



Proyecto Nodo

Características de un Modelo de Gestión de Proyectos Según la Percepción de Directivos y Gerentes de Organizaciones en Medellín - Colombia

Ferney Yhoan Obando Carmona

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Jhony Alexander Barrera Liévano - Jonnathan Lopez Hurtado

Medellín - Colombia

01 de septiembre de 2024

Características de un Modelo de Gestión de Proyectos Según la Percepción de Directivos y Gerentes de Organizaciones en Medellín - Colombia

Ferney Yhoan Obando Carmona

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Dr. Jhony alexander Barrera Liévano

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Virtual
Programa Especialización en Gerencia de Proyectos
01 de septiembre de 2024

Contenido

Lista de Tablas..... 5

Lista de Imágenes..... 6

Resumen 7

Abstract..... 8

Introducción..... 9

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA10

 1.1. Descripción del Problema 10

 1.2. Pregunta de Investigación..... 14

 1.3. Objetivos de Investigación 14

 1.3.1. *Objetivo General* 14

 1.3.2. *Objetivos Específicos* 15

 1.4. Justificación de la Investigación 15

2. REVISIÓN LITERARIA16

 2.1. Estado del arte 16

 2.2. Marco teórico..... 17

 2.2.1. *El proyecto*..... 17

 2.2.2. *La gestión por proyectos* 18

 2.2.3. *Modelos de gestión de proyectos*..... 18

3. METODOLOGÍA.....22

 3.1. Enfoque y alcance de la investigación 22

 3.2. Población y muestra..... 22

 3.2.1. *Definición de la población* 22

 3.2.2. *Cálculo y selección de la muestra*..... 22

 3.3. Instrumento(s) 22

 3.4. Descripción de procedimientos 23

 3.5. Análisis de información..... 23

 3.5.1. *Componente cuantitativo* 24

 3.5.2. *Componente cualitativo* 24

Gestión de Proyectos Según la Percepción de Directivos de Organizaciones en Medellín

- 4
- 3.6. Consideraciones éticas..... 24
 - 3.6.1. *Análisis de consideraciones éticas*..... 24
 - 3.6.2. *Instrumentos de aceptación y autorización* 25
- 4. ANÁLISIS DE DATOS26**
 - 4.1. Análisis de Resultados..... 46
- 5. CONCLUSIONES48**
- 6. RECOMENDACIONES.....49**
- 7. REFERENCIAS.....50**

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Composición empresarial por tamaño.</i>	11
Tabla 2	<i>Composición empresarial por activos.</i>	12
Tabla 3	<i>Pregunta 6.</i>	26
Tabla 4	<i>Pregunta 7.</i>	27
Tabla 5	<i>Pregunta 8.</i>	28
Tabla 6	<i>Pregunta 9.</i>	29
Tabla 7	<i>Pregunta 10.</i>	30
Tabla 8	<i>Pregunta 13.</i>	31
Tabla 9	<i>Pregunta 14.</i>	32
Tabla 10	<i>Pregunta 15.</i>	33
Tabla 11	<i>Pregunta 16.</i>	34
Tabla 12	<i>Pregunta 17.</i>	35
Tabla 13	<i>Pregunta 20.</i>	36
Tabla 14	<i>Pregunta 21.</i>	38
Tabla 15	<i>Pregunta 22.</i>	39
Tabla 16	<i>Pregunta 23.</i>	39
Tabla 17	<i>Pregunta 46.</i>	41
Tabla 18	<i>Pregunta 47.</i>	41
Tabla 19	<i>Pregunta 48.</i>	42
Tabla 20	<i>Pregunta 49.</i>	43
Tabla 21	<i>Pregunta 50.</i>	44

Lista de Imágenes

Imagen 1 <i>Empresas activas por tamaño 2023</i>	14
Imagen 2 <i>Pregunta 6</i>	27
Imagen 3 <i>Pregunta 7</i>	28
Imagen 4 <i>Pregunta 8</i>	29
Imagen 5 <i>Pregunta 9</i>	30
Imagen 6 <i>Pregunta 10</i>	31
Imagen 7 <i>Pregunta 13</i>	32
Imagen 8 <i>Pregunta 14</i>	33
Imagen 9 <i>Pregunta 15</i>	34
Imagen 10 <i>Pregunta 16</i>	35
Imagen 11 <i>Pregunta 17</i>	36
Imagen 12 <i>Pregunta 20</i>	37
Imagen 13 <i>Pregunta 21</i>	38
Imagen 14 <i>Pregunta 22</i>	39
Imagen 15 <i>Pregunta 23</i>	40
Imagen 16 <i>Pregunta 46</i>	41
Imagen 17 <i>Pregunta 47</i>	42
Imagen 18 <i>Pregunta 48</i>	43
Imagen 19 <i>Pregunta 49</i>	44
Imagen 20 <i>Pregunta 50</i>	45

Resumen

La gestión por proyectos ha sido una práctica en evolución desde los años 30, consolidándose como una herramienta clave en la administración moderna. Sin embargo, muchas organizaciones aún no reconocen plenamente su importancia, lo que puede llevar a decisiones erróneas y pérdidas significativas. La investigación busca identificar las características esenciales de un modelo de gestión de proyectos en Medellín, considerando la percepción de directivos y gerentes. A pesar de la familiaridad con metodologías como PMP y Scrum, existe una brecha entre el conocimiento teórico y la aplicación práctica, lo que subraya la necesidad de una formación más profunda y estandarizada en estas herramientas.

El análisis de los resultados revela que, aunque los directivos tienen una buena base educativa y utilizan metodologías de gestión de proyectos en su labor, la aplicación efectiva de estas prácticas varía considerablemente. Esto sugiere la necesidad de mejorar la especialización y estandarización en la gestión de proyectos para maximizar su efectividad. Además, los líderes organizacionales reconocen el valor estratégico de la gestión de proyectos, pero también identifican desafíos en la integración de proyectos y la gestión de interesados, lo que resalta la importancia de desarrollar modelos de gestión que se alineen con la estrategia organizacional y sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno empresarial.

Palabras Clave: gestión por proyectos, metodologías de gestión de proyectos, organización empresarial, directivos y gerentes, Medellín, Colombia, metodologías ágiles, modelo de gestión de proyectos, integración de proyectos, gestión de recursos, stakeholders.

Abstract

Project management has been an evolving practice since the 1930s, becoming a key tool in modern administration. However, many organizations still do not fully recognize its importance, which can lead to poor decisions and significant losses. The research aims to identify the essential characteristics of a project management model in Medellín, considering the perceptions of executives and managers. Despite familiarity with methodologies like PMP and Scrum, there is a gap between theoretical knowledge and practical application, highlighting the need for deeper and more standardized training in these tools.

The analysis of the results reveals that, although executives have a good educational foundation and use project management methodologies in their work, the effective application of these practices varies considerably. This suggests the need to improve specialization and standardization in project management to maximize its effectiveness. Additionally, organizational leaders recognize the strategic value of project management but also identify challenges in project integration and stakeholder management, emphasizing the importance of developing management models that align with organizational strategy and are flexible enough to adapt to the changing demands of the business environment.

Keywords: Project management, project management methodologies, business organization, executives and managers, Medellín, Colombia, agile methodologies, project management model, project integration, resource management, stakeholders.

Introducción

La gestión por proyectos ha sido un enfoque en evolución desde la década de 1930, consolidándose como una herramienta fundamental en el entorno empresarial moderno. A lo largo de los años, han surgido diversas metodologías de reconocimiento mundial que también han sido adaptadas y desarrolladas en el ámbito local. Sin embargo, la implementación y reconocimiento de la gestión por proyectos no es homogénea en todas las organizaciones. En muchos casos, las empresas no valoran plenamente su importancia a nivel interno, lo que puede llevar a decisiones erróneas, inversiones mal gestionadas y pérdidas significativas, afectando tanto la estabilidad de la organización como el mercado laboral.

El reconocimiento y la aplicación efectiva de metodologías de gestión de proyectos, como el PMP y las metodologías ágiles, varía según el tamaño y la naturaleza de las organizaciones. A pesar de la amplia difusión de estas metodologías, existe una brecha entre el conocimiento teórico y su aplicación práctica, especialmente en contextos específicos como el de Medellín, Colombia. Este estudio se enfoca en identificar las características esenciales que debe tener un modelo de gestión de proyectos según la percepción de directivos y gerentes en Medellín, con el objetivo de fortalecer la competitividad y reducir las pérdidas potenciales mediante una gestión de proyectos más efectiva.

El estado del arte y el marco teórico revisado destacan la importancia de la gestión de proyectos en la estrategia organizacional y la necesidad de modelos que se adapten a las cambiantes demandas del entorno empresarial. La investigación busca cerrar la brecha entre teoría y práctica, proporcionando un análisis profundo sobre el uso y la efectividad de estas herramientas en las organizaciones de Medellín, con el fin de desarrollar modelos de gestión que se alineen estratégicamente con las necesidades de las empresas locales.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

La implementación de la gestión por proyectos en el entorno empresarial ha sido continuo desde la década de 1930 hasta la actualidad, hasta el punto de que hoy en día existen diversas metodologías de reconocimiento mundial, y que también se desarrolladas en el ámbito local.

Si bien lo anterior es una realidad, no necesariamente significa que todas las empresas u organizaciones reconozcan la importancia de la gestión de proyectos a nivel interno, lo cual, entre otras cosas, propende por el establecimiento y el logro de objetivos en términos de tiempo, costo, desempeño, seguridad y riesgo razonable (Miranda, 2005).

