

# Gestión de proyectos estratégicos para las pequeñas empresas del área metropolitana de Barranquilla (Colombia)

## Management of strategic projects for small businesses in the metropolitan area of Barranquilla

PACHECO Ruiz, Carlos Miguel [1](#); HERNÁNDEZ Palma, Hugo Gaspar [2](#) y NIEBLES Núñez, William Alejandro [3](#)

Recibido:08/08/2019 • Aprobado: 17/12/2019 • Publicado 15/01/20

### Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias Bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El presente artículo de investigación se realizó con el objetivo de diagnosticar los sistemas gestión de proyectos estratégicos para las pymes de Barranquilla. Metodológicamente se desarrolló con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo. Los resultados confirman que las pymes, para alcanzar un nuevo panorama de competitividad, necesitan de un cambio de visión, donde se asocie a su actividad diaria herramientas de gestión, calidad y estrategia. Se concluye que los sistemas de gestión son fundamentales para el éxito empresarial.

**Palabras clave:** sistemas de gestión, proyectos estratégicos herramientas de gestión, calidad.

#### ABSTRACT:

This research article was carried out with the objective of diagnosing the strategic project management systems for the SMEs of Barranquilla. Methodologically it was developed with a quantitative approach of descriptive type. The results confirm that confirms, that SMEs to reach a new competitive landscape, need a change of vision, where management tools, quality and strategy are associated with their daily activity. It is concluded that the management systems are fundamental for business success.

**Keywords:** Management systems, strategic projects, management tools, quality

## 1. Introducción

Actualmente, el sector de pequeñas y medianas empresas se enfrenta a una aguerida competencia, debido a todos los cambios de la nueva dinámica económica, en torno a una visión globalizada (Camisón y de Lucio, 2010). Es de destacar también que los consumidores son ávidos de nuevos productos y servicios; esto ha exigido al máximo la creatividad e innovación por parte de los emprendedores y empresarios de menor tamaño.

En este sentido, Bravo, Donado, Prieto, Durán y Salazar (2017) manifiestan que en casi todas las economías desarrolladas, el resurgimiento de las pymes tiene rasgos característicos que tienen que ver básicamente con las grandes transformaciones en el escenario mundial, además se relaciona con el impacto de las políticas de ajuste estructural (macroeconómicas y regulatorias), surgidas desde el llamado "Consenso de Washington" a comienzos de los '90, aplicadas en la economía, y muy similarmente en casi todas las economías latinoamericanas, modificando substantivamente las condiciones imperantes hasta entonces, particularmente en los niveles locales, verificándose que la mayoría de los sistemas productivos existentes (pymes, microempresas, infraestructura, comercios, entre otras), no estaban preparados para un cambio tan abrupto de escenario.

Dentro de este marco, García, Prieto y González (2014), manifiestan que las organizaciones del presente siglo (siglo XXI) son consideradas planas, con tecnología de punta, alto intercambio de información, empleados que poseen diversas habilidades técnicas y una impresionante diversidad cultural, pero que a su vez se requiere de procesos de calidad.

Bajo este contexto, en el ámbito nacional e internacional el control y la calidad, han cobrado gran protagonismo, toda vez que es tan importante innovar, pero también hacerlo eficientemente de manera que las empresas sean capaces de desenvolverse en el complicado mercado competitivo de hoy en día, planeado por García, Durán, Cardeño, Prieto et al (2017).

Este proceso, según Martínez, Cardeño, Ramírez y Durán (2017), ha sido una consecuencia de los tiempos globalizados, lo cual ha fomentado como tarea fundamental la alternativa de un estilo de liderazgo que pueda conducir acertadamente a la organización a los cambios que se pueden presentar.

En opinión de Virviesca, Robles, Moreno y Hernández (2016), las organizaciones en Latinoamérica emprendidas por gerentes modernos tienen una característica destacable, como preocupación de la empresa para que el personal crezca profesionalmente, no solo miden el éxito individual en forma cuantitativa, sino que también los grados de superación obtenidos en determinado periodo, entregándole las herramientas necesarias para adquirir competencias y conocimientos necesarios para su desarrollo.

