



**UNIVERSIDAD EAN**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO**

**METODOLOGÍAS ÁGILES Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL  
EN EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO EN BOGOTÁ**

**CATALINA CASTRO GONZÁLEZ  
SANDRA MILENA FAJARDO  
MIGUEL ESTEBAN RONCANCIO**

**TUTORA:  
LUZ MYRIAM SATIZABAL**

**BOGOTÁ D.C  
24/05/2024**

## Resumen

El desarrollo de la sociedad actual se ve influenciado por diversos factores, entre los cuales destaca la importancia de la gestión efectiva del capital humano en el sector público. En este contexto, la implementación de metodologías ágiles, como Scrum, ha demostrado ser una alternativa eficaz para mejorar la eficiencia y calidad en la ejecución de proyectos en entidades gubernamentales.

La adopción de Scrum en el Consejo Superior de la Judicatura se plantea como una estrategia para mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos, reducir el tiempo de ejecución y los costos asociados a posibles retrasos o incumplimientos. Se espera que esta metodología permita una mayor adaptación a los cambios y una gestión más eficiente de los recursos, contribuyendo así a la modernización del sector judicial y al fortalecimiento de la cultura organizacional.

La viabilidad de implementar Scrum en el Consejo Superior de la Judicatura se determinará a partir de los datos recolectados durante el desarrollo del proyecto, enmarcando la investigación en un enfoque descriptivo que permita evaluar los impactos de esta metodología en la entidad. Los resultados de este estudio mixto (cualitativo y cuantitativo) ofrecerán información relevante no solo para la entidad en cuestión, sino también para otras organizaciones interesadas en adoptar Scrum como una estrategia efectiva para la gestión de proyectos en el sector público.

En resumen, la implementación de metodologías ágiles como Scrum en el sector público, específicamente en el Consejo Superior de la Judicatura, representa una oportunidad para mejorar la eficiencia en la ejecución de proyectos, promover la modernización institucional y fortalecer la cultura organizacional, con el potencial de impactar positivamente en la calidad de los servicios ofrecidos a la sociedad en general.

Palabras clave: Rotación de personal, metodologías ágiles, scrum, sector público, Consejo Superior de la Judicatura.

## **Problema de Investigación**

Una sociedad en progreso, un mundo diverso y la presión por querer cada día alcanzar el éxito, ha generado en las personas actitudes altamente exigentes, las cuales a diario resultan siendo evaluadas y confrontadas por nosotros mismos e inclusive por las personas que nos rodean, afectando el rendimiento a nivel laboral. (Gilboa, Shirom, Fried, Cooper, 2008)

Esta es una mentalidad que refleja la forma en la que cada individuo enfrenta sus responsabilidades laborales y evalúa su rendimiento en el trabajo, debido a esto, esa constante búsqueda de excelencia laboral puede llegar a generar un impacto significativo en la calidad y eficiencia del trabajo realizado, así como en el bienestar emocional de los empleados.

Entender el rendimiento laboral, es encontrar relación entre la eficiencia y productividad en el entorno de trabajo, sin embargo, para que exista un equilibrio entre dicha relación es pertinente indagar sobre aquellos elementos que influyen para que esto se lleve a cabo, por ejemplo, factores personales, organizacionales o ambientales. Para entender mejor el concepto de rendimiento laboral, Varela O e Irlanda J (2011) en el artículo: Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior, lo definen como:

La realización de la actividad establecida de manera formal, ya sea en la descripción de puestos o algún otro documento oficial que establezca en cantidad y/o calidad el trabajo realizado por un individuo, grupo u organización, durante un lapso establecido en metas, indicadores o alguna unidad de medida determinada por la IES, que especifique cómo deben realizarse las actividades. (Varela, 2011, Pg. 102)

En ese sentido, una de las principales situaciones que enfrentan los empleados públicos en la actualidad con respecto a sus jornadas laborales radica en la presión por alcanzar metas,

indicadores y objetivos, independientemente del tiempo requerido y del estrés que esta situación pueda generar. En este contexto, se tiende a descuidar otras actividades, sin considerar que al cumplir con ciertos requisitos, se pueden dejar de lado tareas igualmente importantes. Esta falta de equilibrio puede tener un impacto negativo en el rendimiento diario asignado a cada empleado. (Velásquez, Villavicencio, Montero, 2017)

Por ello, la baja eficiencia en el trabajo representa un desafío significativo en las entidades gubernamentales, afectando la consecución de proyectos y metas establecidas. Esta situación puede derivarse de la falta de adaptación de las metodologías de trabajo a las demandas actuales o bien, debido a la elevada rotación de personal en estas instituciones, entre otras razones.

En el ámbito colombiano, la mayoría de las contrataciones en el sector público se realizan a través de la modalidad de prestación de servicios, un tipo de contrato legal que, en algunos casos, puede propiciar la vulneración de los derechos de los trabajadores; justificado en:

Es importante entender que la prestación de servicios está pensada y reglamentada como una modalidad de contratación que permite acceder a servicios precisos, especializados y temporales. Estos contratos son de naturaleza civil o administrativa y no laboral y, por lo tanto, no están sujetos a la legislación que regula el trabajo. El problema es que, como no hay normativa laboral que los cobije, quienes están vinculados bajo esa figura son susceptibles de explotación y otras arbitrariedades. (Romero, Sierra, Anaya y Rodelo, 2023, Pg.209).

De acuerdo con los párrafos anteriores, se considera que la existencia de este tipo de contrato laboral puede tener influencia en los altos índices de rotación de personal y a su vez, en el rendimiento de los trabajadores al momento de realizar sus actividades.

La elevada rotación de personal en las empresas públicas constituye un desafío central que incide directamente en el rendimiento laboral. El continuo ingreso y salida de colaboradores

genera un entorno laboral inestable, comprometiendo la continuidad en la ejecución de proyectos y la eficacia en la prestación de servicios. Este fenómeno crea un escenario crítico en el cual resulta imperativo identificar estrategias efectivas para contrarrestar el bajo rendimiento, principalmente derivado de la alta rotación, con el fin de alcanzar los objetivos y cumplir la misión de las empresas públicas. (Arteaga, Pilligua, 2019)

Pese a que existen diferentes versiones respecto a lo que puede significar la rotación de personal, en este caso la definición que usaremos es la de Castillo (2016) Pág.68 citado por la Dra. Dolores Álvarez (2020) en Rotación de Personal, ¿Qué es y cómo combatirla? “como el número de trabajadores que ingresan y salen de una institución expresados en índices mensuales o anuales”. Esto con base a lo evidenciado por colaboradores de la entidad, ya que mencionan que algunos de los retrasos o incumplimientos a la hora de ejecutar los proyectos se debe al constante cambio de personal.

Por otra parte, para explicar el bajo rendimiento debido a la alta rotación, se puede citar a Flores (2008), quien asegura que “Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento y la insatisfacción laboral” (Pg. 65). Lo cual podría representar a algunos de los colaboradores de la entidad, quienes admiten no sentirse satisfechos a la hora de cumplir sus actividades, generando bajo rendimiento laboral, retrasando entregas y afectando la productividad de la organización.

En resumen, se puede establecer que la gestión efectiva del capital humano y la implementación de programas de bienestar laboral, son estrategias claves para mejorar la productividad y la competitividad de las organizaciones. Por ello, la rotación de personal es un desafío que debe ser gestionado cuidadosamente para minimizar sus impactos negativos.

