores organizacionales. Su propósito trasciende la ejecución técnica, al promover entornos colaborativos, éticos y orientados al aprendizaje continuo. Desde esta perspectiva, constituye un marco teórico que sustenta la creación de metodologías aplicables en contextos diversos, especialmente aquellos orientados al desarrollo humano y social.

2.2.1. Principios de la dirección de proyectos

De acuerdo con el Estándar para la Dirección de Proyectos, los principios se presentan como guías amplias y no restrictivas que orientan el comportamiento de todos los involucrados en la gestión de proyectos, ya sean miembros del equipo, directivos, patrocinadores o partes interesadas. En lugar de centrarse en procesos o herramientas específicas, estos principios establecen criterios de conducta que ayudan en la toma de decisiones y en las acciones en una variedad de contextos, enfoques de desarrollo y ciclos de vida. Su objetivo es promover la coherencia ética, la responsabilidad y la efectividad en la creación de valor, sin imponer un único camino a seguir. De esta manera, reconocen y respetan la diversidad de entornos organizacionales y métodos para entregar valor. Además, estos principios se alinean con el Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute (PMI), subrayando

que su aplicación depende de las personas y de cómo se relacionan dentro del proyecto, más que del proyecto en sí (PMI, 2021).

La siguiente tabla presenta una estructura metodológica basada en principios de administración de proyectos, orientada a la implementación de una intervención académica con enfoque inclusivo. Cada principio se vincula con una finalidad específica y se operacionaliza mediante acciones concretas que permiten su ejecución dentro del contexto universitario. Es fundamental aclarar que la responsabilidad de llevar a cabo estas acciones recae directamente en las personas encargadas del proyecto, quienes deben garantizar su cumplimiento, seguimiento y ajuste según las necesidades del entorno. Estas acciones no solo buscan asegurar la eficiencia y efectividad del proyecto, sino también su alineación con los valores institucionales, las normativas éticas y legales, y el Reglamento de Régimen Académico Estudiantil (RRAE), especialmente en lo referente al artículo 37. En este sentido, el cuadro constituye una guía práctica para la toma de decisiones informadas, la gestión colaborativa, la evaluación continua y la adaptación contextual, elementos clave para el éxito de cualquier iniciativa académica con impacto social.

Tabla 1

Los 12 principios de la Dirección de Proyectos: finalidad y relación con el proyecto del CASED

Principios	Finalidad	Operativización
1. Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso.	Proteger la confianza, asegurar el uso responsable de recursos y el respeto a las normas éticas, legales y organizacionales.	Determinar un código de conducta del proyecto. Registrar decisiones sensibles y trazabilidad de recursos. Integrar salvaguardas de confidencialidad y consentimiento informados para las sesiones del proceso grupal, alinearlas con políticas inclusivas universitarias de acuerdo con el RRAE y su artículo 37.
2. Crear un entorno colaborativo del proyecto.	Optimizar el desempeño del equipo a través de una cultura de colaboración, aprendizaje y seguridad emocional.	Cocrear acuerdos de equipo (reuniones, actas, canales inclusivos) creando espacios de diálogo abierto fomentando así la habilidad de retroalimentación oportuna y eficaz.
3. Involucrarse eficazmente con los involucrados.	Construir vínculos, alinear expectativas y maximizar valor percibido por usuarios, patrocinio y comunidad.	Generar un mapeo de interesados (estudiantes, docentes, VIVE, familias, aliados externos) con el fin de co-diseñar contenidos a partir de identificación de necesidades y expectativas, asegurar ajustes razonables y un grupo focal consultivo estudiantil para retroalimentación continua.
4. Enfocarse en el valor.	Asegurarse que los esfuerzos contribuyan a beneficios (académicos, inclusivos y psicosociales) y a la estrategia institucional.	Definir métricas para medir porcentaje de atención a estudiantes, efectividad en la permanencia y bienestar, adopción al programa, evaluación de ejecución de

Principios	Finalidad	Operativización
5. Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema.	Anticipar efectos colaterales y restricciones para tomar decisiones de manera informadas a nivel organizacional.	la intervención y capacidad de que se mantenga sostenido en el tiempo. Mapear determinantes del entorno interno (cultura, liderazgo, etc.) y entorno externo (políticas, redes y necesidades) para planear estrategias de implementación acordes.
6. Demostrar comportamientos de liderazgo.	Mejorar cohesión, compromiso y resolución de conflictos, habilitando el desempeño del equipo.	Formar facilitadores de grupo (competencias socioemocionales, escucha activa, manejo de conflicto), mentorías entre pares, reconocimiento de conductas alineadas con la cultura inclusiva.
7. Adaptar en función del contexto.	Maximizar valor y eficiencia evitando “peso metodológico” innecesario y enfocando recursos donde más impactan.	Seleccionar y adaptar protocolos grupales a la realidad universitaria, documentar adaptaciones y su justificación.
8. Incorporar la calidad en los procesos y los entregables.	Entregar servicios aptos para el uso y que satisfagan expectativas de interesados, con mínimo retrabajo.	Operacionalizar para detectar competencias de facilitación, brindar retroalimentación estructurada y aumentar consistencia en la facilitación grupal en las sesiones.
9. Navegar por la complejidad	Reducir cargas cognitivas/operativas, clarificar dependencias, y mantener la viabilidad del proyecto ante variabilidad.	Diseñar incrementos de bajo riesgo (pilotos por cohorte), tableros visibles de dependencias (intereses, horarios, apoyos), y diseño universal para el aprendizaje para múltiples vías de participación y expresión.
10. Optimizar las respuestas a los riesgos.	Proteger objetivos y capitalizar oportunidades por ej., alianzas.	Registro de riesgos psicosociales y operativos (deserción, estigma, conflictos de agenda, confidencialidad), respuestas: prevención (normas de grupo), transferencia (acuerdos con servicios), mitigación

Principios	Finalidad	Operativización
11. Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia.	Sostener desempeño bajo condiciones cambiantes, integrando aprendizaje rápido.	(co-facilitación), aceptación con disparadores claros. Retrospectiva por ciclo (reajustar a mitad de semestre), protocolos de continuidad (facilitador suplente, materiales accesibles).
12. Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto.	Alinear a los interesados hacia la transición y adopción efectiva de la Guía Metodológica y de los procesos.	Plan de gestión del cambio (caso de valor, patrocinio activo, comunicaciones accesibles, formación y supervisión); uso del Manual OMS de implementación de intervenciones psicológicas para integrar servicios a estructuras existentes.

Nota: La Tabla 1 muestra los nombres de los principios corresponden al Estándar para la Dirección de Proyectos (PMI, 2021). La operacionalización se adaptó al contexto del CASED.

Los 12 principios del PMI (2021) ofrecen una estructura conductual clara para que equipos y partes interesadas planifiquen, ejecuten y evalúen procesos grupales del área Psicosocial de calidad, inclusivos y sostenibles en el CASED.

2.2.2. Dominios de desempeño del proyecto

Según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI (2021) un dominio del desempeño es un área de enfoque crítica que influye en el éxito del proyecto pues se centra en el valor continuo. A diferencia de los principios (que guían comportamientos), los dominios son componentes prácticos que orientan cómo se organiza y ejecuta la labor del proyecto. Su finalidad es proporcionar un marco flexible que permita adaptar prácticas a distintos contextos, ciclos de vida y enfoques (predictivo, ágil, híbrido) (PMI, 2021).

Los dominios no siguen un orden lineal, poseen relación entre sí y se aplican durante todo el ciclo de vida. Para el proyecto Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos de

Proceso Grupales en el Área Psicosocial del CASED estos dominios son fundamentales para asegurar así la inclusión, la continuidad y la mejor en el uso de recursos.

La siguiente tabla presenta los principales dominios de desempeño requeridos para la implementación efectiva del proyecto, cada uno vinculado a una finalidad específica y su correspondiente relación operativa. Estos dominios permiten estructurar la gestión del proyecto desde una perspectiva integral, abarcando tanto el involucramiento de los actores clave como la planificación, ejecución, evaluación y adaptación. Cabe destacar que la responsabilidad de ejecutar las acciones descritas recae en las personas encargadas del proyecto, quienes deben asegurar su cumplimiento conforme a los objetivos institucionales y el enfoque metodológico propuesto.

Tabla 2

Dominios de desempeño: finalidad y relación con el proyecto del CASED

Dominios	Finalidad	Relación
1. Dominio de desempeño de los interesados.	Asegurar la identificación y análisis y compromiso efectivo de todas las partes interesadas.	Involucrar población estudiantil, docentes y personal de CASED y autoridades universitarias en el diseño y validación de la guía metodológica.
2. Dominio de desempeño del equipo.	Formar y mantener un equipo colaborativo, competente y motivado.	Capacitar facilitadores en competencias requeridas del área psicosocial y establecer acuerdos de trabajo inclusivos.
2. Dominio de desempeño Enfoque de desarrollo y ciclo de vida.	Definir cómo se desarrollará el proyecto (predictivo, ágil, híbrido) y su ciclo de vida.	Adoptar un enfoque híbrido: planificación estructurada para la guía y ciclos iterativos para validar procesos grupales.
4. Dominio de desempeño de la planificación.	Establecer objetivos, alcance, cronograma, recursos y métricas.	Diseñar cronogramas, asignar recursos humanos y tecnológicos, definir

Dominios	Finalidad	Relación
		indicadores de inclusión y calidad.
5. Dominio del desempeño del trabajo del proyecto.	Coordinar y ejecutar las actividades para producir los entregables.	Implementar sesiones piloto, documentar adaptaciones y asegurar cumplimiento de protocolos del área psicosocial.
6. Dominio de desempeño de la entrega.	Garantizar que los entregables aporten valor y cumplan criterios de aceptación.	Validar la guía metodológica con usuarios y autoridades; asegurar que los procesos grupales mejoren bienestar estudiantil.
7. Dominio de desempeño de la medición.	Monitorear desempeño y progreso mediante métricas relevantes.	Aplicar indicadores que se asocien al alcance, efectividad, adopción, implementación, mantenimiento para evaluar impacto.
8. Dominio de desempeño de la incertidumbre.	Gestionar riesgos y oportunidades para mantener la viabilidad del proyecto.	Identificar riesgos como abandono del proceso grupal, eventuales crisis emocionales y con esto definir protocolos de respuesta que atiendan los diferentes riesgos detectados.

Nota: La Tabla 2 muestra los nombres de los dominios corresponden al Estándar para la Dirección de Proyectos (PMI, 2021). La relación se adaptó al contexto del CASED.

Los dominios permiten operativizar la estrategia de los proyectos en diferentes áreas. En interesados y equipo se hace parte la inclusión como requisito legal y ético no es opcional, por eso se propone espacios donde converge la palabra estudiantil con acuerdos de equipo con un enfoque accesible.

En lo que respecta al enfoque y planificación lo que ofrece un ciclo híbrido es facilitar las interacciones rápidas para así validar el proceso grupal mientras se mantiene la estructura para la guía metodológica. Los dominios de trabajo y entrega la calidad es un elemento importante donde no se limita a cumplir solo cronogramas sino implica garantizar que las sesiones

grupales sean seguras, efectivas y adaptadas a las necesidades de la población en atención grupal. Por otro lado, el dominio de medición en el uso de indicadores anteriormente descritos evita mediciones superficiales lo que permite medir de forma real el impacto en el bienestar y en la permanencia estudiantil. Finalmente, el dominio de incertidumbre al identificar riesgos y poner en marcha protocolos de respuesta generan rutas de derivación (plan de contingencia) que son esenciales para gestionar riesgos presentes en procesos grupales.

Los dominios de desempeño son el enlace entre la intención estratégica y la ejecución práctica. En el contexto del CASED, su aplicación asegura que la guía metodológica no solo se redacte, sino que se implemente con valor real, inclusión y sostenibilidad.

2.2.3. Enfoques de desarrollo y ciclo de vida de los proyectos

En la dirección de proyectos, los enfoques de desarrollo constituyen la estrategia que define cómo se organizará el trabajo para entregar valor. Son esenciales porque determinan la manera en que se gestionan las fases, las iteraciones y la interacción con los interesados. Elegir el enfoque adecuado es una decisión que requiere un alto nivel de criticidad, ya que impacta directamente en la flexibilidad ante cambios, la velocidad de entrega, los costos y la satisfacción de los interesados (Lledó, 2017; PMI, 2021).

Por su parte, el ciclo de vida del proyecto es la secuencia de fases que se recorren desde el inicio hasta el cierre (PMI, 2021). Cada enfoque se implementa a través de un ciclo de vida específico, lo que significa que ambos conceptos están estrechamente relacionados, aunque no se entienden como iguales. El enfoque define la forma de trabajo, mientras que el ciclo de vida establece la estructura temporal y la interacción entre fases.

Los enfoques de desarrollo son modelos que orientan la forma en que se planifica y ejecuta un proyecto. Su importancia radica en que permiten adaptar la gestión a las características del contexto, reduciendo riesgos y optimizando recursos (Lledó, 2017). En proyectos donde los requisitos son claros y estables, se recomienda un enfoque predictivo; en

cambio, cuando existe alta incertidumbre o necesidad de cambios frecuentes, se opta por enfoques adaptativos o ágiles (PMI, 2021).

Según el PMI (2021) y otros autores como Lledó (2018) y Serrador y Pinto (2015), los principales enfoques de desarrollo son los siguientes:

1. Predictivo

Se caracteriza por definir el alcance y las actividades desde el inicio. Las fases se desarrollan de manera secuencial, siendo apropiado cuando los requisitos son estables y los riesgos bajos.

2. Iterativo

El trabajo se desarrolla mediante ciclos repetitivos, ajustando progresivamente el alcance y la solución a partir de la retroalimentación obtenida.

3. Incremental

Se realizan entregas parciales del producto o servicio, donde cada incremento aporta valor al entregable final.

4. Adaptativo (ágil)

Se utiliza cuando existe alta incertidumbre. Promueve la colaboración continua con los interesados, ciclos cortos de entrega y capacidad de adaptación.

5. Híbrido

Combina características de los anteriores. Algunas fases se planifican de forma predictiva, mientras otras se gestionan de manera iterativa o adaptativa para responder a los cambios.

De acuerdo con el PMBOK séptima edición se reconoce que no existe un enfoque superior a otro, su selección tiene un peso directo del contexto y naturaleza del proyecto (PMI, 2021). En entornos sociales y educativos las necesidades son cambiantes a partir de las personas involucradas los enfoques adaptativos o híbridos suelen ofrecer mejores resultados.

El ciclo de vida de un proyecto es la secuencia de fases que atraviesa desde su inicio hasta su cierre (PMI, 2021). Cada fase tiene objetivos, actividades y entregables específicos. Su propósito es dividir el trabajo total en etapas más manejables que permitan una supervisión más eficaz, así como puntos de control para la toma de decisiones (Kerzner, 2022).

Los ciclos de vida no deben confundirse con los enfoques de desarrollo, mientras los enfoques de desarrollo definen cómo se realiza el trabajo, los ciclos de vida establecen en qué orden y estructura se organiza (Lledó, 2017). Los ciclos de vida se definen como fases que atraviesa un proyecto a partir de su inicio y hasta su cierre. Según el PMI (2021) El ciclo de vida puede adoptar diferentes formas según el enfoque de desarrollo seleccionado. Por ejemplo, en un enfoque predictivo, las fases se desarrollan de manera secuencial, mientras que, en un enfoque ágil, el ciclo de vida puede ser iterativo e incremental, con entregas frecuentes y revisiones continuas.

De acuerdo con el PMI (2021), las principales características de los ciclos de vida son, que permiten dividir el proyecto en fases progresivas, generan orden en el flujo de actividades y secuencia de entregables, facilitan la asignación de recursos y la evaluación de los avances y a su vez establecen hitos de control y cierre para cada etapa.

En la práctica cotidiana los ciclos de vida y los enfoques de desarrollo se integran pues mientras el ciclo de vida brinda estructura, en el enfoque de desarrollo define la forma de ejecutar y gestionar cada fase. Esta combinación asegura coherencia entre la planificación general y la adaptabilidad del proceso.

Decidir qué enfoque de desarrollo y ciclo de vida utilizar depende de múltiples factores: la naturaleza del producto o servicio, el nivel de incertidumbre, la tolerancia al riesgo, la experiencia del equipo y las expectativas de los interesados (Serrador & Pinto, 2015).

Cuando las condiciones del entorno son dinámicas y se requiere adaptación constante, los enfoques de desarrollo híbridos resultan más eficaces. Según Lledó (2017), este tipo de

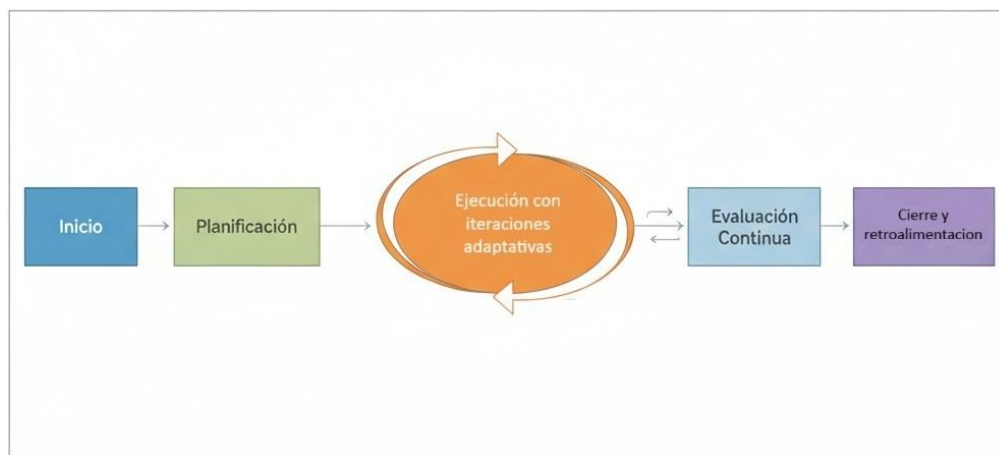
enfoque combina la estructura de los modelos tradicionales con la flexibilidad de los métodos ágiles, logrando un equilibrio entre planificación formal y aprendizaje continuo.

En el proyecto del CASED, que busca desarrollar una Guía Metodológica para la Gestión de Procesos Grupales del Área Psicosocial, el enfoque híbrido es el más adecuado. Esto se debe a que las fases iniciales (diagnóstico y planificación) pueden definirse con claridad, poniendo en marcha prácticas predictivas, para las fases de ejecución el acompañamiento grupal requiere de ajustes continuos de acuerdo con las necesidades que emerjan de la población estudiantil que se atiende aplicando estrategias adaptativas. La Guía Metodológica demanda involucramiento institucional, pero a su vez sensibilidad y flexibilidad frente a las particularidades de las personas estudiantes que se atiende. Por tanto, el ciclo de vida del proyecto combina la estructura formal con la posibilidad de revisión y aprendizaje constante.

El enfoque de desarrollo híbrido propuesto para el proyecto del CASED se organiza en cinco fases principales, integrando prácticas de retroalimentación continua en su desarrollo.

Figura 3

Enfoque de Desarrollo Híbrido Adaptado al Proyecto del CASED



Nota: Elaboración propia, adaptado de PMI (2021) y Lledó (2017).

Durante la fase de ejecución, se desarrollan iteraciones que permiten realizar ajustes metodológicos tras cada sesión grupal o intervención, garantizando una respuesta flexible a las necesidades de los participantes. Este modelo promueve la mejora continua, la inclusión y la sostenibilidad del proceso grupal. El enfoque propuesto se alinea con los principios del PMI (2021), donde la dirección de proyectos es entendida como una práctica adaptable que busca maximizar el valor entregado a las partes interesadas.

En un enfoque híbrido, estos grupos se aplican tanto a nivel macro como micro. Por ejemplo, dentro de la fase de ejecución, cada iteración de trabajo grupal puede incluir su propio “mini ciclo” de procesos: inicio de la sesión, planificación de la dinámica, ejecución de las actividades, monitorear la participación y cierre con evaluación. De este modo, el proyecto mantiene una estructura formal de control sin perder la capacidad de adaptación.

Esta integración refuerza la gestión del conocimiento, la toma de decisiones basada en evidencia y la continuidad de la atención grupal en el área psicosocial, asegurando que el proyecto mantenga su coherencia estratégica mientras responde a los cambios en su entorno operativo. El enfoque híbrido propuesto para el CASED se constituye, así, en una herramienta de articulación entre la técnica de la gestión de proyectos y la dimensión humana de los procesos grupales, facilitando la sostenibilidad y la continuidad institucional hacia el compromiso para un acceso en igualdad de condiciones.

2.2.4. Administración, dirección o gerencia de proyectos

Según el Project Management Institute (PMI), la dirección de proyectos es: “La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (PMI, 2021, p. 4). Esta definición enfatiza el carácter intencional y estructurado de la disciplina, orientado a la entrega de valor mediante la gestión

eficaz de recursos, tiempo, alcance, calidad, riesgos y expectativas de los interesados. De acuerdo con el PMI (2021) también destaca que los proyectos son esfuerzos temporales que generan productos, servicios o resultados únicos, y que su dirección debe adaptarse al contexto organizacional, al entorno externo y a las necesidades cambiantes de las personas usuarias. La Séptima Edición del PMBOK (PMI, 2021) introduce un enfoque basado en principios y dominios de desempeño, lo que representa un cambio significativo respecto a las ediciones anteriores centradas en procesos. Este nuevo enfoque reconoce la diversidad de contextos y la necesidad de flexibilidad en la aplicación de metodologías, promoviendo la adaptación continua y la entrega de valor como eje central de la gestión de proyectos.

Por su parte Harold Kerzner uno de los autores más influyentes en el ámbito de dirección de proyectos lo define como: “La planificación, organización, dirección y control de los recursos de la empresa para lograr un objetivo específico, normalmente con restricciones de tiempo, costo y desempeño técnico” (Kerzner, 2022, p. 4). Esta definición introduce elementos clave como la organización y el control, y recalca la importancia de alinear los recursos empresariales u organizacionales con los objetivos del proyecto. El autor también resalta el rol de la persona directora de proyectos como líder que debe coordinar equipos multidisciplinarios, gestionar conflictos y tomar decisiones estratégicas para garantizar el éxito del proyecto. Kerzner considera que la administración de proyectos es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones responder a los desafíos del entorno competitivo, mejorar la eficiencia operativa y alcanzar resultados medibles. Su enfoque se basa en la aplicación rigurosa de técnicas de planificación, seguimiento y control, lo que lo convierte en un referente para proyectos de gran escala y alta complejidad técnica.

Desde una visión más pedagógica e integradora LIédo (2014) define el concepto de dirección de proyectos como una práctica profesional que articula saberes técnicos, habilidades interpersonales y capacidades organizativas para transformar una necesidad en una solución

viable, sostenible y pertinente. Esta definición incorpora una dimensión ética y social, reconociendo que los proyectos no solo deben ser eficientes, sino también relevantes y responsables frente a sus impactos en las personas, las comunidades y el entorno. El autor enfatiza la importancia de la adaptación contextual, la participación de los interesados y la gestión del conocimiento como pilares de una dirección de proyectos comprometida con el desarrollo humano y organizacional.

Las tres definiciones coinciden en reconocer que la administración o dirección de proyectos implica una gestión sistemática de recursos y actividades para alcanzar objetivos definidos. Sin embargo, cada autor aporta elementos particulares que enriquecen la comprensión del concepto. El PMI (2021) se enfoca en la estructura metodológica y la entrega de valor; Kerzner destaca la eficiencia operativa y el liderazgo gerencial; mientras que Lledó introduce una mirada humanista y contextual, que amplía el horizonte de la dirección de proyectos hacia la sostenibilidad y la pertinencia social.

Este contraste revela que la administración de proyectos no es una práctica homogénea, sino una disciplina multidimensional que debe adaptarse a los desafíos específicos de cada entorno. En contextos académicos, por ejemplo, la dirección de proyectos requiere integrar criterios de calidad educativa, inclusión, ética profesional y participación estudiantil, además de los elementos técnicos tradicionales. En este sentido, el enfoque híbrido propuesto por el PMBOK (PMI, 2021), que combina planificación estructurada con ciclos iterativos de validación, se alinea con las propuestas de Lledó (2014) sobre la co-creación y la adaptación continua.

A partir del análisis de estos tres autores, se puede afirmar que la administración de proyectos es una disciplina integradora, que articula conocimientos técnicos, habilidades humanas y capacidades organizativas para transformar ideas en resultados con valor. Su práctica exige no solo dominar herramientas y metodologías, sino también desarrollar

competencias de liderazgo, comunicación, ética y pensamiento sistémico. En contextos complejos como el educativo, la dirección de proyectos debe ser capaz de navegar la incertidumbre, involucrar a los interesados y adaptarse al cambio, tal como lo plantea el PMBOK (PMI, 2021) en sus principios rectores.

En conclusión, la administración de proyectos es mucho más que una técnica de planificación; es una práctica profesional que requiere visión estratégica, sensibilidad social y capacidad de adaptación. Su aplicación en el ámbito académico, como en el desarrollo de una guía metodológica para procesos grupales universitarios, demanda una comprensión profunda de los principios, dominios y enfoques que la sustentan, así como una actitud ética y colaborativa por parte de quienes la ejercen.

2.2.5. Grupos de procesos de la dirección de proyectos

La dirección de proyectos es una disciplina que se fundamenta en la aplicación sistemática de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar los objetivos definidos. Según el Project Management Institute (PMI), esta práctica se realiza mediante la integración adecuada de procesos agrupados lógicamente, conocidos como grupos de procesos (PMI, 2023; PMI, 2021).

Los procesos se definen como “una serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas” (PMI, 2023, p. 19). Estos procesos no son eventos aislados, sino que se interrelacionan y se agrupan de manera lógica para facilitar la gestión integral del proyecto.

La correcta aplicación de los procesos en la dirección de proyectos permite a los equipos alcanzar los objetivos establecidos, optimizar el uso de los recursos, gestionar los riesgos y asegurar la calidad de los entregables. Según el PMI (2023) “La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de procesos de dirección de proyectos, agrupados lógicamente” (p. 20). Esta integración es clave para garantizar que los

resultados de un proceso se conviertan en entradas para otros, generando un flujo continuo de información y decisiones que sustentan el avance del proyecto.

Los procesos pueden clasificarse en tres categorías: aquellos que se utilizan una única vez o en puntos predefinidos del proyecto (como Desarrollar el acta de constitución del proyecto), los que se ejecutan periódicamente según sea necesario (como Adquirir recursos), y los que se llevan a cabo de manera continua a lo largo del proyecto (como Monitorear riesgos) (PMI, 2023).

El PMI (2021) agrupa los 49 procesos de la dirección de proyectos en cinco Grupos de Procesos, que representan las etapas fundamentales del ciclo de vida de un proyecto. Estos grupos son:

1. Grupo de procesos de inicio.

Incluye los procesos necesarios para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente, obteniendo la autorización formal para su inicio. Su propósito es alinear las expectativas de los interesados con los objetivos del proyecto.

2. Grupo de Procesos de Planificación.

Comprende los procesos requeridos para establecer el alcance, refinar los objetivos y definir el curso de acción para alcanzar los objetivos del proyecto. Este grupo permite desarrollar el plan para la dirección del proyecto y los documentos que lo sustentan.

3. Grupo de Procesos de Ejecución.

Incluye los procesos que se realizan para completar el trabajo definido en el plan, coordinando recursos, gestionando el involucramiento de los interesados y asegurando la entrega de los productos o servicios.

4. Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.

Abarca los procesos necesarios para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso del proyecto, identificando desviaciones y aplicando acciones correctivas.

5. Grupo de Procesos de Cierre.

Contiene los procesos que se llevan a cabo para cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato, asegurando que todos los entregables han sido completados y aceptados.

Estos grupos no son fases del proyecto, sino agrupamientos funcionales que pueden repetirse a lo largo del ciclo de vida de este. Por ejemplo, en un proyecto dividido en varias fases, los procesos de inicio se aplican al comienzo de cada fase para validar su pertinencia y asegurar la alineación estratégica.

La figura 4, contenida en la página 22 de la Guía práctica de grupos de procesos (PMI, 2023) presenta una tabla que organiza los 49 procesos según su grupo correspondiente. Esta tabla, denominada Tabla 1-4, muestra cómo cada proceso se ubica dentro de los cinco grupos mencionados, permitiendo visualizar la estructura lógica de la dirección de proyectos.

En este caso, la figura ilustra de manera clara y sistemática la distribución de los procesos, facilitando la comprensión del lector sobre cómo se agrupan y relacionan entre sí. Además, permite identificar los procesos clave en cada etapa del proyecto, lo que resulta esencial para su planificación y ejecución.

La figura evidencia que el Grupo de Procesos de Planificación es el más extenso, con 24 procesos que abarcan desde la definición del alcance hasta la planificación de adquisiciones y riesgos. Esto refleja la importancia de una planificación detallada y rigurosa para el éxito del proyecto. Por otro lado, el Grupo de Procesos de Cierre contiene un único proceso, lo que indica que el cierre es una etapa puntual pero crítica para formalizar la finalización del proyecto.

La agrupación de procesos en cinco grupos permite una gestión más ordenada y coherente del proyecto. Cada grupo cumple una función específica, pero todos están interconectados. Por ejemplo, los procesos de planificación generan insumos para la ejecución, mientras que los procesos de monitoreo y control retroalimentan la planificación mediante la identificación de desviaciones y la necesidad de ajustes.

La figura no solo organiza los procesos, sino que también sirve como herramienta de consulta para los profesionales de la dirección de proyectos. Al tener una visión clara de los procesos involucrados, los equipos pueden identificar qué actividades deben realizarse en cada etapa, qué herramientas utilizar y qué resultados esperar.

Figura 4*Procesos por Grupo de Procesos*

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto 4.2 Identificar a los Interesados	5.1 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto 5.2 Planificar la Gestión del Alcance 5.3 Recopilar Requisitos 5.4 Definir el Alcance 5.5 Crear la EDT/WBS 5.6 Planificar la Gestión del Cronograma 5.7 Definir las Actividades 5.8 Secuenciar las Actividades 5.9 Estimar la Duración de las Actividades 5.10 Desarrollar el Cronograma 5.11 Planificar la Gestión de los Costos 5.12 Estimar los Costos 5.13 Determinar el Presupuesto 5.14 Planificar la Gestión de la Calidad 5.15 Planificar la Gestión de Recursos 5.16 Estimar los Recursos de las Actividades 5.17 Planificar la Gestión de las Comunicaciones 5.18 Planificar la Gestión de los Riesgos 5.19 Identificar los Riesgos 5.20 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 5.21 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 5.22 Planificar la Respuesta a los Riesgos 5.23 Planificar la Gestión de las Adquisiciones 5.24 Planificar el Involucramiento de los Interesados	6.1 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 6.2 Gestionar el Conocimiento del Proyecto 6.3 Gestionar la Calidad 6.4 Adquirir Recursos 6.5 Desarrollar el Equipo 6.6 Dirigir al Equipo 6.7 Gestionar las Comunicaciones 6.8 Implementar la Respuesta a los Riesgos 6.9 Efectuar las Adquisiciones 6.10 Gestionar la Participación de los Interesados	7.1 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 7.2 Realizar el Control Integrado de Cambios 7.3 Validar el Alcance 7.4 Controlar el Alcance 7.5 Controlar el Cronograma 7.6 Controlar los Costos 7.7 Controlar la Calidad 7.8 Controlar los Recursos 7.9 Monitorear las Comunicaciones 7.10 Monitorear los Riesgos 7.11 Controlar las Adquisiciones 7.12 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	8.1 Cerrar el Proyecto o Fase

Nota: Obtenido de Guía práctica de grupos de procesos (p.22), por PMI, 2023, PMI.

En síntesis, los grupos de procesos constituyen la estructura operativa de la dirección de proyectos. Su aplicación adecuada permite transformar ideas en resultados concretos, gestionar la complejidad del entorno y asegurar la entrega de valor a los interesados. Como señala el PMI (2023), “los procesos considerados como buenas prácticas en la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces deben adaptarse a las necesidades específicas de cada proyecto y organización” (p. 1).

2.2.6. Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

La gestión organizacional moderna se fundamenta en la alineación estratégica de sus iniciativas, lo que implica comprender la relación entre la estrategia empresarial, los portafolios, los programas y los proyectos. Estos elementos constituyen un sistema jerárquico que permite transformar la visión organizacional en resultados concretos.

La estrategia empresarial es el conjunto de decisiones y acciones que orientan a una organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo. En este sentido, Rangan y Hirsh (2019) señalan que la estrategia implica las elecciones que la organización hace sobre dónde competir y cómo lograr el valor a largo plazo. Asimismo, otros autores contemporáneos como Islam (2023) destacan que la estrategia empresarial es aquel plan integral que articula los recursos internos, las capacidades, el entorno competitivo, y el posicionamiento de la organización en el largo plazo. Su importancia radica en que sin una estrategia clara la asignación de recursos, la priorización de iniciativas y la medición de resultados quedan desalineados, lo que puede conducir a esfuerzos dispersos y sin impacto real.

Desde esta visión estratégica, se desprenden los conceptos de portafolio, programa y proyecto como niveles organizativos distintos, pero interrelacionados, de ejecución de la estrategia. Según el PMI (2023) un portafolio es una colección de proyectos, programas y operaciones gestionados de manera coordinada para alcanzar objetivos estratégicos. De acuerdo con Suvari (2023), la gestión de portafolios es una práctica clave de alineación

estratégica, selección, priorización y asignación de recursos de iniciativas para maximizar valor y asegurar que los esfuerzos estén dirigidos a los objetivos organizacionales.

Lo que respecta a programa se define como un grupo de proyectos relacionados cuya gestión coordinada permite obtener beneficios que no se lograrían si se gestionaran de forma individual. El PMI (2023) define los programas como “Proyectos, programas secundarios y actividades de programas relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual” (p.51). La gestión de programas es fundamental para asegurar la coherencia entre proyectos relacionados, facilitar la integración de entregables y maximizar los beneficios organizacionales.

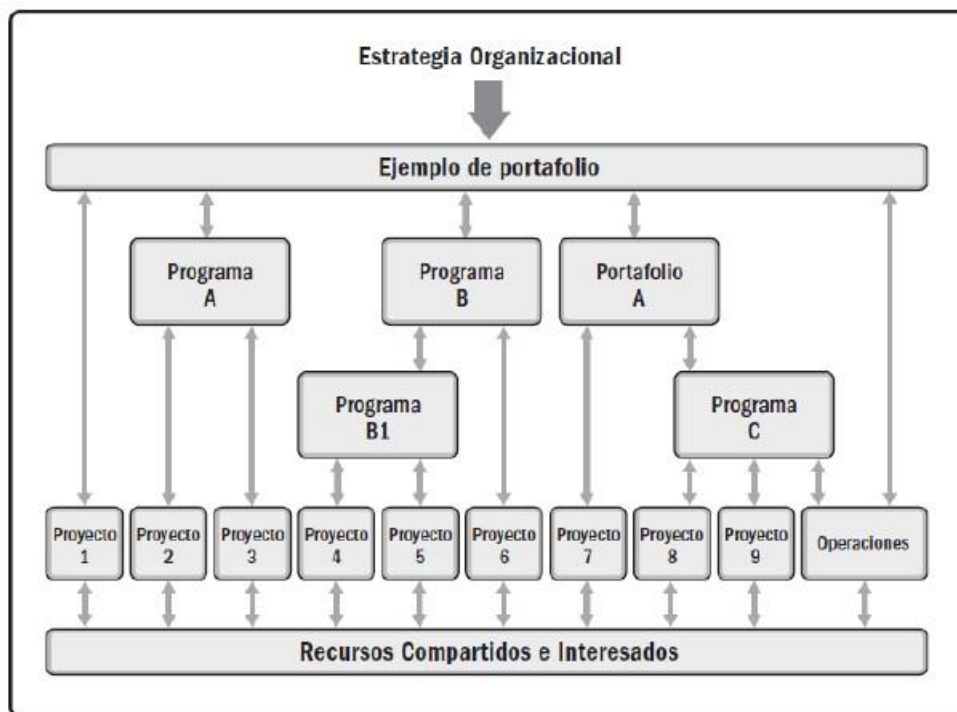
Finalmente se define un proyecto como: “Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.” (PMI, 2021, p.251).

Montealegre (2008) añade que un proyecto es un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida. Los proyectos son la unidad básica de ejecución estratégica. Permiten materializar ideas, resolver problemas y generar valor mediante entregables concretos.

La figura 5 muestra las conexiones entre portafolios y programas, entre portafolios y proyectos, y entre programas y proyectos individuales. Se aclara que estas conexiones entre si no siempre son jerárquicas.

Figura 5

Ejemplo de organización de Estrategia Organizacional, Portafolios, Programas y Proyectos



Nota: Obtenido de *Grupos de Procesos: Guía Práctica* (p.10), por PMI, 2023.

La importancia de entender esta jerarquía es que permite a la organización vincular sus decisiones estratégicas con la ejecución operativa de iniciativas, garantizando coherencia, prioridad en la asignación de recursos, gobernanza y medición de resultados.

En el caso de la investigación que tiene por objetivo desarrollar una Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos de Procesos Grupales en el Área Psicosocial en el CASED se clasifica como un proyecto independiente, dado que se trata de una iniciativa con un alcance bien definido (desarrollar una guía metodológica), con comienzo y fin previstos, y cuyo propósito es entregar un producto único (la guía) para optimizar los procesos grupales de

atención, lo más adecuado es considerarla un proyecto individual ya que no forma parte de un programa ni de un portafolio institucional. Esta clasificación se justifica pues posee objetivos específicos definidos en la presente PFG orientados a la elaboración de contenidos académicos sobre la dirección de proyectos, no comparte recursos ni planificación con otros proyectos relacionados y no está vinculado a una estrategia organizacional formal pues responde a una iniciativa académica individual con esto su ejecución no depende de la coordinación con otros proyectos ni busca beneficios integrados. Este proyecto se alinea con la misión y visión del CASED y constituye una contribución a una estrategia más amplia de gestión institucional, aunque en términos de estructura de gestión se aborda como un proyecto autónomo. No obstante, si este proyecto se desarrollara como parte de una iniciativa institucional para fortalecer la enseñanza de la gestión de proyectos, podría formar parte de un programa académico o incluso de un portafolio educativo.

2.3. Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés

Este apartado tiene como propósito examinar la situación actual de la problemática o la oportunidad que se aborda en el proyecto, enfocándose en el contexto específico del CASED. Se presenta un análisis descriptivo y aplicado que se fundamenta en información institucional y en estudios previos relevantes. Se expone cómo se manifiesta la situación dentro de la organización, las acciones que se han implementado hasta el momento y los resultados que se han obtenido.

Asimismo, se sintetizan investigaciones pertinentes al tema, destacando las metodologías utilizadas, las conclusiones alcanzadas y los aportes significativos que ofrecen. Estas referencias constituyen el respaldo teórico y práctico del proyecto. También se incorporan teorías complementarias y buenas prácticas relacionadas, explicando su pertinencia y cómo se vinculan con los objetivos de la investigación.

En conjunto, este apartado integra una revisión bibliográfica y un análisis contextual que permiten comprender a profundidad la problemática, justificando las propuestas planteadas. Esta integración facilita una visión global del tema, articulando el marco teórico con la realidad institucional.

2.3.1. Situación actual del problema u oportunidad en estudio (estado de la cuestión)

El estado actual institucional específicamente del CASED enfrenta importantes retos y es el alta adscripción al artículo 37 del RRAE de personas estudiantes con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad, lo cual impacta directamente en sobre carga laboral debido tanto al déficit de personal y la consolidación y estandarización de procesos que tiene relación directa con el trabajo cotidiano desde convocatorias de equipos de apoyo, emisión de planes de adecuaciones cada ciclo lectivo anual y coordinación constante interinstancia con diferentes Facultades, Escuelas y Unidades Académicas.

Debido a que la alta demanda no tiene una correspondencia con la capacidad profesional instalada, la atención a la población estudiantil específicamente en el área Psicosocial del CASED posee dificultades para una atención oportuna (Vicerrectoría de Vida Estudiantil, 2025), a partir de enfoques más tradicionales se han realizado esfuerzos, pero los resultados no han sido lo esperados.

La UCR trabaja bajo un calendario universitario en el cual todas sus acciones, actividades y resultados se calendarizan con fechas establecidas, al materializarse las labores cotidianas en una estructura bajo secuencias se puede afirmar que su enfoque es predictivo. Sin embargo, CASED al ser una unidad operativa con un entorno volátil y variable atiende una población con necesidades diversas en un entorno cambiante, requiere de un enfoque más adaptativo y flexible. Esto implica gestionar sus proyectos bajo principios ágiles, que permitan responder oportunamente a las variaciones en las demandas estudiantiles, ajustar estrategias

según el contexto y priorizar el valor entregado a las personas usuarias. Esta diferencia metodológica evidencia la necesidad de una guía que articule ambos enfoques, permitiendo una planificación estructurada sin perder la capacidad de adaptación que exige el trabajo con estudiantes con necesidades especiales asociadas o no a la discapacidad.

En el 2024 el área Psicosocial del CASED realizó un plan piloto sobre expectativas y necesidades relacionadas a la vivencia académica por parte de la población con diagnóstico de Trastorno del Espectro Autista (TEA) y otros diagnósticos asociados. A partir de los resultados se planificó para el 2025 un proceso grupal durante los dos ciclos lectivos universitarios que atendiera diferentes necesidades que implicaran ser un espacio seguro, respetuoso que fuese adaptado a tanto necesidades individuales como grupales de las personas estudiantes participantes que principalmente promueva su bienestar integral sobre todo el académico para así apoyar a su permanencia universitaria. Se ha observado una mejora en la interacción entre pares, el uso de estrategias comunicativas y la expresión emocional, lo cual ha favorecido su integración al entorno académico.

Además, el proceso ha permitido visibilizar las demandas específicas de esta población, consolidando el compromiso institucional con la diversidad, la inclusión y la accesibilidad. Las personas estudiantes han aprendido estrategias para la organización personal, la gestión emocional y la toma de decisiones, elementos esenciales para su autonomía y bienestar.