Entonces, para lograr estos nuevos objetivos empresariales, los líderes de pymes se han visto obligados a cambiar su mirada y reenfocar la forma de organizar su gestión administrativa, enfocando un mayor interés por conocer y aplicar herramientas de gestión, que faciliten la identificación de amenazas, falencias, oportunidades y mejoras. Este proceso involucra todos los componentes del ente productivo: producto o servicio, proveedores, recurso humano, gestión administrativa y calidad (Marulanda y López, 2013).

Para ello se relaciona la creatividad, lo cual en el contexto evaluado por Vera, Gamboa y Moreno (2017), se estima que la creatividad es la aplicación del ingenio y la imaginación para proporcionar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución a un problema. Ello induce a que un cambio es necesario con el propósito de combatir la inestabilidad y los cambios permanentes, en el caso de las organizaciones y la ejecución de proyectos.

En respaldo a lo planteado, Hernández, Cardona y Raad (2016), sugieren que, en años recientes, la innovación ha impulsado notablemente el crecimiento económico de la Región Caribe y el entorno nacional. Sin embargo, advierte Romero (2013: pag.32), "lograr la inserción de este concepto en el panorama productivo no ha sido nada fácil y ha llevado tiempo y esfuerzo posicionar este componente en la mentalidad del empresario". Al analizar el concepto de innovación en los ambientes económicos, se pueden identificar dos tipos de líneas o direcciones para este importante eje temático: por un lado, como fuente de ingresos; por el otro, como mecanismo de sostenibilidad.

Asimismo, considera Simmonds, Hernández y Alvarino (2016), que para desarrollar un proceso de innovación e implementar un sistema de gestión de la innovación en una organización, esta debe definir un modelo con sus distintas fases y actividades y su interrelación.

Son muchos los factores que inciden en el crecimiento deficiente de las pymes, los más relevantes según plantean Delfín y Acosta (2016) son: falta de iniciativa y gestión gerencial, falta de inversión en infraestructura, ambientes de trabajo inadecuados para la producción, personal nada o poco calificado para forjar la productividad, cambio constante de las estrategias, falta de visión e incorporación de gestión de proyectos para dar al mercado respuesta en sus necesidades reales.

Para Hernández, Barrios y Martínez (2018) las empresas tienen el reto de transformar su gestión en busca no solo de una mayor rentabilidad patrimonial, sino de calidad en la satisfacción de sus clientes. Asimismo, García, Durán y Prieto (2017), asumen que esta realidad obliga al establecimiento de planes que permitan la permanencia de los talentos en la organización, dándole valor agregado a la experiencia y al conocimiento adquirido.

Por todo lo anterior, se ejecutó el análisis de varios aspectos que consideramos de suma importancia para impulsar las pymes hacia un nuevo futuro, que garantice no solo su crecimiento y sostenibilidad, sino también un alto nivel de competitividad con estándares de corte internacional.

## **1.1. Dirección de Proyectos**

Hasta hace algunas décadas, la gestión de proyectos era considerada una herramienta de aplicación, solo para grandes empresas o grupos económicos, pero en años recientes, y debido a los grandes cambios mercantiles que exigen mayor competitividad, las pymes se han visto obligadas a adoptar este tipo de conceptos e incorporarse a una nueva dinámica de gestión y administración, la consigna es cambiar para sobrevivir o seguir igual y desaparecer.

Hoy día, no basta con que una pyme ofrezca un producto o servicio de destacables características, adicional debe enfocarse en encontrar el mejor escenario de gestión para su negocio y proyectarse a un plano de competencia, rentabilidad y calidad.

Tradicionalmente, el pequeño empresario ha visto los proyectos como algo engorroso que demanda mucho tiempo, inversión y desgaste; esta visión se ha venido modificando poco a poco, en la medida que ha requerido encontrar respuestas, a su necesidad de mejora en la gestión.