En este contexto, surgen varias preguntas sobre las prácticas organizacionales y el uso de proyectos como herramienta de gestión, y, por ejemplo, cómo se relaciona esto según el tamaño de la organización. Esta realidad no está claramente descrita en la literatura existente, pero Arce y López (2010) señalan que las empresas, dependiendo de su tamaño, utilizan más o menos los proyectos en su gestión,

Decisiones equivocadas, inversiones o proyectos realizados sin ningún tipo de gestión pueden provocar pérdidas, que en muchos casos no solo afecta a quien es el responsable, sino que también conllevan en decrecimiento de plazas de empleo o capital importantes, esto se puede evitar si se gestiona un apoyo en las herramientas y conocimientos necesarios que permitan cumplir con las exigencias del entorno cambiante, no solo por los consumidores cada vez más especializados y con mejor acceso a la información, también en la competencia que las organizaciones deben afrontar. . Para aumentar la competitividad y reducir estas pérdidas potenciales, se necesita la gestión de proyectos, ya que es una guía muy necesaria para lograr metas más ambiciosas (Estrada, 2015).

Para el caso puntual de Medellín la composición empresarial por tamaño según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia es la siguiente:

Tabla 1

Composición empresarial por tamaño.

Comuna	No. De Empresas					Total Empresas	Total Ingresos
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Sin clasificación		
ALTAVISTA	981	36	8	1	3	1.029	385.437.246.563
ARANJUEZ	4.177	120	24	5	4	4.330	1.605.634.809.596
BELEN	9.526	455	71	20	18	10.090	5.842.741.986.785
BUENOS AIRES	3.811	112	35	14	5	3.977	3.975.560.943.456
CASTILLA	3.215	137	30	12	2	3.396	3.054.985.743.832
DOCE DE OCTUBRE	2.467	19	1	1	2	2.490	212.092.900.795
EL POBLADO	18.180	1.637	487	225	21	20.550	78.600.647.919.470
GUAYABAL	4.816	750	227	84	7	5.884	30.030.050.991.688
LA AMERICA LA CANDELARIA	4.509	174	25	3	2	4.713	1.502.480.165.980
LAURELES	21.232	1.309	254	91	26	22.912	33.947.333.076.197
MANRIQUE	10.396	663	126	46	16	11.247	30.400.407.043.543
PALMITAS	2.245	22	1	1	2	2.271	354.638.721.679
POPULAR	55	-	-	-	-	55	2.911.356.072
ROBLEDO	1.405	7	4	-	-	1.416	133.555.233.436
SAN ANTONIO DE PRADO	3.514	73	14	2	1	3.604	823.587.906.205
SAN CRISTOBAL	1.793	64	14	2	-	1.873	1.019.289.248.922
SAN JAVIER	1.293	26	4	1	1	1.325	238.111.845.475
SANTA CRUZ	2.406	30	4	-	-	2.440	252.021.111.683
	1.602	29	4	1	1	1.637	490.306.033.587

Gestión de Proyectos Según la Percepción de Directivos de Organizaciones en Medellín

12

Comuna	No. De Empresas					Sin clasificación	Total Empresas	Total Ingresos
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande				
SANTA ELENA VILLA HERMOSA	1.318	64	20	9	1		1.412	1.328.421.191.532
Sin georreferenciar	1.054	62	13	10	1		1.140	3.415.236.903.717
Total general	102.949	5.867	1.378	533		116	110.843	198.888.791.909.629

Nota. Fuente: Cámara de Comercio de Medellín

Tabla 2

Composición empresarial por activos.

Comuna	No. De Empresas				Total Empresas	Total Activos
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande		
ALTAVISTA	914	82	29	4	1.029	771.063.268.672
ARANJUEZ	4.161	141	24	4	4.330	915.338.297.036
BELEN	9.109	837	120	24	10.090	7.090.624.905.843
BUENOS AIRES	3.660	216	72	29	3.977	5.909.876.957.517
CASTILLA DOCE DE OCTUBRE	3.149	187	41	19	3.396	2.881.495.110.471
	2.471	19	-	-	2.490	49.080.017.056
EL POBLADO	14.071	4.432	1.546	501	20.550	442.881.481.940.064
GUAYABAL	4.287	1.113	370	114	5.884	32.971.943.354.280
LA AMERICA	4.377	303	32	1	4.713	974.719.994.527
LA CANDELARIA	19.911	2.268	597	136	22.912	34.068.461.083.258
LAURELES	9.597	1.359	249	42	11.247	50.868.366.348.935
MANRIQUE	2.232	31	7	1	2.271	1.061.321.744.711
PALMITAS	55	-	-	-	55	806.327.432

Gestión de Proyectos Según la Percepción de Directivos de Organizaciones en Medellín

13

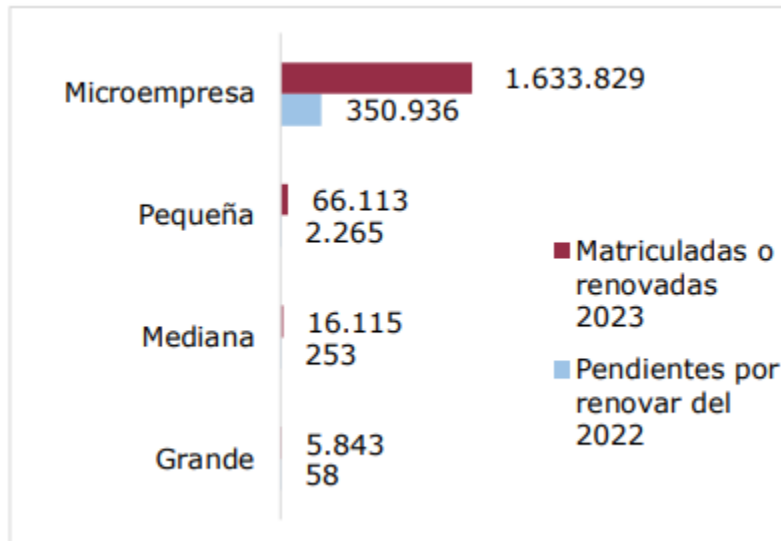
Comuna	No. De Empresas				Total Empresas	Total Activos
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande		
POPULAR	1.395	19	2	-	1.416	65.110.175.343
ROBLEDO	3.481	104	17	2	3.604	529.622.998.245
SAN ANTONIO DE PRADO	1.759	88	21	5	1.873	1.056.045.072.299
SAN CRISTOBAL	1.289	34	1	1	1.325	146.913.351.822
SAN JAVIER	2.393	46	1	-	2.440	112.611.395.639
SANTA CRUZ	1.593	39	4	1	1.637	303.554.874.773
SANTA ELENA	1.124	212	59	17	1.412	3.935.537.374.180
VILLA HERMOSA	2.833	164	43	12	3.052	4.544.807.975.149
Sin georreferenciar	950	139	42	9	1.140	2.005.748.555.683
Total general	94.811	11.833	3.277	922	110.843	593.144.531.122.935

Nota. Fuente: Cámara de Comercio de Medellín.

De igual manera el más reciente informe de la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con base en la información del Registro Único Empresarial y Social (RUES) y el DANE informo que las microempresas componen el 95,6% del tejido empresarial entre enero y noviembre de 2023. Las pequeñas empresas representan el 3,3%. Las medianas y grandes empresas son el 0,8% y 0,3% del total nacional de empresas, respectivamente. (Ministerio de Comercio, 2023)

Imagen 1

Empresas activas por tamaño 2023



Nota. Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023

Analizando las tablas 1 y 2, tenemos que para el caso de Medellín en la vigencia 2022, las micro empresas representaron el 89.2% del tejido empresarial. Las pequeñas empresas representan el 8%. Las medianas y grandes empresas son el 2.1% y 0,7%. Lo anterior muestra que Medellín presenta la misma tendencia nacional.

1.2. Pregunta de Investigación

Para el presente proyecto se plantea la pregunta ¿Cuál es la percepción de directivos y gerentes de organizaciones en Medellín - Colombia respecto a la gestión de proyectos como herramienta gerencial?

1.3. Objetivos de Investigación

1.3.1. Objetivo General

Identificar las características que debe tener un modelo de gestión de proyectos según la percepción de directivos y gerentes de organizaciones en Medellín - Colombia

1.3.2. *Objetivos Específicos*

1. Identificar el reconocimiento de metodologías de gestión de proyectos por parte de directivos y gerentes de organizaciones
2. Determinar la utilización de proyectos como herramienta gerencial por parte de directivos y gerentes de organizaciones
3. Caracterizar el punto de vista de directivos y gerentes de organizaciones frente a la gestión de proyectos como herramienta gerencial

1.4. *Justificación de la Investigación*

La importancia del desarrollo de este estudio está dada por dos pilares principales, por un lado, la necesidad general de las empresas de incrementar su competitividad, teniendo en cuenta las condiciones del mercado que exigen cada día una gestión más eficaz de los recursos; por otro lado, el fortalecimiento de las organizaciones comprendiendo que estas, como empresas, hacen parte del circuito económico el cual en escenario nacional comprende las relaciones que se dan de manera tripartita entre sociedad, Estado y organizaciones (o sector productivo). Las organizaciones que forman parte del ciclo económico tienen diversas relaciones con la sociedad y el estado a través de la demanda de mano de obra, el pago de salarios, el pago de impuestos y la provisión de bienes y servicios.

2. REVISIÓN LITERARIA

2.1. Estado del arte

Barrera et al., (2022), decía que uno de los principales problemas con lo que la administración, y la gerencia de las organizaciones como tal, lidia en su presente y en su futuro es la eficiencia desde sus diversos componentes, que es, por supuesto, una variable indiscutible de su sostenibilidad y fortaleza del mercado.

