

# **MODELO DE GERENCIA CON ENFOQUE ÁGIL PARA PROYECTOS ASOCIATIVOS DEL SECTOR FRUTÍCOLA DE LA ZONA SUMAPAZ, CUNDINAMARCA – COLOMBIA**

## **MANAGEMENT MODEL WITH AGILE APPROACH FOR ASSOCIATIVE PROJECTS OF THE FRUIT SECTOR OF THE SUMAPAZ ZONE, CUNDINAMARCA - COLOMBIA**

**Juan Carlos Hernández Prieto<sup>1</sup>**

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

### **Resumen**

Al sector frutícola asociativo se le propone un modelo de gerencia de proyectos con enfoque ágil para mejorar la formulación, planeación, ejecución e innovación tecnológica entre otras, con el fin de minimizar pérdidas económicas y bajas proyecciones de crecimiento del sector.

El modelo gerencial con enfoque ágil, pretende contribuir a mejorar y crear proyectos, abordando diferentes opciones de las metodologías ágiles con sus métodos, técnicas y herramientas que permitan flexibilidad a los campesinos y comerciantes asociados, así como generar valor agregado a sus productos, creando cinco fases empezando por la de formulación de proyectos, planeación, ejecución, medición y prospectiva.

Se pretende que los proyectos sean exitosos, rápidos, eficientes, eficaces y efectivos adquiriendo agilidad. Ser ágil no solamente consiste en encontrar otra forma de entregar un producto o servicio, debe existir motivación, auto organización y responsabilidad, trabajo en equipo, cambio de mentalidad y trabajo colaborativo con mejora permanente, con procesos ágiles que prioriza tareas en pro de alcanzar los objetivos, con tendencias a un mercado globalizado y con una gestión basada en la cooperación con alta calidad, innovación y capacitación para potencializar las habilidades y conocimientos que permitan crecer económicamente, social y ambientalmente siguiendo principios y valores.

**Palabras clave:** metodologías ágiles; herramientas y técnicas ágiles; modelo gerencial; asociatividad; sector frutícola; gestión de proyectos.

---

<sup>1</sup> Ingeniero electrónico, especialista en Gestión de Proyectos. Correo: jchernandez60@misena.edu.co

## Abstract

A project management model with an Agile approach is proposed to the associative fruit sector to improve the formulation, planning, execution and technological innovation, among others, in order to minimize economic losses and low growth projections for the sector.

The management model with an agile approach, aims to contribute to improving and creating projects, addressing different options of agile methodologies with its methods, techniques and tools that allow flexibility to farmers and associated merchants to generate added value to their products, creating five phases starting with that of project formulation, planning, execution, measurement and foresight.

The projects are intended to be successful, fast, efficient, efficient and effective, acquiring agility. Being agile does not only consist of finding another way to deliver a product or service, there must be motivation, self-organization and responsibility, teamwork, a change of mentality and collaborative work with permanent improvement, with agile processes that prioritize tasks in order to achieve the objectives, with trends towards a globalized market and with a management based on cooperation with high quality, innovation and training to enhance the skills and knowledge that allow economic, social and environmental growth following principles and values.

**Keywords:** Agile methodologies; agile tools and techniques; managerial model; associativity; fruit sector; Projects management

## 1. Introducción

La gerencia de proyectos tiene gran influencia en el éxito de los proyectos, generando resultados económicos, sociales y ambientales con una adecuada gestión, asegurando la obtención de beneficios y sostenibilidad en el tiempo. Por ser tan importante se han desarrollado metodologías y modelos que permiten estandarizar la gestión de proyectos, que pueden ser buenos pero no aplicables al cien por ciento en un proyecto o sector específico, por esto se ve la necesidad de proponer un modelo gerencial que sea el más adecuado, que cumpla los objetivos organizacionales y genere valor al sector asociativo del sector frutícola del Semapaz, que desarrolle una estrategia adecuada a sus proyectos e interesados.