En este sentido, se debe definir qué es un proyecto, el cual, según el PMI o Project Management Institute por sus siglas (2012) es un esfuerzo temporal que tiene un comienzo definitivo, un final y un resultado específico. El resultado final no siempre es algo concreto o específico, incluso puede ser la etapa previa para un nuevo proyecto, por ejemplo, un análisis de mercado que abre paso al diseño de un nuevo producto o servicio (Maestro y García, 2010).

Teniendo ya definido el objeto de estudio, qué son los proyectos, podemos afirmar entonces, que la Dirección de Proyectos es: la aplicación del conocimiento, capacidades, herramientas y técnicas relacionadas con proyectos que hacen cumplir sus expectativas. La gestión de proyectos trata de la ejecución, no se trata de la planificación y la estrategia, que son solo elementos (Maestro y García, 2010).

Según la proyección del Project Management Institute (2015) el principal motivo es la manera en que los gerentes de primera línea perciben el concepto de dirección de proyectos, limitándolo en gran medida a su fase de ejecución; no tienen conciencia del concepto de dirección de proyectos organizacional (Organizational Project Management) OPM, y su función y aporte a la ejecución de estrategias, su valor añadido para impulsar el éxito empresarial", indica Laila MT Faridoo, directora de la oficina del presidente y directora de la Oficina de Gestión de Programas Empresariales (EPMO) del Departamento de Carreteras y Transporte (RTA). "Creo que para lograr un cambio notable es esencial enfocarse más en convencer a los gerentes de primera línea de la validez del concepto de OPM y su valor.

## **1.2. Estándares**

Un estándar se define como un patrón, modelo o referencia, para la realización de un producto o servicio. En el mismo orden que los proyectos se han ido expandiendo en el campo empresarial, ha sido necesario también el diseño e implementación de estándares que apoyen la gestión del director de proyectos y permita, entre otros objetivos esenciales, controlar y reducir costos, tiempos y alcances. En la actualidad, encontramos varios organismos internacionales que se han ocupado de referenciar las buenas prácticas al interior de las organizaciones, y han permitido una guía universal de fácil aplicación.

A nivel internacional existen varios estándares o modelos a seguir, sin embargo, tomando en cuenta la aceptación y aplicabilidad mencionaremos los de más acogida actualmente:

El PMBOK es un estándar diseñado y estructurado por el PMI, ha sido ampliamente difundido a nivel mundial y en la actualidad goza de excelente reputación en gran variedad de proyectos. Este estándar se puede aplicar tanto en entidades públicas como privadas, y a todo tipo de proceso productivo, ejemplo: construcciones, elaboración de productos alimenticios, educación, etc.

El Prince 2 fue desarrollado por la OGC (Office of Government Commerce) y tramitado por la APM (Association for Project Management) con un claro enfoque en proyectos de informática y telecomunicaciones, por lo que tradicionalmente este estándar se ha considerado más centrado en estos campos de actividad.

El ICB es el estándar en gestión de proyectos desarrollado por el IPMA – International Project Management Association. Actualmente, su estructura consta de 46 elementos de competencia que cubren las técnicas de gestión, el comportamiento profesional del personal implicado en la gestión del proyecto, y las relaciones con el contexto del proyecto. Por tanto, es un estándar focalizado en equipos de trabajo y la acción del individuo.

## **1.3. Metodología de la Dirección de Proyectos**

El carácter general de las normas y estándares ha permitido la inclusión de metodologías como fuentes de conocimiento en la disciplina de dirección de proyectos. Particularmente, estas permiten la implantación de un sistema para la ejecución de proyectos de manera más cercana a las necesidades particulares de cada intervención. En general, se puede apreciar que la puesta en práctica de la dirección de proyectos se ha hecho habitualmente con la orientación de algún cuerpo de conocimiento (BOK) o estándar, la implementación de una metodología, y el uso de técnicas y herramientas (Shenhar y Dvir, 2007; White y Fortune, 2002).

En general las metodologías aplicadas a proyectos comparten un objeto común que es minimizar los errores y aumentar la eficacia de la gestión. Por su diseño y manejo accesible, hay tres metodologías que gozan de amplia trayectoria y aceptación:

**Diagrama de Gantt:** Se compone de dos ejes bien definidos, donde se recogen las tareas y actividades que conforman un proyecto y son asociados a un cronograma, estableciendo de antemano aspectos como: duración, momento de inicio y plazo de entrega previsto.

