

DOCUMENTO FINAL CON OPCIÓN DE GRADO: MONOGRAFÍA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

RECTORÍA VIRTUAL

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

PERSPECTIVAS SOBRE MODELOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE
GERENTES EN CARTAGENA, COLOMBIA.

Modalidad: Monografía

Autores

DANIELA CORREA CORREA

JOHANNA PATRICIA LAMADRID VILLAREAL

Director

LUIS ALBERTO CÁRDENAS OTAYA

Magister

COLOMBIA

NOVIEMBRE, 2024

Resumen

La gestión de proyectos se ha utilizado regularmente en el mundo empresarial desde la década de 1930; donde el papel de la gerencia de proyectos dentro de las organizaciones en la actualidad, y a nivel mundial, ha cobrado amplia relevancia 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 gerencial por parte de las organizaciones. Dentro de este contexto, un proyecto es definido como “conjunto de actividades que se desarrollan en forma coherente con el propósito de obtener un resultado final, como respuesta a una necesidad u oportunidad de negocio, en un tiempo determinado y mediante la utilización de recursos” (Murcia, 2019, pág. 30).

Desde este punto, se tuvo entonces como objetivo establecer las perspectivas y visiones sobre los modelos de gestión de proyectos de gerentes y directivos de empresas en Cartagena, Colombia. Se realizó una encuesta estructurada a 69 gerentes y directivos de la ciudad, donde se encontró que, la aplicación de metodologías es crucial para la gestión diaria de proyectos, en donde estas presentan una alta usabilidad, utilidad, eficacia y relevancia en el contexto empresarial de la ciudad. Además, se llegó a la conclusión de que, los proyectos son importantes, altamente utilizados y muy valorados como herramienta de gestión organizacional y los gerentes hacen uso de ellos, lo que pone de relieve su función esencial en la administración organizacional en la actualidad.

Palabras clave: Proyecto, modelos, gestión de proyectos, metodologías, organización.

Abstract

Project management has been used regularly in the business world since the 1930s; where the role of project management within organizations today, and worldwide, has gained wide relevance for its contribution to management and strategy, which leads to reflect, to deepen and investigate the use of projects through widely recognized methodologies, as a tool for the management exercise by organizations. Within this context, a project is defined as “a set of activities that are developed in a coherent manner with the purpose of obtaining a final result, as a response to a business need or opportunity, in a given time and through the use of resources” (Murcia, 2019, p. 30).

From this point, the objective was then to establish the perspectives and visions on the project management models of managers and directors of companies in Cartagena, Colombia. A structured survey was conducted to 69 managers and directors of the city, where it was found that, the application of methodologies is crucial for the daily management of projects, where these present a high usability, usefulness, effectiveness and relevance in the business context of the city. In addition, it was concluded that, projects are important, highly used and highly valued as an organizational management tool and managers make use of them, which highlights their essential role in organizational management today.

Keywords: Project, models, project management, methodologies, organization.

Índice

| | |
|-------------------------------|----|
| Capítulo 1. Introducción..... | 6 |
| Objetivos..... | 9 |
| Objetivo general..... | 9 |
| Objetivos específicos..... | 9 |
| Antecedentes..... | 10 |
| Capítulo 2. Evaluación..... | 13 |
| Capítulo 3. Resultados..... | 19 |
| Capitulo 4. Conclusiones..... | 31 |
| Referencias..... | 34 |
| Anexos..... | 37 |

Índice de tablas

Tabla 1 7

Lista de figuras

| | |
|---|-----------|
| Figura 1. Pregunta 9 y 10..... | 20 |
| Figura 2. Pregunta 25 y 26..... | 21 |
| Figura 3. Pregunta 13 y 16..... | 21 |
| Figura 4. Pregunta 17 y 27 | 22 |
| Figura 5. Pregunta 18 y 19..... | 22 |
| Figura 6. Pregunta 30 y 38..... | 23 |
| Figura 7. Pregunta 31 y 32..... | 24 |
| Figura 8. Pregunta 12 y 33..... | 24 |
| Figura 9. Preguntas 21 y 29..... | 26 |
| Figura 10. Pregunta 22 | 27 |
| Figura 11. Pregunta 23 | 28 |

Capítulo 1. Introducción

La gestión de proyectos se ha utilizado regularmente en el mundo empresarial desde la década de 1930 y, como resultado, se han desarrollado varias técnicas que ahora se conocen a nivel local e internacional. Sin embargo, se debe reconocer que no todas las empresas utilizan los modelos y estrategias que la gestión de proyectos ofrece, como lo son el establecimiento y alcance de objetivos organizacionales, mejora de rendimiento, costos, tiempo, seguridad y justificación del riesgo (Miranda, 2005). Según Arce y López (2010) la utilización de modelos de gestión de proyectos en las empresas está determinada por el tamaño de la empresa, en donde entre mayor número de empleados tenga más enfoque e importancia se le da a la gestión de proyectos. Según Mazurkiewicz (2020), la mayoría de las empresas micro, pequeñas y medianas (Mipymes) son organizaciones generalmente familiares lo que hace que los directivos y gerentes de estas sean personas que posiblemente no estén capacitadas o con competencias gerenciales puesto que los cargos son delegados a nivel generacional.

Por otra parte, desde mediados del siglo XIX, las organizaciones han volteado la mirada al componente humano, lo que conlleva a escuchar más a los empleados y sus diferentes necesidades (Taylor, 2003). Hoy en día, la eficiencia desde sus diferentes componentes es uno de los principales problemas con lo que la administración y la gerencia de las organizaciones lidian, puesto que la eficiencia les propende sostenibilidad y perdurabilidad en el mercado (Barrera et al. 2022). De este modo, el rol de los proyectos como unidad de asignación de recursos (Oussouboure y Victore, 2017) y de ejecución de actividades ligadas a la estrategia de la organización (Solarte-Pazos y Sánchez-Arias 2014) es natural dentro de ellas.

En este sentido, esta monografía está enfocada en las perspectivas y visiones de los gerentes, presidentes y directivos de las organizaciones de la ciudad de Cartagena, Bolívar, Colombia, respecto a los modelos de gestión de proyectos. En este sentido, para conocer el contexto a nivel organizacional y empresarial, se consultó la Cámara de Comercio de Cartagena [CCC] (2023) dentro de la cual su jurisdicción comprende 19 municipios del norte del departamento de Bolívar, entre los cuales se destacan Cartagena, Turbaco, Arjona, El Carmen

de Bolívar, San Juan Nepomuceno, por mencionar algunos. De este modo, esta cámara de comercio reportó que, para la terminación del año 2022 se encontraban 36.632 empresas activas, evidenciando un crecimiento empresarial del 7% aproximadamente respecto a las empresas activas del año 2021.

En adición, el tejido empresarial se encuentra principalmente en Cartagena con un 77% del mismo, en Turbaco se encuentra un 6%, y en Arjona y Carmen de Bolívar se encuentra un 2% respectivamente, el restante del tejido empresarial hace parte de los demás municipios del norte de Bolívar propios de esta jurisdicción (CCC, 2023). Así pues, el número de empresas por tamaños según nivel de activos y según nivel de ingresos para el año 2022 se expone en la Tabla 1, en la que se condensa la información según la Cámara de Comercio de Cartagena de Indias (2023).

Tabla 1

Número y tamaño de empresas en la jurisdicción de la CCC (2023)

| Tamaño | Según nivel de | |
|----------------|-----------------------|-----------------|
| | Activos | Ingresos |
| Micro | 33142 | 34909 |
| Pequeña | 2535 | 1166 |
| Mediana | 749 | 398 |
| Grande | 206 | 158 |

Nota: Elaboración propia, información tomada de CCC (2023)

Como se muestra en la Tabla 1, la Cámara de Comercio de Cartagena y su jurisdicción tienen su mayor número de empresas en la categoría de micro, bien sea por nivel de activos y/o por nivel de ingresos. Lo anterior implica que, por su tamaño estas organizaciones no plantean la necesidad de establecimiento de modelos de gestión de proyectos dado que estos se usan principalmente en grandes empresas por las herramientas que brinda frente a grandes objetivos organizacionales. Sin embargo, hay entre 158 y 206 empresas consideradas grandes

en esta zona y corresponden un número importante que permite explorar y establecer las perspectivas y visiones de los gerentes sobre los modelos de gestión de proyectos, con la intención de darle respuesta a los objetivos investigativos propios de esta monografía.

Objetivos

Objetivo general

Establecer las perspectivas y visiones sobre los modelos de gestión de proyectos de gerentes y directivos de empresas en Cartagena, Colombia.

Objetivos específicos

- Evaluar el reconocimiento de los gerentes y directivos organizacionales de Cartagena frente a las metodologías de gestión de proyectos.
- Identificar el uso de proyectos como instrumento de gestión por parte de directivos y gerentes de empresas en Cartagena.
- Describir la perspectiva de gerentes y directivos de empresas en Cartagena frente a la gestión de proyectos como instrumento de dirección.

Antecedentes

La gestión de proyectos se ha venido desarrollando bajo la finalidad de mejorar los procesos en el mundo organizacional y en el desarrollo de los mismos. Por ejemplo, en el año 1969 en Estados Unidos se consolidó el Project Management Body of Knowledge PMBOK (Cruz et al, 2020) dentro del cual asocia cinco procesos con el ciclo de vida del proyecto y que cobran importancia y utilidad para la toma de decisiones (Cruz et al, 2020). Además, Duque y Supo (2021) en su investigación tuvieron como objetivo diseñar una propuesta de mejora del desempeño empresarial, gracias a la implementación de la metodología de la Guía PMBOK, en la gestión de proyectos de una empresa contratista y de servicios generales; en donde concluyeron que, gracias a la implementación de esta metodología se incrementaron las dimensiones de eficiencia en un 62% y de productividad en un 65%, mostrando la utilidad y aporte que plantea esta implementación para el desempeño empresarial.