Fue así como se logró identificar la problemática actual del Consejo Superior de la Judicatura, precisamente, en el área de proyectos, la cual fue creada en enero del año en curso, con el motivo de mejorar la eficiencia, gestión y ejecución de los proyectos dirigidos a fortalecer y mejorar el servicio de la administración de justicia en el país, a través del impulso del uso de la tecnología, la innovación tecnológica y la ciencia de datos mediante herramientas disruptivas. (Rama Judicial). En la actualidad, esta área cuenta con 10 empleados de planta y 15 contratistas, todos bajo la modalidad de servicios profesionales; la rotación actual de estos se produce cada 6 a 12 meses, lo cual podría resultar en la pérdida del conocimiento y la experiencia en los procesos y en la gestión de proyectos de la rama judicial debido a la alta rotación de personal.

Debido a esto, consideramos que la implementación de metodologías ágiles al momento de ejecutar un proyecto puede favorecer a la entidad en cuanto al rendimiento de sus trabajadores, la flexibilidad e inmediatez a la hora de dar respuestas y de realizar cambios en el camino si se llegase a requerir, logrando así alcanzar resultados más eficientes y eficaces.

Las metodologías ágiles son aquellas que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno. Las empresas que apuestan por estas metodologías consiguen gestionar sus proyectos de forma flexible, autónoma y eficaz reduciendo los costes e incrementando su productividad. (Rosselo, 2019, citado por Villarraga, Rodríguez, Chavarro y Cleves. 2019, Pg. 21)

El impacto positivo que ha tenido la implementación de metodologías ágiles en diferentes proyectos, ha constituido un factor clave para aumentar significativamente el éxito en el momento de la ejecución, dado que se fija un proceso estructurado para los proyectos, asegurando un seguimiento ordenado y controlado. Incluye la identificación y mitigación de riesgos, permitiendo la toma de decisiones oportunas ante posibles variaciones en el alcance,

costos presupuestados y tiempos planificados en las diversas fases del ciclo de vida (Avellaneda JD, Gómez G, 2023).

Dada la información anteriormente mencionada, en el ámbito de las entidades públicas, se reconoce la necesidad de adoptar metodologías ágiles a la hora de ejecutar proyectos, ya que estas representan una garantía de éxito en los mismos, especialmente en la gestión eficiente de los recursos públicos.

De acuerdo con la problemática, la metodología que se consideró adecuada para implementar en la entidad, será la de scrum, definida como “un marco para desarrollar proyectos complejos y organizar el trabajo, basado en un conjunto de valores (coraje, enfoque, compromiso, respeto, apertura), principios y prácticas que proporcionan una base para todos los miembros”. (Andrei, Casu, Gheorghe & Boianuiu, 2019, pg. 127)

En ese sentido, Scrum es una metodología que se adapta fácilmente a las necesidades que enfrentan los proyectos hoy en día; si bien es cierto, inicialmente se creó para implementarse en proyectos de software, su efectividad hizo que se empezará a utilizar en proyectos de otras índoles. Además de ello, su naturaleza permite que los grupos de trabajo se adapten de forma rápida a las condiciones cambiantes de los proyectos, generando valor a cada una de las personas que tengan relación para desarrollar tal fin, cumpliendo las necesidades y expectativas (Andrei, Casu-Pop, A.-C., Gheorghe, S.-C., & Boianuiu, C.-A, 2019).

Por ello, con el fin de mejorar la eficiencia y efectividad a la hora de ejecutar un proyecto en los tiempos presupuestados surge la siguiente pregunta: ¿Cómo influye la implementación de la metodología ágil scrum en el Consejo Superior de la Judicatura en la mejora del rendimiento, considerando factores como la rotación del personal?

## **Objetivo general**

Determinar la viabilidad de la implementación de la metodología ágil scrum en el Consejo Superior de la Judicatura, con el propósito de mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de los proyectos.

## **Objetivos específicos**

- 1.** Medir la eficacia de las metodologías empleadas en los proyectos actuales mediante la evaluación de indicadores de desempeño, con el objetivo de identificar áreas de mejora y optimización en el desarrollo de proyectos.
- 2.** Analizar los posibles desafíos que se presenten durante la implementación de la metodología ágil scrum en proyectos del Consejo Superior de la Judicatura, con el fin de proponer estrategias para superarlos.
- 3.** Analizar los casos de éxito en la implementación de metodologías ágiles scrum mediante la evaluación de métricas con el propósito de validar la efectividad y aplicabilidad de dichas metodologías.
- 4.** Identificar si el impacto de la implementación de la metodología ágil scrum resulta apto para el rendimiento de la organización con el fin de poder aplicarlo al interior de la entidad.

## **Justificación**

*“Las metodologías tradicionales se caracterizan por contar con una estructura de desarrollo claramente establecida, lineal y poco flexible ante cambios en un entorno volátil. Además, presentan un alto costo de implementación y cuentan con roles, actividades y artefactos claramente definidos”.* (Nacional, 2021)

La gestión de proyectos en el Consejo Superior de la Judicatura hoy por hoy emplea la metodología tradicional, sin embargo, debido a su rigidez, ha demostrado ser insuficiente para adaptarse a la dinámica actual de los proyectos y las demandas organizacionales; además de ello, la problemática se agudiza con la alta rotación que se experimenta en el entorno laboral, lo que genera que los proyectos en ejecución no se desarrollen con los estándares óptimos y en casos extremos, no se cumplan.

Aliance, una revista especializada en el estudio de la efectividad de Scrum, llevó a cabo una encuesta entre más de 2.000 practicantes activos de esta metodología. Según los resultados, el 85% de los encuestados afirmaron que Scrum continúa mejorando la calidad de vida laboral. Además, el estudio reveló que el 15% de los proyectos de Scrum se encontraban fuera del ámbito de Tecnologías de la Información (TI), lo que sugiere un creciente interés en implementar Scrum en una escala más amplia, abarcando proyectos de diversas índoles y de mayor envergadura, con equipos más grandes. (Aliance, 2018)

Por consiguiente, las metodologías ágiles, aunque inicialmente diseñadas para proyectos tecnológicos, se han revelado como una herramienta eficaz para abordar esta situación, ofreciendo flexibilidad y adaptabilidad en diversos entornos laborales, lo que las hace especialmente adecuadas para el Consejo Superior de la Judicatura, ya que su enfoque ágil representa una forma innovadora de organizar los proyectos en esta entidad.

En este contexto, se destacan cinco criterios clave para justificar la viabilidad de la investigación:

- 1. Conveniencia:** La implementación de la metodología ágil Scrum en el Consejo Superior de la Judicatura se justifica por su capacidad para mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos, reducir los tiempos de ejecución y minimizar los retrasos. Esto es fundamental para modernizar los procesos de trabajo y adaptarse a un entorno laboral dinámico y exigente.