No obstante, se ha identificado una falta de planificación estandarizada en los procesos grupales, así como una escasez de recursos humanos y materiales, lo que limita la sostenibilidad y replicabilidad de estas iniciativas. Esta situación evidencia la necesidad de contar con una guía metodológica que permita estructurar, evaluar y mejorar la gestión de estos proyectos, asegurando su continuidad y efectividad.

La gestión de proyectos en el ámbito psicosocial requiere una adaptación de los enfoques tradicionales, incorporando elementos como la flexibilidad, la participación de los

beneficiarios (participantes de procesos grupales) y la sensibilidad a las necesidades individuales. Según el PMI (2021) los proyectos deben gestionarse considerando principios como la colaboración, la adaptabilidad y el enfoque en el valor entregado.

En contextos inclusivos, la planificación debe contemplar ajustes razonables, accesibilidad comunicacional y estrategias de acompañamiento emocional. La Guía del PMBOK Séptima Edición (PMI, 2021) propone un enfoque basado en dominios de desempeño, lo cual permite una mayor personalización de los procesos según el tipo de proyecto y sus objetivos.

La inclusión educativa implica garantizar que todas las personas estudiantes, independientemente de sus diagnósticos y condiciones, tengan acceso a una educación de calidad en igualdad de condiciones. Según Booth y Ainscow (2011), la inclusión no solo se refiere al acceso físico, sino también a la participación y significativa en los procesos de aprendizaje.

El enfoque de derechos reconoce a las personas con discapacidad como sujetos activos de derechos, lo cual implica que las instituciones educativas deben garantizar condiciones que promuevan su participación plena. De acuerdo con las Naciones Unidas (2006), la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad establece que los Estados deben asegurar ajustes razonables y accesibilidad en todos los ámbitos, incluyendo la educación superior. Este enfoque se alinea con los principios de equidad, justicia social y respeto a la diversidad, y debe ser transversal en la planificación y ejecución de proyectos psicosociales.

2.3.2. Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

Este apartado presenta un análisis crítico de las principales investigaciones realizadas en torno a la gestión de proyectos grupales relacionados al área psicosocial en contextos inclusivos, especialmente en el ámbito de la educación superior. El objetivo es identificar los aportes teóricos y metodológicos que sustentan la propuesta de una Guía Metodológica para el

CASED, considerando las características de su entorno operativo, marcado por la diversidad, la variabilidad y la necesidad de respuestas ágiles y adaptativas.

Cohen (2008) ofrece un manual técnico para la formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales, que incluye herramientas como el análisis de costos, cronogramas y evaluación de impacto. Aunque la publicación puede considerarse desactualizada por su año de publicación es un referente importante publicado por la CEPAL con un enfoque estructurado permite establecer una metodología rigurosa que puede ser adaptada al contexto psicosocial del CASED. Concluye que una planificación técnica adecuada mejora la eficiencia y sostenibilidad de los proyectos sociales. Esta visión técnica contrasta con enfoques más humanizados como el de Bolaños Mayorga (2023), quien sistematiza un grupo de apoyo mutuo desde una perspectiva cualitativa aplicada, centrada en las experiencias de los participantes. Ambos enfoques, aunque distintos, pueden integrarse para lograr una planificación estructurada sin perder la sensibilidad hacia las necesidades individuales.

Briones et al. (2019) desarrollan un programa de intervención psicoeducativa para estudiantes con discapacidad, demostrando que los procesos grupales pueden mejorar significativamente las habilidades sociales. Concluyen que estas intervenciones fortalecen la inclusión y el desempeño académico, validando su aplicación en contextos universitarios. Este estudio se complementa con el trabajo de Vicente et al. (2020), que analiza la autodeterminación en personas con discapacidad intelectual. Ambos coinciden en que los espacios grupales bien diseñados promueven habilidades sociales y autonomía, lo cual es esencial para el éxito académico y personal de los estudiantes atendidos por el CASED.

Condori et al. (2024) analizan el impacto del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) en el rendimiento académico, mediante una revisión sistemática. Concluyen que el DUA promueve la equidad y accesibilidad, siendo un marco pedagógico esencial para proyectos inclusivos. Esta perspectiva se alinea con la propuesta de García-Cedillo y Romero-Contreras

(2025), quienes estudian los modelos de atención a la discapacidad/diversidad enfatizando el modelo interactivo psicosocial y concluyen que la combinación de enfoques permite una atención más integral. La convergencia entre DUA y el modelo interactivo sugiere que la Guía Metodológica del CASED debe incorporar principios pedagógicos inclusivos junto con estrategias de intervención psicosocial.

González (2007) y Gordillo Dongo (2020) abordan la gestión de proyectos desde una perspectiva institucional, destacando la importancia de la estandarización, la rendición de cuentas y la participación comunitaria. Concluyen que estos elementos fortalecen la sostenibilidad y transparencia de los proyectos. Estas conclusiones son especialmente relevantes para el CASED, que requiere una estructura metodológica clara para garantizar la continuidad y efectividad de sus procesos grupales.

Venté y Mosquera (2022) proponen una metodología mixta para la gestión de proyectos en una ONG, combinando PMBOK y metodologías ágiles. Concluyen que esta combinación permite una gestión flexible, eficiente y centrada en el usuario. Esta propuesta es particularmente pertinente para el CASED, cuyo entorno operativo exige adaptabilidad sin perder el rigor técnico. La integración de metodologías ágiles con enfoques estructurados representa una solución viable para atender la diversidad de necesidades estudiantiles.

Venegas Chazarro (2018) documenta un proceso grupal de musicoterapia con personas diagnosticadas con esquizofrenia, destacando la planificación, ejecución y evaluación como componentes clave. Concluye que la estructuración de los procesos grupales permite una intervención terapéutica efectiva, validando la necesidad de formalizar procedimientos en el área psicosocial institucional. Este estudio aporta evidencia sobre cómo la metodología aplicada puede mejorar el bienestar emocional y social de los participantes, lo cual es directamente aplicable al trabajo del CASED.

García y Rodríguez (2023) presentan una guía para la gestión de proyectos con enfoque inclusivo, detallando fases como el diagnóstico participativo, análisis de factibilidad y formulación estratégica. Concluyen que la inclusión debe estar presente en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, y que la participación comunitaria y el aprendizaje-servicio son fundamentales para su éxito. Este enfoque refuerza la necesidad de que la Guía Metodológica del CASED contemple dimensiones éticas, sociales y pedagógicas en su diseño.

En conjunto, estas investigaciones evidencian la necesidad de estructurar los procesos grupales psicosociales mediante metodologías claras, adaptativas e inclusivas. Los principales aportes incluyen la validación de la estandarización, la relevancia del enfoque psicosocial, la aplicabilidad del DUA y del modelo social de la discapacidad, y el uso de metodologías mixtas que permiten una planificación estructurada sin perder la capacidad de adaptación que exige el trabajo con estudiantes con necesidades especiales. El análisis comparativo entre los estudios revela que la combinación de enfoques técnicos, pedagógicos y psicosociales es clave para diseñar una guía metodológica efectiva, sensible y sostenible para el CASED.

2.3.3. Otras teorías o buenas prácticas relacionadas con el tema en estudio

Este apartado tiene como propósito ampliar el sustento teórico y práctico del proyecto de investigación, incorporando otras teorías y buenas prácticas que complementan lo desarrollado en el marco teórico. A través del análisis de enfoques relevantes en los campos de la educación inclusiva, la intervención psicosocial y la gestión de proyectos, se busca fortalecer la propuesta de una Guía Metodológica para el CASED, asegurando que esta responda de manera integral a las necesidades de una población estudiantil diversa.

Las teorías seleccionadas no solo aportan fundamentos conceptuales, sino que también ofrecen herramientas aplicables para la planificación, ejecución y evaluación de procesos grupales en contextos universitarios. Asimismo, las buenas prácticas revisadas permiten

identificar modelos exitosos que pueden ser adaptados al entorno operativo del CASED, caracterizado por su dinamismo, complejidad y compromiso con la inclusión.

Cada sección de este apartado desarrolla una teoría o práctica específica, explicando su origen, principios fundamentales, evidencia empírica y aplicabilidad directa al proyecto.

2.3.3.1 Metodologías Ágiles en la Gestión de Proyectos Sociales y Psicosociales

Las metodologías ágiles surgieron en el ámbito del desarrollo de software como una respuesta a la rigidez de los modelos tradicionales de gestión de proyectos. Sin embargo, su aplicación se ha extendido a variados ámbitos, incluyendo el trabajo social, la educación y la intervención psicosocial. De acuerdo con el Manifiesto Ágil los principios ágiles priorizan la colaboración, la adaptabilidad, la entrega continua de valor y la respuesta rápida al cambio (Beck et al., 2001). Estos principios se alinean profundamente con las necesidades del CASED, una unidad operativa que trabaja en un entorno volátil, con estudiantes que presentan condiciones diversas y cambiantes.

En el contexto de proyectos relacionados a áreas como la psicosocial que impliquen procesos grupales, las metodologías ágiles permiten una planificación flexible, centrada en las personas participantes. En lugar de establecer un plan rígido desde el inicio, se trabaja en ciclos cortos (sprints), donde se evalúan los avances, se ajustan las estrategias y se incorporan retroalimentaciones constantes. Esta dinámica es especialmente útil en procesos grupales con estudiantes con necesidades especiales asociadas o no a la discapacidad, donde las necesidades pueden variar significativamente entre participantes y a lo largo del tiempo.

Una de las prácticas ágiles más relevantes para el CASED es el uso de Scrum. De acuerdo con el PMI (2017) un marco de trabajo que organiza el desarrollo de productos mediante equipos multidisciplinarios, roles definidos (Scrum Master, Product Owner, equipo de desarrollo) y eventos estructurados como la planificación de sprints, reuniones diarias,

revisiones y retrospectivas. Aunque Scrum fue concebido para entornos tecnológicos, su estructura puede adaptarse a proyectos como el que propone este PGF, asignando roles como facilitador grupal, coordinador institucional y equipo de apoyo técnico. Las reuniones periódicas permiten reflexionar sobre el progreso socioemocional y académico de los estudiantes, promoviendo la mejora continua y la entrega de valor en ciclos cortos.

Otra práctica ágil aplicable es Kanban, que permite visualizar el flujo de trabajo mediante tableros que muestran las tareas pendientes, en proceso y completadas. Esta herramienta facilita la organización de actividades grupales, el monitoreo de objetivos individuales y la comunicación entre profesionales. Kanban promueve la transparencia, la colaboración y la priorización de tareas según el valor que aportan las personas participantes del proceso grupal. Su enfoque menos prescriptivo y altamente adaptable lo convierte en una opción viable para entornos como el CASED, donde las necesidades cambian constantemente y se requiere flexibilidad sin perder control sobre el proceso (PMI,2017).

La aplicabilidad de las metodologías ágiles a la Guía Metodológica propuesta es altamente pertinente. En primer lugar, permiten estructurar los procesos grupales en fases iterativas, donde cada ciclo incluye planificación, ejecución, evaluación y ajuste. Esto responde a la necesidad de flexibilidad que caracteriza el trabajo con población estudiante por ejemplo con diagnóstico de TEA y otras condiciones. En segundo lugar, fomentan la participación de las personas participantes, al permitir que sus opiniones y experiencias influyan en el diseño de las actividades. Finalmente, las metodologías ágiles promueven la mejora continua, lo cual es esencial para garantizar la calidad y sostenibilidad de los proyectos en el área psicosocial.

En relación con el marco teórico del proyecto, las metodologías ágiles complementan los procesos grupales al introducir una dimensión organizativa y estratégica. Mientras el enfoque psicosocial se centra en el bienestar emocional y la interacción grupal, las metodologías ágiles aportan herramientas para gestionar esos procesos de manera eficiente,

colaborativa y adaptativa. Esta integración permite que la Guía Metodológica no solo sea técnicamente sólida, sino también sensible a las dinámicas humanas que caracterizan el trabajo en el CASED.

Además, autores como Venté y Mosquera (2022) han demostrado que la combinación de metodologías ágiles con marcos estructurados como el PMBOK mejora la eficiencia en proyectos sociales. En su estudio aplicado a Compassion International Colombia, concluyen que esta integración permite una gestión centrada en el usuario, con capacidad de respuesta ante cambios y una mayor alineación con los valores institucionales. Este hallazgo refuerza la idea de que el CASED puede beneficiarse de una guía metodológica híbrida, que articule lo mejor de ambos mundos: la estructura del PMBOK y la flexibilidad de lo ágil.

2.3.3.2 Modelo de la discapacidad

El modelo social de la discapacidad representa un cambio paradigmático en la forma de comprender la discapacidad, al desplazar el foco desde las limitaciones individuales hacia las barreras sociales que impiden la participación plena de las personas en la vida comunitaria. Esta perspectiva fue impulsada en la década de 70's por activistas del Reino Unido, especialmente por la Union of the Physically Impaired Against Segregation (UPIAS), y teorizada por Mike Oliver en el año 1983, quien propuso que la discapacidad no reside en el cuerpo de la persona, sino en la estructura social que excluye y margina (Oliver, 1990).

Desde esta visión, la discapacidad se entiende como una construcción social que emerge de la interacción entre personas con discapacidad y un entorno que no considera sus necesidades. Así, se establece una distinción fundamental entre “deficiencia” (condición física, sensorial o cognitiva) y “discapacidad” (resultado de las barreras sociales). Este enfoque ha sido clave para el desarrollo de políticas públicas inclusivas y para el reconocimiento de los derechos de las personas con discapacidad, especialmente a partir de la Convención sobre los

Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) de las Naciones Unidas (2006) que consagra principios como la autonomía, la igualdad de oportunidades y la accesibilidad universal.

Uno de los principales aportes del modelo social es su capacidad para empoderar a las personas con discapacidad, al reconocerlas como sujetos de derechos y no como objetos de asistencia. Este modelo ha promovido la participación de las personas con discapacidad en la toma de decisiones que les afectan, y ha impulsado la investigación emancipadora, en la que las propias personas con discapacidad lideran procesos de producción de conocimiento sobre sus realidades (Barton, 1998).

Sin embargo, el modelo social no ha estado exento de críticas. Algunos autores señalan que, al centrarse exclusivamente en las barreras sociales, puede minimizar el impacto real que las deficiencias físicas, sensoriales o cognitivas tienen en la vida cotidiana de las personas. Desde los estudios críticos de la discapacidad, se ha planteado la necesidad de una visión más compleja e interseccional, que considere cómo la discapacidad se entrecruza con otras formas de opresión, como el género, la clase social o la etnicidad (Ferrante, 2014).

En el contexto latinoamericano, la implementación del modelo social enfrenta desafíos particulares. Si bien ha sido incorporado en discursos y marcos normativos, su aplicación práctica se ve limitada por condiciones estructurales como la pobreza, la desigualdad y la falta de acceso a servicios básicos. En muchos países de la región, las políticas públicas aún se encuentran ancladas en enfoques asistencialistas o médicos, lo que dificulta la transición hacia una inclusión plena y efectiva (Pérez Dalmeda y Chhabra, 2019).

En el ámbito educativo, el modelo social ha sido fundamental para redefinir la educación inclusiva. Este enfoque sostiene que no son los estudiantes quienes deben adaptarse al sistema educativo, sino que es el sistema el que debe transformarse para responder a la diversidad. Esto implica eliminar barreras físicas, curriculares y actitudinales, y promover una

pedagogía centrada en el respeto a las diferencias. No obstante, algunos estudios advierten que la inclusión educativa aún enfrenta obstáculos importantes, como la falta de formación docente, la escasa disponibilidad de recursos y la persistencia de prácticas excluyentes dentro de las aulas (UNESCO, 2020a).

El Modelo Social de la Discapacidad representa un cambio de paradigma en la comprensión de la discapacidad. A diferencia del modelo médico, que centra la discapacidad en las limitaciones individuales, el modelo social sostiene que son las barreras sociales, culturales y ambientales las que generan exclusión. Pérez Dalmeda y Chhabra (2019) destacan que este enfoque ha sido fundamental para el activismo en favor de los derechos de las personas con discapacidad, promoviendo la accesibilidad, la igualdad de oportunidades y la eliminación de barreras.

En el caso del CASED, la adopción del modelo social de la discapacidad resulta especialmente pertinente. Al tratarse de una unidad operativa que atiende a personas estudiantes con diversas condiciones en un entorno universitario cambiante, este modelo permite comprender la inclusión no como una cuestión de adaptación individual, sino como un proceso institucional que requiere transformaciones estructurales. La Guía Metodológica propuesta en este proyecto se alinea con estos principios, al buscar articular una planificación estructurada con un enfoque flexible y adaptativo, capaz de responder a las necesidades reales de la población estudiantil y de promover su participación, autonomía y bienestar.

En síntesis, el Modelo Social de la Discapacidad ofrece un marco teórico robusto para sustentar procesos grupales psicosociales inclusivos. Su enfoque en la eliminación de barreras y en la transformación del entorno social lo convierte en una herramienta clave para el diseño de intervenciones que promuevan la equidad y la justicia social. No obstante, su implementación efectiva requiere un compromiso institucional profundo, así como una mirada crítica que permita integrar otras dimensiones de la experiencia de la discapacidad.

La relación con el marco teórico del proyecto es clara: el modelo social aporta una base ética y política que refuerza la necesidad de una guía metodológica que no solo sea técnica, sino también transformadora. Al integrar este modelo, el proyecto se alinea con los principios de derechos humanos y justicia social, asegurando que la inclusión no sea solo una meta, sino una práctica cotidiana.

2.3.3.3 Teoría Sociocconstructivista del Aprendizaje

La teoría sociocconstructivista del aprendizaje, basada en los aportes del psicólogo ruso Lev Vygotsky, constituye uno de los marcos teóricos más influyentes en la pedagogía contemporánea. Su propuesta se centra en la idea de que el aprendizaje es un proceso social, cultural y contextual, en el que el conocimiento se construye a través de la interacción con otros y con el entorno. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para abordar los desafíos de la educación superior inclusiva, en particular en contextos donde se desarrollan procesos grupales con estudiantes con discapacidad, como es el caso del trabajo realizado en el CASED.

Uno de los conceptos más relevantes de esta teoría es la Zona de Desarrollo Próximo (ZDP), definida como la distancia entre lo que un estudiante puede hacer por sí mismo y lo que puede lograr con la ayuda de otros más competentes, ya sean docentes, pares o mediadores. Esta noción permite reconocer que el potencial de aprendizaje de una persona no está determinado únicamente por sus capacidades actuales, sino también por las oportunidades de interacción y apoyo que recibe (Vygotsky, 1978). En el caso de estudiantes con discapacidad, esta idea es transformadora, ya que desplaza la atención desde las limitaciones individuales hacia las posibilidades de desarrollo que emergen en contextos de colaboración y acompañamiento.

Desde esta perspectiva, los procesos grupales adquieren un valor pedagógico central. El trabajo en grupo no solo favorece la construcción colectiva del conocimiento, sino que también promueve habilidades sociales, empatía, comunicación y sentido de pertenencia. Estas dimensiones son fundamentales para el bienestar y la inclusión de estudiantes con discapacidad en la vida universitaria. Como señalan Castellaro y Peralta (2020), el aprendizaje en contextos grupales permite a los estudiantes construir significados compartidos, negociar sentidos y desarrollar competencias que trascienden lo meramente académico.

Además, el socioconstructivismo reconoce el papel del lenguaje como herramienta de mediación. Para Vygotsky, el lenguaje no es solo un medio de comunicación, sino un instrumento fundamental del pensamiento y del desarrollo cognitivo. En los procesos grupales, el diálogo, la argumentación y la reflexión conjunta se convierten en vehículos para el aprendizaje significativo. Esto implica que los espacios grupales deben ser diseñados como entornos dialógicos, donde todas las voces sean escuchadas y valoradas, y donde se fomente la participación de cada integrante, independientemente de sus condiciones o capacidades.

La educación superior, tradicionalmente estructurada en torno a modelos transmisivos y centrados en el docente, enfrenta el desafío de transformarse para responder a la diversidad del estudiantado. La teoría socioconstructivista ofrece un marco para repensar estas prácticas, promoviendo una pedagogía más inclusiva, participativa y centrada en el estudiante. Esto implica, por ejemplo, el uso de metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje cooperativo, y la resolución colaborativa de problemas, que permiten a los estudiantes aprender haciendo, dialogando y construyendo juntos.

En el caso de estudiantes con necesidades especiales asociadas o no a la discapacidad, estas metodologías deben ser adaptadas para garantizar su participación plena. Esto puede implicar ajustes en la comunicación, el uso de apoyos tecnológicos, la flexibilización de tiempos y formas de evaluación, y la creación de un clima grupal que valore la diversidad

como un recurso y no como una dificultad. Como afirma Gamboa Palacios (2020), el socioconstructivismo permite comprender la discapacidad no como una barrera para el aprendizaje, sino como una oportunidad para enriquecer los procesos educativos a través de la diferencia.

Asimismo, esta teoría se articula con otros enfoques contemporáneos como el modelo social de la discapacidad y el enfoque de capacidades. Todos ellos comparten una visión crítica de los modelos tradicionales que patologizan la diferencia, y proponen en cambio una mirada centrada en los derechos, la participación y la transformación del entorno. En este sentido, el socioconstructivismo aporta una base epistemológica y metodológica para diseñar intervenciones grupales inclusivas, que no solo busquen transmitir contenidos, sino también construir comunidad, fortalecer la gestión de la población estudiantil y promover su desarrollo integral.

En el contexto del CASED en el área Psicosocial, donde se trabaja con estudiantes con Trastorno del Espectro Autista (TEA) y otras condiciones, la aplicación de esta teoría puede traducirse en prácticas concretas como la co-creación de normas grupales, la facilitación de espacios de expresión socioemocional, el uso de materiales visuales y multisensoriales, y la implementación de roles colaborativos que permitan a cada persona estudiante aportar desde sus fortalezas. Estas estrategias no solo favorecen el aprendizaje, sino que también contribuyen a la construcción de espacios seguros, empáticos y significativos, tal como se ha evidenciado en los resultados del proceso grupal desarrollado en el año 2025.

En conclusión, la teoría socioconstructivista del aprendizaje ofrece un marco teórico robusto y coherente con los principios de la inclusión educativa. Su énfasis en la interacción social, la mediación pedagógica y la construcción colectiva del conocimiento la convierte en una herramienta valiosa para el diseño de procesos grupales en educación superior, especialmente cuando se trabaja con estudiantes con discapacidad. Integrar esta perspectiva

en la Guía Metodológica del CASED permitirá no solo mejorar la calidad de los procesos de intervención, sino también avanzar hacia una universidad más justa, democrática e inclusiva.

3. Marco metodológico

El presente capítulo describe el enfoque metodológico adoptado para la elaboración del PFG, con el propósito de garantizar la coherencia entre los objetivos planteados, las fuentes de información consultadas, los métodos de investigación utilizados, las herramientas aplicadas, los supuestos y restricciones considerados, y los entregables obtenidos. Este apartado resultó fundamental para asegurar que el desarrollo del estudio se realizara de manera sistemática y alineada con las buenas prácticas de la administración de proyectos.

La finalidad del marco metodológico consiste en definir la ruta seguida para diseñar una guía metodológica orientada a la gestión de proyectos de procesos grupales en el área Psicosocial del Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad (CASED). Dicha guía buscó estandarizar la planificación, ejecución y evaluación de los procesos, optimizando recursos, promoviendo la inclusión y garantizando la continuidad en la atención de la población estudiantil con discapacidad.

El estudio se caracterizó por un enfoque mixto, que combinó elementos cualitativos y cuantitativos. El enfoque cualitativo permitió analizar la situación actual, comprender las necesidades del contexto y revisar las mejores prácticas mediante análisis documental y entrevistas a actores clave. Por su parte, el enfoque cuantitativo facilitó la sistematización de datos relacionados con recursos, tiempos y procesos, con el fin de fundamentar las recomendaciones para la implementación futura de la guía. Este enfoque mixto fue pertinente, dado que el problema abordado requirió tanto la comprensión contextual como el análisis técnico.

En cuanto al tipo de investigación, se adoptó un carácter aplicado, descriptivo y exploratorio. Fue aplicada porque se orientó a resolver un problema práctico mediante la propuesta de una herramienta metodológica; descriptiva, al permitir caracterizar los procesos grupales existentes en el CASED; y exploratoria, debido a la ausencia de metodologías estandarizadas en este ámbito. El diseño metodológico fue no experimental, documental y propositivo, desarrollado en un único período, lo que permitió estructurar la propuesta sin manipulación de variables ni ejecución de un piloto, limitándose a generar recomendaciones para su futura implementación.

3.1. Fuentes de información

Las fuentes de información constituyeron el insumo esencial para sustentar el desarrollo del estudio, ya que permitieron obtener datos confiables y pertinentes sobre el contexto y las prácticas relacionadas con la gestión de proyectos en el área Psicosocial del CASED. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), las fuentes de información son todos aquellos recursos que proporcionan datos relevantes para responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos planteados. Su adecuada selección garantiza la validez y la coherencia del trabajo académico.

Por su parte, Creswell y Creswell (2018) señalaron que las fuentes de información son fundamentales para construir el marco conceptual y metodológico, ya que facilitan la integración de evidencia empírica y teórica en el diseño de propuestas aplicadas. En este sentido, la consulta de fuentes primarias y secundarias resultó indispensable para comprender la situación actual, identificar buenas prácticas y fundamentar la estructura de la Guía Metodológica.

En el presente estudio, las fuentes primarias incluyeron entrevistas a actores clave del CASED y análisis de documentos internos relacionados con la planificación y ejecución de procesos grupales. Estas aportaron información directa sobre las necesidades, limitaciones y

expectativas institucionales. Las fuentes secundarias, por su parte, abarcaron literatura especializada en administración de proyectos, estándares internacionales como la Guía del PMBOK Séptima Edición (PMI, 2021) y artículos académicos sobre inclusión y gestión psicosocial, lo que permitió contextualizar la propuesta en buenas prácticas reconocidas.

La importancia de las fuentes de información radicó en que proporcionaron la base para diseñar una guía metodológica coherente, adaptada al contexto institucional y alineada con estándares internacionales. Sin ellas, no habría sido posible garantizar la pertinencia técnica ni la aplicabilidad práctica de la propuesta.

3.1.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias constituyen un elemento esencial en la construcción de la presente investigación, ya que aportaron información original y directa sobre el tema investigado. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), este tipo de fuentes contiene datos sin procesar, provenientes de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones, antes de ser interpretados o evaluados por terceros. De igual manera, Creswell y Creswell (2018) indicaron que las fuentes primarias son fundamentales para garantizar la autenticidad y la validez de los hallazgos, al ofrecer evidencia empírica que sustenta el análisis y la propuesta metodológica.

La importancia de las fuentes primarias en este trabajo radicó en que permitieron comprender la realidad del CASED desde la perspectiva de los actores involucrados, así como identificar las prácticas actuales y las necesidades específicas del área Psicosocial. Estas fuentes fueron indispensables para diseñar una guía metodológica contextualizada, alineada con las condiciones y expectativas institucionales.

Entre los ejemplos más comunes de fuentes primarias se encuentran entrevistas en profundidad, documentos oficiales, informes técnicos, actas institucionales, testimonios de expertos y registros internos. En el presente estudio, las fuentes primarias utilizadas

consistieron en entrevistas semiestructuradas a profesionales del CASSED, revisión de actas de reuniones (bitácoras de sesiones) relacionada con el proceso grupal realizado el año 2025 y análisis de documentos internos sobre planificación y ejecución de actividades del área Psicosocial. Estas aportaron información clave sobre la estructura actual de los procesos en el caso de las entrevistas semiestructuradas permitió identificar necesidades reales, limitaciones operativas y expectativas del equipo psicosocial. Gracias a esta información, se definieron los componentes críticos de la guía metodológica, como la estructura del acta de constitución y las estrategias de comunicación. Las actas de reuniones proporcionaron evidencia sobre la forma en que se gestionaban actualmente los procesos grupales, incluyendo acuerdos, roles y problemas recurrentes, esto sirvió para diseñar procedimientos más claros y estandarizados. Los documentos internos ofrecieron datos sobre cronogramas, recursos y protocolos previos, lo que permitió comparar las prácticas existentes con los estándares internacionales y proponer mejoras fundamentadas.

En síntesis, las fuentes primarias fueron determinantes para garantizar que la guía metodológica respondiera a las necesidades reales del contexto, evitando que la propuesta se basara únicamente en teorías generales o prácticas externas sin adaptación al entorno institucional.

3.1.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias se definen como aquellos recursos que ya habían procesado información proveniente de fuentes primarias, mediante interpretación, análisis o reorganización de datos. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), estas fuentes presentan información derivada de estudios previos, lo que permite a la persona investigadora acceder a contenidos sintetizados y organizados para facilitar la comprensión del fenómeno. De igual manera, Tamayo y Tamayo (2005) señaló que las fuentes secundarias son esenciales para

contextualizar la investigación, ya que integran conocimientos acumulados y aportan marcos teóricos que orientan el análisis.

La importancia de las fuentes secundarias en este PFG radicó en que proporcionaron el sustento conceptual y metodológico necesario para diseñar la guía propuesta. Estas fuentes permitieron incorporar estándares internacionales, buenas prácticas y teorías aplicadas a la gestión de proyectos, lo que garantizó que la propuesta estuviera alineada con principios reconocidos en el ámbito tanto académico como profesional.

Entre los ejemplos más comunes de fuentes secundarias se encuentran libros de texto, artículos académicos que analizan investigaciones previas, diccionarios, informes institucionales y documentos normativos. En el presente estudio, las fuentes secundarias utilizadas incluyeron la Guía del PMBOK Séptima Edición (PMI, 2021), la Guía práctica de grupos de procesos (PMI, 2023), así como textos especializados en metodología de investigación y administración de proyectos. Estas aportaron criterios técnicos para estructurar los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre, además de fundamentos teóricos para justificar el enfoque metodológico.

En síntesis, las fuentes secundarias fueron determinantes para consolidar el marco conceptual y metodológico del estudio, complementando la información obtenida de las fuentes primarias y asegurando la pertinencia académica y profesional de la propuesta.

3.2. Métodos de Investigación y estrategias lógicas de razonamiento

Los métodos de investigación constituyen procedimientos sistemáticos que permiten obtener, organizar y analizar información empírica para responder a los objetivos planteados en una investigación (Arias, 2012; Hernández-Sampieri et al., 2014). Por su parte, las estrategias lógicas de razonamiento son procesos mentales que orientan la interpretación y análisis de los datos, asegurando coherencia en las conclusiones (Bunge, 2003; Tamayo y Tamayo, 2005).

La diferencia fundamental entre ambos radica en que los métodos definen el qué y el cómo del proceso investigativo, mientras que las estrategias explican el cómo se pensó para organizar la información y justificar los hallazgos. En esta investigación, ambos elementos fueron esenciales para garantizar la validez y pertinencia de la propuesta metodológica.

El estudio adoptó un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. El enfoque cualitativo permitió comprender las necesidades del CASED y analizar documentos normativos, mientras que el cuantitativo facilitó la sistematización de datos sobre recursos y procesos. En cuanto al tipo, la investigación fue aplicada, dado que buscó resolver un problema práctico mediante la elaboración de una guía metodológica. Además, tuvo carácter descriptivo, al detallar la situación actual de los procesos grupales, y exploratorio, por abordar un tema poco documentado en el contexto institucional (Creswell y Creswell, 2018; Hernández-Sampieri et al., 2018).

3.2.1. Método de estudio de caso

El estudio de caso se reconoció como uno de los métodos más apropiados para esta PFG, dado que permitió analizar en profundidad el contexto específico del Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad (CASED). Según Yin (2018), este método se utiliza cuando se busca comprender fenómenos complejos en su entorno real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidas. Arias (2012) lo describe como una estrategia que facilita la exploración detallada de una unidad particular —en este caso, los procesos grupales en el área Psicosocial— para identificar patrones, problemas y oportunidades de mejora.

La finalidad del estudio de caso fue obtener información integral sobre la estructura organizativa, los recursos disponibles y las prácticas actuales de gestión de proyectos que contengan procesos grupales. Este método se emplea habitualmente en investigaciones aplicadas, donde se requiere adaptar soluciones a realidades específicas (Hernández-Sampieri

et al., 2014). En el ámbito de la administración de proyectos, su uso es frecuente para evaluar la implementación de metodologías, identificar brechas y proponer mejoras contextualizadas.

En esta investigación, el estudio de caso se aplicó mediante la revisión de documentos institucionales, entrevistas a actores clave y análisis de procesos internos. Gracias a ello, fue posible caracterizar la situación actual del CASED, identificar la ausencia de procedimientos estandarizados y comprender las limitaciones en la planificación y ejecución de procesos grupales. Esta información resultó esencial para cumplir el primer objetivo específico: diseñar y estructurar los procesos de inicio y planificación, incluyendo el acta de constitución, análisis de interesados y definición de alcance, cronograma, costos y riesgos. Además, el estudio de caso aportó insumos para formular recomendaciones sobre ejecución, monitoreo y cierre, asegurando que la guía metodológica respondiera a las necesidades reales del contexto.

3.2.2. Método de análisis de contenido

El análisis de contenido se constituyó en otro método fundamental para esta PFG, dado que permitió examinar de manera sistemática documentos institucionales, normativas y estándares internacionales relacionados con la gestión de proyectos. Krippendorff (2019) define este método como una técnica para interpretar datos textuales mediante la identificación de patrones, categorías y significados relevantes. Su objetivo es transformar información cualitativa en conocimiento estructurado con la finalidad de toma de decisiones.

Este método se utiliza en investigaciones donde se requiere comprender el discurso presente en documentos, informes o registros, y es especialmente útil en estudios que buscan alinear prácticas locales con estándares internacionales (Creswell y Creswell, 2018). En el campo de la administración de proyectos, el análisis de contenido permite comparar procedimientos internos con marcos de referencia como la Guía del PMBOK (PMI, 2021) o la norma ISO 21500, identificando brechas y oportunidades de mejora.

En el presente trabajo, el análisis de contenido se aplicó a informes de procesos grupales, actas de reuniones (bitácoras de sesiones), protocolos institucionales y documentos normativos. Este análisis permitió extraer información sobre cómo se gestionan actualmente los proyectos en el área Psicosocial, identificar la falta de lineamientos claros y contrastar estas prácticas con las recomendaciones del PMI. Como resultado, se definieron los componentes esenciales de la guía metodológica, tales como la estructura del acta de constitución, el análisis de interesados y la gestión de riesgos. Asimismo, el análisis de contenido fundamentó las recomendaciones para los grupos de procesos de ejecución, monitoreo y cierre, asegurando que la propuesta estuviera alineada con buenas prácticas internacionales y adaptada al contexto del CASED.

3.2.3. Estrategia lógica de pensamiento inductivo

El razonamiento inductivo se reconoció como una estrategia lógica fundamental en esta investigación, dado que permitió construir principios generales a partir de observaciones particulares. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), la inducción consiste en inferir conclusiones generales basadas en el análisis de casos específicos, lo que la convierte en una herramienta esencial para estudios aplicados que buscan generar propuestas contextualizadas. Tamayo y Tamayo (2005) señala que este tipo de razonamiento es característico de investigaciones que parten de la realidad empírica para formular teorías o modelos adaptados a un entorno concreto.

La finalidad del razonamiento inductivo fue identificar patrones y tendencias presentes en los procesos grupales del CASED, así como en otras experiencias documentadas en la literatura sobre gestión de proyectos en contextos psicosociales. Este enfoque se utiliza habitualmente cuando el investigador carece de un marco normativo completamente definido y necesita construir lineamientos a partir de la práctica observada (Arias, 2012). En el ámbito de

la administración de proyectos, la inducción permite extraer buenas prácticas de casos reales y transformarlas en recomendaciones aplicables a futuros proyectos.

En esta investigación, la estrategia inductiva se aplicó en varias etapas. Primero, se analizaron documentos institucionales y entrevistas con actores clave para identificar cómo se gestionaban actualmente los procesos grupales. Posteriormente, se revisaron estudios y guías internacionales, como la Guía del PMBOK (PMI, 2021), para contrastar las prácticas locales con estándares reconocidos. A partir de estas observaciones, se formularon principios generales que orientaron la estructura de la guía metodológica, tales como la necesidad de definir líneas base claras, establecer mecanismos de control y documentar formalmente el cierre de los proyectos.

El uso del razonamiento inductivo fue especialmente relevante para cumplir el segundo y tercer objetivo específico: formular procedimientos, técnicas y herramientas aplicables a los grupos de procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre, y proponer recomendaciones para la implementación futura de la guía. Gracias a esta estrategia, se logró integrar aprendizajes derivados de la práctica con lineamientos teóricos, asegurando que la propuesta fuera coherente, viable y adaptada al contexto institucional.

En síntesis, la inducción permitió transformar información dispersa en principios organizados que sirvieron como base para la propuesta metodológica. Su aplicación garantizó que la guía no fuera una simple transposición de estándares internacionales, sino una herramienta contextualizada que respondiera a las necesidades reales del CASED.

3.3. Herramientas

Las herramientas de la dirección de proyectos se definieron como instrumentos prácticos que permiten aplicar procesos y técnicas para planificar, ejecutar, monitorear y cerrar proyectos de manera eficiente. Según Kerzner (2022), estas herramientas son esenciales para convertir los principios de la gestión en acciones concretas que garanticen el cumplimiento de

los objetivos. Por su parte, el Project Management Institute (PMI, 2023) indica que las herramientas facilitan la estandarización de procesos, la optimización de recursos y la mejora continua en la gestión de proyectos.

En esta investigación, las herramientas se utilizaron para estructurar la Guía Metodológica, asegurar la coherencia entre los objetivos y generar recomendaciones aplicables al área psicosocial del CASED. A continuación, se describen las principales herramientas empleadas, su finalidad, cómo fueron utilizadas y los resultados obtenidos.

1. **Acta de constitución del proyecto:** Es una herramienta que formaliza el inicio del proyecto y define sus objetivos, alcance, responsables y criterios de éxito (PMI, 2023). Esta herramienta se utilizó para dar claridad a los procesos de inicio y planificación, estableciendo las líneas base del proyecto. Se obtuvo un documento que sirvió como referencia para todas las decisiones posteriores, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos del CASED y la coherencia metodológica.
2. **Registro de interesados:** Es una herramienta que permite identificar y analizar a las partes interesadas, clasificándolas según su nivel de influencia e interés (Kerzner, 2022). En este PFG, se aplicó para priorizar la comunicación con actores clave, como profesionales de las diferentes áreas del CASED y personal administrativo. Se obtuvo una matriz que facilitó la gestión de expectativas y redujo riesgos de resistencia al cambio, fortaleciendo la participación en la planificación.
3. **Estructura de Desglose de Trabajo (EDT):** Es una herramienta que organiza el alcance del proyecto en componentes manejables, permitiendo visualizar todas las actividades y entregables (PMI, 2023). Se diseñó una EDT específica para los procesos grupales, lo que permitió asignar responsabilidades y estimar tiempos de manera más precisa. Se obtuvo una estructura clara que sirvió como base para la planificación y el control del proyecto.

- 4. Cronograma del proyecto:** Es una herramienta para secuenciar actividades, estimar duraciones y definir hitos de control (PMI, 2021). Se construyó una red lógica (predecesoras y sucesoras) para las fases de inicio y planificación, incorporando ventanas de disponibilidad del área psicosocial y periodos académicos de la población estudiantil, así como la administrativa. Se obtuvo un plan temporal con hitos críticos (aprobación del acta, validación de herramientas, emisión de recomendaciones) que sustentó las propuestas de seguimiento.
- 5. Plan de gestión de recursos:** Define cómo se asignarán y administrarán los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el proyecto (PMI, 2023). Se aplicó para garantizar la disponibilidad y correcta utilización de los recursos durante la planificación y ejecución de los procesos grupales. Se obtuvo un plan que permitió optimizar la distribución de tareas, evitar sobrecarga en el equipo y asegurar que los materiales requeridos estuvieran disponibles en el momento oportuno.
- 6. Matriz de riesgos (probabilidad e impacto):** Es una herramienta para identificar, analizar y planificar respuestas ante riesgos, incluyendo amenazas y oportunidades (Hillson, 2017; PMI, 2021). Se listaron riesgos típicos (baja asistencia, eventuales crisis emocionales, rotación de facilitadores, cuellos de botella administrativos) y se valoraron con criterios comunes. Se definieron respuestas preventivas (p. ej., protocolos de contención y refuerzos de convocatoria) y gatillos de monitoreo que robustecieron las recomendaciones de control.
- 7. Plan de comunicaciones:** Es una herramienta que estructura los flujos de información (qué, a quién, cuándo, cómo y por qué) para sostener el compromiso de interesados (PMI, 2021; Kerzner, 2022). Se definieron boletines internos, minutas estandarizadas y avisos a estudiantes con lenguaje inclusivo, además de calendarios y responsables de

envío. Se obtuvo un sistema de comunicación que favoreció la transparencia y soportó el seguimiento de acuerdos.

8. **Plan de Calidad:** Es una herramienta que determina criterios y métricas para asegurar que procesos y entregables cumplieran estándares definidos (International Organization for Standardization, 2015; PMI, 2021). Se establecieron criterios de adecuación ajustados para el área Psicosocial, protocolos de accesibilidad y listas de verificación para sesiones grupales. Se obtuvo un marco de aseguramiento que orientó recomendaciones sobre consistencia metodológica y respeto a la diversidad.
9. **Matriz de RACI:** Es una herramienta que clarifica roles y responsabilidades para reducir ambigüedad y solapamientos (PMI, 2021; Kerzner, 2022). Se asignaron responsabilidades al equipo del área psicosocial, coordinación académica y aliados, diferenciando quién decide, ejecuta, consulta e informa. Se obtuvo una gobernanza operativa que mejoró la coordinación interáreas y acortó tiempos de validación.
10. **Registro de lecciones aprendidas:** Es una herramienta que captura experiencias y recomendaciones para mejora continua y replicabilidad (PMI, 2021; Kerzner, 2022). Se diseñó un formato con contexto, evento, impacto y recomendación, alimentado tras hitos clave de planificación. Se obtuvo un repositorio de conocimiento que nutrió el diseño de la guía y orientó ajustes en propuestas de control y cierre.
11. **Plan de gestión de cambios:** Es una herramienta que establece criterios, flujos y autoridad para aprobar cambios de alcance, tiempo o costo (PMI, 2021). Se definieron límites de transformación, formularios de solicitud y un comité de control para escenarios previsibles (p. ej., variaciones en tamaño del grupo o disponibilidad de profesionales facilitadores). Se obtuvo un mecanismo de control que redujo la probabilidad de desviaciones no autorizadas y mejoró la trazabilidad.