Del mismo modo, Moreno et al (2017) aplicaron los lineamientos de la guía PMBOK a un proyecto de construcción en Boyacá, Colombia; en donde pretendían establecer un marco lógico para su ejecución. De esta investigación resultó que, esta metodología trae mejores resultados al ser una técnica completa que integran áreas de conocimiento, técnicas y herramientas en pro de la sostenibilidad y aprovechamiento de los recursos. Así como lo afirman Jerez y Landazabal (2016), esta guía permite una planificación integral y completa en todas las fases de proyecto aumentando así las probabilidades de éxito.

Asimismo, Montes (2022) en su investigación analizó los aportes de las metodologías PMBOK, ISO21500, PRINCE2, Prism y SCRUM de gestión de proyectos para su aplicación en las evaluaciones de desempeño. En este estudio dedujeron que, es importante incluir dentro de la estructura de las empresas los proyectos como herramienta de gestión y que, la gestión de proyectos contribuye al aprovechamiento de tiempo y recursos, y facilita el control de los mismos. En adición, Melendez y El Salous (2021) encontraron en su investigación, la cual presentaba una revisión integral frente a los factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales que, estos factores críticos eran de costo, tiempo, calidad y

capacidad gerencial, los cuales “deben estar respaldados desde el proceso de la planificación, junto a la aplicación de prácticas adicionales, que permitan abordajes integrales basados en la responsabilidad social corporativa, así como en la sustentabilidad de los proyectos en áreas económicas, sociales y, ambientales” (p. 238).

Por otro lado, Bron et al (2022), realizaron un análisis documental para la revisión de la literatura sobre los Sistemas de Recomendación (SR) y su aplicación actual, especialmente en la Gestión de proyectos. Estos sistemas son técnicas de filtrado de información que nacen con el objetivo de facilitar o asistir al usuario en la toma de una decisión (García & Gil, citado en Bron et al, 2022), los cuales permiten seleccionar y clasificar cierta información de acuerdo con los requerimientos del usuario, por lo que resultan ser de gran utilidad en casos cuando la capacidad individual de exploración es superada por la información existente, entonces facilita la toma de decisiones y la calidad de las mismas. Así pues, en este análisis que realizó Bron et al (2022) determinaron que, los sistemas de recomendación permiten a los directivos de proyectos tomar decisiones en tiempo real que puede comprometer una culminación exitosa, puesto que dentro de la gestión de proyectos se está expuesto a numerosos riesgos y cambios en la planificación.

Además de los sistemas de recomendación y la guía PMBOK, existen otras metodologías y modelos de gestión de proyectos como el ciclo PHVA y las metodologías ágiles que suponen procesos de mejora continua, eficiencia, productividad y eficacia dentro los proyectos. Como muestra de lo anterior, Moyano y Villamil (2021) en su investigación *análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos* evidenciaron los principales aportes que han realizado diferentes autores en la implementación del ciclo PHVA para la mejora continua en la gestión de proyectos, a través de una revisión documental. En ella hallaron que, este ciclo juega un papel fundamental dentro de la competitividad, calidad e impacto en el mercado de las empresas; además de que, la implementación de esta metodología en la gestión de proyectos promueve eficiencia, versatilidad y alta calidad.

Las metodologías ágiles también permiten gestionar los proyectos reduciendo tiempos, costos y recursos en comparación con los métodos tradicionales, además de que, las metodologías asociadas a la agilidad son propuestas de superación en contextos complejos donde la ambigüedad se presenta con constancia. Lo anterior lo concluyeron Hadida y Troilo (2020) en su investigación *la agilidad en las organizaciones* donde compararon metodologías ágiles y en cascada en un contexto de ambigüedad y transformación digital. En el mismo sentido, Flores-Cerna et al (2021) determinaron las principales brechas existentes antes de implementar metodologías ágiles en una PyME TI con metodología tradicional para la gestión de proyectos. Encontraron entonces que, las metodologías tradicionales no tienen procesos de mejora continua impidiendo su adaptación a la realidad de la organización, creando malas prácticas e impactando directamente en los presupuestos, por lo que la necesidad de implementación de metodologías ágiles permitiría mejorar estos procesos ya mencionados.

Como se ha expuesto anteriormente, el uso de las metodologías y modelos que ofrece la gestión de proyectos es un camino que las empresas de hoy deberían de recorrer gracias a la utilidad, importancia, calidad, estrategia y competitividad que ofrecen. Si bien, estas herramientas están siendo utilizadas principalmente por las grandes empresas, principalmente; la dinámica de la economía actual está propendiendo que, desde las micro, pequeñas y medianas empresas examinen y tengan en cuenta estas diferentes alternativas estratégicas que le permitan reorientar a la empresa para que pueda competir de forma más eficaz y agresiva en los mercados local, nacional e internacional; además de que la gestión de proyectos le permite desarrollar procesos de mejora continua que permite la adaptación a los constantes cambios organizacionales, de los clientes y del mercado (Pacheco et al, 2020).

Capítulo 2. Evaluación

Dentro del contexto en el que está situado esta monografía se encontrará a lo largo de la misma, los conceptos de proyecto, gestión de proyectos y modelos de gestión de proyectos, por lo que, es menester reconocer y exponer sus conceptualizaciones a la luz de este documento. Así pues, Murcia (2019) define un proyecto como un “conjunto de actividades que se desarrollan en forma coherente con el propósito de obtener un resultado final, como respuesta a una necesidad u oportunidad de negocio, en un tiempo determinado y mediante la utilización de recursos” (pág. 30). Se concibe entonces que, un proyecto dentro de una organización nace con la intención de resolver o atender una necesidad concreta, aprovechar una oportunidad o resolver un problema; también se plantea por la necesidad de satisfacer a una comunidad o un individuo con su resultado. Lo anterior, podría definir al proyecto entonces como la introducción de una nueva tecnología, la realización de un plan o el lanzamiento de un nuevo producto (Monsalve et al, 2023).

En este sentido, se debe de tener en cuenta que el éxito de un proyecto se genera gracias a que todos sus recursos trabajan al unísono para lograr este objetivo compartido. Por lo que, una gestión ineficaz puede conducir al caos y tener un efecto perjudicial en el resultado del proyecto, que no satisfará a las partes interesadas (Monsalve et al, 2023). También, según Bley y Cárdenas (2019) se debe de entender que, todos los proyectos tienen un ciclo de vida, desde el inicio cuando se plantea una necesidad que debe satisfacerse, hasta que el proyecto ha logrado sus objetivos y termina. De esta manera, la génesis de un proyecto se da porque las organizaciones necesiten resolver sus necesidades de mercado o tomar decisiones respecto a sus productos o las exigencias del medio, por lo que los proyectos son indispensables y transversales a todas las organizaciones (Crispieri, 2019).

A raíz de que los proyectos son necesarios dentro de las organizaciones, hoy en día los directores y gerentes entendieron la necesidad de sus empleados de comunicarse y de desarrollar trabajos bajo el esquema colaborativo, lo que pidió integrar las diferentes áreas empresariales y en algunos casos, sectores económicos con objetivos y exceptivas comunes

(Monsalve et al, 2023). Además de que, las organizaciones se han visto en la necesidad de constituir proyectos cada vez con más frecuencia para poder adaptarse a los cambios del entorno en el que se desarrollan, minimizando riesgos y aprovechando oportunidades (Crispieri, 2019). Por esta razón, nace la gestión de proyectos lo cual es un modelo organizacional que permite agilizar el control y seguimiento de los proyectos, así como suministrar información que ayude en la toma de decisiones (Bron et al, 2022).

De esta manera, la gestión de proyectos exige de la organización un equipo de diversos expertos. Por un lado, un gestor de proyectos que posea un determinado conjunto de herramientas que garanticen unas buenas relaciones interpersonales. También, es necesario contar con las habilidades del líder del equipo de trabajo, quien se encarga de inspirar y coordinar a los miembros del equipo, y el cual tendrá un impacto significativo en el rendimiento del grupo. Es clave además, recordar que los proyectos tienen vida propia porque los llevan a cabo las personas (Monsalve et al, 2023). En adición, la integración eficaz de los procesos empresariales básicos de nivel estratégico y la supervisión de los elementos críticos son esenciales para la gestión de proyectos empresariales. Esta situación hipotética establece el marco para la gestión de proyectos que puede aplicarse a cualquier tipo de empresa organizada estratégicamente, en consonancia con las exigencias de mejora del rendimiento y maximización del éxito (Melendez y El Salous, 2021).

Se logra observar que, el papel de la gerencia de proyectos dentro de las organizaciones en la actualidad, y a nivel mundial, ha cobrado amplia relevancia 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 gerencial por parte de las organizaciones. Existen diversos modelos dentro de los cuales se intenta dilucidar las maneras de llevar a cabo la gestión de proyectos dentro de una organización. Desde el año 1969 en Estados Unidos se consolidó el Project Management Body of Knowledge PMBOK (Cruz et al, 2020) dentro del cual asocia cinco procesos con el ciclo de vida del proyecto. Estos procesos tienen que ver con iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y control, y cierre; resultando ser procesos de importancia y utilidad para la toma de decisiones

(Cruz et al, 2020). Estos procesos se representan a través de la “gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de los costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones, hasta considerar la gestión de *stakeholders*” (Cruz et al, 2020, pág. 684).