Desde mediados del siglo XIX, al analizar los procesos en las organizaciones, surgieron propuestas que se relacionan estrechamente con la realidad de las personas y las organizaciones, dando prioridad a lo que los diferentes estudiosos de la materia han comprendido como puntos “neurálgicos” para las empresas. Por ejemplo, Taylor (2003) describe la importancia de la “Organización Racional del Trabajo” basándose en sus múltiples experimentos en diferentes empresas donde el papel del estudio de tiempos, la fatiga humana y los estándares de producción, o Fayol (1994) frente a la “necesidad de la enseñanza administrativa”, y así cada planteamiento teórico en referencia a lo que es la Administración como ciencia, técnica o arte.

Hoy, no como un fenómeno contemporáneo, sino en reconocimiento al enfoque de los siglos XIX y XX, el papel de los proyectos como unidad de asignación de recursos (Oussouboure y Victore, 2017) y el desarrollo de actividades ligadas a la estrategia de la organización (Solarte-Pazos y Sánchez-Arias 2014) es un fenómeno natural dentro de las organizaciones.

Hay proyectos de investigación que abordan el tema planteado en este estudio, como por ejemplo el de Solarte-Pazos y Sánchez-Arias (2014) que analiza los proyectos y su uso en la estrategia de la organización y se centran en los modelos de madurez de gestión de proyectos 3M, proponiendo la pregunta de ¿cómo medir el nivel de madurez organizacional para la gestión de proyectos alineados estratégicamente con el entorno? Como resultado realizan una nueva propuesta de actualización del modelo generando la versión 5.0.

Montes (2022, p. xx) realiza una investigación que tuvo como objetivo general el “analizar los aportes de metodologías de gestión de proyectos para su aplicación en las evaluaciones de desempeño” el cual abordó desde un enfoque cualitativo, exploratorio de tipo documental. Como conclusión se resalta la importancia de incluir dentro de la estructura de las empresas los proyectos como herramienta de gestión.

El papel de la gestión de proyectos en las organizaciones de hoy y de las últimas casi cinco décadas, así como a nivel global, ha cobrado gran importancia por su aporte a la gestión y a la estrategia, lo que lleva a reflexionar, a ahondar y a investigar respecto al uso de proyectos a través de metodologías de amplio reconocimiento, como herramienta del ejercicio gerencias por parte de las organizaciones.

2.2. Marco teórico

Para Wallace (2014), los proyectos y la gestión de proyectos han estado alrededor de la historia del desarrollo de la humanidad, sin embargo, su afianzamiento como campo de conocimiento sujeto a estudio se estima se dio con el proceso de la construcción de la presa Hoover en la década de 30 de siglo XX (Gray, 2010), escenario donde se realizó el famoso diagrama de Gantt como herramienta de gerencia (Gallegos, 2006). A continuación se presenta el marco teórico de este estudio, el cual se construye identificando qué es un proyecto, qué es la gestión de proyectos y finalmente identificando un modelo de gestión de proyectos.

2.2.1. El proyecto

Autores como Murcia et al., (2019) definen un proyecto como un conjunto de actividades que se desarrollan de manera lógica con el propósito de obtener un resultado final, en respuesta a una necesidad u oportunidad de negocio, con tiempo y recursos limitados.

La gestión de proyectos ha evolucionado en los últimos años para incluir enfoques más ágiles y flexibles, adaptándose a entornos cambiantes y demandas crecientes del mercado. Según Pérez y García (2021), la implementación de metodologías ágiles permite a los equipos de proyecto responder de manera más rápida y efectiva a los desafíos, mejorando así la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos dentro de los plazos y presupuestos establecidos. Esta flexibilidad en la gestión es crucial para enfrentar la incertidumbre y garantizar el éxito del proyecto en un entorno cada vez más competitivo.

En síntesis, Monsalve et al. (2023) describen el proyecto como el desarrollo de actividades enfocadas en alcanzar un objetivo específico.

2.2.2. *La gestión por proyectos*

A lo largo de la historia como lo mencionan Monsalve et al., (2023), el concepto de gestión de proyectos ha evolucionado a la par con la humanidad. Los grandes líderes han dado forma a esta disciplina en función de los desafíos y demandas del entorno que enfrentaron. La gestión como disciplina es una de las más antiguas y ha sido transformada por la experiencia y la formalización teórica.

Las organizaciones han cambiado drásticamente en las últimas décadas, adaptándose a los cambios en la economía, tecnología, política y demás factores externos y muchos de estos cambios están relacionados con la gestión de proyectos, para Saenz et al., (2019) la gestión de proyectos es una forma especializada de gestión, al igual que otras estrategias funcionales que se utilizan para lograr objetivos de negocio, estrategias y actividades dentro de un programa y presupuesto definidos.

Para Monsalve et al., (2023), la consolidación de la gestión de proyectos, como se le conoce hoy, comenzó a desarrollarse a principios de 1920. Organizar el trabajo en términos de proyectos dio a las empresas la capacidad de establecer objetivos claros y operar con recursos limitados. También se han diseñado mecanismos de medida y control. Pero no fue hasta 1950 cuando comenzó a desarrollarse una verdadera disciplina dentro del sector de los proyectos, como un campo independiente, aunque relacionado con la gestión empresarial.

En este mismo orden de ideas, Quintana, P. D. C. J. (2020)., define como modelo al conjunto de elementos que componen un sistema ordenado, donde se estructura, representa y comprende como una descripción simplificada de la realidad que nos permite comprenderla, analizarla, medirla y modificarla.

2.2.3. *Modelos de gestión de proyectos*

En la actualidad y a través del tiempo se han desarrollado modelos de gestión por proyectos, pero ahora hay uno que se diferencia de los tradicionales, la metodología ágil.

Las empresas que optan por una cultura organizacional basada en la transformación digital, adoptan metodologías ágiles de proyectos con el objetivo de optimizar costos y tiempos.

La metodología ágil nos permite priorizar cada fase de un proyecto según los objetivos y necesidades del cliente, buscando lograr resultados tangibles desde el principio.

Palacio, M. (2020), define que el propósito de los métodos ágiles es brindar soluciones a problemas que surgen luego de la implementación y uso de software o productos, tomando en cuenta que las expectativas y necesidades de los consumidores actuales son más urgentes de lo habitual.

Teniendo esto en cuenta, el Manifiesto Ágil propone cuatro valores y 12 principios que pueden resultar de gran ayuda en la gestión de tu trabajo.

Lledó, P. (2020), en su libro describe que la mayoría de los procesos ágiles se centran en la entrega de bienes y servicios mediante iteración y adaptación continua para mejorar el proceso. Las cinco fases del marco ágil desarrollado por Jim Highsmith son una buena representación de la mayoría de las metodologías ágiles.

Fases de un marco ágil

1. Visualización (Envision)
2. Inferencia (Speculate)
3. Exploración (Explore)
4. Adaptación (Adapt)
- 5 Cierre (Close)

Entre las metodologías ágiles podemos encontrar las siguientes:

Scrum: es un procedimiento de metodología de desarrollo ágil de software que es ampliamente utilizado por empresas y organizaciones para facilitar las actividades de marketing, especialmente el desarrollo de productos y marcas. Comunicarse directamente con los clientes para satisfacer las necesidades de productos y servicios proporcionados por unidad productiva. Busca el progreso y mantenimiento de productos sencillos y de fácil adaptación en cualquier contexto y área del conocimiento. Serrano Junco, C. L. (2022).

Lledó, P. (2020) en su libro informa que la palabra Scrum proviene del rugby, donde ocho jugadores con diferentes roles en el juego se entrelazan y trabajan juntos para chocar y ganar el balón. Scrum se basa en el empirismo aprendiendo y mejorando de los errores pasados.

Pilares del Scrum

- **Transparencia:** dar claridad a todo lo que está pasando a través de reuniones de planificación, seguimiento y retroalimentación.

- **Inspección:** Revisar con frecuencia los resultados y el progreso para identificar y corregir desviaciones no deseadas.
- **Adaptación:** Ajustar procesos y servicios para lograr la mejora continua

Kanban: Como menciona Lendínez, L. C. (2019), el método Kanban proporciona una herramienta para planificar. Kanban es una palabra japonesa donde Kan significa “visual” y ban “tarjeta” o tablero; es decir, que su descripción es “tarjeta o tablero visual” y cada tablero representa una parte del trabajo. El objetivo de esta metodología es elaborar un mapa de flujo de valor en el que se dibujan los límites de trabajo durante la vida útil del proyecto, con el fin de priorizar las actividades que generen valor, es decir, un método visual para inspeccionar, a través de un sistema de señales toda una cadena de procesos.

Lean: Para Lledó, P. (2020), es una filosofía que incluye métodos y herramientas dirigidas a:

- ✓ Eliminar gastos y procesos que no crean valor para los clientes.
- ✓ Eliminar retrasos e ineficiencias en los procesos organizacionales
- ✓ Eliminar pérdidas de producción como fallas, interrupciones, etc
- ✓ Mejorar la integridad y calidad de la búsqueda

Principios fundamentales

1. Expresar el valor del proyecto con precisión.
2. Definir el flujo de valor del proyecto.
3. Garantizar un flujo continuo de valor.
4. Permitir que los clientes participen en la identificación del "valor".
5. Buscar de manera continua la perfección

Extreme Programming (XP): Otra de las metodologías ágiles de las que habla Lledó, P. (2020), es Extreme Programming (XP), la cual es un marco ágil de desarrollo de software destinado a crear software de mayor calidad y al mismo tiempo mejorar la calidad de vida del equipo. Este método describe prácticas clave y anima a su equipo a aplicarlas.

- **Comunicación de valores:** Transferencia de conocimientos entre los miembros del equipo a través de discusiones personales y dibujos.
- **Simplicidad:** Elimina el desperdicio haciendo sólo lo absolutamente necesario.

