

Características gestión de proyectos según percepción organizaciones, ciudad de Bogotá D.C.



Características de un modelo de gestión de proyectos según percepción de directivos y gerentes de organizaciones, ciudad de Bogotá D.C.

Jeison Eduardo Fino Rincon

Proyecto Nodo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

junio de 2024

Características gestión de proyectos según percepción organizaciones, ciudad de Bogotá D.C.

Características de un modelo de gestión de proyectos según percepción de directivos y gerentes de organizaciones, ciudad de Bogotá D.C.

Jeison Eduardo Fino Rincon

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

Asesor(a)

Jonnathan López Hurtado

Doctor en Proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

junio de 2024

Características gestión de proyectos según percepción organizaciones, ciudad de Bogotá D.C.

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mis queridos padres, por su amor incondicional, su sacrificio y su constante apoyo, que han sido el pilar fundamental en mi vida. A mis hermanos, por inculcarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. A mis amigos, por su compañía y ánimo en los momentos difíciles. Y a Paula Oliva Rincon, por su comprensión y aliento constante durante este proceso.

Características gestión de proyectos según percepción organizaciones, ciudad de Bogotá D.C.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han contribuido al desarrollo de este proyecto:

A mis padres, por su amor, paciencia y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida académica.

A mi director de proyecto, Jonnathan López Hurtado, por su guía experta, dedicación y valiosas sugerencias que han sido fundamentales para la realización de este proyecto.

A mis profesores, por compartir su conocimiento y por su constante motivación.

A mis compañeros y amigos, por su ánimo, colaboración y por los momentos de compañerismo que hicieron más llevadero este proceso.

A Corporación Universitaria Minuto de Dios, por proporcionar los recursos y el entorno necesarios para llevar a cabo mi investigación.

A todos aquellos que, de una forma u otra, han dejado una huella en mi camino académico, mi más sincero agradecimiento. Este proyecto es el resultado de un esfuerzo colectivo, y cada uno de ustedes ha sido parte esencial de este logro.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	11
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1	Descripción del problema.....	12
2.2	La pregunta de investigación.....	15
2.3	Los objetivos de investigación	17
2.3.1	Objetivo general.....	17
2.3.2	Objetivos específicos.....	17
2.4	Justificación de la investigación	18
3	REVISIÓN LITERARIA.....	19
3.1	Estado del arte.....	19
3.2	Marco teórico.....	20
3.2.1	El proyecto.....	20
3.2.2	La gestión por proyectos.....	24
3.2.3	Modelos de gestión de proyectos	29
4	METODOLOGÍA.....	31
4.1	Enfoque y alcance de la investigación	31
4.2	Población y muestra	31
4.2.1	Definición de la población.....	31
4.2.2	Cálculo y selección de la muestra	31
4.3	Instrumento(s).....	32
4.4	Descripción de procedimientos.....	32
4.5	Análisis de información	34

Características gestión de proyectos según percepción organizaciones, ciudad de Bogotá D.C.

4.5.1	Componente cuantitativo	34
4.5.2	Componente cualitativo	34
4.6	Consideraciones éticas	35
4.6.1	Análisis de consideraciones éticas	35
4.6.2	Instrumentos de aceptación y autorización	35
5	HIPÓTESIS	36
6	ANÁLISIS DE DATOS	37
6.1	Análisis de Resultados	79
6.2	Discusión	81
6.2.1	Validación de la hipótesis	82
7	CONCLUSIONES	83
8	RECOMENDACIONES	85
9	REFERENCIAS	87

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Variación de empresas activas por tamaños en el periodo del 2021 al 2023</i>	13
Tabla 2 <i>Evolución de las empresas activas por localidad de Bogotá</i>	14
Tabla 3 <i>Cargo de la persona encuestada</i>	37
Tabla 4 <i>Años de experiencia de la persona encuestada</i>	39
Tabla 5 <i>Clasificación de la organización</i>	40
Tabla 6 <i>Tamaño de la organización</i>	42
Tabla 7 <i>Sector al que pertenece la organización</i>	43
Tabla 8 <i>Genero de la persona encuestada</i>	44
Tabla 9 <i>Rango de edad de la persona encuestada</i>	45
Tabla 10 <i>Nivel académico de los encuestados</i>	46
Tabla 11 <i>Conocimiento sobre metodologías de gestión de proyectos</i>	47
Tabla 12 <i>Conocimiento teóricos metodologías de gestión de proyectos</i>	48
Tabla 13 <i>Escala de conocimiento practico de las metodologías de gestión de proyectos</i> ..	51
Tabla 14 <i>Utilización de la metodología para la gestión de proyectos de los encuestados</i> .	52
Tabla 15 <i>Categorización de las respuestas a la pregunta 46</i>	54
Tabla 16. <i>Resumen Categorización pregunta 46</i>	57
Tabla 17 <i>Categorización de las respuestas a la pregunta 47</i>	59
Tabla 18 <i>Resumen Categorización pregunta 47</i>	62
Tabla 19 <i>Categorización de las respuestas a la pregunta 48</i>	64
Tabla 20 <i>Resumen Categorización pregunta 48</i>	67
Tabla 21 <i>Categorización de las respuestas a la pregunta 49</i>	69
Tabla 22 <i>Resumen Categorización pregunta 49</i>	72
Tabla 23 <i>Categorización de las respuestas a la pregunta 50</i>	74
Tabla 24 <i>Resumen Categorización pregunta 50</i>	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Cargo de la persona encuestada</i>	38
Figura 2 <i>Años de experiencia de la persona encuestada</i>	39
Figura 3 <i>Clasificación de la organización</i>	41
Figura 4 <i>Tamaño de la organización</i>	42
Figura 5 <i>Sector al que pertenece la organización</i>	43
Figura 6 <i>Genero de la persona encuestada</i>	44
Figura 7 <i>Rango de edad de la persona encuestada</i>	45
Figura 8 <i>Nivel académico de los encuestados</i>	46
Figura 9 <i>Conocimiento sobre metodologías de gestión de proyectos</i>	48
Figura 10 <i>Conocimiento teóricos metodologías de gestión de proyectos</i>	49
Figura 11 <i>Conocimiento de metodologías para la gestión de proyectos de los encuestados</i>	50
Figura 12 <i>Escala de conocimiento practico de las metodologías de gestión de proyectos</i> .	51
Figura 13 <i>Utilización de la metodología para la gestión de proyectos de los encuestados</i>	52
Figura 14 <i>Metodologías utilizadas para la gestión de proyectos en el cargo de los encuestados</i>	53
Figura 15 <i>Gráfico Resultados</i>	58
Figura 16 <i>Gráfico Resultados</i>	63
Figura 17 <i>Gráfico Resultados</i>	68
Figura 18 <i>Gráfico Resultados</i>	73
Figura 19 <i>Gráfico Resultados</i>	78

Resumen

En el entorno dinámico y competitivo actual, las empresas de Bogotá, D.C., se enfrentan a la dificultad de gestionar eficazmente los proyectos para alcanzar sus objetivos estratégicos. Comprender las características que, según la percepción de directivos y gerentes, conforman un modelo de gestión de proyectos exitoso, resulta crucial para el éxito organizacional. Este estudio, que emplea una técnica cualitativa de estudio de caso, investiga los puntos de vista de gerentes y ejecutivos de 40 empresas diferentes en Bogotá, D.C., sobre las características importantes de un modelo de proyectos. Los resultados muestran que los siguientes son elementos críticos de un modelo eficaz de gestión de proyectos: énfasis en las competencias, conocimiento, alineación estratégica, comunicación eficaz, flexibilidad y adaptabilidad, liderazgo participativo, y seguimiento y evaluación.

Palabras clave: Gestión de proyectos, directivos, gerentes, modelo efectivo, competencias, conocimiento, flexibilidad, adaptación, liderazgo participativo, control y optimización.

Abstract

In today's dynamic and competitive environment, companies in Bogota, D.C., face the challenge of effectively managing projects to achieve their strategic objectives. Understanding the characteristics that, according to the perception of executives and managers, make up a successful project management model is crucial for organizational success. This study, which employs a qualitative case study technique, investigates the views of managers and executives from 40 different companies in Bogotá, D.C., on the important characteristics of a project model. The results show that the following are critical elements of an effective project management model: emphasis on competencies, knowledge, strategic alignment, effective communication, flexibility and adaptability, participative leadership, and monitoring and evaluation.

Keywords: project management, executives, managers, effective model, competencies, knowledge, flexibility, adaptability, participative leadership, control and optimization.

1 INTRODUCCIÓN

El éxito de las empresas actualmente viene determinado principalmente por su capacidad para gestionar adecuadamente los proyectos. La ejecución satisfactoria de los proyectos ayuda a las empresas a alcanzar sus objetivos estratégicos, aumentar su competitividad e impulsar el crecimiento de la organización. En este contexto, es fundamental comprender las cualidades que constituyen un buen modelo de gestión de proyectos.

En Bogotá, D.C., como en muchas otras ciudades del mundo, las empresas se enfrentan a un entorno dinámico y competitivo que requiere una gestión competente de los proyectos. Las organizaciones se enfrentan a diversos problemas, como la complejidad de los proyectos, la incertidumbre del entorno y la necesidad de contar con personal altamente cualificado.

Comprender los elementos que los ejecutivos y directivos consideran que constituyen un buen modelo de gestión de proyectos es fundamental para el éxito de la organización. Los ejecutivos y gerentes, como líderes organizacionales, juegan un papel importante en el desarrollo, implementación y evaluación de los modelos. Sus reflexiones sobre las cualidades importantes de un modelo eficaz pueden ayudar a las empresas a mejorar sus prácticas de gestión de proyectos.

Este estudio, utilizando un enfoque cualitativo de estudio de caso, investiga los puntos de vista de gerentes y ejecutivos de 40 organizaciones de diversas empresas en Bogotá, D.C., sobre los conocimientos y componentes importantes de un modelo eficiente de gestión de proyectos. Los hallazgos del estudio pueden ayudar a los investigadores a entender mejor los factores que son críticos para el éxito de la gestión de proyectos en el contexto de Bogotá, D.C., y pueden ser utilizados por las empresas para mejorar sus modelos de gestión de proyectos y aumentar la probabilidad de éxito en la ejecución de los proyectos.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción del problema

La implementación de la gestión de proyectos en el ámbito empresarial ha sido la norma desde la década de 1930 hasta la actualidad, tal es así que hoy existen diversos métodos reconocidos a nivel mundial que también se están desarrollando a nivel local.

Si bien lo anterior es cierto, no necesariamente significa que todas las empresas u organizaciones reconozcan la importancia de la gestión de proyectos en su organización, 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 herramientas de gestión, por ejemplo, cómo se relaciona con el tamaño de la organización. Esta realidad no está claramente descrita en la literatura existente, sin embargo, Arce y Lopez (2010) identificaron que las empresas según su tamaño tienden a utilizar en mayor medida o menor medida los proyectos dentro de su gestión.

Para el caso puntual de la ciudad de Bogotá D.C, la composición empresarial por tamaño según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) es la siguiente:

De 2.272 de las empresas en la ciudad el 92% de ellas son microempresas, el 5% pequeñas empresas y el 2% restante medianas empresas. Las empresas de Bogotá por sectores económicos se encuentran distribuidas de la siguiente manera: El porcentaje de grandes unidades productoras ronda el 1%. El 52% trabaja en el sector servicios. Mientras tanto, el 13% trabaja en la industria y el 33% se dedica al comercio Al terminar septiembre de 2023 se registró el aumento del número total de microempresas activas en Bogotá y en los 59 municipios de la jurisdicción en 1 %, con respecto al mismo período de 2022

De igual modo el aporte de las empresas por tamaño según la Cámara de Comercio de Bogotá, indica que Bogotá y Cundinamarca conforma el centro económico y empresarial del país. Aquí se encuentra el 32% del total de empresas en Colombia. En 2022 el número total de empresas matriculadas y renovadas en Bogotá y los 59 municipios de la jurisdicción de la

Cámara de Comercio de Bogotá en el departamento de Cundinamarca llegó a 498.705 empresas (Camara de Comercio de Bogotá, 2023).

Al terminar septiembre de 2023 se registró el aumento del número total de microempresas activas en Bogotá y en los 59 municipios de la jurisdicción en 1 %, con respecto al mismo período de 2022. Por su parte, las pequeñas empresas disminuyeron -3 %. En este mismo período también se registró una disminución del número de medianas en -1 % y la reducción del número de grandes empresas en -1% (Camara de Comercio de Bogotá, 2023).

Durante este periodo las MiPymes representan el 99,2% de las empresas activas en los nueve primeros meses del año; las micro y pequeñas son el 97,6% (Camara de Comercio de Bogotá, 2023).

Tabla 1
Variación de empresas activas por tamaños en el periodo del 2021 al 2023

Tamaño	Ene - sep (2021)	Ene - sep (2022)	Ene - sep (2023)	Variación 2021 - 2023	Variación 2022 - 2023
Microempresa	399.624	428.156	432.940	8%	1%
Pequeña	24.994	25.300	24.658	-1%	-3%
Mediana	7.370	7.401	7.306	-1%	-1%
Grande	3.464	3.454	3.419	-1%	-1%
Total, jurisdicción CCB	435.452	464.311	468.323	8%	1%

Fuente: (Camara de Comercio de Bogotá, 2023)

El 51,2 % de las empresas de Bogotá se localiza en 5 localidades: Suba, Usaquén, Chapinero, Kennedy y Engativá, lo que indica la alta concentración empresarial en las zonas de

Bogotá que tienen la mayor oferta de servicios públicos y privados para el funcionamiento de las empresas.

La tabla 2 muestra una valoración con relación a la intervención de las empresas de las diferentes localidades de Bogotá, donde se evidencia en general una participación activa para los periodos 2019 al 2023, si bien existe zonas donde hay menos tendencia los porcentajes de valoración en su mayoría son positivos indicando un crecimiento de las empresas que se van estableciendo en cada Localidad.

Tabla 2
Evolución de las empresas activas por localidad de Bogotá

Localidad	Ene - sep (2019)	Ene - sep (2021)	Ene- sep (2022)	Ene- sep (2023)	Variació n 2019 - 2023	Variació n 2021 – 2023	Variació n 2022- 2023	% participació n sep 2023
01 Usaquén	43.253	39.095	40.258	40.373	-7%	3%	0,3%	10,1%
02 Chapinero	38.103	35.517	37.497	38.290	0%	8%	2,1%	9,6%
03 Santa Fe	15.562	13.749	14.644	15.017	-4%	9%	2,5%	3,8%
04 San Cristóbal	8.668	7.718	8.336	8.415	-3%	9,0%	0,9%	2,1%
05 Usme	6.599	6.292	6.965	7.089	7%	12,7%	1,8%	1,8%
06 Tunjuelito	7.086	6.341	6.988	7.060	0%	11,3%	1,0%	1,8%
07 Bosa	17.186	15.602	17.678	17.609	2%	12,9%	-0,4%	4,4%
08 Kennedy	40.750	37.289	39.714	39.372	-3%	5,6%	-0,9%	9,9%
09 Fontibón	21.205	19.480	20.304	20.483	-3%	5,1%	0,9%	5,1%
10 Engativá	39.036	35.267	36.809	36.183	-7%	2,6%	-1,7%	9,1%
11 Suba	53.522	47.397	50.073	49.807	-7%	5,1%	-0,5%	12,5%

12 Barrios Unidos	20.376	18.352	19.080	18.978	-7%	3,4%	-0,5%	4,8%
13 Teusaquillo	16.014	13.885	14.630	14.725	-8%	6,0%	0,6%	3,7%
14 Los Mártires	17.153	15.187	16.792	17.012	-1%	12,0%	1,3%	4,3%
15 Antonio Nariño	8.103	7.231	7.806	7.882	-3%	9,0%	1,0%	2,0%
16 Puente Aranda	20.242	18.611	19.650	19.484	-4%	4,7%	-0,8%	4,9%
17 Candelaria	4.238	3.691	4.029	4.101	-3%	11,1%	1,8%	1,0%
18 Rafael Uribe	11.441	10.370	11.388	11.649	2%	12,3%	2,3%	2,9%
19 Ciudad Bolívar	12.392	11.135	12.657	12.872	4%	15,6%	1,7%	3,2%
No informa	11.670	11.240	12.448	12.650				3,2%
Total, Bogotá	412.599	373.449	397.746	399.051	-3%	7%	0,3%	100,0%

Fuente: (Camara de Comercio de Bogotá, 2023)

2.2 La pregunta de investigación

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

Esta pregunta de investigación se aterriza a las empresas y organizaciones que desarrollan sus actividades en la ciudad de Bogotá D.C.

2.3 Los objetivos de investigación

2.3.1 Objetivo general

Identificar las características que debe tener un modelo de gestión de proyectos según la percepción de directivos y gerentes de organizaciones en la ciudad de Bogotá D.C.

2.3.2 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.

2.4 Justificación de la investigación

La investigación es relevante debido a dos factores principales: en primer lugar, las empresas deben ser competitivas en el mercado, lo que significa que deben gestionar los recursos de manera más eficiente en el día a día; en segundo lugar, las organizaciones deben fortalecerse en el reconocimiento de que son una parte del circuito económico, que en el caso del país consiste en las relaciones que se producen de manera tripartita entre la sociedad, el Estado y las organizaciones (o el sector productivo). Como componentes del circuito económico, las organizaciones crean diversos vínculos con el Estado y la sociedad, que se manifiestan en la oferta de bienes y servicios, la demanda de mano de obra, el pago de salarios, el pago de impuestos y la demanda de trabajo.