2. **Relevancia Social:** La adopción de Scrum en una institución gubernamental como el Consejo Superior de la Judicatura tiene implicaciones sociales significativas al buscar mejorar la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos a través de una gestión más eficiente de los proyectos, fortaleciendo la confianza en el sistema judicial y garantizando una administración más transparente y efectiva.
3. **Implicaciones Prácticas:** La implementación de Scrum en la Unidad de Transformación Digital del Consejo Superior de la Judicatura tiene implicaciones prácticas directas en la mejora de los procesos de trabajo, la reducción de costos asociados a retrasos en proyectos y la optimización de los recursos disponibles, impactando en la eficacia y eficiencia de la ejecución de proyectos en la entidad.
4. **Valor Teórico:** La adopción de Scrum en el contexto del Consejo Superior de la Judicatura aporta valor al campo de la gestión de proyectos en entidades gubernamentales al explorar nuevas metodologías de trabajo que se ajustan a las demandas actuales de agilidad y flexibilidad en la ejecución de proyectos.
5. **Utilidad Metodológica:** La investigación sobre la viabilidad de implementar Scrum en el Consejo Superior de la Judicatura tiene una utilidad metodológica importante al proporcionar un marco de trabajo estructurado para la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos en el sector público, sirviendo como referencia para otras organizaciones interesadas en adoptar metodologías ágiles en sus procesos de gestión de proyectos.

Esta investigación, en el campo de Emprendimiento y Gerencia del grupo de Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad EAN, se enmarca en la línea de Estrategia y Competitividad, siendo de tipo descriptiva y teórica, con el propósito de identificar la viabilidad de la implementación de la metodología ágil Scrum en proyectos públicos y ofrecer recomendaciones prácticas y fundamentadas.

## Marco Teórico

Con el fin de fundamentar el problema central de la investigación, resulta pertinente iniciar afirmando que la gestión de proyectos ágiles ha ganado gran relevancia en diversos sectores debido a su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios y entregar valor de manera incremental. No obstante, a pesar de sus beneficios, la implementación de las metodologías ágiles en proyectos presenta una serie de desafíos que deben ser abordados para garantizar el éxito en los mismos.

Sin embargo, Zimmerman, 2000 menciona que los desafíos en las entidades públicas en países latinoamericanos aún son mayores pues, “el desbordamiento del presupuesto público, el endeudamiento y la inflación han sumido a la administración pública en una crisis profunda. han llevado a considerar a los proyectos de reforma de la administración pública como un factor de gran relevancia en el desarrollo global de la sociedad”. Por ende, en la actualidad distintas entidades gubernamentales, han mostrado su preocupación realizando diferentes cambios estructurales y/o organizacionales para atender cada una de las necesidades.

Algunos de los desafíos sugieren una necesidad de evaluar cómo se estructuran y gestionan estos proyectos, especialmente en entornos públicos, Conforto, Amaral, Da Silva, Di Felippo, and Kamikawachi, 2016 sugieren que la agilidad de estos proyectos, podrían depender de una compleja interacción entre factores organizativos, de equipo y de proyecto. Por ello, en este contexto la investigación sobre la implementación de metodologías ágiles emerge como un área de estudio crucial debido a la interacción de los diferentes factores mencionados anteriormente.

Ahora bien, para lograr una ejecución efectiva de los proyectos, dicha interacción debe mantener un equilibrio ya que “El desarrollo de proyectos requiere de la utilización de varios saberes. Dentro de los que se encuentran la gestión de los costos, los presupuestos, los

entregables, la calidad, la gestión del tiempo, la gestión de los interesados y los riesgos”. (Castro A y González L, 2014). Entonces, para lograr establecer ese equilibrio se debería cambiar la metodología actual a la hora de desarrollar un proyecto, ya que, Smith y Cranny (1968) citados por Varela (2006) menciona que cualquier cambio que se presente e interfiera en ese punto de equilibrio, podría llegar a generar cambios en sus actitudes o desempeño laboral.

Si bien las metodologías ágiles surgieron en proyectos de software, hoy en día son implementadas en otros campos dado al grado de efectividad y éxito que alcanzaron. Así mismo, las metodologías ágiles surgen como respuesta a la falta de soluciones a los problemas tradicionales en el desarrollo de proyectos, además, cabe resaltar que para que un método se considere ágil, este debe ser adaptativo, es decir debe considerar modificaciones y cambios en cualquier etapa (Heras del Dedo, Álvarez, 2017)

En ese orden de ideas, Cockburn y Highsmith, 2001, sugieren que las metodologías ágiles promueven:

- a. estructuras organizativas delgadas
- b. equipos autoorganizados
- c. abrazar el cambio en lugar de seguir estrictamente un plan
- d. invitar a los clientes a ser partes integrales del proyecto de implementación
- e. disolver la autoridad formal de gestión de proyectos en la autoridad colectiva del equipo

Contrario a las metodologías tradicionales las cuales, según Trigas M, 2012 se caracterizan por:

- a. Los requisitos son definidos durante todo el proyecto.
- b. Se basa en los procesos.
- c. Se supone que el proyecto no va a surgir ningún tipo de cambio por ende no está sujeto a variables.

- d. Los proyectos suelen estar bien documentados.
- e. El desarrollo se define en fases cuyo conjunto se denomina “ciclo de vida”
- f. Documentación exhaustiva de todo el proyecto.

No obstante, el tiempo, costo y alcance son conceptos indispensables en la gestión de proyectos tradicionales. Por ello, el Triángulo del Project Management O (PMO) se fundamenta en la interdependencia entre estos elementos: el tiempo necesario para completar un proyecto, el costo asociado a su ejecución y el alcance de las actividades a realizar.



**Fuente:** Trigas M, 2012. Gestión de proyectos informáticos. Metodología Scrum

Sin embargo, las metodologías ágiles desafían la rigidez del Triángulo del PMO al priorizar la flexibilidad y la adaptabilidad sobre la adherencia estricta a los plazos, costos y alcance establecidos.

En ese orden de ideas, Trigas M, 2012 en su publicación sobre “Gestión de Proyectos Informáticos con énfasis en la metodología Scrum presenta las siguientes ventajas de las metodologías ágiles sobre las metodologías tradicionales:

1. Gran capacidad de respuesta ante los cambios, los cuales no se entienden como un problema sino como algo necesario para que el producto sea mejor y satisfaga al cliente.
2. Las entregas no se hacen al final, sino que se hacen pequeñas entregas. Estas entregas permiten al cliente valorar el producto además de ir trabajando con algunas funcionalidades.
3. Los ciclos cortos de entrega ayudarán a disminuir los riesgos sobre todo al principio del proyecto.
4. Se trabaja en equipo entre el cliente y los desarrolladores mediante una comunicación casi diaria para evitar errores y documentación innecesaria.
5. Eliminar el trabajo que no es necesario y que realmente no aporta un valor al negocio.
6. Buscar la mejor técnica y el mejor diseño para conseguir productos de calidad.

Por ello, pensar en implementar Scrum sería una oportunidad de mejora para la ejecución de proyectos en la entidad, pues según sus co creadores, Schwaber K y Sutherland J (2013) “Scrum se basa en el empirismo y el pensamiento Lean. El empirismo afirma que el conocimiento proviene de la experiencia y toma de decisiones basadas en lo observado. El pensamiento Lean reduce los desperdicios y se centra en lo esencial”.