- **Retroalimentación:** reciben retroalimentación continua sobre su trabajo para identificar áreas de mejora y revisar prácticas. La retroalimentación del sistema tarda unos minutos en responder y el cliente tarda días.
- **Coraje:** Plantear cuestiones que afectan la eficacia del equipo. Deja de hacer lo que no funciona y prueba otra cosa.
- **Respeto:** comunicar comentarios que honren las relaciones de equipo y brinda retroalimentación que colabora para encontrar soluciones simples.

Metodología General Ajustada – MGA: es la metodología que se debe utilizar en la formulación de proyectos de inversión pública en Colombia. Se estructura como una metodología porque representa un conjunto ordenado de información que se integra sistemáticamente para facilitar la toma de decisiones y la gestión de proyectos de inversión pública. Esto es general en el sentido de registrar todos los proyectos de inversión pública, independientemente de su etapa, el sector al que pertenecen y la fuente de financiamiento (incluido, por supuesto, el presupuesto público). Finalmente, "ajustada" significa que ha evolucionado con el tiempo, Departamento Nacional de Planeación (2023).

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

Esta investigación se estructura bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) según lo expresado por Hernández et al. (2014); En lo cuantitativo, no experimental, transeccional, y exploratorio – descriptivo. En lo cualitativo, fenomenología empírica.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Definición de la población

Se determina como población objeto de estudio a directivos de organizaciones de Medellín. Para esta investigación se entiende como directivo a aquella persona que ostenta o ejerce los siguientes cargos, o equivalentes, dentro de las organizaciones: gerente general; presidente; vicepresidente; director; subdirector; gerente; subgerente; o cargos equivalentes.

3.2.2. Cálculo y selección de la muestra

Se trabaja con una muestra de 40 organizaciones legalmente constituidas, seleccionadas bajo el tipo de muestreo a conveniencia, teniendo como variables principales la cercanía del estudiante con las organizaciones a abordar y la voluntad de participar en la investigación por parte de estas últimas.

3.3. Instrumento(s)

Como instrumento de recolección de datos se utiliza la encuesta. Esta herramienta presenta preguntas cerradas y preguntas abiertas las cuales se procesarán a través de diferentes herramientas.

La encuesta ha sido validada a través de los métodos de juicio de expertos y de test y retest para verificar que las preguntas estén planteadas de la manera adecuada y que cuestionen a los encuestados lo que realmente se quiere indagar.

El instrumento de recolección de datos se aplica de manera 100% en línea. Para su aplicación el encuestado cuenta con el acompañamiento del estudiante para aclarar dudas e inquietudes frente al proceso digital. El estudiante no interviene en el contenido de las respuestas dadas por los directivos.

La encuesta se encuentra relacionada en el siguiente enlace permanente, el cual es suministrado a cada participante:

<https://forms.gle/YwxXCjcxVzB619wq7>

3.4. Descripción de procedimientos

El proceso de aplicación de los instrumentos de recolección de datos primarios se divide en dos momentos. El primero consta de la capacitación por parte del investigador principal del proyecto nodo al estudiante para la aplicación del instrumento. En este, se da a conocer la herramienta, sus componentes, los tipos de preguntas y la forma en como aparecen en el formulario en línea que se utilizará.

En un segundo momento, el estudiante, con base al tipo de muestreo establecido, abordará a los directivos de las organizaciones seleccionadas (uno por cada organización) para la aplicación del instrumento. En este instante el estudiante suministrará al participante un dispositivo electrónico para que éste pueda desarrollar la encuesta. Entre los dispositivos electrónicos se encuentran tabletas y celulares inteligentes. De igual forma, dependiendo de lo manifestado por los directivos, el estudiante puede acompañar al participante en el proceso de desarrollo de la encuesta de manera presencial, o a través de herramientas sincrónicas no presenciales de videoconferencia como MS Teams, Google meets, entre otras, cuando éste lo realice desde sus propios dispositivos electrónicos como PC, tabletas, o celulares inteligentes.

Posterior al desarrollo de la encuesta por parte del participante, el estudiante deberá reportar los datos de la organización a la cual pertenece el directivo. Es de aclarar que se relacionarán los datos de la organización, no del participante, garantizando el anonimato. Para esto, se utiliza el siguiente enlace donde se relaciona: ID del estudiante, razón social de la organización, NIT o RUT (dependiendo el caso), municipio o ciudad.

<https://forms.gle/zFA8VBGzTdgAoYdD9>

3.5. Análisis de información

Para procesar y analizar la información se realiza el procedimiento de acuerdo con el tipo de información según el objetivo de investigación al que esté ligada. El objetivo 1 y el objetivo 2

se desarrollan a través del enfoque cuantitativo y el objetivo 3 bajo en enfoque cualitativo, como se presenta a continuación.

3.5.1. *Componente cuantitativo*

Uso de estadística descriptiva para procesar los datos sociodemográficos como tamaño de la organización, antigüedad, sector económico, origen del capital, naturaleza, género de los directivos encuestados, rangos de edad, nivel de estudios.

De igual manera se utiliza la estadística descriptiva para procesar información respecto a conocimiento sobre metodologías de gestión de proyectos.

Se utilizan tablas de contingencia para procesar todas las preguntas de naturaleza categórica para determinar relación entre estas. Se valida la relación a través de la prueba estadística de Chi cuadrado de Pearson, con base al p valor resultante.

Para todo lo anterior se utiliza el software informático SPSS.

3.5.2. *Componente cualitativo*

Para las preguntas abiertas, que están enfocadas a identificar la percepción de los directivos frente al uso de proyectos como herramienta de gestión, se utiliza el análisis inductivo en el proceso de codificación, el cual se caracteriza por “elaborar las categorías a partir de la lectura y examen del material recopilado sin tomar en consideración categorías de partida” (Rodríguez et al. 2005, p. 141).

Para todo lo anterior se utiliza el software informático Atlas.ti.

3.6. Consideraciones éticas

3.6.1. *Análisis de consideraciones éticas*

Dado que el proceso de recolección de datos primarios está enfocado a personas humanas, en este estudio se contempla lo establecido en la declaración de Helsinki frente a principios éticos (AMM, 1964).

De igual manera el instrumento de recolección de datos fue sometido al comité de ética de la Rectoría Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, en el cual contó con su aval correspondiente.

3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización

Debido a que la encuesta se aplica de manera virtual, dentro de la herramienta se incluye un punto respecto al consentimiento informado por parte del participante. Para poder avanzar en las respuestas es obligatorio que el participante lo acepte, de lo contrario el sistema no se lo permite. El texto menciona lo siguiente:

CONSENTIMIENTO INFORMADO. Soy consciente de que mi participación es voluntaria y que al contestar la presente encuesta doy mi consentimiento informado en cuanto a: que mi participación en la investigación (a través de las respuestas dadas en esta encuesta) es completamente voluntaria; que no recibiré ninguna compensación ni económica ni en especie por participar, que en cualquier momento puedo dar por terminada la encuesta si así lo deseo; que no estoy siendo coaccionado para la realización de la encuesta, y que en cualquier momento del proceso puedo retirarme del estudio sin repercusión alguna.

Además, autorizo que mis datos sean tratados según lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012.

* Si su respuesta es no, por favor dé por terminada la encuesta. Gracias.

4. ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos se realiza en el programa Excel y teniendo como base, 40 encuestas aplicadas a directivos y gerentes de organizaciones en el departamento de Antioquia-Colombia, más específicamente en el municipio de Medellín.

El análisis de los datos se realizó sobre las preguntas 6, 7, 8, 9, 10, 13 y 14 que dan un contexto de la población encuestada. Las preguntas 15, 16, 17 y 20 que buscan dar respuesta al objetivo específico 1. Las preguntas 21, 22 y 23 que buscan dar respuesta al objetivo específico 2. Finalmente, las preguntas 46, 47, 48, 49 y 50 que buscan dar respuesta al objetivo específico 3. Dichos objetivos serán presentados en detalle en el capítulo 5 (ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS).

Las preguntas del 1 al 5, no son objeto de análisis porque solo contienen, el consentimiento informando del encuestado en el que autoriza a que los datos sean tratados según lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012. Confirman que efectivamente ocupan un cargo directivo en una organización, la sede de la empresa en que laboran, municipio, departamento y el tipo de sociedad y/o asociación por medio de la cual está constituida la organización.

A continuación, se presenta el análisis de los datos obtenidos en cada una de las preguntas:

Componente cuantitativo

Con las preguntas 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14 se aplicó estadística descriptiva frente a la población encuestada:

6. ¿De los siguientes cargos, cuál es el que usted ejerce en la organización donde labora (igual o equivalente)?

Tabla 3

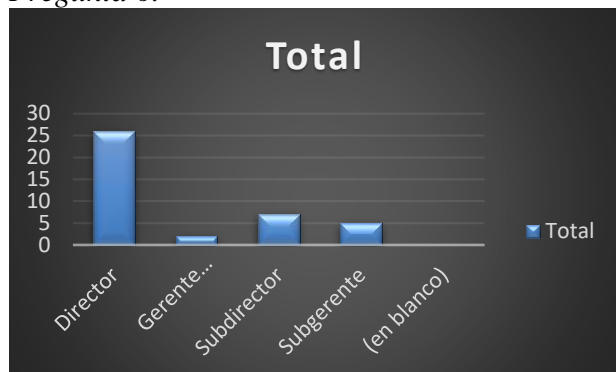
Pregunta 6.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Director	26	65%
Gerente general	2	5%
Subdirector	7	17,50%
Subgerente	5	12,50%
(en blanco)	0	0%

Total general	40	100%
----------------------	-----------	-------------

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 2
Pregunta 6.