- 12. Indicadores de desempeño (KPIs):** Son herramientas de medición que permiten evaluar avance, eficacia y eficiencia respecto a las líneas base (PMI, 2021). Se definieron KPIs de planificación (cumplimiento de hitos), participación (asistencia planificada vs. requerida), y calidad (cumplimiento de criterios del área Psicosocial). Se obtuvo una base de monitoreo que respaldó recomendaciones de seguimiento y control.
- 13. Formato de reuniones (minutas):** Es una herramienta de comunicación formal que documenta acuerdos, responsables, plazos y riesgos emergentes (PMI, 2021; Kerzner, 2022). Se estandarizaron minutas breves y claras, con secciones de semáforos de seguimiento para compromisos críticos y riesgos. Se obtuvo trazabilidad de decisiones y un archivo de respaldo para auditoría y aprendizaje institucional.
- 14. Informes de avances:** Es una herramienta de seguimiento periódico que brinda visibilidad del estado del proyecto frente a alcance, tiempo, costo y riesgos (PMI, 2023; Kerzner, 2022). Se diseñó un formato visual con semáforos por línea base, resumen ejecutivo, variaciones relevantes y acciones correctivas propuestas para los procesos grupales. Se obtuvo un mecanismo de control informativo que alimentó la toma de decisiones y soportó las recomendaciones de ejecución, monitoreo y control.
- 15. Checklist de cierre:** Es una herramienta que verifica el cumplimiento de entregables y la conclusión formal del proyecto o ciclo de intervención (PMI, 2021). Se elaboró una lista con cierre administrativo, consolidación de evidencia, retroalimentación a interesados y actualización de repositorios. Se obtuvo un cierre ordenado que aseguró documentación completa y facilitó la transferencia a futuras cohortes.

3.4. Supuestos y restricciones

En la dirección de proyectos, los supuestos son condiciones que se consideran verdaderas para efectos de la planificación, aunque no se cuente con evidencia completa en el momento (PMI, 2021). Según Kerzner (2022), los supuestos permiten avanzar en la definición

del alcance y cronograma bajo escenarios esperados, pero implican riesgos si no se validan oportunamente.

Por otro lado, las restricciones son limitaciones que condicionan el proyecto y pueden dificultar el cumplimiento de los objetivos. PMI (2021) las define como factores que reducen la flexibilidad en tiempo, costo, alcance o recursos. Kerzner (2022) indica que las restricciones deben identificarse y gestionarse para evitar desviaciones significativas.

A continuación, se describen los supuestos y restricciones que poseen relación con cada objetivo específico de esta PFG.

Supuestos

1. **Acceso suficiente a documentación institucional no sensible:** Se consideró que los registros históricos, actas y protocolos internos del CASED estarían disponibles para el análisis de contenido. Este supuesto fue necesario para sustentar el diagnóstico y la formulación de procedimientos. Gracias a ello, se pudo comparar las prácticas actuales con estándares internacionales y proponer mejoras fundamentadas. Se asocia a los objetivos # 1 y 2 pues se consideró que los registros históricos, actas y protocolos internos estarían accesibles para el análisis de contenido lo que sustentó la formulación de procedimientos y herramientas aplicables a los grupos de procesos.
2. **Disponibilidad del equipo del área Psicosocial:** Se asumió que la especialista del área psicosocial y la asistente y la profesional de la coordinación de CASED estarían disponibles para entrevistas, revisión de documentos y validación de propuestas. Este supuesto fue crítico para garantizar que la Guía Metodológica reflejara las prácticas reales y las necesidades del servicio. Su cumplimiento permitió diseñar procesos ajustados al contexto institucional, especialmente en la definición del acta de constitución y la matriz de interesados. Este supuesto se relacionó con el objetivo #1 fue esencial para diseñar el acta de constitución, la matriz de interesados y la EDT con

información contextual. Su efecto positivo radicó en que permitió construir procesos ajustados a la realidad institucional, aunque implicó el riesgo de retrasos si la disponibilidad no se confirmaba.

- 3. Estabilidad en el calendario universitario:** Se asumió que no habría cambios significativos en los periodos académicos ni en la programación de atención del CASED. Este supuesto permitió elaborar cronogramas tentativos y definir hitos para la planificación. De haberse incumplido, habría sido necesario reestructurar las recomendaciones de ejecución y monitoreo. Se asocia con el objetivo #3 pues este supuesto permitió definir cronogramas tentativos y recomendaciones para la implementación futura del piloto. De haberse incumplido, habría sido necesario ajustar las dependencias y secuencias de actividades.
- 4. Alineación con políticas inclusivas institucionales:** Se consideró que la Guía Metodológica sería coherente con las normativas internas sobre inclusión y accesibilidad. Este supuesto orientó la definición de criterios de calidad y la selección de herramientas que garantizaran la atención adecuada a estudiantes con necesidades especiales asociadas o no a la discapacidad. Se relaciona con el objetivo #4 ya que orientó la definición de criterios de calidad y la selección de herramientas que garantizaran la atención adecuada a estudiantes con necesidad especiales asociadas o no discapacidad.
- 5. Disponibilidad mínima de recursos para implementación futura:** Se asumió que el CASED contaría con recursos básicos (espacios físicos, materiales didácticos y tiempo del personal) para aplicar la guía en iteraciones futuras. Este supuesto influyó en la estructura de los entregables y en la propuesta de herramientas de bajo costo. Se relaciona con los objetivos # 3 y 4 pues influyó en la estructura de los entregables y en la propuesta de herramientas de bajo costo.

- 6. Voluntad institucional para adoptar la Guía Metodológica:** Se consideró que la coordinación del CASED respaldaría la estrategia de divulgación e implementación. Este supuesto fue clave para proponer acciones de adopción gradual y garantizar la replicabilidad en futuros procesos grupales. Este supuesto se relacionó con el objetivo 4 ya que su efecto fue permitir la formulación de acciones de adopción gradual y garantizar la replicabilidad en futuros procesos grupales.

Restricciones

1. **Tiempo limitado para la investigación:** El cronograma del PFG restringió la posibilidad de ejecutar un piloto de manera completa. Esta restricción obligó a centrar el alcance en el diseño y las recomendaciones, excluyendo la validación práctica en campo. Se vincula con el objetivo #3 pues se optó por centrar el alcance en el diseño y las recomendaciones, excluyendo la validación práctica en campo.
2. **Ausencia de presupuesto asignado:** No se contó con fondos específicos para implementar la guía, lo que limitó la propuesta de herramientas tecnológicas avanzadas. Esta restricción condicionó la selección de soluciones simples y plantillas estandarizadas. Se vincula con el objetivo # 3 y 4 El efecto fue orientar la estrategia hacia recursos de bajo costo.
3. **Disponibilidad parcial del personal:** Las cargas laborales del equipo del área Psicosocial redujeron la frecuencia de reuniones y validaciones. Esta restricción afectó la velocidad de recopilación de información y obligó a utilizar estrategias asincrónicas para la revisión de documentos. Esta restricción impactó los objetivos # 1 y 2, ya que las cargas laborales del equipo psicosocial redujeron la frecuencia de reuniones y validaciones. Se gestionó mediante consultas asincrónicas y formatos simplificados para revisión.

- 4. Acceso restringido a información sensible:** Por razones éticas y de confidencialidad, no se pudo utilizar información detallada sobre las personas estudiantes adscritas al área Psicosocial del CASED. Esta restricción limitó la definición de indicadores específicos y obligó a trabajar con datos agregados.
- 5. Dependencia de aprobación institucional:** Algunas recomendaciones estuvieron condicionadas a la aceptación por parte de la coordinación del CASED. Esta restricción generó riesgos de retrasos en la validación y obligó a diseñar un plan de gestión de cambios. Esta restricción se vincula al objetivo 4, ya que algunas recomendaciones estuvieron condicionadas a la aceptación por parte de la dirección del CASED. Se gestionó mediante la inclusión de un plan de gestión de cambios y la matriz RACI.
- 6. Limitaciones tecnológicas:** La falta de herramientas digitales avanzadas restringió la propuesta de soluciones automatizadas para el monitoreo y control. Esta restricción orientó el diseño hacia formatos manuales y procedimientos simples. Vinculada a los objetivos # 2 y 4 restringió la propuesta de soluciones automatizadas para el monitoreo y control. El efecto fue diseñar procedimientos manuales y plantillas adaptadas a herramientas básicas.

3.5. Entregables

En la dirección de proyectos, los entregables se definen como los productos, resultados o servicios únicos que se generan para cumplir con los objetivos del proyecto (PMI, 2021). Según Kerzner (2022), los entregables son elementos tangibles que evidencian el avance y la finalización de cada fase, y constituyen la base para la aceptación formal del proyecto. Estos pueden ser documentos, planes, informes, diseños o cualquier resultado verificable que respalde la ejecución y el cierre.

En este trabajo, los entregables se diseñaron para responder a los objetivos específicos del PFG, asegurando la coherencia metodológica y la aplicabilidad en el área Psicosocial del CASSED.

Tabla 3

Entregables

Objetivos	Entregables
1. Diseñar y estructurar los procesos de inicio y planificación, incluyendo el acta de constitución, el análisis de interesados y la definición de alcance, cronograma, riesgos y demás componentes, con el fin de establecer las líneas base del proyecto.	Desarrollo del grupo de procesos de inicio y planificación: Acta de constitución del proyecto; Matriz/ registro de interesados con análisis de poder/interés y estrategias de involucramiento; Estructura de desglose de trabajo (EDT); Cronograma tentativo con hitos y dependencias; Matriz de riesgos con respuestas iniciales.
2. Formular procedimientos, técnicas y herramientas aplicables a los grupos de procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre de proyectos grupales en el área Psicosocial del CASSED, para estandarizar la gestión, medir el desempeño frente a las líneas base y consolidar un cierre formal respaldado documentalmente.	Diseño del grupo de procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre: Procesos operativos estandarizados para la ejecución de procesos grupales: Plan de comunicaciones con matrices de información y frecuencias, Plan de calidad y lista de verificación; Indicadores de desempeño (KPIs) y tablero de seguimiento propuesto; Formato de actas/minutas de reunión; Plan de gestión de cambios; Checklist de cierre y plantilla de informe de cierre.
3. Implementar un piloto de la Guía Metodológica de procesos grupales en el área Psicosocial en el CASSED con el propósito de realizarlo en el grupo de procesos de inicio y planificación con recomendaciones de ejecución, monitoreo y control y cierre. (En este PFG se desarrollaron recomendaciones para la futura implementación, no se ejecutó el piloto).	Desarrollo de aplicaciones para la aplicación futura: Documento de recomendaciones para el piloto focalizado en inicio y planificación; Simulaciones y ejemplos de uso de herramientas (acta, cronograma, matriz de riesgos, registro de interesados); Informe de validación interna con retroalimentación de actores clave.

4. Proponer una estrategia de divulgación e implementación de la Guía Metodológica, para favorecer su adopción, estandarización y replicabilidad en futuros procesos grupales dentro del área Psicosocial en el CASED.

Estrategia de implementación y divulgación:
Plan de adopción gradual por fases (Sensibilización, capacitación, acompañamiento y mejora continua); Material de apoyo (Plantillas y manual de uso de herramientas); Plan de gestión de cambio y de interesados para la adopción; Registro de lecciones aprendidas para retroalimentar iteraciones futuras.

Nota: La Tabla 3 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

Nota sobre uso de herramienta de IA: Durante el desarrollo de este PFG, se hizo uso de una herramienta de inteligencia artificial (GPT-5) únicamente como apoyo para la mejora de redacción y estilo en algunos párrafos del documento (estructura de ideas). Esta herramienta no fue empleada para generar contenido novedoso, ni para sustituir el análisis académico, técnico o metodológico de la persona autora. Su uso se limitó a funciones de revisión lingüística y sugerencias de mejora en la expresión escrita, manteniendo la autoría intelectual y la responsabilidad académica del trabajo en su totalidad.

4. Desarrollo

El presente capítulo desarrolla de forma ordenada y sistemática los objetivos específicos del PFG, los cuales se articulan progresivamente para dar cumplimiento al objetivo general de: desarrollar una Guía Metodológica para la gestión de proyectos de procesos grupales en el área Psicosocial del Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad (CASED) de la Universidad de Costa Rica. El desarrollo se sustenta en los principios y buenas prácticas de la administración de proyectos, adaptadas al contexto del área psicosocial de CASED e institucional de la educación superior inclusiva.

La estructura del capítulo responde a la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) del proyecto y se encuentra alineada con los grupos de procesos de la dirección de proyectos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre, lo que permite un abordaje metodológico coherente y trazable entre diagnóstico, diseño, propuesta de implementación y divulgación.

Primeramente, se aborda el objetivo específico 1, el cual se orienta a elaborar un diagnóstico mediante un análisis FODA sobre el nivel de conocimiento y aplicación de las buenas prácticas en administración de proyectos por parte de las personas interesadas en los procesos grupales del área Psicosocial del CASED. Este diagnóstico se construye a partir del análisis documental y la revisión de prácticas actuales, permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en la gestión de estos procesos, estableciendo la línea base para el diseño de la guía metodológica.

Más adelante, el objetivo específico 2 se enfoca en la formulación de la Guía Metodológica, incorporando procedimientos, técnicas y herramientas aplicables a las áreas de gestión del alcance, cronograma, calidad, recursos, riesgos, interesados y comunicaciones. Se excluyen la gestión de costos y adquisiciones pues no son competencias directas del CASED sino más bien de la OO. Así como a los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución,

monitoreo, control y cierre, Este apartado desarrolla la estructura metodológica propuesta con el fin de estandarizar la gestión de los procesos grupales, favorecer la evaluación del cumplimiento de los objetivos respecto a la planificación inicial y consolidar un cierre formal respaldado documentalmente.

El Objetivo específico 3 plantea la propuesta de un piloto de implementación de la Guía Metodológica en el área Psicosocial del CASED. Este objetivo se aborda mediante la socialización de una de sus áreas y la selección de un proyecto del área Psicosocial (Proceso grupal con personas en condición de TEA), con la definición del período de implementación, complementado con consideraciones éticas e institucionales para su adopción. La propuesta permite valorar la factibilidad operativa de la guía en un contexto real y generar insumos para su mejora continua.

Finalmente, el Objetivo Específico 4 desarrolla una estrategia de divulgación e implementación de la Guía Metodológica, orientada a favorecer su adopción, estandarización y replicabilidad en futuros procesos grupales dentro del área Psicosocial del CASED. Este apartado contempla acciones de socialización, capacitación, gestión del cambio organizacional y divulgación del Guía Metodológica con el propósito de asegurar la sostenibilidad de la propuesta y su integración gradual en las prácticas institucionales.

En conjunto, el capítulo de Desarrollo presenta una construcción metodológica progresiva que integra diagnóstico, diseño, propuesta de implementación y estrategia de difusión, garantizando la coherencia académica, técnica y contextual del Proyecto Final de Graduación.

4.1. Análisis FODA

El diagnóstico constituye la fase inicial del proyecto, su propósito es analizar el nivel de conocimiento y el grado de aplicación de las buenas prácticas en administración de proyectos dentro del área Psicosocial del CASED, considerando los lineamientos institucionales y las

prácticas reales evidenciadas en documentos internos, observación de prácticas actuales y revisión normativa. Este diagnóstico permite identificar brechas, oportunidades y capacidades instaladas que fundamentan la necesidad de desarrollar una Guía Metodológica estandarizada para la gestión de proyectos grupales.

Las siglas FODA provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats) en español hacen referencia a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De acuerdo con Ponce Talancón (2007) el análisis FODA se basa en realizar una evaluación de factores tanto fuertes como débiles que juntos dan respuesta al diagnóstico la situación interna de una organización, así como la externa que tienen que ver con las oportunidades y amenazas. Se considera una herramienta valiosa que permite tener una visión general de la situación estratégica de la organización.

Los insumos utilizados para el análisis derivan de fuentes primarias (observaciones al equipo psicosocial, actas de reuniones, documentación CASED) y secundarias (estándares del PMI, normativa institucional, literatura sobre educación inclusiva y gestión psicosocial)

Tabla 4

Análisis FODA del área Psicosocial respecto a la gestión de proyectos

Debilidades	Fortalezas	Amenazas	Oportunidades
Ausencia de protocolos y lineamientos metodológicos estandarizados para procesos grupales.	Experiencia acumulada del equipo psicosocial en intervenciones grupales, especialmente con población TEA.	Sobrecarga laboral del personal del área Psicosocial y escasez de recurso humanos.	Elaboración e implementación de una Guía Metodológica estandarizada para procesos grupales.
Conocimiento limitado en metodologías formales de	Compromiso institucional con la accesibilidad, inclusión y	Resistencia institucional o personal al cambio hacia prácticas estandarizadas.	Alineación con marcos internacionales como ODS 4, Estándar P5 y PMBOK 7. ^a edición.

administración de proyectos (PMI)	permanencia estudiantil.		
Falta de instrumentos para planificación, monitoreo y evaluación de proyectos para procesos grupales.	Existencia de normativa clara sobre adecuaciones (Art. 37 RRAE) y políticas inclusivas.	Cambios normativos que afecten la pertinencia del diseño metodológico.	Posibilidad de optimizar recursos y mejorar la eficiencia mediante estandarización.
Procesos documentales heterogéneos y baja trazabilidad de la información histórica.	Acceso a información institucional y documentos históricos de procesos grupales.	Rotación de personal que afecte la continuidad del conocimiento y prácticas.	Fortalecimiento del aprendizaje organizacional y trazabilidad de los procesos.

Nota: Elaboración propia con base en documentación institucional CASSED, entrevistas internas y estándares PMI.

4.1.1. Análisis del diagnóstico

En lo que respecta al análisis externo (debilidades/fortalezas) se identifica una ausencia peligrosa de estandarización en lo concerniente a planificación, ejecución y evaluación de los procesos grupales del área psicosocial del CASSED. Actualmente, las intervenciones se llevan a cabo a partir de criterios individuales y no en procedimientos metodológicos formalizados. La falta de herramientas propias de la administración de proyectos tales como actas de constitución, EDT, matrices de interesados, criterios de calidad o planes de riesgos produce una heterogeneidad, no facilita la replicabilidad y socaba la trazabilidad de los resultados. Se evidencia un conocimiento insuficiente por parte del personal de CASSED relacionado directamente con la falta de marcos metodológicos formales como por ejemplo los del PMI.

Como fortalezas es evidente que el CASSED cuenta con un equipo de profesional experimentado cuya practica se ha consolidado a partir de procesos grupales como el

desarrollado con población con condición de TEA. Esta experiencia ha sido valiosa en aprendizajes, promoción del bienestar socioemocional, la interacción entre el estudiantado y la creación de estrategias de afrontamiento académico universitario. Por otro lado, se muestra una institucionalidad consolidada que es sostenida a partir de un marco normativo robusto mediante el Reglamento de Régimen Académico Estudiantil (RRAE) y políticas de accesibilidad de la Oficina de Orientación y CASED que orientan y respaldan la toma de decisiones para la atención inclusiva.

El análisis externo ofrece un contexto operativo de CASED donde se presentan una serie de amenazas importantes, como la sobrecarga laboral derivada del aumento constante de estudiantes adscritos al artículo 37 del RRAE confrontado con el déficit de personal profesional para la atención oportuna. En correspondencia a lo anterior estos factores limitan la capacidad institucional de implementar nuevos procesos sin una adecuada priorización. Asimismo, posibles cambios en lineamientos institucionales o restricciones presupuestarias pueden afectar directamente la adopción y continuidad de la Guía Metodológica. Finalmente se evidencia que la posible rotación de personal constituye un riesgo para la sostenibilidad del conocimiento institucional y las prácticas de administración en proyectos.

Por otro lado, una de las oportunidades más valiosas es la posibilidad de desarrollar la Guía metodológica pues permite incluir orden, coherencia y continuidad en el trabajo del área Psicosocial del CASED. La existencia de estándares internacionales como la Guía PMBOK 7.^a edición y el Estándar P5 de sostenibilidad ofrece referentes para estructurar procesos adecuados al contexto universitario. Además, la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible favorece la consolidación de un modelo de intervención inclusivo y sostenible, potenciando la imagen institucional del CASED como referente en educación superior inclusiva.

El FODA demuestra que el área Psicosocial del CASED posee condiciones internas favorables para adoptar un modelo metodológico estandarizado, especialmente en términos de

experiencia profesional, marco normativo y alineación institucional. Sin embargo, también evidencia brechas profundas respecto al uso de buenas prácticas en administración de proyectos, particularmente en lo referente a herramientas, documentación, criterios de calidad y monitoreo estructurado.

La integración de buenas prácticas del PMI y enfoques híbridos adaptados al trabajo psicosocial emerge como una necesidad estratégica y operativa. Este diagnóstico constituye la línea base que orienta el desarrollo de la Guía Metodológica y fundamenta la priorización de procesos, herramientas y plantillas que serán desarrolladas en los objetivos posteriores.

4.1.2. Principios y lineamientos de la Guía Metodológica

La herramienta del FODA además de servir como un identificador de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas también constituye un insumo central para la definición de criterios de diseño que orientan la elaboración de la Guía Metodológica para la gestión de proyectos de procesos grupales. Desde la perspectiva de la administración de proyectos, el diagnóstico cumple la función de establecer la línea base contextual sobre la cual se construyen soluciones metodológicas viables, pertinentes y sostenibles (PMI, 2021).

En este sentido, los criterios de diseño de la Guía se definen a partir de una lectura integradora del diagnóstico, considerando tanto los factores internos como los externos que inciden en la gestión de los procesos grupales. Dichos criterios se sustentan en principios y lineamientos provenientes de las buenas prácticas en administración de proyectos, así como de los enfoques psicosociales e inclusivos que caracterizan el quehacer del CASED.

A. Principio de estandarización flexible

Una de las principales debilidades identificadas en el diagnóstico es la ausencia de procedimientos estandarizados para la planificación, ejecución y evaluación de los procesos grupales, lo que ha generado heterogeneidad en las prácticas y dificultades para la trazabilidad de los resultados. En respuesta a esta situación, la Guía Metodológica se diseña bajo el

principio de estandarización flexible, que permite establecer lineamientos comunes, herramientas base y criterios mínimos de gestión, sin rigidizar el abordaje del área psicosocial ni limitar la adaptación a las características particulares de cada grupalidad. El PMI (2021) define que el éxito de un proyecto consiste en que las prácticas de dirección sean adaptables tanto al entorno donde se desenvuelven como al contexto de la organización.

B. Principio de claridad y definición del alcance

El diagnóstico evidencia la falta de definición clara del alcance de los procesos grupales derivándose en posible sobrecarga laboral, expectativas no realistas y dificultades en el cierre formal de las intervenciones. Por lo anterior, la Guía Metodológica incorpora como criterio de diseño la claridad en la delimitación del alcance, mediante la definición explícita de objetivos, entregables, exclusiones, restricciones y criterios de aceptación. Este criterio se operacionaliza a través del uso de herramientas referidas a la gestión del alcance como lo son el acta de constitución, el enunciado del alcance, la estructura de desglose de trabajo (EDT) adaptadas al contexto del área Psicosocial de CASSED.

C. Principio enfoque centrado en las personas y la inclusión

Las fortalezas del diagnóstico muestran un alto compromiso institucional con la accesibilidad, la inclusión y el bienestar estudiantil, aspectos que constituyen un rasgo diferenciador del CASSED. En coherencia con ello, la Guía Metodológica se diseña bajo un enfoque centrado en las personas, incorporando lineamientos que promueven la participación activa de las personas involucradas, el respeto por la diversidad y la atención de las necesidades específicas de la población estudiantil. Este criterio se refleja en la incorporación de prácticas inclusivas en la identificación y gestión de interesados, en la adaptación de herramientas de planificación y comunicación, y en la consideración explícita de principios de accesibilidad y ajustes razonables a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

D. Principio de sostenibilidad y uso eficiente de los recursos

Entre las amenazas identificadas se encuentran la limitación de recursos humanos y la sobrecarga laboral del equipo profesional, lo que obliga a diseñar una Guía Metodológica que sea viable desde el punto de vista operativo. Por ello, uno de los criterios centrales de diseño es la sostenibilidad, entendida como la capacidad de mantener los procesos grupales en el tiempo mediante el uso eficiente de los recursos disponibles.

Este principio orienta la selección de herramientas simples, reutilizables y de fácil aplicación, así como la priorización de procesos clave que aporten valor real a la gestión de los proyectos, evitando cargas administrativas innecesarias.

E. Principio de trazabilidad y evaluación

El diagnóstico también señala debilidades relacionadas con la limitada documentación y la ausencia de mecanismos formales de evaluación de los procesos grupales. En respuesta, la Guía Metodológica incorpora como criterio de diseño la trazabilidad de la información y la evaluación sistemática del cumplimiento de los objetivos, mediante registros documentales, indicadores básicos y cierres formales. Este enfoque permite no solo evaluar el desempeño de cada proceso grupal respecto a la planificación inicial, sino también generar aprendizajes organizacionales que contribuyan a la mejora continua del área Psicosocial.

En síntesis, los anteriores criterios emergen directamente del análisis de diagnóstico institucional realizado. Su definición asegura que la Guía responda a las necesidades inmediatas del área Psicosocial de CASSED, se alinee con las buenas prácticas de la administración en proyectos y a su vez efectúe el cumplimiento de coherencia con principios de inclusión y accesibilidad que orientan el accionar universitario institucional.

4.2. Formulación de la Guía Metodológica

4.2.1. Área de gestión del alcance

La gestión del alcance del proyecto conforma un componente primordial para asegurar que la Guía metodológica para la gestión de proyectos de procesos grupales en el área Psicosocial del CASED se desarrolle con delimitación precisa, coherencia técnica y alineamiento con las necesidades institucionales. En correspondencia con los lineamientos metodológicos propuestos por el Project Management Institute (PMI), particularmente Grupo de Procesos: Guía práctica 2023 la definición y control del alcance se estructuran de manera que el proyecto incluya exclusivamente el trabajo necesario para generar los resultados esperados. Esta orientación metodológica permite establecer desde el inicio criterios claros sobre qué se encuentra dentro y fuera del alcance, las condiciones institucionales que delimitan el proyecto y los entregables que materializan el propósito general.

Para elaborar el área de gestión del alcance se analizó los objetivos institucionales del CASED, la normativa universitaria en materia de inclusión y derechos estudiantiles y las necesidades detectadas en el diagnóstico sobre la gestión de procesos grupales en el área Psicosocial. A partir de estos insumos, se establece el propósito de este componente: orientar la delimitación explícita de los resultados a producir, los procesos necesarios para su desarrollo y los mecanismos de control que garanticen su adecuada ejecución.

PMI (2023) propone una gestión del alcance estructurada y documentada, alineada con los grupos de procesos de inicio, planificación, monitoreo y control y cierre, la cual se operacionaliza mediante herramientas adaptadas al contexto psicosocial del CASED. En lo que respecta al área del alcance se hará uso de herramientas que permiten establecer una base común de trabajo, para el proceso de inicio: el Acta de Constitución del Proyecto de Proceso Grupal y la identificación de interesados. Para planificación: Recopilar requisitos, Enunciado del

Alcance, la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) y el Diccionario de la EDT. Monitoreo y control: controlar el alcance.

La gestión del alcance inicia formalmente con la elaboración del Acta de Constitución o chárter, documento que autoriza el proceso grupal y establece sus objetivos generales y específicos, justificación, descripción del producto del proyecto, población meta, duración estimada, responsables, supuestos y restricciones principales, identificación preliminar de riesgos, recursos y presupuestos generales, cronograma e hitos, información histórica relevante y descripción de grupos de interés. Este instrumento resulta clave para alinear las expectativas de las personas involucradas, así como para garantizar que el proceso grupal responda a las necesidades institucionales y a los principios de accesibilidad e inclusión que rigen el accionar del CASED.

El Acta de Constitución documenta la información actual sobre la necesidad de desarrollar una guía metodológica estandarizada para proyectos de procesos grupales del área psicosocial del CASED que el proyecto debe construir y las necesidades que atendería. El PMI (2023) establece que los beneficios primordiales del chárter son el establecimiento de un vínculo directo entre el proyecto y los objetivos estratégicos de la organización con este el establecimiento formal del proyecto, identificación de interesados y exposición de un compromiso organizacional con el proyecto.

A continuación, se muestra el Acta de Constitución del proyecto Guía metodológica para la gestión de proyectos en procesos grupales del área psicosocial del Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad (CASED) de la Universidad de Costa Rica:

Figura 6

Acta de constitución

ACTA DEL PROYECTO		
Fecha: 11 de enero del 2027	Nombre de Proyecto:	
Fecha de llenado del acta de proyecto: 09 de diciembre del 2025	Guía metodológica para la gestión de proyectos en procesos grupales del área psicosocial del Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad (CASED) de la Universidad de Costa Rica	
Tipo de proyecto:	Híbrido (predictivo para planificación, adaptativo para ajustes).	
Áreas de conocimiento / grupos de proceso	Área de aplicación (Sector / Actividad)	
Procesos: - Inicio - Planificación - Ejecución - Monitoreo y Control - Cierre Áreas de conocimiento: - Gestión de la Integración - Gestión del Alcance - Gestión del Cronograma - Gestión de la Calidad - Gestión de los Recursos - Gestión de las Comunicaciones - Gestión de los Riesgos - Gestión de los Interesados	Educación Superior específicamente en atención a proceso grupales del área psicosocial.	
Fecha tentativa de inicio	Fecha tentativa de finalización	Duración (meses)
11 de enero del 2027	9 de abril del 2027	3 meses
Objetivos del proyecto (general y específicos)		
Objetivo general Desarrollar una guía metodológica que estandarice los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre de proyectos grupales del área psicosocial en el CASED, asegurando inclusión, accesibilidad y continuidad institucional.		

ACTA DEL PROYECTO
Objetivos específicos 1. Diseñar un diagnóstico para determinar las necesidades en procesos grupales y estructurar criterios de diseño. 2. Elaborar la Guía Metodológica tomando en cuenta los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre como todas las áreas de gestión exceptuando costos y adquisiciones para la estandarización de procesos grupales. 3. Construir una propuesta de implementación piloto de la Guía metodológica para así valorar la factibilidad operativa de la guía en un contexto real y generar insumos para su mejora continua. 4. Establecer una estrategia de divulgación para la Guía Metodológica que permita la adopción, replicabilidad y difusión de la misma.
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados) Actualmente los procesos grupales del área Psicosociales en el CASED requieren de planificación estandarizada, lo que limita la eficiencia, la optimización y continuidad en la atención. Este proyecto permitirá homogenizar la planificación y ejecución de proyectos grupales, garantizar la inclusión y accesibilidad para personas estudiantes con necesidades especiales asociadas o no a la discapacidad y la facilitación en la toma de decisiones y evaluación de resultados. De esta manera, los beneficios esperados al finalizar el proyecto son: - Documento metodológico validado por la coordinación del CASED. - Platillas y herramientas listas para la implementación. - Mejora en la eficiencia y calidad de los procesos grupales del área psicosocial.
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto El producto final del proyecto consiste en una Guía metodológica para la gestión de proyectos de procesos grupales del área Psicosocial del CASED. Los entregables son: 1. Guía metodológica completa. 2. Plantilla para acta de constitución, EDT, cronograma, matriz de riesgos, plan de comunicaciones. 3. Diagramas y ejemplos adaptados al contexto grupal del área Psicosocial.
Supuestos 1. Se contará con acceso oportuno a la normativa institucional y documentos internos del CASED, lo cual permitirá fundamentar la propuesta metodológica sin necesidad de validación práctica. 2. La coordinación de CASED dispondrá de tiempo mínimo para revisar y retroalimentar la propuesta, lo cual asegurará la pertinencia técnica del diseño metodológico. 3. Las políticas institucionales sobre inclusión y accesibilidad se mantendrán estables durante el desarrollo del proyecto, lo cual facilitará la alineación de la guía con los lineamientos vigentes. 4. La coordinación del CASED respaldará la estrategia de divulgación e implementación futura, lo cual garantizará la adopción gradual de la guía metodológica.

ACTA DEL PROYECTO					
5. Se contará con recursos tecnológicos básicos para la elaboración y presentación del documento, lo cual permitirá cumplir con los entregables sin requerir herramientas avanzadas.					
Restricciones					
1. La ausencia de ejecución práctica del piloto limitará la posibilidad de realizar ajustes metodológicos basados en evidencia empírica, lo cual restringe la validación real de la aplicabilidad de la guía. 2. La dependencia exclusiva de revisión documental y teórica reducirá la diversidad de perspectivas, lo cual afectará la capacidad de incorporar retroalimentación práctica en la propuesta metodológica. 3. La disponibilidad del personal del CASED estará sujeta a sus funciones regulares, lo que restringe la posibilidad de dedicar tiempo adicional al proyecto. 4. El alcance del proyecto se limita a la elaboración de la guía metodológica y recomendaciones, sin ejecución práctica, lo que restringe la validación empírica en campo.					
Identificación preliminar de riesgos					
1. Falta de validación práctica inmediata podría generar incertidumbre sobre la aplicabilidad real de la guía metodológica. 2. Resistencia institucional a adoptar recomendaciones sin evidencia empírica de implementación. 3. Cambios en lineamientos institucionales que afecten la pertinencia de la propuesta antes de su adopción. 4. Limitaciones en la disponibilidad de tiempo de la coordinación de CASED para revisar y validar la propuesta metodológica.					
Recursos y presupuesto generales: El recurso que se utilizará es el tiempo empleado por la quien dirige el proyecto.					
Entregable	Nombre del recurso	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Diagnóstico	Director/a del proyecto	hora	80	¢36.000	¢2.880.000
Construcción de la Guía Metodológica	Director/a del proyecto	hora	288	¢36.000	¢10.368.000
Propuesta para implementación piloto	Director/a del proyecto	hora	80	¢36.000	¢2.880.000
Estrategia de divulgación	Director/a del proyecto	hora	56	¢36.000	¢2.016.000
				TOTAL	¢18.144.000

ACTA DEL PROYECTO	
Cronograma de hitos Constituir la fecha de finalización de cada entregable de segundo nivel como hito. Recuerde que un hito es un punto de control que está relacionado con un entregable (aceptación, firma, presentación, entrega oficial, aprobación).	
Nombre hito	Fecha finalización
Diagnóstico para procesos grupales	
1.1. Revisión documental	14/1/2027
1. 2 Diagnóstico a partir de un análisis FODA	19/1/2027
1.3 Criterios de diseño de la guía (principios y lineamientos)	22/1/2027
Guía metodológica para proyectos de procesos grupales	
2.1 Área de alcance	29/1/2027
2.2 Área del cronograma	8/2/2027
2.3 Área de la calidad	15/2/2027
2.4 Área de los recursos	22/2/2027
2.5 Área de los riesgos	1/3/2027
2.6 Área de los interesados	5/3/2027
2.7 Área de las comunicaciones	15/3/2027
Propuesta de la implementación piloto	
3.1 Socialización de una de las áreas de la Guía Metodológica	17/3/2027
3.2 Selección del proyecto TEA (Características del proyecto)	22/3/2027
3.3 Período de implementación con la Guía Metodológica	29/3/2027
3.4 Consideraciones éticas e institucionales para la adopción	31/3/2027
Estrategia de divulgación de la Guía Metodológica	
4.1 Socialización de la Guía Metodológica	2/4/2027
4.2 Capacitaciones por grupos de interesados	7/4/2027
4.3 Paquete de material de divulgación (canales digitales)	9/4/2027
Fin del Proyecto	9/4/2027
Información histórica relevante	
A partir del año 2025, el CASSED ha desarrollado diversas iniciativas orientadas a fortalecer los procesos de acompañamiento en el área Psicosocial para estudiantes con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad. Estas iniciativas, aunque valiosas, se han caracterizado por la ausencia de una estandarización metodológica formal, lo que ha generado variabilidad en la planificación, ejecución y evaluación de los procesos grupales. De manera particular, los proyectos dirigidos a estudiantes con condición del espectro autista (TEA) han evidenciado la importancia de contar con herramientas sistematizadas que permitan dar continuidad, uniformidad y calidad a las intervenciones, así como optimizar los recursos institucionales y asegurar la alineación con las políticas universitarias en materia de inclusión. Asimismo, la experiencia acumulada por el equipo profesional del área Psicosocial ha permitido identificar oportunidades de mejora, especialmente en relación con la gestión de proyectos y la articulación de esfuerzos interdepartamentales. Los aprendizajes derivados de	

procesos previos han resaltado la necesidad de integrar principios de la dirección de proyectos para fortalecer la toma de decisiones, delimitar adecuadamente los alcances y promover mecanismos de seguimiento y evaluación más consistentes. Este historial evidencia un punto de inflexión para la creación de una guía metodológica que unifique prácticas, reduzca la improvisación y facilite la institucionalización de procesos grupales dentro del área Psicosocial del CASED.	
Identificación de grupos de interés (involucrados)	
Involucrados Directos: -Estudiante investigadora del PFG -Equipo profesional del área Psicosocial de CASED -Coordinación de CASED Estos actores participan activamente en la revisión, toma de decisiones y suministro de información sustantiva para la elaboración de los entregables. Involucrados Indirectos: -Estudiantes adscritos al área Psicosocial de CASED -Personal administrativo de CASED -Unidades Académicas de la UCR Estas partes interesadas aportan un contexto más amplio que orienta el diseño de la propuesta y permite garantizar su coherencia con las políticas y servicios existentes.	
Nombre del estudiante (director de proyecto): Ericka López Guzmán	Firma:
Nombre y cargo de la persona que autoriza (facilitador): Gloria Urrego	Firma:

Nota: Autoría propia.

La identificación de interesados es un proceso que implica no solo identificación de estos, sino también implica analizar y documentar información importante sobre su nivel de interés, participación, influencia, impacto en el proyecto y sus interdependencias. De acuerdo con el PMI (2023) este es un proceso que se ejecuta a lo largo de todo el proyecto. Para el proyecto Guía metodológica para la gestión de proyectos en procesos grupales del área psicosocial de CASED se toma en cuenta como interesados a la jefatura de la OO, coordinación de CASED, Equipo profesional del área Psicosocial, estudiantes adscritos al área Psicosocial, familias o redes de apoyo de población estudiantil adscrita y Unidades académicas

(personal administrativo y docentes universitarios). El análisis proporciona una visión más clara pues entendiendo el nivel de poder e interés se reconoce el alcance de su participación e influencia sobre el proyecto. En las siguientes tablas se explicita criterios de poder, interés y la matriz de ambas.

Tabla 5

Criterios de poder de los interesados

Nivel de	Criterio
ponderación	
5	Tiene autoridad formal para aprobar, frenar o modificar el proyecto. Puede asignar, retirar o priorizar recursos institucionales.
4	No decide en última instancia, pero influye directamente en la forma en que implementa el proyecto y en sus recursos operativos.
3	Aporta insumos valiosos, puede facilitar o dificultar actividades, pero no determina decisiones estratégicas.
2	Participa o apoya, pero su capacidad de incidir en decisiones del proyecto es limitada.
1	No tiene incidencia real en decisiones ni control sobre los recursos o lineamientos.

Nota: elaboración propia

Tabla 6*Criterios de interés de los interesados*

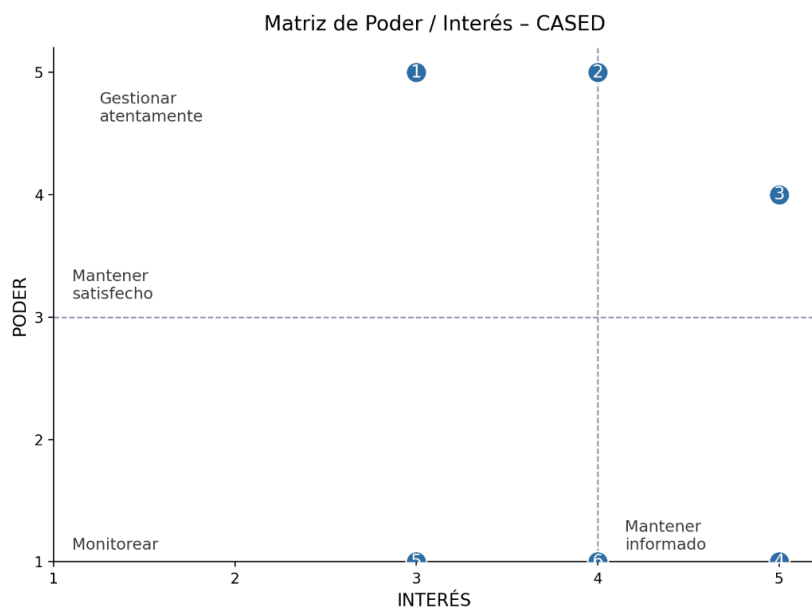
Nivel de ponderación	Criterio
5	El proyecto afecta su bienestar, su desempeño o rol profesional de manera directa.
4	El proyecto influye en su trabajo, resultados o responsabilidades, aunque no sea su prioridad principal.
3	El proyecto les afecta parcialmente, reciben efectos positivos o negativos, pero no determina su quehacer diario.
2	Solo les interesa cuando los cambios les afecta directamente.
1	No perciben beneficios o afectaciones directas del proyecto.