En cuanto a la ciudad de Bogotá existen escasos estudios enfocados hacia la gestión de proyectos, pero se las entidades se evalúan según los resultados y desempeños que ejecutan en su operación. En la ciudad se presencia que existen bajos índices de utilización de modelos de gestión en relación con el nivel de madurez y comprensión de las diferentes metodologías, en especial los líderes de cada Organización desconocen ciertos procedimientos para la gestión de proyectos. Si las empresas de Bogotá adoptan y aplican técnicas de gestión de proyectos, se podrá establecer conexiones entre estas prácticas y los resultados y el rendimiento operativo de los proyectos y así evaluar las capacidades organizativas actuales de las organizaciones para la gestión de proyectos e identificar cualquier deficiencia con respecto a ciertos elementos y procedimientos necesarios para establecer una cultura de proyectos dentro de las organizaciones (Castro, W. J. et al.,2023). Debido al o anterior es necesario evidenciar que conocimiento tiene los administradores sobre la gestión de proyectos y como hacen uso de las diferentes metodologías para crear estrategias y mejorar en los aspectos competitivos.

3 REVISIÓN LITERARIA

3.1 Estado del arte

Una de las principales preocupaciones que la administración y la gestión de las organizaciones en su conjunto deben resolver tanto ahora como en el futuro es la eficiencia en todas sus formas (Barrera et al., 2022). Esto se debe al hecho de que la eficiencia es incuestionablemente un componente crítico de la comerciabilidad y longevidad de una organización.

Desde mediados del siglo XIX, han surgido teorías coherentes con la dinámica organizativa y la realidad humana a partir de la investigación sobre cómo evolucionan los procesos dentro de las organizaciones. Estas recomendaciones dan prioridad a lo que diferentes profesionales del sector han determinado como puntos "neurálgicos" para las empresas. Ejemplos de ello son Fayol (1994), que habla de la "necesidad de la enseñanza administrativa", y Taylor (2003), que habla de la importancia de la "Organización Racional del Trabajo", basándose en sus extensas investigaciones en diversas empresas sobre el tema de la fatiga humana, el tiempo y las normas de producción, así como en cada perspectiva teórica sobre la naturaleza de la gestión como disciplina, habilidad o arte.

El uso de proyectos como medio para asignar recursos (Oussouboure y Victore, 2017) y llevar a cabo tareas relacionadas con la estrategia de la organización (Solarte-Pazos y Sánchez-Arias, 2014) se está convirtiendo en algo habitual en las organizaciones; en lugar de ser un desarrollo relativamente nuevo, es un reconocimiento de métodos de los siglos XIX y XX.

Existen investigaciones que se están llevando a cabo en respuesta al problema planteado en este estudio, se están realizando estudios como el de Solarte-Pazos y Sánchez-Arias (2014), que abordan los proyectos y su uso en la estrategia organizativa y se centran en los modelos de madurez de gestión de proyectos 3M. Plantean la cuestión de cómo medir el nivel de madurez organizacional para la gestión de proyectos estratégicamente alineados con el entorno. Así, desarrollaron una nueva propuesta para mejorar el modelo, que condujo a la creación de la versión 5.0.

Utilizando una metodología cualitativa, exploratoria y documental, Montes (2022, p. xx) realizó un estudio con el objetivo para “analizar las aportaciones de las metodologías de gestión

de proyectos para su aplicación en las evaluaciones del desempeño". Por último, subraya lo crucial que es para las estructuras empresariales utilizar los proyectos como herramienta de gestión.

Desde hace casi cinco décadas, la gestión de proyectos ha adquirido una importancia creciente en las organizaciones de todo el mundo por su papel en la estrategia y la gestión. Esto ha llevado a reflexionar, investigar y desarrollar el uso de proyectos como herramienta para que las organizaciones ejerzan la gestión a través de metodologías ampliamente aceptadas.

3.2 Marco teórico

Aunque los proyectos y la gestión de proyectos han existido a lo largo de la historia de la humanidad (Wallace, 2014), se cree que la construcción de la presa Hoover en la década de 1930, que implicó el uso del renombrado diagrama de Gantt como herramienta de gestión, lo que solidificó el campo como objeto de estudio (Gray, 2010). (Gallegos, 2006). Posteriormente, se introduce el marco teórico del estudio, el cual se deriva de la definición de proyectos, gestión de proyectos y, por último, los modelos de gestión de proyectos.

3.2.1 El proyecto

Se denomina proyecto al conjunto de acciones encaminadas a alcanzar un objetivo determinado. Numerosos autores han abordado esta idea incorporando a sus definiciones los elementos propios de este ámbito, como el tiempo, el alcance y los recursos (Moreno Monsalve et al., 2018).

Un proyecto nace en respuesta a la necesidad; pueden estar orientadas a la resolución de problemas, al aprovechamiento de oportunidades o a la solución de problemas. Un proyecto puede definirse como la introducción de una nueva tecnología, la realización de un plan o el lanzamiento de un nuevo producto. Cuando se alcanza el objetivo de un proyecto, éste llega a su fin; por el contrario, si el objetivo es inalcanzable, se determina su paralización. Cada proyecto es distinto de los demás, ya que tiene su propia personalidad, retos y particularidades (Moreno Monsalve et al., 2018).

Los proyectos tienen como objetivos principales el coste, rendimiento y plazo que proporcionan normas inequívocas para evaluar el éxito o el fracaso. El director del proyecto debe comprender las implicaciones de cada uno de estos objetivos y las posibles relaciones entre ellos(Lock, 2019). A continuación, se describe la principal característica de cada objetivo:

- **El Objetivo De Costes**

Cada proyecto debe ser supervisado de cerca con respecto a planes de costes exhaustivos para asegurarse de que ningún proyecto supera los límites de gasto especificados en su carta o contrato. Si las obras no se terminan dentro del presupuesto asignado, los beneficios y el rendimiento del capital serán menores y, en el peor de los casos, se corre el riesgo de llegar a una situación financiera más grave. La mayoría de las empresas se inician con la esperanza de cosechar recompensas más adelante, o incluso al finalizarlas.(Lock, 2019)

Si la financiación se agota antes de que un proyecto esté terminado, puede que haya que abandonarlo por completo; en ese caso, el dinero y el trabajo ya gastados se pierden y deben amortizarse. En casos graves, el exceso de gasto puede incluso provocar la desaparición de la institución responsable(Lock, 2019).

- **El Objetivo De Rendimiento (O Calidad)**

El objetivo del proyecto de rendimiento también se ha denominado en numerosas ocasiones con el término alternativo menos deseable, calidad. Un concepto amplio de calidad de un proyecto o producto evoca varias imágenes en nuestra mente. La naturaleza del proyecto o producto determinará los atributos de calidad percibidos(Lock, 2019).

La calidad se basaba principalmente en pruebas e inspecciones para detectar defectos (denominados no conformidades en el lenguaje de la gestión de la calidad) y corregirlos. En los últimos años, organizaciones de todos los sectores del mercado han adoptado la idea de la gestión de la calidad total (GCT). Mediante la gestión de la calidad total (GCT), toda una organización desarrolla una "cultura de la calidad" en la que todos los trabajadores, desde la alta dirección hacia abajo, asumen la responsabilidad de la calidad y ésta se integra en todos los

procesos y diseños de trabajo. Los problemas de calidad se consideran tan importantes en los sectores de servicios y otras empresas(Lock, 2019).

Una cultura de la calidad que impregne toda la organización es el objetivo último de un sistema eficaz de gestión de la calidad, que puede diseñarse, implantarse y ejecutarse utilizando como base la reconocida familia de normas ISO 9000(Lock, 2019).

- **El Objetivo Temporal**

El avance previsto debe cumplirse o superarse con el avance real. Todas las fases principales del proyecto deben completarse en los plazos previstos. A menudo, los proyectos corren el riesgo de no empezar en la fecha prevista. La dilación, los problemas legales o de planificación, la falta de información, la escasez de efectivo u otros recursos, y otros muchos factores pueden provocar retrasos extremadamente largos. Todos estos elementos pueden poner a un director de proyecto en una situación difícil o inviable. Es poco probable que un proyecto que se retrase se termine en la fecha prevista(Lock, 2019).

Así como el proyecto tiene objetivos para cumplir la meta final también cuenta con ciertas características que lo diferencia de otros proyectos entre ellas las más distinguidas son:

1. **Un proyecto es transitorio**, ya que tiene un inicio y un final. Cada proyecto tiene una fecha de inicio y otra de finalización. El proyecto comienza con una declaración de trabajo que proporciona una visión general del producto, servicio o resultado que el proyecto pretende ofrecer. Concluye cuando se logran los objetivos o se cancela el proyecto si no se pueden alcanzar(Rowe, 2020).

2. **Un proyecto es único**, produce un bien, servicio o resultado que lo diferencia de algún modo de todos los demás bienes, servicios o resultados comparables. Único también significa que, a pesar de que dos proyectos puedan parecer similares porque proporcionan resultados comparables, en realidad no lo son. Se está produciendo algo nuevo en cada uno de los dos proyectos. Dado que el producto final actualizado es una nueva creación, incluso las revisiones de productos finales ya existentes se consideran únicas(Rowe, 2020).

3. **Los proyectos tienen un estilo de elaboración progresiva**. Esto indica que el proyecto crece gradualmente y en detalle. La elaboración progresiva permite añadir información

cada vez más precisa y detallada a la estrategia cuando se dispone de estimaciones más precisas. Al recibir un proyecto, sus recursos iniciales suelen limitarse a una descripción del proyecto de alto nivel, el objetivo del proyecto y algunas presunciones y limitaciones. Cuando se disponga de información más precisa, es posible que haya que definir mejor el alcance y planificar cuidadosamente las actividades del proyecto. A medida que se desarrolla el proyecto, la elaboración progresiva permite gestionar hasta un mayor nivel de detalle(Rowe, 2020).

Por otro lado, todo proyecto para cumplir con sus objetivos y experimentar sus características únicas pasa por un ciclo de vida donde tiene un inicio y un fin. El ciclo de vida de un producto es una secuencia de etapas que muestra cómo se desarrolla desde su concepción hasta su entrega, crecimiento, madurez y retirada(Project Management Institute, 2021).

El tipo y la cantidad de fases de un proyecto dentro de su ciclo de vida dependen de varios factores, como la metodología de desarrollo y la frecuencia de entrega(Project Management Institute, 2021). Las fases del ciclo de vida incluyen, por ejemplo:

- **Viabilidad.** Esta etapa establece la viabilidad del caso empresarial y la capacidad de la organización para producir el resultado deseado(Project Management Institute, 2021).

- **Planificación y análisis del diseño:** Estos procesos dan lugar a la creación del producto final del proyecto(Project Management Institute, 2021).

- **Construcción.** El producto final se construye mientras se llevan a cabo acciones integradas de garantía de calidad(Project Management Institute, 2021).

- **Prueba.** Antes de la transición, la puesta en producción o la aceptación por parte del cliente, se lleva a cabo una última revisión e inspección de la calidad(Project Management Institute, 2021).

- **Despliegue.** Se utilizan los entregables del proyecto y se finalizan las tareas de transición necesarias para la gestión del cambio organizativo, la materialización de los beneficios y la sostenibilidad(Project Management Institute, 2021).

- **Cierre:** Se cierran los contratos, se libera a los miembros del equipo del proyecto, se archivan los conocimientos y artefactos del proyecto y se cierra el proyecto(Project Management Institute, 2021).

Antes de pasar a la siguiente fase de un proyecto, las revisiones de fase, a veces denominadas transiciones de etapa se utilizan con frecuencia para confirmar que se han cumplido los criterios de salida o los resultados previstos para la fase actual. Los criterios de salida pueden asociarse a objetivos de rendimiento específicos cumplidos, responsabilidades contractuales, normas de aceptación de entregables u otros parámetros medibles (Project Management Institute, 2021).

Un nuevo programa o proyecto puede, a lo largo de su ciclo de vida, añadir o mejorar características, capacidades o componentes concretos que ofrezcan valor a los clientes y a la empresa patrocinadora. En algunos casos, un programa puede gestionar los beneficios y aportar más directamente valor a la empresa abarcando todo el ciclo de vida de un bien o servicio (Project Management Institute, 2021).

3.2.2 La gestión por proyectos

La gestión por proyectos está dirigida al éxito y se abordan de manera sistemática, con el apoyo del análisis de sistemas y la investigación operativa, herramientas desarrolladas por estas ciencias. De esta manera, nace la disciplina de la gestión por proyectos. Se enfoca en el cumplimiento de tres condiciones y herramientas principales: alcance, tiempo y costos. Ha cambiado con gran atención a la satisfacción del cliente, la calidad de los productos y servicios entregados, la gestión de recursos humanos y el papel de los directores de proyectos a lo largo de los años, dándoles más autoridad y autonomía para lograrlo (Acuña et al., 2022).

La disciplina que guía e integra los procesos necesarios para iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar proyectos con el fin de finalizar todo el trabajo necesario para desarrollar un proyecto y cumplir el alcance especificado dentro de los límites de tiempo y presupuesto establecidos se conoce con varios nombres, entre ellos gestión de proyectos, administración de proyectos y dirección de proyectos (Siles et al., 2018).

Se describe como la aplicación de una serie de métodos e instrumentos extraídos de las normas y mejores prácticas mundiales para garantizar que los objetivos concretos del proyecto (resultado, bien o servicio) se cumplan dentro del plazo (calendario), el costo (presupuesto), el alcance y la calidad asignados (Siles et al., 2018).

La gestión de proyectos para el desarrollo implica una serie de disciplinas administrativas, financieras, de recursos humanos, comunicación, riesgos y adquisiciones, entre otras. Ello se debe a que pretende garantizar que los resultados cumplan los objetivos finales (impacto socioeconómico previsto), además de ajustarse al alcance del proyecto dentro del presupuesto y los plazos.

Origen de las prácticas internacionales:

En los últimos diez años se ha producido un aumento significativo de la demanda de enfoques de gestión de proyectos en el sector del desarrollo como consecuencia de la necesidad de resultados tanto por parte de la comunidad internacional del desarrollo como de las naciones en desarrollo que reciben ayuda. En la actualidad, varias organizaciones internacionales trabajan en la creación de normas de gestión de proyectos (Siles et al., 2018). Se trata de las siguientes:

• Project Management Institute (PMI).

Desde su fundación en 1969, ha cambiado y se ha adaptado para satisfacer las demandas del sector empresarial, concentrándose inicialmente en el sector de la ingeniería. Hasta la fecha, ha producido normas internacionales ampliamente reconocidas a través de su comité de normas y sus socios, que incluyen empresas, instituciones académicas, asociaciones profesionales, especialistas en proyectos y consultores. Ejemplos de estas normas son el Project Management Institute's A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Fifth Edition, Project Management Institute, Inc., 2013, también conocida como Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (Siles et al., 2018)

• Projects in Controlled Environments (PRINCE).

La Oficina de Comercio del Gobierno creó el enfoque PRINCE (Proyectos en Entornos Controlados) en 1989, y ahora se utiliza ampliamente, sobre todo en el Reino Unido. PRINCE2, la versión más reciente, funciona con todo tipo de proyectos (Siles et al., 2018).

• International Project Management Association (IPMA).

Fundada en 1965 y con sede en los Países Bajos, actualmente representa a más de 50 asociaciones de gestión de proyectos en 50 países (Siles et al., 2018).

- **Association for Project Management (APM).**

Creada en 1972 como INTERNET UK (precursora de la IPMA), esta organización certifica a particulares además de ofrecer oportunidades de trabajo en red a socios y miembros(Siles et al., 2018).

La gestión de proyectos requiere tener en cuenta una serie de conocimientos, de acuerdo con las buenas técnicas de gestión de proyectos. La sexta versión de la Guía del PMBOK enumera diez áreas de conocimiento para la gestión de proyectos. Para gestionar el proyecto sin dejar nada al azar, cada área de conocimiento agrupa las "especialidades" junto con los procedimientos y herramientas que las acompañan para su desarrollo (Gandino, 2019). Las de áreas de conocimiento son las siguientes:

- **Gestión de la Integración del Proyecto:** abarca los procedimientos y acciones necesarios para reconocer, caracterizar, integrar, alinear y sincronizar los numerosos procedimientos y acciones de gestión de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Gestión de Proyectos(Gandino, 2019).

- **Gestión del Alcance:** incorpora los procedimientos necesarios para garantizar que el alcance, comprende la cantidad exacta de trabajo necesario para finalizar el proyecto. Determinar y regular qué se incluye y qué no en el alcance es el principal objetivo de la gestión del alcance del proyecto(Gandino, 2019).

- **Gestión de los Plazos:** Explicación de las actividades. Ordenación. Estimación de recursos. Estimación del tiempo. Métodos de estimación. Líneas de tiempo. Ruta Crucial. Cadena Vital. Cronogramas(Gandino, 2019).

- **Gestión de los Costos:** El objetivo del control de costes es hacer un seguimiento de las diferencias entre los gastos reales y el presupuesto para que, en caso necesario, se puedan hacer ajustes(Gandino, 2019).

- **Gestión de la Calidad:** Reconocer las ideas en las que se basan la garantía y el control de calidad a lo largo de todo el proyecto. Familiarizarse con los métodos y recursos necesarios para la planificación, gestión y cierre del proyecto(Gandino, 2019).

- **Gestión de los Recursos:** Los procedimientos para localizar, obtener y supervisar los recursos necesarios para la finalización con éxito del proyecto se incluyen en la gestión de recursos del proyecto. Estos procedimientos contribuyen a garantizar que el director del proyecto

y el equipo tengan acceso a los recursos adecuados en el momento y lugar oportunos(Gandino, 2019).