Analizamos que los procesos asociativos representan un menor riesgo de inversión que se debe basar en valores y justicia social, proponiendo

proyectos que solucionen e implementen un modelo de empresa diferente, que ubique a las personas en el frente de su economía y al servicio de las personas, cambiando los modelos tradicionales, siendo inclusiva, llevando lo teórico a la práctica, generando economía social asociativa, con el objetivo de mejorar su educación y luchar contra la pobreza que afecta a los campesinos; cambiando la mentalidad de competencia por cooperación, con fundamento en la innovación, formalizando los trabajos y siendo rentables, sostenibles en el tiempo, aprovechando los recursos naturales cumpliendo con las restricciones legales.

Para el año en curso (2020), el FNFH (Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola), proyectó recursos para las certificaciones internacionales con el fin de ingresar a mercados internacionales, este proyecto apoya las líneas productivas en cada departamento (Agronegocios, 2020) .

Para aprovechar estas oportunidades se deben generar cambios en las problemáticas de formulación, planeación, control, evaluación, generación y elección de las mejores alternativas en los proyectos agrícolas del Sumapaz.

El modelo gerencial debe apoyarse en el soporte y criterio profesional, en la comunicación y en el acceso a la información, los cuales son necesarios para una gerencia efectiva y mejorar el desarrollo de proyectos (Knowledge Train, 2020).

En la práctica se han tornado pesadas y demasiado estructuradas, eso se traduce en demoras, es necesario incorporar herramientas y técnicas que permitan priorizar entregables, dinamizar los procesos y aplicar los requeridos en el momento preciso (Ciric, *et al.*, 2019).

## **2. Metodología**

Con el modelo gerencial se incorpora y unifica los diferentes métodos, técnicas y herramientas como una estrategia de la gestión de proyectos para el sector frutícola de la provincia de Sumapaz - Cundinamarca, en busca de contribuir a la realización y gestión de las asociaciones como un modelo para el éxito de sus proyectos, programas o portafolios con un enfoque ágil, que mejore su eficiencia y eficacia, centrados en valores cooperativos y de trabajo en equipo, fomentando la innovación y sostenibilidad en el tiempo; se consultaron los diferentes métodos ágiles sus técnicas y herramientas de análisis de datos con una investigación cuantitativa y cualitativa, tomando referencias bibliográficas y artículos científicos relacionados a las asociaciones, sector frutícola y su comercialización, a nivel global tomando casos de éxito. Con una revisión

documental y se propondrá un modelo de gerencia pretendiendo tomar los diferentes marcos de metodología ágil y que se adecue a las asociaciones frutícolas, al ambiente social, cultural de la región de estudio, generando un impacto real como resultado del conocimiento, aportando con una cadena de valor agregado y cambio en su desempeño laboral.

A pesar de tener varios métodos y modelos en la gerencia de proyectos, y contar con muchas herramientas para la gerencia de proyectos, será necesario hacer una selección adecuada que aplique al caso de estudio; en el enfoque ágil también tenemos varios marcos de referencia en la cual debemos garantizar un análisis efectivo que nos lleve al modelo gerencial.

También otros limitantes son la estructura normativa, organizacional, social y cultural, de las personas que conforman las asociaciones, las cuáles van a generar las iteraciones del modelo gerencia teniendo que disponer tiempo libre para las actividades y contar con ciertas cualidades sociales y culturales para que sea efectivo el modelo.

Se diseñó un modelo gerencial con un enfoque ágil para proyectos asociativos del sector frutícola de la región del Sumapaz, con el análisis de gestión de proyectos, normativas, características metodológicas ágiles con sus técnicas y herramientas, proponiendo cinco fases para el modelo y disponiendo de criterios para métricas e indicadores para el modelo gerencial.

Este modelo está dividido en cinco fases: formulación de proyectos, planeación, ejecución, medición y prospectiva como plantean Hernández, Barragán & Delgado (2018). La formulación no hace parte de la gestión de proyectos, pero como es un modelo gerencial en que se deben buscar proyectos de innovación tecnológica para la empresa, es de vital importancia para un gerente tener unas herramientas y técnicas para tomar la mejor decisión; la fase de prospectiva es para crear nuevo conocimiento con las lecciones aprendidas y se abordaran temas de capacitación para proyectos futuros, con el fin de fortalecer el equipo y la empresa, para poder evolucionar y empoderar a los individuos de las asociaciones de trabajo en adquirir nuevas habilidades técnicas, de negocios, sociales y de agilidad.