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Análisis descriptivo: Al observar los datos, podemos concluir que la mayoría de los empleados (65%) ocupan el cargo de director, un 17.5% son subdirectores, seguido de un 12.5% que son subgerentes y los gerentes generales representan el 5% del total. No hay registros en blanco en la categoría del cargo. No participaron de la encuesta directivos con el cargo de presidentes y vicepresidentes.

7. La cantidad de años de experiencia en cargos directivos que usted tiene está entre (Seleccionar solo una opción):

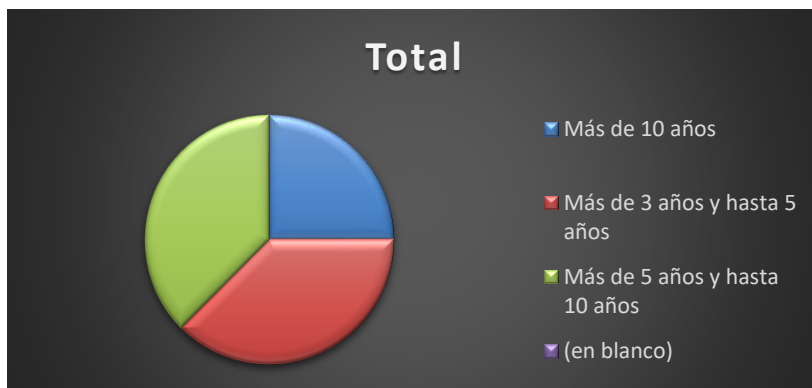
Tabla 4
Pregunta 7.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Más de 10 años	10	0,25
Más de 3 años y hasta 5 años	15	0,375
Más de 5 años y hasta 10 años	15	0,375
(en blanco)	0	0
Total general	40	100%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 3

Pregunta 7.



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Análisis descriptivo: Al observar los datos, podemos concluir que el 25% de las personas tienen más de 10 años de experiencia en cargos directivos, las categorías de "Más de 3 años y hasta 5 años" y "Más de 5 años y hasta 10 años" tienen la misma cantidad de personas, cada una con el 37.5%. No hay registros en blanco, lo que sugiere que todas las personas respondieron a esta pregunta.

8. La organización en que labora se encuentra en la siguiente clasificación (Seleccionar solo una opción):

Tabla 5

Pregunta 8.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Con ánimo de lucro	38	95%
Sin ánimo de lucro	2	5%
(en blanco)	0	0%
Total general	40	100%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 4
Pregunta 8.



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Análisis descriptivo: Al observar los datos, podemos concluir que la gran mayoría de las organizaciones (95%) son con ánimo de lucro, solo un pequeño porcentaje (5%) son sin ánimo de lucro. No hay registros en blanco, lo que indica que todas las organizaciones respondieron a esta pregunta.

La distribución muestra una clara predominancia de organizaciones con ánimo de lucro. Esto podría indicar un entorno empresarial predominantemente orientado al beneficio económico.

9. La organización en que labora se encuentra en la siguiente clasificación (Seleccionar solo una opción):

Tabla 6
Pregunta 9.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Gran empresa	9	22,5%
Mediana empresa	23	57,5%
Microempresa	1	2,5%
Pequeña empresa	7	17,5%
(en blanco)	0	0
Total general	40	100

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 5
Pregunta 9.



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Análisis descriptivo: Al observar los datos, podemos concluir que la mayoría de las organizaciones (57.5%) son medianas empresas. El 22.5% de las organizaciones son grandes empresas. El 17.5% de las organizaciones son pequeñas empresas. Solo el 2.5% de las organizaciones son microempresas. No hay registros en blanco, lo que indica que todas las organizaciones respondieron a esta pregunta.

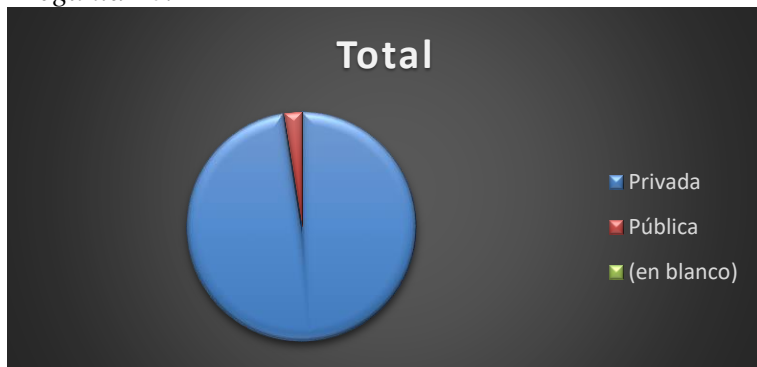
10. ¿La organización en que usted labora es? (Seleccionar solo una opción):

Tabla 7
Pregunta 10.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Privada	39	97,50%
Pública	1	2,50%
(en blanco)	0	0%
Total general	40	100%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 6
Pregunta 10.



Análisis descriptivo: Al observar los datos, podemos concluir que la gran mayoría de las organizaciones (97.5%) son privadas. Solo una pequeña fracción (2.5%) son públicas. No hay registros en blanco, lo que indica que todas las organizaciones respondieron a esta pregunta.

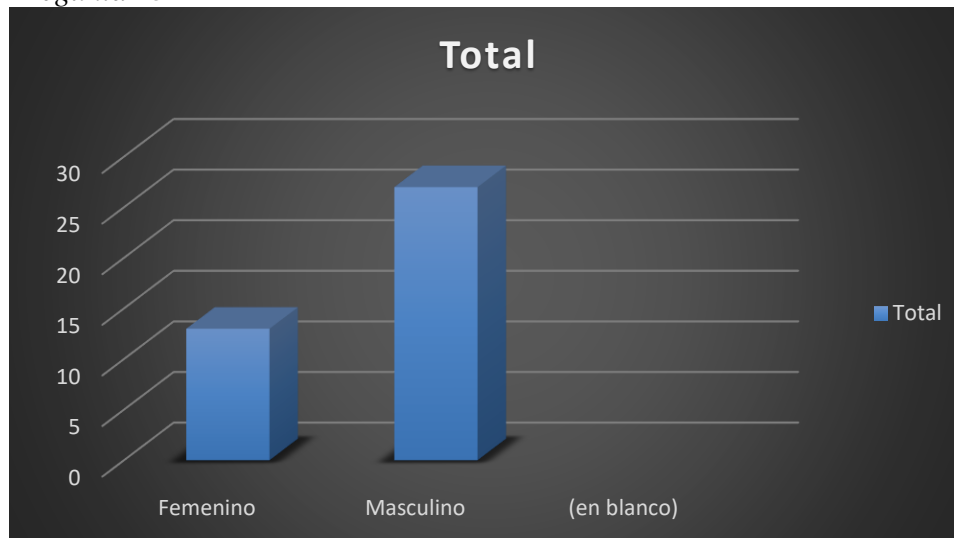
13. ¿Su género es? (Seleccionar solo una opción)

Tabla 8
Pregunta 13.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Femenino	13	32,5
Masculino	27	67,5
(en blanco)	0	0
Total general	40	100%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 7
Pregunta 13



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Análisis descriptivo: Al observar los datos, podemos concluir que la gran mayoría de los encuestados (67.5%) son del género masculino. Solo una parte (35.2%) son del género femenino. No hay registros en blanco, lo que indica que todas los encuestados respondieron a esta pregunta.

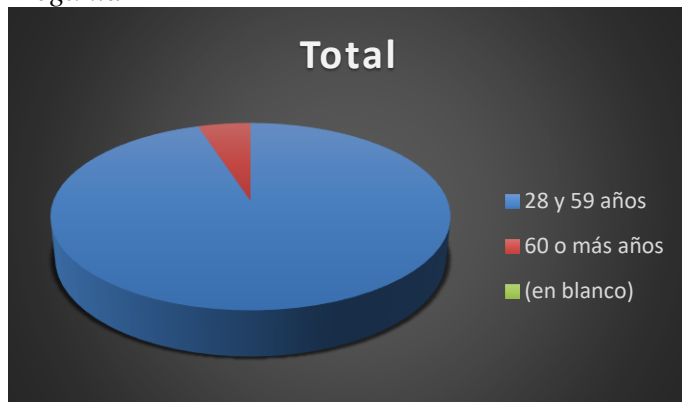
14. ¿Su rango de edad se encuentra entre? (Seleccionar solo una opción)

Tabla 9
Pregunta 14

Descripción	Cantidad	Porcentaje
28 y 59 años	38	95
60 o más años	2	5
(en blanco)	0	0
Total general	40	100%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 8
Pregunta 14



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Análisis descriptivo: Al observar los datos, podemos concluir que la gran mayoría de las personas (95%) se encuentran en el rango de edad de 28 a 59 años. Solo una pequeña fracción (5%) tiene 60 o más años. No hay registros en blanco, lo que indica que todas las personas respondieron a esta pregunta.

Las preguntas 15, 16, 17 y 20 son para dar respuesta al objetivo específico 1.