- Gestión de las Comunicaciones: Cree una estrategia de gestión para el intercambio de información entre las partes interesadas. La comunicación teniendo en cuenta los aspectos y rasgos de comprensión humana que se dispone(Gandino, 2019).

- Gestión de los Riesgos: En un proyecto se definen, analizan y responden sistemáticamente los riesgos con el objetivo de maximizar los resultados positivos y reducir los desfavorables(Gandino, 2019).

- Gestión de las Adquisiciones: Dar una visión general de las ideas y recursos más populares para los contratos y compras relacionados con los proyectos, permitiéndole a él o a los gestores del proyecto participar activamente en las compras que se requieren para cumplir los objetivos(Gandino, 2019).

- Gestión de los Interesados: Gestionar la participación de los principales interesados mediante el suministro rápido y suficiente de información a través de los métodos de comunicación establecidos, en todas las disciplinas, es una de las claves para completar con éxito un proyecto. Las partes se entienden como individuos, organizaciones externas o grupos de trabajo internos(Gandino, 2019).

Beneficios de la gestión de proyectos

No cabe duda de que la gestión de proyectos beneficiará enormemente a la organización. He aquí algunas de estas ventajas(Igberaese, 2023):

- Ofrece los métodos y estrategias para asignar y coordinar los recursos de manera eficiente para producir resultados que son generalmente predecibles(Igberaese, 2023).

- Ayuda a la empresa a completar con éxito proyectos de forma coherente y fiable, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo(Igberaese, 2023).

- Se asegura de que los proyectos se completen en el plazo previsto, dentro del presupuesto y cumpliendo los requisitos de calidad(Igberaese, 2023).

- Anima a los miembros del equipo, resuelve conflictos, crea un entorno positivo para el crecimiento del equipo y tiene un impacto positivo en los demás. Todo ello contribuye a elevar la moral del equipo del proyecto. Además, el equipo está motivado para trabajar de forma más eficiente cuando consigue resultados positivos de forma sistemática a través de la gestión de proyectos(Igberaese, 2023).

-Mediante la aplicación de las mejores prácticas, se mejoran los procedimientos y métodos de gestión de proyectos de una organización, proporcionándole la ventaja competitiva necesaria para superar a sus rivales y reforzando su reputación ante clientes y consumidores(Igberaese, 2023).

- Una gestión eficaz del proyecto permite identificar a tiempo el momento en que la justificación del proyecto deja de ser válida, lo que permite tomar decisiones sobre la reorientación del proyecto(Igberaese, 2023).

El papel del gestor del proyecto

Aunque de manera informal, el gestor del proyecto se encarga de supervisar los intereses para garantizar que el proyecto alcance sus objetivos. El gestor del proyecto trabaja en unión con las funciones encargadas de la supervisión, como patrocinadores y gestores, y de la ejecución, como el equipo del proyecto, para garantizar que los resultados del proyecto satisfacen las necesidades de los usuarios finales(Wu, 2020).

Los gestores de proyectos necesitan una combinación única de competencias técnicas y sociales para desempeñar estas numerosas y variadas funciones de gestión de proyectos. Entre los conocimientos técnicos que se exigen a los gestores de proyectos figuran el análisis del alcance, la creación de estructuras de desglose del trabajo, la programación de recursos, la estimación y gestión del presupuesto, el análisis de riesgos y la respuesta adecuada, y la gestión de la calidad, que incluye el análisis de componentes. Los gestores de proyectos también deben ser capaces de dirigir, inspirar y supervisar a personas de todos los niveles, incluidos miembros del equipo, proveedores e incluso ejecutivos y altos directivos. Para ello, deben ser expertos en toma de decisiones, comunicación, resolución de problemas, negociación y resolución de conflictos(Wu, 2020).

Características de la gestión de proyectos

La gestión de proyectos difiere de las formas tradicionales de gestión en tres aspectos: la metodología, el equipo y el individuo(Nicholas & Steyn, 2021).

El aspecto más notable de la gestión de proyectos es el papel del gestor de proyectos, encargado en última instancia de organizar, coordinar e integrar los esfuerzos de todas las partes implicadas en el proyecto para alcanzar el objetivo del mismo(Nicholas & Steyn, 2021).

La gestión de proyectos es el proceso de organizar a personas y grupos en equipos y dirigirlos hacia un objetivo común. Completar un proyecto requiere trabajo en equipo. El equipo suele estar formado por personas y grupos de diversas organizaciones y áreas funcionales.

Normalmente, el equipo y el director del proyecto siguen una "metodología de gestión de proyectos" y realizan el trabajo por fases. Este enfoque permite una planificación y un control integrados del proyecto(Nicholas & Steyn, 2021).

3.2.3 Modelos de gestión de proyectos

Los modelos de gestión son conjuntos de metodologías, protocolos, directrices, normas e instrumentos que orientan las prácticas o procedimientos de gestión en función de las circunstancias organizativas y del entorno (Ropa-Carrión & Alama-Flores, 2022)

En este contexto de los métodos de gestión intervienen procedimientos muy diversos: planificación, toma de decisiones, recopilación y sistematización de información, mejora continua, diseño y rediseño de estructuras, creación y motivación de equipos directivos, definición y puesta en marcha de proyectos, control, resolución de problemas, creación de consensos y sinergias, liderazgo, etcétera (Ropa-Carrión & Alama-Flores, 2022)

Las empresas pueden optimizar el valor de un proyecto para la organización empleando metodologías de gestión de proyectos, estas metodologías tienen que transformarse y "retocarse" para tener en cuenta las prioridades cambiantes de una empresa. Se trata de un método de pensamiento que modifica por completo todos los procedimientos organizativos, incluidos la contratación, las finanzas, el apoyo a las operaciones, la planificación, el despliegue, las ventas y el marketing, y la creación de productos. Las metodologías deben adaptarse a las necesidades cambiantes de las empresas y las industrias. Si no lo hacen, pierden sentido (Kerzner, 2023)

Existen muchas metodologías de desarrollo de proyectos, desde las más convencionales como Waterfall hasta las ágiles con diversos enfoques como Scrum, Kanban y Lean. También las hay de gestión de la cadena crítica, incrementales, iterativas, híbridas y muchas más(Barrera & Barrera, 2020). Es así como una de las decisiones más difíciles de tomar al principio de un

proyecto es qué metodología utilizar. Para tomar la mejor decisión, hay que tener en cuenta los requisitos, las características del proyecto y la complejidad del trabajo a realizar. No todas las metodologías pueden aplicarse a todos los proyectos, por lo que es fundamental conocer las características de cada una de ellas para elegir la que mejor se adapte al proyecto y le ofrezca al equipo la mejor oportunidad de alcanzar los objetivos previstos maximizando la eficacia (Barrera & Barrera, 2020).

Uno de los modelos diferenciadores en el realizado mediante la gestión híbrida. La mayoría define la gestión híbrida de proyectos como una combinación de gestión ágil y tradicional de proyectos(Luis et al., 2022).

La combinación de varias técnicas de gestión de proyectos está implícita cuando se considera metodológicamente la gestión híbrida de proyectos. Como tal, se trataría de un enfoque novedoso de la gestión que resulta de la fusión de dos o más modelos preexistentes, no solo ágil y convencional, sino también "Lean" o varios enfoques ágiles o tradicionales(Luis et al., 2022).

También existe diferentes guías para la gestión de proyectos como un apoyo para su implementación. Una de las principales guías donde se describe los procedimientos para la gestión de proyectos es La Guía del PMBOK que establece cinco conjuntos de procesos que se crean en diez categorías de conocimiento de una manera lógica para proporcionar una gestión de proyectos exitosa y el establecimiento de numerosas entradas y salidas esenciales para el desarrollo de la metodología(Del Angel et al., 2021).

El uso de la metodología de la Guía del PMBOK en la gestión de proyectos mejora el rendimiento empresarial de contratistas y empresas de servicios generales al influir en la productividad, eficiencia y eficacia de los proyectos. Así se reducen las horas extraordinarias y los sobrecostos sin sacrificar la calidad de los bienes y servicios (Del Angel et al., 2021)

Para los proyectos es importante el componente diferenciador del modelo para apreciar el lago único del proyecto. La capacidad de evaluación y la simplicidad son los dos factores

principales a tener en cuenta. En los estudios publicados sobre la evaluación comparativa de modelos se pueden encontrar numerosos elementos, muchos de ellos específicos del sector. Pero al final se limitan en estos dos componentes. Es probable que los altos directivos se sientan intimidados ante la idea de utilizar un modelo sofisticado, ya que pueden ser incapaces de calcular los plazos o recursos necesarios. En cuanto a las capacidades, las herramientas de evaluación son necesarias para señalar las áreas que requieren trabajo, así como para demostrar que se está progresando y que los avances continuos en la gestión de proyectos están aportando valor a la empresa (Kerzner, 2019)

4 METODOLOGÍA

4.1 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.

4.2 Población y muestra

4.2.1 Definición de la población

Se determina como población objeto de estudio a directivos de organizaciones de la ciudad de Bogotá D.C. 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.

4.2.2 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.

4.3 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>

4.4 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>

4.5 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.

4.5.1 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 graficas para procesar todas las preguntas de naturaleza categórica para determinar relación entre estas. Para todo lo anterior se utiliza el software Excel.

4.5.2 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 Excel.

4.6 Consideraciones éticas

4.6.1 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.

4.6.2 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.

5 HIPÓTESIS

Para los gerentes y directivos de las empresas de Bogotá, la aplicación de las adecuadas herramientas de gestión de proyectos asegura mejores resultados en una empresa donde se apliquen.

6 ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos fue realizado con las respuestas obtenidas a las preguntas 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14 que dan como resultante una estadística descriptiva de la población encuestada.

Por medio de las respuestas de las preguntas 15, 16, 17 y 20 se dio respuesta al objetivo específico número 1; de igual forma las respuestas a las preguntas 21, 22 y 23 se dio respuesta al objetivo específico 2 y para finalizar, las respuestas de las preguntas 46, 47, 48, 49 y 50 se dio respuesta al objetivo específico 3.

Las respuestas a las preguntas fueron diligenciadas mediante el siguiente formulario en línea, <https://forms.gle/YwxXCjcxVzB619wq7>.

A continuación, se presenta el análisis de los datos obtenidos de cada pregunta:

Pregunta No. 6: ¿De los siguientes cargos, ¿cuál es el que usted ejerce en la organización donde labora (igual o equivalente)?

Esta pregunta es de opción múltiple con única respuesta, en la cual las posibles respuestas fueron:

- Gerente general
- Presidente
- Vicepresidente
- Director
- Subdirector
- Gerente
- Subgerente

Aplicada la encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

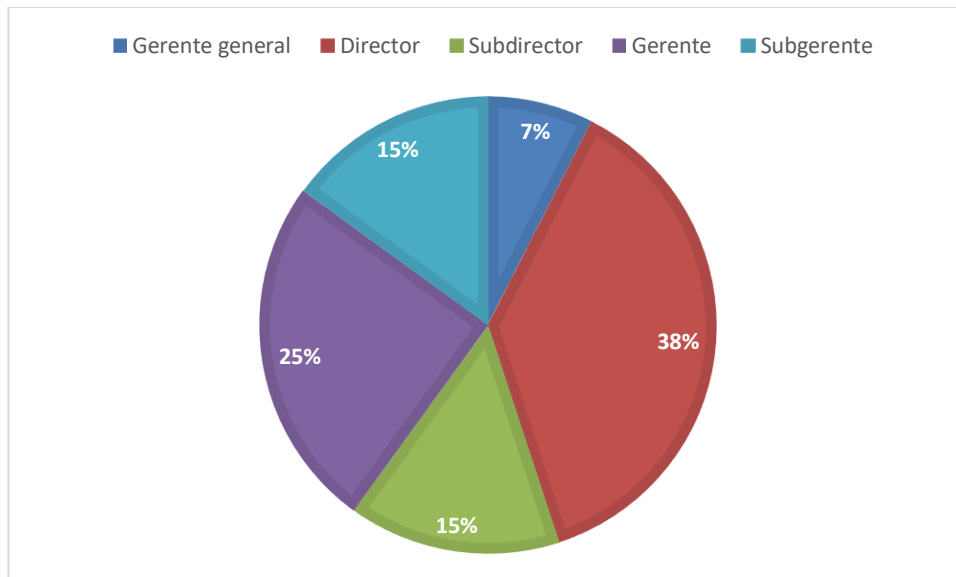
Tabla 3
Cargo de la persona encuestada

Cargo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Gerente general	3	7,5
Presidente	0	0
Vicepresidente	0	0

Cargo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Director	15	37,5
Subdirector	6	15
Gerente	10	25
Subgerente	6	15
Total	40	100

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Figura 1
Cargo de la persona encuestada



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Según los datos obtenidos, un 38% de los encuestados son directores, un 25% de los encuestados son Gerentes, un 15% de los encuestados son subdirectores, un 15% de los encuestados son Subgerentes y en 7% de los encuestados son Gerentes Generales. Por lo tanto, el porcentaje mayor de participantes de la encuesta tiene como cargo director. Es importante mencionar que de los encuestados ninguno posee el cargo de presidente y vicepresidente.

Pregunta No. 7: La cantidad de años de experiencia en cargos directivos que usted tiene está entre

Esta pregunta es de opción múltiple con única respuesta, en la cual las posibles respuestas fueron:

- Menos de un año
- Entre 1 y 3 años
- Más de 3 años y hasta 5 años
- Más de 5 años y hasta 10 años
- Más de 10 años

Aplicada la encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 4
Años de experiencia de la persona encuestada

Años de experiencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
Menos de un año	2	5
Entre 1 y 3 años	12	30
Más de 3 años y hasta 5 años	10	25
Más de 5 años y hasta 10 años	11	27,5
Más de 10 años	5	12,5
Total	40	100

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Figura 2
Años de experiencia de la persona encuestada



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Según los datos obtenidos, un 5% de los encuestados tienen menos de 1 año de experiencia laboral en su cargo, un 30% de los encuestados tienen entre 1 y 3 años de experiencia laboral en su cargo, un 25% de los encuestados tienen entre 3 y 5 años de experiencia laboral en su cargo, un 27% de los encuestados tienen entre 5 y 10 años de experiencia laboral en su cargo y un 13% de los encuestados tienen más de 10 años de experiencia laboral en su cargo. Por lo tanto, el porcentaje mayor de participantes de la encuesta tiene entre 1 y 3 años de experiencia laboral en su cargo.

Pregunta No. 8: La organización en que labora se encuentra en la siguiente clasificación

Esta pregunta es de opción múltiple con única respuesta, en la cual las posibles respuestas fueron:

- Con ánimo de lucro
- Sin ánimo de lucro

Aplicada la encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

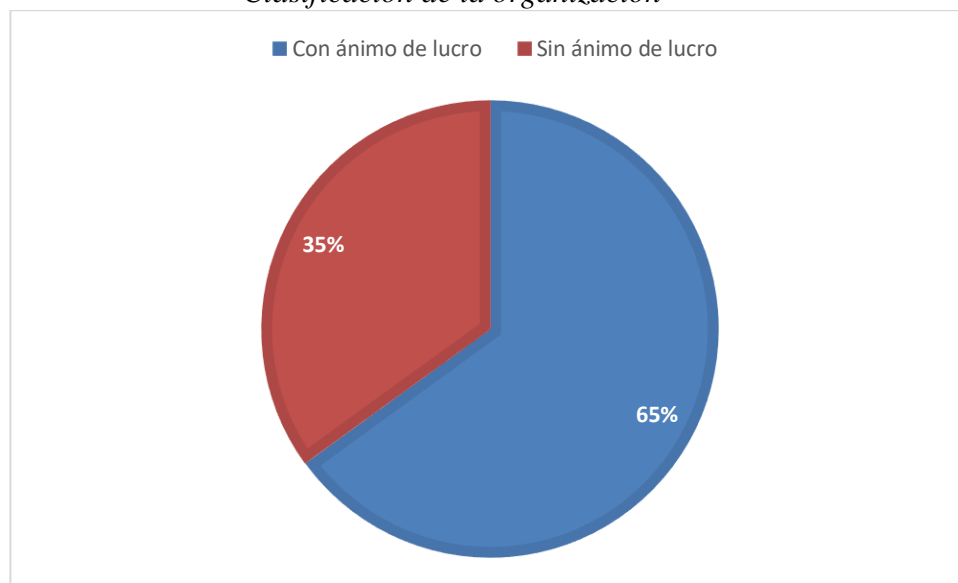
Tabla 5
Clasificación de la organización

Años de experiencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
Con ánimo de lucro	26	65

Años de experiencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sin ánimo de lucro	14	35
Total	40	100

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Figura 3
Clasificación de la organización



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Según los datos obtenidos, un 65% de las organizaciones encuestadas son con ánimo de lucro y un 35% de las organizaciones encuestadas son sin ánimo de lucro. Por lo tanto, el porcentaje mayor de organizaciones participantes de la encuesta son con ánimo de lucro.