**Pert/CPM:** esta metodología permite determinar las actividades en que se divide el proyecto, sus dependencias y su duración, para emplear una función probabilística que ayude a deducir el tiempo total de realización en base a unos enfoques optimistas, pesimistas o normales que, combinados permiten determinar el tiempo estimado para cada actividad.

**La Cadena Crítica:** es la más reciente innovación en cuanto a metodologías para la gestión de proyectos, se orienta a proyectos complejos por su cualidad de simplificar el seguimiento y control a ejercer. Los aspectos más destacables de esta técnica son: suministra el establecimiento de prioridades y la toma de decisiones. Garantiza una efectiva protección de proyecto.

## 1.4. Norma ISO 21500

Esta norma viene a responder a una necesidad de las organizaciones por estandarizar todo lo referente a la Gestión de Proyectos. Proporciona una guía para la gestión y puede ser utilizada por cualquier tipo de organización, incluidas las organizaciones públicas, privadas u organizaciones comunitarias, y para cualquier tipo de proyecto, independientemente de la complejidad, tamaño o duración. Posee un alto nivel de diseño de los conceptos y procesos que se consideran esenciales para establecer buenas prácticas en la gestión de proyectos.

Los nuevos líderes de proyectos, así como los gestores organizacionales, podrán utilizar la guía de gestión de proyectos, para mejorar el éxito y lograr resultados de negocio. Uno de los aportes más destacable de la ISO 21500 es que permite gestionar los procesos desde el área del conocimiento, permitiendo integrar los procesos con variables como: agentes intervinientes, recurso humano, tiempo del proyecto, comunicaciones, calidad, riesgos y costos. Esta norma se caracteriza por ser muy práctica y de sencilla aplicación (ver gráfica 1).

**Gráfica 1**  
Características de ISO 21500



Fuente: ISO (2012)

## 1.5. Gestión Administrativa Estratégica

La Gestión Administrativa Estratégica se enmarca en tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno económico día a día, quiere decir no solamente que se deben enunciar intenciones, sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes (Finch et al., 2012).

Posicionar la gestión estratégica en el fragmento de pymes es un reto para todas las partes involucradas en su desarrollo y crecimiento, solo si se logra cambiar la mentalidad estratégica, que hasta ahora se ha evidenciado, será posible que este segmento se proyecte a un nuevo escenario de crecimiento, tecnología y competencia. Por lo tanto, fortalecer la Gestión Empresarial enmarcada desde el apoyo de los Sistemas de Gestión de Proyectos es tener una mirada con estándar internacional de alto crecimiento económico, social, cultural de la mano con las políticas gubernamentales.

La idea principal en el contexto del proyecto, según García, Durán, Parra y García (2017) es que los servicios de calidad se miden en forma cualitativa a través de la percepción que tienen las personas acerca del mismo, la manera como observa el servicio proporcionado, consiguiendo así determinar su nivel de calidad.

## 1.6. Modelo de Gestión de Proyectos basado en la Mejora Continua

Según los conceptos de SGC, Mejora Continua es una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos, siendo los requisitos la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria (García, Quispe y Ráez, 2012). Aplicando este concepto en las pequeñas y medianas empresas, tenemos entonces que incorporar el concepto de mejora para promover en los empresarios un enfoque orientado a:

Maximizar los esfuerzos de los ámbitos organizacionales

Lograr pequeños cambios con resultados inmediatos

Minimizar falencias productivas que colaboren con la reducción de costos y uso eficiente de la materia prima

Acrecentar la productividad y enfocar el negocio hacia un nuevo concepto de competitividad

Incorporar nuevas herramientas tecnológicas que permitan la optimización de los procesos y el trabajo dinámico e inteligente