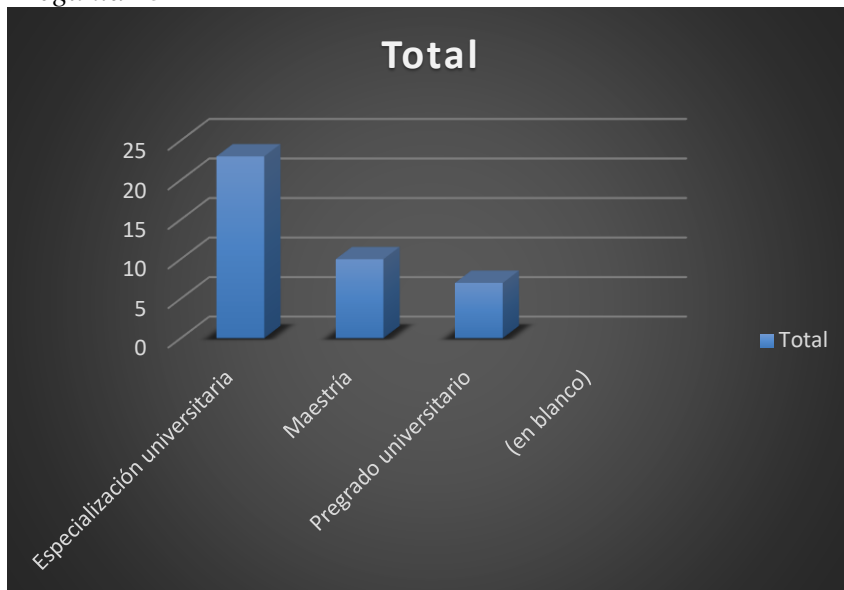
15. De los siguientes ¿Cuál es su nivel de formación máximo alcanzado (terminado o graduado)? (Seleccionar solo una opción)

Tabla 10
Pregunta 15.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Especialización universitaria	23	58%
Maestría	10	25%
Pregrado universitario	7	18%
(en blanco)	0	0
Total general	40	100%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 9
Pregunta 15



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Análisis descriptivo: Al observar los datos, podemos concluir que la mayoría de las personas (57.5%) tienen una especialización universitaria. El 25% de las personas tienen una maestría. El 17.5% de las personas tienen un pregrado universitario. No hay registros en blanco, lo que indica que todas las personas respondieron a esta pregunta.

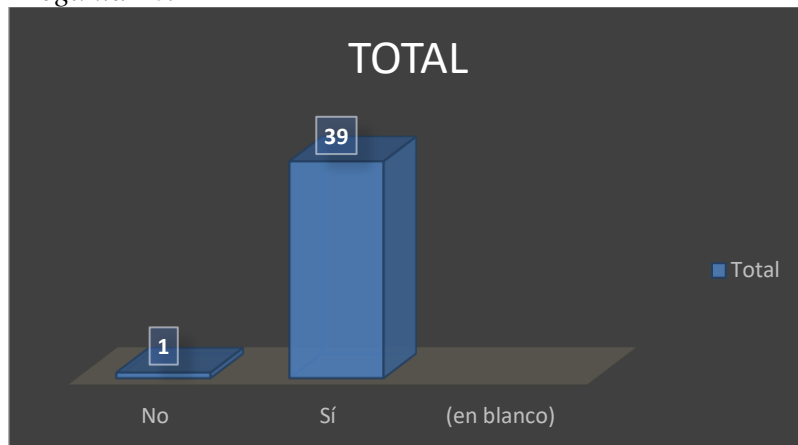
16. ¿Ha escuchado sobre metodologías de gestión de proyectos? (Seleccionar solo una opción)

Tabla 11
Pregunta 16.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
No	1	2,50%
Sí	39	97,50%
(en blanco)	0	0%
Total general	40	100%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 10
Pregunta 16.



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Análisis descriptivo: Al observar los datos, podemos concluir que la gran mayoría de las personas (97.5%) han escuchado sobre metodologías de gestión de proyectos. Solo una pequeña fracción (2.5%) no ha escuchado sobre metodologías de gestión de proyectos. No hay registros en blanco, lo que indica que todas las personas respondieron a esta pregunta.

17. ¿Tiene conocimientos teóricos referente a metodologías específicas en gestión de proyectos (PMP; Scrum; Prince2; MGA; otras)? (Seleccionar solo una opción)

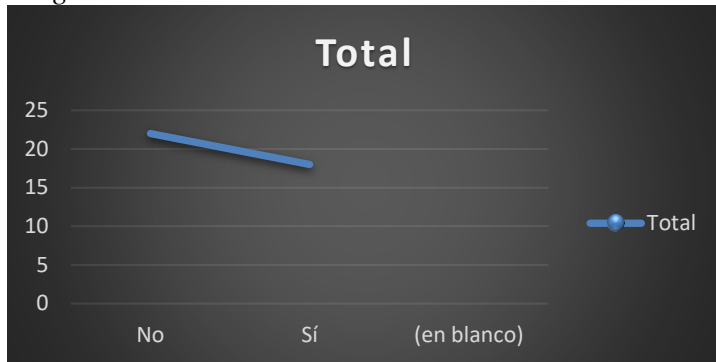
Tabla 12
Pregunta 17.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
No	22	55,00%
Sí	18	45,00%
(en blanco)	0	0%
Total general	40	100%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 11

Pregunta 17.



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Análisis descriptivo: Al observar los datos, podemos concluir que la mayoría de las personas (55%) no tienen conocimientos teóricos sobre metodologías específicas en gestión de proyectos. El 45% de las personas sí tienen conocimientos teóricos sobre metodologías específicas en gestión de proyectos. No hay registros en blanco, lo que indica que todas las personas respondieron a esta pregunta.

20. De las siguientes metodologías, ¿De cuáles tiene conocimiento de su existencia?

(Seleccionar las que sean necesarias).

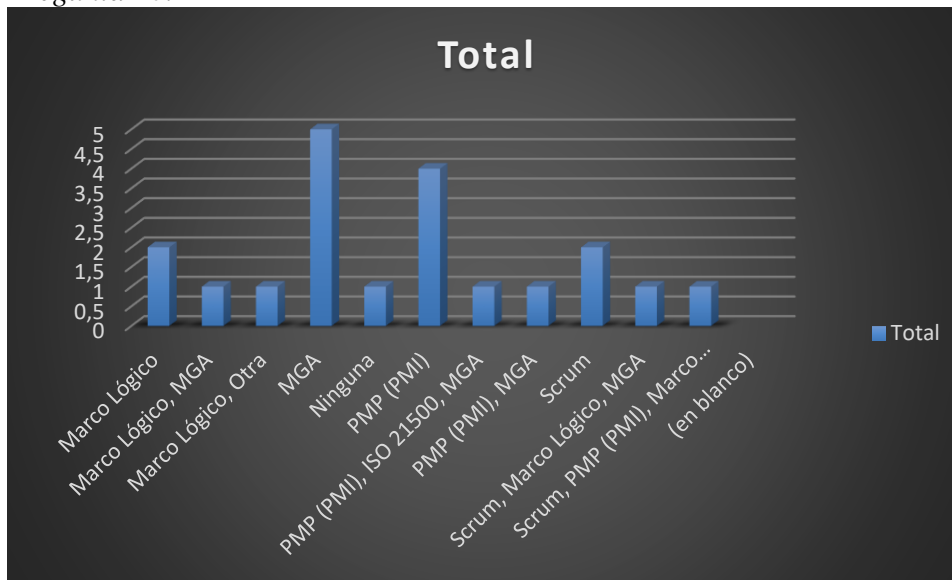
Tabla 13

Pregunta 20.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Marco Lógico	2	10
Marco Lógico, MGA	1	5
Marco Lógico, Otra	1	5
MGA	5	25
Ninguna	1	5
PMP (PMI)	4	20
PMP (PMI), ISO 21500, MGA	1	5
PMP (PMI), MGA	1	5
Scrum	2	10
Scrum, Marco Lógico, MGA	1	5
Scrum, PMP (PMI), Marco Lógico, MGA	1	5
(en blanco)	0	0%
Total general	20	100%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 12
Pregunta 20.



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Análisis descriptivo: Al observar los datos, podemos concluir que la metodología más conocida es MGA, con un 25% de los encuestados que la mencionan. PMP (PMI) también es bastante conocida, con un 20% de los encuestados que la mencionan. Marco Lógico y Scrum tienen un conocimiento del 10% cada una. Un 5% de los encuestados no conoce ninguna de las metodologías mencionadas. La combinación de metodologías es común, como se ve en respuestas que incluyen múltiples metodologías (por ejemplo, "PMP (PMI), ISO 21500, MGA"). De los 40 encuestados 20 no tienen conocimientos o manejan metodologías para la gestión por proyectos.

Con las preguntas 21, 22 y 23 se da respuesta al objetivo específico 2.

21. Según su punto de vista, califique en escala de uno a cinco, siendo uno el valor más bajo y cinco el más alto, ¿Qué tanto conocimiento práctico tiene respecto a las metodologías de gestión de proyectos? (Seleccionar solo una opción).

Tabla 14
Pregunta 21.

Escala de uno a cinco, siendo uno el valor más bajo y cinco el más alto	Cantidad de entrevistados	Porcentaje
1	1	5
2	1	5
3	4	20
4	12	60
5	2	10
(en blanco)	0	0%
Total general	20	100%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 13
Pregunta 21.



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Análisis descriptivo: Al observar los datos, podemos concluir que la mayoría de las personas (60%) califican su conocimiento práctico en nivel 4. El 20% de las personas califican su conocimiento práctico en nivel 3. El 10% de las personas califican su conocimiento práctico en nivel 5. Los niveles 1 y 2 tienen cada uno el 5% de los encuestados. No hay registros en blanco, lo que indica que todas las personas respondieron a esta pregunta.

22. ¿Ha utilizado alguna metodología de gestión de proyectos, en el ejercicio de su cargo directivo (bien sea en el campo profesional, personal u otro)? (Seleccionar solo una opción):

Tabla 15
Pregunta 22

Descripción	Cantidad	Porcentaje
No	5	25
Sí	15	75
(en blanco)	0	0%
Total general	20	100%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 14
Pregunta 22



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Análisis descriptivo: Al observar los datos, podemos concluir que la mayoría de las personas (75%) han utilizado alguna metodología de gestión de proyectos en el ejercicio de su cargo directivo. El 25% de las personas no han utilizado ninguna metodología de gestión de proyectos. No hay registros en blanco, lo que indica que todas las personas respondieron a esta pregunta.