Pregunta No. 9: La organización en que labora se encuentra en la siguiente clasificación

Esta pregunta es de opción múltiple con única respuesta, en la cual las posibles respuestas fueron:

- Microempresa
- Pequeña empresa
- Mediana empresa

- Gran empresa
- Ninguna de las anteriores

Aplicada la encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

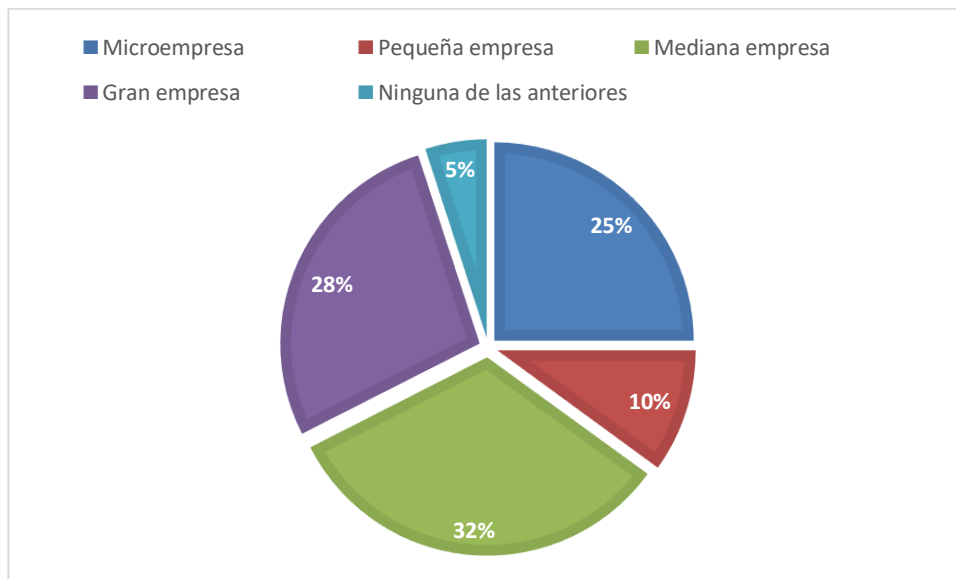
Tabla 6
Tamaño de la organización

Años de experiencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
Microempresa	10	25
Pequeña empresa	4	10
Mediana empresa	13	32,5
Gran empresa	11	27,5
Ninguna de las anteriores	2	5
Total	40	100

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Figura 4

Tamaño de la organización



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Según los datos obtenidos, un 32% de los encuestados pertenecen a mediana empresa, un 28% de los encuestados pertenecen a gran empresa, un 25% de los encuestados pertenecen a microempresa, un 10% de los encuestados pertenecen a pequeña empresa y un 5% de los encuestados no pertenece a ninguna. Por lo tanto, el porcentaje mayor de participantes de la encuesta pertenecen a mediana empresa.

Pregunta No. 10: ¿La organización en que usted labora es?

Esta pregunta es de opción múltiple con única respuesta, en la cual las posibles respuestas fueron:

- Pública
- Privada

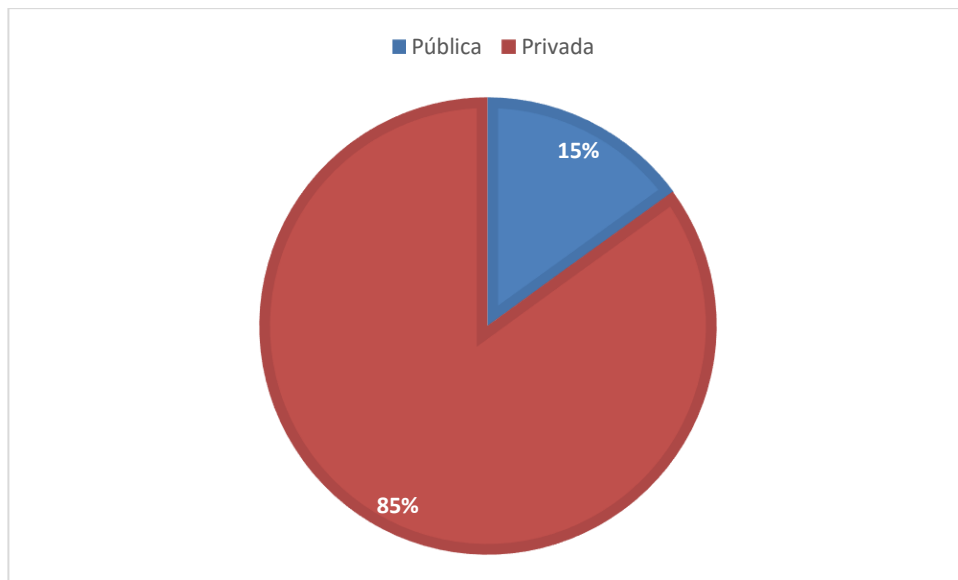
Aplicada la encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 7
Sector al que pertenece la organización

Sector	Frecuencia	Porcentaje (%)
Pública	6	15
Privada	34	85
Total	40	100

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Figura 5
Sector al que pertenece la organización



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Según los datos obtenidos, un 85% de las organizaciones encuestadas pertenecen al sector privado y un 15% de las organizaciones encuestadas pertenecen al sector público. Por lo tanto, el porcentaje mayor de organizaciones participantes pertenecen al sector privado.

Pregunta No. 13: ¿Su género es?

Esta pregunta es de opción múltiple con única respuesta, en la cual las posibles respuestas fueron:

- Femenino
- Masculino
- Otro

Aplicada la encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

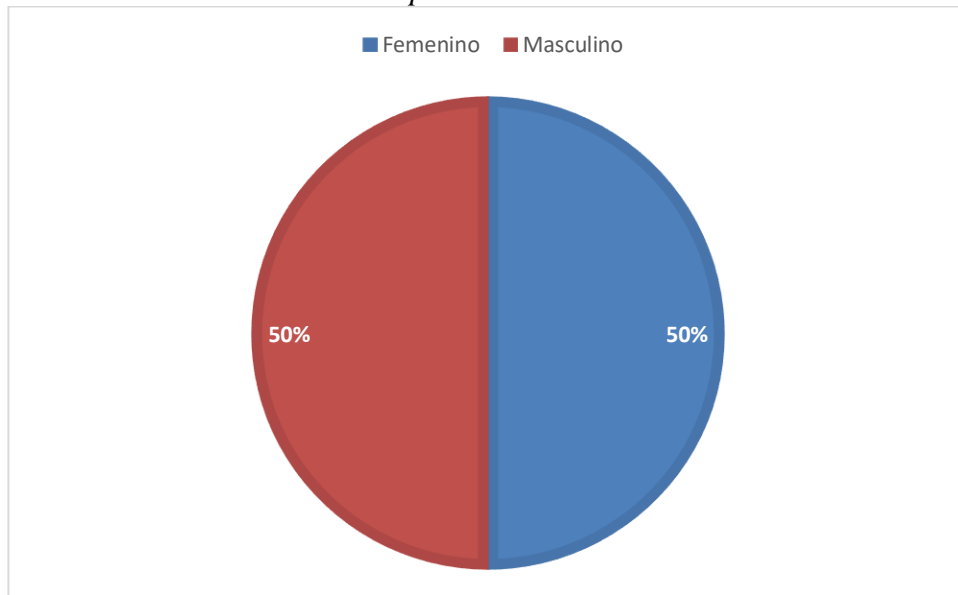
Tabla 8

<i>Genero de la persona encuestada</i>		
Años de experiencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
Femenino	20	50
Masculino	20	50
Otro	0	0
Total	40	100

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Figura 6

Genero de la persona encuestada



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Según los datos obtenidos, un 50% de los encuestados es de género Femenino y un 50% de los encuestados es de género masculino. Por lo tanto, los encuestados se encuentran en partes iguales según su género, ninguna persona de un género diferente participo en la encuesta.

Pregunta No. 14: ¿Su rango de edad se encuentra entre?

Esta pregunta es de opción múltiple con única respuesta, en la cual las posibles respuestas fueron:

- 18 y 27 años
- 28 y 59 años
- 60 o más años

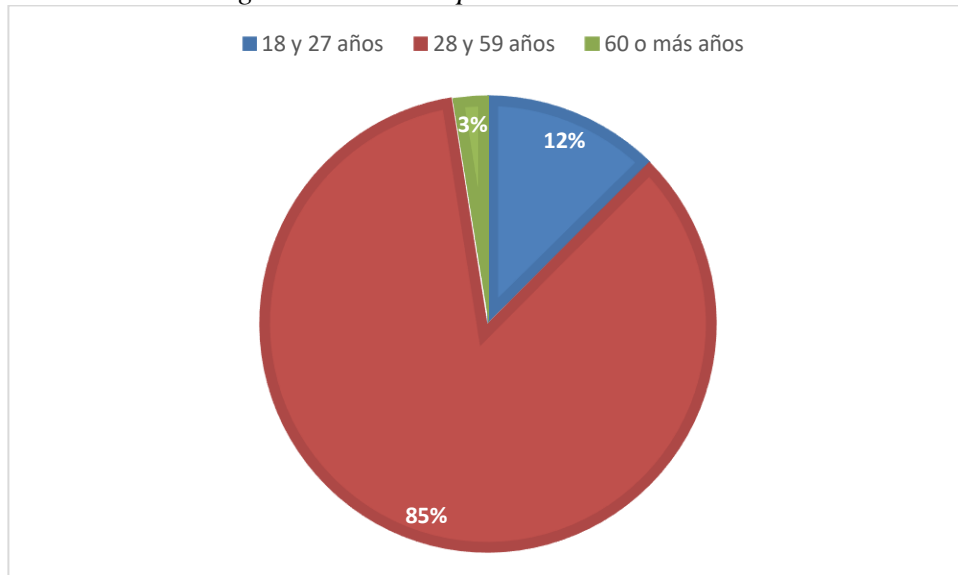
Aplicada la encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 9
Rango de edad de la persona encuestada

Años de experiencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
18 y 27 años	5	12,5
28 y 59 años	34	85
60 o más años	1	2,5
Total	40	100

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Figura 7
Rango de edad de la persona encuestada



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Según los datos obtenidos, un 85% de los encuestados tienen entre 28 y 59 años, un 12% de los encuestados tienen entre 18 y 27 años y un 3% de los encuestados tienen 60 o más años. Por lo tanto, el porcentaje mayor de participantes de la encuesta tienen entre 28 y 59 años.

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

Pregunta No. 15: De los siguientes ¿Cuál es su nivel de formación máximo alcanzado (terminado o graduado)?

Esta pregunta es de opción múltiple con única respuesta, en la cual las posibles respuestas fueron:

- Primaria
- Bachillerato
- Educación técnica o tecnológica
- Pregrado universitario
- Especialización universitaria
- Maestría
- Doctorado

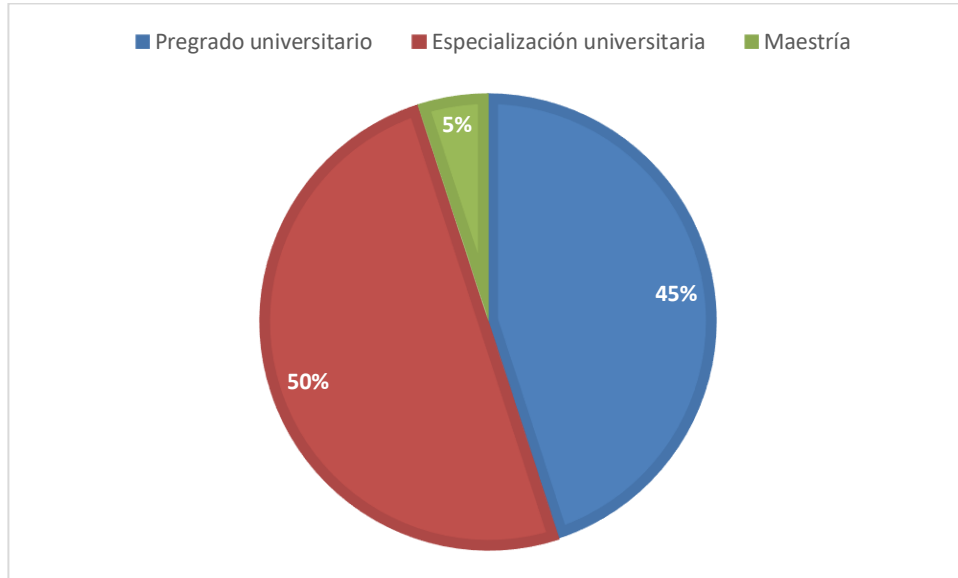
Aplicada la encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 10
Nivel académico de los encuestados

Años de experiencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
Primaria	0	0
Bachillerato	0	0
Educación técnica o tecnológica	0	0
Pregrado universitario	18	45
Especialización universitaria	20	50
Maestría	2	5
Doctorado	0	0
Total	40	100

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Figura 8
Nivel académico de los encuestados



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Según los datos obtenidos, un 50% de los encuestados son profesionales especializados (Posgrado), un 45% de los encuestados son profesionales (Pregrado) y un 5% de los encuestados son magister (Maestría). Por lo tanto, el porcentaje mayor de participantes de la encuesta son profesionales especializados o cuentan con un nivel de posgrado culminado; por otra parte, dentro de los encuestados no se contó con la participación de personas que tuvieran niveles académicos de primaria, bachillerato, técnicos, tecnólogos y doctorados.

Pregunta No. 16: ¿Ha escuchado sobre metodologías de gestión de proyectos?

Esta pregunta es de opción múltiple con única respuesta, en la cual las posibles respuestas fueron:

- Sí
- No

Aplicada la encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

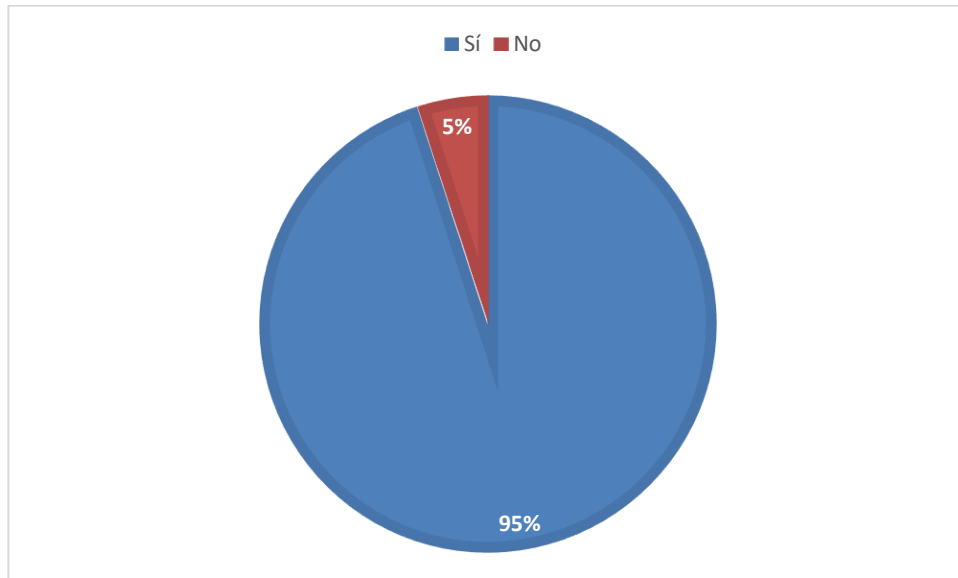
Tabla 11

Conocimiento sobre metodologías de gestión de proyectos

Conoce sobre metodologías de gestión de proyectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	38	95
No	2	5
Total	40	100

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Figura 9
Conocimiento sobre metodologías de gestión de proyectos



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Según los datos obtenidos, un 95% de los encuestados poseen conocimientos acerca de las metodologías de la gestión de proyectos y un 5% de los encuestados no poseen conocimientos acerca de las metodologías de la gestión de proyectos.

Pregunta No. 17: ¿Tiene conocimientos teóricos referente a metodologías específicas en gestión de proyectos (PMP; Scrum; Prince2; MGA; otras)?

Esta pregunta es de opción múltiple con única respuesta, en la cual las posibles respuestas fueron:

- Sí
- No

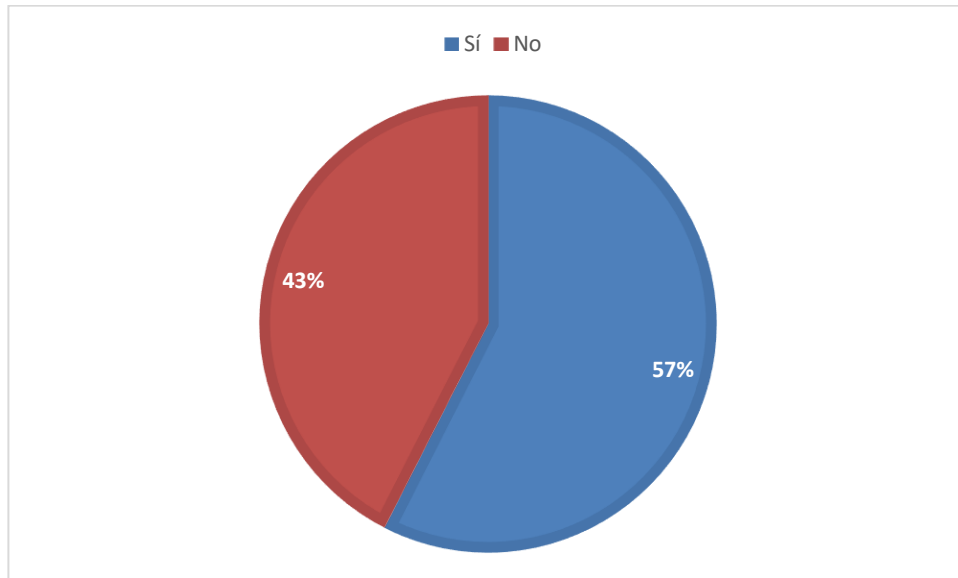
Aplicada la encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 12
Conocimiento teóricos metodologías de gestión de proyectos

Conoces sobre teorías metodologías de gestión de proyectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	23	57,5
No	17	42,5
Total	40	100

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Figura 10
Conocimiento teóricos metodologías de gestión de proyectos



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Según los datos obtenidos, un 57% de los encuestados poseen conocimientos acerca de las teorías metodológicas de la gestión de proyectos y un 43% de los encuestados no poseen conocimientos acerca de las teorías metodológicas de la gestión de proyectos.