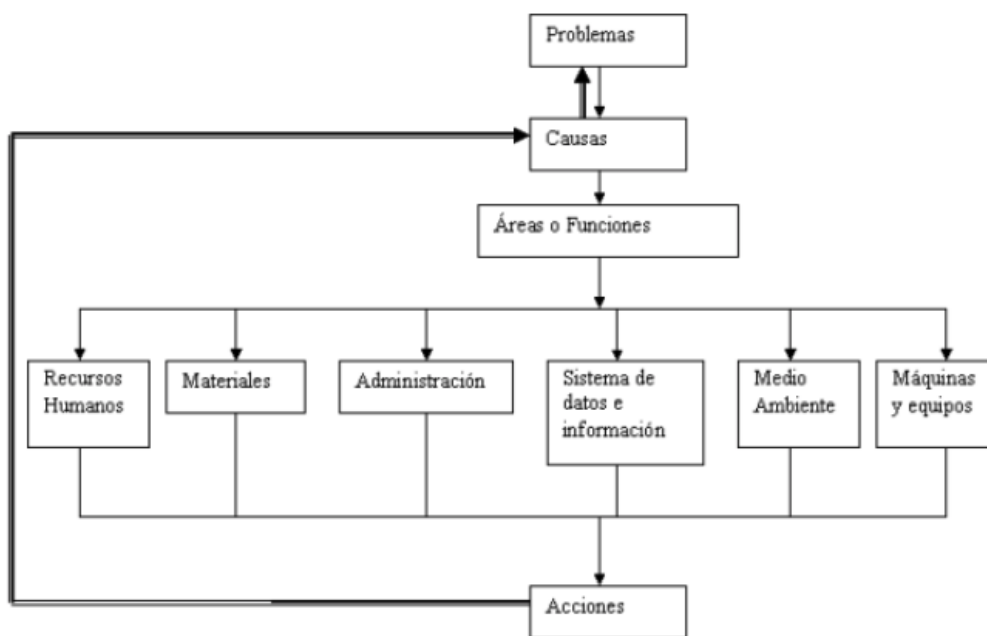
Orientar a los líderes y dirigentes hacia una nueva visión, que permita la identificación oportuna de aquellos aspectos o problemas que puedan afectar los objetivos inicialmente planteados y facilitar el logro de estos

Al analizar la idea central de un modelo basado en la mejora continua para la gestión de proyectos, tendríamos que el eje central sería la identificación de las oportunidades de mejora o autoevaluación. Esto permitiría a los pequeños empresarios realizar un proceso de apreciación de todo su negocio y focalizar las acciones necesarias para lograr un esquema de actividades que lo lleven a superar las diferencias encontradas al momento del análisis.

Para Durán, García y Parra (2018), la mejora continua está sustentada en diversos componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje, incluyen la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos, además de que las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización, tales como la capacidad de diálogo y discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad, para trabajar en equipo, para desaprender y aprender.

Al revisar estas oportunidades, necesariamente se evaluarían los procesos, y por ende se generarían las posibles acciones para atenuar los impactos que impidan la consecución de los objetivos planteados. Ver Gráfica 2.

**Gráfica 2**  
Modelo de Gestión de  
Proyectos basado en la Mejora



Fuente: Cárdenas (2011)

La excelencia en el quehacer de las pymes solo podrá alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora en todos los campos: capacidades del personal, eficiencia de los recursos, relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y todos los demás procesos vinculados que, al ser atendidos, se traduzcan en una mejora de la calidad del producto o servicio que se tiene por objeto social.

Alcanzar mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso creciente en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización y prepararse para los próximos retos. Para ser más eficientes en el proceso de autoevaluación, el empresario debiera proceder congregando las causas identificadas bajo grupos de causas o procesos, tal como se establece en el modelo.

En esta primera estación de análisis, se obtiene una visión más amplia de las áreas y funciones de la empresa, en que se estaría concentrando la mayor o menor cantidad de causas de los problemas identificados. Para este menester, se plantean los siguientes grupos de causas: recursos humanos, materiales, administración (procedimientos), sistemas de datos e información, medioambiente y maquinaria y equipos. Estas áreas son las que deberán concentrar una mayor atención en las acciones contempladas en un plan de mejora, por cuanto pertenecen a lo que hemos venido denominando oportunidades de mejora.