De esta manera, la gestión de la integración garantiza que, que todas las tareas asociadas al proceso de diseño, desarrollo y seguimiento de un proyecto sean interdependientes; al esbozar las tareas que el proyecto llevará a cabo para cumplir sus objetivos (Cruz et al, 2020). En adición, la gestión del alcance ayuda a definir los límites del proyecto; reuniendo todas las actividades definidas del proyecto y se utilizará para establecer el presupuesto y el calendario del proyecto en el futuro. La gestión del tiempo tiene en cuenta todas las tareas necesarias para completar el proyecto en el plazo previsto. Estas tareas incluyen la identificación de las tareas, su organización lógica, la estimación de su duración y la creación de un cronograma (Cruz et al, 2020).

Los procesos implicados en la gestión de costos lo que permite es garantizar que el proyecto se finalice dentro del presupuesto autorizado. Sin embargo, desde un punto de vista amplio, la gestión de costes abarca no sólo la gestión de los ingresos para minimizar las necesidades de financiación y maximizar el efectivo disponible, sino también el control de los gastos para garantizar que no superen el presupuesto de costes. Por otro lado, la gestión de la calidad se refiere a los procedimientos y acciones llevados a cabo por la organización ejecutora para establecer funciones, objetivos y normas de calidad con el fin de garantizar que el proyecto cumple los requisitos para los que se inició. Además, este sistema se aplicará mediante políticas y procedimientos, así como mediante iniciativas de mejora continua de los procesos, según sea necesario (Cruz et al, 2020).

Según Cruz et al (2020) la gestión de recursos humanos emplea procedimientos para establecer, supervisar y guiar al equipo del proyecto, compuesto por personas con funciones y deberes designados para finalizar el proyecto. Su participación en la planificación del proyecto y la toma de decisiones también puede ser beneficiosa. En la gestión de comunicaciones se

realizan los procesos necesarios para garantizar que la información del proyecto se genere, recopile, distribuya, almacene, recupere y, por último, se elimine de forma adecuada y oportuna. Las distintas partes interesadas en un proyecto están conectadas por una comunicación eficaz, que salva las distancias entre sus antecedentes organizativos y culturales, sus niveles de experiencia y sus diversos puntos de vista e intereses en el éxito del proyecto (Cruz et al, 2020).

En la gestión de riesgos se incluye su identificación, análisis, planificación de la respuesta al riesgo, seguimiento y control. El objetivo de esta área es mejorar la probabilidad y el impacto de los acontecimientos favorables para el proyecto, al tiempo que se reducen la probabilidad y el impacto de los desfavorables. Según el PMBOK, los riesgos de un proyecto se encuentran invariablemente en el futuro, lo cual es concebido como una circunstancia o acontecimiento imprevisible que, de materializarse, podría afectar a uno o varios de los objetivos del proyecto. En la gestión de adquisiciones lo que se realizan son los procesos implicados en la obtención de bienes, servicios o resultados que deben obtenerse de fuentes distintas al equipo del proyecto. Por último, la gestión de los *stakeholders* pretende crear vínculos mediante el intercambio de información para determinar las necesidades de información que deben de satisfacerse con datos procedentes de fuentes ajenas a la herramienta (Cruz et al, 2020).

Además, los proyectos y la gestión de proyectos han estado alrededor de la historia del desarrollo de la humanidad (Wallace, 2014), sin embargo, su consolidación como campo de conocimiento sujeto a estudio se estima se dio con el proceso de la construcción de la presa Hoover en la década 30 del siglo XX (Gray, 2010), escenario donde se utilizó el famoso diagrama de Gantt como herramienta de gerencia (Gallegos, 2006).

Desde este punto, se ha ido construyendo una necesidad imperante de competitividad por parte de las empresas dadas las condiciones de mercado. En el sentido en que, cada día demandan ser más eficientes con el manejo de los recursos, además de que, se está en necesidad constante del desarrollo de mejores capacidades de adaptación al mercado, a través de la autoevaluación y la mejora continua de los procesos (Duque y Supo, 2021). A nivel

Colombia, la gestión de proyectos está expuesto a condiciones económicas y políticas variables, en donde la capacidad de anticipar y mitigar riesgos es esencial. En resumen, la gestión de proyectos desempeña un papel clave en el éxito y la sostenibilidad de las empresas colombianas al proporcionar un enfoque estructurado y eficiente para la planificación, ejecución y control de iniciativas empresariales (Riaño, 2021).

En este sentido, lo que se plantea desde este documento es generar un aporte teórico y contextual de lo que está pasando con la gestión de proyectos y sus modelos en Cartagena, Colombia, con la ayuda de las perspectivas y visiones de los directivos organizacionales de las empresas activas en esta ciudad, para quienes hacen parte de los mercados y sectores económicos. Puesto que, la gestión de proyectos es importante en una empresa para optimizar recursos puesto que establece maneras eficientes de distribuir los recursos financieros, humanos y estructurales (Montes, 2022). Por esta razón, el enfoque de esta investigación es mixto (cuantitativo y cualitativo) para garantizar una comprensión integral y profunda de las perspectivas y visiones de los gerentes organizacionales de Cartagena en relación con los modelos de gestión de proyectos.

La combinación de estos enfoques permite capturar tanto la amplitud como la profundidad del fenómeno estudiado, proporcionando una visión más holística y precisa. Según Hernández et al. (2014), un enfoque mixto integra las fortalezas de ambos paradigmas, mitigando sus debilidades inherentes y facilitando una triangulación robusta de los datos. Además, se seleccionó como población objeto de estudio los gerentes de organizaciones en Cartagena. Dentro de este marco, se entiende como gerente 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.

La selección de los líderes organizacionales de Cartagena es crucial para la validez y relevancia de esta investigación. Al enfocarse en estos individuos, se garantiza que los modelos de gestión de proyectos propuestos sean informados por perspectivas expertas y contextualmente relevantes, facilitando así su implementación y eficacia en el entorno

organizacional de Cartagena. Para asegurar la validez y pertinencia del estudio, se seleccionó una muestra de 68 organizaciones legalmente constituidas en Cartagena y pertenecientes a la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena. Estas organizaciones fueron elegidas a conveniencia bajo un tipo de muestreo no probabilístico, donde las principales variables consideradas fueron la proximidad con las organizaciones a abordar y su disposición a participar en la investigación. Esta metodología de selección permite una mayor facilidad logística y un mejor acceso a la información necesaria para el estudio.

La fórmula estadística aplicada para determinar el tamaño de la muestra se basó en un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%. Estos parámetros fueron seleccionados debido a que esta investigación es un ejercicio piloto intencional, diseñado para realizar un primer reconocimiento exploratorio sobre los modelos de gestión de proyectos basados en las perspectivas y visiones de los gerentes organizacionales de Cartagena. Todo lo anterior, proporciona una base sólida para este estudio piloto exploratorio. Estos primeros resultados serán fundamentales para establecer un marco de referencia sobre los modelos de gestión de proyectos desde la perspectiva de los gerentes organizacionales de Cartagena, y para guiar futuras investigaciones más detalladas y exhaustivas en este campo.

La recolección de datos se realizó a través de una encuesta por medio de *Google forms* en el cual se creó una encuesta estructurada “Encuesta sobre gestión de proyectos” (Ver Anexo 1) dentro de la cual existían respuestas abiertas, respuestas cerradas tipo Likert y respuestas de sí y no, que permitían dar cuenta de la importancia de la gestión de proyectos dentro de su experiencia y los diferentes modelos y metodologías usadas por ellos.

Capítulo 3. Resultados

La encuesta creada fue respondida por 69 personas que ocupaban cargos directivos y gerenciales en la ciudad de Cartagena. Donde se encontró que, 18 de ellos son gerentes generales, 5 son presidentes, 28 ocupan un cargo de vicepresidente y 18 son directores, cabe aclarar que, ninguno de los encuestados ocupa cargos de subdirector.

En adición, se quiso saber los años de experiencia de estos, por lo que se encontró que 13 gerentes presentan menos de 1 año de experiencia, 10 de las personas encuestadas tienen entre 1 y 3 años de experiencia. Para el rango entre 3 y hasta 5 años de experiencia se obtuvieron 28 personas dentro de ella, siendo el rango más concurrente, por último, 18 directivos o gerentes cuenta con 5 a 10 años de experiencia, ninguno de los encuestados presenta más de 10 años de experiencia; significando que, las respuestas obtenidas fueron por parte de personas que llevan, en su mayoría, más de 3 años en estos cargos y utilizando diferentes metodologías para el desarrollo óptimo de sus funciones.

Por otro lado, se quiso saber el tamaño de la empresa a la que pertenecen, se halló entonces que, 18 de ellas pertenecen a una microempresa, 10 están dentro de lo denominado como pequeña empresa, 28 de ellos hacen parte de empresas medianas, 5 de los mismos pertenecen a grandes empresas y 8 de las personas encuestadas no seleccionaron ninguno de los anteriores tamaños de empresa. Es importante señalar que, todas estas empresas pertenecen al sector privado.