*Nota: elaboración propia***Tabla 7***Matriz de Interesados por poder/interés*

Interesado	Posición	Poder	Interés
1. Jefatura de la OO	+	5	3
2. Coordinación CASED	+	5	4
3. Equipo profesional del Área Psicosocial de CASED	+	4	5
4. Estudiantes adscritos al área Psicosocial de CASED	+	1	5
5. Redes de apoyo o familias de población estudiantil adscrita al área Psicosocial	+	1	3
6. Unidades académicas (personal administrativo y docentes universitarios)	+	1	4

Nota: elaboración propia

La información anterior permite elaborar el siguiente mapeo de interesados, que permite visualizar la distribución de los diferentes actores del proyecto según su capacidad de influencia y nivel de implicación que sostienen con respecto al proyecto; su aporte permite orientar a la toma de decisiones estratégica sobre el tipo de gestión que debe aplicarse a cada interesado, identificando así a quien se debe involucrar con mayor fuerza, a quien se debe mantener complacido, a quien se debe mantener informado y a quien se debe monitorear. Este mapeo facilita un entendimiento humanizado y estratégico de las relaciones institucionales, asegurando que cada parte interesada reciba la atención adecuada según su rol, su influencia y sus necesidades dentro del proyecto.

Figura 7*Mapeo de interesados**Nota: elaboración propia*

Posteriormente al proceso de identificación y mapeo de los interesados se procede a crear estrategias específicas según sus expectativas y perfil para así administrar la relación con cada uno. Esto se logra a partir de una matriz de identificación de interesados que se presenta a continuación.

Figura 8*Modelo de identificación de matriz de interesados*

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS						
Nombre del proyecto: Guía metodológica para la gestión de proyectos en procesos grupales del área psicosocial del Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad (CASED) de la Universidad de Costa Rica						
Fecha de inicio				Última actualización		
No.	Interesado	Expectativas	Poder	Interés	Estrategia	Comentarios
1	Jefatura de la OO	Busca que los proyectos se alineen con la misión institucional y políticas de inclusión; regula el uso eficiente de recursos.	5	3	Mantener una comunicación fluida y presentar informes ejecutivos sobre el progreso del proyecto.	
2	Coordinación CASED	Apoya en la viabilidad operativa; mejora de eficiencia y continuidad.	5	4	Involucrarlos en la planificación y ejecución del proyecto, proporcionar acceso a datos importantes.	
3	Equipo profesional del área psicosocial CASED	Apoya en la estandarización real de los procesos grupales (apoyo técnico); facilita los procesos grupales.	4	5	Establecer canales de comunicación claros y proporcionar recursos adicionales según sea necesario.	
4	Estudiantes adscritos al área Psicosocial	Acceso a procesos grupales; mejora en calidad de vida y proyecto académico comunicación clara y accesible;	1	5	Mantener informados y empoderar.	

		participación activa en decisiones que les afectan.				
5	Redes de apoyo/familiares de población estudiantil adscrita.	Acompañar a las personas estudiantes en su proyecto académico desde el respeto a su autonomía.	1	3	Proporcionar capacitación específica y recursos necesarios.	
6	Unidades académicas (Personal administrativo y docentes universitarios)	Colaborar en la identificación de necesidades en la población estudiantil.	1	4	Mantener informados, establecer alianzas. Proporcionar capacitación cuando es necesario.	

Nota: elaboración propia

Como parte central de los procesos de planificación del alcance, se tiene la necesidad de reconocer los requisitos lo cual implica analizar las necesidades que confluyen y sobre todo expectativas en el proyecto de Guía metodológica. El PMI (2023) lo define como un proceso clave que facilita la base precisa del alcance del producto y el proyecto. La siguiente matriz muestra la descripción de los requisitos entre otra información concerniente.

Figura 9*Matriz de trazabilidad de requisitos*

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS				
No.	Descripción del requisito	Solicitado por	Criterio de aceptación	Estado
1.	Garantizar que la guía esté alineada a la misión institucional y políticas de inclusión sobre todo a la dirección de proyectos	Jefatura OO	La guía presenta estructura basada en PMI, alienada a la misión institucional y su adaptación al contexto del área psicosocial de CASSED.	
2.	Definición de criterios éticos para procesos grupales del área Psicosocial del CASSED	Jefatura OO	Se integran principios éticos institucionales, confidencialidad y límites profesionales.	
3.	Diseñar una guía metodológica estandarizada para procesos grupales del área psicosocial del CASSED.	coordinación CASSED	La guía contiene fases, pasos, recursos y ejemplos aplicados.	
4.	Integrar estrategias necesarias que permitan que la población estudiantil permanezca y finalice el proceso grupal	coordinación CASSED	La guía presenta una serie de procesos y recursos que hacen que el proyecto sea sostenible en el tiempo y tenga sentido para la grupalidad en el área psicosocial de CASSED.	
5.	Equipamiento de material necesario para gestionar el proyecto de procesos grupales	Equipo profesional del área Psicosocial CASSED	La Guía Metodológica completa y aprobada.	
6.	Recursos y aprobaciones del proyecto de procesos grupales del área psicosocial	Equipo profesional del área Psicosocial CASSED	Disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de la Guía metodológica.	
7.	Implementación de procesos grupales en el área Psicosocial	Estudiantes adscritos al área Psicosocial	Participación en procesos grupales.	
8.	Mejora en la permanencia del proyecto académico universitario.	Estudiantes adscritos al área Psicosocial	Construcción de identidad universitaria a partir de la participación en procesos grupales.	

9.	Población estudiantil que pertenece al área Psicosocial del CASED que permanezca en su proyecto académico y avance de manera autónoma.	Redes de apoyo/familiares de población estudiantil adscrita.	Población estudiantil que pertenece al área Psicosocial con cupos y participación en procesos grupales.	
10.	Establecimiento de canales de comunicación seguros y claros.	Unidades académicas (Personal administrativo y docentes universitarios)	Plan de comunicaciones efectivo con su registro de comunicaciones	
11.	Población estudiantil que pertenece al área psicosocial que posea habilidades en comunicación, que avance en su proyecto académico.	Unidades académicas (Personal administrativo y docentes universitarios)	Población estudiantil que pertenece al área Psicosocial con cupos y participación en procesos grupales.	

Nota: elaboración propia

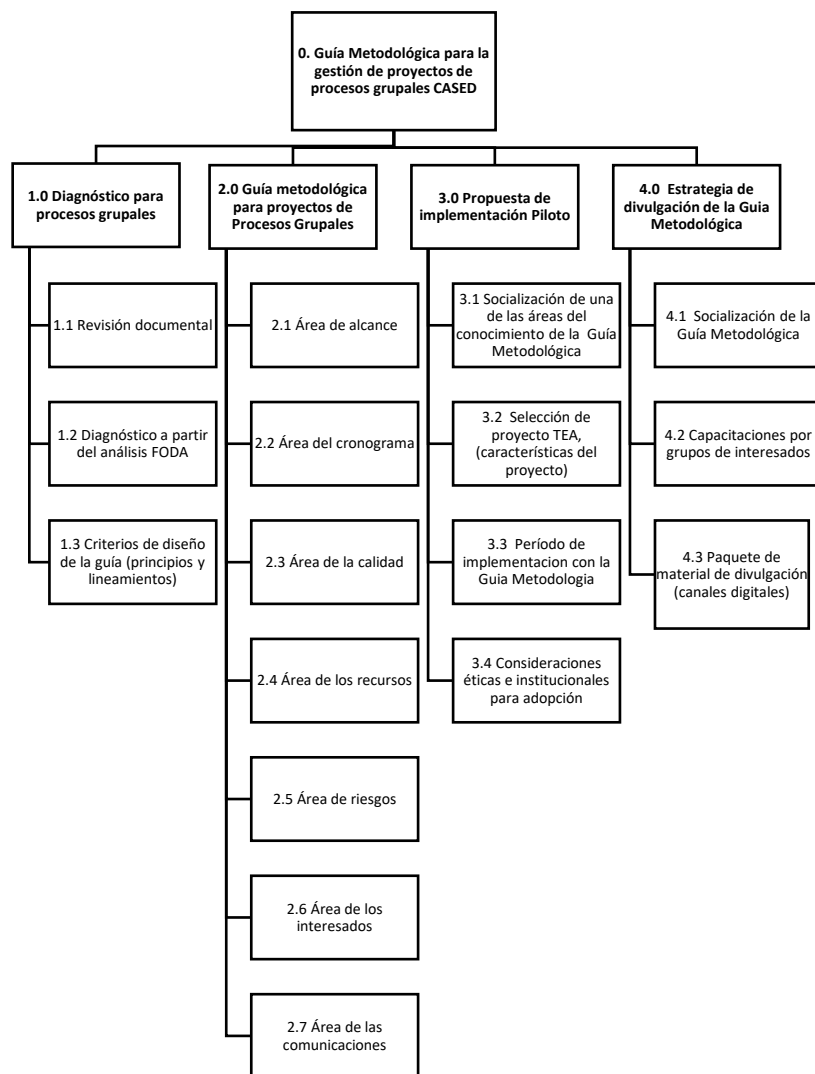
Seguido, la elaboración de un enunciado de alcance claro y conciso implica comprender las necesidades y expectativas de cualquier proyecto, así como los objetivos que se esperan conseguir. Es esencial construir un enunciado de alcance que establezca límites y metas claras y precisas. Este enunciado define que se incluirá y que se excluirá del proyecto, así como los criterios de éxito que se utilizan para evaluar su desempeño. Se presenta el enunciado del alcance relacionado a la Guía Metodológica.

Figura 10*Enunciado del alcance del proyecto*

ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO		
Nombre del proyecto: Guía Metodológica para procesos grupales en el área Psicosocial de CASED		
Encargado del proyecto: Ericka López Guzmán		
Fecha de elaboración: 04/01/27		
Elaborado por: Ericka López Guzmán		
<u>Descripción del alcance:</u> Es un proyecto que busca elaborar una guía metodológica para los procesos grupales que vaya a implementar el área Psicosocial de CASED.		
<u>Lista de entregables</u> 1. Diseño diagnóstico. 2. Elaboración de la Guía Metodológica. 3. Propuesta de implementación piloto de la Guía metodológica. 4. Estrategia de divulgación de la Guía Metodológica.		
<u>Criterios de aceptación</u> Los entregables se considerarán aceptados cuando cumplan con las especificaciones y estándares definidos para cada uno de ellos, demostrando su eficacia y utilidad.		
<u>Exclusiones del proyecto</u> El proyecto no abordará otra temática que no sea procesos grupales del área psicosocial del CASED. Tampoco incluirá otras instancias específicas de la UCR.		
<u>Restricciones del proyecto</u> El proyecto estará limitado por la posibilidad de ejecución del piloto y con esto su validación real de aplicabilidad, a su vez la obtención principal de información será por medio de la revisión documental y teórica al no contar con la posibilidad de ejecutarse no se podrá incluir la retroalimentación práctica. Además, habrá restricción de tiempo debido la disponibilidad del personal del CASED.		
Aprobación		
Nombre	Cargo y firma	Fecha 04/01/27

Nota: Autoría propia

Se incorpora la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), mediante la cual el proceso grupal se descompone en componentes manejables, organizados jerárquicamente. La EDT facilita la comprensión integral del trabajo requerido, mejora la asignación de responsabilidades y sirve como base para la planificación del cronograma y los recursos. La EDT se diseña considerando las particularidades y necesidades de construir un diagnóstico, la guía, la propuesta de implementación piloto, y su estrategia de divulgación. A continuación, se expone la EDT que define los entregables para la construcción de la Guía Metodológica.

Figura 11*Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)**Nota: Autoría propia*

Finalmente, el Diccionario de la EDT complementa esta herramienta al detallar cada paquete de trabajo, especificando su descripción, responsables, entregables asociados y criterios de aceptación. Este nivel de detalle favorece la trazabilidad del alcance y contribuye a la evaluación objetiva del cumplimiento de los objetivos respecto a la planificación inicial. El mismo se presenta de la siguiente forma.

Figura 12

Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

DICCIONARIO DE EDT	
Cuenta de control: 1. Diagnóstico para procesos grupales	
Elemento	Descripción
Identificador EDT	1.1
Descripción	Revisión documental
Miembro responsable del equipo	ELG
Entregable	Información pertinente debidamente seleccionada para desarrollar el FODA.
Duración	4 días
Fecha de inicio y final	11/1/2027 al 14/1/2027
Recursos	Tiempo laborado y recursos electrónicos
Identificador EDT	1.2
Descripción	Diagnóstico a partir del análisis FODA
Miembro responsable del equipo	ELG

Entregable	Realización del FODA del área Psicosocial respecto a la gestión de proyectos y Análisis del FODA.
Duración	3 días
Fecha de inicio y final	15/1/2027 al 19/1/2027
Recursos	Tiempo laborado y recursos electrónicos
Identificador EDT	1.3
Descripción	Criterios de diseño de la guía (principios y lineamientos)
Miembro responsable del equipo	ELG
Entregable	Principios y lineamientos de la Guía Metodológica
Duración	3 días
Fecha de inicio y final	20/1/2027 al 22/1/2027
Recursos	Tiempo laborado y recursos electrónicos
Cuenta de control: 2. Guía metodológica para proyectos grupales	
Identificador EDT	2.1
Descripción	Área del alcance
Miembro responsable del equipo	ELG
Entregable	Apartado Área del alcance
Duración	5 días
Fecha de inicio y final	25/1/2027 al 29/1/2027
Recursos	Tiempo laborado y recursos electrónicos
Identificador EDT	2.2
Descripción	Área del cronograma
Miembro responsable del equipo	ELG
Entregable	Apartado área del cronograma

Duración	6 días
Fecha de inicio y final	1/2/2027 al 8/2/2027
Recursos	Tiempo laborado y recursos electrónicos (MS Project)
Identificador EDT	2.3
Descripción	Área de la calidad
Miembro responsable del equipo	ELG
Entregable	Apartado área de la calidad
Duración	5 días
Fecha de inicio y final	9/2/2027 al 15/2/2027
Recursos	Tiempo laborado y recursos electrónicos
Identificador EDT	2.4
Descripción	Área de los recursos
Miembro responsable del equipo	ELG
Entregable	Apartado área de los recursos
Duración	5 días
Fecha de inicio y final	16/2/2027 al 22/2/2027
Recursos	Tiempo laborado y recursos electrónicos
Identificador EDT	2.5
Descripción	Área de riesgos
Miembro responsable del equipo	ELG
Entregable	Apartado área de riesgos
Duración	5 días
Fecha de inicio y final	23/2/2027 al 1/3/2027
Recursos	Tiempo laborado y recursos electrónicos

Identificador EDT	2.6
Descripción	Área de los interesados
Miembro responsable del equipo	ELG
Entregable	Apartado área de los interesados
Duración	4 días
Fecha de inicio y final	2/3/2027 al 5/3/2027
Recursos	Tiempo laborado y recursos electrónicos
Identificador EDT	2.7
Descripción	Área de las comunicaciones
Miembro responsable del equipo	ELG
Entregable	Apartado área de las comunicaciones
Duración	6 días
Fecha de inicio y final	8/3/2027 al 5/3/2027
Recursos	Tiempo laborado y recursos electrónicos
Cuenta de control: 3. Propuesta de implementación piloto	
Identificador EDT	3.1
Descripción	Socialización de una de las áreas del conocimiento de la Guía Metodológica.
Miembro responsable del equipo	ELG
Entregable	Plantilla de asistencia a la socialización.
Duración	2 días
Fecha de inicio y final	16/3/2027 al 17/3/2027
Recursos	Tiempo laborado y recursos electrónicos
Identificador EDT	3.2

Descripción	Selección de proyecto: Grupalidad TEA
Miembro responsable del equipo	ELG
Entregable	Plantilla de selección de proyecto
Duración	3 días
Fecha de inicio y final	18/3/2027 al 22/3/2027
Recursos	Tiempo laborado y recursos electrónicos
Identificador EDT	3.3
Descripción	Período de implementación con la Guía Metodológica
Miembro responsable del equipo	ELG
Entregable	Plantilla implementación de la Guía Metodológica
Duración	3 días
Fecha de inicio y final	23/3/2027 al 29/3/2027
Recursos	Tiempo laborado y recursos electrónicos
Identificador EDT	3.4
Descripción	Consideraciones éticas e institucionales
Miembro responsable del equipo	ELG
Entregable	Apartado sobre consideraciones éticas e institucionales para ser tomadas en cuenta en proyectos de procesos grupales en el área Psicosocial de CASSED.
Duración	2 días
Fecha de inicio y final	30/3/2027 al 31/3/2027
Recursos	Tiempo laborado y recursos electrónicos
Cuenta de control: 4. Estrategia de divulgación de la Guía Metodológica	
Identificador EDT	4.1

Descripción	Socialización de la Guía Metodológica
Miembro responsable del equipo	ELG
Entregable	Plantilla de socialización de la Guía Metodológica
Duración	2 días
Fecha de inicio y final	1/4/2027 al 2/4/2027
Recursos	Tiempo laborado y recursos electrónicos
Identificador EDT	4.2
Descripción	Capacitaciones por grupos de interesados
Miembro responsable del equipo	ELG
Entregable	Plantilla de acta de capacitación por grupos de interesados
Duración	3 días
Fecha de inicio y final	5/4/2027 al 7/4/2027
Recursos	Tiempo laborado y recursos electrónicos
Identificador EDT	4.3
Descripción	Paquete de material de divulgación
Miembro responsable del equipo	ELG
Entregable	Plantilla de publicación de material en medios digitales.
Duración	2 días
Fecha de inicio y final	8/4/2027 al 9/4/2027
Recursos	Tiempo laborado n y recursos electrónicos

Nota: elaboración propia

Con respecto al proceso de control del alcance según el PMI (2023) es un proceso de monitoreo del proyecto y producto que permite gestionar cambios en las líneas base del alcance. Lo anterior requiere de un análisis para así asegurar los ajustes adecuados en el tiempo y recursos de la Guía Metodológica.

El control del alcance tiene por objetivo asegurar que cualquier cambio requerido durante el desarrollo del proyecto sea gestionado de forma ordenada, documentada y aprobada conforme a los procedimientos de control integrado. Para ello, se establece un flujo de gestión de cambios que incluye la solicitud, análisis de impacto, decisión, comunicación y actualización de la línea base. La matriz de trazabilidad y el diccionario de la EDT actúan como instrumentos de referencia para identificar las implicaciones de cada cambio sobre los entregables, las actividades asociadas y los criterios de aceptación. A continuación, se presente la plantilla propuesta para la administración de cambios.

Figura 13

Plantilla para la administración de cambios

ADMINISTRACIÓN DE CAMBIOS	
Guía Metodológica para Proceso grupales del área Psicosocial del CASED, UCR.	
• Fecha de solicitud: 1/03/2027 • Número de solicitud:001 • Nombre del solicitante: VL • Cargo/posición: Equipo profesional del área Psicosocial • Descripción del cambio solicitado: se solicita un cambio en el cronograma pues se identificó que no será necesario socializar a todos los grupos de interés, sino solamente a quienes ejecutarán el proyecto.	
Justificación del Cambio: En relación con el proceso de socialización de la Guía Metodológica se identificó en el avance que no es necesario socializar a todos los grupos de interés sino solamente a quienes ejecutarán el proyecto: Equipo profesional del Área Psicosocial de CASED. Se propone adelantar la fecha de inicio de esta actividad en una semana.	
Impacto del Cambio: • Entregables afectados: ninguno.	

• Recursos necesarios: ninguno. • Cambios en el cronograma: adelanto de una semana. • Otros impactos: mas efectividad en recursos del tiempo y humanos.	
Alternativas consideradas: Se podría presentar inasistencia de los otros grupos de interés al no tener un gran impacto en la gestión del proyecto.	
Resolución: [marque con una "x"] () Aceptado () Rechazado () Aceptado con condiciones	
Comentarios adicionales: Se recomienda presentar el cambio en el comité de equipo del proyecto para así administrar el cambio de la mejor forma.	
Firma del director del proyecto:	Firma de quien autoriza el cambio: Coordinación del CASED

Nota: elaboración propia.

La gestión del alcance propuesta para la Guía Metodológica reduce la incertidumbre operativa, promueve la estandarización en la gestión y sienta las bases para un cierre formal respaldado documentalmente, alineando las prácticas institucionales con las buenas prácticas de la administración de proyectos sin perder la flexibilidad necesaria para atender las particularidades del abordaje en el área Psicosocial de CASED.

4.2.2. Área de gestión del cronograma

La gestión del cronograma constituye un componente esencial en la dirección de proyectos, pues permite organizar de manera ordenada el tiempo, las actividades y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados. Esta área de conocimiento garantiza que el proyecto avance de acuerdo con una secuencia lógica, realista y monitoreada continuamente. En el contexto de los procesos grupales del área Psicosocial del CASED, el cronograma adquiere un valor aún más relevante, dado que los tiempos de intervención deben ajustarse tanto a la dinámica institucional universitaria como a las necesidades particulares de la población estudiantil atendida.

La experiencia obtenida durante los procesos grupales en el CASED ha demostrado que la ausencia de una planificación temporal estandarizada genera desafíos importantes, tales como sobrecarga laboral, inconsistencias en la ejecución, dificultad para anticipar recursos y limitaciones para documentar los avances y evaluar los resultados. En este sentido, la gestión del cronograma se convierte en una herramienta estratégica para brindar orden, previsibilidad y continuidad a las intervenciones en el área psicosocial, alineando las actividades con el calendario académico y con los principios de accesibilidad e inclusión que guían el accionar institucional.

Siguiendo las buenas prácticas del PMI (2023) el área de gestión del cronograma comprende una serie de procesos que acompaña el ciclo de vida de la Guía Metodológica. El grupo de procesos de inicio se identifican los hitos principales, las fechas críticas y condiciones operativas del entorno de la institución educativa. Dichos elementos forman parte del acta de constitución ya elaborada, con el objetivo de establecer parámetros que condicionan futuramente la planificación temporal permitiendo alinear expectativas y así asegurar el compromiso de los interesados en etapas tempranas.

El grupo de procesos de planificación incluye actividades como la planificación del tiempo, definir y secuenciar actividades, estimar sus duraciones y con este desarrollar un cronograma base del proyecto (PMI, 2023). Estas actividades permiten transformar los entregables en tareas claras, ordenadas y estimadas en relación con los recursos, disponibilidad institucional y particularidades de la población estudiantil.

De acuerdo con el PMI (2017) la técnica basada en tres valores o mejor conocida como PERT (Program Evaluation and Review Technique), permite determinar las dependencias entre las actividades, estimar duraciones e identificar la ruta crítica, lo que contribuye a una toma de decisiones más informada y eficiente para cualquier tipo de proyecto en especial de grandes dimensiones. La técnica PERT es un método de estimación bajo incertidumbre que calcula la

duración esperada de cada actividad usando tres estimaciones: optimista (0) es la estimación de la menor duración posible de la actividad, considerando que todo funciona sin problemas y no hay contratiempos, más probable (m) es la estimación basada en condiciones normales, asumiendo que se presentarán algunos retrasos comunes y pesimista (p) es la estimación de la mayor duración posible, considerando problemas o retrasos importantes. Su fórmula se establece de la siguiente manera ($tE = (tO + (tM*4) + tP) / 6$).

El procedimiento de aplicación de la fórmula es el siguiente:

- Identificar las estimaciones de tiempo: Se recopilan los valores de t0, tM y tP basados ya sea en experiencias previas de proyectos similares y/o juicio de expertos.
- Multiplicar tM por 4: Se pondera más este valor porque es la estimación más realista.
- Sumar los valores: Se suman t0, $4 \times tM$ y tP
- Dividir el resultado entre 6: Se obtiene el promedio ponderado, lo que proporciona la duración esperada de la actividad.

Para llevar a cabo este procedimiento se sugiere elaborar una tabla identificando las actividades del proyecto propuestas e incluyendo la información de los tres valores aplicando la fórmula anterior. A continuación, se presente la tabla #8 que muestra el cálculo de las duraciones esperadas.

Tabla 8*Cálculo de las duraciones esperadas*

ID	Actividad	Predecesora	Duración optimista	Duración más probable	Duración pesimista	Duración esperada
1	Revisión documental		2	4	6	4
2	Diagnóstico a partir del análisis FODA		1	3	5	3
3	Criterios de diseño de la guía (principios y lineamientos)		2	3	4	3
4	Area del alcance		4	5	6	5
5	Area del cronograma 8		4	6		6
6	Area de la calidad 6		4	5		5
7	Area de los recursos 6		4	5		5
8	Area de los riesgos 7		3	5		5
9	Area de los interesados 5		3	4		4
10	Area de las comunicaciones 8		4	6		6

ID	Actividad	Predecesora	Duración optimista	Duración más probable	Duración pesimista	Duración esperada
11	Socialización de una de las áreas de 3 la guía metodológica		1	2		2
12	Selección del proyecto TEA 4 (características del proyecto)		2	3		3
13	Período de implementación con 4 la guía metodológica		2	3		3
14	Consideraciones éticas e institucionales 3 para la adopción		1	2		2
15	Socialización de la guía metodológica 3		1	2		2
16	Capacitaciones para grupos de interesados 4		2	3		3
17	Paquete de material de divulgación 3 (canales digitales)		1	2		2

Nota: elaboración propia.

Se presenta como ejemplo el cálculo del ID 5 área del cronograma: $o=4$ $m=6$ $p=8$ $(4 + 4 \cdot 6 + 8)/6 = 6$ días.

En lo que respecta al proceso de ejecución su gestión se materializa mediante la coordinación efectiva de las actividades programadas, la gestión oportuna de recursos y comunicación constante entre la población involucrada. El PMI (2023) señala que esta etapa demanda la actualización continua de los calendarios del proyecto y la resolución inmediata de incidentes que puedan influir en los tiempos definidos. Seguidamente se presenta una propuesta de uso opcional de la plantilla del cronograma de la Guía Metodológica.

Figura 14

Plantilla cronograma del proyecto

PLANTILLA DE CRONOGRAMA					
Código de la EDT	Tarea	Duración	Inicio	Fin	Dependencia
1	Diagnóstico para procesos grupales	10 días	11/1/27	22/1/27	No existen predecesoras
1.1	Revisión documental	4 días	11/1/27	14/1/27	No existen predecesoras
1.2	Diagnóstico a partir del análisis FODA	3 días	15/1/27	19/1/27	1.1
1.3	Criterios de diseño de la guía (principios y lineamientos)	3 días	20/1/27	22/1/27	1.2
1.4	Entrega del Diagnóstico	0	22/1/27	22/1/27	1.3
2	Guía metodológica para proyectos de procesos grupalidad	36 días	25/1/27	15/3/27	-
2.1	Area del alcance	5 días	25/1/27	29/1/27	1.4
2.2	Area del cronograma	6 días	1/2/27	8/2/27	2.1
2.3	Area de la calidad	5 días	9/2/27	15/2/27	2.2
2.4	Area de los recursos	5 días	16/2/27	22/2/27	2.3
2.5	Area de los riesgos	5 días	23/2/27	1/3/27	2.4
2.6	Area de los interesados	4 días	2/3/27	5/3/27	2.5
2.7	Area de las comunicaciones	6 días	8/3/27	15/3/27	2.6
2.8	Entrega de la guía metodología para proyectos de procesos grupales	0	15/3/27	15/3/27	2.7
3	Propuesta de implementación piloto	10 días	16/3/27	31/3/27	-
3.1	Socialización de una de las áreas de la Guía metodológica	2 días	16/3/27	17/3/27	2.7

3.2	Selección de proyecto TEA (características del proyecto)	3 días	18/3/27	22/3/27	3.1
3.3	Período de implementación con la guía metodológica	3 días	23/3/27	29/3/27	3.2
3.4	Consideraciones éticas e institucionales para adopción	2 días	30/3/27	31/3/27	3.3
3.5	Entrega de propuesta de implementación piloto	0	31/3/27	31/3/27	3.4
4	Estrategia de divulgación de la guía metodológica	7 días	1/4/27	9/4/27	-
4.1	Socialización de la guía metodológica	2 días	1/4/27	2/4/27	3.5
4.2	Capacitaciones por grupos de interesados	3 días	5/4/27	7/4/27	4.1
4.3	Paquete de material de divulgación (canales digitales)	2 días	8/4/27	9/4/27	4.2
4.4	Entrega de estrategia de divulgación de la Guía Metodológica	0	9/4/27	9/4/27	4.3

Nota: elaboración propia.

Para la elaboración de esta PFG se hará uso del programa MS Project en esta etapa su uso es crucial ya que una vez completado la plantilla de cronograma se debe trasladar sus datos a dicho programa. Esto nos permite visualizar de forma clara y detallada cada tarea y sus secuencias dentro del proyecto. El uso adecuado de MS Project permite gestionar de forma efectiva el tiempo ya que tiene un sistema que logra programar, monitorear y controlar el progreso de cada actividad. Para el proyecto de la Guía Metodológica se excluyen los datos relacionados a costos que comúnmente se agregan en el sistema MS Project pues como se mencionó anteriormente el CASED como entidad no posee competencia al respecto.

Figura 15

Cronograma del proyecto realizado en MS Project



Nota: elaboración propia.

El proceso de monitoreo y control del cronograma consiste en comparar los avances reales con el cronograma planificado, se identifican desviaciones, se analizan sus causas y se ejecutan acciones correctivas. De acuerdo con el PMI (2023) este es un proceso que permite

regular la evolución temporal del proyecto mediante distintas técnicas y herramientas una de ellas aplicable para este proyecto es el método de ruta crítica la cual tiene como objetivo identificar la secuencia de actividades que determina la duración total del proyecto. La identificación temprana permite priorizar recursos, gestionar cuellos de botella y sobre todo esta técnica permite tomar decisiones informadas para mantener la cadencia del proyecto (PMI, 2023).

Por las características específicas de este proyecto de la Guía metodológica como se puede observar en el Diagrama de Gantt la secuencia de actividades se configura como una ruta completamente crítica, ya que cada fase depende estrictamente de la finalización de la anterior. Esto implica que actualmente no existe holgura dentro del cronograma, dado que la naturaleza metodológica del proyecto exige una progresión lineal entre el diagnóstico, la formulación de la guía, la propuesta de piloto y la estrategia de divulgación. De acuerdo con PMI (2017,2023) es necesario mantener una vigilancia rigurosa del avance, ya que cualquier retraso impactará directamente la fecha de finalización. Este proyecto sugiere que, en ausencia de holgura, las alternativas de compresión del cronograma como el *fast tracking* o el *crashing* deben evaluarse con cautela, pues pueden incrementar los riesgos o requerir recursos adicionales. En el contexto del CASED, se reconoce que no existe disponibilidad de más recurso humano en el momento actual, pero dicha ampliación podría considerarse como una recomendación institucional a futuro para fortalecer la capacidad operativa. Mientras tanto, el control detallado mediante el uso de MS Project se convierte en un elemento clave para monitorear dependencias, anticipar desviaciones y sostener la coherencia interna del cronograma sin comprometer la lógica metodológica del proyecto.

4.2.3. Área de gestión de la calidad

El área de gestión de calidad establece aspectos cruciales en la administración de proyectos, pues coloca los esfuerzos hacia un cumplimiento consistente, eficiente y comprobable de los criterios establecidos para los entregables del proyecto. Según el PMI (2023), la calidad se integra a lo largo del ciclo de vida del proyecto mediante actividades que permiten planificar cómo se garantizará la calidad, asegurar el cumplimiento durante la ejecución y confirmar que los resultados finales cumplen con las expectativas acordadas con los interesados. En el caso del proyecto de elaboración de la Guía Metodológica para Procesos Grupales del Área Psicosocial del CASED, la calidad tiene un enfoque estratégico, ya que se conecta directamente con la relevancia técnica, la accesibilidad, la claridad en la metodología y la aplicabilidad práctica del documento final en el entorno institucional.

La gestión de la calidad en el grupo de procesos de inicio se manifiesta a través de la identificación inicial de expectativas, criterios de valor y requisitos mínimos para el producto final lo cuales se describen en el acta de constitución del proyecto y la matriz de trazabilidad de requisitos anteriormente expuesta. En esta etapa se reconoce la importancia de que la Guía Metodológica responda a necesidades reales del CASED, que cumpla con estándares institucionales y que promueva la mejora continua de la atención en el área psicosocial.

A partir del grupo de procesos de planificación la gestión de calidad logra su mayor nivel de profundidad. El PMI (2023) establece que esta fase incluye la definición de criterios calidad, la selección de estándares aplicables, la planificación de aseguramiento y control, y diseño de herramientas para medir la conformidad del producto esperado. Para este proyecto, implica establecer parámetros como la consistencia conceptual, la alineación con PMI, la claridad lingüística, la estructura lógica de contenidos, la coherencia entre fases metodológicas y la validez técnica de las herramientas propuestas. A partir de estos lineamientos, se construye el Plan de Gestión de la Calidad, que servirá como guía para todas las actividades posteriores y

como referencia para evaluar el desempeño. A manera de ejemplo se expone la siguiente plantilla que aporta claridad en la planificación de la calidad.

Figura 16

Plantilla gestión de calidad

GESTIÓN DE LA CALIDAD			
Componente	Descripción	Frecuencia de medición	Responsable
Consistencia conceptual	Verificar que los conceptos, definiciones y fundamentos técnicos se utilicen de forma coherente en toda la guía, alineados con el PMI y con el enfoque Psicosocial del CASSED.	En cada revisión de capítulo y en la recisión técnica final.	Profesional con formación en PMI y Equipo del área Psicosocial del CASSED.
Alineación con PMI	Revisar que cada sección refleje adecuadamente los grupos de procesos, sus interacciones y la terminología oficial del PMI.	Entregables parciales y finales.	Profesional con formación en PMI.
Claridad lingüística	Comprobar claridad, precisión, inclusión y accesibilidad del lenguaje, según lineamientos institucionales.	Entregables parciales y finales.	Equipo del área Psicosocial del CASSED y coordinación CASSED
Estructura lógica de contenidos	Evaluar que el documento siga un orden lógico, fluido y coherente entre capítulos, subtemas, herramientas y ejemplos, facilitando su lectura y uso práctico.	Entregables parciales y finales.	Responsable de la creación de la Guía Metodológica.
Coherencia metodológica	Asegurar que las fases metodológicas estén articuladas sin contradicciones y sigan un flujo lógico.	Por fase metodológica	Coordinación CASSED.
Validez técnica de las herramientas propuestas	Validar que matrices, plantillas, procedimientos y ejemplos sean aplicables a la realidad institucional del CASSED y útiles para procesos grupales del área Psicosocial.	Entregables parciales y finales.	Equipo del área Psicosocial del CASSED y coordinación CASSED

Nota: elaboración propia.

En la fase de ejecución, la gestión de la calidad se orienta a garantizar que el desarrollo de la guía metodológica cumpla con los estándares definidos. Se ejecuta la plantilla anterior expuesta verificando que se realicen las mediciones en la periodicidad planeada por la persona responsable. De acuerdo con el PMI (2023) este proceso busca asegurar que las actividades del proyecto no solo se completen, sino que se ejecuten de manera consistente con los requisitos establecidos en la planificación. Es importante añadir que la UCR específicamente la VIVE a quien se ve sujeta tanto la OO como CASED posee un enfoque integral de gestión de calidad basado en principios de humanización y personalización de acuerdo a los principios del Estatuto Orgánico y el Reglamento de la VIVE promoviendo así la humanización en los procesos educativos, articulando servicios (dentro de estos los brindados por la OO y CASED), sistemas de información para la gestión eficiente, digitalizando trámites y facilitando el acceso a las personas estudiantes y la mejora continua actualizando los programas de orientación para responder a las necesidades estudiantiles. Una vez que se implemente la Guía Metodológica se realizará la solicitud a la gestión de calidad de la VIVE con el objetivo de integrarse al sistema de gestión de calidad, para que así se cuente con el estándar de calidad y queden dentro del sistema ya existente.

El monitoreo y control de la calidad se centra en revisar y registrar como se está llevando a cabo las actividades propuestas en la plantilla anterior elaborada con el objetivo de evaluar qué tan efectivo está resultado todo, de esta manera se asegura que lo que se está produciendo en el proyecto se realice de manera completa y cumpla con las expectativas trazadas primeramente por los interesados, para lo anterior se hace uso de listas de verificación, retroalimentación experta, matrices de conformidad y revisión cruzada entre profesionales. El PMI (2023) señala que esta fase permite comparar el desempeño real con los estándares planificados, detectar desviaciones y aplicar acciones correctivas que garanticen la confiabilidad del entregable final. Para la guía metodológica, este proceso resulta esencial, ya

que asegura que los contenidos sean precisos, coherentes, accesibles y relevantes para los procesos grupales atendidos por el CASED.

Finalmente, en el grupo de procesos de cierre, la gestión de la calidad se orienta a verificar que la guía cumpla con todos los requisitos definidos y se documentan las lecciones aprendidas relacionadas con la calidad del proceso y del entregable. El cierre implica validar la versión final, asegurar su aprobación institucional, archivar los registros de control y establecer recomendaciones para futuros proyectos metodológicos o actualizaciones del documento. Este enfoque permite fortalecer la mejora continua y promover estándares de calidad sostenibles dentro del área psicosocial del CASED.

4.2.4. Área de los recursos

El área de gestión de los recursos constituye un pilar esencial en la administración de proyecto, pues garantiza que los recursos que pueden ser personas, herramientas, materiales y apoyos necesarios se encuentren disponibles cuando se necesiten y se utilicen de forma eficiente. Según el enfoque del PMI (2023) la correcta administración de los recursos involucra planificar, adquirir, desarrollar, dirigir y controlar cada uno de los componentes que hace posible el avance del proyecto asegurándose así que los entregables se produzcan en condiciones óptimas de rendimiento. En el contexto del proyecto: Guía Metodológica de procesos grupales del área psicosocial del CASED, está trabajo adquiere un valor especial, ya que el éxito del documento se ve supeditado tanto del conocimiento técnico del equipo, colaboración institucional, acceso a la información pertinente, revisión especializada y disponibilidad de profesionales clave.

En el grupo de procesos de inicio, la gestión de los recursos se manifiesta en la identificación preliminar de los actores esenciales para el proyecto, en lo que respecta al Guía Metodológica se identifican a la persona estudiante que la realiza, equipo del área psicosocial, coordinación de CASED y revisores con conocimientos del PMI (tutora del PFG). En esta fase

también se reconoce las capacidades disponibles y necesidades futuras, lo que favorece la alineación de expectativas entre quienes se esperan aportes para la guía.

Para el grupo de procesos de planificación se requiere una gestión de recursos con un nivel mayor de detalle, pues acá se determinan roles, se definen responsabilidades, se estiman cargas de trabajo y se planifican los recursos humanos y materiales necesarios para producir cada sección de la Guía Metodológica. También se desarrollan estrategias de colaboración, se identifican recursos institucionales (acceso a documentos, normativas, lineamientos internos, reuniones técnicas) y se establecen mecanismos que garantizan la disponibilidad de profesionales durante las diferentes fases del proyecto. Lo anterior se puede incluir dentro de una matriz RACI, la misma ordena tareas y recursos y a su vez designa a cada uno una letra que muestra su función.

Tabla 9

Matriz de asignación de responsabilidades (RACI)

Actividad	Director/a del proyecto	Equipo del área psicosocial	Coordinación CASED	Revisores con conocimiento del PMI
Grupo de procesos de Inicio				
Identificar recursos humanos necesarios (roles, perfiles, disponibilidad).	R	C	A	I
Identificar recursos documentales e institucionales (normativas, lineamientos, historial).	R	C	A	I
Alinear expectativas iniciales entre participantes del proyecto.	R	C	A	C
Grupo de procesos de Planificación				
Definir roles y responsabilidades para la elaboración de la Guía.	R	C	A	C

Actividad	Director/a del proyecto	Equipo del área psicosocial	Coordinación CASED	Revisores con conocimiento del PMI
Planificar disponibilidad y tiempos del personal profesional	C	C	A	I
Estimar recursos humanos, técnicos y documentales necesarios.	R	C	A	C
Planificar acceso a normativa, documentos institucionales y lineamientos.	R	C	A	C
Establecer mecanismos de coordinación (reuniones técnicas, validaciones).	R	C	A	C
Definir herramientas, plantillas y apoyos técnicos requeridos.	C	C	A	C
Grupo de procesos de Ejecución				
Coordinar el trabajo del equipo para la construcción de contenidos.	R	C	A	C
Garantizar acceso actualizado a información y normativa institucional.	R	C	A	I
Gestionar logística, espacios, reuniones y comunicación interna.	R	C	A	I
Facilitar claridad de tareas, entregables y soporte técnico.	R	C	A	C
Desarrollar el equipo mediante retroalimentación y acompañamiento.	C	R	A	C
Grupo de procesos monitoreo y control				
Supervisar uso adecuado de recursos humanos y técnicos	R	C	A	C
Monitorear carga de trabajo y necesidades emergentes.	R	C	A	C
Controlar cumplimiento de roles y responsabilidades asignados.	R	C	A	C
Verificar actualización y correcta aplicación de lineamientos institucionales.	C	C	A	R
Grupo de procesos de Cierre				
Realizar liberación formal de recursos humanos involucrados.	I	C	A	I

Actividad	Director/a del proyecto	Equipo del área psicosocial	Coordinación CASED	Revisores con conocimiento del PMI
Documentar aportes, participación y desempeño del equipo.	R	C	A	C
Registrar lecciones aprendidas sobre la gestión de recursos.	R	C	A	C
Resguardar archivo final, versiones maestras y documentación asociada.	R	C	A	C

Nota: elaboración propia.

Clave de Responsabilidades:

- R (Responsable): Persona responsable de llevar a cabo la actividad.
- A (Aprobador/Autoridad): Persona responsable de aprobar los resultados de la actividad.
- C (Consultor): Persona que contribuye con la realización de la actividad.
- I (Informador): Persona que necesita ser informada sobre el progreso y los resultados de la actividad.

En la fase de ejecución, la gestión de los recursos se concreta en la coordinación del equipo de trabajo del proyecto. Esto implica asegurar que cada persona cuente con lo necesario para desempeñar su tarea: información actualizada, tiempo asignado en su agenda laboral, espacios de reunión, herramientas de redacción y revisión, y claridad en los entregables. Según el PMI (2023) La ejecución efectiva de los recursos también implica fomentar un clima colaborativo, resolver obstáculos operativos y mantener canales de comunicación fluidos entre quienes participan en el desarrollo de la Guía Metodológica, lo anterior se toma en cuenta en el proceso conocido como desarrollar el equipo.