El Plan de Mejora que proponemos se basa en una estructura de áreas o entornos de mejora, a las cuales se les asignó un grupo de acciones conexas. De acuerdo con el diagnóstico previo, el plan de mejora se centrará fundamentalmente en acciones de mejora destinadas a fortalecer y enriquecer la Gestión de Recursos Humanos y de la Administración de Operaciones, en estas áreas se detectó una falencia o debilidad por parte de los directivos en el ámbito de la planificación estratégica, puesto que la

mayoría declara no proponerse objetivos de mejoramiento de la calidad en el corto, mediano y largo plazo. Estas peculiaridades son muy perceptibles en las pequeñas y medianas empresas de Barranquilla y su área metropolitana.

Las acciones por tanto se enfocarían en los siguientes grupos:

- Acciones encaminadas al cambio de visión y formación de líderes, propietarios o gerentes
- Acciones de planeación estratégica, con énfasis en diseño de productos o servicios, mercadeo y sostenibilidad financiera.
- Acciones de motivación para el recurso humano, como base de todos los procesos.
- Acciones que promuevan el crecimiento del equipo de trabajo, tanto directivo como operativo.
- Acciones proyectadas a la formación y elevación de nivel académico de todo el personal.
- Acciones en avances tecnológicos, para lograr mayor productividad y trabajo inteligente.
- Acciones que busquen mejorar la relación con los proveedores, al ser ellos los abastecedores de las materias primas y demás insumos necesarios.
- Acciones relacionadas con el manejo de residuos con el fin de aminorar el impacto al medioambiente.

## 2. Metodología

El presente artículo se desarrolló dentro de un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación descriptiva, y un diseño de campo no experimental y transversal, que dio uso de una encuesta para obtener los resultados del estudio.

Para la identificación de las causas de los problemas del pequeño empresario hoy día, se aplicó una encuesta a funcionarios, líderes o propietarios de 20 pymes del área metropolitana de Barranquilla, este ejercicio nos permitió explorar varias categorías de causas, y analizar aspectos como organización, estructuración y proyección de las pymes en el ámbito económico local y nacional.

## 3. Resultados

A continuación, se muestra el análisis alcanzado, luego de la evaluación:

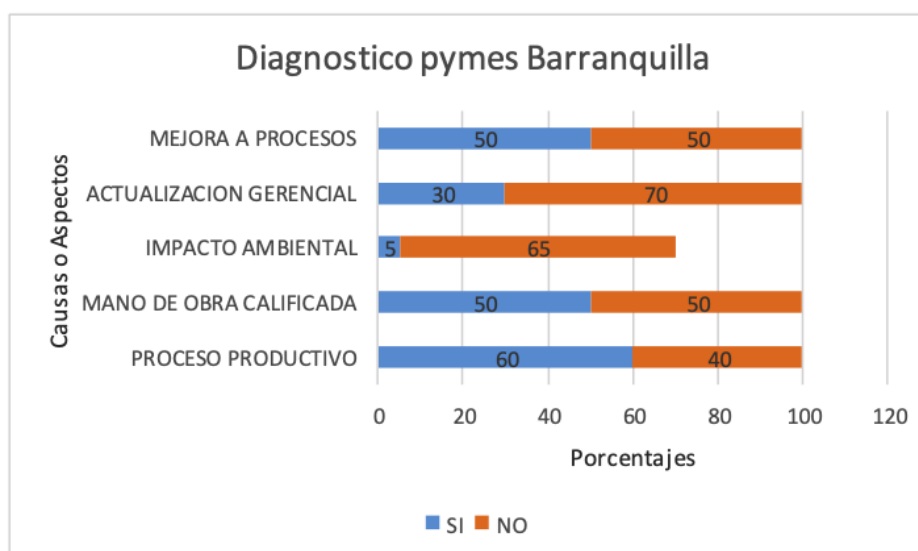
**Tabla 1**  
Resultados de la encuesta

PREGUNTA	SI	NO
Al iniciar su proceso productivo, se trazó un objetivo a corto, mediano y largo plazo	12	8
Considera que la MDO que tiene actualmente cuenta las capacidades necesarias para alcanzar toda la productividad posible	10	10
Conoce cual es el impacto de su actividad en el medio ambiente	7	13
Como líder de la organización, cuenta con herramientas para la actualización e incorporación de nuevos conceptos estratégicos	6	14
Ha realizado mejora continua a sus procesos: proveedores, maquinaria, administración y servicio al cliente	10	10