Dentro de los sectores económicos se encontró que, 31 de las personas encuestadas pertenecen al sector secundario y al sector terciario pertenecen 38 de ellos, ninguno pertenece al sector primario. Lo anterior, permite contextualizar la muestra poblacional utilizada para la recolección de información de la presente monografía, exponiendo que, se cuenta con una población de cargos directivos y gerenciales dentro de todos los diferentes tamaños y clasificaciones de empresas permitiendo mostrar la eficacia y eficiencia de las metodologías de gestión por proyectos en un amplio y diverso rango de alcance a nivel organizacional.

Teniendo en cuenta la diversidad de la encuesta y el alcance de la muestra poblacional, los resultados van a ser expuestos dándole respuesta a los objetivos específicos, por lo que se presentarán según la operacionalización de objetivos (ver Anexo 2) determinada para este hecho. Inicialmente entonces, se quiso dar solución al objetivo específico de evaluar el reconocimiento de los gerentes organizacionales de Cartagena con las metodologías de gestión de proyectos, donde la Figura 1 evidencia que, las personas encuestadas reconocen las metodologías de gestión de proyectos puesto que estos han escuchado (93%) y tienen conocimientos teóricos referentes (80%) sobre ellas, lo anterior muestra que, presentan una relación constante y cercana con las metodologías de gestión de proyectos, generando así confiabilidad en la muestra frente al hecho de la utilización de estas metodologías.

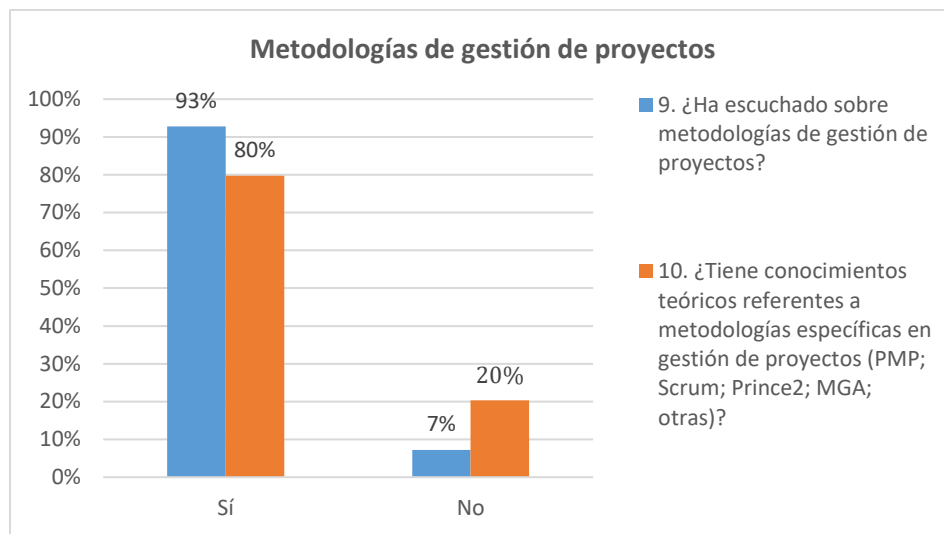


Figura 1. Pregunta 9 y 10

Para argumentar este hecho, la Figura 2 expone el conocimiento teórico y práctico sobre estas metodologías, permitiendo dar cuenta que, el 68% de las personas encuestadas considera en un valor alto el conocimiento teórico que tienen sobre ellas y en el mismo sentido, el 70% de ellas le otorgan el mismo valor al conocimiento práctico que poseen, lo que expone la importancia de aplicación que los directivos y gerentes evaluados le otorgan a las metodologías de gestión de proyectos.

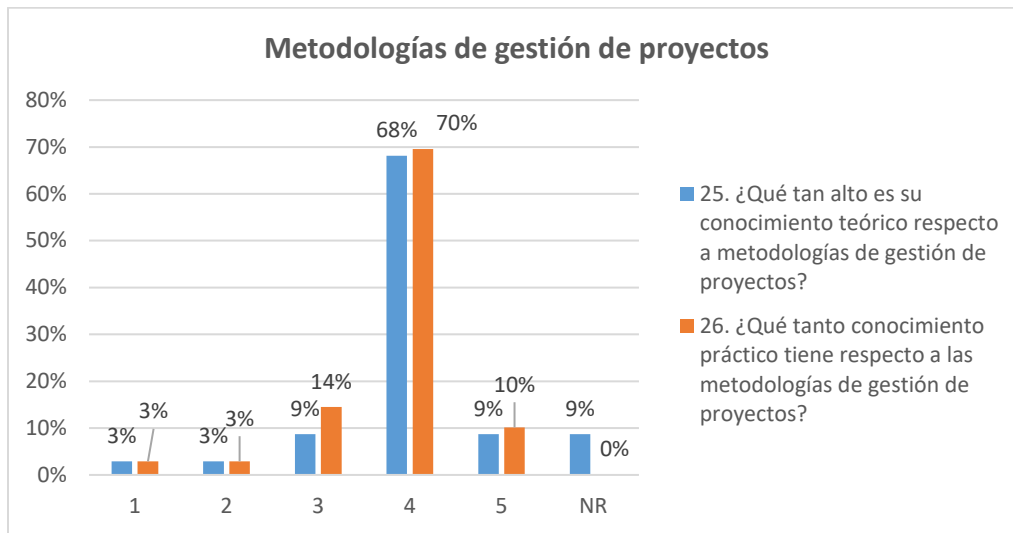


Figura 2. Pregunta 25 y 26.
Abreviaturas: NR; No Responde.

En concordancia con lo anterior, como la mayoría de la población tiene conocimientos teóricos y prácticos sobre las metodologías de gestión de proyectos, la Figura 3 permite mostrar las diferentes metodologías utilizadas por los mismos, dentro de las cuales Prince2, P2P e ISO21500 evidencian ser las metodologías que más tienen conocimiento de su existencia y las más utilizadas en el ejercicio de cargos directivos por parte de las personas que respondieron el instrumento.

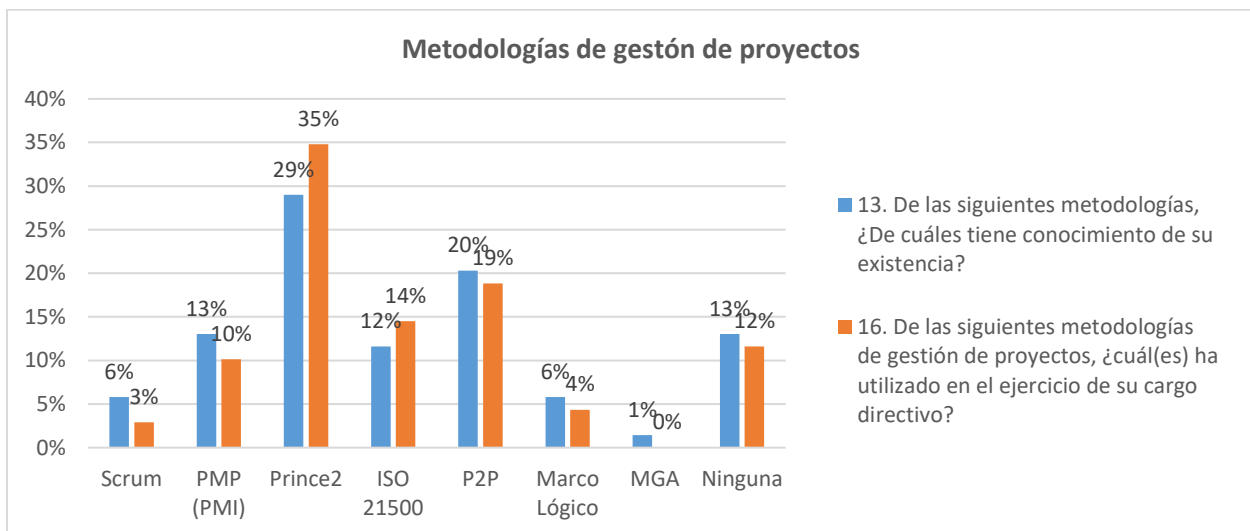


Figura 3. Pregunta 13 y 16

Así pues, los resultados permiten concluir que las metodologías de gestión por proyectos anteriormente descritas son pertinentes de aplicación en el campo empresarial, puesto que la Figura 4 muestra que, entre el 70% y 74% de los evaluados lo calificó con un valor alto y un valor muy alto con un 16% de los mismos en ambos casos.

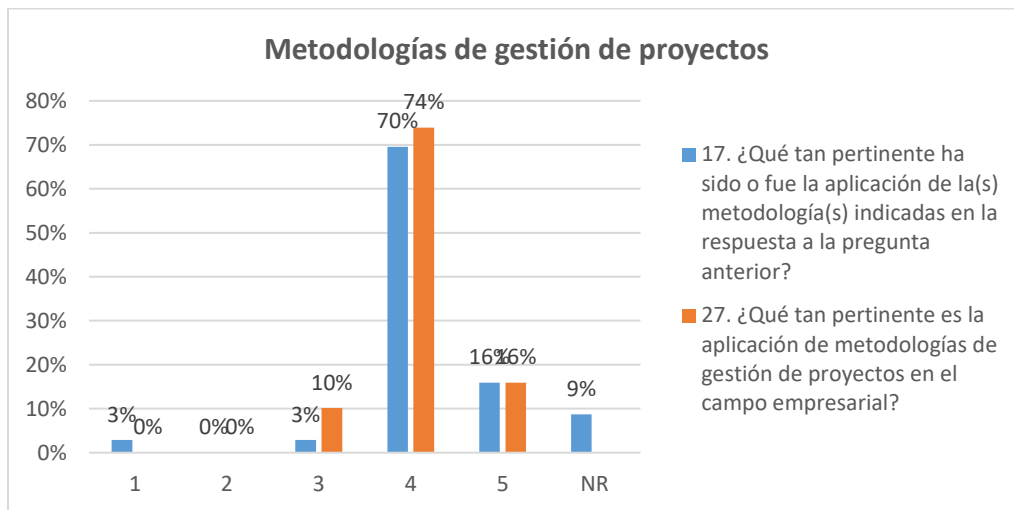


Figura 4. Pregunta 17 y 27

Estas herramientas no solamente han sido pertinentes sino que, también han sido flexibles y eficaces para las necesidades particulares y específicas de los proyectos, por eso el 81% de la población ha adaptado y creado metodologías específicas para proyectos, dando cuenta de la importancia de la gestión de proyectos (ver Figura 5).