En ese sentido, es relevante destacar los principios de scrum en la Scrum Alliance delineados por Ken Schwaber y Mike Cohn en 2002, ya que son fundamentales para la ejecución exitosa de un proyecto:

- 1). Inspección y adaptación:** Trabaja mediante ciclos denominados Sprints, los cuales tienen una duración que oscila entre 1 y 4 semanas. Al final de cada ciclo, se genera un producto entregable que es presentado al cliente para su retroalimentación.

- 2). **Auto-organización y colaboración:** Cada equipo se organiza a sí mismo, lo cual implica asumir responsabilidad y compromiso entre cada uno de los integrantes, fomentando la colaboración y “*el espíritu de equipo*”.
- 3). **Priorización:** Clasificar lo primordial, no perder tiempo en lo que no resulta ser importante inmediatamente para el producto.
- 4). **Mantener un latido:** Mantener el mismo ritmo en todo el desarrollo del proyecto pues ayudará a los equipos a optimizar su trabajo.

Ahora bien, una de las características distintivas de Scrum son sus roles claramente definidos: el Scrum Master, el Product Owner, y el Equipo de Desarrollo, para definir estos roles se tienen en cuenta las definiciones de Schwaber, K., & Beedle, M, 2002.

El Scrum Master es responsable de garantizar que los valores, las prácticas y las reglas de Scrum se promulguen y se hagan cumplir. El Scrum Master es la fuerza impulsora detrás de todas las prácticas de Scrum:

1. Product Owner es responsable de representar los intereses del cliente o usuario final, y de priorizar los requisitos del producto.
2. Al Equipo de desarrollo quien se encarga de ejecutar el proyecto.

Por otra parte, en relación con el desafío identificado dentro de la organización, que se refiere a la alta rotación de personal, se hace alusión a la tendencia de los empleados a finalizar sus servicios, abandonando el proyecto y perdiendo la curva de aprendizaje adquirida dado el tipo de contrato de prestación de servicios. En ese sentido Kim D, 1993 en *The Link Individual And Organizational Learning* indica que:

“El aprendizaje organizacional se relaciona con el aprendizaje individual, considerando que una organización aprende a través de sus miembros; por lo tanto, es afectada directa e

indirectamente por el aprendizaje individual, Con esta definición se busca confirmar que la alta rotación de personal genera dos escenarios: en primer lugar, la pérdida de conocimiento para la organización; y en segundo lugar, la limitación en el desarrollo del aprendizaje de los empleados sobre sus responsabilidades laborales”.

En ese sentido, la elevada rotación de personal en las empresas públicas constituye un desafío central que incide directamente en el rendimiento laboral. El continuo ingreso y salida de colaboradores genera un entorno laboral inestable, comprometiendo la continuidad en la ejecución de proyectos y la eficacia en la prestación de servicios. Este fenómeno crea un escenario crítico en el cual resulta imperativo identificar estrategias efectivas para contrarrestar el bajo rendimiento, principalmente derivado de la alta rotación, con el fin de alcanzar los objetivos y cumplir la misión de las empresas públicas.

Pese a que existen diferentes versiones respecto a lo que puede significar la rotación de personal, en este caso, se utilizará la definición de Castillo (2006) Pág.68 citado por la Dra. Dolores Álvarez (2020) en Rotación de Personal, ¿Qué es y cómo combatirla? “como el número de trabajadores que ingresan y salen de una institución expresados en índices mensuales o anuales”. Esto con base a lo evidenciado por colaboradores de la entidad, ya que mencionan que algunos de los retrasos o incumplimientos a la hora de ejecutar los proyectos se debe al constante cambio de personal.

Así mismo, Chiavenato, 1999 indica que la rotación de personal es “El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.” Lo cual evidencia la situación actual del Consejo Superior de la Judicatura.

Por otra parte, para explicar el bajo rendimiento debido a la alta rotación se puede citar a (Flores R, 2008) quien asegura que “Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento y la insatisfacción laboral”. Lo cual podría representar a



algunos de los colaboradores de la entidad, quienes admiten no sentirse satisfechos a la hora de cumplir sus actividades, generando bajo rendimiento laboral, retrasando entregas y afectando la productividad de la organización.

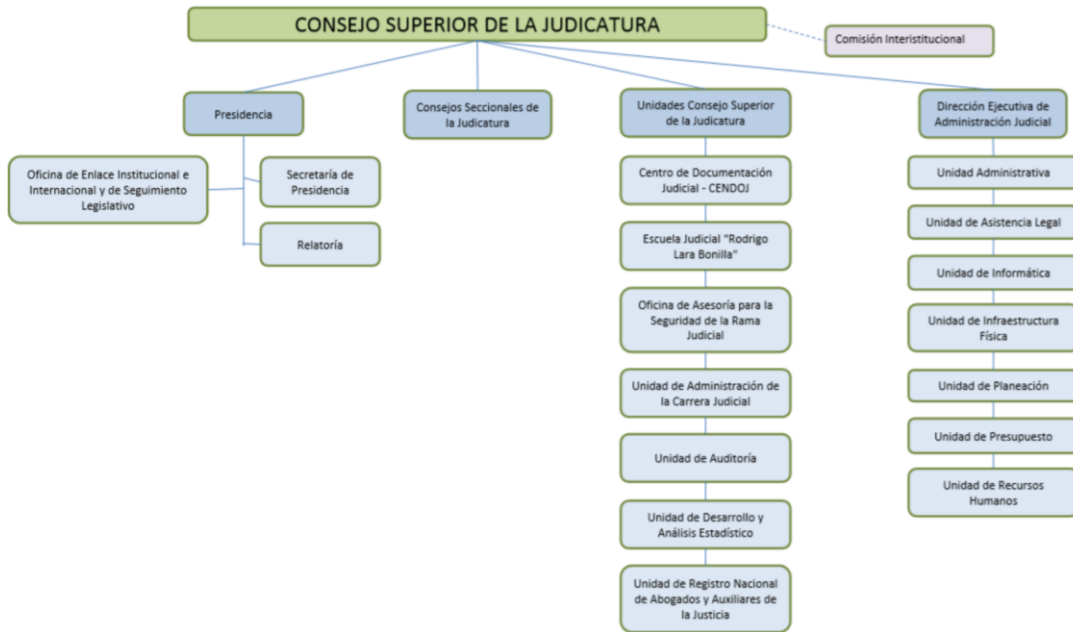
### **Marco institucional**

El Consejo Superior de la Judicatura es un organismo de la Rama Judicial en Colombia, encargado principalmente de la administración y supervisión de los servicios judiciales. Su sede principal está ubicada en Bogotá, D.C., específicamente en la Cra 7 No. 27-18, en el corazón del centro de Bogotá, donde convergen los poderes ejecutivo, legislativo y judicial. (Rama Judicial, SF).

**Misión:** Proporcionar un servicio de administración de justicia eficaz, eficiente, efectivo, íntegro, oportuno e intercultural. Su objetivo es contribuir a la paz social y a la seguridad jurídica, afianzando el Estado constitucional de derechos y justicia. (Rama Judicial, SF).

**Visión:** Consolidar al sistema de justicia colombiano como un referente de calidad, confianza y valores. Busca promover y garantizar el ejercicio de los derechos individuales y colectivos. (Rama Judicial, SF).

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**Fuente:** Rama Judicial (S.F). Organigrama Consejo Superior.