Según el marco de trabajo Lean, compartir conocimiento en busca de lo que necesita el cliente es un aspecto principal, para continuar desarrollando productos o servicios para que los próximos Sprint o

proyectos permitan entregar el mejor resultado de una frecuente retroinformación como se encuentra en (Scrum Study, 2017).

### **3. Resultados**

La gerencia de proyectos gestiona las áreas de conocimiento para que los proyectos tengan éxito. En el tiempo, el costo y el alcance del proyecto, haciendo que sean más prácticos y eficaces; también se analiza el valor que aporta a los stakeholders dando importancia al uso de modelos enfocados en el liderazgo de todos, con el objetivo de humanizar y mejorar la calidad de vida en lo social, ambiental y económico, centrados en la equidad.

Existen muchos marcos de trabajo ágil, por lo cual solo caracterizaremos cinco, tres de los cuales son los más utilizados: Scrum, Programación Extrema, Kanban más Safe que junto con Spotify son casos de éxito, y las posibles uniones para crear nuevos marcos de trabajo que son la unión de herramientas, actividades y procesos para la gestión de proyectos como modelo para el sector asociativo frutícola del Sumapaz, que se alinean con el plan estratégico de Cundinamarca.

Como principio de la metodología ágil, la flexibilidad, no existe un marco que sirva para todos los proyectos, para lo que podemos hacer es tomar un marco de referencia de acuerdo a la empresa asociativa y adecuarlo al proyecto que se va a realizar.

Las metodologías ágiles se adaptan a toda clase de tamaños de las empresas, siendo de mayor incidencia las de <1.000 personas. En el caso de Norte América se tiene un 41% de utilización de la metodología ágil que se usa a nivel mundial; las empresas de tecnología son las que más la aplican con un 28%; el marco de trabajo más utilizado es Scrum con un 37%; las técnicas más utilizadas son: Standup diario, retrospectiva, planificación sprint, iteraciones y Kanban entre otras más; las herramientas de gestión más utilizadas son: Atlassian, Version One, Leankit, Microsoft, entre otras; las herramientas de gestión de proyectos más utilizadas son: Kanban board, Taskboard, Bugtracker, Spread sheet y Agile project entre otras; estos datos fueron extraídos de Digital.ai Software (2020).

Para este modelo gerencial con enfoque ágil, para empresas asociativas del sector frutícola, tomando en cuenta los resultados estadísticos, el mejor modelo tendría un marco Scrum y podríamos hacer híbridos con los demás marcos de trabajo y se utilizarían las técnicas y herramientas más adecuadas al sector frutícola.

Durante el desarrollo de proyectos, es necesario hacer un seguimiento para evitar sorpresas que afecten el éxito de los objetivos, para lo cual debemos hacer usos de instrumentos y herramientas de gestión de proyectos e identificar los factores que se pueden medir como:

Progreso, productividad, calidad, satisfacción del cliente, costo, beneficio, tiempo, alcance, retroalimentación, comunicaciones, integración, juicio de expertos, velocidad.

#### **4. Discusión**

El modelo gerencial debe buscar la forma más rápida, más barata y mejor, proporcionando un gran valor a los clientes. Con procesos que sean efectivos y eficientes, utilizando herramientas y técnicas con la mejor actitud y comportamientos adecuados en armonía con la estrategia y prioridades.

La generación y enfoque hacia el aprendizaje fomentan la permanencia sostenida de las organizaciones y es necesario convertir las experiencias en nuevo conocimiento.

Se debe apoyar las asociaciones en infraestructura, adopción, capacitación y entrenamiento empresarial, mentalidad colaborativa, así como mejora continua.

Se debe pensar en crear empleo de calidad, con sostenibilidad en conjunto con el sector productivo, siendo un actor que articule e interactúe con los asociados, con transformación que cree nuevos productos con investigación, identificando el valor agregado, con mucha innovación y creatividad.

Los logros actuales no pueden garantizar los éxitos futuros, por esta situación es necesario realizar investigación empresarial que nos permita sostenibilidad en el tiempo.