Fuente: Propia (2019)

Al examinar esta información ratificamos que el pequeño empresario hoy por hoy necesita de alternativas estratégicas para reorientar la proyección de su negocio y poder competir más activa y eficientemente en el ámbito local, nacional e internacional. Al graficar los aspectos evaluados los porcentajes quedaron de la siguiente manera:

**Gráfica 3**  
Diagnóstico Pymes Barranquilla



Fuente: Propia (2019)

Toda esta información nos confirma que las pymes, para poder alcanzar un nuevo panorama de competitividad, necesitan de un cambio de visión, donde se asocie a su actividad diaria, herramientas de gestión, calidad y estrategia. El pequeño empresario aún

se encuentra en un proceso de transición, por ende, aspectos como objetivos de calidad, políticas de mejoramiento y buenas prácticas empresariales están apenas en un punto de partida.

---

## 4. Conclusiones

Luego de sondear toda la información y literatura de conceptos, encontramos que los sistemas de gestión de proyectos estratégicos se presentan hoy como una excelente herramienta para el impulso, sostenimiento y aumento de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas.

La dinámica de la economía actual promueve en los diferentes sectores productivos la incorporación de nuevas herramientas como la Gestión de Proyectos. La visión de este modelo estratégico ha cambiado en los años recientes y ya no se aplica solo a grandes empresas.

Debido a las exigencias de la economía mundial, se sugiere para las pymes, un modelo de gestión de proyectos basado en la mejora continua, a fin de promover la implantación de estándares de corte internacional que permitan elevar el nivel de competitividad en todos los sectores productivos de Barranquilla y su área metropolitana.