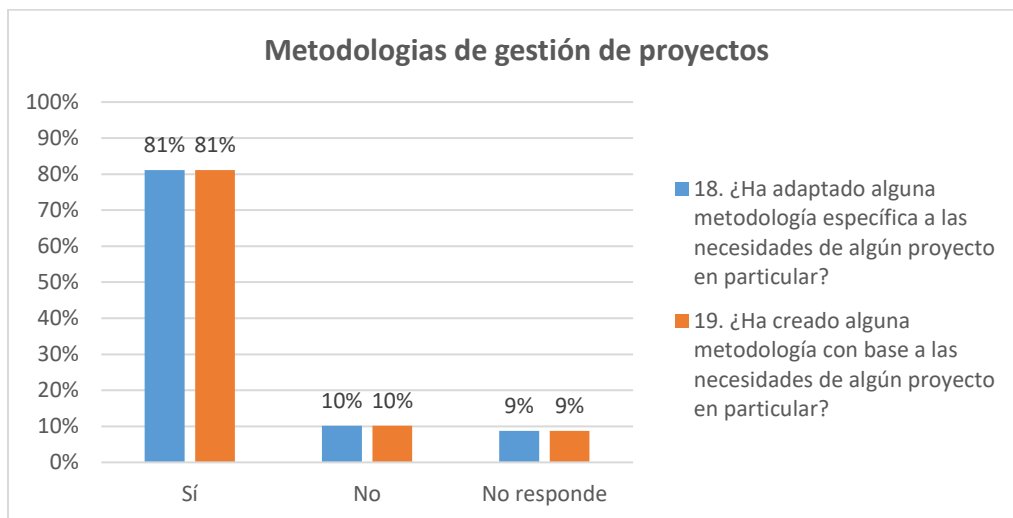


Figura 5. Pregunta 18 y 19

Por esta razón, se quiso saber sobre la necesidad de adaptar estas metodologías a los proyectos de la organización. Lo que evidencia la Figura 6 es que, el 68% de los encuestados respondió con un valor muy alto a esta necesidad, además, el 23% considera alta la necesidad de adaptar metodologías de gestión de proyectos a las particularidades de las empresas, mientras que un 19% piensa lo mismo en relación con el desarrollo organizacional de la empresa. Esto significa entonces que, una mayoría significativa considera que existe una alta necesidad de adaptar metodologías de gestión de proyectos tanto a las particularidades de las empresas como para el desarrollo organizacional.

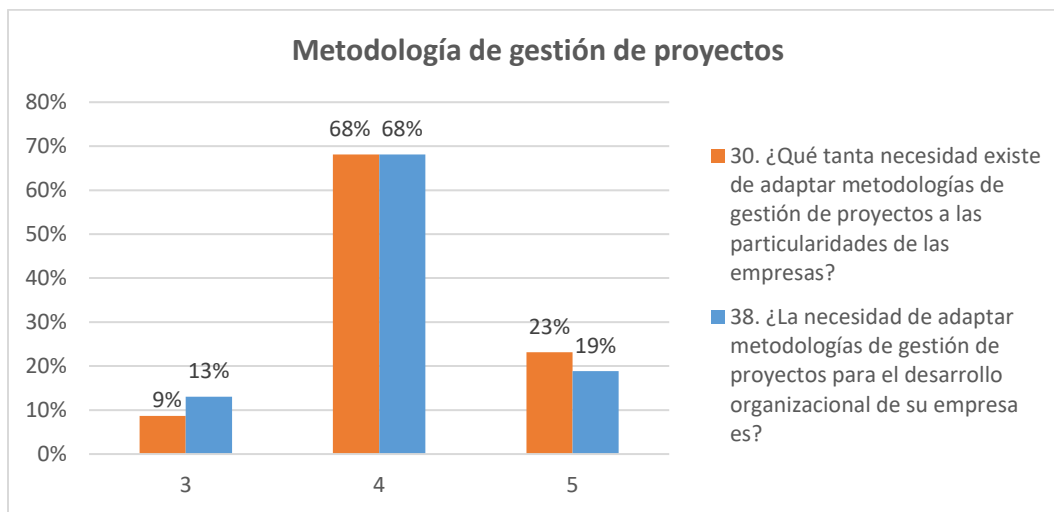


Figura 6. Pregunta 30 y 38.

En este sentido, no solamente se ha evidenciado que sí hay necesidad para la aplicación de metodologías de gestión de proyectos sino también, la Figura 7 expone su utilización y su importancia en el día a día de la empresa, puesto que, el 65% de los encuestados calificó como alto la utilización de metodologías en su gestión, mientras que el 17% utiliza metodologías de manera muy alta. Además, el 72% considera que su uso es importante en el día a día y el 19% considera que su uso es extremadamente importante. Se concluye entonces que, la mayoría de los directivos utiliza metodologías de gestión de proyectos de manera considerable y considera que su uso es muy importante para la gestión diaria.

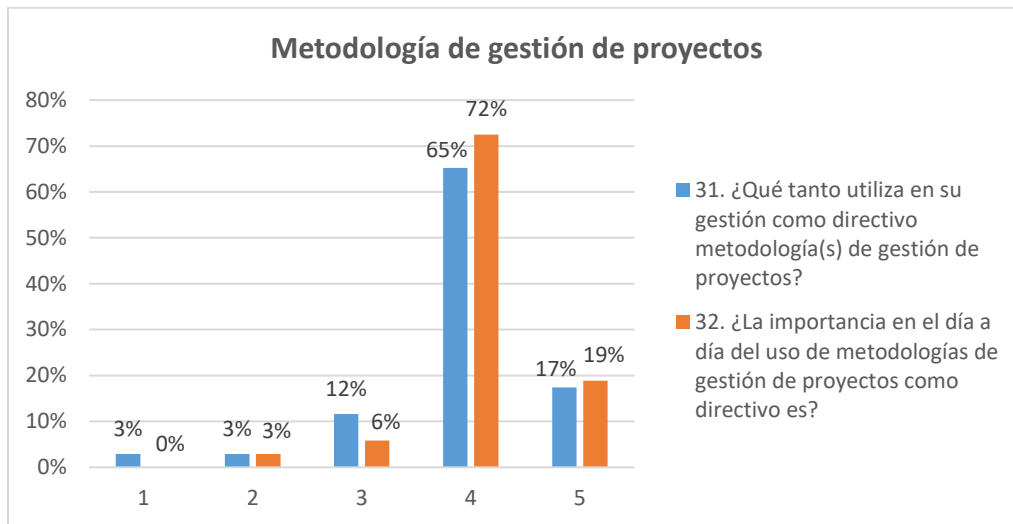


Figura 7. Pregunta 31 y 32

Para validar la importancia de las metodologías, la Figura 8 muestra que, la aplicación de metodologías específicas es común y se lleva a cabo con un alto grado de adherencia en muchos casos, porque la mayoría de los encuestados (68%) ha aplicado ampliamente alguna metodología específica, y un 14% la ha aplicado en su totalidad. Además, un 51% considera que estas metodologías tienen una alta usabilidad en el campo empresarial, mientras que un 29% lo valora de manera moderada, solo una pequeña minoría (3%) cree que tienen baja usabilidad. Esto indica que las metodologías de gestión de proyectos no solo se implementan en gran medida, sino que también son consideradas útiles y relevantes en el entorno empresarial.