El monitoreo y control de los recursos permite verificar que el equipo esté cumpliendo sus funciones según lo planificado y que los recursos asignados estén siendo utilizados de manera eficiente. En esta fase se supervisa el desempeño del equipo, se identifican

sobrecargas o limitaciones, se analizan necesidades emergentes y se aplican ajustes para garantizar el cumplimiento de los cronogramas. Además, se realizan revisiones periódicas del nivel de participación, el avance de los entregables y la suficiencia de los medios disponibles para completar las tareas asignadas. A continuación, se presenta la propuesta de plantilla de control de recursos.

Figura 17*Plantilla control de los recursos del proyecto*

PLANTILLA PARA CONTROL DE RECURSOS						
Recurso	Descripción	Cantidad asignada	Disponibilidad actual	Utilización planificada	Utilización real	Acciones correctivas
Equipo profesional del Área Psicosocial	Profesionales encargados de aportar insumos técnicos, validar contenido, revisar coherencia psicosocial y retroalimentar la Guía.	3 personas	2 disponibles (por carga laboral)	100%	70%	Reprogramar reuniones técnicas; redistribuir tareas; solicitar apoyo temporal.
Coordinación del CASED	Persona responsable de la aprobación de secciones clave, validación institucional y disponibilidad de lineamientos internos.	1 coordinación	1	100%	90%	Ajustar tiempos de revisión según agenda institucional.
Revisora con conocimientos del PMI	Profesional encargada de verificar la estructura metodológica, alineación con el PMI y consistencia de procesos.	1 especialista	1	100%	80%	Establecer entregas más pequeñas y frecuentes para facilitar revisión.
Acceso a normativa institucional	Reglamentos, lineamientos, resoluciones, protocolos del CASED y de la UCR requeridos para fundamentar la Guía.	Acceso completo	Acceso parcial a documentos históricos	100%	60%	Solicitar autorización formal de acceso; coordinar con responsables institucionales.
Repositorios digitales y control de versiones	Carpetas compartidas con versiones oficiales del documento, insumos y anexos.	1 repositorio	1 activo	100%	85%	Homologar uso del repositorio;

PLANTILLA PARA CONTROL DE RECURSOS						
Recurso	Descripción	Cantidad asignada	Disponibilidad actual	Utilización planificada	Utilización real	Acciones correctivas
						capacitar brevemente al equipo; evitar versiones paralelas.
Herramientas de redacción y edición	Software y formatos necesarios para elaborar capítulos, tablas, matrices y anexos.	1 conjunto de herramientas	Totalmente disponibles	100%	100%	No se requiere
Espacios de reunión (virtuales/presenciales)	Espacios para reuniones técnicas, revisiones grupales y validaciones.	4 reuniones programadas	2 completadas	100%	50%	Reprogramar sesiones, confirmar agendas con anticipación.
Documentación previa técnica del CASED	Informes, registros, actas, plantillas existentes que sirven como insumo para la Guía.	8 documentos	5 documentos accesibles	100%	62%	Solicitar faltantes; coordinación con responsables institucionales.
Tiempo asignado del equipo	Horas asignadas semanalmente para revisión, aporte técnico y validación de contenido.	6h/ sem persona	4h/sem disponibles	100%	66%	Reducir carga paralela si es posible; ajustar cronograma.
Soporte administrativo CASED	Asignación de citas, logística de reuniones, manejo de correos y preparación de documentos formales.	1 persona	1	100%	80%	Solicitar apoyo en picos de carga administrativa.

Nota: elaboración propia

Finalmente, el grupo de procesos de cierre en la gestión de recursos permite formalizar la liberación del equipo de trabajo, documentar su participación y valorar el aporte de cada miembro del proyecto. También incluye el reconocimiento de contribuciones, la consolidación de lecciones aprendidas y la documentación de las capacidades institucionales que se fortalecieron durante el desarrollo de la guía. Un cierre ordenado facilita que futuras iniciativas de mejora metodológica puedan aprovechar la experiencia acumulada y replicar prácticas exitosas.

En resumen, la gestión de los recursos en el proyecto de la Guía Metodológica es un proceso integral que asegura que las personas, el conocimiento y los medios técnicos necesario estén disponibles y se utilicen de manera estratégica y coherente. Su aplicación sistemática contribuye a que el proyecto avance con orden, eficiencia y consistencia técnica, alineado con las buenas prácticas internacionales de la administración de proyectos y con las necesidades institucionales del CASSED.

4.2.5. Área de riesgos

La gestión de los riesgos es un componente esencial dentro de la administración de proyectos, ya que permite anticipar eventos que podrían afectar positiva o negativamente el desarrollo y los resultados del proyecto. De acuerdo con PMI (2023), la gestión de los riesgos implica identificar, analizar, planificar, monitorear y responder a aquellos factores inciertos que pueden influir en el cumplimiento del objetivo del proyecto. En el contexto del proyecto Guía Metodológica para la Gestión de Procesos Grupales del Área Psicosocial del CASSED, este enfoque adquiere un valor significativo debido a la naturaleza académica, institucional y colaborativa del trabajo, que depende de la disponibilidad del personal, el acceso a la información, la revisión especializada y la coordinación de múltiples actores con diferentes responsabilidades.

En el grupo de procesos de inicio, la gestión de los riesgos inicia con la identificación preliminar de amenazas y oportunidades que podrían impactar el desarrollo del proyecto. En esta fase inicial, se reconocen elementos como la disponibilidad del equipo del área Psicosocial, la carga laboral institucional, la accesibilidad a la normativa vigente y la necesidad de coordinación con responsables técnicos y académicos. Tal como lo señala el PMI (2023) conocer el contexto y las condiciones iniciales del proyecto facilita la detección temprana de riesgos que posteriormente serán analizados y atendidos de manera más formal durante la planificación.

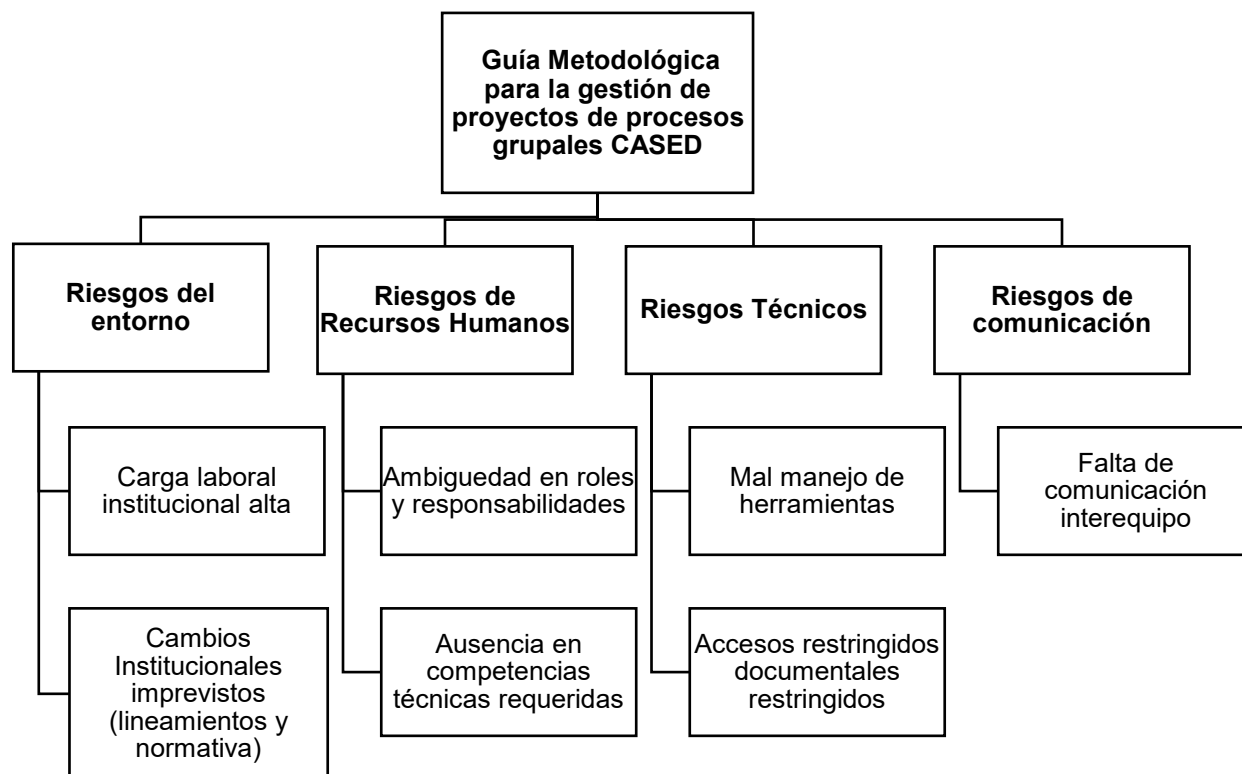
Durante el grupo de procesos de planificación, la gestión de los riesgos adquiere mayor profundidad técnica. Esta etapa implica desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos, identificar riesgos específicos, analizar su probabilidad e impacto y definir estrategias de respuesta que permitan mitigar, evitar, transferir o aceptar dichos riesgos. En el caso del CASED, esto incluye prever factores como retrasos en la disponibilidad del personal, dificultades para acceder a documentos institucionales, falta de alineación entre actores clave y la posibilidad de que surjan nuevas demandas institucionales durante el proceso de elaboración de la guía. La planificación adecuada de riesgos contribuye a fortalecer la estabilidad del proyecto y a facilitar la toma de decisiones oportunas.

A continuación, se presenta una lista de riesgos identificados a partir de información recopilada de experiencias pasadas (lecciones aprendidas) en otros proyectos, se aclara que esta lista no es exhaustiva sino más bien una muestra representativa con el fin de ilustrar de mejor forma en la PFG el cómo se identifican y ajustan en la lista según se requiera. Para cada riesgo se ha identificado sus causas y las actividades específicas de la estructura de EDT a las que está asociado. Además, se creó una Estructura de Desglose de Riesgos (RBS) específica, la cual tiene como objetivo categorizar los riesgos de una forma ordenada para así priorizar las respuestas más adecuadas.

Tabla 10*Identificación de riesgos del proyecto*

Código	Causa	Descripción del riesgo	EDT
R01	Retrasos en revisiones y aprobaciones internas por disponibilidad limitada de personal clave.	Carga laboral institucional alta	1.0, 2.0
R02	Ajustes de lineamientos/criterios que afecten el contenido ya redactado.	Cambios institucionales Imprevistos	2.0,3.4,4.0
R03	Retrabajos o vacíos de ejecución por indefinición de quién hace/aprueba qué.	Ambigüedad en roles y responsabilidad	1.0,2.0
R04	Observaciones técnicas divergentes que obliguen a retrabajos significativos de capítulos.	Ausencia de competencias técnicas requeridas	1.2,2.1,2.7
R05	Perdida/duplicidad de documentos por control de versiones deficiente en repositorios.	Mal manejo de herramientas	2.0
R06	Demoras por no contar oportunamente con normativa, lineamientos o insumos históricos.	Accesos documentales restringidos	1.1
R07	Entregables inconsistentes o desalineados por falta de sincronización y acuerdos.	Comunicación interequipo insuficiente	2.0, 2.1,2.2,2.3, 2.4,2.5,2.6,2.7

Nota: elaboración propia.

Figura 18*RBS del proyecto**Nota: elaboración propia.*

En la fase de ejecución, la gestión de los riesgos se refleja en la puesta en marcha de las respuestas previamente planificadas y en la gestión continua de situaciones emergentes. Según el enfoque del PMI (2023), esta etapa requiere una supervisión activa del entorno del proyecto, la aplicación de estrategias preventivas y la activación de acciones específicas cuando un riesgo se materializa. En el proyecto de la Guía Metodológica, esto puede incluir redistribuir tareas, solicitar apoyo institucional adicional, gestionar documentos de respaldo o coordinar reuniones urgentes para resolver imprevistos que afecten el avance del trabajo.

Posterior a la identificación de riesgos se requiere evaluar la probabilidad de que ocurra y el impacto al cual se puede ver sometido, para esto se requiere definir a partir de las siguientes escalas, su análisis permite construir planes de respuesta adecuados para la gestión de riesgos adecuada. La utilización de la tabla 11 radica en funcionar al identificar el nivel de rango establecerá la ubicación del riesgo en la categoría y de esta manera determinará información sobre su nivel de riesgo.

Tabla 11

Escala de probabilidad e impacto

Escala	Probabilidad	Impacto
Muy baja	0.1	0.05
Baja	0.3	0.1
Media	0.5	0.2
Alta	0.7	0.4
Muy alta	0.9	0.8

Nota: elaboración propia.

Tabla 12

Escala de categorías de riesgo

Escala	Rango
Bajo	0.01 - 0.04
Moderado	0.05 – 0.17
Alto	0.18 – 0.99

Nota: elaboración propia.

Posteriormente para calcular el nivel de riesgo ($R=P \times I$) de los riesgos identificados anteriormente se han desarrollado una matriz que ordena los registros de mayor a menor nivel riesgo.

Figura 19

Matriz de probabilidad de impacto

MATRIZ P x I DE RIESGOS				
Riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Prioridad (Probabilidad x Impacto)
R01	Carga laboral institucional alta	0.7	0.4	Alta (0.28)
R04	Ausencia de competencias técnicas requeridas	0.5	0.2	Moderada (0.1)
R03	Ambigüedad en roles y responsabilidades	0.5	0.2	Moderada (0.1)
R02	Cambios institucionales imprevistos	0.3	0.1	Moderada (0.03)
R05	Mal manejo de herramientas	0.3	0.1	Baja (0.03)
R06	Accesos documentales restringidos	0.3	0.1	Baja (0.03)
R07	Comunicación inter-equipo insuficiente	0.3	0.1	Baja (0.03)

Nota: elaboración propia.

La Guía Metodológica expone 1 riesgo individual reconocido como alto, 2 riesgos moderados y 3 bajos. El riesgo general para la Guía Metodológica es de 0.08 se califica con un nivel de riesgo moderado. A partir de lo anterior, es que se brinda respuesta a los riesgos justamente para generar estrategias efectivas para atenderlos.

Figura 20

Plantilla de registro y respuesta a riesgos

PLANTILLA DE REGISTRO Y RESPUESTA A RIESGOS										
Código	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Responsable	Probabilidad Post Plan	Impacto Post Plan	Rango Post Plan
R01	Evento: Carga laboral institucional alta. Causa: Retrasos en revisiones y aprobaciones internas por disponibilidad limitada de personal clave.	0.7	0.4	0.28	Mitigar	Nivelar cargas para así calendarizar revisiones en periodos de tiempos fijos y no extensibles. Priorización a partir de la técnica MosCow para así decidir cual tarea es obligatoria y cual puede esperar. Asignar personas de apoyo adicionales que puedan revisar o aprobar documentos durante periodos críticos. Establecer tiempo máximo permitido entre un entregable	Responsable de la creación de la Guía Metodológica y coordinación CASED	0.5	0.2	0.10

PLANTILLA DE REGISTRO Y RESPUESTA A RIESGOS

Código	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Responsable	Probabilidad Post Plan	Impacto Post Plan	Rango Post Plan
						que se envía a revisión y se recibe la respuesta,				
R04	Evento: ausencia de competencias técnicas requeridas. Causa: Observaciones técnicas divergentes que obliguen a retrabajos significativos de capítulos.	0.5	0.2	0.10	Mitigar	Capacitación focal, construir criterios metodológicos: a partir de guías rápidas, revisión juicio de experto y checklist de aceptación técnica por capítulo.	Responsable de la creación de la Guía Metodológica y Revisora con conocimientos del PMI, Equipo Psicosocial	0.3	0.1	0.03
R03	Evento: ambigüedad en roles y responsabilidades. Causa: Retrabajos o vacíos de ejecución por indefinición de quién hace/aprueba qué.	0.5	0.2	0.10	Mitigar	Definir RACI aprobado, actas de asignación de responsables y aprobadores, establecer un tablero de control de tareas, definir política "quien aprueba qué"	Responsable de la creación de la Guía Metodológica	0.3	0.1	0.03

PLANTILLA DE REGISTRO Y RESPUESTA A RIESGOS										
Código	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Responsable	Probabilidad Post Plan	Impacto Post Plan	Rango Post Plan
R02	Evento: cambios institucionales imprevistos (lineamientos y normativa). Causa: Ajustes de lineamientos/criterios que afecten el contenido ya redactado	0.3	0.1	0.03	Mitigar	Enlace formal con unidad encargada de la normativa institucional, revisión quincenal de cambios, establecer control de cambios en la versión oficial del documento donde cualquier modificación quede registrada, analizada y aprobada antes de aplicarse. Clausulas de impacto en plan (que se debe hacer si ocurre un cambio, cómo afectará el cronograma, que procedimientos se activan, que se revisa	Enlace institucional y Coordinación CASED	0.1	0.1	0.01

PLANTILLA DE REGISTRO Y RESPUESTA A RIESGOS

Código	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Responsable	Probabilidad Post Plan	Impacto Post Plan	Rango Post Plan
						primero y qué partes deben participar en la reevaluación)				
R05	Evento: mal manejo de herramientas. Causa: Pérdida/duplicidad de documentos por control de versiones deficiente en repositorios.	0.3	0.1	0.03	Mitigar	Estándar de uso donde se definen reglas claras para que todas las personas usen las herramientas de la misma manera (nomenclatura, plantillas); capacitación breve sobre cómo deben de usarse, checklist de calidad de artefactos, soporte del administrador de herramientas (se designa persona que administra el repositorio de documentos).	Persona designada que administrara el repositorio	0.1	0.1	0.01

PLANTILLA DE REGISTRO Y RESPUESTA A RIESGOS										
Código	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Responsable	Probabilidad Post Plan	Impacto Post Plan	Rango Post Plan
R06	Evento: Accesos documentales restringidos Causa: Demoras por no contar oportunamente con normativa, lineamientos o insumos históricos.	0.3	0.1	0.03	Mitigar	Matriz de permisos, repositorio único con control de versiones, incorporación de accesos y plan de contingencia.	Persona designada que administrara el repositorio	0.1	0.1	0.01
R07	Comunicación Inter equipo insuficiente. Causa: Entregables inconsistentes o desalineados por falta de sincronización y acuerdos	0.3	0.1	0.03	Mitigar	Plan de comunicaciones: día/semanal, minuta obligatoria, acuerdos visibles, canal unico oficial.	Persona designada como líder en comunicaciones	0.1	0.1	00.1
Riesgo General del Proyecto			Moderado	0.08					Bajo	0.02

Nota: elaboración propia.

Gracias a la aplicación disciplinada de las acciones preventivas definidas en la estrategia de respuesta, la Guía Metodológica logró una reducción significativa y medible en su nivel de riesgo general. El índice promedio pasó de un nivel moderado (0.0857) a un nivel bajo (0.0286), lo que representa una disminución del 66.7% en la exposición total al riesgo. Además, el riesgo dominante (inicialmente clasificado como alto) se redujo a un nivel moderado, demostrando que las medidas adoptadas no solo disminuyeron la probabilidad e impacto de los eventos críticos, sino que también fortalecieron la estabilidad operativa del proyecto. En conjunto, estos resultados evidencian que las acciones preventivas implementadas fueron efectivas para generar control, claridad y orden metodológico, permitiendo que el proyecto avance en un entorno más seguro y predecible.

El monitoreo y control de los riesgos consiste en supervisar de manera continua el estado de los riesgos identificados, evaluar la efectividad de las respuestas implementadas y detectar nuevos riesgos que puedan surgir conforme el proyecto avanza (PMI. 2023). Esta etapa es clave para asegurar que las medidas adoptadas sean adecuadas y suficientes, y que el proyecto mantenga estabilidad pese a cambios, limitaciones o eventos inesperados. En el contexto del CASED, esto implica revisar periódicamente la carga laboral del equipo, verificar la disponibilidad de recursos institucionales, validar la pertinencia de la información utilizada y ajustar estrategias de respuesta con base en la realidad operativa y académica del entorno.

Finalmente, en el grupo de procesos de cierre, la gestión de los riesgos se orienta a documentar los riesgos que ocurrieron, las medidas aplicadas, su efectividad y las lecciones aprendidas. Esta documentación permite fortalecer la memoria institucional del CASED, mejorar la capacidad futura de prevención y respuesta y facilitar la aplicación de buenas prácticas en proyectos metodológicos posteriores. Así, el cierre de los riesgos no solo representa el fin de un proceso, sino una oportunidad para consolidar aprendizajes que aporten a la mejora continua y a la sostenibilidad de futuros proyectos.

4.2.6. Área de los interesados

Gestionar a las personas que pueden afectar o verse afectadas por el proyecto es un trabajo tan técnico como humano. Más que una lista de nombres, la gestión de interesados es la construcción de relaciones de confianza, el alineamiento de expectativas y la creación de canales de influencia positiva que acompañan al proyecto desde el primer día hasta su cierre.

Como parte de los procesos de inicio (que ya fue efectuado en el área de gestión del alcance) se caracteriza por ser un proyecto cuyo producto es una guía metodológica para procesos grupales del área Psicosocial en el CASED, la gestión de interesados no es un trámite paralelo: es el hilo relacional que sostiene legitimidad, aprendizajes y adopción real del resultado. Trabajar con la Jefatura de la OO, Coordinación CASED, equipo profesional del área psicosocial, estudiantes adscritos, redes de apoyo/familiares y unidades académicas (personal administrativo y docentes) demanda un enfoque que combine estructura y empatía, de modo que cada grupo reciba información clara, espacios de escucha y decisiones oportunas a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

En la fase de planificación de acuerdo con el PMI (2023) se define cómo será el involucramiento de los interesados, con qué ritmo, por qué medios y las evidencias con las que se medirá el nivel de compromiso todo lo anterior a partir de sus necesidades, expectativas e intereses. En términos procesales, se consolidan herramientas como el registro de interesados (figura #7) y a continuación se presente la matriz de criterios de éxito de involucramiento de los interesados con el fin de que las interacciones sean pertinentes y sostenibles.

Figura 21

Matriz de criterios de éxito de involucramiento de los interesados

Matriz de criterios de éxito de involucramiento de los interesados							
* Interpretación de la escala: 1 = Bajo → No cumple las expectativas mínimas. 2 = Medio → Cumple parcialmente; requiere ajustes. 3 = Alto → Cumple plenamente; comportamiento esperado o superior.							
No.	Interesado	Tiempo de respuesta esperado Puntaje: 1-3	Participación en validaciones Puntaje: 1-3	Claridad y coherencia en aportes Puntaje: 1-3	Satisfacción con el proceso de comunicación Puntaje: 1-3	Compromiso demostrado Puntaje: 1-3	Puntaje total de criterios (mínimo 16 máximo 18)
1	Jefatura de la OO	Responde en ≤ 5 días hábiles No puntuación:	Participa en validaciones estratégicas No puntuación:	Aportes claros y alineados al marco institucional No puntuación:	Expresa satisfacción con la transparencia del proceso No puntuación:	Mantiene apoyo activo durante las fases clave No puntuación:	
2	Coordinación CASSED	Responde en ≤ 3 días hábiles No puntuación:	Participación constante en validaciones técnicas No puntuación:	Aportes específicos y orientados a mejorar la calidad metodológica No puntuación:	Percibe comunicación fluida y oportuna No puntuación:	Se involucra activamente en revisiones y decisiones No puntuación:	

	No puntuación:	No puntuación:	No puntuación:	No puntuación:	No puntuación:	No puntuación:	
--	-------------------	-------------------	-------------------	----------------	-------------------	-------------------	--

Nota: elaboración propia.

En la fase de ejecución se transforman los acuerdos definidos en la planificación en interacciones reales, medibles y orientadas a resultados con cada grupo involucrado: Jefatura de la OO, Coordinación CASED, equipo profesional psicosocial, estudiantes adscritos, redes de apoyo y unidades académicas. En esta fase, la gestión del involucramiento se centra en facilitar un diálogo continuo y respetuoso, garantizando que cada actor reciba información oportuna, comprensible y alineada con su rol dentro del desarrollo de la guía metodológica. Las acciones ejecutadas se orientan a asegurar que los interesados participen de manera efectiva en las actividades clave del proyecto. En conjunto, la ejecución del involucramiento se convierte en un proceso vivo, que no solo garantiza que la voz de cada interesado sea tomada en cuenta, sino que también permite asegurar que el desarrollo de la guía metodológica sea legítimo, colaborativo y pertinente, respondiendo fielmente a las necesidades institucionales, operativas y humanas del CASED.

El proceso de monitoreo y control del involucramiento se centra en evaluar de manera continua la calidad y efectividad de la interacción con los interesados (PMI, 2023). En este caso utilizando como referencia los criterios definidos en la matriz: tiempos de respuesta, utilidad percibida de los insumos, participación efectiva en validaciones, claridad y coherencia de los aportes, satisfacción con la comunicación y compromiso demostrado. Durante esta etapa, el equipo del proyecto observa si los interesados mantienen la constancia esperada en su participación y si sus devoluciones aportan valor real al desarrollo de la guía metodológica. Cuando se identifican desviaciones (como retrasos en las respuestas, baja asistencia a las actividades previstas, aportes poco accionables o señales de disminución del compromiso) se implementan acciones correctivas oportunas, que pueden incluir ajustes en los canales o la frecuencia de comunicación, reforzamiento de vocerías o la apertura de espacios focales para resolver dudas y fortalecer la colaboración. Este seguimiento activo permite no solo anticipar y resolver dificultades antes de que afecten el avance del proyecto, sino también mantener un

ambiente de confianza y transparencia. En conjunto, el monitoreo y control del involucramiento aseguran que la participación de cada actor siga siendo pertinente, contributiva y alineada con los objetivos del proyecto, permitiendo que la construcción de la guía metodológica avance de manera integral, legítima y sostenida.

4.2.7. Área de las comunicaciones

La gestión de las comunicaciones en este proyecto constituye un eje fundamental para asegurar que la Guía metodológica para procesos grupales del CASED se desarrolle con claridad, coherencia y alineación entre todas las personas y unidades involucradas. En un entorno institucional en el que participan actores con responsabilidades, lenguajes técnicos y dinámicas distintas, , comunicar no es solo transmitir información, sino construir entendimiento, sostener acuerdos y garantizar que cada fase del proyecto avance con transparencia y propósito compartido.

Durante la fase de inicio, se reconoce la necesidad de establecer un marco básico de comunicación, identificando las audiencias clave y los niveles de información necesarios para garantizar que el proyecto cuente con soporte y legitimidad desde sus primeras interacciones. Aunque el mapeo específico de interesados ocurrió en el área de Gestión del Alcance, aquí se establecen las premisas y consideraciones que guiarán la manera en que el proyecto comunicará su propósito, sus límites y su relevancia institucional.

En la fase de planificación se define cómo se comunicarán los avances, decisiones y requerimientos, diferenciando mensajes, frecuencias y canales según las necesidades reales de cada grupo involucrado (PMI, 2023). La planificación considera elementos como la oportunidad de la información, la accesibilidad de los medios utilizados y la claridad en los roles de quienes emiten o reciben comunicaciones. Se prioriza la creación de dinámicas que faciliten la comprensión del contenido de la guía y su relevancia práctica para las funciones

académicas, psicosociales y administrativas de la institución. A continuación, se presente la propuesta de matriz de comunicaciones del proyecto.

Figura 22*Matriz de comunicaciones del proyecto*

MATRIZ DE COMUNICACIONES						
Actividad	Canal	Participantes	Frecuencia	Responsable	propósito	Recurso
Reunion inicial del proyecto	Virtual	Equipo ejecutor del proyecto	semanal	Director/a de proyecto	Revisar avances, asignar tareas y tomar decisiones operativas.	Microsoft Teams
Revisión técnica de capítulos	Virtual	Equipo ejecutor del proyecto	Según entregable	Revisor con conocimiento PMI	Garantizar coherencia metodológica y calidad del contenido.	Microsoft Teams
Sesiones co creación metodológica	Presencial	Equipo ejecutor del proyecto	mensual	Equipo área psicosocial	Construir o ajustar elementos conceptuales y procedimentales de la guía.	Sala CASED
Envío estructurado de documentos (control de versiones)	Asincrónico	Equipo ejecutor del proyecto	Según cronograma	Encargado del control de versiones	Gestionar revisiones formales y asegurar trazabilidad documental.	One drive (carpeta oficial del proyecto)

Minutas y resúmenes (acuerdos)	Asincrónico (documental)	Equipo ejecutor del proyecto	Después de cada reunión	Encargado de administración de minutas	Registrar acuerdos, responsables y plazos; dar trazabilidad	One drive, correo institucional.
Informe de avance (consolidado)	Asincrónico	Equipo ejecutor del proyecto	Mensual	Director/a de proyecto	Documentar avance, alertas y acciones correctivas	One drive
Cierre	Virtual	Equipo ejecutor del proyecto	Única	Director/a de proyecto	Entregar el producto final y su documentación soporte	Microsoft Teams

Nota: elaboración propia.

Durante la fase de ejecución del área de gestión de las comunicaciones, el proyecto pone en práctica el enfoque definido en la planificación, asegurando que la información circule de manera clara, oportuna y accesible entre las personas que conforman el equipo ejecutor de la Guía metodológica. Esto implica llevar a cabo las actividades asentadas en la matriz de comunicaciones. Asimismo, se concretan los espacios de revisión técnica y co-creación metodológica, donde el equipo valida contenidos, verifica criterios de calidad y ajusta elementos de la guía mediante interacciones virtuales, asincrónicas o presenciales en las salas del CASED, según la naturaleza del insumo o las necesidades de accesibilidad. En conjunto, la ejecución de las comunicaciones posibilita que las decisiones, validaciones y ajustes metodológicos ocurran de forma coordinada, transparente y sensible al contexto del área Psicosocial del CASED, sosteniendo el avance del proyecto y la cohesión del equipo en cada hito definido.

En la fase de monitoreo y control del área de gestión de las comunicaciones, el proyecto verifica de manera sistemática si los flujos de información definidos en la planificación están cumpliendo su función en términos de oportunidad, claridad, accesibilidad y coherencia, atendiendo a las dinámicas propias del CASED y a las actividades detalladas en la matriz de comunicaciones. Asimismo, se monitorea la calidad de la comunicación mediante indicadores como el cumplimiento de tiempos de respuesta, la pertinencia y utilidad de los aportes recibidos, la participación activa en las instancias de revisión y co-creación, y el nivel de satisfacción del equipo respecto a los canales utilizados, de acuerdo con los criterios previamente establecidos. Cuando se detectan desviaciones (por ejemplo, demoras en la entrega de insumos, comunicaciones incompletas, baja claridad de mensajes o asincronía no prevista por carga laboral) se activan acciones correctivas como la redefinición de canales, ajustes de frecuencia, reemisión de instrucciones, solicitudes de aclaración técnica o la programación de espacios adicionales de trabajo. Este seguimiento continuo garantiza que la

comunicación interna se mantenga alineada con las necesidades operativas del desarrollo de la Guía metodológica, favoreciendo la correcta toma de decisiones, la trazabilidad del proceso y la cohesión del equipo en un entorno institucional altamente demandante.

El cierre total del proyecto de la Guía metodológica implica realizar una revisión integral de todo el trabajo desarrollado, evaluando no solo el cumplimiento de los entregables, sino también la eficacia de los procesos y dinámicas que hicieron posible su construcción. En esta fase se analizan los resultados alcanzados, se documentan las lecciones aprendidas y se formulan recomendaciones que fortalezcan futuras iniciativas del CASED, especialmente aquellas vinculadas a procesos grupales en el área psicosocial. El cierre permite verificar que todas las actividades planificadas se completaron, que las validaciones técnicas y operativas fueron incorporadas, y que la Guía refleja de manera fiel las necesidades institucionales y de la población estudiantil atendida. Además, se asegura que los documentos finales estén organizados, accesibles y correctamente resguardados en los repositorios institucionales, dejando una base sólida para su implementación y mejora continua. En esencia, esta fase funciona como un espacio de síntesis y reflexión que garantiza que el proyecto se entregue de forma ordenada, transparente y alineada con los estándares institucionales, antes de darlo oficialmente por concluido. La figura siguiente presenta una plantilla de lecciones aprendidas, útil para sistematizar esta etapa crítica del cierre y para orientar la toma de decisiones en proyectos futuros

Figura 23*Plantilla de lecciones aprendidas*

PLANTILLA DE LECCIONES APRENDIDAS			
Proyecto: Guía metodológica para procesos grupales del área Psicosocial de CASSED			
Area responsable: Area psicosocial CASSED			
categoria	Lecciones aprendidas	Experiencia vivida	Recomendaciones para mejora de procesos
Area del alcance			
Area del cronograma			
Area de calidad			
Area de recursos			
Area de los riesgos			
Area de los interesados			
Area de las comunicaciones			
coordinación y trabajo en equipo			
Tecnología y herramientas			
Otros hallazgos relevantes			
Observaciones			
Aprobado por:			
Firma y fecha:			

Nota: elaboración propia.

4.3. Propuesta de implementación Piloto de la Guía Metodológica de procesos grupales en el área Psicosocial en el CASED

La presente sección desarrolla la propuesta del piloto de implementación de la Guía Metodológica, cuyo propósito es mostrar de manera aplicada cómo podría utilizarse este instrumento dentro del área Psicosocial del CASED, particularmente en los grupos de procesos de inicio y planificación, tal como lo establece el objetivo específico correspondiente. Debido a que el piloto no se ejecuta en la práctica, se plantea un ejercicio metodológico que permita visualizar la aplicabilidad real de la guía mediante cuatro componentes articulados entre sí.

En primer lugar, se realiza la socialización del área del alcance, seleccionada como ejemplo demostrativo, en la cual se presentan sus conceptos fundamentales, el procedimiento para su desarrollo, las plantillas asociadas, su utilidad y la forma en que podría enseñarse mediante ejercicios prácticos para favorecer la comprensión del equipo. Posteriormente, se detalla la metodología para la selección de un proyecto TEA, fundamentada en criterios de complejidad, tiempo y valor entre otros, utilizando un sistema de ponderación que permita elegir el caso más adecuado para aplicar la guía. En tercer lugar, se propone el diseño de un período de implementación encuadrado dentro del calendario académico, en el que se proyectan las fases de inicio, ejecución y cierre de acuerdo con la estructura de la guía. Finalmente, se integran las consideraciones éticas e institucionales necesarias para garantizar una adopción responsable y alineada con los principios de inclusión, accesibilidad y confidencialidad que guían el trabajo del CASED. En conjunto, este apartado ofrece un acercamiento práctico y ordenado a cómo podría desarrollarse un piloto real en el futuro, asegurando coherencia con el propósito formativo y metodológico del presente proyecto.

4.3.1. Socialización de una de las áreas de la Guía Metodológica

En esta sección, se expone qué implica trabajar el alcance de un proyecto de procesos grupales, entendiendo este componente como el conjunto de definiciones que delimitan qué se hará, qué no se hará, cuáles productos se deben generar y bajo qué criterios se consideran completados. Presentar estos conceptos fundamentales favorece que las personas participantes comprendan la importancia del alcance como la base estructural que orienta todas las decisiones posteriores del proyecto, especialmente en los grupos de procesos de inicio y planificación.

La socialización del área del alcance constituye un ejemplo demostrativo de cómo podría implementarse la Guía Metodológica en un contexto real dentro del área Psicosocial del CASED. El alcance, como primera área del conocimiento trabajada durante la planificación de un proyecto, se refiere al proceso mediante el cual se define y delimita con claridad qué se pretende lograr, cuáles productos o entregables deben generarse y bajo qué criterios se considerará que han sido completados. Esta área permite establecer los límites del proyecto, evitar ambigüedades, orientar los esfuerzos del equipo y asegurar que todas las personas involucradas compartan una visión común respecto al propósito del proceso grupal que se desea desarrollar (PMI,2023).

Para comprender adecuadamente esta área en el marco del piloto propuesto, resulta necesario exponer sus conceptos fundamentales. Entre ellos se incluyen la definición del propósito del proyecto, la determinación de sus entregables principales, la identificación de los requisitos institucionales, la clarificación de supuestos y restricciones, la formulación de los criterios de aceptación, recursos presupuestos generales, cronograma de hitos, información histórica relevante de la organización o del proyecto (Acta de constitución del proyecto) además del proceso que implica la identificación de interesados que comprende las tareas a realizar para el análisis de niveles de poder e interés para así determinar el alcance de su participación

e influencia. También se integra la noción de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), la cual organiza el alcance en componentes más manejables para facilitar su planificación y el diccionario de la EDT la cual es una herramienta que tiene por objetivo detallar cada paquete de paquete de trabajo. Socializar estos conceptos permite comprender que trabajar el alcance no es crear un listado de tareas, sino establecer el fundamento que guiará todas las decisiones metodológicas posteriores. A continuación, se presente en secuencia lógica y participativa la propuesta a implementar.

Inicialmente se propone presentar al equipo de CASED el propósito del proyecto seleccionado: la Guía Metodológica contextualizando su relevancia para el área Psicosocial. Posteriormente se guía al equipo en la elaboración del enunciado del alcance, promoviendo que expresen de forma clara qué se pretende alcanzar y qué aspectos quedan fuera de los límites del proyecto. Consecutivamente, se identifican los entregables esperados (por ejemplo, la Guía Metodológica completa) y se describen sus características esenciales. Finalmente, se construyen los criterios de aceptación, los supuestos asociados al contexto institucional y las restricciones que podrían influir en la ejecución del proyecto propuesto. Este procedimiento facilita a las personas participantes una ruta estructurada para comprender cómo se construye el alcance desde cero.

Durante la socialización se debe integrar las plantillas asociadas al área del alcance contenidas en la Guía Metodológica ya que se pretende que al mostrarlas de manera gráfica el equipo comprenda de una mejor forma su diseño, su propósito y de qué forma se integra y aporta riqueza al área del alcance. Estas plantillas incluyen, entre otras, el formato del enunciado del alcance, matriz de identificación de interesados y matriz de trazabilidad de requisitos. Su incorporación permite que el equipo visualice cómo se documenta la información y cómo estas herramientas sirven para estandarizar los procesos de planificación en el CASED. Además de mostrar su utilidad operativa, el uso de plantillas favorece la transparencia, la

trazabilidad del proyecto y la posibilidad de replicar este proceso en futuros trabajos con características similares.

Finalmente, para favorecer la comprensión del equipo, se propone que esta socialización se acompañe de ejercicios prácticos. Se plantea que se pueda presentar un caso hipotético de un proyecto grupal del área Psicosocial y solicitar al equipo formule un enunciado del alcance utilizando la plantilla correspondiente. Se les pide que identifiquen los entregables esenciales de ese caso y que establezcan criterios de aceptación que permitan verificar su completitud. También elaborar una versión preliminar de la EDT a partir del ejemplo dado del caso, lo que permite visualizar cómo se estructura el alcance en componentes más pequeños y manejables. Este tipo de ejercicios buscan no solo transmitir conocimientos conceptuales, sino también generar una experiencia práctica que permita a las personas participantes comprender, aplicar y apropiarse de la metodología propuesta para el desarrollo del alcance dentro de un proyecto real.

4.3.2. Selección de proyecto TEA

La selección del proyecto constituye un paso central dentro del piloto propuesto, ya que permite ejemplificar cómo podría determinarse, de manera técnica y participativa, cuál proceso grupal sería el más adecuado para aplicar la Guía Metodológica. Debido a que este piloto no se ejecutará en la práctica, se plantea una metodología demostrativa que facilita comprender cómo se tomaría esta decisión en un escenario real del CASED. Para ello, se propone un proceso de evaluación basado en criterios objetivos, de forma que la elección del proyecto no dependa únicamente de percepciones individuales, sino de un análisis estructurado y alineado con la lógica de la gestión de proyectos.

En primera instancia, la selección debe considerar criterios que reflejen tanto las condiciones institucionales como la naturaleza del proyecto en cuestión. Entre estos criterios se incluyen la complejidad del proceso grupal, el tiempo estimado para su desarrollo, el valor que

tendría para la población estudiantil y para el CASED, la viabilidad operativa y el grado de alineación con las prioridades institucionales. Estos elementos permiten analizar cada alternativa de manera integral, reconociendo que un proyecto asociado a procesos grupales puede variar significativamente según el perfil de las personas participantes, los requerimientos de apoyo, la coordinación necesaria y el nivel de adaptación institucional que implica.

Como parte del proceso demostrativo, se elabora una tabla de criterios que permite organizar la información de manera clara y ordenada. Esta tabla facilita al equipo CASED la posibilidad de que puedan calificar cada criterio con base en una escala previamente definida (de 1 a 5), lo que permite obtener un puntaje total para cada alternativa. A continuación, se presenta el formato propuesto:

Tabla 13

Criterios para la selección del proyecto TEA

Criterio de evaluación	Descripción	Escala 1 al 5 donde 1 es valor más bajo y 5 el más alto
Complejidad del proyecto	Nivel de requerimientos técnicos, psicosociales y logísticos que implica el proceso grupal TEA.	1 al 5
Tiempo estimado para su desarrollo	Correspondencia entre la duración temporal del proceso y la viabilidad dentro del período académico.	1 al 5
Valor para la población estudiantil	Contribución esperada al bienestar, habilidades o participación de las personas estudiantes con condición TEA.	1 al 5

Criterio de evaluación	Descripción	Escala 1 al 5 donde 1 es valor más bajo y 5 el más alto
Valor institucional para el CASED	Relevancia estratégica para la unidad, aportes al fortalecimiento o a la innovación metodológica.	1 al 5
Viabilidad operativa	Disponibilidad de recursos humanos, materiales y apoyos necesarios para llevar a cabo el proceso.	1 al 5
Riesgo asociado	Estimación de posibles barreras de implementación y su impacto (inversamente proporcional)	1 al 5
Puntaje total esperado	Suma ponderada o simple de los criterios anteriores.	Total

Nota: elaboración propia.

Esta tabla se presentaría al equipo del proyecto, quienes valorarían cada criterio de acuerdo con su conocimiento técnico, su experiencia con procesos TEA y las condiciones reales del CASED. De esta forma, cada miembro del equipo asignaría una calificación independiente, y posteriormente se obtendría un puntaje promedio o consensuado para cada proyecto candidato. El ejemplo aportado de diseño de tabla es el de proyecto TEA el cual ya se ha tenido experiencia previa en su ejecución en CASED, posteriormente cuando se tenga claridad sobre las diferentes temáticas de proyecto se construye la misma tabla específica para

cada uno el que obtenga el puntaje total más alto sería seleccionado como la opción más adecuada para aplicar la Guía Metodológica dentro del piloto propuesto.