23. De las siguientes metodologías de gestión de proyectos, ¿Cuál(es) ha utilizado en el ejercicio de su cargo directivo? (Seleccionar las que sean necesarias)

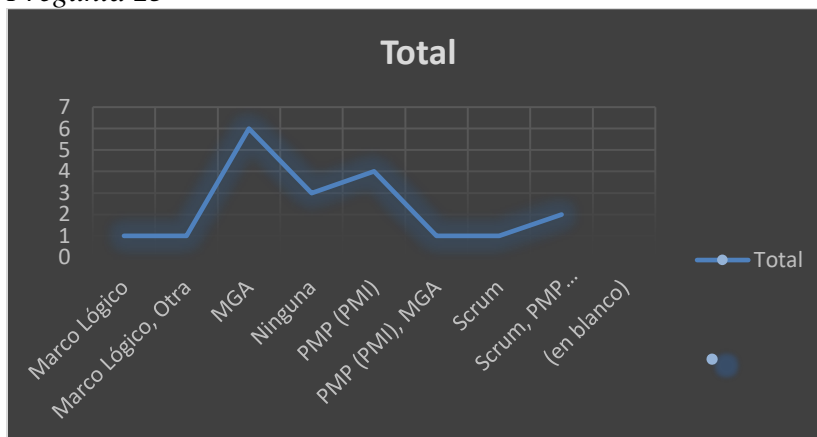
Tabla 16
Pregunta 23.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Marco Lógico	1	5,26

Marco Lógico, Otra	1	5,26
MGA	6	31,58
Ninguna	3	15,79
PMP (PMI)	4	21,05
PMP (PMI), MGA	1	5,26
Scrum	1	5,26
Scrum, PMP (PMI), Marco Lógico, MGA	2	10,53
(en blanco)		
Total general	19	100%

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 15
Pregunta 23



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Análisis descriptivo: Al observar los datos, podemos concluir que la metodología más utilizada es MGA, con un 31.58% de los encuestados que la mencionan. PMP (PMI) también es bastante utilizada, con un 21.05% de los encuestados que la mencionan. Ninguna metodología es mencionada por el 15.79% de los encuestados. Las combinaciones de metodologías (por ejemplo, "Scrum, PMP (PMI), Marco Lógico, MGA") sugieren que algunos encuestados utilizan múltiples metodologías en su trabajo directivo.

Componente cualitativo

Con las preguntas 46, 47, 48, 49 y 50 se da respuesta al objetivo específico 3.

46. Según su apreciación y experiencia ¿en qué medida la implementación de proyectos como herramienta gerencial puede ser una ventaja competitiva en el mercado? Por favor justificar su respuesta.

Tabla 17

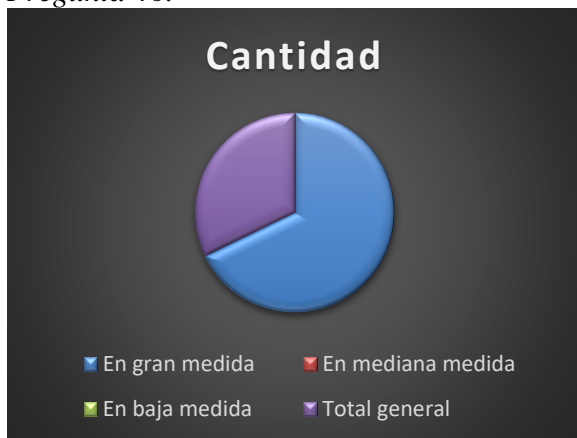
Pregunta 46.

Descripción	Cantidad
En gran medida	40
En mediana medida	0
En baja medida	0
Total general	40

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 16

Pregunta 46.



47. Según su apreciación y experiencia ¿cuáles son las principales limitantes, para la implementación de proyectos como herramientas de gestión organizacional? Por favor justificar su respuesta.

Tabla 18

Pregunta 47.

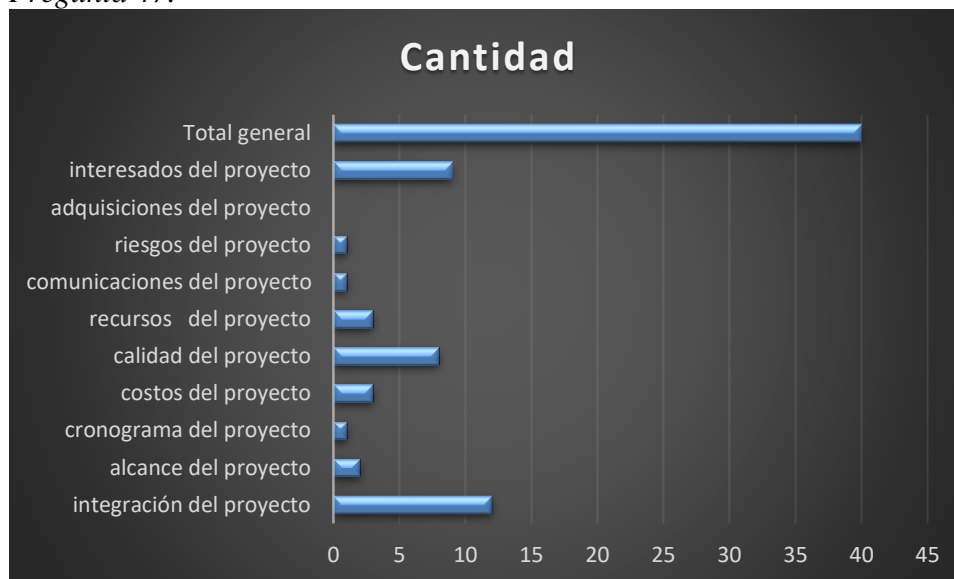
Descripción	Cantidad
integración del proyecto	12
alcance del proyecto	2
cronograma del proyecto	1
costos del proyecto	3

Descripción	Cantidad
calidad del proyecto	8
recursos del proyecto	3
comunicaciones del proyecto	1
riesgos del proyecto	1
adquisiciones del proyecto	
interesados del proyecto	9
Total general	40

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 17

Pregunta 47.



48. ¿Según su apreciación y experiencia cuáles son las características idóneas que debe tener un modelo de gestión de proyectos como herramienta gerencial? Por favor justificar su respuesta.

Tabla 19

Pregunta 48.

Descripción	Cantidad
estrategia organizacional	16
Flexibilidad	16
Comunicación clara	2
Medición del progreso	3
mejora continua	2

Descripción	Cantidad
gestión de recursos	1
Total general	40

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 18

Pregunta 48.



49. ¿Según su apreciación y experiencia cuáles son las fortalezas que tiene o tendría la utilización de proyectos como herramienta gerencial? Por favor justificar su respuesta.

Tabla 20

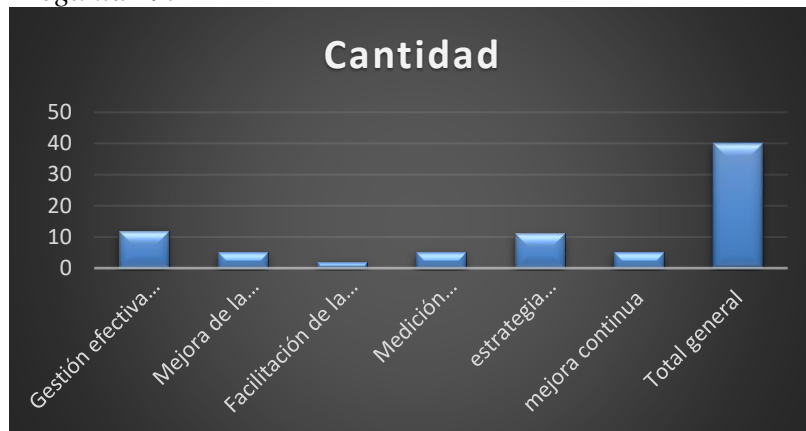
Pregunta 49.

Descripción	Cantidad
Gestión efectiva de recursos	12
Mejora de la planificación	5
Facilitación de la comunicación	2
Medición precisa del rendimiento	5
estrategia organizacional	11
mejora continua	5
Total general	40

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 19

Pregunta 49.



50. ¿Según su apreciación y experiencia cuáles son las debilidades que tiene o tendría la utilización de proyectos como herramienta gerencial? Por favor justificar su respuesta.

Tabla 21

Pregunta 50.

Descripción	Cantidad
Comunicación Deficiente	2
Gestión Ineficiente de Recursos	4
Desalineación de equipos	9
riesgo de fracaso	2
Costos y recursos	4
mala Planificación	5
estrategia organizacional	8
ninguna	6
Total general	40

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado (2024)

Imagen 20
Pregunta 50.



4.1. Análisis de Resultados

Reconocimiento de Metodologías de Gestión de Proyectos por Directivos y Gerentes de Organizaciones.

El análisis de los resultados revela que la mayoría de los directores y gerentes encuestados tienen educación superior, con un 58% con título universitario y un 25% con título de maestría. Esto sugiere que el grupo estudiado tiene una base educativa sólida. A pesar de esta formación, el 97,5% había oído hablar de técnicas de gestión de proyectos, pero sólo el 45% tenía conocimientos teóricos específicos de técnicas como PMP, Scrum y MGA. Esto indica una discrepancia importante entre el conocimiento general de los conceptos de la metodología de gestión de proyectos y el conocimiento profundo de metodologías específicas.

Entre los métodos más conocidos destacan MGA y PMP (PMI), donde el 25% y el 20% de los encuestados, respectivamente, indicaron alguna preferencia o conciencia en su entorno operativo. Sin embargo, el hecho de que el 55% de los encuestados no tuviera conocimientos teóricos específicos y el 50% de los encuestados tuviera poco o ningún conocimiento sobre los métodos resalta una oportunidad para mejorar la formación en metodologías de gestión de proyectos dentro de las organizaciones.