Las empresas asociativas serán más competitivas si garantizan recursos y tiempo para realizar proyectos innovadores, que mejoren los productos o los servicios en pro de vender y comercializar los productos frutícolas.

La productividad va en razón al grado de capacitación de sus integrantes, por esta razón es de gran importancia la fase de la retrospectiva, para mejorar los procesos y productos que se realicen, creando nuevo conocimiento como un valor estratégico en la mejora continua.

## 5. Conclusiones

El enfoque ágil debe estar siempre enfocado en alcanzar los objetivos y satisfacción del cliente de manera rápida con calidad.

Se debe fomentar además del modelo gerencial, la capacitación constante en los principios y valores ágiles como sistemas asociativos.

El modelo gerencial se puede tomar como una base inicial para la gestión de proyectos, teniendo en cuenta que debe ser flexible y cambiante.

El continuo aprendizaje, a medida que se desarrollen proyectos, permite guardar las experiencias como activo de la empresa, para aprovechar las lecciones aprendidas y fortalecer el conocimiento.

Crear una forma de trabajar más rápido y mejor, que les facilite a las personas hacer mejor su trabajo es esencial para el éxito de los proyectos.

El sector frutícola tiene gran oportunidad en el procesamiento y conservación, aplicando técnicas y tecnologías que mejoren su vida útil, enfocándose en el desarrollo humano de los asociados para cambiar los productos e impacten la sociedad, creando riqueza colectiva.

## Referencias

Accounter. (2015). Conozca las características y responsabilidades que implica cada uno de los tipos de empresa. <https://accounter.co/boletines/conozca-las-caracteristicas-y-responsabilidades-que-implica-cada-uno-de-los-tipos-de-empresa.html>

Ciric, D. Lalic, B., Gracanin, D., Tasic, N., Delic, M. & Medic, N. (2019). Agile vs. Traditional Approach in Project Management: Strategies, Challenges and Reasons to Introduce Agile. *Procedia Manufacturing*, 39, 1407-1414. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978920303814>

Dextra International Colombia. (2020). Piña, gulupa, uchuva, mango y granadilla fueron las frutas más exportadas durante 2019. <http://www.dextrainternational.com.co/pina-gulupa-uchuva-mango-y-granadilla-fueron-las-frutas-mas-exportadas-durante-2019/>

Digital.ai Software (2020). Digital.ai Software. <https://digital.ai/>

- Jaramillo, M. E. (2019). Marco de referencia basado en metodologías Agile para liderar empresas de software que trabajan en entornos distribuidos. (Trabajo de grado). Universidad Eafit, Medellín.
- KnowledgeTrain Train. (2020). PRINCE2® vs the PMBOK®: una comparación. <https://www.knowledgetrain.co.uk/project-management/pmi/prince2-and-pmbok-guide-comparison>
- Hernández, E., Barragán, A. & Delgado, D. (2018). Modelo de gerencia ágil para proyectos de investigación y desarrollo en áreas biológicas. *Revista Investigación en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos*, 1(1). <https://doi.org/10.46659/26191830.v1.n1.2018.6>
- Management Solutions. (2019). De proyectos Agile a organizaciones Agile. <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/organizaciones-agile.pdf>
- Sarmiento, L. & Molina, M. (2019). Propuesta de marco de trabajo ágil para gestionar proyectos estratégicos en compañías de telecomunicaciones en Colombia. (Tesis de grado). Universidad Externado de Colombia, Bogotá. <https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/2450/ABCB-A-spa-2019-;jsessionid=E3A89BD9516397BD50BFEEBB6F0DC1E6?sequence=1>
- Scrum Study. (2017). *Cuerpo de conocimiento de Scrum (Guía SBOK)*. Tercera ed. <http://pangea.com.co/wp-content/uploads/2020/01/SCRUMstudy-SBOK-Guide-3rd-edition-Spanish.pdf>
- Velásquez, O. L. (2018). Análisis del marco legal cooperativo. *Cooperativas de las Américas*. <https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2020/03/Informe-de-Marcos-Legales-Colombia.pdf>