Este ejercicio no solo permite mostrar cómo se tomaría la decisión de selección en la práctica, sino que también evidencia la importancia de contar con mecanismos participativos y transparentes. Asimismo, favorece que el equipo comprenda que la selección del proyecto no es un proceso intuitivo, sino una etapa estratégica fundamentada en criterios objetivos que garantizan una elección pertinente, viable y alineada con las necesidades institucionales del CASED.

4.3.3. Período de implementación de la Guía Metodológica

Una vez seleccionado el proyecto, se inicia el período de implementación el cual constituye la fase en la que se proyecta cómo podría aplicarse la Guía Metodológica dentro de un cronograma académico real, aun cuando el piloto no se ejecute durante este PFG. Su propósito es ofrecer un modelo demostrativo de planificación temporal que muestre de manera concreta cómo se organizarían las actividades necesarias para aplicar la guía en un proyecto del área Psicosocial del CASED. Siguiendo la lógica de la gestión de proyectos planteada por el PMI (2023), este diseño comprende tres momentos esenciales: la fase de inicio, la fase de ejecución y la fase de cierre, cada una con un conjunto de tareas que se programan de forma secuencial dentro del calendario institucional.

Para iniciar el diseño del cronograma, se identifica primero el período académico disponible, considerando fechas de inicio y finalización del ciclo lectivo, semanas efectivas de trabajo, recesos universitarios y la disponibilidad del equipo profesional al área Psicosocial. Con esta información, se procede a distribuir las actividades del piloto dentro de un marco temporal realista y acorde con la carga operativa del CASED. Este procedimiento es coherente con el enfoque del PMI, que recomienda definir la secuencia y duración de las actividades tomando en

cuenta tanto la naturaleza del proyecto como las limitaciones del entorno organizacional, con el fin de garantizar una planificación viable y ajustada al contexto (PMI, 2023).

La fase de inicio dentro del cronograma incluye las actividades necesarias para preparar la aplicación de la guía. En esta etapa se revisa el proyecto TEA seleccionado, se valida el alcance del piloto propuesto y se socializan los entregables que formarán parte del proceso. Asimismo, se confirma la disponibilidad de recursos, se coordina la participación del equipo y se formalizan los acuerdos de trabajo. Esta fase se ubica al inicio del calendario académico para asegurar que el proyecto cuente con una base sólida antes de pasar a etapas más operativas.

En la fase de ejecución, se simula la aplicación de los componentes de la Guía Metodológica al proyecto seleccionado. Esta etapa incluye la elaboración de la EDT, la planificación del cronograma específico del proceso grupal, la identificación y control de riesgos, la definición de los criterios de calidad y la elaboración de los mecanismos de comunicación. También se consideran actividades de coordinación, ajustes metodológicos y revisión del avance, todo ello organizado dentro de un periodo secuencial que refleje la carga real de un ciclo lectivo universitario. Aunque este piloto no se implementa en la práctica, su representación cronológica permite visualizar cómo la guía funcionaría como herramienta de trabajo para el equipo profesional.

Finalmente, el cronograma concluye con la fase de cierre, en la que se proyecta la integración de los productos generados, la revisión conjunta de los resultados del piloto, la documentación de las lecciones aprendidas y la validación final del proceso simulado. Esta fase también incluye un espacio para reflexionar sobre la utilidad de la guía, su pertinencia para procesos TEA y los ajustes necesarios para mejorar su adopción futura en el CASED.

En conjunto, el período de implementación permite mostrar de forma estructurada cómo la Guía Metodológica podría aplicarse dentro del calendario académico. Este ejercicio cumple

una función demostrativa y orientadora, permitiendo visualizar la articulación temporal de la guía y evidenciando su potencial para fortalecer la planificación, organización y seguimiento de proyectos psicosociales en la institución.

4.3.4. Consideraciones éticas e institucionales para la adopción

La adopción de la Guía Metodológica requiere una atención particular a las consideraciones éticas e institucionales que orientan el trabajo del CASED y que garantizan que cualquier proceso de implementación, incluso en su modalidad demostrativa, se lleve a cabo con el máximo respeto hacia las personas estudiantes y hacia los lineamientos universitarios. En primer lugar, es fundamental reconocer que el área Psicosocial trabaja con poblaciones que históricamente han sido vulnerabilizadas, por lo que la planificación y ejecución de cualquier proceso grupal debe resguardar su bienestar, dignidad y participación informada. Esto implica que la guía, así como su aplicación o simulación en el piloto, debe alinearse con los principios de confidencialidad, no discriminación, autonomía y accesibilidad que orientan la labor del CASED.

En este punto se contempla como documento esencial el consentimiento informado para cada proyecto de proceso grupal que se planea implementar. Su importancia radica en que garantiza que las personas participantes comprendan plenamente los objetivos, procedimientos, alcances y posibles implicaciones de su participación en el proceso grupal. Desde una perspectiva ética, el consentimiento informado protege la autonomía de las personas, permitiéndoles tomar decisiones voluntarias y conscientes respecto a su involucramiento en el proyecto. Esto representa un principio fundamental en la práctica profesional en contextos educativos y de atención psicosocial, en los que el bienestar, la dignidad y la autodeterminación de las personas participantes deben resguardarse en todo momento.

En el contexto institucional de la Universidad de Costa Rica y específicamente del CASED, el consentimiento informado se convierte en una herramienta clave para asegurar que los procesos grupales se desarrollen bajo condiciones de respeto, transparencia y responsabilidad. Este documento permite comunicar de forma clara cuáles serán las actividades del grupo, cuál es el rol de las personas profesionales, qué tipo de información se generará y cómo será manejada, siempre asegurando la confidencialidad y la privacidad. Asimismo, fortalece la confianza entre las personas participantes y el equipo profesional, lo cual resulta indispensable para que los procesos grupales se desarrollen en un ambiente seguro y colaborativo.

La implementación de la guía requiere considerar el marco institucional vigente. El CASED opera bajo lineamientos universitarios que establecen pautas claras para la atención de estudiantes con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad, por lo que cualquier herramienta metodológica debe integrarse armónicamente con estos estándares. Por ello, al adoptar la Guía Metodológica, se espera que el equipo profesional revise su coherencia con las políticas institucionales, los protocolos de atención, las responsabilidades asignadas a cada rol y las disposiciones administrativas relacionadas con tiempos, recursos y reportes. Esta revisión es clave para asegurar que la guía no solo sea útil y aplicable, sino que también cumpla con las expectativas y normativas de la Universidad de Costa Rica.

Otra consideración esencial corresponde al manejo de la información. Los proyectos psicosociales implican el uso de datos personales y descripciones de necesidades específicas de estudiantes, lo que exige un abordaje ético en la recopilación, almacenamiento y uso de dicha información. Por lo tanto, la guía debe promover prácticas que minimicen riesgos, protejan la privacidad y garanticen que la información compartida durante los procesos grupales sea tratada con responsabilidad y en conformidad con la normativa institucional sobre protección de datos.

Asimismo, se debe contemplar la accesibilidad en todas sus formas. Esto incluye no solo el diseño de materiales y plantillas accesibles, sino la organización de sesiones de socialización y actividades adaptadas a las características sensoriales, cognitivas o comunicativas de cada persona participante. La guía debe contribuir a crear ambientes inclusivos, flexibles y sensibles a las necesidades diversas del estudiantado, lo cual es un compromiso constante del CASED.

Finalmente, para garantizar una adopción sostenible, la guía debe ser acompañada de espacios institucionales para retroalimentación, revisión continua y mejora. Esto incluye valorar la carga laboral del personal, asegurar que los equipos cuenten con los recursos necesarios para aplicar la metodología y establecer mecanismos para evaluar su utilidad y pertinencia en los procesos grupales a lo largo del tiempo. Integrar estas consideraciones éticas e institucionales fortalece la posibilidad de que la Guía Metodológica sea asumida no solo como una herramienta técnica, sino como un instrumento que promueve prácticas respetuosas, inclusivas y alineadas con el compromiso del CASED con la equidad y el acompañamiento integral del estudiantado.

En síntesis, el piloto propuesto permite visualizar de manera práctica y estructurada cómo podría aplicarse la Guía Metodológica en un proyecto de procesos grupales del área Psicosocial del CASED, sin requerir su ejecución real durante este PFG. A través de la socialización del Área del Alcance, la selección metodológica de un proyecto TEA, el diseño del período de implementación y la revisión de las consideraciones éticas e institucionales, esta sección demuestra la pertinencia y aplicabilidad de la guía dentro del contexto universitario. Asimismo, evidencia cómo un proceso operativo podría desarrollarse siguiendo los grupos de procesos de inicio, ejecución, y cierre, ofreciendo una ruta lógica que podría adoptarse en futuros proyectos reales. De esta forma, el objetivo no solo cumple con presentar un modelo demostrativo, sino que también contribuye a fundamentar la viabilidad y utilidad de la Guía

Metodológica como herramienta institucional para fortalecer la planificación, coordinación y desarrollo de los procesos grupales del área Psicosocial del CASED.

4.4. Estrategia de divulgación e implementación de la Guía Metodológica

La presente sección desarrolla la propuesta de una estrategia de divulgación e implementación de la Guía Metodológica, orientada a favorecer su adopción, estandarización y replicabilidad en futuros procesos grupales del área Psicosocial del CASED. Esta estrategia se formula integrando dos fuentes esenciales: por un lado, las lecciones aprendidas proyectadas a partir del piloto metodológico diseñado en el objetivo anterior; y por otro, la experiencia institucional acumulada por el CASED en la conducción de procesos grupales con diversas poblaciones estudiantiles. En conjunto, ambas permiten construir una propuesta realista, contextualizada y aplicable a la dinámica de trabajo de la unidad.

La sección se estructura en tres componentes principales. En primer lugar, se plantea la socialización de la guía metodológica, abordando qué aspectos deben reforzarse en materia de capacitación a partir de los aprendizajes identificados y cuáles áreas requieren mayor profundización por parte del equipo profesional. Posteriormente, se propone un esquema de capacitaciones diferenciado para cada grupo de interesados, incluyendo jefaturas, coordinación, equipo psicosocial, estudiantes, redes de apoyo y unidades académicas, con el fin de asegurar una comprensión ajustada al rol que cada actor desempeña en el proceso. Finalmente, se presenta un paquete de material de divulgación que integra recursos accesibles y canales institucionales de comunicación como el correo universitario, la página web de la Oficina de Orientación y redes sociales para asegurar una difusión efectiva y sostenible de la guía. En su conjunto, esta estrategia busca que la Guía Metodológica no solo sea conocida, sino también apropiada y utilizada de manera consistente en la gestión de proyectos psicosociales dentro del CASED.

4.4.1. Socialización de la Guía Metodológica

La socialización de la Guía Metodológica constituye el primer paso para facilitar su adopción dentro del área Psicosocial del CASED, ya que permite que los equipos profesionales, personas interesadas y actores institucionales comprendan su propósito, estructura y modo de aplicación. En esta etapa, se integran tanto las lecciones aprendidas derivadas del piloto propuesto en el objetivo anterior como la experiencia acumulada del CASED en la gestión de procesos grupales, con el fin de ofrecer una socialización que responda a necesidades reales y favorezca una apropiación efectiva del instrumento. El objetivo de esta socialización no es únicamente presentar el contenido de la guía, sino generar un espacio de comprensión, diálogo y construcción conjunta que permita que los equipos profesionales la asuman como una herramienta práctica, útil y coherente con la dinámica institucional.

La socialización de la guía se concibe como un proceso formativo orientado a que las personas participantes comprendan, de manera integral, los elementos que la componen. Durante este espacio, se presentan sus principios y lineamientos fundamentales, así como las áreas metodológicas que estructuran la guía: alcance, cronograma, calidad, recursos, riesgos, interesados y comunicaciones. Cada uno de estos componentes se explica en relación con la institucionalidad universitaria en específico de CASED y con los grupos de procesos del PMI, de manera que el equipo pueda visualizar cómo estos elementos se articulan para planificar, organizar y ejecutar proyectos en el área Psicosocial de forma más sistemática y estandarizada. Asimismo, se introducen las plantillas, matrices y herramientas incluidas en la guía, detallando su utilidad práctica, los momentos en los que se aplican y el aporte que brindan para mantener la calidad, la claridad y la coherencia metodológica a lo largo del desarrollo de los procesos grupales.

Asimismo, durante la socialización se identifican las áreas en las que los equipos profesionales requieren mayor fortalecimiento. El análisis de la revisión del piloto propuesto más la experiencia institucional conformarán insumos necesarios los cuales serán retomados en el espacio de socialización. A partir de la experiencia en procesos grupales en CASED sugieren que los aspectos relacionados con la definición del alcance, la estructuración del cronograma y el análisis de riesgos son temas en los que suele ser necesario profundizar, debido a su impacto en la planificación adecuada de los procesos grupales. Por lo tanto, la socialización incluye espacios específicos para aclarar conceptos, practicar el uso de plantillas y resolver dudas asociadas con estos componentes. Esto permite que las personas participantes comprendan la guía no solo como un documento de referencia, sino como un recurso de trabajo que facilita la toma de decisiones y el seguimiento de las intervenciones.

Finalmente, la socialización debe incorporar elementos prácticos para favorecer la apropiación de la guía. Esto puede incluir ejercicios demostrativos en los que los participantes elaboren un enunciado de alcance, utilicen una matriz de riesgos o diseñen un cronograma básico siguiendo las herramientas proporcionadas. El propósito es que, además de recibir información conceptual, las personas profesionales vivencien una experiencia cercana a la aplicación metodológica, lo que facilita la comprensión integral del documento y prepara el terreno para una implementación más fluida en futuros procesos grupales del CASED. De esta manera, la socialización se posiciona como un puente entre el conocimiento teórico y la práctica institucional, contribuyendo a la estandarización y sostenibilidad del uso de la Guía Metodológica en la unidad.

4.4.2. Capacitaciones por grupos de interesados

El diseño de capacitaciones diferenciadas para los grupos de interesados constituye un componente central dentro de la estrategia de divulgación e implementación de la Guía Metodológica. Su propósito es asegurar que cada actor institucional comprenda la guía desde

el rol que desempeña, reciba la información pertinente para su quehacer y cuente con las herramientas necesarias para apoyar su adopción. Las capacitaciones se organizan reconociendo que los interesados poseen funciones, responsabilidades y niveles de participación distintos dentro de los procesos grupales, por lo que su formación debe adaptarse tanto a sus necesidades como a las expectativas que la institución tiene sobre su participación.

En primera instancia, la Jefatura OO requiere una capacitación orientada a la comprensión estratégica de la guía. Para este grupo, la capacitación se centra en exponer el valor institucional del documento, su rol en la estandarización de procesos y los beneficios esperados para la calidad del servicio. Esta sesión enfatiza la claridad del alcance, la alineación con políticas universitarias y la justificación del uso de metodologías formalizadas para la toma de decisiones y la supervisión de proyectos en el área psicosocial del CASED.

La capacitación dirigida a la Coordinación del CASED se enfoca en el uso operativo de la guía como herramienta para la planificación y el seguimiento de los proyectos grupales. Aquí se profundiza en la lectura de los entregables, las plantillas y las matrices clave, así como en la manera en que la coordinación puede integrar la guía dentro de los procesos institucionales existentes. Además, se presentan estrategias para supervisar el cumplimiento de la metodología, evaluar riesgos y facilitar los ciclos de revisión y validación.

Para el equipo profesional del Área Psicosocial del CASED, la capacitación es más técnica y práctica, ya que este grupo será el principal usuario de la Guía Metodológica. Esta formación incluye ejercicios demostrativos sobre la elaboración del alcance, la construcción de la EDT, la formulación del cronograma, la identificación de riesgos y la aplicación de plantillas de calidad y comunicaciones. La capacitación también incorpora espacios para resolver dudas técnicas, analizar casos hipotéticos y fortalecer competencias necesarias para una implementación efectiva.

Por su parte, la capacitación dirigida a estudiantes adscritos al área Psicosocial del CASED busca ofrecer una comprensión accesible y clara sobre el propósito de los procesos grupales y el sentido de contar con una metodología. No implica formarles como gestores de proyectos, sino fortalecer su comprensión del proceso, de sus derechos y responsabilidades, y del rol que desempeñan dentro del grupo. Esto permite que su participación sea más informada, consciente y activa.

En cuanto a las redes de apoyo o familias de estudiantes, la capacitación se orienta a brindar información sobre cómo se desarrollan los procesos grupales, qué principios éticos y de acompañamiento sustentan el trabajo del CASED y cómo pueden apoyar el proceso sin interferir con la autonomía del grupo. Se procura que este espacio sea cercano, claro y respetuoso de las particularidades familiares y emocionales de cada caso.

Finalmente, la capacitación destinada a unidades académicas incluyendo personal administrativo y docentes universitarios se centra en sensibilizar respecto al valor de la guía como herramienta de apoyo para comprender la labor en el área psicosocial que se realiza con el estudiantado con necesidades específicas asociadas o no a discapacidad. Esta sesión se enfoca en explicar la relación entre los procesos grupales y el rendimiento académico, la articulación de apoyos y la importancia de construir entornos inclusivos que favorezcan la participación plena de la población estudiantil.

En su conjunto, estas capacitaciones permiten que la Guía Metodológica sea comprendida y acogida de manera diferenciada por cada grupo de interesados. Este enfoque no solo mejora la apropiación del documento, sino que también fortalece su estandarización y crea condiciones para su replicabilidad en futuros proyectos grupales del CASED.

4.4.3. Paquete de material de divulgación

El paquete de material de divulgación constituye un componente clave de la estrategia propuesta, ya que permite comunicar la existencia, propósito y utilidad de la Guía Metodológica

a las distintas personas y unidades del CASED y de la UCR. Su objetivo es facilitar que la guía sea conocida, accesible y comprendida por los actores institucionales que podrían utilizarla o verse beneficiados por su implementación. Para ello, se plantean materiales claros, funcionales y alineados con la identidad institucional, así como un conjunto de canales digitales que permiten una difusión amplia, ordenada y sostenible.

En primer lugar, se propone elaborar un documento informativo breve, dirigido a la OO, que resuma el propósito de la guía, las áreas que la componen, sus beneficios y las razones por las que se convierte en un instrumento valioso para la estandarización de los procesos grupales en el área Psicosocial del CASED. Este documento puede adoptarse en formatos accesibles, tales como un folleto digital o una infografía institucional, útiles para su distribución por correo electrónico institucional. Su función es brindar una primera aproximación sencilla y visual que motive a los interesados a profundizar en la guía completa.

Además, se recomienda diseñar una presentación institucional, la cual serviría como apoyo para las capacitaciones y la socialización de la guía. Esta presentación debe contener explicaciones claras de cada área metodológica, ejemplos prácticos, esquemas de aplicación y vínculos directos a las plantillas incluidas en la guía. El formato ideal es una presentación en Google drive, PowerPoint o PDF navegable que permita ser utilizada tanto por la coordinación del CASED como por el equipo profesional en diferentes actividades divulgativas.

Para asegurar la accesibilidad continua a la guía, se sugiere preparar una versión digital descargable que pueda alojarse en los canales institucionales de la Universidad de Costa Rica. En particular, la página web de la Oficina de Orientación constituye un espacio estratégico para colocar la guía y sus anexos, dado que permite centralizar toda la información en un sitio de consulta permanente. Esta sección web podría incluir, además de la guía, las plantillas editables, una breve explicación del piloto propuesto y un apartado de preguntas frecuentes

dirigido a profesionales, docentes y estudiantes interesados en comprender cómo funciona el instrumento.

Asimismo, el correo institucional universitario representa un canal formal y directo para difundir la guía. Por ello, se propone enviar un mensaje dirigido a cada grupo de interesados, adaptado según las necesidades y responsabilidades de cada actor, acompañado del folleto digital o infografía y de los enlaces de descarga pertinentes. Esta estrategia permite garantizar que la información llegue a quienes tienen un rol directo en el uso o en la aprobación del instrumento.

Finalmente, se recomienda utilizar las redes sociales institucionales, como las de la OO, o las unidades académicas involucradas, para divulgar mensajes cortos que presenten la existencia de la guía, sus beneficios y su importancia para los procesos grupales. Estos mensajes pueden incluir gráficos breves, videos de presentación o testimonios que favorezcan un acercamiento más cercano y directo con la comunidad universitaria. Este tipo de divulgación contribuye a posicionar la guía dentro de un público más amplio y facilita que la información se comparta de manera orgánica entre estudiantes, familias y personal universitario.

En conjunto, este paquete de materiales y canales digitales configura una estrategia de comunicación integral que favorece la apropiación, estandarización y replicabilidad de la Guía Metodológica en el CASED. Su diseño no solo asegura el acceso a la información, sino que promueve una cultura institucional orientada a la calidad, la planificación y la mejora continua de los procesos del área Psicosocial del CASED.

En resumen, la estrategia de divulgación e implementación propuesta constituye un componente esencial para asegurar que la Guía Metodológica pueda ser comprendida, apropiada y utilizada de manera efectiva por los distintos actores involucrados en los procesos grupales del área Psicosocial del CASED. A través de la socialización inicial, se brindan las bases conceptuales y metodológicas necesarias para que el equipo profesional y las instancias

institucionales puedan familiarizarse con la estructura y el propósito del instrumento. Las capacitaciones diferenciadas por grupos de interesados fortalecen este proceso, al ofrecer espacios formativos adaptados a las funciones, responsabilidades y niveles de participación de cada actor, promoviendo así una implementación más coherente y colaborativa. Finalmente, el paquete de materiales digitales permite asegurar una difusión accesible, continua y multicanal, facilitando que la guía esté disponible para consulta, revisión y uso en diversos momentos del quehacer institucional. En conjunto, estas acciones contribuyen no solo a posicionar la guía como un recurso técnico valioso para el CASED, sino también a fomentar su estandarización y replicabilidad en futuros proyectos psicosociales, fortaleciendo la calidad, la organización y la sostenibilidad del trabajo con la población estudiantil.

5. Conclusiones

1. El diagnóstico permitió evidenciar que, si bien el equipo del área Psicosocial cuenta con una amplia experiencia en la facilitación de procesos grupales, existe una brecha significativa en el uso de metodologías formales de administración de proyectos. El análisis FODA demostró que la ausencia de lineamientos estandarizados genera prácticas heterogéneas, dificultades de trazabilidad y riesgos para la continuidad institucional. Asimismo, se identificaron fortalezas clave como el compromiso profesional, la normativa de accesibilidad existente y el alineamiento institucional con la inclusión, así como oportunidades asociadas a la estandarización y mejora continua. Este diagnóstico constituyó un punto de partida fundamental para justificar la necesidad de una guía metodológica y orientar su diseño hacia las necesidades reales del CASED.
2. La formulación de la Guía Metodológica permitió estructurar, de manera clara y accesible, un conjunto de procedimientos, técnicas y herramientas adaptadas al trabajo del área Psicosocial del CASED. Este proceso integró buenas prácticas del PMI con enfoques inclusivos, estableciendo una base metodológica que define roles, entregables, procesos y plantillas aplicables al ciclo completo de los proyectos grupales. La guía responde directamente a la falta de estandarización identificada en el diagnóstico y facilita la toma de decisiones, organización de actividades, medición del desempeño y documentación del cierre de los procesos. Su estructura flexible se adapta a las dinámicas del trabajo con estudiantes con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad, logrando un equilibrio entre rigor técnico y sensibilidad institucional.
3. La propuesta del piloto demostró cómo podría aplicarse la Guía Metodológica en un proyecto real, aun cuando su implementación práctica no formó parte del alcance del PFG. A través de la socialización del Área del Alcance, la selección del proyecto TEA

mediante criterios técnicos, el diseño del período de implementación y la identificación de consideraciones éticas e institucionales, fue posible proyectar un escenario operativo que valida la factibilidad de la guía. Este piloto evidenció que la metodología desarrollada es aplicable y pertinente para el CASED, y que puede replicarse en futuros procesos grupales siempre que se cuente con los recursos, tiempos institucionales y procesos de acompañamiento adecuados. Además, el análisis permitió anticipar ajustes y buenas prácticas para optimizar su futura implementación.

4. La estrategia de divulgación e implementación elaborada integra acciones de socialización, capacitación diferenciada por grupos de interesados y un paquete de materiales digitales que permiten posicionar la guía en el CASED y en la comunidad universitaria. Esta estrategia reconoce la diversidad de roles, responsabilidades y niveles de influencia de los distintos actores institucionales, y propone mecanismos adaptados para facilitar su comprensión, apropiación e integración en la práctica. Asimismo, la definición de canales institucionales de comunicación garantiza una difusión accesible y sostenida en el tiempo. En conjunto, la estrategia fortalece las condiciones para que la guía metodológica sea adoptada, utilizada de manera consistente y replicada en futuros procesos grupales, contribuyendo así a la continuidad, calidad y sostenibilidad del trabajo psicosocial del CASED.

6. Recomendaciones

Para CASED

1. Implementar un proceso anual de diagnóstico institucional sobre la gestión de proyectos en el área Psicosocial, con el fin de actualizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas. Esto permitirá mantener información vigente para la toma de decisiones y evitar que las brechas metodológicas se profundicen a lo largo del tiempo.
2. Fortalecer las capacidades del equipo psicosocial en metodologías de administración de proyectos, mediante capacitaciones formales basadas en estándares como PMI, P5 y buenas prácticas establecidas en el área Psicosocial. Esta acción permitirá consolidar una cultura metodológica interna más homogénea y consciente de la importancia de la planificación y la evaluación.
3. Incorporar espacios de retroalimentación sistemática entre profesionales del área, de manera que la experiencia acumulada en procesos grupales pueda ser compartida, analizada y documentada institucionalmente, reduciendo la dependencia de prácticas individuales y promoviendo el aprendizaje colaborativo.
4. Validar la Guía Metodológica a través de un proceso interdisciplinario, involucrando a profesionales de áreas como psicología, educación especial, trabajo social y administración de proyectos, antes de su implementación formal. Esta acción contribuirá a fortalecer su rigurosidad técnica y su pertinencia institucional.
5. Ejecutar un primer piloto real de la Guía Metodológica durante un ciclo lectivo completo, iniciando con un proceso grupal existente del área Psicosocial. Esto permitirá validar tiempos, dependencias, roles y procedimientos en el contexto de aplicación, generando datos para ajustar la guía antes de su adopción definitiva.
6. Establecer mecanismos éticos actualizados, tales como el consentimiento informado institucional, protocolos de confidencialidad grupal y normativas para manejo seguro de

información estudiantil. Estos elementos no pudieron desarrollarse completamente en el PFG, pero son indispensables para una implementación responsable.

7. Crear un sistema institucional de lecciones aprendidas, diseñado como un repositorio digital donde se documenten aciertos, dificultades y recomendaciones posteriores a cada proceso grupal. Este sistema permitirá la mejora continua y garantizará la sostenibilidad metodológica del CASED.
8. Mantener procesos de capacitación diferenciada por grupos de interesados cada año, asegurando que jefaturas, coordinación, profesionales, estudiantes, familias y unidades académicas comprendan la guía desde su rol. Esto garantizará una adopción más orgánica y alineada con las funciones de cada actor.
9. Integrar la Guía Metodológica a los procesos de inducción del personal nuevo en el CASED, con el fin de evitar pérdida de conocimiento por rotación de equipos y promover la continuidad organizacional.
10. Evaluar, con apoyo de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, la posibilidad de extender la guía a otras áreas del CASED o incluso a otras unidades de la UCR, dado que la estructura metodológica es replicable a otros procesos institucionales que requieren estandarización.

Para la Oficina de Orientación y la Universidad de Costa Rica

1. Incorporar la Guía Metodológica dentro de los protocolos formales de la OO, de modo que se incluya en manuales operativos, procesos institucionales y procedimientos internos. Su formalización aumentará la obligatoriedad de su uso y facilitará la estandarización de criterios.
2. Desarrollar instrumentos complementarios no incluidos en el alcance del PFG, tales como protocolos de transparencia de datos sensibles, plantillas de reporte a la Vicerrectoría de

Vida Estudiantil y anexos para trabajo interdisciplinario, con el fin de fortalecer áreas que no pudieron ser abordadas en el documento.

3. Desarrollar un plan institucional de divulgación que incluya campañas informativas en redes sociales de la UCR, la página web de la OO y boletines informativos dirigidos a docentes, estudiantes y familias. Esto permitirá posicionar la guía como una herramienta formal y accesible para la comunidad universitaria.
4. Asegurar recursos institucionales para la sostenibilidad de la guía, incluyendo tiempos de capacitación, apoyo administrativo y herramientas tecnológicas básicas para la implementación. Estas condiciones no pudieron desarrollarse completamente en el alcance del PFG, pero son imprescindibles para la ejecución real de la estrategia.
5. Desarrollar un plan institucional de divulgación que incluya campañas informativas en redes sociales de la UCR, la página web de la OO y boletines informativos dirigidos a docentes, estudiantes y familias. Esto permitirá posicionar la guía como una herramienta formal y accesible para la comunidad universitaria.

7. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

La validación de un proyecto en el marco del desarrollo sostenible y el desarrollo regenerativo constituye un paso esencial para garantizar que las acciones emprendidas no solo cumplan con los objetivos inmediatos, sino que también contribuyan a la transformación positiva de los sistemas sociales, ambientales y económicos en los que se insertan. Este capítulo analiza cómo la Guía Metodológica para la gestión de proyectos de procesos grupales en el área Psicosocial del CASED se relaciona con estos enfoques, considerando tanto la ejecución del proyecto como la operación y mantenimiento del producto final, y su impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El concepto de desarrollo sostenible surge del Informe Brundtland (1987), que lo define como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas” (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987). Este paradigma integra tres dimensiones interdependientes: económica, social y ambiental, buscando un equilibrio entre crecimiento, equidad y conservación de los recursos naturales. En la práctica, implica adoptar decisiones que consideren impactos a largo plazo, reducir riesgos sistémicos y generar valor más allá del producto inmediato.

En la gestión de proyectos, la sostenibilidad se traduce en la incorporación de criterios éticos, sociales y ambientales en todas las fases del ciclo de vida. Esto significa que, además de cumplir con los objetivos de alcance, tiempo y costo, los proyectos deben evaluar cómo sus procesos y resultados afectan a las personas, al planeta y a la prosperidad colectiva (GPM Global, 2023). Herramientas como el Estándar P5 permiten operacionalizar esta visión, analizando impactos en cinco dimensiones: Personas, Planeta, Prosperidad, Procesos y Productos. Así, la sostenibilidad deja de ser un valor abstracto para convertirse en un conjunto de prácticas medibles y verificables.

En el contexto del CASED, la sostenibilidad adquiere relevancia porque los procesos grupales psicosociales buscan inclusión, equidad y continuidad en la atención de estudiantes con necesidades especiales relacionadas o no a discapacidad. Esto implica optimizar recursos institucionales, garantizar condiciones de trabajo decente para el personal, proteger datos sensibles y asegurar que las intervenciones generen beneficios duraderos para la comunidad universitaria.

Aunque el desarrollo sostenible ha experimentado progresos importantes, diversos autores señalan que este enfoque puede resultar insuficiente en contextos donde los sistemas sociales y ecológicos han sido profundamente degradados. Surge entonces el desarrollo regenerativo, que propone ir más allá de “no causar daño” para restaurar la vitalidad de los sistemas y potenciar sus capacidades evolutivas. Este enfoque se basa en principios de co-creación, aprendizaje transformador y reconexión con el lugar, integrando dimensiones culturales, simbólicas y ecológicas (Mang y Haggard, 2016).

Aplicado a la gestión de proyectos, el desarrollo regenerativo implica diseñar iniciativas que no solo cumplan objetivos técnicos, sino que también fortalezcan las relaciones humanas, la resiliencia comunitaria y la salud del entorno. En el caso del CASED, esto significa que la Guía Metodológica debe convertirse en una herramienta que regenera vínculos sociales, empodera a los estudiantes, y deja capacidades instaladas en la institución para sostener procesos inclusivos a largo plazo. No se trata únicamente de estandarizar procedimientos, sino de crear condiciones para que la comunidad universitaria evolucione hacia prácticas más justas, colaborativas y conscientes.

La ejecución del proyecto —que incluye el diseño, validación y difusión de la Guía— genera impactos directos en varias dimensiones, como efectos favorables se describen los siguientes:

- Sociales: (ODS 3, 4, 5, 10, 16): se promueve la participación inclusiva, la equidad de género y la protección de derechos humanos mediante protocolos claros y espacios seguros.
- Económicos (ODS 8, 17): la estandarización reduce costos operativos y fomenta alianzas interinstitucionales.
- Ambientales (ODS 12, 13): aunque el proyecto no tiene un componente físico significativo, puede incorporar criterios de ecoeficiencia en el uso de materiales.

Se señalan los siguientes efectos desfavorables:

- Sobrecarga laboral del personal por ausencia de planificación.
- Riesgos éticos en la gestión de recursos o datos sensibles.

Para mitigar estos riesgos, se recomienda implementar protocolos de trabajo decente, políticas de transparencia y rendición de cuentas.

En cuanto a la operación y mantenimiento del producto final (uso continuo de la Guía), los impactos esperados caracterizados como favorables son:

- Regeneración social: Guía institucionalizada con prácticas inclusivas, fomento del aprendizaje organizacional y fortalecimiento a la autonomía de la población estudiantil.
- Sostenibilidad institucional: asegura la continuidad en la atención y replicabilidad tanto en el CASED como en otras oficinas, sedes y recintos de la Universidad de Costa Rica evitando así improvisación y desperdicio de recursos.

Se señalan los siguientes efectos desfavorables:

- Riesgo de rutinización sin adaptación al contexto.
- Obsolescencia de contenidos frente a cambios normativos o tecnológicos. Para prevenirlo, se propone un ciclo de mejora continua, revisiones periódicas y mecanismos de participación de personas estudiantes y equipos de apoyo.

El proyecto se alinea con diversos objetivos de desarrollo sostenible (ODS), entre ellos:

- ODS 4 (Educación de calidad): garantiza procesos inclusivos y equitativos.
- ODS 10 (Reducción de desigualdades): promueve la participación de población estudiantil con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad.
- ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles): contribuye a entornos universitarios accesibles.
- ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas): fortalece la gobernanza participativa.
- ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos): fomenta la articulación entre unidades académicas y actores externos.

En síntesis, la validación del proyecto desde estas perspectivas confirma que la Guía Metodológica no solo responde a una necesidad operativa, sino que también constituye una herramienta estratégica para avanzar hacia un modelo universitario más inclusivo, resiliente y regenerativo, en coherencia con los compromisos globales de sostenibilidad.

7.1. Relación del proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015 como parte de la Agenda 2030, un plan global para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad para todas las personas (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015). Este marco establece 17 objetivos interconectados, cada uno con metas específicas e indicadores que permiten evaluar avances a nivel global, nacional y local. Su finalidad es orientar políticas, programas y proyectos hacia un desarrollo inclusivo, equitativo y ambientalmente responsable.

En el ámbito de la gestión de proyectos, los ODS funcionan como una herramienta estratégica para alinear los productos, procesos y operaciones con prioridades globales de sostenibilidad. Incorporarlos en la planificación y ejecución permite que los proyectos generen

valor compartido, contribuyan a compromisos internacionales y respondan a necesidades reales de los territorios (PMI, 2021).

El proyecto Guía Metodológica para la gestión de proyectos de procesos grupales en el área Psicosocial en el CASED se vincula con varios ODS, tanto en su diseño como en la proyección del producto y su operación futura. A continuación, se analiza la relación con cada objetivo:

ODS 1: Fin de la pobreza. El proyecto contribuye indirectamente al reducir barreras de acceso a servicios en áreas psicosociales inclusivos, fortaleciendo la permanencia estudiantil y evitando deserción por falta de apoyo. Esto mejora las oportunidades académicas y laborales futuras, reduciendo vulnerabilidad económica. La Guía asegura continuidad en la atención, lo que incrementa la resiliencia social y económica de la población estudiantil atendida. Es claro que la inclusión educativa es un factor clave para romper ciclos de pobreza.

ODS 2: Hambre cero. Este objetivo no se vincula directamente, ya que el proyecto no aborda seguridad alimentaria ni producción de alimentos. La naturaleza del proyecto es psicosocial y metodológica, sin componentes agro-productivos.

ODS 3: Salud y bienestar. El proyecto promueve bienestar emocional y social mediante procesos grupales seguros y estructurados, reduciendo estrés y aislamiento. La Guía estandariza prácticas que favorecen salud mental y calidad de vida en la comunidad universitaria, la salud integral incluye bienestar psicológico, especialmente en poblaciones históricamente vulnerabilizadas.

ODS 4: Educación de calidad. El proyecto fortalece la inclusión educativa mediante lineamientos claros para procesos grupales psicosociales, garantizando igualdad de oportunidades. La Guía facilita continuidad en apoyos y fomenta aprendizajes sobre autonomía y habilidades sociales. La educación inclusiva es un pilar del ODS 4.

ODS 5: Igualdad de género. El proyecto incorpora principios de equidad y diversidad en la planificación y ejecución de procesos grupales, asegurando porcentaje mínimo de participación de mujeres con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad. La igualdad de género es transversal a la inclusión educativa. Se aseguran protocolos inclusivos y espacios seguros que reducen riesgos de discriminación.

ODS 6: Agua limpia y saneamiento. No aplica directamente, aunque se puede promover eficiencia energética en el uso racional de materiales y espacios físicos durante talleres.

ODS 7: Trabajo decente y crecimiento económico. El proyecto fomenta condiciones de trabajo decente para facilitadores y personal del CASED mediante protocolos claros y distribución equitativa de tareas. Garantizar bienestar del equipo es clave para sostenibilidad institucional. La Guía incluye lineamientos para roles, responsabilidades y seguridad laboral esto para evitar las sobrecargas e incentivar la supervisión y rotación de funciones.

ODS 9: Industria, Innovación e infraestructura. Su relación se puede calificar como parcial pues el proyecto impulsa innovación en procesos psicosociales mediante metodologías estandarizadas.

ODS 10: Reducción de las desigualdades. El proyecto busca eliminar barreras para estudiantes con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad, promoviendo equidad en el acceso a servicios del área psicosocial. La inclusión educativa es clave para reducir desigualdades estructurales, la Guía garantiza continuidad y calidad en la atención, reduciendo brechas.

ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles. Aunque el alcance del proyecto es institucional, su impacto contribuye a la creación de comunidades universitarias más sostenibles, donde la inclusión y la accesibilidad son principios rectores. La Guía fomenta prácticas que fortalecen la cohesión social y la resiliencia comunitaria, elementos esenciales para entornos sostenibles.

ODS 12: Producción y consumo responsables. Aunque el proyecto no involucra procesos productivos, puede contribuir mediante el uso responsable de recursos en la ejecución de talleres y actividades grupales. La digitalización de documentos, la reducción de impresiones y la optimización del uso de materiales son prácticas que pueden incorporarse en la Guía.

ODS13: Acción por el clima. La relación es indirecta, ya que el proyecto no aborda mitigación climática de manera explícita. Sin embargo, puede incorporar prácticas sostenibles en su operación, como la reducción de la huella de carbono mediante reuniones virtuales y el uso eficiente de energía. La Guía puede incluir recomendaciones para minimizar impactos ambientales en actividades presenciales.

ODS 14 y 15: Vida submarina y vida de ecosistemas terrestres. No aplican, dado que el proyecto se circunscribe al ámbito psicosocial universitario y no interviene en ecosistemas naturales. El alcance es metodológico y social, sin impactos directos sobre biodiversidad.

ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. La Guía fortalece la gobernanza institucional mediante protocolos claros, mecanismos de participación y rendición de cuentas en la gestión de procesos grupales, la implementación continua de la Guía fomenta confianza institucional y reduce riesgos de discriminación o prácticas inadecuadas.

ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos. La ejecución y operación del proyecto requieren articulación entre el CASED, unidades académicas, personal docente y actores externos, como organizaciones que promueven inclusión. La Guía puede convertirse en un instrumento para fortalecer redes colaborativas y generar sinergias que aseguren sostenibilidad y escalabilidad.

Lo anterior evidencia que la Guía Metodológica no solo responde a una necesidad operativa, sino que contribuye a metas globales de inclusión, equidad y sostenibilidad.

7.2. Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

El Estándar P5, desarrollado por Green Project Management (GPM Global), constituye una herramienta metodológica diseñada para evaluar el impacto de los proyectos en cinco dimensiones interdependientes: Personas, Planeta, Prosperidad, Procesos y Productos (GPM Global, 2023). Este enfoque surge como respuesta a la necesidad de integrar la sostenibilidad en la dirección de proyectos, superando la visión tradicional centrada únicamente en tiempo, costo y alcance. Su propósito es garantizar que los proyectos generen valor no solo económico, sino también social y ambiental, contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y a la resiliencia de los sistemas en los que se introduce.

La importancia del análisis P5 radica en que permite anticipar riesgos, identificar oportunidades y alinear decisiones estratégicas con principios éticos y sostenibles. En un contexto global marcado por desafíos como el cambio climático, la desigualdad social y la degradación ambiental, los proyectos no pueden limitarse a entregar productos funcionales; deben ser instrumentos de transformación positiva (PMI, 2021). El P5 ofrece un marco práctico para lograrlo, integrando indicadores y criterios que facilitan la medición del impacto durante todo el ciclo de vida del proyecto.

El análisis P5 implica una evaluación sistemática de cómo el proyecto y su producto afectan a las cinco dimensiones mencionadas:

1. **Personas:** Examina el bienestar de los individuos y comunidades involucradas, considerando prácticas laborales, derechos humanos, diversidad, equidad e inclusión. Se analizan riesgos como condiciones laborales inadecuadas, discriminación o falta de participación, y se proponen estrategias para garantizar trabajo decente y respeto a la dignidad humana (GPM Global, 2023).
2. **Planeta:** Evalúa el impacto ambiental del proyecto, incluyendo consumo de recursos naturales, emisiones de gases de efecto invernadero, gestión de residuos y eficiencia

energética. El objetivo es minimizar la huella ecológica y promover prácticas regenerativas que restauren ecosistemas y respeten los límites planetarios (GPM Global, 2023).