Utilización de Proyectos como Herramienta Gerencial por Directivos y Gerentes de Organizaciones.

Los resultados obtenidos proporcionan información valiosa sobre el uso de técnicas de gestión de proyectos por parte de directores y gerentes. La mayoría de los encuestados (60%) perciben que su conocimiento práctico de las metodologías de gestión de proyectos es alto (nivel 4), pero sólo el 10% lo califica como el más alto (nivel 5). Esto indica una conciencia general de conocimiento profundo, pero también deja espacio para la especialización y la profundización. En términos de aplicación práctica, el 75% de los directivos utilizan técnicas de gestión de proyectos en su trabajo, lo que refleja una mayor integración de estas herramientas en la práctica de gestión.

Los métodos más utilizados son MGA (31,58%) y PMP (PMI) (21,05%), mientras que el 15,79% no utiliza ningún método y la combinación de métodos muestra una tendencia hacia el uso híbrido en la gestión de proyectos. Estos resultados son relevantes porque demuestran que a pesar de una sólida base de conocimientos y aplicación de metodologías, existen diferencias en la experiencia y el uso específico de los métodos de gestión de proyectos dentro de las

organizaciones, lo que podría señalar oportunidades para fortalecer la formación y estandarización en metodologías de gestión de proyectos dentro de las organizaciones.

Perspectiva de Directivos y Gerentes sobre la Gestión de Proyectos como Herramienta Gerencial.

Los resultados reflejan una visión integral y crítica de los directivos y gerentes encuestados respecto a la gestión de proyectos como herramienta de gestión. Primero, el consenso unánime de que la ejecución de proyectos puede ser una ventaja competitiva en gran medida, donde resalta la importancia estratégica que los gerentes otorgan a estas técnicas. Sin embargo, a pesar de reconocer su valor, los encuestados identifican limitaciones significativas, como la integración del proyecto y la gestión de los interesados, que representan barreras cruciales para una implementación efectiva. Estos desafíos demuestran la dificultad de coordinar y alinear los componentes del proyecto y gestionar las expectativas de las partes interesadas.

Además, la alineación con la estrategia corporativa y la flexibilidad representan características ideales de un modelo de gestión de proyectos, lo que indica que los gerentes valoran un modelo que se adapta a las necesidades estratégicas y al cambio organizacional.

Las fortalezas incluyen la gestión eficaz de los recursos y la alineación con la estrategia corporativa, mientras que las principales debilidades incluyen la desalineación del equipo y los problemas con la estrategia corporativa.

Estos resultados son relevantes porque brindan una visión clara de las expectativas y desafíos percibidos por los líderes organizacionales y resaltan la necesidad de soluciones que mejoren la integración, planificación y gestión de recursos en la implementación de proyectos.

5. CONCLUSIONES

Reconocimiento de Metodologías de Gestión de Proyectos por Directivos y Gerentes de Organizaciones.

A pesar de que la mayoría de los directivos y gerentes en Medellín poseen una sólida formación académica y están familiarizados con las metodologías de gestión de proyectos, existe una notable brecha entre este conocimiento general y la comprensión específica de metodologías clave como PMP y Scrum. Esto indica una necesidad urgente de fortalecer la formación y educación en metodologías de gestión de proyectos dentro de las organizaciones para asegurar una aplicación más efectiva y estandarizada.

Utilización de Proyectos como Herramienta Gerencial por Directivos y Gerentes de Organizaciones.

Aunque un alto porcentaje de directivos y gerentes utilizan metodologías de gestión de proyectos en sus funciones, hay una variabilidad considerable en la profundidad de su conocimiento y en la aplicación específica de estas metodologías. Esto sugiere que, si bien las herramientas de gestión de proyectos están integradas en la práctica gerencial, hay oportunidades para mejorar la especialización y la consistencia en su uso, lo que podría conducir a una mayor eficiencia y éxito en la gestión de proyectos.

Perspectiva de Directivos y Gerentes sobre la Gestión de Proyectos como Herramienta Gerencial

Los directivos y gerentes valoran significativamente la gestión de proyectos como una ventaja competitiva, pero también reconocen desafíos importantes en su implementación, especialmente en la integración de proyectos y la gestión de interesados. Para mejorar la efectividad de la gestión de proyectos, se deben desarrollar modelos que alineen mejor la estrategia organizacional con la gestión de recursos, y que sean suficientemente flexibles para adaptarse a las necesidades cambiantes y expectativas de los stakeholders.

6. RECOMENDACIONES

Reconocimiento de Metodologías de Gestión de Proyectos por Directivos y Gerentes de Organizaciones Recomendación: Se recomienda implementar programas de formación continua y desarrollo profesional para directivos y gerentes enfocados en metodologías de gestión de proyectos como PMP y Scrum. Estos programas deben ser accesibles y personalizados, considerando las necesidades y niveles de conocimiento actuales de los líderes organizacionales, con el objetivo de cerrar la brecha entre la familiaridad general y el conocimiento específico.

Utilización de Proyectos como Herramienta Gerencial por Directivos y Gerentes de Organizaciones Recomendación: Es crucial estandarizar el uso de metodologías de gestión de proyectos dentro de las organizaciones para asegurar una aplicación más coherente y efectiva. Se sugiere desarrollar políticas internas que promuevan la adopción de metodologías específicas, respaldadas por la formación y certificación en dichas metodologías. Además, se debe fomentar la creación de comunidades de práctica dentro de las organizaciones, donde los gerentes puedan compartir experiencias y mejores prácticas.

Perspectiva de Directivos y Gerentes sobre la Gestión de Proyectos como Herramienta Gerencial Recomendación: Para enfrentar los desafíos identificados en la implementación de proyectos, es fundamental desarrollar modelos de gestión de proyectos que estén alineados con la estrategia organizacional y que sean flexibles para adaptarse a los cambios. Se recomienda establecer un marco de gobernanza de proyectos que facilite la integración de proyectos y la gestión efectiva de interesados, garantizando que los recursos y equipos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

7. REFERENCIAS

- AMM (1964). Declaración de Helsinki de la AMM– principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos.
- Arce Labrada, S., & López Sierra, H. A. (2010). Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá Nivel de madurez en gestión de proyectos. *Revista EAN*, (69), 60-87.
- Barrera Lievano, J. A., Mendez Ortiz, E., & Parra Ramirez, S. (2022). Asociación de dependencia de factores determinantes de acceso al crédito «gota a gota» en micro, pequeñas y medianas empresas. <https://doi.org/10.21678/0252-1865>.
- Fayol, H. (1994). *Administración Industrial y General*. Decimosexta edición. Ateneo.
- Gallegos, J. D. C. (2006). Análisis del riesgo en la administración de proyectos de tecnología de información. *Industrial Data*, 9(1), 104-107.
- Gray, C. (2010). *Project Management*. Oregon: McGraw Hill
- Miranda, J. J. M. (2005). *Gestión de proyectos*. MMEditores.
- Montes de Oca, H. (2022). Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas. *Ciencias administrativas*, (19), 4-4.
- Oussouboure, G., & Victore, R. D. (2017). La asignación de recursos en la Gestión de Proyectos orientada a la metodología BIM. *Revista Arquitectura e Ingeniería*, 11(1), 4.
- Rodríguez, C., Herrera, L. y Lorenzo, O. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 15(2), 133-154.
- Solarte-Pazos, L. y Sánchez-Arias, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: El modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M© V5. 0. *Innovar*, 24(52), 5-18.
- Taylor (2003). *Principios de la administración científica*. Decimosegunda edición. Edigrama Ltda.
- Wallace, W. (2014). *Gestión de proyectos*. Edinburhg Business School. Recuperado de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/pr-bk-taster.pdf>.
- Estrada, J. (2015). Análisis de los estándares internacionales más utilizados en la gestión de proyectos. En J. Estrada, *Análisis de los estándares internacionales más utilizados en la gestión de proyectos*. Buenos Aires: UP

Arango, S. (s.f.). La MEGA corporativa: Metas grandes y ambiciosas que definen el futuro de su. Obtenido de <https://goo.gl/GWXER9>

Murcia, J. D. M., (2019). *Proyectos: Formulación y criterios de evaluación*. Alpha Editorial, p. 30.

Pérez García, Á. (2021). Retos y desafíos de la educación post pandémica. *Aula De Encuentro*, 23(1), 1-4. <https://doi.org/10.17561/ae.v23n1.6246>

Monsalve, N. A. M., Ayala, L. M. S., & García, J. D. V. (2023). *Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación*. Universidad EAN, p.(17, 18,22,23)

Quintana, P. D. C. J. (2020). *Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas*. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*.

Saenz, A., Arturo, R., Ostos, J. Bremser, k. y Lizarzaburu, E. (2019). *Estudio exploratorio en gestión de proyectos*. *Memoria Investigaciones en Ingeniería*, 17(1). pp 91-111. <https://doi.org/10.36561/ING.17.5>

Lledó, P. (2020). *Profesional ágil*. Estados Unidos: 1a ed. Estados Unidos: El autor, 2020 p,27

Lendínez, L. C. (2019). *Kanban. Metodología para aumentar la eficiencia de los procesos*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno/2019>

Palacio, M. (2020). *Scrum manager Body of Knowledge*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de https://scrummanager.net/files/scrum_master.pdf

Departamento Nacional de Planeación (2023), *Metodología General Ajustada para la formulación de proyectos de inversión pública en Colombia*. https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/Documento_conceptual_2023.pdf

Serrano Junco, C. L. (2022). *Metodologías ágiles en las pymes: un modelo integral de auditoría en la gestión interna: (1 ed.)*. Bogotá, Corporación Universitaria Minuto de Dios. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/231777?page=30>.