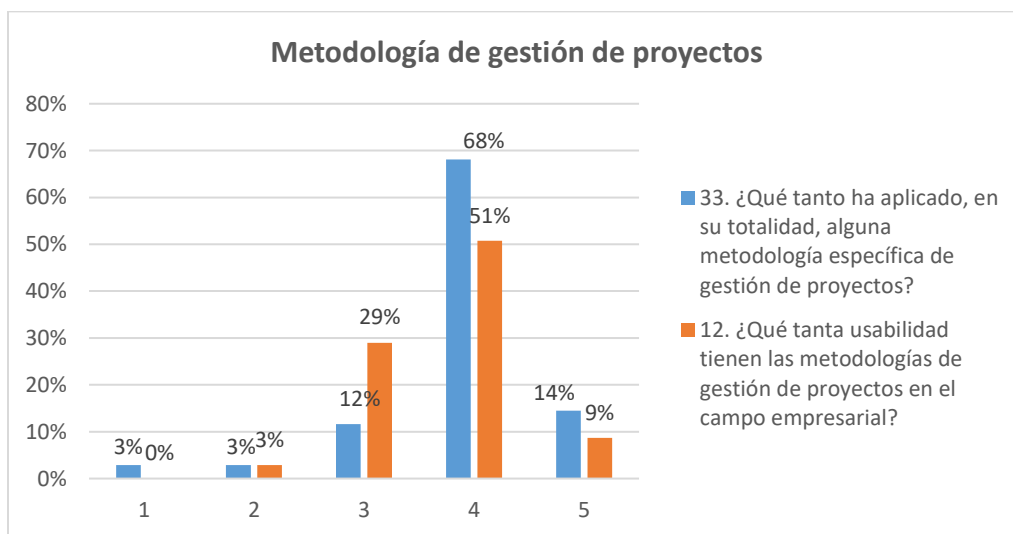


Figura 8. Pregunta 12 y 33

Para terminar de dar respuesta al objetivo específico 1, los gerentes y directivos de Cartagena consideran que, las características idóneas que debe tener un modelo de gestión de proyectos como herramienta gerencial *“debe ser dialógico con el usuario y accesible a un uso masivo”*, también respondieron que este debe de ser realista y realizable para que así haya *“adaptabilidad a diferentes metodologías”*, *“estrategias de mitigación de conflictos”*, *“incentivos para el equipo de trabajo”* y además, que *“estén alineados al propósito general”*.

Los resultados anteriormente expuestos permiten mostrar el reconocimiento que tienen los gerentes organizacionales encuestados frente a las metodologías de gestión de proyectos, donde se concluye entonces que estas herramientas presentan gran importancia, utilidad, necesidad y eficacia dentro del mundo empresarial de hoy, especialmente de la ciudad de Cartagena, lo antes mencionado permite dar respuesta al objetivo específico 1.

Por otro lado, los resultados que se expondrán a continuación dan respuesta al objetivo específico que tiene que ver con identificar el uso de proyectos como instrumento de gestión por parte de directivos y gerentes de empresas en Cartagena. Se encontró entonces que, los proyectos no solo son útiles, sino que también tienen un valor significativo en la gestión empresarial. Así como lo afirma la Figura 9, en donde el 77% de los gerentes cree que los proyectos son herramientas de gestión empresarial altamente útiles, y un 12% los considera extremadamente útiles. Similarmente, un 70% de los encuestados cree que los proyectos tienen un alto valor como herramienta de gestión, y un 22% les atribuye un valor extremadamente alto. Esto resalta la importancia que los proyectos juegan dentro de las empresas como elementos clave para la organización y el logro de objetivos estratégicos.

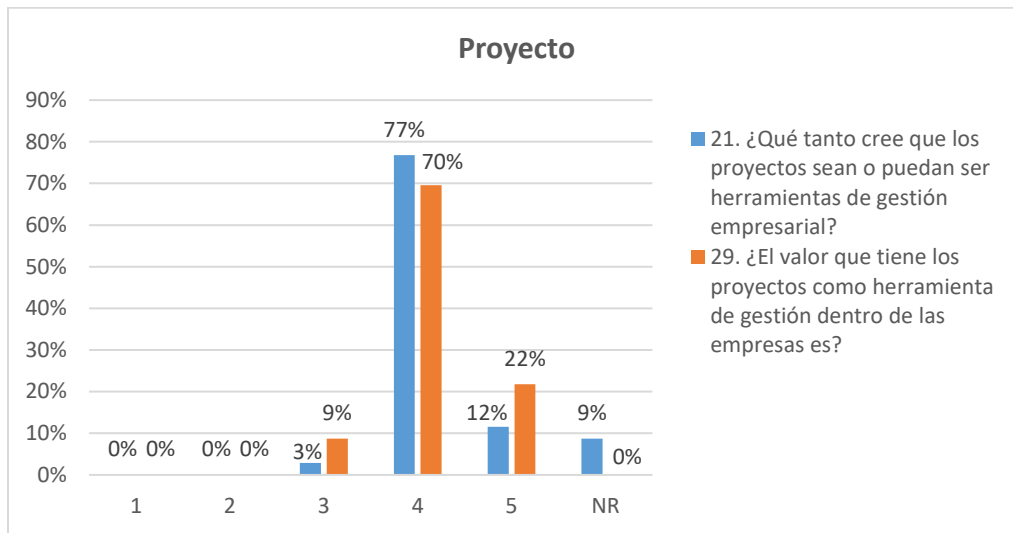


Figura 9. Preguntas 21 y 29.
Abreviaturas: NR; No Responde.

En adición a lo anterior, la Figura 10 expone la adopción de proyectos como herramientas de gestión. Lo que se logra observar es que, el 81% indica que sus organizaciones utilizan proyectos como herramienta de gestión. Esto sugiere que en muchas organizaciones, la gestión de proyectos es un enfoque común y probablemente esencial para la operación y el logro de objetivos. Solo el 9% de los encuestados señala que no se utilizan proyectos como herramienta de gestión. Esto podría implicar que estas organizaciones adoptan otros enfoques de gestión o que la cultura de proyectos no está tan desarrollada en estos entornos.

Así pues, el uso de proyectos como herramienta de gestión es prevalente en la mayoría de las organizaciones representadas por los encuestados. Esto refuerza la idea de que la gestión de proyectos es una práctica consolidada y valorada dentro del entorno empresarial moderno. La minoría que no utiliza proyectos podría representar organizaciones con enfoques alternativos de gestión o que aún no han adoptado plenamente la metodología de gestión de proyectos.

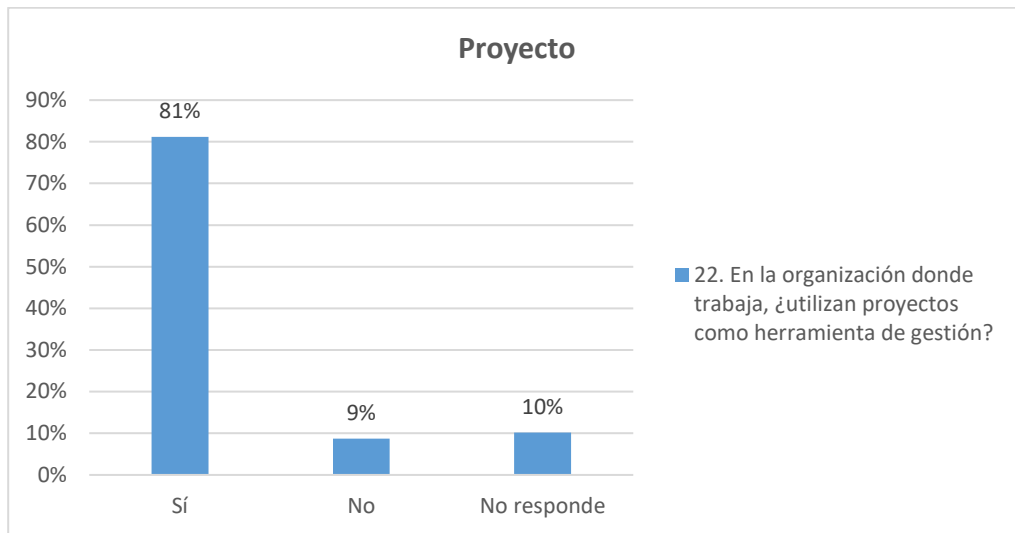


Figura 10. Pregunta 22

También, se preguntó por el valor que tiene la utilización de proyectos como herramientas de gestión; donde la mayoría de los encuestados (74%) considera que tiene un valor alto dentro de la empresa, mientras que un 12% adicional cree que tiene un valor extremadamente alto, esto refleja una percepción generalizada de que los proyectos son una herramienta valiosa para la gestión empresarial. La Figura 11 entonces, muestra que, los proyectos son altamente valorados como herramientas de gestión dentro de las empresas, con una gran mayoría de encuestados reconociendo su importancia y utilidad. La percepción general es que los proyectos juegan un papel crucial en la gestión empresarial, lo que subraya la relevancia de la metodología de gestión de proyectos en el entorno corporativo.

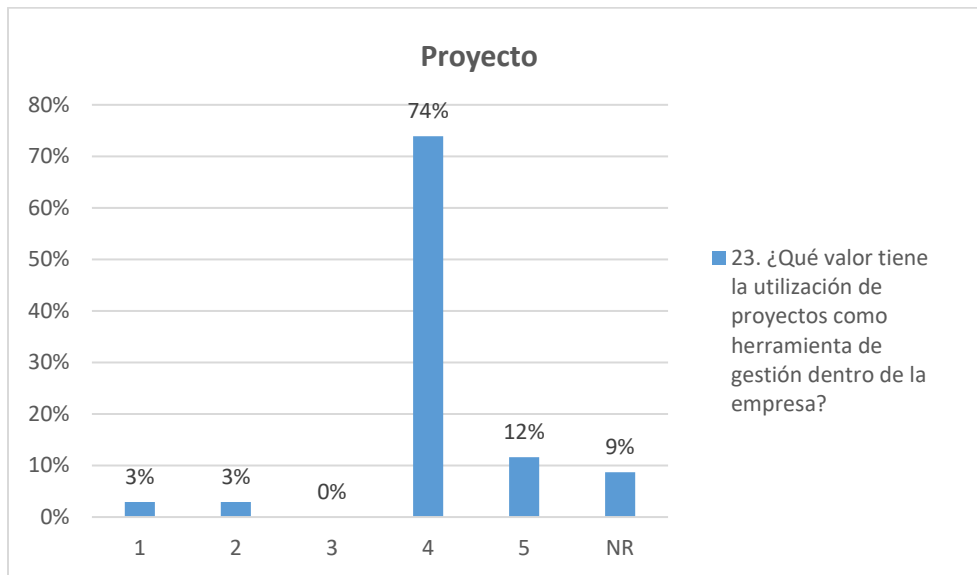


Figura 11. Pregunta 23

Además, se quiso evidenciar la apreciación y experiencia que cada uno de los directivos presenta frente a la implementación de proyectos como herramienta gerencial que permita ser una ventaja competitiva en el mercado, los gerentes y directivos evaluados respondieron mayormente que:

- *“Una adecuada implementación de proyectos puede servir como una ventaja competitiva significativa al mejorar la eficiencia, fomentar la innovación, facilitar la toma de decisiones estratégicas y generar valor a largo plazos para los clientes y la organización. Esto permite a las empresas no sólo sobrevivir, sino también prosperar en un mercado cada vez más competitivo”.*
- *“Es importante porque nos ayuda a determinar el horizonte de la organización, mejorar la eficiencia y maximizar los recursos disponibles”.*
- *“En la medida que permite formular, presupuestar ejecutar y alcanzar las metas estratégicas que permitan diferenciar de la competencia”.*
- *“La implementación de proyectos permite optimizar recursos, lo que se traduce en una mayor eficiencia y reducción de costos”*
- *“Los proyectos fomentan la innovación, permitiendo a las empresas adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado”.*

- *“Con un enfoque en proyectos, se generan datos y análisis que ayudan a tomar decisiones más informadas”.*

Estas respuestas permiten evidenciar que, la implementación de proyectos es una herramienta gerencial que otorga a la organización no solamente una ventaja competitiva sino también adaptabilidad y capacidad de toma de decisiones, significando entonces el crecimiento y sostenimiento de la empresa en un entorno cada vez más competitivo.

Por otro lado, se indaga sobre las principales limitantes, para la implementación de proyectos como herramientas de gestión organizacional, donde las personas evaluadas respondieron que estos limitantes están relacionadas principalmente con *“la falta de cualificación de los empleados de diferentes áreas de la organización en el manejo de las metodologías”, “resistencia al cambio y la falta de objetivos claros”, “prioridades contradictorias en la organización”, “falta de seguimiento y evaluación”, “cambios en el entorno económico” y “falta de innovación en los enfoques”*, por mencionar algunas respuestas dentro de las cuales fueron las más repetidas y relevantes.

Por último, se puede concluir que la utilización de proyectos como herramienta gerencial presenta debilidades relacionadas con la *“resistencia del personal a aplicar los modelos establecidos por las metodologías”* o porque la cultura organizacional presenta *“escasa flexibilidad ante los cambios del entorno”*, también puede presentarse que las organizaciones no disponen o no quieren asignar recursos lo que *“restringe el desarrollo”* o simplemente porque hay *“falta de claridad en los objetivos”* o los *“proyectos están mal definidos que conducen a expectativas erróneas”*.

Todo lo anterior permite identificar que los gerentes organizacionales de la ciudad de Cartagena evaluados sí usan los proyectos como instrumento de gestión organizacional, a pesar de que hayan limitantes y debilidades que entorpecen y dificultan su eficaz y óptima ejecución, sin embargo, estas dificultades puede observarse con las respuestas de los evaluados que están más asociadas a la organización misma y su individual funcionamiento que a la eficacia y eficiencia de lo que propone la gestión de proyectos en su generalidad.

Para finalizar, se le da respuesta al objetivo tercero y último, el cual era describir la perspectiva de gerentes y directivos de empresas en Cartagena frente a la gestión de proyectos como instrumento de dirección. Por lo que se recopilaron las respuestas frente a las más repetidas y relevantes y se obtuvo que, los gerentes organizacionales evaluados consideran que la gestión de proyectos como instrumento de dirección *“permite la planeación organizacional y el desarrollo de programas pertinentes para la empresa”*, además de que facilita la *“toma de decisiones, permite la identificación de criterios, analiza las alternativas”* y gestiona para que haya mayor liderazgo. Además, los evaluados también consideran que este hecho permite *“mayor organización en la consecución de las metas”* y *“una mejor gestión de recursos”*.

Capítulo 4. Conclusiones

Los hallazgos de esta revisión permitieron concluir que, los gerentes organizacionales de la ciudad de Cartagena que hicieron parte de este estudio sí reconocen las metodologías de gestión de proyectos, porque los resultados exponen que mantienen una relación constante y cercana con estas, por ejemplo las metodologías Prince2, P2P e ISO21500, las cuáles puntuaron como las más utilizadas y conocidas en sus prácticas directivas. Además, se permitió evidenciar que, la aplicación de metodologías es crucial para la gestión diaria de proyectos, en donde estas presentan una alta usabilidad, utilidad, eficacia y relevancia en el contexto empresarial de la ciudad.

Aun así, se considera necesario que estas metodologías sean adaptadas a las particularidades de las empresas y a las dinámicas del desarrollo organizacional para optimizar su eficacia. Porque se sabe que las metodologías por sí solas no funcionan sino que es el equipo humano quien crea la fluidez y eficacia de estas. Esto muestra entonces que, la formación y capacitación en metodologías de gestión de proyectos debe de ser transversal a todos los miembros de la empresa para poder lograr los objetivos y los proyectos que quieran llevarse a cabo a través de ellas. De todos modos, los gerentes organizacionales de Cartagena reconocen y valoran profundamente las metodologías de gestión de proyectos. Su uso generalizado y la alta percepción de utilidad indican que estas herramientas son esenciales y efectivas para el manejo de proyectos en la actualidad, con una clara necesidad de personalización para maximizar su impacto en el contexto empresarial local.

Por otro lado, la evaluación sobre el uso de proyectos como instrumento de gestión por parte de directivos y gerentes en Cartagena revela una fuerte valorización y aplicación de esta metodología en el entorno organizacional de la ciudad, dado que los resultados permiten concluir que, los proyectos son herramientas de gestión empresarial altamente útiles y con un alto valor. Esta percepción subraya la importancia y relevancia de los proyectos en las empresas para la organización y el logro de objetivos estratégicos, además de que demuestra que la implementación de proyectos proporciona una ventaja competitiva, adaptabilidad y capacidad

de toma de decisiones, factores cruciales para el crecimiento y sostenimiento de las empresas en un entorno competitivo. Esto mismo afirmaba Montes (2022), en donde exponía que la gestión de proyectos contribuye al aprovechamiento de tiempo y recursos, y facilita el control de estos.

Sin embargo, hubo directivos que respondieron que no utilizan proyectos como herramientas de gestión, esto refleja que, existen enfoques alternativos o una cultura de proyectos menos desarrollada en esas organizaciones. En adición a lo anterior, también se reconoció que la implementación de proyectos como herramientas de gestión presenta desafíos y limitaciones en su ejecución efectiva. Estos desafíos suelen estar más relacionados con las características específicas de cada organización y su funcionamiento interno, que con la metodología de gestión de proyectos en sí misma. Cabe aclarar que, cuando todos los recursos de un proyecto colaboran para lograr este objetivo común, el proyecto tendrá éxito. Por ello, una mala gestión puede causar estragos y repercutir negativamente en los resultados del proyecto, lo que no agrada a las partes interesadas.

En resumen, los directivos y gerentes de Cartagena comprenden la importancia de los proyectos como herramienta de gestión organizacional y hacen uso de ellos. Aunque las cuestiones empresariales internas pueden influir en la aplicación eficaz de la metodología de gestión de proyectos, ésta es ampliamente reconocida como un componente crucial del éxito empresarial. Los proyectos son ampliamente utilizados y muy valorados, lo que pone de relieve su función esencial en la administración organizacional en la actualidad.

Por último, la perspectiva de gerentes y directivos de empresas en Cartagena frente a la gestión de proyectos como instrumento de dirección revela una visión mayoritariamente positiva y estratégica sobre su aplicación, puesto que, los gerentes valoran la gestión de proyectos principalmente por su capacidad para facilitar la planeación organizacional y el desarrollo de programas pertinentes. Este enfoque permite una planificación estructurada que es crucial para alinear los objetivos empresariales con las acciones estratégicas. La gestión de proyectos también se percibe como una herramienta clave para la toma de decisiones

informadas, ya que ayuda en la identificación de criterios relevantes y en el análisis de alternativas, lo cual fortalece este proceso de decisión.

En síntesis, los gerentes y directivos de Cartagena ven la gestión de proyectos no solo como una herramienta esencial para la organización y planificación, sino también como un mecanismo que optimiza la toma de decisiones, fortalece el liderazgo y mejora la gestión de recursos. Por esta razón, es importante tener en cuenta dentro de las organizaciones de hoy día las técnicas y modelos de gestión de proyectos, ya que resultan ser una herramienta valiosa y competitiva. Aunque las grandes empresas son las principales usuarias de estas herramientas, el clima económico actual está obligando a las microempresas y a las pequeñas y medianas empresas a investigar y considerar estas diversas opciones estratégicas. Al hacerlo, pueden reorientar su negocio para competir con más éxito y agresividad en los mercados locales, nacionales e internacionales. Además, la gestión de proyectos les permite crear procesos de mejora continua que posibilitan la adaptación a las siempre cambiantes condiciones de la organización, los clientes y el mercado.