- 3. Prosperidad:** Considera la generación de valor económico y social más allá del solamente beneficio financiero. Incluye análisis del retorno social de la inversión (SROI), impacto en la economía local, creación de empleo y contribución a la resiliencia económica de las comunidades (GPM Global, 2023).
- 4. Procesos:** Se centra en la gobernanza del proyecto, asegurando transparencia, ética y sostenibilidad en adquisiciones, gestión de riesgos y toma de decisiones. Busca prevenir prácticas corruptas y garantizar la rendición de cuentas (GPM Global, 2023).
- 5. Productos:** Analiza el ciclo de vida del entregable principal, desde su diseño hasta su disposición final, considerando criterios de economía circular, accesibilidad y mantenimiento sostenible (GPM Global, 2023).

Este análisis no se limita a la fase de ejecución; abarca la operación y mantenimiento del producto, asegurando que los beneficios se mantengan en el tiempo y que los impactos negativos se mitiguen.

La incorporación del Estándar P5 en la gestión de proyectos representa un cambio de paradigma. Tradicionalmente, los proyectos se evaluaban por su capacidad para cumplir con los objetivos definidos en lo que se conoce como la triple restricción en materia de proyectos. Sin embargo, esta visión resulta insuficiente frente a los retos contemporáneos. Hoy, se exige que los proyectos sean responsables, inclusivos y sostenibles, contribuyendo al bienestar colectivo y a la preservación del entorno (PMI, 2021).

El análisis P5 aporta beneficios concretos:

- **Prevención de riesgos sistémicos:** Al identificar impactos sociales y ambientales, se reducen vulnerabilidades que podrían comprometer la viabilidad del proyecto.
- **Generación de valor compartido:** Los proyectos dejan de ser solamente instrumentos técnicos para convertirse en catalizadores de desarrollo sostenible.
- **Cumplimiento normativo y reputacional:** Las organizaciones que aplican P5 fortalecen su imagen y cumplen con estándares internacionales de sostenibilidad y gobernanza.
- **Contribución a los ODS:** El P5 facilita la alineación con la Agenda 2030, integrando metas globales en la práctica local.

En el caso del CASED, aplicar el análisis P5 a la Guía Metodológica permite garantizar que los procesos grupales del área psicosocial no solo sean técnicamente viables, sino también éticos, inclusivos y sostenibles. Esto implica evaluar cómo la Guía impacta en la calidad de vida de las personas estudiantes, en la optimización de recursos institucionales y en la creación de entornos universitarios más resilientes.

Más allá de los indicadores técnicos, el análisis P5 invita a reflexionar sobre el propósito de los proyectos: ¿cómo contribuyen a mejorar la vida de las personas y la salud del planeta? Esta pregunta es especialmente importante en proyectos asociados a áreas psicosociales, donde el bienestar emocional y la inclusión son objetivos centrales. Incorporar P5 significa reconocer que cada decisión —desde la asignación de recursos hasta el diseño de actividades— tiene un impacto en la dignidad humana, en la equidad y en la sostenibilidad.

En este sentido, el análisis P5 no es solo una herramienta de control, sino un marco ético que orienta la gestión hacia la creación de valor integral. Para el CASED, esto se traduce en garantizar que la Guía Metodológica promueva espacios seguros, fomente la participación y respete la diversidad, al tiempo que optimiza recursos y reduce impactos ambientales.

El Estándar P5 se alinea con los principios de la Agenda 2030, que plantea la necesidad de integrar sostenibilidad en todas las acciones humanas (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015). Asimismo, responde a las recomendaciones del Guía del PMBOK séptima edición que reconoce la sostenibilidad como un componente esencial de la dirección de proyectos (PMI, 2021). Esta convergencia refuerza la pertinencia del análisis P5 como herramienta para garantizar que los proyectos no solo cumplan objetivos inmediatos, sino que también contribuyan a metas globales de desarrollo.

El análisis de impacto bajo el Estándar P5 permite evaluar cómo un proyecto afecta cinco dimensiones clave: Personas, Planeta, Prosperidad, Procesos y Productos (GPM Global, 2023). Este enfoque es esencial para garantizar que los proyectos no solo cumplan objetivos técnicos, sino que también contribuyan a la sostenibilidad y al bienestar colectivo. A continuación, se desarrolla el análisis considerando el ciclo de vida del proyecto y del producto (la Guía Metodológica), su operación y mantenimiento.

Categoría: Impacto a las personas

El análisis del impacto en las personas es crucial en proyectos que, como el presente, buscan fortalecer procesos grupales psicosociales en el ámbito universitario. El Estándar P5 GPM Global (2023) establece que esta dimensión debe considerar prácticas laborales, derechos humanos, comportamiento ético y la relación con la sociedad y los clientes. En el contexto del CASED, la Guía Metodológica no solo organiza procedimientos, sino que también influye en la calidad de vida de personas estudiantes con necesidades educativas asociadas o no a discapacidad, en la salud ocupacional del personal y en la cultura institucional.

Prácticas laborales y trabajo decente

El proyecto involucra personal del CASED, facilitadores externos y participantes (estudiantes) en procesos grupales. Un riesgo significativo es la sobrecarga laboral por falta de planificación, lo que podría afectar la salud física y emocional del equipo. Para mitigarlo, se

recomienda establecer protocolos de distribución equitativa de tareas, rotación de roles y pausas activas (PMI, 2021).

La falta de claridad en los roles puede generar duplicación de funciones, conflictos interpersonales y desmotivación. En proyectos en áreas psicosociales, donde el trabajo colaborativo es esencial, esta ambigüedad puede afectar la dinámica grupal y la efectividad de las intervenciones. Establecer una matriz de roles y responsabilidades como parte de la Guía, que defina claramente las funciones de cada miembro del equipo en las distintas etapas del proyecto. Esta herramienta debe actualizarse periódicamente y ser validada por el equipo, promoviendo la corresponsabilidad y el trabajo en equipo (PMI, 2021).

El trabajo con poblaciones vulnerabilizadas que forman parte de áreas psicosociales puede generar fatiga por compasión, estrés emocional y desgaste profesional. Si no se implementan mecanismos de autocuidado, el personal puede experimentar afectaciones en su salud mental y física. Incluir en la Guía un protocolo de autocuidado institucional, que contemple espacios de contención emocional, supervisión en procesos grupales, pausas activas y actividades de bienestar. Este protocolo debe ser parte del mantenimiento del producto, asegurando que el equipo se mantenga saludable y motivado.

Otro riesgo es la ausencia de acuerdos claros para facilitadores o colaboradores externos, lo que puede generar inseguridad laboral. Se propone formalizar compromisos mediante cartas de entendimiento que definan derechos y responsabilidades. La Guía contribuye al desarrollo de competencias locales al incluir lineamientos para la formación en inclusión y accesibilidad, fortaleciendo el aprendizaje organizacional. Para mantener estos beneficios, se sugiere crear un comité de seguimiento que evalúe la aplicación de la Guía y promueva la actualización periódica.

Como participantes pueden considerarse algunos riesgos de la participación en un proceso grupal relacionados a sentimientos de exclusión dentro de la misma grupalidad,

algunas dinámicas grupales que son recibidas como negativas que se expresa en frustración o falta de comunicación, entre otras. La estrategia para prevenirlo consiste en establecer un consentimiento informado que definan derechos, responsabilidades y beneficios, en proyectos de procesos grupales en CASED. Estas medidas no solo reducen riesgos, sino que fortalecen la confianza y la transparencia en las relaciones entre las personas participantes y el CASED (PMI, 2021).

La falta de formación específica en temáticas relacionadas al área psicosocial y discapacidad en el personal encargado de implementar los procesos grupales es un riesgo presente, ya que, al no contar con formación especializada en facilitación de los temas propuestos, puede generar intervenciones poco efectivas o incluso contraproducentes. Esto afecta tanto a los estudiantes como al equipo técnico, generando frustración, desgaste emocional y pérdida de confianza en el proceso. La estrategia para transformar este riesgo en oportunidad es mediante la creación de un programa de formación continua en facilitación grupal sobre temas relacionados al área psicosocial, con enfoque en derechos, diversidad y salud mental. Este programa puede ser parte del mantenimiento del producto, asegurando que la Guía se implemente con calidad y sensibilidad. Además, se puede vincular con unidades académicas para certificar competencias adquiridas.

El proyecto y su producto —la Guía Metodológica— tienen un alto potencial para fortalecer el desarrollo de competencias locales en el ámbito universitario. Al estandarizar procesos grupales del área Psicosocial, se promueve la adquisición de habilidades en planificación, facilitación, evaluación y trabajo colaborativo. Estas competencias no solo benefician al personal del CASED, sino que pueden ser transferidas a unidades académicas a las cuales pertenecen la población estudiantil de forma directa, generando un efecto multiplicador.

Además, la Guía fomenta el aprendizaje organizacional, entendido como la capacidad de la institución para reflexionar sobre sus prácticas, sistematizar experiencias y mejorar continuamente. Al documentar protocolos, roles, indicadores y buenas prácticas, se crea una base de conocimiento que puede ser utilizada para capacitar nuevos equipos, replicar el modelo en otras sedes y generar innovación en la atención psicosocial (PMI, 2021).

Sociedad y clientes

El proyecto de desarrollo de una Guía Metodológica para la gestión de procesos grupales del área psicosocial del CASED tiene un impacto directo e indirecto sobre diversos grupos sociales. Estos incluyen colaboradores institucionales, estudiantes con necesidades especial asociadas o no a discapacidad como usuarios finales, comunidades universitarias locales, familias, y en algunos casos, poblaciones indígenas que acceden a la educación superior y que pueden formar parte del área psicosocial del CASED. Reconocer esta diversidad es esencial para asegurar que el diseño, implementación y mantenimiento del producto respondan a sus necesidades, expectativas y derechos.

A continuación, se describen los posibles impactos en cada uno de los grupos de personas involucradas.

- **Personal institucional (personal de CASED, docentes y facilitadores**

externos): El proyecto puede mejorar sus condiciones de trabajo al estandarizar procesos, reducir improvisación y facilitar la planificación. Sin embargo, también puede generar presión si no se acompaña de formación y distribución equitativa de tareas. En el caso de las personas docentes el impacto yace en atender a esta población de estudiantes de manera que la comunicación puede darse de manera más fluida y directa. Reconocer sus necesidades académicas más rápidamente y establecer una relación estudiante/docente más cercana.

- **Participantes:** Son el grupo más directamente beneficiado. La Guía busca garantizar que los procesos grupales sean accesibles, seguros y emocionalmente significativos. El impacto positivo incluye mayor autonomía, bienestar psicosocial y permanencia académica.
- **Familias y redes de apoyo:** Indirectamente, el fortalecimiento de los procesos grupales mejora la comunicación y el acompañamiento familiar, lo que puede reducir tensiones y fortalecer vínculos.
- **Comunidades universitarias locales:** La implementación de la Guía puede generar una cultura institucional más inclusiva, beneficiando a toda la comunidad educativa.
- **Pueblos indígenas:** En contextos donde estudiantes indígenas con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad acceden a la universidad, es fundamental que la Guía contemple enfoques interculturales y respete cosmovisiones diversas. Esto evita la imposición de modelos únicos y promueve la equidad.

Para asegurar que las necesidades de estos grupos sean consideradas en el diseño e implementación del producto, se recomienda establecer mecanismos de participación activa y representativa. Algunos recomendados se describen a continuación:

- **Talleres de co-diseño:** Espacios donde estudiantes, facilitadores y personal técnico puedan aportar ideas, validar contenidos y proponer mejoras.
- **Encuestas de satisfacción y retroalimentación:** Aplicadas periódicamente para evaluar la experiencia de los usuarios y ajustar la Guía según sus vivencias.
- **Mesas de diálogo interinstitucional:** Que incluyan representantes de unidades académicas, CASED, asociaciones estudiantiles y comunidades indígenas, para garantizar una visión plural.

- **Comités de seguimiento participativo:** Encargados de monitorear la implementación de la Guía, proponer ajustes y asegurar que se mantenga alineada con los principios de inclusión, equidad y accesibilidad.

Dado que los procesos grupales implican el manejo de información sensible —como diagnósticos, vivencias personales y datos de contacto— es fundamental establecer medidas rigurosas para la protección de datos.

Las principales acciones recomendadas son, consentimiento informado donde todo participante debe firmar un documento que explique el uso de sus datos, los límites de confidencialidad y sus derechos, almacenamiento seguro de los registros los cuales deben guardarse en plataformas institucionales protegidas, con acceso restringido solo al personal autorizado. También capacitación en ética y confidencialidad se requiere que el equipo técnico reciba formación sobre el manejo responsable de la información, incluyendo protocolos ante filtraciones o vulneraciones. Por otro lado, asegurar el anonimato de datos en informes es relevante al presentarse resultados o sistematizaciones, se deben eliminar identificadores personales para proteger la identidad de los participantes. Por último, las auditorías internas como evaluaciones periódicas se deben realizar para así verificar el cumplimiento de las políticas de protección de datos y corregir posibles fallas.

Estas medidas están alineadas con los principios éticos del Estándar P5 y con las normativas internacionales sobre privacidad y derechos humanos (GPM Global, 2020; PMI, 2021).

Derechos humanos

El proyecto incluye principios de dignidad, diversidad, equidad e inclusión (DDEI) desde su concepción. Sin embargo, existe el riesgo de que, en la práctica, se presenten situaciones de discriminación, exclusión, especialmente en entornos donde persisten barreras actitudinales. Para prevenirlo, se propone la implementación de un código de conducta firmado por todas las

personas participantes, talleres de sensibilización sobre diversidad e inclusión y un canal confidencial (correo institucional) para denuncias. Estas acciones no solo cumplen con estándares internacionales, sino que también fortalecen la cultura institucional hacia el respeto y la equidad (Mang y Haggard, 2016).

La Guía debe garantizar que los espacios físicos y digitales utilizados en los procesos grupales sean accesibles para todas las personas. Esto implica aplicar criterios de diseño universal y proveer recursos para las necesidades presentadas.

Comportamiento ético

El comportamiento ético en la gestión de proyectos del área psicosocial es esencial para garantizar la transparencia, la equidad y la sostenibilidad en la adquisición de recursos y servicios. A continuación, se presentan los cinco riesgos más relevantes y sus estrategias de mitigación:

- 1. Corrupción en la asignación de recursos:** posibles favoritismos en la contratación de facilitadores y proveedores afectando la equidad y el uso eficiente de recursos. Se propone implementar políticas claras de adquisiciones basadas en criterios objetivos (precio, calidad, sostenibilidad, apego a las temáticas, etc). Establecer comité de adjudicaciones con representación diversa (jefatura administrativa, equipo técnico de CASSED, observadores externos).
- 2. Competencia desleal entre proveedores:** proveedores que recurren a prácticas antiéticas (sobornos) para obtener contratos. Se plantea como respectivas a este riesgo solicitar el mínimo de tres cotizaciones para cada adquisición relevante, incluir cláusulas de ética y sostenibilidad en los contratos por incumplimiento y por último crear una base de datos positiva con proveedores certificados que cumplan con estándares de responsabilidad social y ambiental.

3. **Falta de transparencia en la administración financiera:** Ausencia de mecanismos claros para informar sobre el uso de fondos, lo que puede generar desconfianza y pérdida de credibilidad. Ante esto se prevé implementar de control interno y auditorías periódicas, publicar estados financieros de fácil comprensión para la comunidad y partes interesadas y establecer un canal de denuncias confidencial para reportar irregularidades.
4. **Uso de insumos no sostenibles:** Adquisición de materiales o servicios que no cumplen criterios ambientales o sociales, afectando la coherencia del proyecto con principios de sostenibilidad. Se propone definir criterios de compras sostenibles (productos certificados y proveedores locales), priorizar proveedores con certificados ambientales (ISO 14001, sellos verdes) y capacitar al equipo en compras responsables entendiendo de que se trata la economía circular.
5. **Distribución inequitativa de beneficios:** Posible concentración de beneficios (económicos, materiales) en ciertos grupos, excluyendo a participantes vulnerables. La estrategia de respuesta para este riesgo se compone de diseñar mecanismos participativos para la toma de decisiones sobre el uso de recursos, garantizar criterios de inclusión en la asignación de apoyos y beneficios, y por último monitorear la equidad mediante indicadores sociales como participación, acceso a recursos y satisfacción.

Categoría: Impacto al planeta

El proyecto orientado a la elaboración de una Guía Metodológica para la gestión de proyectos de procesos grupales en el área Psicosocial en el CASED no solo busca optimizar la planificación y ejecución, sino también garantizar que sus impactos ambientales sean mínimos

y sostenibles. A continuación, se analizan los principales aspectos relacionados con la huella de carbono, el uso de recursos naturales, la economía circular, la eficiencia energética y la cadena de suministro sostenible, en coherencia con los principios del desarrollo regenerativo y el Estándar P5 (GPM Global, 2023).

Evaluación de huella de carbono y estrategias de mitigación

Fuentes principales de emisiones de GEI:

1. Consumo de energía en actividades presenciales y virtuales: Uso de electricidad para iluminación, equipos electrónicos y climatización en espacios universitarios donde se ejecuta las sesiones grupales.
2. Transporte y logística: Traslados del personal, estudiantes y materiales para talleres grupales, especialmente en actividades presenciales.
3. Operación del producto final: Impresión física de la guía metodológica y uso de dispositivos electrónicos para su consulta.

Estrategias para medir, reducir y compensar:

- **Medición:** Implementar un registro de consumo energético y desplazamientos, utilizando herramientas como calculadoras de huella de carbono (ej. GHG Protocol).
- **Reducción:**
 - Priorizar reuniones virtuales para disminuir traslados.
 - Usar iluminación LED y equipos eficientes en las instalaciones.
 - Digitalizar la guía metodológica para reducir impresiones.
- **Compensación:**
 - Promover la siembra de árboles en el campus universitario.
 - Participar en programas de compensación certificados (ej. bonos de carbono locales).

Estas acciones permiten reducir la huella ambiental y alinean el proyecto con los ODS 13 (Acción por el clima) y 12 (Producción y consumo responsables).

Gestión integral de recursos naturales

Evaluación de uso de recursos:

- **Agua:** se identificó un consumo moderado en actividades presenciales (hidratación, limpieza).
- **Calidad del aire:** Impacto mínimo, salvo emisiones indirectas por transporte.
- **Biodiversidad:** El proyecto no interviene directamente áreas naturales, pero puede influir en prácticas sostenibles dentro del campus universitario.

Algunas medidas de conservación y regeneración propuestas son implementar sistemas de ahorro de agua (campas de uso responsable y grifos con sensores), utilizar productos de limpieza biodegradables, Diseñar actividades educativas que promuevan la protección de la biodiversidad urbana (ej. jardines inclusivos en espacios del campus universitario) e incorporar principios de diseño circular en la planificación desde reutilización de materiales didácticos hasta la reducción de insumos desechables.

Economía circular y gestión de residuos:

El proyecto incorpora la economía circular mediante:

- Digitalización de documentos para reducir papel.
- Reutilización de materiales en talleres (carteles, marcadores, kits didácticos).
- Gestión responsable de residuos: Separación y reciclaje de papel, plástico y electrónicos.
- Disposición final: Garantizar que equipos obsoletos se entreguen a gestores autorizados para evitar contaminación.

Estas prácticas reducen la generación de residuos y fortalecen la cultura ambiental en la institución.

Eficiencia energética y transición hacia energías renovables

Análisis del consumo energético:

- Uso principal: iluminación, equipos de cómputo y climatización en espacios universitarios donde se ejecute el proceso grupal.
- Optimización:
 - Implementar programas de apagado automático en equipos.
 - Sustituir luminarias por LED de bajo consumo.
- Integración de energías renovables:
 - Evaluar la instalación de paneles solares en espacios donde se ejecute el proceso grupal para cubrir parte de la demanda eléctrica.
- Retorno de energía limpia (CER):
 - Generar excedentes energéticos para contribuir al sistema interno del campus universitario, reduciendo costos y emisiones.

Cadena de suministro sostenible e impacto territorial

Diseño de cadena de suministro:

- Adquisición local: Priorizar proveedores locales para materiales educativos, reduciendo transporte y apoyando la economía local.
- Comunicación digital: Minimizar impresiones mediante plataformas virtuales.
- Prevención de impactos territoriales:
 - Evitar actividades que impliquen desplazamiento excesivo de agua o erosión del suelo.
 - Garantizar que las actividades no generen contaminación acústica en áreas sensibles del campus universitario.

Estas acciones fortalecen la resiliencia ambiental y social, alineando el proyecto con los principios de sostenibilidad y regeneración.

El proyecto no se limita a cumplir con estándares técnicos, sino que integra prácticas regenerativas que reducen su huella ecológica, promueven la economía circular y fomentan la eficiencia energética. Estas medidas aseguran que la guía metodológica no solo sea útil para la gestión en el área psicosocial del CASED, sino también coherente con los compromisos globales de sostenibilidad.

Categoría: Impacto a la prosperidad

El proyecto para desarrollar una Guía Metodológica para la gestión de proyectos de procesos grupales en el área Psicosocial en el CASED no solo busca optimizar la planificación y ejecución, sino también generar valor económico, social y ambiental que trascienda los beneficios financieros tradicionales. A continuación, se presenta el análisis de impacto en términos de prosperidad, considerando el caso de negocio, resiliencia, impacto económico local, beneficios indirectos y contribución a la sostenibilidad corporativa.

Análisis del Caso de Negocio y Retorno Social de la Inversión (SROI)

El proyecto genera valor en tres dimensiones:

- 1. Valor económico:** Aunque no se trata de un proyecto comercial, la guía metodológica permite optimizar el uso de recursos institucionales, reduciendo costos asociados a la improvisación y duplicación de esfuerzos. Al estandarizar procesos, se disminuyen gastos en materiales, tiempo de planificación y errores operativos, lo que se traduce en eficiencia financiera para el CASED y la universidad.
- 2. Valor social:** La implementación de procesos grupales estructurados mejora la salud emocional y la cohesión social de población estudiantil adscrita al área psicosocial del CASED, favoreciendo su inclusión y bienestar. Además, se promueve la educación mediante talleres y actividades que fortalecen competencias socioemocionales y habilidades para la vida, contribuyendo a la equidad y la reducción de brechas.

- 3. Valor ambiental:** El diseño del proyecto incorpora prácticas sostenibles como la digitalización de documentos, reducción de insumos físicos y uso responsable de recursos, lo que disminuye la generación de residuos y la huella de carbono. Estas acciones apoyan la conservación de recursos naturales y la mitigación del impacto ambiental.

El SROI se refleja en beneficios intangibles como la mejora en la calidad de vida, la reducción de riesgos psicosociales y el fortalecimiento de la cultura inclusiva, aspectos que superan cualquier retorno financiero tradicional.

Resiliencia y flexibilidad ante incertidumbres

El proyecto está diseñado para adaptarse a condiciones adversas mediante:

- Digitalización completa de la guía, lo que permite continuidad en escenarios de emergencia sanitaria o restricciones de movilidad.
- Metodologías híbridas (presencial y virtual) para asegurar la ejecución de procesos grupales sin interrupciones.
- Planes de contingencia que incluyen: Ajuste de cronogramas ante fluctuaciones presupuestarias y uso de plataformas colaborativas para mantener la comunicación y el seguimiento.
- Capacidad de modificación: La guía incorpora principios de mejora continua, permitiendo ajustes rápidos ante cambios normativos, tecnológicos o sociales. Esta flexibilidad fortalece la resiliencia institucional y asegura la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

Impacto económico local y agilidad empresarial

El proyecto contribuye a la economía local y la agilidad institucional mediante:

- Contratación de proveedores locales para materiales educativos y servicios complementarios, reduciendo costos logísticos y apoyando la economía regional.

- Generación de empleo indirecto: Actividades formativas y talleres pueden involucrar facilitadores externos (profesionales en el área de la salud mental, capacitadores), dinamizando el mercado laboral especializado.
- Fortalecimiento de cadenas de valor: Al promover prácticas inclusivas y sostenibles, el proyecto se convierte en un referente para otras unidades académicas, estimulando la competitividad y la innovación en el sector educativo.

Beneficios indirectos y estimulación del mercado

Más allá de sus objetivos inmediatos, el proyecto genera impactos positivos de largo plazo:

- Mejora en la calidad de vida: población estudiantil con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad acceden a procesos grupales que fortalecen su autonomía y bienestar emocional.
- Innovación educativa: La guía metodológica puede ser replicada en otras instituciones, abriendo un nuevo mercado para consultoría y formación en gestión de proyectos inclusivos.
- Transformación cultural: Se fomenta una visión institucional orientada a la sostenibilidad y la inclusión, lo que incrementa la reputación y la capacidad de atraer alianzas estratégicas.

Modelado de sostenibilidad y reporte ESG

El proyecto contribuye a los objetivos de sostenibilidad institucional mediante:

- Integración con políticas ESG (Environmental, Social, Governance):
 - **E** (Ambiental): Reducción de huella ecológica mediante digitalización y compras responsables.
 - **S** (Social): Inclusión de estudiantes con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad y fortalecimiento de la equidad.

- **G (Gobernanza):** Transparencia en la gestión de recursos y procesos participativos.

Información para reportes

Se generarán indicadores sobre número de población estudiantil beneficiada, reducción de insumos físicos y horas de capacitación en sostenibilidad e inclusión. Estos datos permitirán a la institución demostrar su compromiso con los ODS y las prácticas responsables ante entes reguladores y socios estratégicos.

7.3. Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

El desarrollo regenerativo es un enfoque que va más allá de la sostenibilidad tradicional. Mientras la sostenibilidad busca reducir impactos negativos, la regeneración propone restaurar y potenciar la vitalidad de los sistemas sociales, culturales y ecológicos en los que se inserta un proyecto (Mang y Haggard, 2016). Este paradigma considera la interdependencia entre las dimensiones ambiental, social, económica, cultural, espiritual y política, promoviendo procesos que devuelvan vida y resiliencia a los territorios y comunidades.

La validación del producto del proyecto en este campo es esencial porque asegura que la Guía Metodológica para la gestión de proyectos en el área psicosocial en el CASED no solo cumpla objetivos técnicos, sino que también contribuya a la regeneración del entorno institucional y social, alineándose con los principios éticos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015).

Dimensión ambiental

¿Cómo mi proyecto está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?

Aunque el proyecto no interviene directamente en ecosistemas, sí incorpora prácticas que reducen impactos ambientales, como la digitalización de documentos y la minimización de insumos físicos. Estas acciones disminuyen la generación de residuos y la huella de carbono, contribuyendo a la restauración indirecta del equilibrio ambiental en el campus universitario.

¿Cómo se afectan los límites planetarios con mi proyecto? (biodiversidad, cambio climático, acidificación de los océanos, fosforo y nitrógeno -agroquímicos- agua dulce, cambio en el uso de la tierra y el ozono).

El proyecto se enmarca en procesos grupales y gestión institucional promueve prácticas sostenibles que se pueden describir evitando el uso de agroquímicos por ejemplo en lugar de utilizar documentos impresos en las diferentes sesiones se priorizan el uso de documentos digitales accesibles así se evitan el uso innecesario de papel, tinta, transporte de materiales lo cual tiene un impacto en la reducción de consumo de agua para la producción de papel disminuyendo la huella ecológica y contribuyendo a la conservación de los recursos naturales. Las sesiones están planeadas a realizarse en horarios mañana/tarde y en espacios donde abunde la luz natural y se evite el uso de electricidad lo cual contribuye a disminuir las emisiones de gas de efecto invernadero asociada a el uso de energía eléctrica.

Dimensión social

¿Cómo mi proyecto promueve una vida digna a todos los habitantes del planeta? -según ODS

El proyecto fomenta la inclusión y equidad al garantizar que estudiantes necesidades especiales asociadas o no a discapacidad participen en procesos grupales seguros y estructurados. Esto contribuye a los ODS 4 (Educación de calidad) y 10 (Reducción de desigualdades), fortaleciendo la cohesión social y el bienestar colectivo (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015).

Dimensión económica

¿Cómo mi proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?

La guía metodológica optimiza recursos institucionales y reduce costos operativos, liberando fondos que pueden destinarse a otros programas de apoyo estudiantil.

¿Cómo mi proyecto disminuye la brecha económica?

Al estandarizar procesos, se asegura que todas las personas estudiantes reciban atención equitativa, evitando exclusiones por falta de planificación.

¿Cómo mi proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?

Se promueve el intercambio de conocimiento y colaboración entre profesionales y estudiantes, fortaleciendo redes de apoyo no monetarias.

Dimensión espiritual

¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?

Aunque el proyecto es principalmente metodológico, puede incluir actividades grupales en espacios verdes del campus universitario, promoviendo bienestar emocional.

¿Cómo fomenta espacios de reflexión y escucha activa?

Los procesos grupales diseñados en la guía contemplan dinámicas que fortalecen la empatía, la escucha activa y la autorreflexión, esenciales para el desarrollo humano integral.

¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condición de iguales, sin juicios y escucha activa el uno del otro?

El proyecto fomenta espacios grupales diseñados bajo principios de inclusión y respeto, donde cada participante tiene voz y es escuchado sin prejuicios. Las dinámicas propuestas en la guía metodológica incluyen ejercicios colaborativos y círculos de diálogo que promueven la empatía y la escucha activa, fortaleciendo la convivencia en condiciones de igualdad (Mang y Haggard, 2016).

¿Cómo mi proyecto fomenta espacios de descanso y meditación?

Aunque el objetivo principal es la gestión de procesos grupales, la guía recomienda incorporar pausas activas y momentos de relajación durante las sesiones. Estas prácticas, realizadas en entornos tranquilos del campus universitario, permiten reducir el estrés y mejorar la concentración, contribuyendo al bienestar integral de los estudiantes (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015).

¿Cómo mi proyecto propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales?

El diseño metodológico incluye actividades introspectivas, como ejercicios de autoevaluación y dinámicas de mindfulness, que invitan a los participantes a reflexionar sobre sus emociones, fortalezas y áreas de mejora. Estas acciones no solo favorecen el desarrollo personal, sino que también fortalecen competencias socioemocionales esenciales para la vida universitaria y profesional (GPM Global, 2023).

Dimensión cultural

¿Cómo mi proyecto fortalece o afecta las expresiones culturales del país o región?

El proyecto respeta la diversidad cultural al incorporar prácticas inclusivas y adaptadas a las necesidades de la población estudiantil adscrita al área psicosocial del CASED, evitando imponer modelos ajenos.

¿Cómo se involucra el conocimiento de personas adultas mayores?

Se propone integrar saberes y experiencias de población estudiantil, facilitadores, docentes y profesionales con trayectoria, fortaleciendo la transmisión cultural y el aprendizaje intergeneracional.

¿Cómo mi proyecto protege o afecta el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla?

El proyecto se implementa en espacios institucionales de la UCR, por lo que su impacto visual y auditivo es mínimo. Sin embargo, se procura que las actividades grupales se realicen en áreas ordenadas, limpias y accesibles, evitando la contaminación visual con materiales excesivos y garantizando un ambiente sonoro adecuado para la concentración y el bienestar. Se recomienda utilizar señalización inclusiva y estética armoniosa que refuerce la identidad institucional sin generar saturación visual ni ruido innecesario (Mang y Haggard, 2016).

¿Cómo mi proyecto respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla?

El diseño metodológico se fundamenta en principios de respeto y diversidad cultural. Las dinámicas grupales se adaptan a las características socioculturales de las personas estudiantes, evitando imponer prácticas ajenas a sus valores. Además, se promueve la participación para que las costumbres y preferencias sean consideradas en la planificación, garantizando que el proyecto se perciba como inclusivo y no invasivo ((Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015).

Dimensión política

¿Cómo mi proyecto beneficia que los cuidados tengan una participación activa en el diseño de su propio futuro?

La guía promueve procesos participativos en la planificación y ejecución de proyectos del área psicosocial, empoderando a personas estudiantes y profesionales en la toma de decisiones.

¿Cómo empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?

Se asegura la inclusión de mujeres y jóvenes en roles de liderazgo dentro de los equipos de trabajo, contribuyendo a la equidad de género (ODS 5).

¿Cómo involucra la voz de las personas autóctonas de la zona en que se desarrolla sin importar su nivel o clase social?

El proyecto contempla mecanismos para escuchar y respetar las necesidades de todos los grupos, evitando exclusiones por nivel socioeconómico o condición.

Lista de Referencias

- Alfaro Vargas, L. (2011). *Historia del CASED* [Discurso interno de inauguración de las nuevas instalaciones del CASED, Oficina de Orientación]. Universidad de Costa Rica.
- Amador Angón, L., Tostado, R. S., y Zavala López, E. E. (2015). Importancia de la misión y la visión en universidades públicas y privadas. *Coloquio Interdisciplinario de Posgrado UPAEP*, 1(2). <https://cipu.upaep.mx/index.php/cipu/article/view/10>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.^a ed.). Episteme.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. A/RES/70/1. https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf
- Asana, Inc. (2024, mayo 10). *Metodologías de gestión de proyectos: 12 marcos populares*. Asana. <https://asana.com/es/resources/project-management-methodologies>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (s. f.). *Inclusión de personas con discapacidad*. <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/temas/genero-y-diversidad/inclusion-de-personas-con-discapacidad>
- Barton, L. (1998). *Discapacidad y sociedad*. Ediciones Morata.
- Barrero Cuellar, E. (s. f.). *Módulo completo: Psicología e intervención en/con grupos* [Material de curso]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/7473/MODULO_COMPLETO_PSICOLOGIA_E_INTERVENCION_EN_Y_CON_GRUPOS%20%281%29.pdf
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., y & Thomas, D. (2001). *Manifiesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org/>
- Berroeta, H. (2007). Recursos para la planificación y sistematización de intervenciones psicosociales y comunitarias. En J. Alfaro y H. Berroeta (Eds.), *Trayectorias de la psicología comunitaria en Chile: Prácticas y conceptos* (pp. 345–372). Universidad de Valparaíso. https://www.researchgate.net/publication/281207386_Recursos_para_la_planificacion_y_sistematizacion_de_intervenciones_psicosociales_y_comunitarias
- Bolaños Mayorga, E. (2023). *Propuesta de grupo de apoyo mutuo para personas con enfermedades crónicas discapacitantes* [Trabajo final de investigación aplicada de Maestría Profesional en Psicología Clínica y de la Salud, Universidad de Costa Rica]. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/2889b800-e5a1-47f9-8096-b03e8ebc1e88/content>
- Briones Tonato, V. B., Bravo Cedeño, G. del R., y Moreira Chica, T. (2019). Programa de intervención psicoeducativa para la optimización de las habilidades sociales de los estudiantes con discapacidad de la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/09/habilidades-sociales-estudiantes.html>
- Booth, T., y Ainscow, M. (2011). *Index for inclusion: Developing learning and participation in schools* (3rd ed.). Centre for Studies on Inclusive Education.
- Bunge, M. (2003). *La investigación científica: Su estrategia y su filosofía*. Siglo XXI Editores.
- Castellaro, M., y Peralta, N. S. (2020). Pensar el conocimiento escolar desde el socioconstructivismo: interacción, construcción y contexto. *Perfiles Educativos*, 42(168), 1–17. <https://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v42n168/0185-2698-peredu-42-168-140.pdf>
- Cohen, E. (2008). Manual formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. CEPAL. <http://www.ampres.com.mx/assets/16-manual-proyectos->

- [sociales_cepal.pdf#:~:text=MANUAL%20DE%20FORMULACION%2C%20EVALUACION%20Y%20MONITOREO%20DE%20PROYECTOS%20SOCIALES](#)
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987, 4 agosto). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común* (A/42/427). Naciones Unidas.
https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_Lecture_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Comisión Técnica de Salud Mental de Grupo 5. (2023). *Guía de diseño y evaluación de programas* [Archivo PDF]. <https://www.grupo5.net/wp-content/uploads/2023/05/Gu%C3%ADa-de-dise%C3%B1o-y-evaluaci%C3%B3n-de-programas.-Grupo-5..pdf>
- Condori, B., Borja, J., Suñay, G., y Robles, A. (2024). El diseño universal para el aprendizaje (DUA) en la educación superior: evaluación de adaptaciones y su efecto en el desempeño estudiantil. *Reincisol*, 3(6), 2599-2620.
<https://www.reincisol.com/ojs/index.php/reincisol/article/view/328>
- Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning
- Departamento de Participación Social y Gestión Integral del Usuario, Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente. (2019). *Guía de metodologías participativas para facilitadores de grupos* [Archivo PDF]. <https://redsalud.ssmso.cl/wp-content/uploads/2019/03/Gu%C3%ADa-de-metodolog%C3%ADas-participativas-para-Facilitadores-de-grupos.pdf>
- Díaz Pérez, D. (2021). *Guía metodológica para la atención a la discapacidad en estrategias, programas y proyectos de desarrollo territorial*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-Cuba).
https://www.researchgate.net/publication/369644061_GUIA_METODOLOGICA_PARA_LA_ATENCION_A_LA_DISCAPACIDAD_EN ESTRATEGIAS PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO TERRITORIAL
- Ferrante, C. (2014). Usos, posibilidades y dificultades del modelo social de la discapacidad. *Revista Inclusiones*, 1(2), 45–60.
https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/35707/CONICET_Digital_Nro.10da17d8-f161-40aa-ab10-9e57f954d412_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Fundación Universitaria Claretiana. (2010). *RD Evaluación y monitoreo de proyectos psicosociales* [Rumbo didáctico]. <https://repositorio.uniclaletiana.edu.co/items/17dc6cfb-4662-4b3b-8e7f-f7913d555cad>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2022). *Política y estrategia de inclusión de la discapacidad (DIPAS) 2022–2030* [Archivo PDF].
[https://www.unicef.org/media/140161/file/UNICEF%20Disability%20Inclusion%20Policy%20and%20Strategy%20\(DIPAS\)%202022-2030.pdf](https://www.unicef.org/media/140161/file/UNICEF%20Disability%20Inclusion%20Policy%20and%20Strategy%20(DIPAS)%202022-2030.pdf)
- Gamboa Palacios, L. Y. (2020). *Educación inclusiva de estudiantes con discapacidad intelectual en el curso tercero de básica primaria John F. Kennedy I.E.D.* [Tesis de maestría, Fundación Universitaria Los Libertadores].
<https://repository.libertadores.edu.co/server/api/core/bitstreams/02e6f00a-754c-4c02-bcd2-4acef5a32a83/content>
- García-Cedillo, I., y Romero-Contreras, S. (2025). Modelos de atención a la discapacidad/diversidad y tensiones asociadas con su implementación. *Liberabit*, 31(1).
<https://doi.org/10.24265/liberabit.2025.v31n1.1050>
- García, I., y Rodríguez, V. (2023). *Guía de orientación para la gestión de proyectos con*

- enfoque inclusivo. Universidad Central de Chile.
https://www.ucentral.cl/ucentral/site/docs/20230421/20230421091217/guia_proyectos_inclusivos_v2.pdf#:~:text=Gu%C3%ADa%20de%20orientaci%C3%B3n%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20proyectos%20con%20enfoque%20inclusivo
- González Gómez, L. (2007). *Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo*. Hegoa [Archivo PDF].
https://publicaciones.hegoa.ehu.eus/uploads/pdfs/119/Guia_para_la_gestion.pdf?1488539268
- GPM Global. (2023). *The GPM P5 Standard for Sustainability in Project Management* (v. 3.1).
<https://www.gpm.org/standards-and-publications/the-p5-standard>
- Gordillo Dongo, L. A. (2020). *Propuesta de modelo de gestión de proyectos para una institución sin fines de lucro* [Memoria para optar al título de Ingeniera Civil Industrial, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/176039/Propuesta-de-un-modelo-de-gesti%c3%b3n-de-proyectos-para-una-instituci%c3%b3n-sin-fines-de-lucro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hillson, D. (Ed.). (2017). *The risk management handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk*. Kogan Page.
- Iniciativa de Proyectos de Impacto Social (PDIS). (s. f.). *Iniciativa de Proyectos de Impacto Social (PDIS)*. <https://pmi-impactosocial.org/>
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 quality management systems requirements*. ISO.
https://www.gpm.org/images/PDF/P5/The_GPM_P5_Standard_for_Sustainability_in_Project_Management_v3.1_6.pdf
- Islam, F., (2023). *Business Strategy: A Comprehensive Review*. *ISAR Journal of Economics and Business Management*, 1(2), 23-26. <https://isarpublisher.com/journal/isarjebm>
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.
- Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.
- Lledó, A. (2014). *Gestión de proyectos con enfoque social: una mirada desde la práctica*. Editorial Universidad Nacional.
- Lledó, P. (2017). *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento* (Versión 6). USA.
- Mang, P., y Haggard, B. (2016). *Regenerative Development: A Framework for Evolving Sustainability*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119149699>
- Marín Sánchez, M., y Troyano Rodríguez, Y. (2012). *Psicología social de los procesos grupales*. Ediciones Pirámide.
- Mintzberg, H. (2012). *Estructura y dinámica de las organizaciones*. Ariel.
- Montealegre, M. (2008). *Gestión de proyectos: Una visión integral*. Editorial UCR.
- Organización de las Naciones Unidas. (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (s. f.). *Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Oficina de Orientación. (2025). *CASED*. <https://orientacion.ucr.ac.cr/cased/>
- Office of Developmental Primary Care. (s. f.). *Medical and social models of disability* [Archivo PDF]. <https://odpc.ucsf.edu/node/1906#pdf>

- Oliver, M. (1990). *The Politics of Disablement*. Macmillan Education UK.
- OpenAI. (2025). *GPT-5* (versión del 11 de noviembre de 2025) [Modelo de lenguaje de gran tamaño]. <https://chat.openai.com/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- Pérez Dalmeda, M. E., y Chhabra, G. (2019). Modelos teóricos de discapacidad: un seguimiento del desarrollo histórico del concepto de discapacidad en las últimas cinco décadas. *Revista Española De Discapacidad*, 7(1), 7-27. <https://www.cedid.es/redis/index.php/redis/article/view/429>
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s. f.). *Sustainable Development Goals*. UNDP. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente & Alianza de Redes Iberoamericanas de Universidades por la Sustentabilidad y el Ambiente (ARIUSA). (2021). *Guía básica de sustentabilidad en educación superior* [Archivo PDF]. <https://ariusa.net/wp-content/uploads/2021/10/Guia-ba%CC%81sica-sustentabilidad.pdf>
- Project Management Institute. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) – Séptima edición*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2023). *Grupos de procesos: guía práctica*. Project Management Institute.
- Rangan, V. K., y Hirsh, E. (2019). The essence of strategy. *Strategy+Business*, PwC Network. <https://www.strategy-business.com/article/cs00002>
- Ramírez-Solórzano, F. L., y Herrera-Navas, C. D. (2024). Inclusión educativa: desafíos y oportunidades para la educación de estudiantes con necesidades especiales. *Revista Científica Zambos*, 3(3), 44-63. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n3/57>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Ruiz-Corbella, M., y López-Gómez, E. (2019). La misión de la universidad en el siglo XXI: comprender su origen para proyectar su futuro. *Revista de la educación superior*, 48(189), 1–19. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602019000100001
- Sánchez, J. C. (2014). *Psicología de los grupos: teorías, procesos y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS). (2021). *Guía de Gestión Inclusiva para Servicios Públicos* [Archivo PDF].
- Serrador, P., y Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Soto, B. (2023). *Descubre la importancia de la misión y la visión en las empresas*. <https://liderazgoempresarial.info/que-es-la-mision-y-la-vision/>
- Soto Calderón, R. (2012). Actitud docentes de la Universidad de Costa Rica hacia los (as) estudiantes con discapacidad de la Universidad. *Revista Educación*, 31(1), 11–42. <https://doi.org/10.15517/revedu.v31i1.1251>
- Superintendencia de Notariado y Registro. (2024). *Guía para la atención de personas con discapacidad, Enfoque diferencial e inclusión social* [Archivo PDF]. <https://servicios.supernotariado.gov.co/files/portal/sgc-355-20240711160102.pdf>
- Suvari, B. Y. (2023). Project portfolio management best practices for strategic alignment. *International Journal of Project Management Studies*, 9(3), 44–56. https://www.researchgate.net/publication/383846818_Project_Portfolio_Management_Best_Practices_for_Strategic_Alignment

- Tamayo y Tamayo, M. (2005). *El proceso de la investigación científica* (5.ª ed.). Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- UNESCO. (2020a). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo, 2020, América Latina y el Caribe: inclusión y educación: todos y todas sin excepción*.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374615>
- UNESCO. (2020b). *Inclusión y educación: Informe de seguimiento de la educación en el mundo*. <https://www.unesco.org/gem-report/es/publication/inclusion-and-education>
- Universidad de Costa Rica. (2025). *Guía para direcciones sobre el artículo 37 del RRAE*.
<https://apoyandoteenlau.ucr.ac.cr/serviciosvirtualesoo/2025/GuiaParaDireccionesArt37RRAE.pdf>
- Venté, V. L., y Mosquera, M. A. (2022). *Propuesta metodológica para la gerencia de proyectos en la ONG Compassion International* (Trabajo de grado, Maestría en Gerencia de Proyectos, Universidad EAN.)
<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/8a9c6265-6dbe-4afb-97f9-4d27ceecf8a6/content>
- Venegas Chazarro, G. (2018). *Musicoterapia en salud mental: Proceso grupal con personas (diagnosticadas con esquizofrenia) en el área de rehabilitación psicosocial* [Monografía para optar al Pos-título en Terapias de Arte con Mención en Musicoterapia, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/153027/venegas-gonzalo-tesmtp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vicente, E., Mumbardó-Adam, C., Guillén, V. M., Coma-Roselló, T., Bravo-Álvarez, M.-Á., y Sánchez, S. (2020). Self-Determination in People with Intellectual Disability: The Mediating Role of Opportunities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 6201. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176201>.
- Vicerrectoría de Vida Estudiantil, Universidad de Costa Rica. (2025). *Resolución R-VIVE-18 2025: Lineamientos para aplicar el procedimiento del Art. 37 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil* [Resolución].
<https://www.vive.ucr.ac.cr/index.php/node/index/725>
- Villegas Álvarez, A. M., Farfán Martínez, J. M., Rivera Ynoñan, J. L., y Ruiz Villavicencio, G. E. (2025). Avances y desafíos en la inclusión educativa en América Latina: revisión sistemática de la producción científica (2020–2024). *Revista Inclusión Educativa*, 6(1).
<https://ve.scielo.org/pdf/ric/v6n1/2739-0063-ric-6-01-e601108.pdf>
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
- We Are Drew. (2022). *Misión, visión y valores: Por qué es importante definirlos*.
<https://blog.wearedrew.co/gestion-por-resultados/mision-vision-y-valores-por-que-es-importante-definirlos>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Zapata, L. N., León Velásquez, E., y Chéry Leal, M. J. (2024, diciembre 6). *Sostenibilidad resiliente y regeneración en educación superior como herramienta de transición al nuevo antropoceno* [Ponencia, Universidad EAN].
<https://repository.universidadean.edu.co/entities/publication/a4c9259d-8a1d-4ccb-8292-89e0b8de14a7>
- Zapata Zonco, Ó. A. (2005). La psicodinámica de los procesos grupales en las organizaciones educativas. *Innovación Educativa*, 5(24), 23–39.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421445003>

Anexos

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DE LA PROPUESTA DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)

1. Nombre del (de la) estudiante

Ericka López Guzmán

2. Nombre del PFG

Guía Metodológica para la gestión de proyectos en procesos grupales del área Psicosocial del Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad (CASED) de la Universidad de Costa Rica.