El Consejo Superior de la Judicatura, originado en la misma judicatura, asume la responsabilidad del gobierno y la administración integral de la Rama Judicial. Sus funciones abarcan la reglamentación de la ley, la planificación, programación y ejecución del presupuesto, la gestión del talento humano mediante la carrera judicial, la elaboración de listas de candidatos para cargos de magistrado en la Corte Suprema de Justicia y el Consejo de Estado, la implementación de programas de formación y capacitación para los servidores judiciales, el control del rendimiento de los despachos judiciales, la delimitación territorial para fines judiciales, la reubicación y fusión de despachos, la creación, supresión y traslado de cargos, el suministro de sedes y equipos para los despachos judiciales, y el seguimiento del desempeño de los funcionarios y empleados para garantizar el ejercicio legal de la profesión de abogado.

La modernización de la Rama Judicial es un objetivo transversal y uno de los principales compromisos en el marco de la política tecnológica delineada en el Plan Sectorial de Desarrollo 2015-2018 y proyectada para el nuevo Plan Sectorial de Desarrollo (PSD) 2019-2022 "Justicia Moderna con Transparencia y Equidad". La Rama Judicial reconoce la oportunidad actual para dinamizar la definición y uso de herramientas que faciliten la implementación del expediente electrónico en las actuaciones judiciales, bajo un enfoque de transformación digital en la gestión judicial y de generación de valor público en el servicio de administración de justicia. El objetivo y desafío de la Rama Judicial en los próximos años es impulsar la transformación digital de manera escalonada en la gestión judicial y administrativa. (Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial, 2019-2022).

El artículo 95 de la Ley Estatutaria de Administración de Justicia, Ley 270 de 1996, dispone que el Consejo Superior de la Judicatura debe propender por la incorporación de tecnologías de avanzada al servicio de la administración de justicia, en un marco general de política de justicia digital. Corresponde al Consejo Superior de la Judicatura la planificación estratégica, coordinación y decisión en materia de política de justicia digital en la Rama Judicial, así como promover la incorporación gradual, uso y apropiación de tecnologías en el servicio de administración de justicia (Cuestas J, 2020), en el contexto del proceso de modernización y considerando las mejores prácticas, estándares y lineamientos en la materia, en armonía con la coordinación y colaboración entre ramas del poder público y entidades del Estado.

## **METODOLOGÍA**

### **ENFOQUE, ALCANCE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

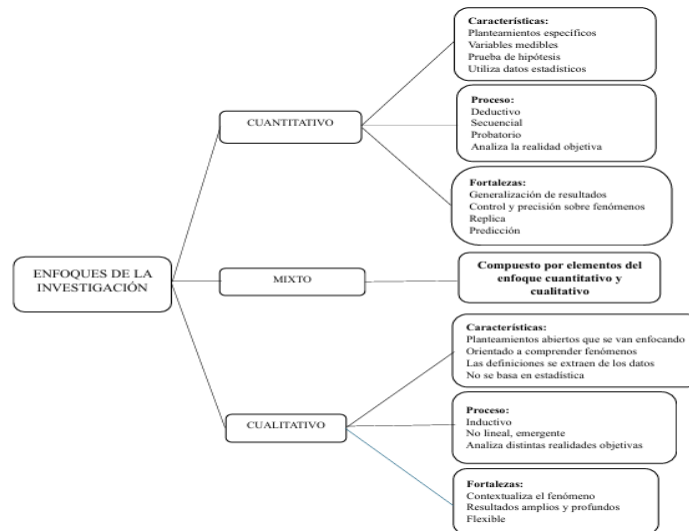
Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados desde el inicio de la investigación, se procede a realizar un estudio mixto (cualitativo y cuantitativo) sobre las metodologías ágiles y su influencia en el rendimiento laboral en el Consejo Superior de la

Judicatura. Puesto que las preguntas del instrumento a realizar serán tanto abiertas como cerradas, permitiendo así una exploración exhaustiva de temas específicos representados en datos numéricos, verbales y/o textuales que contribuirán significativamente a la investigación.

Con el propósito de entender la metodología mixta, se cita a Hernández, Pg. 634, 2023 quien indica que:

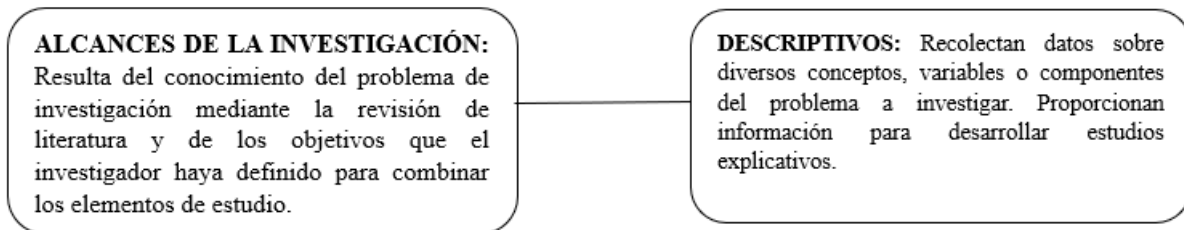
“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.

De otra parte, Hernández y Mendoza (2018) detallan los enfoques de investigación de la siguiente manera:



Fuente: Hernández y Mendoza (2018)

Así mismo, una vez definido el enfoque, se determinó que la investigación será de tipo descriptiva ya que una vez revisada la literatura sobre la problemática y de acuerdo con los objetivos planteados, la viabilidad de implementar Scrum en la entidad se determinará a partir de los datos que se recolecten durante el desarrollo del proyecto. Respecto a este alcance Hernández y Mendoza (2018) mencionan que:



Fuente: Hernández y Mendoza (2018)

Por otro lado, el diseño de la presente investigación será no experimental dado que las variables no serán manipuladas y se medirán tal cual se desarrollan en su contexto natural, así mismo, la clasificación que se contempló es la transversal correlacional ya que la recolección de la información se realizará en un tiempo único, para posteriormente analizarla, describiendo relaciones entre dos o más categorías. (Hernández y Mendoza, 2018)

### DEFINICIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES
<b>EDADES DE LOS TRABAJADORES</b>	La edad de los trabajadores es una característica demográfica que puede influir en diversos	Rango de edad en la que se encuentran los trabajadores.	Tendencias demográficas
			Rango de edades

	aspectos relacionados con el trabajo.		Adaptabilidad y cambio
<b>TIPO DE CONTRATO</b>	Condiciones del acuerdo laboral entre un empleado y su empleador.	Categorías específicas según ley laboral en Colombia	Tipo de contrato laboral
			Condiciones laborales
			Satisfacción laboral
<b>ROTACIÓN DEL PERSONAL</b>	Adaptabilidad a nuevos equipos	Rango de percepción de que tan bien se adaptan los nuevos integrantes del equipo.	Rotación por área
			Adaptabilidad del equipo a cambio de rotación
			Impacto de la rotación en la ejecución de los proyectos
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN DE UN PROYECTO</b>	Período de tiempo para completar las actividades y cumplimiento de objetivos.	Obtención de datos a través de una encuesta en la cual se pregunte, tiempo de duración para finalizar los proyectos en la entidad, con el fin de validar la	Duración de ejecución en los proyectos
			Existencia y/o tiempo de retraso en el proyecto.