---

## Referencias Bibliográficas

- Bravo, García, S., Donado, A., Prieto Pulido, R., Duran, S. E., & Salazar Araujo, E. (2017). MiPyMEs asociadas y no asociadas: una aproximación a su gestión en innovación y desarrollo tecnológico. *Revista Espacios*, Volumen 38, numero 58. Pág. 17
- Cárdenas-Mora, Sandra Milena (2011). Una aproximación al uso de herramientas de gerencia estratégica de costos en instituciones privadas de educación superior. *Cuadernos de Contabilidad*, 12 (31), 547-569. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-14722011000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722011000200007)
- Camisón, C., & de Lucio, J. (2010). La competitividad de las PYMES españolas ante el reto de la globalización. *Economía industrial*, 375, 19-40.
- Centro Nacional de la Productividad y la Calidad. (2003) Premio Nacional a la Calidad Hacia una Gestión de Excelencia. Versión Chile: CNPC.
- Delfín Pozos, F. & Acosta Márquez, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & gestión*, (40).
- Durán, S. E., Parra, M. A., & García, J. E. (2018). El aprendizaje como técnica de mejora continua en la gestión de desarrollo organizacional en PYMEs Colombianas. *Mtro. Adolfo Pontigo Loyola*. Páginas 97-113. [https://www.researchgate.net/publication/331071875\\_APRENDIZAJE\\_ORGANIZACIONAL\\_COMO\\_TECNICA\\_DE\\_MEJORA\\_CONTINUA](https://www.researchgate.net/publication/331071875_APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL_COMO_TECNICA_DE_MEJORA_CONTINUA). Recuperado abril de 2019.
- Finch, D. (2012). *The Journal of Best Practices: A Memoir of Marriage, Asperger Syndrome, and One Man's Quest to be a Better Husband*. Simon and Schuster.
- García J. E. G., Durán, S. E., & Prieto R. P. P. (2017). POLITICAS DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS METALMECANICA. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 130-141. [http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_viceinves/index.php/FACE/article/view/2657](http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/2657)
- García Guiliany, J. E., Durán, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista espacios*, volumen 38 numero 52. <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2150>
- García-Guiliany J., Durán S. E., Parra Fernández M. & García Cali E. (2017). Elementos y principios de la calidad de servicio en Instituciones de Educación Superior; Marketing y Competitividad en las Organizaciones. Enfoques y Perspectivas. Barranquilla-Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar. 327-353.
- Hernández Palma, Hugo., Barrios Parejo Ignacio, Martínez Sierra David (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16 (28), 179-195 ISSN 1900-0642
- Hernández Palma, H. G., Muñoz Rojas, D., & Jiménez Coronado, A. (2015). Gestión de la información empresarial en las organizaciones inteligentes. Universidad autónoma del Caribe.
- Hernández-Palma, H., Cardona-Arbeláez, D., & Raad-Pardo, A. (2016). La innovación empresarial como impulsora de las Pymes en la Región Caribe. *Panorama Económico*, 24, 239-248. <https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/panoramaeconomico/article/view/1559>
- ISO. (2012). 21500: 2012. Guidance on Project Management.
- Maestro, J. A., & Garcia, J. (2010). La etapa de cierre de proyecto. Universidad Antonio de Nebrija
- Martínez-Ventura, J., Cardeño- Portela, E., Ramírez-Cardenio, W. & Durán, S. (2017). Liderazgo Transformacional Como Estrategia de Adaptación en la Gestión Logística Empresarial. En *Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia*, 9(2), 140-157 <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2980>
- Marulanda Echeverry, C. & López, M. (2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(38), 158-170.
- Prieto, R., García, J., & González, D. (2014). Liderazgo Estratégico: factor de competitividad del Sector Industrial de la Región Caribe Colombiana. In Ponencia presentada y publicada en memorias del I Congreso Internacional de Investigación Dr. Adolfo Calimán "Visión transdisciplinaria e integradora de la investigación (pp. 1-16).
- Project Management Institute PMBOKR. (2012). A guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMI Fifth Edition). Pennsylvania, USA.
- Romero, L. (2013). Competitividad y Productividad en empresas familiares pymes: una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista EAN*, Vol. 57, 131-142.
- Shenhar, A. & Dvir, D. (2007). Project Management Research: The Challenge and Opportunity. *Project Management Journal*, 38(2), 93-99.
- Simmonds, J. F., Palma, H. H., & Cruz, C. A. (2016). Sistema de Gestión de la innovación en el subsector hotelero: una herramienta para el mejoramiento continuo. Una aproximación al tema. *Journal of Engineering and Technology*, 5(1).
- Vera Pirela, C., Gamboa, R. & Moreno Hernández, M. Hexágono Pedagógico Vol. 8 N° 1 año 2017 DOI 10.22519/2145888X.1063
- Virviesca, J., Robles, Y., Moreno, M. E., & Hernández, P. PRINCIPIOS DE LIDERAZGO GERENCIAL EN EMPRESAS PÚBLICAS DEL MUNICIPIO MAICAO DE COLOMBIA Y PÁEZ DE VENEZUELA.

White, D. & Fortune, J. (2002). Current practice in project management – an empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1-11.

---

1. Magister en Administración de Empresas, Especialista en Gerencia de Proyectos, Administrador de Empresas Docente Universidad de Sucre. [carlos.pacheco@unisucre.edu.co](mailto:carlos.pacheco@unisucre.edu.co)

2. Magister en Sistema de Gestión, Especialista en Estudios Pedagógicos , Especialista en Diseño y Evaluación de proyectos, Ingeniero Industrial. Docente Programa de Administración de Empresas Universidad del Atlántico- Colombia. Email: [hugohernandezpalma@gmail.com](mailto:hugohernandezpalma@gmail.com)

3. Doctor en Ciencias Gerenciales, Magister en Dirección Estratégica, Administrador de Empresas. Docente de la Universidad de Sucre. ORCID: 0000-0001-9411-4583. Email: [william.niebles@unisucre.edu.co](mailto:william.niebles@unisucre.edu.co)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 41 (Nº 01) Año 2020

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

[revistaESPACIOS.com](http://revistaESPACIOS.com)



This work is under a Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0 International License