3. Área temática del sector o actividad

Psicología/ discapacidad/ Educación Superior

4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

Álvaro Francisco Mata León

6. Firma de la persona docente



7. Fecha de la aprobación del Acta:

31 de octubre del 2025

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

8 de diciembre del 2025

12 de marzo del 2026

9. Pregunta de investigación

¿Cómo se puede diseñar una Guía Metodológica para la gestión de proyectos de procesos grupales del área Psicosocial en el CASED que contribuya a la estandarización, la planificación, ejecución y evaluación de dichos procesos garantizando inclusión, eficiencia en el uso de recursos y mejora continua en la atención a estudiantes con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad?

10. Hipótesis de investigación

Es posible diseñar una Guía Metodológica para la gestión de proyectos de procesos grupales del área Psicosocial en el CASED que permita estandarizar las fases de planificación, ejecución y evaluación de dichos procesos, generando procesos más inclusivos, eficientes en el uso de recursos y orientados a la mejora continua en la atención de estudiantes con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad.

11. Objetivo general

Desarrollar una Guía Metodológica para la gestión de proyectos de procesos grupales en el área Psicosocial en el Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad (CASED), con el fin de estandarizar la planificación, ejecución y evaluación de estos procesos, asegurando la optimización de los recursos, la inclusión y la continuidad en la atención de la población estudiantil con necesidades especiales asociadas o no a discapacidad.

12. Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico, mediante un análisis FODA, sobre el nivel de conocimiento y aplicación de las buenas prácticas en administración de proyectos por parte de las personas interesadas en los procesos grupales del área Psicosocial del CASED de la Universidad de Costa Rica.
2. Formular la guía metodológica con procedimientos, técnicas y herramientas aplicables a los grupos de procesos de Inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre de las áreas del alcance, cronograma, calidad, recursos, riesgos, interesados y comunicaciones del proyecto, para estandarizar la gestión, evaluar el cumplimiento de objetivos respecto a la planificación inicial y consolidar un cierre formal respaldado documentalmente.
3. Proponer un piloto de implementación de la Guía Metodológica de procesos grupales en el área Psicosocial en el CASED con el propósito de realizarlo en el grupo de procesos de inicio y planificación con recomendaciones de ejecución, monitoreo y control y cierre.

6. Proponer una estrategia de divulgación e implementación de la Guía Metodológica, para favorecer su adopción, estandarización y replicabilidad en futuros procesos grupales dentro del área Psicosocial en el CASED.

13. Justificación del PFG

En el Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad (CASED) no existe actualmente una Guía Metodológica que estandarice la gestión de proyectos de procesos grupales en el área Psicosocial. La ausencia de este recurso genera variabilidad en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades, lo que limita la eficiencia y dificulta la consolidación de buenas prácticas inclusivas. Una guía estructurada permitirá ordenar los procesos, generar coherencia metodológica y garantizar que las actividades respondan de manera consistente a las necesidades de la población estudiantil con discapacidad.

Desde una perspectiva cuantitativa, el CASED atiende anualmente un promedio de 1000 estudiantes con necesidades educativas asociadas o no a la discapacidad, de los cuales participan en procesos grupales. La estandarización de la gestión de estos proyectos podría traducirse en una optimización del uso de recursos humanos y materiales, así como en la reducción de reprocesos y tiempos de coordinación, impactando directamente en la cobertura y calidad del servicio. Este aspecto evidencia la importancia de implementar herramientas que aseguren eficiencia y maximicen los beneficios en la población atendida.

Adicionalmente, la creación de una Guía Metodológica permitirá fortalecer el compromiso institucional con la inclusión educativa y la mejora continua. El contar con un instrumento formal validado y aplicable facilitará la replicabilidad de las experiencias, contribuirá al aseguramiento de la calidad en los servicios brindados y alineará al CASED con buenas prácticas de gestión de proyectos reconocidas a nivel internacional, reforzando así su papel estratégico en el acompañamiento académico de estudiantes del área Psicosocial.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

1. PFG

1.1 Perfil del PFG

- 1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar
- 1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma
- 1.1.3 Marco Teórico I Parte
- 1.1.4 Marco Teórico II Parte
- 1.1.5 Marco Metodológico
- 1.1.6 Introducción
- 1.1.7 Documento integrado
- 1.1.8 Revisión Documento integrado
- 1.1.9 Seminario de Graduación aprobado

1.2 Desarrollo del PFG

- 1.2.1 Diagnóstico para procesos grupales.
 - 1.2.1.1 Revisión documental
 - 1.2.1.2 Diagnóstico a partir del análisis FODA
 - 1.2.1.3 Criterios de diseño de la Guía.
- 1.2.2. Guía Metodológica para proyectos de procesos grupales.
 - 1.2.2.1 Área del alcance.
 - 1.2.2.2 Área del cronograma.
 - 1.2.2.3 Área del de la calidad.
 - 1.2.2.4 Área de los recursos.
 - 1.2.2.5 Área de los riesgos.
 - 1.2.2.6 Área de los interesados.
 - 1. 2.2.7 Área de las comunicaciones.
- 1.2.3 Propuesta de implementación piloto de la Guía Metodológica.
 - 1.2.3.1 Socialización de una las áreas de la Guía Metodológica.
 - 1.2.3.2 Selección del proyecto TEA.
 - 1.2.3.3. Período de implementación con la Guía Metodológica.
 - 1.2.3.4 Consideraciones éticas e institucionales para la adopción.
- 1.2.4 Estrategia de divulgación e implementación institucional
 - 1.2.4.1 Socialización de la Guía Metodológica.
 - 1.2.4.2 Capacitaciones por grupos de interesados.
 - 1.2.4.3 Paquete de material de divulgación.
- 1.2.5 Conclusiones
- 1.2.6 Recomendaciones
- 1.2.7 Listas de referencias
- 1.2.8 Anexos
- 1.2.9 Aprobación del tutor para lectura

1.3 Revisión de lectores

1.4 Evaluación

15. Presupuesto del PFG

Es un esfuerzo personal y no tiene un presupuesto estimado.

16. Supuestos para la elaboración del PFG

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Se contará con acceso suficiente y continuo a la información institucional del CASED. Incluyendo documentos, registros y datos generales sobre procesos grupales del área Psicosocial. Esto permitirá fundamentar el diagnóstico y diseñar la Guía Metodológica. 2. Se asume que la especialista del área psicosocial y la asistente y la profesional de la coordinación de CASED estarían disponibles para entrevistas, revisión de documentos y validación de propuestas. 3. Se asume que el calendario universitario será estable lo cual permitirá construir un cronograma provisional para así establecer hitos para su planificación. 4. Los recursos tecnológicos e informáticos de la universidad estarán disponibles para apoyar la sistematización, redacción y presentación de los productos del PFG. |
|--|

17. Restricciones para la elaboración del PFG

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El tiempo de ejecución del PFG estará limitado al calendario institucional establecido de la UCR, lo cual restringe la posibilidad de extender fases de implementación o revisión más allá del período autorizado. 2. El tiempo máximo para la elaboración de la PFG es de cuatro meses. 3. El presupuesto destinado al desarrollo del PFG será asumido únicamente por la persona autora, sin financiamiento externo, restringiendo el uso de herramientas de pago o servicios especializados para el procesamiento de datos. 4. El alcance del PFG se restringe a procesos grupales del área Psicosocial del CASED sin incluir otras áreas o programas institucionales, lo cual condiciona la generalización de los resultados. 5. Al aún no contar con procedimientos estandarizados para la ejecución de proyectos de este tipo en CASED, la definición de estas se establecerá de acuerdo con las prácticas actuales de gestión de proyectos basándose en la información disponible. |
|---|

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

1. Debido a la limitada disponibilidad de tiempo de la persona autora durante las semanas previas a la elaboración de la PFG, podría reducirse la dedicación continua y enfocada al análisis y desarrollo del documento, lo cual afectaría la profundidad metodológica y retrasaría el cumplimiento del cronograma global del proyecto.
2. Debido a la necesidad de obtener información y validaciones provenientes del personal del CASED y otros actores institucionales antes de finalizar la PFG, podrían presentarse atrasos en la entrega de esos insumos, lo cual reduciría la calidad del diagnóstico inicial y retrasaría la consolidación de los elementos estructurales del proyecto.
3. Debido a la posibilidad de una organización inicial insuficientemente estructurada de las actividades necesarias para elaborar la PFG, podría dificultarse la priorización adecuada de tareas críticas, lo cual generaría retrabajos, pérdida de tiempo y retrasos en la consolidación del documento final.
4. Un cronograma irreal podría generar una mala programación de las entregas para la persona tutora.

19. Principales hitos del PFG

Entregable		Fecha de estima de finalización
1.1	Perfil del PFG	16/11/25
1.1.1	Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar	1/10/25
1.1.2	Acta de Proyecto-EDT-Cronograma	8/10/25
1.1.3	Marco Teórico I Parte	15/10/25
1.1.4	Marco Teórico II Parte	22/10/25
1.1.5	Marco Metodológico	27/10/25
1.1.6	Introducción	29/10/2025
1.1.7	Documento integrado	12/11/25
1.1.8	Revisión Documento integrado	16/11/25

1.1.9	Seminario de Graduación aprobado	16/11/25
1.2	Desarrollo del PFG	15/12/25
1.2.1	Diagnóstico para procesos grupales.	19/12/25
1.2.2	Guía metodológica para proyectos grupales.	26/2/26
1.2.3	Propuesta de Implementación piloto de la Guía Metodológica	13/2/26
1.2.4	Estrategia de divulgación e implementación institucional	27/2/26
1.2.5	Conclusiones	6/3/26
1.2.6	Recomendaciones	6/3/26
1.2.7	Lista de referencias	6/3/26
1.2.8	Anexos	6/3/26
1.2.9	Aprobación del tutor para lectura	12/3/26
1.3	Revisión de lectores	16/3/26
1.4	Evaluación	27/3/26

20. Principales involucrados en el desarrollo del PFG

Involucrados directos

Involucrado	Interés	Poder	Influencia	Justificación
Autora del PFG	Alto	Alto	Alto	Es la principal responsable de la planificación, ejecución y elaboración de los entregables del proyecto. Su interés y compromiso determinan el cumplimiento de los objetivos del PFG.
Tutor/a académico	Alto	Alto	Alto	Supervisa la calidad metodológica y técnica del trabajo. Tiene poder de aprobación sobre los avances, aunque no interviene directamente en la ejecución práctica.
Profesionales del CASED	Alto	Medio	Alto	Son actores clave en el diagnóstico, validación y aplicación de la Guía Metodológica. Su participación y retroalimentación influyen en la pertinencia del producto final.

Involucrados indirectos

Involucrado	Interés	Poder	Influencia	Justificación
Dirección de CASED	Alto	Alto	Alto	Aunque no participa directamente en la ejecución, tiene capacidad de aprobar o respaldar la implementación de la Guía Metodológica a nivel institucional.
Comunidad universitaria (docentes personal administrativo)	Medio	Bajo	Bajo	Puede beneficiarse indirectamente de los resultados del proyecto y replicar prácticas inclusivas derivadas de la Guía.
Vicerrectoría de Vida Estudiantil, UCR	Alto	Medio	Bajo	Mantiene interés en los resultados por su relación con la atención integral al estudiantado, pero no tiene injerencia directa en el desarrollo del PFG.
Población estudiantil en general	Bajo	Bajo	Bajo	Puede verse beneficiada por la mejora en la gestión de procesos psicosociales, aunque no participa directamente ni

				influye en el proceso de elaboración.
--	--	--	--	---------------------------------------

Anexo 2: EDT del PFG

1. PFG

1.1 Perfil del PFG

- 1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar
- 1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma
- 1.1.3 Marco Teórico I Parte
- 1.1.4 Marco Teórico II Parte
- 1.1.5 Marco Metodológico
- 1.1.6 Introducción
- 1.1.7 Documento integrado
- 1.1.8 Revisión Documento integrado
- 1.1.9 Seminario de Graduación aprobado

1.2 Desarrollo del PFG

- 1.2.1 Diagnóstico para procesos grupales.
 - 1.2.1.1 Revisión documental.
 - 1.2.1.2 Diagnóstico a partir del análisis FODA.
 - 1.2.1.3 Criterios de diseño de la guía (principios y lineamientos)
- 1.2.2 Guía metodológica para proyectos de procesos grupales.
 - 1.2.2.1 Área del alcance.
 - 1.2.2.2 Área del cronograma.
 - 1.2.2.3 Área de la calidad.
 - 1.2.2.4 Área de los recursos.

1.2.2.5 Área de los riesgos.

1.2.2.6 Área de los interesados.

1.2.2.7 Área de las comunicaciones.

1.2.3 Propuesta de implementación piloto de la Guía Metodológica

1.2.3.1 Socialización de una de las áreas de la Guía Metodológica

1.2.3.2 Selección del proyecto TEA.

1.2.3.3 Período de implementación con la Guía Metodológica

1.2.3.4 Consideraciones éticas e institucionales para la adopción.

1.2.4 Estrategia de divulgación e implementación institucional.

1.2.4.1 Socialización de la Guía Metodológica.

1.2.4.2 Capacitaciones por grupos de interesados.

1.2.4.3 Paquete de material de divulgación.

1.2.5 Conclusiones

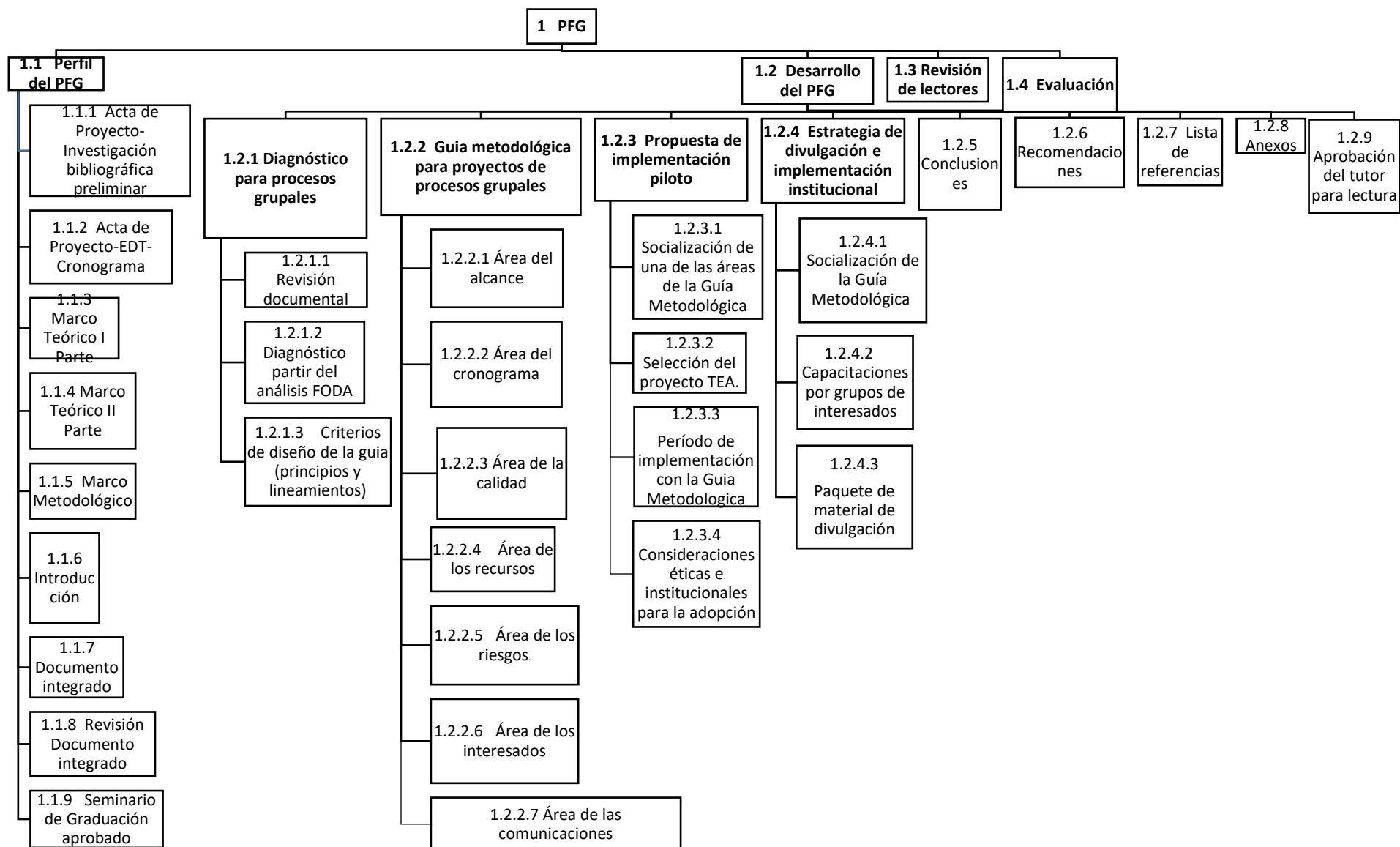
1.2.6 Recomendaciones

1.2.7 Listas de referencias

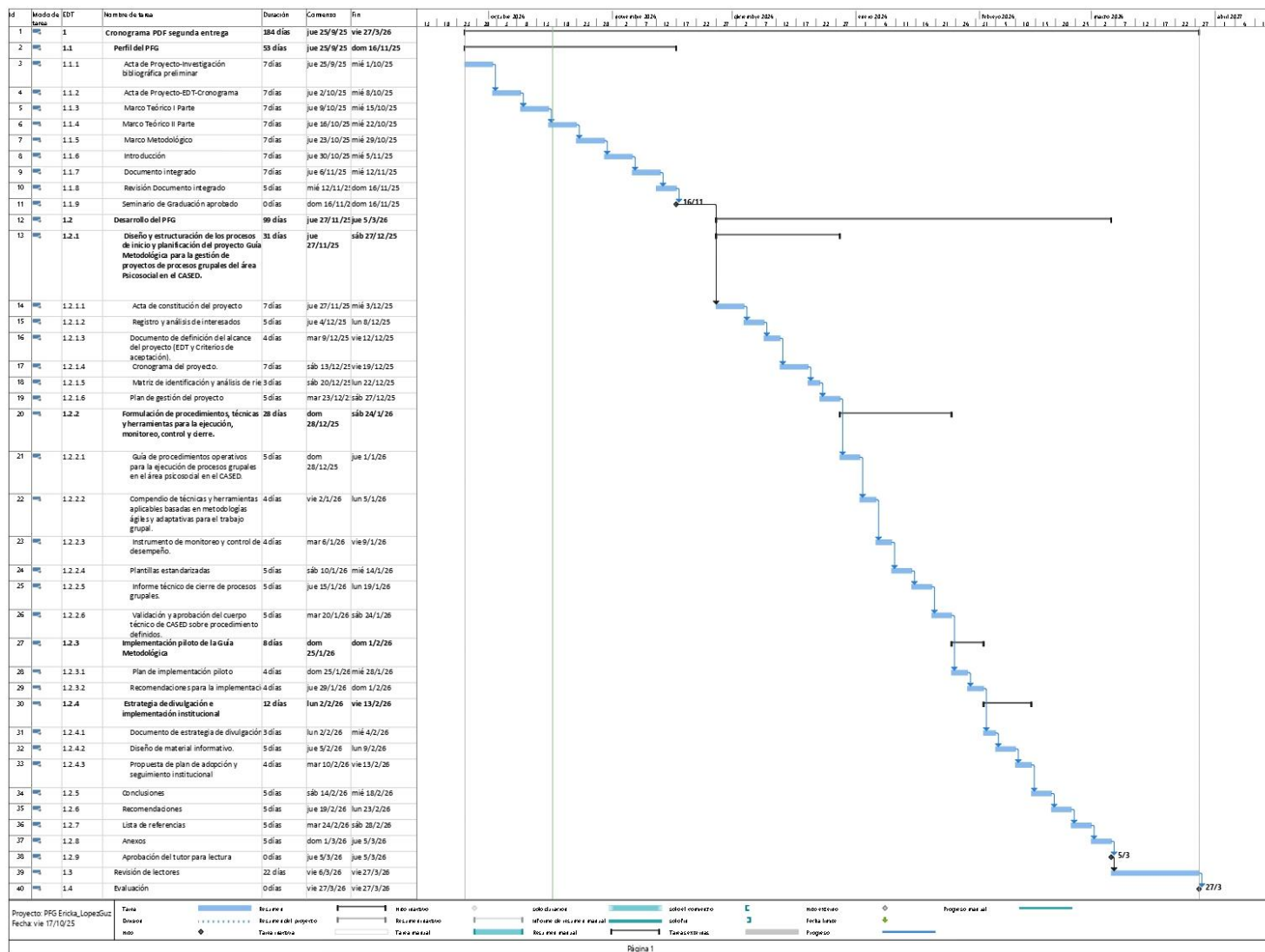
1.2.8 Anexos

1.2.9 Aprobación del tutor para lectura

1.3 Revisión de lectores



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Cohen, E. (2008). Manual formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. CEPAL.

http://www.ampres.com.mx/assets/16-manual-proyectos-sociales_cepal.pdf#:~:text=MANUAL%20DE%20FORMULACION%2C%20EVALUACION%20Y%20MONITOREO%20DE%20PROYECTOS%20SOCIALES

Este manual presenta procedimientos y técnicas para la formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales, incluyendo análisis de costos, cronogramas y evaluación de impacto. Es fundamental para establecer una metodología técnica y rigurosa del proyecto y sus componentes clave como la planificación, monitoreo y cierre, ajustándose a la estandarización que se busca con la Guía Metodológica.

Bolaños Mayorga, E. (2023). *Propuesta de grupo de apoyo mutuo para personas con enfermedades crónicas discapacitantes* [Trabajo final de investigación aplicada de Maestría Profesional en Psicología Clínica y de la Salud, Universidad de Costa Rica]. Recuperado de [content](#)

El trabajo final de graduación presenta la sistematización de un grupo de apoyo mutuo para personas con enfermedades crónicas discapacitantes. El proyecto de investigación aplicada detalla su diseño metodológico, su estrategia de intervención, y la sistematización exhaustiva del proceso grupal, lo cual brinda insumos prácticos y valiosos para el diseño y la formulación de procedimientos y técnicas estandarizadas de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre de proyectos grupales psicosociales.

Briones Tonato, V. B., Bravo Cedeño, G. del R., & Moreira Chica, T. (2019). Programa de intervención psicoeducativa para la optimización de las habilidades sociales de los estudiantes con discapacidad de la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Recuperado de

<https://www.eumed.net/rev/atlane/2019/09/habilidades-sociales-estudiantes.html>

Los principales hallazgos de la investigación revelaron que el programa de intervención psicoeducativa fue positivo para el desarrollo de las habilidades sociales y que los estudiantes perciben cambios favorables en las políticas y prácticas educativas de la universidad.

Finalmente, la investigación concluye que el desarrollo de habilidades sociales es esencial para las relaciones interpersonales satisfactorias y el desempeño profesional de esta población estudiantil. Proporciona un modelo concreto y validado para evaluar la eficacia de las intervenciones, lo que permite medir el "desempeño frente a las líneas base" no solo en términos de tiempo y costo, sino, lo que es más importante, en términos de resultados psicoeducativos para los estudiantes.

Condori, B., Borja, J., Suñay, G., & Robles, A. (2024). El diseño universal para el aprendizaje (DUA) en la educación superior: evaluación de adaptaciones y su efecto en el desempeño estudiantil. *Reincisol*, 3(6), 2599-2620. Recuperado de <https://www.reincisol.com/ojs/index.php/reincisol/article/view/328>

El objetivo principal de la investigación es analizar el impacto del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) en el rendimiento académico de estudiantes de educación superior, centrándose en cómo sus adaptaciones pedagógicas promueven la equidad y la accesibilidad. Proporciona un marco pedagógico esencial para garantizar que la Guía Metodológica no solo sea eficiente en gestión, sino también pedagógicamente inclusiva y efectiva.

García, I., & Rodríguez, V. (2023). Guía de orientación para la gestión de proyectos con enfoque inclusivo. Universidad Central de Chile. Recuperado de https://www.ucentral.cl/ucentral/site/docs/20230421/20230421091217/guia_proyectos_inclusivos_v2.pdf#:~:text=Gu%C3%ADa%20de%20orientaci%C3%B3n%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20proyectos%20con%20enfoque%20inclusivo

El documento ofrece un marco metodológico para la gestión de proyectos con un enfoque inclusivo. La guía detalla el ciclo de un proyecto, dividiéndolo en fases clave como el diseño,

que incluye el diagnóstico participativo y el análisis de factibilidad y la formulación, donde se definen el problema central, los objetivos y la estrategia. Apoya la inclusión en la planificación y ejecución de proyectos sociales y además procesos grupales. Explora las dimensiones de la gestión para la inclusión, como la ética y la social, y se subraya la importancia de la participación comunitaria y el Aprendizaje Servicio en todo el proceso.

García-Cedillo, I., & Romero-Contreras, S. (2025). Modelos de atención a la discapacidad/diversidad y tensiones asociadas con su implementación. *Liberabit*, 31(1), e1050. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2025.v31n1.1050>

En este artículo se empleó el método de comparación de procesos educativos, se analizan los modelos de atención a la discapacidad/diversidad enfatizando el modelo interactivo o psicosocial. Suministra el marco conceptual que debe orientar el enfoque psicosocial y la metodología a estandarizar, mediante el análisis de los modelos de atención vigentes. Provee el sustento teórico para que la Guía Metodológica defina si sus procesos grupales se enfocarán en: a) la eliminación de barreras y la transformación del entorno (Modelo Social), b) la identificación de NEE y la aplicación de apoyos individuales dentro del grupo (Modelo Interactivo), o c) la combinación de ambos (Educación Inclusiva Moderada/Responsable) para garantizar la inclusión efectiva de la población con discapacidad.

González Gómez, L. (2007). Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo.

Hegoa. Recuperado de

https://publicaciones.hegoa.ehu.eus/uploads/pdfs/119/Guia_para_la_gestion.pdf?1488539268

El propósito principal de la guía es fortalecer las capacidades técnico-institucionales de los actores de desarrollo local en el departamento de Antioquia, Colombia. Detalla exhaustivamente el ciclo de vida de la gestión de proyectos e introduce el Enfoque del Marco Lógico (EML) como herramienta metodológica crucial para el análisis, la planificación y la

evaluación. Además, subraya la importancia de incorporar el enfoque de género y la participación comunitaria para asegurar la sostenibilidad y la pertinencia de las intervenciones.

Gordillo Dongo, L. A. (2020). *Propuesta de modelo de gestión de proyectos para una institución sin fines de lucro* [Memoria para optar al título de Ingeniera Civil Industrial, Universidad de Chile]. Repositorio de la Universidad de Chile. Recuperado de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/176039/Propuesta-de-un-modelo-de-gesti%CC%83%b3n-de-proyectos-para-una-instituci%CC%83%b3n-sin-fines-de-lucro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

La propuesta es parte de una memoria de grado para optar al título de Ingeniera Civil Industrial y describe cómo la fundación puede mejorar su madurez en gestión de proyectos (pasando de un nivel inicial a uno definido o gestionado) utilizando marcos como el PMBOK y el Modelo de Madurez de Darci Prado. Se demuestra que la estandarización mejora la optimización de recursos, la transparencia y la rendición de cuentas con los interesados.

Programa Para la Inclusión de Personas Jóvenes con Discapacidad. (2022). Gestión de proyectos y acciones en discapacidad. Consejo de la Persona Joven Costa Rica. Recuperado de <https://cpj.go.cr/wp-content/uploads/2022/05/CPJ.Programa-para-la-inclusio%CC%81n-de-las-personas-jo%CC%81venes-con-discapacidad-2022-aprobado-por-la-Junta-Directiva.pdf#:~:text=metodolog%C3%ADa%20y%20servicios%20accesibles%20y%20universales>

Este documento describe el contexto, la situación más actual de esta población, y los múltiples enfoques conceptuales (como derechos humanos, género y discapacidad) que guían el programa. Además, detalla sus objetivos, población meta y dos componentes principales de trabajo: la promoción del desarrollo social, cultural, recreativo y la empleabilidad, y la

articulación de acciones internas del CPJ. Finalmente, se presentan los procesos de gestión, planificación, monitoreo y evaluación del PIPJD.

Venegas Chazarro, G. (2018). *Musicoterapia en salud mental: Proceso grupal con personas (diagnosticadas con esquizofrenia) en el área de rehabilitación psicosocial* [Monografía para optar al Pos-título en Terapias de Arte con Mención en Musicoterapia, Universidad de Chile]. Repositorio de la Universidad de Chile. Recuperado de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/153027/venegas-gonzalo-tesmtp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

El documento explora la aplicación de la musicoterapia en la rehabilitación psicosocial de un grupo de personas diagnosticadas con esquizofrenia. El nivel de documentación y análisis de las fases del proceso (inicio, desarrollo y cierre) ejemplifica los componentes clave de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación necesarios para una gestión estandarizada y la optimización de recursos, lo cual es el objetivo primordial de la Guía Metodológica propuesta, validando así la necesidad de formalizar procedimientos en el área psicosocial institucional.

Venté, V. L., & Mosquera, M. A. (2022). *Propuesta metodológica para la gerencia de proyectos en la ONG Compassion International* (Trabajo de grado, Maestría en Gerencia de Proyectos). Universidad EAN. Recuperado de <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/8a9c6265-6dbe-4afb-97f9-4d27ceecf8a6/content>

La propuesta se centra en optimizar la gestión de proyectos dentro de Compassion International Colombia, se realiza un diagnóstico organizacional para identificar fortalezas, como el monitoreo y la priorización de necesidades, y debilidades, como la gestión de riesgos y la capacitación del personal. La investigación propone una metodología de gestión de proyectos mixta que combina elementos de enfoques estructurados (como PMBOK) y metodologías ágiles, adaptada a la naturaleza social de los proyectos de la ONG. El documento

sirve como un valioso precedente teórico y práctico sobre cómo desarrollar una metodología de gestión adaptada a un contexto organizacional con una marcada misión social.

Vicente, E., Mumbardó-Adam, C., Guillén, V. M., Coma-Roselló, T., Bravo-Álvarez, M.-Á., &

Sánchez, S. (2020). Self-Determination in People with Intellectual Disability: The

Mediating Role of Opportunities. *International Journal of Environmental R*

esearch and Public Health, 17(17), 6201. Recuperado de

<https://doi.org/10.3390/ijerph17176201>. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/17/6201>

La investigación determina cómo las oportunidades proporcionadas en el hogar y la comunidad influyen en la relación entre el nivel de discapacidad intelectual (DI) de una persona y su nivel de autodeterminación. Utilizando análisis de mediación en una muestra española, los resultados confirmaron que un menor nivel de DI está directamente asociado con una mayor autodeterminación, y, crucialmente, las oportunidades en ambos entornos mediaron significativamente esta relación para la mayoría de los componentes de la autodeterminación.

La autodeterminación es un resultado psicosocial de alto nivel. Este estudio empírico demuestra cómo las oportunidades que los proyectos grupales buscan crear fomentan la autodeterminación. Su aplicación es relevante para validar que la Guía Metodológica no solo estandarice procesos, sino que su diseño debe garantizar que las actividades grupales empoderen a los estudiantes, fomentando su autonomía y toma de decisiones, lo que constituye un aporte de valor profundo a la atención del CASED.

Anexo 5: Plantilla de asistencia a la socialización del área seleccionada

PLANTILLA DE ASISTENCIA A LA SOCIALIZACION DEL ÁREA DEL ALCANCE			
Proyecto: Guía metodológica para procesos grupales del área Psicosocial de CASSED			
Actividad: Socialización del área del alcance			
Fecha:			
Lugar			
Facilitador/a:			
Temas tratados durante la socialización:			
Conceptos fundamentales del Área del Alcance Procedimiento para su desarrollo Presentación y explicación de plantillas asociadas Utilidad del Área del Alcance en los procesos grupales Ejercicios prácticos aplicados durante la sesión			
Lista de asistencia			
Número	Nombre completo	Correo institucional	Firma
Observaciones			
Aprobado por:			
Firma y fecha:			

Anexo 6: Plantilla de selección del proyecto para el piloto

PLANTILLA DE SELECCIÓN DEL PROYECTO PILOTO		
Nombre del proyecto evaluado:		
Tipo de proceso grupal:		
Participantes del proceso de selección:		
Fecha:		
Criterios de evaluación del proyecto		
Criterio de selección	Descripción	Puntaje (1-5)
Impacto en las personas interesadas	Nivel de beneficio o relevancia a la población estudiantil	
Tiempo de ejecución	Viabilidad temporal dentro del calendario universitario	
Disponibilidad de recursos	Recursos humanos y materiales requeridos	
Pertinencia temática	Relevancia del tema para el área Psicosocial de CASED	
Valor institucional	Aporte al CASED y alineación institucional	
Riesgo asociado	Complejidad y barreras previstas	
Puntaje total:		
Proyecto seleccionado:		
Justificación:		
Firma y fecha:		

Anexo 7: Plantilla de implementación de la Guía Metodológica

PLANTILLA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA																																			
Nombre del proyecto: Guía metodológica para procesos grupales del área Psicosocial de CASED																																			
Período de implementación (1-2 meses):																																			
Responsable del monitoreo:																																			
Subhitos de implementación por áreas <table border="1"> <thead> <tr> <th>Área</th> <th>Subhito/actividad aplicada</th> <th>Fecha de ejecución</th> <th>Evidencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Área del alcance</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Área del cronograma</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Área de la calidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Área de los recursos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Área de los riesgos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Área de los interesados</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Área de las comunicaciones</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Área	Subhito/actividad aplicada	Fecha de ejecución	Evidencia	Área del alcance				Área del cronograma				Área de la calidad				Área de los recursos				Área de los riesgos				Área de los interesados				Área de las comunicaciones			
Área	Subhito/actividad aplicada	Fecha de ejecución	Evidencia																																
Área del alcance																																			
Área del cronograma																																			
Área de la calidad																																			
Área de los recursos																																			
Área de los riesgos																																			
Área de los interesados																																			
Área de las comunicaciones																																			
Observaciones del monitoreo:																																			
Aprobado por:																																			
Firma y fecha:																																			

Anexo 8: Plantilla de Socialización de la Guía Metodológica en la Oficina de Orientación

PLANTILLA DE SOCIALIZACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA EN LA OFICINA DE ORIENTACIÓN			
Unidad: Oficina de Orientación – Universidad de Costa Rica			
Actividad: Socialización Oficial de la Guía Metodológica			
Fecha:			
Facilitador/a:			
Contenido socializado: Presentación general de la Guía Metodológica Principios y lineamientos Estructura metodológica Áreas del conocimiento Procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre Estrategia de adopción institucional Espacio para consultas y retroalimentación			
Lista de asistencia			
Número	Nombre completo	Cargo/unidad	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
Observaciones de la actividad de socialización:			
Aprobado por:			
Firma y fecha:			

Anexo 9: Plantilla de Acta de capacitación por grupos de interesados

PLANTILLA DE ACTA DE CAPACITACIÓN POR GRUPOS DE INTERESADOS			
Nombre de proyecto: Guía Metodológica-capacitación por grupos de interesados			
Grupo de interesados ((Jefatura OO / Coordinación CASED / Equipo Psicosocial / Estudiantes / Familias / Unidades Académicas):			
Fecha:			
Responsable de capacitación:			
Contenido de capacitación:			
Propósito de la Guía Metodológica Componentes principales según el grupo de interesados Responsabilidades del grupo dentro de la implementación Herramientas y plantillas aplicables Procedimientos clave según rol Espacio de preguntas y aclaraciones			
Registro de participantes			
Número	Nombre completo	Correo institucional (personal en caso de redes de apoyo)	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
Observaciones de la capacitación:			
Aprobado por:			
Firma y fecha:			

Anexo 10: Plantilla de publicación de material en medios digitales

PLANTILLA DE PUBLICACIÓN DE MATERIAL EN MEDIOS DIGITALES			
Nombre de proyecto: Guía Metodológica-Estrategia de divulgación			
Responsable de publicación: director/a de proyecto			
Firma:			
Fecha:			
Contenido de capacitación:			
Propósito de la Guía Metodológica Componentes principales según el grupo de interesados Responsabilidades del grupo dentro de la implementación Herramientas y plantillas aplicables Procedimientos clave según rol Espacio de preguntas y aclaraciones			
Registro de publicaciones			
Fecha de publicación	Tipo de contenido	Temática	Canal digital utilizado
	Folleto digital		Página web OO
	Infografía		Redes sociales institucionales
	Correo informativo		Correo institucional UCR
	Presentación		Otros:
Observaciones:			