		necesidad de cambiar la metodología de implementación.	Problemas que derivan en el retraso de ejecución de proyectos
<b>CAMBIO DEL ALCANCE DEL PROYECTO</b>	Modificación o ajuste en los objetivos, entregables, requisitos o límites del proyecto durante su ejecución.	Número de solicitudes de cambio y aprobadas durante el ciclo de vida del proyecto.	Frecuencia en el cambio del alcance del proyecto
			Causas de los cambios en el alcance del proyecto
			Impacto en el cambio del alcance del proyecto
<b>HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS</b>	Instrumentos que facilitan la realización de tareas, la comunicación y la colaboración en el entorno laboral	Cantidad de software, hardware o aplicación utilizada por los trabajadores en su trabajo diario.	Nivel de competencia para el uso de las herramientas
			Tipos de herramientas
			Frecuencia de uso de las herramientas

## POBLACIÓN Y MUESTRA

En el presente proyecto, la población estará enfocado únicamente al área de la Unidad de Transformación Digital, ya que este grupo es responsable de la planificación y ejecución de los proyectos de innovación tecnológica dentro de la entidad. Por lo tanto, las demás áreas no serán

consideradas en esta investigación, dado que sus funciones no tienen relación con los objetivos planteados.

Como se mencionó al inicio del documento, la Unidad de Transformación Digital actualmente cuenta con 10 empleados de planta y 15 contratistas, todos bajo la modalidad de servicios profesionales. Sin embargo, para determinar la muestra, fue necesario evaluar la viabilidad de llevar a cabo la investigación en la entidad, y específicamente en el área en cuestión. Esto se debió a las diversas responsabilidades diarias de los funcionarios, que a veces les impiden estar disponibles en las instalaciones o participar en la investigación debido a limitaciones de tiempo. Por consiguiente, se llegó al acuerdo de realizar una muestra que conste de 15 profesionales, tanto hombres como mujeres, dentro del rango de edades de 35 a 55 años, ya que estas edades corresponden al grupo demográfico de los funcionarios de la entidad, con contratos de diferentes modalidades (definido, indefinido y por prestación de servicios) según su disponibilidad.

En ese sentido, la muestra será no probabilística o dirigida puesto que los participantes de la investigación no dependen de la probabilidad sino de las características y del contexto de la investigación, así como del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores. (Hernández y Mendoza, 2018).

## **INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

A fin de garantizar una medición precisa de las variables objeto de medición, el instrumento seleccionado para recoger la información es la encuesta la cual servirá para determinar la viabilidad de la implementación de la metodología ágil scrum en el Consejo Superior de la Judicatura, con el propósito de mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de los proyectos.

En este aspecto, la encuesta consiste en un conjunto de preguntas acerca de una o más variables a medir, es tan diverso como los aspectos que mide. Considera dos tipos de preguntas: las cerradas que contienen opciones de respuesta previamente establecidas y las abiertas que proporcionan información más amplia y que sirven en situaciones donde se desea ahondar más, respecto a una opinión o en las razones de una conducta.

Cabe resaltar que el instrumento fue construido con las variables propuestas anteriormente, por lo cual se espera que la información que se reúna sea precisa y suficiente para que logre responder la pregunta de investigación.

## **TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

En aras de mantener la coherencia en el proyecto, es importante destacar que la investigación adopta un enfoque mixto, que requiere la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Es importante tener en cuenta que no existe un único proceso mixto, sino que en un estudio híbrido convergen varios procesos. Las etapas en las cuales suelen integrarse los enfoques cuantitativo y cualitativo son fundamentalmente el planteamiento del problema, el diseño de la investigación, el muestreo, la recolección de datos y los procedimientos de análisis e interpretación (Hernández y Mendoza, 2018).

Por consiguiente, para garantizar un análisis de datos más conciso, se emplearán diversas técnicas de análisis con el fin de lograr una comprensión completa de la presente investigación.

Instrumento	Unidad de Análisis
<p><b>Encuestas (Cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas)</b></p>	<p><b>Análisis de Contenido:</b> En este análisis se utilizará para la parte cualitativa, pues se basa en el contexto para poder identificar la información, en ese sentido permite identificar patrones y categorías para poder analizar y comprender los datos. (Tinto J, 2013)</p>
	<p><b>Análisis descriptivo:</b> Se define como el conjunto de técnicas utilizadas para resumir y describir las características principales de un conjunto de datos. Esta técnica facilita la organización y presentación de los datos, permitiendo una mejor interpretación sin realizar inferencias más allá de los datos mismos. (Basic Statistics, 2019)</p>

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con el propósito de identificar y determinar la viabilidad de la implementación de la metodología ágil Scrum en el Consejo Superior de la Judicatura, para mejorar la eficiencia y eficacia en la ejecución de los proyectos, se realizaron 15 encuestas compuestas por 18 preguntas abiertas y cerradas (anexo 1) divididas por las variables establecidas anteriormente, a los funcionarios de la Unidad de Transformación Digital, los cuales según su disponibilidad de tiempo dado las diferentes ocupaciones diarias, pudieron participar.

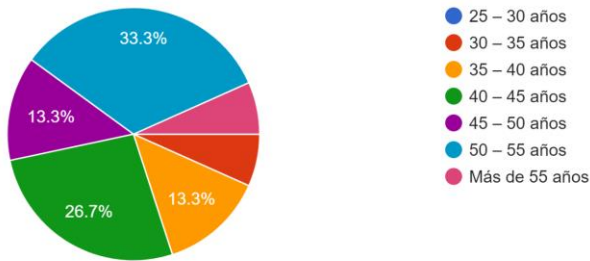
A continuación, se presenta la clasificación de las preguntas según las variables consideradas. Sin embargo, debido a que algunas de las preguntas fueron cerradas con opción de respuesta múltiple, en la tabla siguiente únicamente se incluirá el enunciado de la pregunta.

VARIABLE	PREGUNTA
<b>EDADES DE LOS TRABAJADORES</b>	1. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?
<b>TIPO DE CONTRATO</b>	2. ¿Cuál es su tipo de contrato? 3. ¿Cómo afectaría la terminación de su contrato al proyecto que actualmente está ejecutando?
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN DE UN PROYECTO</b>	4. ¿Qué tipo de Proyectos se manejan en el área? 5. Desde su experiencia, ¿Cuál es el tiempo promedio de los proyectos en los que ha trabajado? 6. Desde su experiencia ¿Cuál podría ser la causa principal de los retrasos en los proyectos?
<b>ROTACIÓN DEL PERSONAL</b>	7. Durante el tiempo que lleva trabajando en esta área, ¿ha experimentado rotación de personal en su equipo? 8. ¿Qué tan preparado está su equipo para adaptarse a la incorporación de nuevos miembros? 9. ¿Qué tan claros son los objetivos y las metas del proyecto en su equipo?
<b>CAMBIO DEL ALCANCE DEL PROYECTO</b>	10. ¿Con qué frecuencia los proyectos en los que ha participado han superado los plazos de entrega inicialmente establecidos? 11. ¿Con qué frecuencia se generan Comités de Control de Cambios en los proyectos que usted maneja? 12. ¿Qué tan preparado suele estar su equipo de trabajo para gestionar cambios en el alcance del proyecto? 13. ¿Qué otros desafíos o factores considera relevantes en la gestión de proyectos, basados en su experiencia laboral?