Pregunta No. 20: De las siguientes metodologías, ¿De cuáles tiene conocimiento de su existencia?

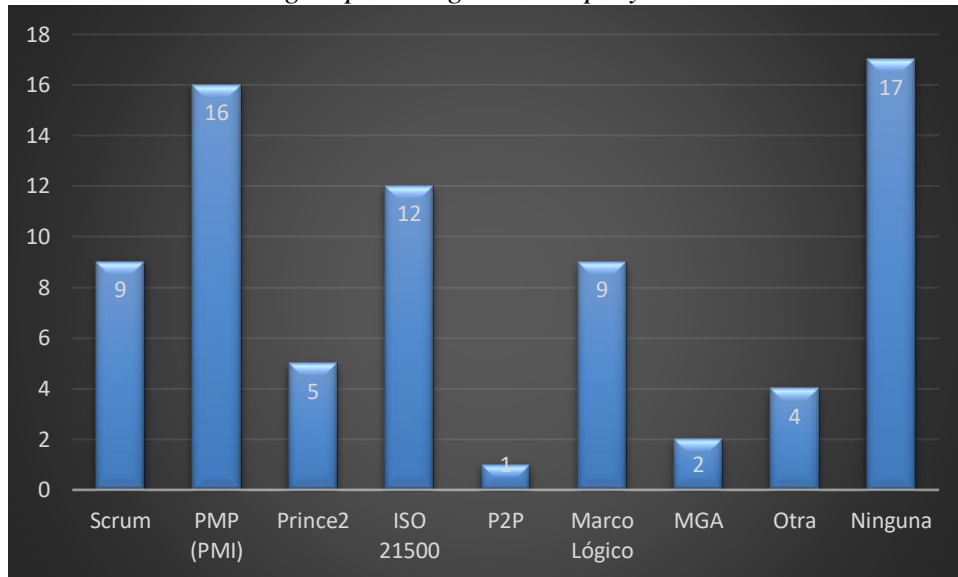
Esta pregunta es de opción múltiple en la cual se puede seleccionar una o varias respuestas, en la cual las posibles respuestas fueron:

- Scrum
- PMP (PMI)
- Prince2
- ISO 21500
- P2P
- Marco Lógico
- MGA
- Otra
- Ninguna

Aplicada la encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

Figura 11

Conocimiento de metodologías para la gestión de proyectos de los encuestados



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Según los datos obtenidos, la metodología para la gestión de proyectos PMP (PMI) es la más conocida por las personas encuestadas y la metodología para la gestión de proyectos P2P es la menos conocida por las personas encuestadas. Es importante resaltar que el 43% de los encuestados, equivalentes a 17 personas, no poseen conocimientos acerca de las metodologías de la gestión de proyectos.

Nota: Las preguntas 21, 22 y 23 son para dar respuesta al objetivo específico 2.

Pregunta No. 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?

Esta pregunta es de opción múltiple con única respuesta aplicando la escala de likert, de la siguiente forma:

- 1 (No posee conocimiento del tema)
- 2 (Posee poco conocimiento del tema)
- 3 (Neutral o conocimiento básico)
- 4 (Tiene conocimiento del tema)
- 5 (Posee conocimiento total del tema)

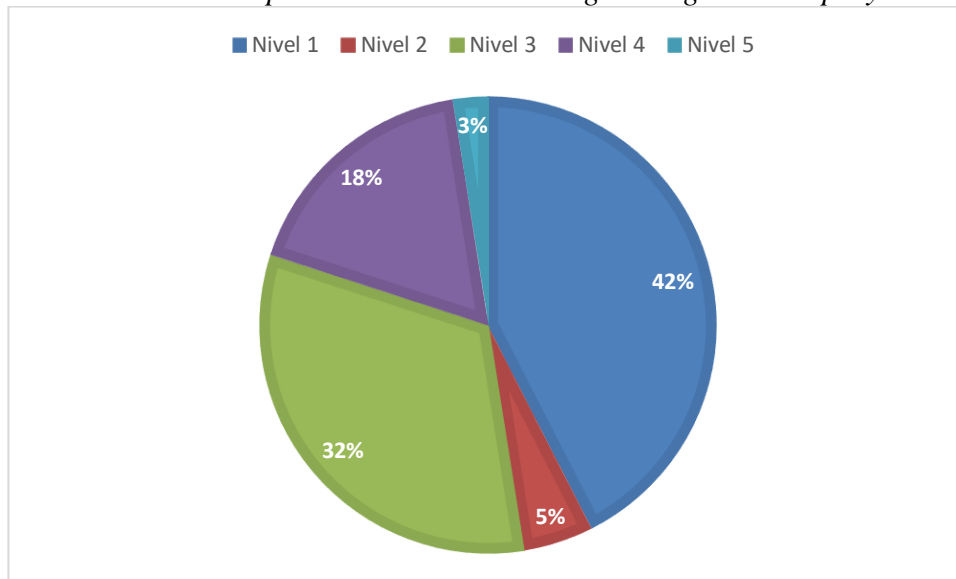
Aplicada la encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 13
Escala de conocimiento practico de las metodologías de gestión de proyectos

Escala de conocimiento practico	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	17	42,5
2	2	5
3	13	32,5
4	7	17,5
5	1	2,5
Total	40	100

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Figura 12
Escala de conocimiento practico de las metodologías de gestión de proyectos



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Según los datos obtenidos, un 3% de los encuestados posee conocimiento practico total de las metodologías de la gestión de proyectos, un 18% de los encuestados posee conocimiento practico de las metodologías de la gestión de proyectos, un 32% de los encuestados se encuentra neutral, es decir su conocimiento practico es regular, un 5% de los encuestados posee poco conocimiento practico de las metodologías de la gestión de proyectos, y un 42% de los encuestados no posee conocimiento practico alguno de las metodologías de la gestión de proyectos. Por lo tanto, el porcentaje mayor de participantes de la encuesta no posee ningún conocimiento practico sobre las metodologías de la gestión de proyectos.

Pregunta No. 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)?

Esta pregunta es de opción múltiple con única respuesta, en la cual las posibles respuestas fueron:

- Sí
- No

Aplicada la encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 14

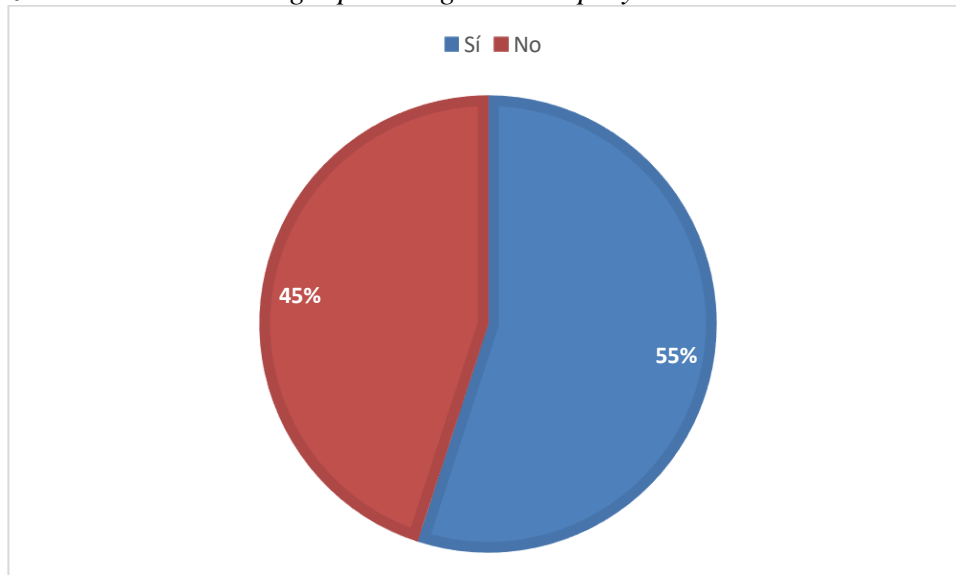
Utilización de la metodología para la gestión de proyectos de los encuestados

Utilización de la metodología para la gestión de proyectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	22	55
No	18	45
Total	40	100

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Figura 13

Utilización de la metodología para la gestión de proyectos de los encuestados



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Según los datos obtenidos, un 55% de los encuestados ha utilizado alguna de las metodologías de la gestión de proyectos, en el ejercicio de su cargo ya sea en el ámbito profesional, personal u otro; y un 45% de los encuestados no ha utilizado alguna de las metodologías de la gestión de proyectos, en ningún ámbito.

Pregunta No. 23: De las siguientes metodologías de gestión de proyectos, ¿Cuál(es) ha utilizado en el ejercicio de su cargo directivo?

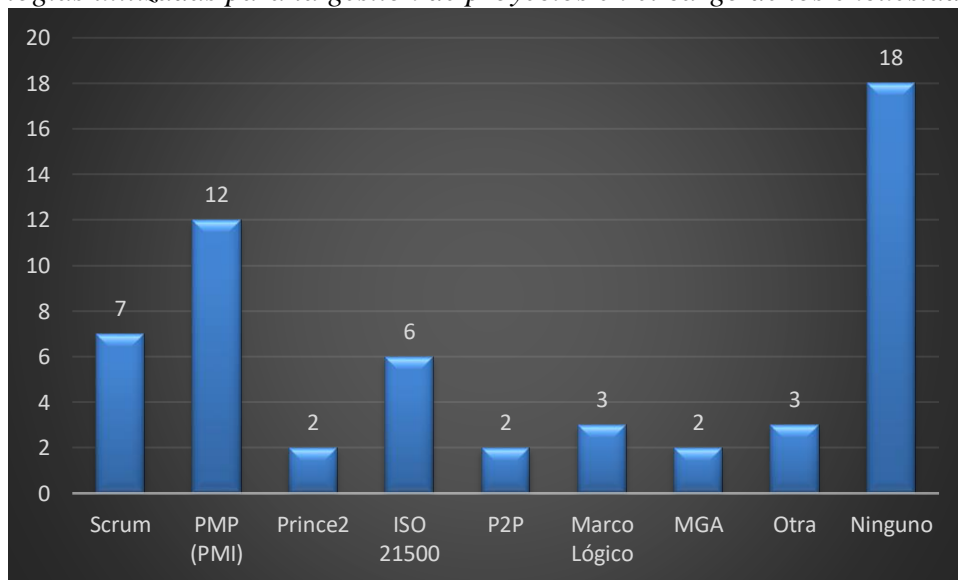
Esta pregunta es de opción múltiple en la cual se puede seleccionar una o varias respuestas, en la cual las posibles respuestas fueron:

- Scrum
- PMP (PMI)
- Prince2
- ISO 21500
- P2P
- Marco Lógico
- MGA
- Otra
- Ninguna

Aplicada la encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

Figura 14

Metodologías utilizadas para la gestión de proyectos en el cargo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Según los datos obtenidos, la metodología para la gestión de proyectos PMP (PMI) es la más utilizada en el ejercicio de sus cargos por las personas encuestadas y las metodologías para la gestión de proyectos Prince2, P2P y MGA, son las menos utilizadas en el ejercicio de sus

cargos por las personas encuestadas. Es importante resaltar que el 33% de los encuestados, equivalentes a 18 personas, no poseen utilizan las metodologías de la gestión de proyectos en sus respectivos cargos.

Nota: Las preguntas 46 a 50 son preguntas abiertas, donde las respuestas serán usadas como insumo a dar respuesta al objetivo 3 de la investigación.

Pregunta 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.

A partir de las respuestas obtenidas la información se puede resumir en las siguientes categorías:

Tabla 15

Categorización de las respuestas a la pregunta 46

RESPUESTAS	CATEGORÍA
Pienso que la implementación de la gerencia de proyectos es una ventaja competitiva ya que ayuda a establecer procesos y procedimientos claros que permiten llevar a cabo los proyectos de manera más eficaz	Ventaja competitiva y eficacia
En la medida que se implemente de la manera adecuada y se sepan usar los beneficios que estos ofrecen aplicando metodologías que ayuden a cumplir los objetivos	Cumplir objetivos
Mejorar Procesos	Mejorar Procesos
Alta, ya que definido el Alcance establezco los recursos y el tiempo. O viceversa.	Optimización de Tiempo
Potencializa los procesos y ejecución de los proyectos, minimizando tiempos y aumentando productividad y eficacia en el productos o servicio final de la compañía	Mejorar Procesos
Estrategia de crecimiento y rentabilidad sostenible en el tiempo	optimización de Tiempo
Los proyectos bien gestionados tienden a mejorar la eficiencia operativa al optimizar procesos y recursos. Esto puede resultar en una reducción de costos y un aumento en la productividad, lo que puede ser una ventaja competitiva clave.	Optimización de Recursos
Puede ser una ventaja competitiva porque permite brindar una solución eficiente y eficaz	Solución eficiente
Organizar proyectos	Mejorar Procesos

Al estandarizar la metodología, minimiza tiempos muertos y enfoca al personal en el objetivo común de la compañía.

optimización de Tiempo

Por su estrategia y planeación

Estrategia y planeación

En la optimización de recursos. El tiempo y entrega de resultados.

Optimización de Recursos

Tiempo de respuesta y expansión

optimización de Tiempo

Análisis d

Análisis de respuesta

Como ventaja competitiva son todos los aspectos y características que hacen sobresalir a una marca o producto entre la competencia, con los que ofrecen más valor y beneficios a los clientes.

Mejorar Procesos

Rendimiento

optimización de Tiempo

La implementación de proyectos en una empresa es muy importante hoy en día ya que desde el inicio de un negocio es la carta de navegación de un servicio ofrecido hasta el momento de su entrega, allí se puede dar inicio a cada uno de los pasos y planificación para llegar a tener más éxito.

Mejorar Procesos

Se puede identificar y gestionar mejor los recursos

Optimización de Recursos

Desde mi punto de vista y experiencia, considero que la implementación de proyectos como herramienta gerencial puede ser una ventaja competitiva en el mercado en gran medida. Esto se debe a que permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los productos o servicios ofrecidos.

Solución eficiente

Puede ser una ventaja ya que su implementación logra que las empresas sean competitivas en mercados tan volátiles como los hay hoy en día, logrando posicionarse en el camino del éxito de forma rápida y certera.

Mejorar Procesos

La implementación efectiva de proyectos como herramienta gerencial puede proporcionar una ventaja competitiva significativa en el mercado en varias formas, entregas de valor al cliente, innovación y adaptabilidad, eficacia operativa, velocidad de mercado, gestión efectiva de riesgos y mejora continua.

optimización de Tiempo

la implementación de proyectos también fomenta la innovación y la creatividad dentro de las empresas. Al establecer equipos multidisciplinarios y fomentar la colaboración y el intercambio de ideas, las empresas pueden generar soluciones innovadoras y diferenciarse de sus competidores. La gestión de proyectos proporciona un marco estructurado para la generación de ideas, la planificación y la ejecución de proyectos, lo que

Mejorar Procesos

permite a las empresas explorar nuevas oportunidades y desarrollar productos y servicios únicos que pueden captar la atención de los clientes y generar una ventaja competitiva en el mercado.

La implementación de proyectos en un mercado cada vez más dinámico y competitivo, requiere que las empresas sean ágiles y flexibles para sobrevivir y prosperar. A través de la gestión de proyectos, las empresas pueden identificar y responder rápidamente a nuevos desafíos y oportunidades, lo que les permite tomar decisiones informadas y tomar acciones apropiadas y oportunas. En un mercado competitivo, esto puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso

Mejorar Procesos

La implementación de proyectos como herramienta gerencial puede ser una ventaja competitiva en el mercado al permitir una ejecución eficiente de estrategias, optimizar recursos, mejorar la coordinación entre equipos y adaptarse de manera ágil a los cambios del entorno empresarial.

optimización de Recursos

La implementación de proyectos como herramienta gerencial proporciona ventajas competitivas significativas al mejorar la eficiencia operativa, incrementar la capacidad de innovación, gestionar el riesgo, mejorar la calidad de los productos y servicios, aumentar la flexibilidad y adaptabilidad, fomentar la comunicación y colaboración, y garantizar la entrega puntual y dentro del presupuesto.

Mejorar Procesos

La implementación de proyectos dentro de una empresa genera un mecanismo de utilidad y competitividad frente a los mercados volátiles y en constante cambio, ya que ayuda a mantenerse actualizado y a generar nuevas ideas encaminados a los objetivos empresariales de cada empresa.

Actualizado

la concentración en la efectividad de logros obtenidos y ejecutados al proyecto ejercido son de alta importancia y ayudan a realzar la empresa impulsándola en el mercado y dar a conocer sus ventajas en el enfoque y utilización adecuada de la excelente gestión

Impulsadora

Tener planes y objetivos claros para que se pueda trabajar mejor en equipo orientándonos a la consecución de un resultado

Mejorar Procesos

La implementación de proyectos como herramienta gerencial otorga una ventaja competitiva a la hora de organizar tareas (ahorro de tiempo y costos) y me permite estar atento a cada uno de los cambios sustanciales presentados en el mercado.

optimización de Recursos

No sabe

No Sabe

Se evidencia una ventaja en la mejora de la eficiencia y productividad. Facilita la asignación de recursos, a gestión de tiempos y el seguimiento de tareas.