Por esta razón, la invitación está puesta en investigar y profundizar en el uso de los proyectos como herramienta para los ejercicios de gestión y dirección por parte de las organizaciones que utilizan metodologías ampliamente aceptadas. Se logra observar que, el papel de la gerencia de proyectos dentro de las organizaciones en la actualidad, y a nivel mundial, ha cobrado amplia relevancia por su aporte a la gestión y a la estrategia, lo que lleva a reflexionar, a ahondar y a indagar respecto al uso de proyectos a través de metodologías de amplio reconocimiento, como herramienta del ejercicio gerencial por parte de las organizaciones.

Referencias

- 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.
- Cámara de Comercio Cartagena [CCC]. (2023, enero). Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la cámara de comercio de Cartagena, 2022.
<https://www.cccartagena.org.co/sites/default/files/media/informe-gestion/INFORME-JURISDICCIO%CC%81N-CCCARTAGENA-2022.pdf>
- Bley, A., y Cárdenas, L. (2019). *Planificación y control de proyectos*. Alpha Editorial.
- Bron, B.; Cortez, P. y Mar, O. (2022). Sistemas de recomendación para la gestión de proyectos: análisis bibliométrico. *Serie científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(5), 70-84.
- Crispieri, G. (2019). *Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos: un enfoque en las mejores prácticas*. Project Design and Management
- Cruz, J.; Guevara, H.; Flores, J. y Ledesma, M. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 684-689.
- Duque, J. y Supo, D. (2021). Mejora del desempeño de una empresa contratista y de servicios generales aplicando la metodología de la guía PMBOK en la gestión de proyectos. *Revista Ingeniería: ciencia, tecnología e innovación*, 8(1), 72-84.
- Flores-Cerna, F.; Sanhuesa-Salazar, V.M.; Valdés-González, H.M y Reyes-Bozo, L. (2021). Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación. *Revista Científica*, 43(1), 38-49.
<https://doi.org/10.14483/23448350.18332>

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.

Hadida, S. y Troilo, F. (2020). La agilidad en las organizaciones: trabajo comparativo entre metodologías ágiles y de cascada en un contexto de ambigüedad y transformación digital. *Serie documentos de trabajo*, (756).

Jerez, L. y Landazabal, A. (2016). Propuesta metodológica para la gestión de proyectos sociales para la dirección de desarrollo sostenible de Cemex de Colombia basada en el estándar PMBOK del PMI.

Mazurkiewicz, I. (2020). Competencias generales y gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa. *Revista científica electronica de Negocios*, 1(14), 45-59.

Melendez, J. y El Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales: una revisión integral. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII(4), 228-242.

Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos*. MMEditores.

Monsalve, N., Ayala, L., y García, J. (2023). *Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación*. Universidad EAN.

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.

Moreno, J.; Duitama, J.; Suárez, E. y Monroy, H. (2017). Aplicación de lineamientos de la guía PMBOK 5ed en la construcción del proyecto parque recreacional y biosaludable en el municipio Jenesano-Boyacá. Tesis para optar al grado especialización en gerencia de obras, Facultad de Ingeniería, Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.

- Moyano, F. y Villamil, D. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental. *Revista politécnica*, 17(34), 55-69.
<https://doi.org/10.33571/rpolitec.v17n34a4>
- Murcia, J. (2019). *Proyectos: Formulación y criterios de evaluación*. Alpha Editorial.
- 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.
- Pacheco, C.; Hernández, H. y Niebles, W. (2020). Gestión de proyectos estratégicos para las pequeñas empresas del área metropolitana de Barranquilla (Colombia). *Revista Espacios*, 41(1), 5.
- Riaño, N. (2021). Estudio comparativo de metodologías tradicionales y ágiles aplicadas en la gestión de proyectos. *Universidad Pontificia Bolivariana*.
- Solarte-Pazos, L. y Sánchez-Arias, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: El modelo de madurez en gestión de proyectos. *Innovar*, 24(52), 5-18.
- Taylor (2003). *Principios de la administración científica*. Decimosegunda edición. Edigrama Ltda.
- Wallace, W. (2014). Gestión de proyectos. *Edinburgh Business School*. Recuperado de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/pr-bk-taster.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Encuesta estructurada sobre gestión de proyectos

Link del formulario de Google correspondiente a la encuesta estructurada usada para la recolección de información de la presente monografía:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd1g519BQaok6ZW-7h0oFCMX1jiZOYe84TkFF-inGJMrF0hDw/viewform>

Anexo 2. Operacionalización de objetivos

| OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | |
|--|------------------------------------|--|
| Objetivo | Preguntas que permiten responderlo | |
| | # pregunta | Pregunta |
| Contextualización | 2 | Cargo directivo/gerencial ocupado |
| | 3 | Años de experiencia |
| | 4 | Tamaño de la empresa |
| | 5 | Clasificación de la empresa |
| | 6 | Número de trabajadores de la empresa |
| | 7 | Sector económico |
| | 8 | Nivel de formación |
| Evaluar el reconocimiento de los gerentes organizacionales de Cartagena con las metodologías de gestión de proyectos | 9 | ¿Ha escuchado sobre metodologías de gestión de proyectos? |
| | 10 | ¿Tiene conocimientos teóricos referentes a metodologías específicas en gestión de proyectos (PMP; Scrum; Prince2; MGA; otras)? |
| | 11 | ¿Qué tanto conocimiento teórico tiene respecto a metodologías de gestión de proyectos? |
| | 12 | ¿Qué tanta usabilidad tiene las metodologías de gestión de proyectos en el campo empresarial? |
| | 13 | De las siguientes metodologías, ¿De cuáles tiene conocimiento de su existencia? |
| | 14 | ¿Qué tanto conocimiento práctico tiene respecto a las metodologías de gestión de proyectos? |
| | 15 | ¿Ha utilizado alguna metodología de gestión de proyectos, en el ejercicio de su cargo directivo (bien sea en el campo profesional, personal u otro)? |

| OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | |
|---|--|---|
| Objetivo | Preguntas que permiten responderlo | |
| | # pregunta | Pregunta |
| Evaluar el reconocimiento de los gerentes organizacionales de Cartagena con las metodologías de gestión de proyectos | 16 | De las siguientes metodologías de gestión de proyectos, ¿Cuál(es) ha utilizado en el ejercicio de su cargo directivo? |
| | 17 | ¿Qué tan pertinente ha sido o fue la aplicación de la(s) metodología(s) indicadas en la respuesta a la pregunta anterior? |
| | 18 | Con respecto a su experiencia en el uso de metodologías de gestión de proyectos, usted ¿ha adaptado alguna metodología específica a las necesidades de algún proyecto en particular? |
| | 19 | Con respecto a su experiencia en el uso de metodologías de gestión de proyectos, usted ¿ha creado alguna metodología con base a las necesidades de algún proyecto en particular? |
| | 25 | ¿Qué tan alto es su conocimiento teórico respecto a metodologías de gestión de proyectos? |
| | 26 | ¿Qué tanto conocimiento práctico tiene respecto a las metodologías de gestión de proyectos? |
| | 27 | ¿Qué tan pertinente es la aplicación de metodología de gestión de proyectos en el campo empresarial? |
| | 30 | ¿Qué tanta necesidad existe de adaptar metodologías de gestión de proyectos a las particularidades de las empresas? |
| | 31 | ¿Qué tanto utiliza en su gestión como directivo metodología(s) de gestión de proyectos? |
| | 32 | ¿La importancia en el día a día del uso de metodologías de gestión de proyectos como directivo es? |
| | 33 | ¿Qué tanto ha aplicado, en su totalidad, alguna metodología específica de gestión de proyectos? |
| | 34 | ¿Qué tan importante es la rigurosidad en la aplicación de la totalidad, en cuanto a su contenido, de las metodologías de gestión de proyectos? |
| | 38 | ¿La necesidad de adaptar metodologías de gestión de proyectos para el desarrollo organizacional de su empresa es? |
| | 40 | 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. |
| 41 | ¿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. | |

| OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | |
|--|---|--|
| Objetivo | Preguntas que permiten responderlo | |
| | # pregunta | Pregunta |
| | 43 | ¿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. |
| Identificar el uso de proyectos como instrumento de gestión por parte de directivos y gerentes de empresas en Cartagena | 20 | Con respecto a su experiencia en el uso de metodologías de gestión de proyectos, usted ¿ha aplicado en un cien por ciento alguna metodología específica de gestión de proyectos? |
| | 21 | ¿Qué tanto cree que los proyectos sean o puedan ser herramientas de gestión empresarial? |
| | 22 | En la organización donde trabaja, ¿utilizan proyectos como herramienta de gestión? |
| | 23 | ¿Qué valor tiene la utilización de proyectos como herramienta de gestión dentro de la empresa? |
| | 24 | ¿Qué tanta relación tiene su disciplina (formación profesional de pregrado) con la gestión de proyectos? |
| | 28 | ¿Los proyectos pueden ser herramientas de gestión dentro de las empresas? |
| | 29 | ¿El valor que tiene los proyectos como herramienta de gestión dentro de las empresas es? |
| | 35 | ¿Qué tanto utiliza proyectos como herramienta de gestión? |
| | 36 | ¿Qué tanta importancia tiene la utilización de proyectos como herramienta de gestión? |
| | 37 | ¿Qué afinidad tiene su formación de pregrado universitario con el desarrollo de proyectos? |
| | 39 | 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. |
| Describir la perspectiva de gerentes de organizaciones en Cartagena en relación con las metodologías de proyectos como instrumento de dirección | 42 | ¿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. |