	14. ¿Qué sugerencias o recomendaciones tiene para mejorar la gestión de proyectos en su área laboral?
<b>HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS</b>	15. ¿Implementan técnicas de gestión del tiempo, como el uso de diagramas de Gantt o metodologías ágiles, en los proyectos en los que ha trabajado? 16. ¿Sabe qué son las metodologías ágiles? 17. ¿Conoce la metodología ágil Scrum? 18. ¿Qué tan dispuesto está a adoptar nuevas metodologías de gestión de proyectos, como Scrum?

Fuente: Elaboración propia.

1. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?  
15 respuestas



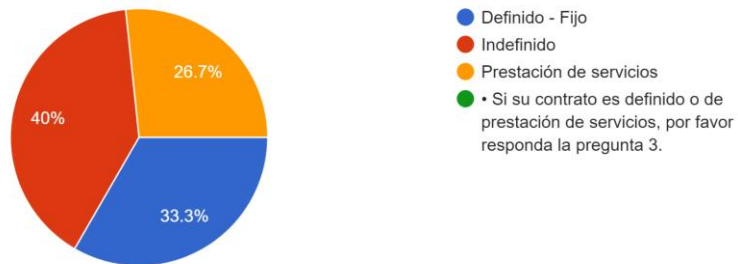
Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

Una vez aceptado el tratamiento de datos personales por parte de los funcionarios de la entidad, y respecto a la primera pregunta sobre el rango de edad de los participantes, se comprobó que el 33.3% se ubican en el rango de 50 a 55 años, seguido del 26.7% que están en el rango de 40 a 45 años. Esto sugiere una fuerza laboral relativamente joven y en edad productiva,

lo que puede influir positivamente en la adaptabilidad y la capacidad de aprendizaje de nuevas metodologías como Scrum.

2. ¿Cuál es su tipo de contrato?

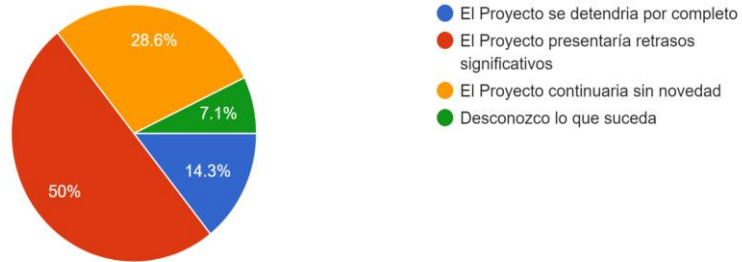
15 respuestas



Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

En la gráfica se observa que el mayor porcentaje obtenido pertenece a un 40% de los funcionarios quienes tienen contrato a término indefinido, seguido del 33,3% que corresponde a contrato a término fijo y un menor porcentaje 26,7% se ve reflejado en contrato por prestación de servicios; esto sugiere estabilidad laboral, lo cual puede correlacionarse con una mayor inversión en capacitación y desarrollo continuo de habilidades. Sin embargo, respecto a la existencia de los contratos por prestación de servicios podría indicar cierta inestabilidad y posible resistencia al cambio.

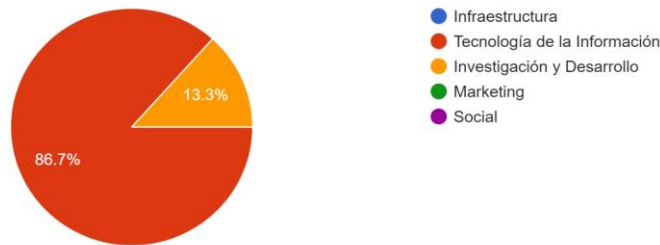
3. ¿Cómo afectaría la terminación de su Contrato al Proyecto que actualmente esta ejecutando?  
14 respuestas



Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

De acuerdo con la gráfica, se pudo establecer que el 50% de los participantes consideran que la terminación de su contrato podría afectar significativamente el proyecto en ejecución, causando retrasos notables. En contraste, el 28.6% asegura que el proyecto continuaría sin presentar novedades. Esto evidencia que una cantidad considerable de participantes cree que la terminación de su contrato afectaría moderadamente el proyecto. Esto podría indicar que, aunque su contribución es importante, otros miembros del equipo podrían asumir sus responsabilidades sin una interrupción significativa.

4. ¿Qué tipo de Proyectos se manejan en el área?  
15 respuestas

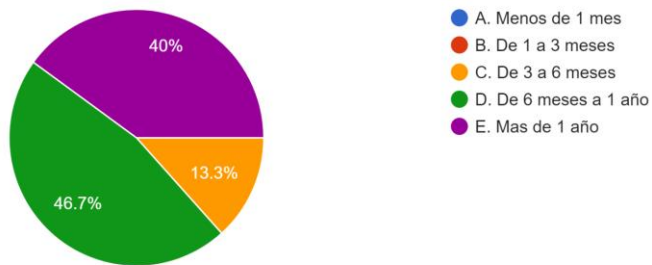


Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

El 86.7% de los participantes indicaron que los proyectos gestionados en la Unidad de Transformación Digital están relacionados con la tecnología de la información, mientras que el 13.3% se enfocan en la ejecución de proyectos de investigación y desarrollo. Esta distribución proporciona una visión clara y detallada sobre la naturaleza de los proyectos, su alcance, y los desafíos particulares que pueden enfrentar.

5. Desde su experiencia, ¿Cuál es el tiempo promedio de los proyectos en los que ha trabajado?

15 respuestas

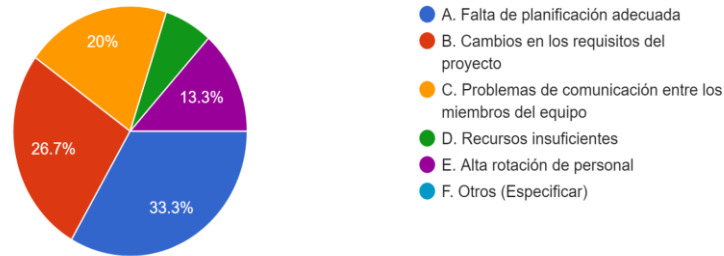


Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

Según la gráfica, el 46,7% de los participantes, han trabajado en proyectos cuya duración oscila entre 6 meses a 1 año, seguido del 40% los cuales el tiempo de duración es más de 1 año, esto es bueno ya que los proyectos con duración promedio de 6 meses pueden beneficiarse de metodologías ágiles como Scrum, que están diseñadas para adaptarse rápidamente a los cambios y mantener la eficiencia en ciclos de trabajo relativamente cortos.