Solución eficiente

<p>Su implementación permite que la empresa ofrezca un productos o servicio superior, o precios más asequibles, un producto diferenciado que se distinga y otorgue una posición destacada en la industria.</p>	<p>Mejorar Servicio</p>
<p>Puede ser una ventaja competitiva en el mercado a la hora de realizar el control de costos. También en el control de riesgos.</p>	<p>Control de costos y Riesgos</p>
<p>Puede ofrecer una ventaja competitiva sustancial en el mercado al mejorar la eficiencia operativa, la calidad del producto, la capacidad de innovación. Estas mejoras no solo permiten a las empresas operar de manera más efectiva y rentable, sino que también las posicionan mejor para responder a las demandas del mercado y capitalizar nuevas oportunidades.</p>	<p>Solución eficiente</p>
<p>Se podría decir que las características que diferencian a una organización de otra es principalmente percibida por los clientes dándole una posición superior de rango para competir en el rango donde se opera</p>	<p>Mejorar Servicio</p>
<p>La implementación de proyectos puede ayudar a mejorar los rendimientos y a un manejo óptimo de la administración y procesos dentro de una empresa.</p>	<p>optimización de Recursos</p>
<p>Porque por medio de la organización se puede fortalecer la empresa y hacerla crecer</p>	<p>Impulsadora</p>
<p>La implementación de proyectos favorecer el crecimiento y la expansión empresaria, para este caso puntual podría ser un mecanismo de marketing en el que se logre encaminar la empresa a posicionarse como una de las mejores y más reconocidas del sector.</p>	<p>Impulsadora</p>
<p>Las herramientas de gestión de proyectos permiten a las empresas planificar, organizar y controlar mejor sus proyectos, lo que se traduce en una mayor eficiencia en la utilización de recursos, un mejor cumplimiento de plazos y presupuestos, y una mayor calidad en los entregables.</p>	<p>Mejorar Procesos</p>
<p>Manejo una ventaja de competitividad implementando una estructura clara con buenas bases de gestión de comunicación y calidad, dando los mejores resultados y evitando riesgos y errores costosos.</p>	<p>Control de costos y Riesgos</p>

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

A partir de las categorías realizadas se obtuvo la siguiente información

Tabla 16.

Resumen Categorización pregunta 46

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Actualizado	1	3%

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Análisis de respuesta	1	3%
Control de costos y Riesgos	2	5%
Cumplir objetivos	1	3%
Estrategia y Planeación	1	3%
Impulsadora	3	8%
Mejorar Procesos	11	28%
Mejorar Servicio	2	5%
No Sabe	1	3%
Optimización de Recursos	6	15%
Optimización de Tiempo	6	15%
Solución eficiente	4	10%
Ventaja competitiva y eficacia	1	3%
Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Figura 15
Gráfico Resultados



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Los resultados indican en qué medida la implementación de proyectos como herramienta gerencial puede ser una ventaja competitiva en el mercado de una alta valoración ya que las respuestas indican que un 28 % mejoran los procesos, 15 % optimizan

tiempo y recursos, el 10% encuentran soluciones eficientes, el 8% la competencia los impulsa, el 5 % controla los riesgos y un 3 % se actualiza, analiza respuestas, hace estrategia, planifica con eficacia busca estrategias para cumplir el objetivo

Pregunta 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.

A partir de las respuestas obtenidas la información se puede resumir en las siguientes categorías:

Tabla 17

Categorización de las respuestas a la pregunta 47

RESPUESTAS	CATEGORÍA
Las principales limitantes para implementar proyectos son el tiempo y el presupuesto ya que muchas veces estructurar un buen proyecto y ejecutarlo requiere de recursos con los que a veces no se cuenta	Tiempo y Presupuesto
Los riesgos, recursos (humano y material) y costos	Los costos
Más Conocimiento	Desconocimiento
La urgencia que no permite planificar	Tiempo
El temor a implementar procesos nuevos, y que, muchas organizaciones se quedan siempre con los mismos procedimientos y estructuras, sin innovar o mejorar en ellos por temor a no ser satisfactorios	Temor
No contar con el equipo correcto y la estrategia clara visualizando la sostenibilidad del proyecto en un tiempo determinado	Recursos
Uno de los desafíos más evidentes es la limitación de recursos, ya sea en términos de presupuesto, personal capacitado o tecnología	Recursos
Cantidad de personal, personal idóneo para las actividades a desarrollar, presupuesto.	Personal Idóneo
La no aplicación de los mismos	Desconocimiento

RESPUESTAS	CATEGORÍA
<p>Tiempo y dinero, muchas administraciones evitan la implementación de estas porque consideran que son tiempos muertos y dinero perdido, sin considerar que a futuro genera un beneficio.</p>	<p>Tiempo y Presupuesto</p>
<p>La normatividad y cambios directivos en organizaciones</p>	<p>Personal Idóneo</p>
<p>La falta de organización y programa recursos de las entidades</p>	<p>Falta Organización</p>
<p>Recursos</p>	<p>Recursos</p>
<p>tiempo, la calidad y el presupuesto</p>	<p>Tiempo y Presupuesto</p>
<p>Los limitantes principales es la falta de tiempo de los involucrados en el proceso, la documentación excesiva, recursos económicos.</p>	<p>Tiempo</p>
<p>La organización</p>	<p>Falta Organización</p>
<p>El desconocimiento de metodologías de proyectos es la principal limitante para hacerlo parte de la empresa</p>	<p>Desconocimiento</p>
<p>Las organizaciones</p>	<p>Falta Organización</p>
<p>Las limitaciones principales para la implementación de proyectos como herramientas de gestión organizacional pueden ser la falta de recursos financieros, la resistencia al cambio por parte de los empleados y la falta de apoyo de la alta dirección. Estos factores pueden dificultar la ejecución exitosa de proyectos destinados a mejorar la gestión en una organización, ya que requieren una inversión de tiempo, dinero y esfuerzo significativa.</p>	<p>Presupuesto y resistencia al cambio</p>
<p>Tal vez uno de los limitantes sea que no todos los profesionales manejan o tienen conocimientos de la gestión de proyectos, además en algunos casos puede generar sobre costos.</p>	<p>Desconocimiento</p>
<p>De las principales limitantes destaco tal vez la falta de capacitación y conocimientos acerca del tema y tal vez la falta de apoyo en la dirección y seguimiento de los procesos.</p>	<p>Desconocimiento</p>
<p>La falta de recursos financieros y humanos puede ser una limitación importante para la implementación de proyectos de gestión organizacional. Estos proyectos suelen requerir inversiones significativas en términos de tecnología, capacitación y contratación de personal especializado. Si una organización no cuenta con los recursos necesarios, puede resultar difícil llevar a cabo el proyecto de manera efectiva.</p>	<p>Presupuesto</p>

RESPUESTAS	CATEGORÍA
<p>Las limitaciones principales para la implementación de proyectos de gestión organizacional incluyen la falta de recursos financieros y humanos, la resistencia al cambio por parte de los empleados, la falta de apoyo y compromiso de la alta dirección, y la falta de claridad en los objetivos y metas del proyecto. Es crucial abordar estas limitaciones con estrategias adecuadas para garantizar el éxito de los proyectos en las organizaciones.</p>	<p>Presupuesto</p>
<p>Uno de los limitantes es la falta de gestión comprometida y falta de formación adecuada del personal. Además, la falta de comunicación efectiva, la falta de tecnología adecuada y la falta de seguimiento y evaluación continuos también pueden obstaculizar la implementación exitosa de dichos programas en una organización.</p>	<p>Personal Idóneo</p>
<p>La implementación de proyectos como herramienta de gestión organizacional puede enfrentar limitaciones tales como recursos financieros limitados, falta de recursos humanos capacitados, resistencia al cambio, complejidad organizacional, cultura organizacional y fallas de comunicación. Superar estas limitaciones requiere un enfoque integral que incluya una asignación adecuada de recursos, capacitación del personal, gestión del cambio, liderazgo eficaz, comunicación clara y una cuidadosa planificación del proyecto.</p>	<p>Presupuesto y resistencia al cambio</p>
<p>Una de las principales limitantes es que no todos los profesionales están familiarizados con el manejo de los proyectos, ya que no es algo que se aplique en todas las profesiones de hoy en día.</p>	<p>Desconocimiento</p>
<p>una de ellas es la adquisición de presupuesto o inversión, cuando existen proyectos de alto costo y su riesgo retroactivo es mínimo a corto plazo</p>	<p>Presupuesto</p>
<p>Tiempo costo y alcance falta de claridad y por consiguiente fallar en el alcance de los objetivos</p>	<p>Tiempo y Presupuesto</p>
<p>La verdad es que uno de los principales desafíos y/o limitantes a la hora de querer realizar la implementación de proyectos como herramientas de gestión, es la falta de recursos. Ya que la implementación requiere inversiones, formación y tiempo, lo cual, en muchos casos, puede ser bastante costoso.</p>	<p>Presupuesto</p>
<p>No sabe</p>	<p>No sabe</p>
<p>La verdad es que una de las principales limitantes que se evidencia a la hora de realizar dicha implementación, es la de tener objetivos poco claros y cambiantes.</p>	<p>Cambio de Objetivos</p>

RESPUESTAS	CATEGORÍA
La principal limitante es que no se aplica en todos los campos de negocio.	Desconocimiento
Sin lugar a duda, una de las principales limitantes vendría siendo la falta de habilidades y experiencia en gestión de proyectos dentro de la organización, que puede limitar la capacidad para planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera efectiva.	Personal Idóneo
Una de las principales limitantes es la capacitación insuficiente, ya que los empleados pueden carecer de las habilidades necesarias en gestión de proyectos. También es importante mencionar la resistencia al cambio.	Personal Idóneo
Recursos escasos, contratiempos operativos, falta de claridad entre otros.	Presupuesto
No es algo que se aplique en todo tipo de negocio.	No sirve para todos los negocios
La experiencia frente la a la competencia	Desconocimiento
La falta de conocimiento y manejo del tema.	Desconocimiento
Algunos empleados pueden ser resistentes a la adopción de nuevas herramientas y procesos, lo que puede dificultar la implementación exitosa de una herramienta de gestión de proyectos.	Personal Idóneo
Recursos escasos, bajo rendimiento, límites de tiempo cortos.	Presupuesto

Nota: Elaboración propia – Encuesta

A partir de las categorías realizadas se obtuvo la siguiente información

Tabla 18

Resumen Categorización pregunta 47

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cambio de Objetivos	1	3%
Desconocimiento	9	23%
Falta Organización	3	8%
Los costos	1	3%
No sabe	1	3%
No sirve para todos los negocios	1	3%
Personal Idóneo	6	15%

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presupuesto	6	15%
Presupuesto y resistencia al cambio	2	5%
Recursos	3	8%
Temor	1	3%
Tiempo	2	5%
Tiempo y Presupuesto	4	10%
Total, general	40	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Figura 16
Gráfico Resultados



Nota: Elaboración propia – Encuesta

Los resultados indican que las principales limitantes, para la implementación de proyectos como herramientas de gestión organizacional es el desconocimiento con un 23%, no se cuenta con un personal idóneo con un 15%, el tiempo y el presupuesto con un 10% y entre un 3 y 5% está el temor y los costos.

Pregunta 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.

A partir de las respuestas obtenidas la información se puede resumir en las siguientes categorías:

Tabla 19

Categorización de las respuestas a la pregunta 48

RESPUESTAS	CATEGORÍA
Las características principales que debe tener un modelo de gestión de proyectos son establecer los objetivos del proyecto y definir el presupuesto	Objetivos y Presupuesto
Definir un enfoque y fases del proyecto, establecer procesos y metas	Procesos y Metas
NA	No sabe
Objetivos claros medibles y cuantificables	Objetivos
Medición de tiempos, objetivos claros, afinidad en los procedimientos	Objetivos y Presupuesto
Una planificación con estrategia clara para el desarrollo de OKR empresariales con un enfoque correcto de KPIs para el desarrollo de la propuesta y/o proyecto	Planeación
Planificación, gestión de recursos y de riesgos, seguimiento del proyecto, control de calidad.	Control Calidad
Ser eficiente y eficaz.	Ser eficiente y eficaz.
Cumplimiento	Cumplimiento
Tener un objetivo claro, procesos entendibles y lógicos. Si se crea una metodología sin enfoque y sin procesos bien organizados, el personal no tendrá orden en la ejecución de este modelo implementado.	Objetivos y Metas
Comunicación, objetivos específicos, matriz de debilidades y fortalezas	Objetivos
Eficiencia y eficacia en los proyectos	Ser eficiente y eficaz.
Planeación	Planeación
tiempo, la calidad y el presupuesto en el marco de la implementación y desarrollo de los objetivos	Objetivos y Presupuesto

RESPUESTAS	CATEGORÍA
<p>La gestión tiene por objetivo reducir la incertidumbre e incrementar el potencial de respuesta de la empresa. Para lograr dicho potencial es necesario establecer una cronología en las fases de gestión del proyecto.</p>	<p>Objetivos y cronograma</p>
<p>Gestión</p>	<p>Gestión</p>
<p>Tener un objetivo claro al cual se debe llegar, es primordial para que un modelo de gestión impecable funcione</p>	<p>Objetivos</p>
<p>Tener una meta clara para poder orientar bien el modelo de gestión</p>	<p>Metas</p>
<p>Un modelo de gestión de proyectos efectivo debería tener flexibilidad, escalabilidad, estructura clara, metodología probada, enfoque en los objetivos, comunicación efectiva, gestión de riesgos, asignación de recursos y finalmente seguimiento y control.</p>	<p>Objetivos y cronograma</p>
<p>Un modelo de gestión de proyectos debe ser claro y fácil de entender para todas las partes interesadas involucradas en el proyecto. También debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a cambios y eventos inesperados durante el ciclo de vida del proyecto. La escalabilidad es importante para garantizar que el modelo pueda aplicarse a proyectos de diferentes tamaños y complejidades. La adaptabilidad permite ajustar el modelo en función de las necesidades específicas de cada proyecto. Por último, el modelo debe alinearse con las metas y objetivos generales de la organización para garantizar que los proyectos contribuyan a la dirección estratégica de la empresa.</p>	<p>Flexible</p>
<p>Según mi experiencia una de las características importante que debe tener un modelo de gestión de proyectos es la comunicación efectiva. Es fundamental establecer canales de comunicación claros y abiertos entre todos los involucrados en el proyecto, fomentando la retroalimentación constante y la resolución ágil de posibles conflictos. Además, la asignación adecuada de recursos, tanto humanos como materiales, es clave para garantizar el cumplimiento de los plazos y la calidad en la entrega de los resultados.</p>	<p>Comunicación</p>
<p>Es importante que el modelo de gestión de proyectos sea estructurado y organizado. Debe contar con una metodología clara y definida, que establezca los pasos y procesos necesarios para llevar a cabo un proyecto de manera exitosa.</p>	<p>Procesos y Metas</p>
<p>Un modelo de gestión de proyectos eficiente y efectivo debe ser flexible, estructurado y transparente para adaptarse a diferentes tipos de proyectos y contextos organizacionales, contar con una metodología clara y promover la comunicación efectiva y la transparencia en la gestión. Estas características son esenciales para garantizar el éxito en la ejecución de proyectos y lograr los objetivos establecidos.</p>	<p>Flexible</p>

RESPUESTAS	CATEGORÍA
<p>Las características idóneas serian que el modelo de gestión de proyectos ayude a facilitar que una persona o un equipo organicen eficazmente el trabajo y gestionen proyectos y tareas de la forma más rápida, veraz y optimizada.</p>	<p>Ser eficiente y eficaz.</p>
<p>Un modelo de gestión de proyectos efectivo debe ser flexible, orientado a resultados, con una estructura metodológica clara, integrada con la estrategia de la organización, gestionar riesgos, promover la transparencia y la comunicación, contar con mecanismos de control y seguimiento, utilizar técnicas de gestión, capacitar al equipo y registrar las lecciones aprendidas y mejorar continuamente.</p>	<p>Flexible</p>
<p>Debe cumplir con los objetivos y metas de una empresa, debe estar encaminado a lograr el éxito y las expectativas empresariales.</p>	<p>Objetivos y Metas</p>
<p>Administración de recursos administración de plazos, Definición de objetivos claros Comunicación de equipo.</p>	<p>Objetivos y Presupuesto</p>
<p>Organización, definición de objetivos claros administración tanto de tiempo como de recursos ... Todo esto ya que debe multi coordinar a un equipo de trabajo gestionar los riesgos y planificar conforme a los recursos que se disponen para ello y el plazo</p>	<p>Objetivos y cronograma</p>
<p>Un modelo de gestión ideal desde mi perspectiva debe ser bastante sistemático y enfocarse constantemente en la mejora continua.</p>	<p>Mejora</p>
<p>No sabe</p>	<p>No sabe</p>
<p>Dentro de las características idóneas resaltó que tenga un buen plan de contingencia (gestión de riesgos) y un enfoque en el cliente, profundizado en la satisfacción de este y una comunicación continua.</p>	<p>Comunicación</p>
<p>La característica idónea que debe tener es que facilite que una persona o un equipo organicen eficazmente el trabajo, logren gestionar e implementen un seguimiento de los resultados según su proyección y metas alcanzar.</p>	<p>Personal Idóneo</p>
<p>Un modelo de gestión de proyectos efectivo debería tener algunas características clave, como transparencia sobre el estado del proyecto y la distribución de responsabilidades y alineación con la estrategia organizacional.</p>	<p>Transparencia en el proceso</p>
<p>Una de las características idóneas que debe poseer un modelo de gestión de proyectos es el apoyo de la alta dirección. Es importante que la alta dirección respalde el modelo, proporcionando los recursos necesarios y demostrando su compromiso con los objetivos del proyecto.</p>	<p>Apoyo de la dirección</p>
<p>Establecer los presupuestos que va a tener un proyecto, delimitar el alcance, entre otros.</p>	<p>Objetivos y Presupuesto</p>
<p>Debe ser fácil de entender, fácil de aplicar y en lo posible que se enfoque en las metas y objetivos únicos de cada negocio.</p>	<p>Objetivos y Metas</p>

RESPUESTAS	CATEGORÍA
Tener clara la misión, la visión y los objetivos de la empresa	Objetivos y Metas
Debe cumplir con las metas y objetivos empresariales, respetando la misión y la visión de la empresa, aportando mecanismos que permitan lograr y alcanzar el éxito de la empresa.	Objetivos y Metas
Debe incluir herramientas para la descomposición del trabajo en tareas, la asignación de tareas a los recursos y la estimación del tiempo y el costo de cada tarea.	Tiempo y presupuesto
Una buena gestión de comunicación, buena calidad y tiempo.	Comunicación

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

A partir de las categorías realizadas se obtuvo la siguiente información

Tabla 20

Resumen Categorización pregunta 48

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Apoyo de la dirección	1	3%
Comunicación	3	8%
Control Calidad	1	3%
Cumplimiento	1	3%
Flexible	3	8%
Gestión	1	3%
Mejora	1	3%
Metas	1	3%
No sabe	2	5%
Objetivos	3	8%
Objetivos y cronograma	3	8%
Objetivos y Metas	5	13%
Objetivos y Presupuesto	5	13%
Personal Idóneo	1	3%
Planeación	2	5%
Procesos y Metas	2	5%
Ser eficiente y eficaz.	3	8%
Tiempo y presupuesto	1	3%

Transparencia en el proceso	1	3%
Total, general	40	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Figura 17

Gráfico Resultados



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Según los resultados la principal característica idónea que debe tener un modelo de gestión de proyectos como herramienta gerencial está en primer lugar los objetivos con un aproximado del 15%. Sin embargo, para esta pregunta no hay un patrón en la respuesta para el 85% faltante, por lo que se concluye que todas son características idóneas, como, por ejemplo: el apoyo a la dirección, la comunicación, el conocimiento, el control de calidad, el cumplimiento, el control de calidad, la gestión, la mejora continua, las metas, la planeación, el presupuesto, el tiempo, la transparencia entre otras.

Pregunta 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.

A partir de las respuestas obtenidas la información se puede resumir en las siguientes categorías:

Tabla 21

Categorización de las respuestas a la pregunta 49

REPUESTA	CATEGORÍA
Las fortalezas o beneficios que tendría la implementación de proyectos como herramienta gerencial serian: mayor eficiencia del equipo de trabajo y mejora en la organización para el cumplimiento de los objetivos	Eficacia y organización
conocimiento del mercado, gestión y control del uso de recursos	optimizar recursos
Mejorar procesos	Mejorar Procesos
Minimiza costos, permite seguimiento	Minimizar costos
Eficacia, solución de problemas, identificación de falencias, mejoramiento continuo	Eficacia y organización
La organización y la claridad de la meta	Eficacia y organización
Mejorar la eficiencia operativa, minimizar y optimizar los costos y por supuesto entregar un producto de calidad.	Eficacia y organización
Alcanzar mayores logros en corto plazo.	Eficacia
Indicadores correctos	Eficacia
Orden, rendimientos, productividad.	Organización
Mejora en la gestión optimizar resultados	optimizar recursos
Que sea ágil seguro y optimizar recurso económico y tiempo	optimizar recursos
Tiempo de respuesta y expansión	optimizar recursos
Las fortalezas que brinda una herramienta de este tipo es la practicidad para controlar y así mismo conocer el alcance e impacto, para proyectar con ideas innovadoras y sostenibles.	Conocimiento del Proyecto

REPUESTA	CATEGORÍA
<p>Optimización de los tiempos de producción y entregas, mayor eficiencia, mayor capacidad operativa y mejoras de atención al cliente.</p>	<p>optimizar recursos</p>
<p>Sig</p>	<p>No sabe</p>
<p>La implementación de proyectos en una compañía trae grandes fortalezas y ventajas, principalmente el ahorro de recursos y la optimización de los tiempos para entregar un producto o servicio.</p>	<p>optimizar recursos</p>
<p>Efectividad y eficacia</p>	<p>Eficacia</p>
<p>la utilización de proyectos ofrece un enfoque en los resultados, una organización estructurada, una mejora en la eficiencia de los proyectos, una mejor adaptabilidad y asegura un proceso de aprendizaje continuo.</p>	<p>Eficacia</p>
<p>Las fortalezas del uso de proyectos como herramienta de gestión incluyen una mejor organización, un establecimiento claro de objetivos, una asignación eficiente de recursos y una mejor colaboración en equipo.</p>	<p>Organización</p>
<p>La principal fortaleza es la optimización en los procesos y su adaptabilidad al cambio frente a las adversidades.</p>	<p>Mejorar Procesos</p>
<p>El principal beneficio de utilizar proyectos como herramienta de gestión es la capacidad de medir con precisión el progreso y los resultados obtenidos. Esto permite una evaluación continua de la efectividad de las estrategias implementadas y la identificación de áreas potenciales de mejora.</p>	<p>Evaluación continua</p>
<p>La utilización de proyectos como herramienta gerencial brinda a las empresas la oportunidad de mejorar su eficiencia operativa, aumentar su competitividad en el mercado y lograr un mayor nivel de satisfacción tanto para los clientes como para los empleados.</p>	<p>Mejorar Procesos</p>
<p>Las herramientas de gestión de proyectos son recursos clave para facilitar la organización efectiva del trabajo y la gestión de proyectos y tareas tanto para individuos como para equipos. Permiten una planificación detallada, asignación de recursos eficiente, seguimiento de hitos y evaluación del progreso, contribuyendo a la consecución exitosa de objetivos.</p>	<p>Mejorar Procesos</p>
<p>La gestión de proyectos ofrece múltiples fortalezas, como la claridad en objetivos, mejora en la planificación, facilitación del control, promoción de la comunicación, gestión de riesgos, aumento de la eficiencia, flexibilidad, medición del desempeño, desarrollo de habilidades, enfoque en resultados, fomento de la innovación y aprendizaje continuo. Estas fortalezas hacen que</p>	<p>Eficacia y organización</p>

REPUESTA	CATEGORÍA
<p>la gestión de proyectos sea una herramienta gerencial poderosa para mejorar la efectividad organizacional y contribuir al desarrollo sostenido de la empresa.</p>	
<p>Una de las fortalezas seria que sea innovador y se acople a las necesidades y a un enfoque particular que cumpla con las necesidades actuales del mercado.</p>	Mejorar Procesos
<p>la ampliación en conocimientos y acciones estratégicas que se llevan a cabo para la planeación, ejecución y monitoreo de un proyecto. trata de una metodología cada vez mejor valorada por las organizaciones ya que de esta labor depende el cumplimiento y éxito de una empresa</p>	Mejorar Procesos
<p>Mayor posibilidad de mitigar el impacto frente a posibles riesgos que se pueden presentar además de mejorar la efectividad</p>	Conocimiento del Proyecto
<p>Dentro de las principales fortalezas destacó el trabajo y colaboración en equipo y la orientación a resultados (enfoque hacia mi objetivo).</p>	Trabajo en equipo
<p>No sabe</p>	No sabe
<p>Dentro de las que más destacó, está la mejora en la comunicación y colaboración y el desarrollo de habilidades y competencias.</p>	Calidad
<p>Versatilidad, utilidad, eficiencia, rapidez y éxito.</p>	Eficacia
<p>Sin lugar a dudas lo que más destacó de la de utilización de proyectos como herramienta gerencial, es el desarrollo de habilidades. La participación en proyectos permite el desarrollo de habilidades clave, como liderazgo, comunicación, resolución de problemas y trabajo en equipo.</p>	Desarrollo Habilidades
<p>Son innumerables las fortalezas que tiene la utilización de proyectos como herramienta gerencial, pero dentro de las más importantes encontramos la mejora en la calidad y la innovación. La gestión de proyectos fomenta un enfoque en la calidad y la innovación, ya que cada proyecto representa una oportunidad para mejorar los procesos y desarrollar nuevos productos o servicios; y también impulsa la diferenciación en el mercado y mejora la reputación de la organización como líder en su industria.</p>	Calidad
<p>Talento, liderazgo, diversidad, experiencia, entre otras.</p>	Desarrollo Habilidades
<p>Una de las fortalezas tal vez sea optimizar los planes de mercadeo a través de un proyecto, con el fin de atraer a más clientes al negocio y lograr adquirir más fondos para poder realizar inversión y mejorar con el fin de obtener un</p>	optimizar recursos

REPUESTA	CATEGORÍA
crecimiento a futuro, una explicación del negocio y tal vez un mecanismo que permita crear más negocios y posiblemente una cadena de negocios o sucursales en los principales puntos de interés de la ciudad.	
Disciplina, crecimiento, identidad, calidad	Desarrollo Habilidades
Mejorar la cultura empresarial, los recursos disponibles, la capacidad para gestionar el riesgo y el potencial de innovación.	Desarrollo Habilidades
Las herramientas de gestión de proyectos facilitan la comunicación y la colaboración entre los miembros de los equipos de proyecto, lo que puede mejorar la productividad y la innovación.	Desarrollo Habilidades
Excelente planificación, ceros imprevistos, total creatividad del proyecto	Calidad

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

A partir de las categorías realizadas se obtuvo la siguiente información

Tabla 22

Resumen Categorización pregunta 49

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	3	8%
Conocimiento del Proyecto	2	5%
Desarrollo Habilidades	5	13%
Eficacia	5	13%
Eficacia y organización	5	13%
Evaluación continua	1	3%
Mejorar Procesos	6	15%
Minimizar costos	1	3%
No sabe	2	5%
optimizar recursos	7	18%
Organización	2	5%
Trabajo en equipo	1	3%

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

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Figura 18

Gráfico Resultados



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Según su apreciación y experiencia de los encuestados las fortalezas que tiene o tendría la utilización de proyectos como herramienta gerencial es la de optimizar recursos con un 18%., seguido de mejorar los procesos con un 15% y con un 13 % el desarrollo de habilidades, la eficacia y la organización.

Pregunta 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.

A partir de las respuestas obtenidas la información se puede resumir en las siguientes categorías:

Tabla 23
Categorización de las respuestas a la pregunta 50

RESPUESTAS	CATEGORÍA
Siento que el único problema que podría haber es la falta de capacitación del personal	Capacitación del personal
Falta de recursos humanos y deficiencia en las habilidades gerenciales	Recursos y Capacitación del personal
NA	No sabe
Adaptabilidad a las organizaciones funcionales	Conflicto al cambio
Conflicto en la generación del cambio, realización de pruebas piloto previas	Conflicto al cambio
No tener la suficiente experiencia desarrollando un proyecto que impacte negativamente un negocio por desconocimiento de la industria en donde se desarrolla	Inexperiencia
La resistencia al cambio de parte de los operadores y directivos que nunca usaron una metodología o se acostumbraron a una desde el inicio y nunca probaron maneras de hacer el trabajo más efectivo.	Conflicto al cambio
Inversión de mayores recursos (humano y económico)	Recursos y Capacitación del personal
Control	Control
Si es un modelo muy rígido, limita la creación de nuevas alternativas en el modelo evitando que este se adapte a los nuevos retos del mercado.	Conflicto al cambio
Ninguna	Ninguna
Falta de compromiso y comunicación	Falta de compromiso y comunicación
Falta de rigurosidad	Falta de compromiso y comunicación
una debilidad contemplada es la mecanización de procesos usando la herramienta, así creando desconocimiento en los procesos base que entra a facilitar la herramienta.	Conflicto al cambio
Beneficio a largo plazo y Riesgo beneficios estratégicos	Conflicto al cambio
.	No sabe
La aplicación de proyectos debe hacerse de una manera controlada, si no se tiene un buen seguimiento esto podría afectar los resultados esperados	Control

RESPUESTAS	CATEGORÍA
<p>El tiempo</p> <p>Como posible debilidad encuentro su complejidad, la falta de enfoque en las personas, la posible desalineación con los objetivos organizacionales, costos adicionales y la dependencia de habilidades específicas, entre otras.</p>	<p>Tiempo</p> <p>Capacitación del personal</p>
<p>En mi opinión y basándome en mi experiencia, considero que existen varias debilidades en la utilización de proyectos como herramienta gerencial. Una de ellas es la falta de flexibilidad en la planificación y ejecución de los proyectos. A menudo, los proyectos se diseñan de manera rígida y no se tienen en cuenta posibles cambios o imprevistos que puedan surgir durante su desarrollo. Esto puede llevar a retrasos en la entrega de los resultados o incluso a la cancelación del proyecto.</p>	<p>Falta de flexibilidad</p>
<p>Las debilidades en la utilización de proyectos como herramienta gerencial incluyen la falta de flexibilidad en la planificación, la comunicación deficiente, la falta de recursos adecuados y la ausencia de seguimiento y evaluación efectiva. Estas debilidades pueden afectar negativamente el éxito y la eficiencia de los proyectos.</p>	<p>Falta de flexibilidad</p>
<p>La dependencia de recursos y personas clave en proyectos puede representar una debilidad significativa, ya que el éxito del proyecto está directamente relacionado con su disponibilidad y competencia. La falta de estos elementos puede impactar negativamente en el desarrollo y los resultados del proyecto, así como generar riesgos en términos de continuidad y transferencia de conocimiento.</p>	<p>Recursos y Capacitación del personal</p>
<p>Las principales debilidades del uso de proyectos como herramienta de gestión son la falta de flexibilidad, la dependencia de recursos y personas clave, y la falta de integración y comunicación efectiva entre proyectos y áreas organizacionales. Estas brechas limitarán la adaptabilidad, afectarán el desarrollo y los resultados del proyecto, crearán duplicaciones y conflictos, y crearán dificultades en la coordinación y la toma de decisiones.</p>	<p>Falta de flexibilidad</p>
<p>Una de las posibles debilidades es que podría existir una desconexión entre la planificación del proyecto y la estrategia global de la organización, lo que podría llevar a desviaciones en los objetivos finales.</p>	<p>Conflicto al cambio</p>
<p>El uso de proyectos como herramienta de gestión tiene sus ventajas, pero también desventajas como la complejidad de la gestión, la dependencia de las</p>	<p>Conflicto al cambio</p>

RESPUESTAS	CATEGORÍA
<p>habilidades y la experiencia, la resistencia al cambio, el enfoque a corto plazo, la falta de alineación con la estrategia organizacional, los problemas de comunicación, la gestión de recursos, las estimaciones inexactas, etc. Planificación, énfasis en el proceso hacia los resultados, cultura de silos y falta de continuidad. Abordar estas brechas requiere un enfoque equilibrado que incluya una gestión eficaz de proyectos, comunicación clara, capacitación continua, ajustes estratégicos y flexibilidad para adaptarse al cambio.</p>	
<p>Los proyectos requieren de una gran inversión y a pesar de esto puede que los resultados y objetivos no se cumplen, lo que generaría pérdidas a futuro.</p>	Recursos
<p>la perdida en inversión general por mala gestión del equipo laboral en su misma comunicación deplorable</p>	Recursos y Capacitación del personal
<p>Al inicio el tema de recursos ya que muchas empresas no manejan esto por el tema económico</p>	Recursos
<p>Una de las principales debilidades que más resaltó de la utilización de proyectos como herramienta gerencial es la de realizar dicha implementación, puesto que a la hora de implementarlo a la vida laboral muchas de las personas desconocen de este tema, dificultando dicha implementación.</p>	Inexperiencia
<p>No sabe</p>	No sabe
<p>Una de las principales debilidades que más resaltan es la de la dependencia excesiva de herramientas tecnológicas y complejidad en la implementación.</p>	Dependencia
<p>Costos, tiempo, experiencia y control.</p>	Recursos y Capacitación del personal
<p>Destacó mucho los riesgos inherentes. Cómo bien es sabido los proyectos conllevan riesgos inherentes, como retrasos, presupuestos excedidos o cambios en los requisitos del proyecto. La gestión inadecuada de estos riesgos puede conducir a resultados no deseados.</p>	Riesgos inherentes
<p>Una de sus principales debilidades o desventajas es la de abordar la gestión del cambio. Implementar un nuevo proyecto puede requerir cambios significativos en los procesos, la cultura organizacional o las estructuras existentes, lo que puede enfrentar resistencia por parte de los empleados o partes interesadas afectadas.</p>	Conflicto al cambio
<p>No tener claro los objetivos, falta de plan, control o comunicación, mala gestión de cambios o interesados</p>	Control

RESPUESTAS	CATEGORÍA
No es aplicable en todos los tipos de negocio.	No sirve para todos los negocios
Tiempos, costos	Tiempo y costo
Que la estructura organizativa sea confusa o ineficiente, la falta de habilidades o conocimientos especializados en el personal.	Capacitación del personal
Algunas herramientas de gestión de proyectos pueden ser complejas y difíciles de usar.	Falta de flexibilidad
Retrasos en los tiempos, mal manejo de cronograma, bajos recursos	Control

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

A partir de las categorías realizadas se obtuvo la siguiente información

Tabla 24

Resumen Categorización pregunta 50

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación del personal	3	8%
Conflicto al cambio	9	23%
Control	4	10%
Dependencia	1	3%
Falta de compromiso y comunicación	2	5%
Falta de flexibilidad	4	10%
Inexperiencia	2	5%
Ninguna	1	3%
No sabe	3	8%
No sirve para todos los negocios	1	3%
Recursos	2	5%
Recursos y Capacitación del personal	5	13%
Riesgos inherentes	1	3%
Tiempo	1	3%
Tiempo y costo	1	3%
Total, general	40	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Figura 19

Gráfico Resultados



Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Según su apreciación y experiencia de los encuestados la debilidad más grande que tiene o tendría la utilización de proyectos como herramienta gerencial es el conflicto al cambio con un 23%. Sin embargo, para el otro 77% no se evidencia un patrón en las respuestas, lo que indica que muchos factores son debilidades importantes en la ejecución de estas herramientas como lo son la falta de capacitación al personal, falta de control, la dependencia de la tecnología, la falta de compromiso, falta de recursos entre otros. Estas delimitaciones dependen mucho de la situación actual de cada empresa.

6.1 Análisis de Resultados

Los resultados indican que las personas encuestadas la mayoría tiene experiencia en algún cargo directivo donde el 40% tiene al menos más de 3 años de experiencia laboral en su cargo, sin embargo aunque la experiencia laboral en un cargo directivo y el uso de metodologías de gestión de proyectos están relacionados y son complementarios, no son conceptos idénticos. La experiencia laboral en un puesto directivo se define por el liderazgo, la visión estratégica y la toma de decisiones a largo plazo, mientras que los enfoques de gestión de proyectos se centran en la planificación, ejecución y gestión eficaces de proyectos individuales. Esta diferencia de entre las experiencias laborales se ven reflejadas en los bajos porcentajes en los resultados obtenidos en las encuestas.

Se refleja además que en cierto modo los adultos y los adultos mayores son los que ocupa cargos directivos con un 97% de los encuestados, a pesar de ello el número de jóvenes profesionales con excelentes capacidades y experiencia está en constante crecimiento reflejado en un 3% de los encuestados. Lo anterior indica que, para seguir siendo competitivos en el negocio, los profesionales de todas las edades y niveles de experiencia deben estar dispuestos a aprender y adaptarse a las nuevas tendencias y enfoques dado que la edad no es un factor determinante para la adquisición y aplicación de estas habilidades.

Con los resultados obtenidos es difícil decir definitivamente cuál de las organizaciones (privadas o públicas) tienen un mayor nivel de destreza en metodología de gestión de proyectos. En lo que respecta a la gestión de proyectos las preguntas realizadas no pueden responder que sectores es la más fuerte en el tema, si bien se entiende que la mayoría de las empresas encuestadas son del sector privado con un 85% cada una pueden presentar puntos fuertes y retos únicos dado que los enfoques más aceptables diferirán en función de la cultura, los objetivos y la naturaleza del proyecto de la organización. Para determinar qué tipo de organización tiene más experiencia en la gestión de proyectos, se debe comparar organizaciones concretas caso por caso.

Con relación al género existe una proporción muy pareja con un 50% para ejercer un cargos directivos donde no se puede especular que exista un vínculo claro entre el género y la preferencia

por diversos enfoques de gestión de proyectos, los resultados indicadores implican que el género no debería influir en la forma en que las personas abordan la gestión de proyectos, lo más importante es que las personas, independientemente de su sexo, seleccionen los enfoques que mejor se adapten a sus estilos de trabajo, puntos fuertes y preferencias.

El mayor nivel todos son profesionales con un pregrado o una especialización, en su mayoría han un 95% escuchado sobre metodologías de gestión de proyectos, pero eso no indica que tengan conocimientos teóricos sobre el tema siendo el 43% de los encuestados lo que lo desconocen. No obstante, tampoco indica que el 57% con conocimiento teórico posea conocimientos prácticos, los resultados indican que solo el 21% poseen conocimientos prácticos total (3%) o parcial (18%) de esta herramienta. Sin embargo la mitad de los encuestados por alguna función de trabajo ha utilizado alguna metodología de gestión de proyectos siendo la PMP la más utilizada.

En cierta medida, esto sugiere una falta de comprensión teórica y práctica profunda en la aplicación de los enfoques de gestión de proyectos, dado que sólo el 3% de los que están informados sobre el tema lo dominan. Esto sugiere que existe un desconocimiento práctico de esta herramienta, lo que se traduce en un déficit en la aplicación de enfoques de gestión de proyectos por parte de las empresas. Lo anterior justifica que la principal limitante para la implementación de proyecto sea el desconocimiento con 23% según los encuestados.

Los gerentes y directivos reconocen las ventajas competitivas que genera la metodología de gestión de proyectos donde se puede resumir en dos palabras claves las cuales son mejora y optimización para procesos, tiempo, competencia, riesgos, análisis de respuesta, planificación, estrategia, habilidades entre otras. A su vez las respuestas con relación a las características idóneas para tener un modelo de gestión de proyectos revelan que eso depende de la empresa según su necesidad y enfoque ya que cada empresa es única y debe conocer la metodología que mejor le convenga. Sin embargo, a lo anterior las empresas coinciden que la debilidad más grande al uso de esta herramienta es el conflicto al cambio y esto se debe a la falencia en capacidades, control, dependencias, compromiso, recursos que dependen de la situación actual de cada empresa.

6.2 Discusión

Los resultados de este estudio concuerdan con investigaciones anteriores sobre la gestión eficaz de proyectos. Las características destacadas son esenciales para el éxito de cualquier proyecto, independientemente de su tamaño, complejidad o sector. No obstante la investigación determinan que las respuestas coinciden en:

En un mercado empresarial cada vez más competitivo, el uso que los directivos y ejecutivos hacen de las tecnologías de gestión de proyectos puede tener un gran impacto. Los gerentes y directivos que utilizan herramientas de gestión de proyectos con regularidad informan de una influencia positiva en los resultados de los proyectos en comparación con los que no lo hacen. Estas herramientas se convierten en un aliado estratégico en la planificación, ejecución, control y seguimiento de proyectos. La eficiencia, eficacia y apertura que proporcionan estas herramientas son componentes críticos para el éxito a largo plazo de las empresas que se reflejan en beneficios como la optimización de recursos (humanos, materiales financieros), mejorando la productividad del proyecto, reducción del tiempo de ejecución de los proyectos para cumplir con los plazos establecidos y minimizar los costos optimizando el uso de recursos y reducir el tiempo de ejecución. Las metodologías de gestión de proyectos ofrecen un marco sistemático para la planificación, ejecución, control y seguimiento de los proyectos, lo que aumenta las posibilidades de alcanzar los objetivos fijados.

La metodología debe adaptarse a la necesidad de la empresa, esta adaptabilidad permite a las empresas modificar las herramientas a sus propios flujos de trabajo, maximizando su utilidad donde se incluyen una variedad de funciones y ventajas que las convierten en un recurso útil para directivos y ejecutivos. Lo anterior se refleja en la respuesta que no tiene un patrón que hace relación a las preguntas sobre las características idóneas que debe tener un modelo y las debilidades que encuentran para hacer uso de una metodología, se evidencia que más del 70 % de las respuesta no convergen y esto se debe a que cada empresa en única y por ende tienen diferentes necesidades.

En el mercado laboral actual, la experiencia laboral en un puesto directivo combinada con el uso de enfoques de gestión de proyectos está muy bien considerada. Este conjunto de habilidades demuestra la capacidad de una persona para dirigir, organizar, planificar y ejecutar proyectos con eficacia, lo que la convierte en un gran activo para cualquier empresa. No obstante lo anterior se evidencia que los encuestados coinciden que la falta de conocimiento, tanto práctico como teórico por parte de los empleados sobre metodologías de gestión de proyectos es una carencia compartida por muchos gerentes y directivos.

6.2.1 Validación de la hipótesis

La evidencia recopilada a través de las encuestas apoya la idea de que el uso de herramientas adecuadas de gestión de proyectos en las empresas conduce a mejores resultados en varios aspectos del desempeño empresarial.

Por lo anterior los resultados de la investigación convergen en la validación de la hipótesis. Las empresas que emplean eficazmente las herramientas de gestión de proyectos alcanzan mayores niveles de eficiencia, eficacia, rentabilidad y satisfacción del cliente.

7 CONCLUSIONES

Sobre la base de los resultados, es posible concluir que la falta de uso de herramientas adecuadas de gestión de proyectos en las empresas está relacionada con la falta de comprensión sobre el tema; si bien algunos gerentes y directores tienen conocimientos, es evidente la ausencia de práctica de esta técnica. En consecuencia, no importa que casi la mitad de los encuestados dispongan de correlación si no la dominan y aplican.

Teniendo en cuenta los resultados en la investigación realizada, se puede concluir que el uso de herramientas adecuadas de gestión de proyectos en las organizaciones de Bogotá tiene un impacto favorable y significativo en numerosas áreas del rendimiento empresarial. En general, la investigación demuestra que la aplicación de técnicas adecuadas de gestión de proyectos en las empresas de Bogotá puede dar lugar a mejoras considerables de la eficiencia, la eficacia, la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la cultura organizativa.

Ejecutivos y directivos piensan que un modelo eficaz de gestión de proyectos debe basarse en una planificación sólida y precisa, que incluya una definición clara de las principales características comenzando por el que se considera el más importante los objetivos; si dejar de lado el calendario, el presupuesto y los recursos necesarios, el apoyo a la dirección, la comunicación, el conocimiento, el control de calidad, el cumplimiento, el control de calidad, la gestión, la mejora continua, las metas, la planeación, el presupuesto, el tiempo entre otros.

Identificar con precisión los objetivos que se persiguen mediante el uso de herramientas de gestión de proyectos es fundamental para establecer una hoja de ruta clara y evaluar el rendimiento de la iniciativa.

Ejecutivos y gestores reconocen la importancia de que el modelo de gestión de proyectos sea adaptable y flexible para dar cabida a los cambios que puedan producirse a lo largo del desarrollo del proyecto.

Las herramientas de gestión de proyectos mejoran la planificación, organización y ejecución de las tareas, lo que se traduce en una reducción del tiempo, es decir finalización más rápida de los proyectos mediante la automatización de operaciones repetitivas, así como la gestión centralizada de la información, ayudan a aprovechar mejor el tiempo y los recursos disponibles.

Las herramientas de gestión de proyectos facilitan el seguimiento del progreso del proyecto, la detección de desviaciones y la adopción de medidas correctivas inmediatas, lo que aumenta la posibilidad de cumplir los objetivos del proyecto en términos de alcance, presupuesto y calidad.

8 RECOMENDACIONES

Las empresas que actualmente no utilizan estas herramientas pueden considerar implementarlas como estrategia para aumentar el rendimiento y alcanzar sus objetivos con el fin de aumentar potencialmente su eficiencia, eficacia, rentabilidad y felicidad de los clientes. Es fundamental seleccionar las herramientas adecuadas para las demandas específicas de la empresa y formar adecuadamente a los trabajadores en su uso.

Es fundamental realizar una evaluación completa de los requisitos y retos exclusivos de la empresa en materia de gestión de proyectos. Este estudio debe tener en cuenta factores como la complejidad y el volumen de los proyectos típicos, el tamaño y la estructura de la empresa, la cultura de trabajo actual y los recursos disponibles.

Se subraya la necesidad de cultivar una cultura de colaboración y trabajo en equipo, en la que los miembros del equipo se sientan apreciados, inspirados y entregados a la consecución de objetivos comunes.

El mercado actual ofrece una variada selección de soluciones de gestión de proyectos, cada una con su propio conjunto de características, funciones y precios. Es necesario realizar una investigación exhaustiva y examinar a fondo las distintas posibilidades disponibles, teniendo en cuenta elementos como: Funcionalidad, fiabilidad de uso, estabilidad, integración, soporte y capacidad y costo.

Antes de una implantación de un proyecto a gran escala, se recomienda realizar pruebas piloto con un grupo limitado de usuarios para evaluar la eficacia de la herramienta en un entorno real e identificar cualquier problema o área de mejoras.

Si es necesario, se puede contratar a consultores o profesionales de la gestión de proyectos para que ayuden a seleccionar e implantar las herramientas adecuadas.

Brindar una formación exhaustiva a todos los miembros del equipo que vayan a utilizar herramientas de gestión de proyectos. La formación debe abarcar temas como la funcionalidad de las herramientas, los procesos y flujos de trabajo, las mejores prácticas de gestión de proyectos y la resolución de problemas comunes.

Es fundamental recordar que este estudio se basa en una investigación única y que los resultados pueden diferir en función de diversas circunstancias, como el tipo de empresa, los proyectos individuales y la forma de aplicar las tecnologías de gestión de proyectos. Se sugiere seguir investigando y recopilando pruebas de diversas fuentes para mejorar el conocimiento del verdadero impacto de las herramientas de gestión de proyectos en el éxito empresarial.

9 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>.

Barrera, J. A., & Barrera, S. A. (2020). Metodologías para el desarrollo de Proyectos Methodologies for the development of Projects. 1–15. [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2037/ART%
c3%8dCULO_ METODOLOG%
c3%8dAS_ PARA_ DESARROLLO_ PROYECTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2037/ART%c3%8dCULO_METODOLOG%c3%8dAS_PARA_DESARROLLO_PROYECTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Camara de Comercio de Bogotá. (2023). Dinámica empresarial. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/dinamica-empresarial>

Camara de Comercio de Bogotá. (2023). Evolución de las empresas activas entre 2019 y 2023 por tamaño. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/dinamica-empresarial/empresas-activas/tamano>

Camara de Comercio de Bogotá. (2023). Evolución de las empresas activas por localidad de Bogotá. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/dinamica-empresarial/empresas-activas/distribucion-por-localidades>

Castro, W. J., et al. (2023). Adopción de prácticas de gerencia de proyectos en organizaciones proyectizadas en Bogotá – Colombia [Capítulo de libro, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/12995>.

Del Angel, J., Campoverde, D., Godofredo, D., & Rojas, S. (2021). Mejora Del Desempeño De Una Empresa Contratista Y De Servicios Generales Aplicando La Metodología De La Guía PMBOK En La Gestión De Proyectos. In *Revista Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación* (Vol. 8).

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.

Gandino, S. S. (2019). *Gestión de Proyectos en la práctica*. Primera Edición.

Gray, C. (2010). *Project Management*. Oregon: McGraw Hill.

Igberaese, D. A. (2023). *Introduction to Project Management* (1st ed.). Routledge.

Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model strategic planning for project management* (J. Wiley, S. Inc, Hoboken, & New Jersey, Eds.; 3rd ed.).

Kerzner, H. (2023). *Project management metrics, KPIs, and dashboards : a guide to measuring and monitoring project performance* (J. Willey, S. Inc, Hoboken, & New Jersey, Eds.; 4th ed.).

Lock, D. (2019). *Project Management* (Routledge, Vol. 10). 2019.
https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=pFsPEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Project+Management&ots=GTqEOQI0H3&sig=L1yvUsGhk9YQjRiSP5LQACDPni4&redir_esc=y#v=onepage&q=Project%20Management&f=false.

Luis, J., Grau, V., & Capuz-Rizo, S. F. (2022). DEFINIENDO LA GESTIÓN HÍBRIDA DE PROYECTOS. 26th International Congress on Project Management and Engineering Terrassa., 26. <https://www.researchgate.net/publication/364659936>.

Luna, J. A. A., Osuna-Millán, N., Parra, J. M. F., & Cisneros, R. F. R. (2022). Hacia la selección de una metodología adecuada de gestión de proyectos de TI. *RISTI: Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías De Información*, (E54), 631-643.

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.

Moreno Monsalve, N. A., Sánchez Ayala, L. M., & Velosa Garcia, J. D. (2018). *Introducción a la Gestión de Proyectos Conceptos y aplicación* (EAN).
<https://editorial.universidadean.edu.co/media/acceso-abierto/Introduccion-a-la-gerencia-de-proyectos-conceptos-y-aplicacion-ean.pdf>.

MINCIT. (06 de 06 de 2019). Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>

Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2021). *Project Management for Engineering, Business and Technology* (Routledge, Ed.; 6th ed.).

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.

Project Management Institute. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Séptima Edición (Vol. 7)*.

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.

Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Organizational management: a theoretical analysis for action. *Revista Científica de La UCSA*, 9(1), 81–103.

<https://doi.org/10.18004/UCSA/2409-8752/2022.009.01.081>

Rowe, S. (2020). *Project Management for Small Projects* (Berrett-Koehler, Vol. 3). <https://www.amazon.com/Project-Management-Small-Projects-Sandra/dp/152309768X>

Siles, R., Ernesto Mondelo, P., Harald Modis, P., Solís, G., Cropper, J., Galeano, V., Roberto Toledo, P., Ricardo Sánchez Orduña, P., Matilde Neret, P., Aclan, C., Díaz, N., Millan, R., Carlos Sánchez, J., Quinteros, J., García, R., Jellinek, B., Hillman, E., Yamamori, M., Shiguiyama, V., ... Torrico Santiago Rendón, S. (2018). *Herramientas y Técnicas para La Gestión de Proyectos de Desarrollo PM4R. Cuarta Edición (Vol. 4)*. <https://goo.gl/6fMCI9>

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>.

Wu, T. (2020). *Optimizing Project Management* (CRC Press, Ed.).