6. Desde su experiencia ¿Cuál podría ser la causa principal de los retrasos en los proyectos?

15 respuestas

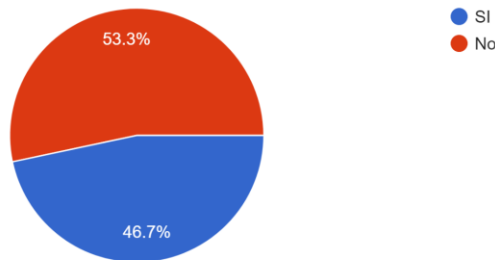


Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

En relación con el gráfico anterior, se estableció que la causa principal de los retrasos en los proyectos es la falta de una planificación adecuada, con un 33.3% de los encuestados señalando esta causa. Le sigue un 26.7% que considera que los cambios en los requisitos del proyecto son la principal causa, y un 20% que atribuye los retrasos a problemas de comunicación entre los miembros del equipo. Estos resultados indican que una planificación deficiente puede llevar a una serie de problemas que afectan negativamente el desarrollo y la culminación exitosa de un proyecto. Los cambios en los requisitos del proyecto pueden surgir debido a una falta de claridad inicial, lo que desestabiliza el cronograma. Además, los problemas de comunicación pueden causar malentendidos, duplicación de esfuerzos y falta de coordinación, resultando en tareas incompletas o incorrectas. Para mitigar estos problemas, es esencial mejorar la planificación adoptando metodologías rigurosas y realistas, gestionar los cambios en los requisitos mediante un proceso formal de control de cambios, y fortalecer la comunicación estableciendo canales claros y eficaces, fomentando una cultura de comunicación abierta y regular, y utilizando herramientas de colaboración adecuadas. Implementar estas recomendaciones puede ayudar a reducir los retrasos, mejorando la eficiencia y efectividad en la ejecución de los proyectos.

7. Durante el tiempo que lleva trabajando en esta área, ¿ha experimentado rotación de personal en su equipo?

15 respuestas

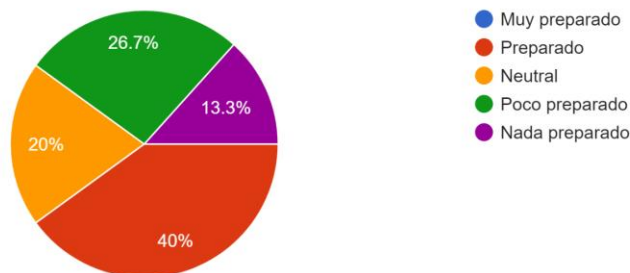


Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

Con respecto al gráfico anterior, se puede afirmar que el 53,3% de los participantes no han experimentado rotación de personal en su equipo, mientras que el 46,7% si lo han experimentado. Esto sugiere una estabilidad que favorece a la implementación de metodologías ágiles, que requieren tiempo para que los equipos se adapten y funcionen eficientemente.

8. ¿Qué tan preparado está su equipo para adaptarse a la incorporación de nuevos miembros?

15 respuestas

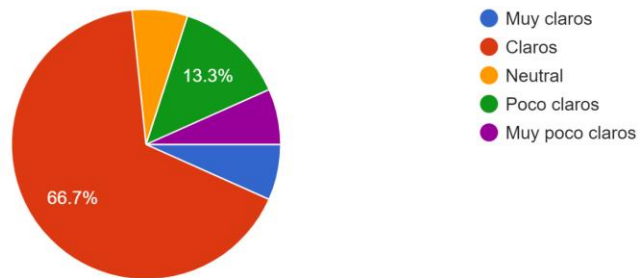


Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

El 40% de los encuestados cree que su equipo está preparado para incorporar nuevos miembros, mientras que el 26.7% considera que está poco preparado y el 13.3% lo percibe como nada preparado. Estos resultados subrayan la importancia de la adaptabilidad del equipo para la implementación de metodologías ágiles, las cuales exigen flexibilidad y colaboración para gestionar eficazmente cambios y nuevos desafíos. Aunque una parte significativa de los equipos se siente confiada en su capacidad para gestionar la llegada de nuevos miembros, es preocupante que aproximadamente el 40% restante de los encuestados tenga una percepción menos positiva sobre la preparación de sus equipos. Esto sugiere que hay una proporción considerable de equipos que pueden enfrentar desafíos significativos al incorporar nuevos miembros, lo que podría afectar su capacidad para adaptarse rápidamente a cambios y desafíos en un entorno ágil.

9. ¿Qué tan claros son los objetivos y las metas del proyecto en su equipo?

15 respuestas



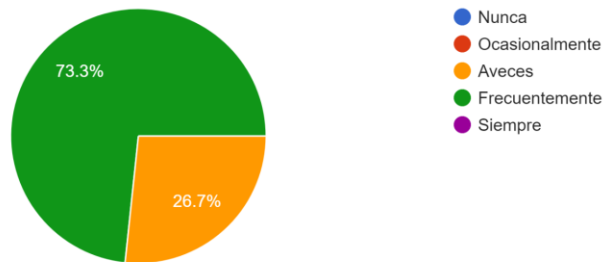
Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

La mayoría de los encuestados 66.7% considera que los objetivos del proyecto son claros, aunque un 13.4% percibe una falta de claridad. La gráfica evidencia una problemática significativa en la comunicación y definición de los objetivos y metas del proyecto dentro de los equipos. La falta de claridad puede afectar negativamente el desempeño del equipo, la alineación de esfuerzos y la eficacia en la ejecución de tareas. Esto subraya la necesidad de mejorar la comunicación interna, establecer objetivos más claros y garantizar que todos los miembros del

equipo comprendan plenamente las metas del proyecto para mejorar el rendimiento y la coordinación.

10. ¿Con qué frecuencia los proyectos en los que ha participado han superado los plazos de entrega inicialmente establecidos?

15 respuestas

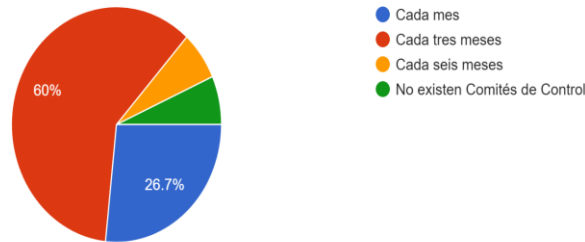


Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

El 73.3% de los encuestados afirma que los proyectos frecuentemente superan los plazos de entrega, indicando serios problemas de gestión del tiempo. Solo el 26.7% dice que esto ocurre a veces. Estos resultados indican que los equipos enfrentan desafíos significativos en cumplir con los plazos establecidos, lo que podría reflejar problemas en la planificación, la gestión del tiempo, la asignación de recursos o la adaptabilidad del equipo. Implementar mejoras en la gestión de proyectos y fomentar metodologías ágiles podría ayudar a mitigar estos problemas.

11. ¿Con qué frecuencia se generan Comités de Control de Cambios en los proyectos que usted maneja?

15 respuestas

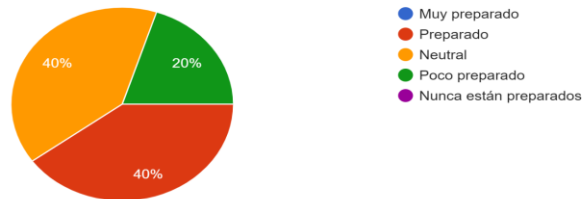


Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

El 60% de los encuestados genera Comités de Control de Cambios trimestralmente, mientras que el 26.7% lo hace mensualmente. Un 13.4% tiene comités menos frecuentes o inexistentes. La mayoría de los proyectos carece de Comités de Control de Cambios, lo que puede reflejar una debilidad en la gestión formal de cambios. La existencia de comités mensuales en aproximadamente un cuarto de los proyectos es una práctica positiva que podría beneficiar a más proyectos si se adoptara más ampliamente. Establecer Comités de Control de Cambios regulares podría mejorar la capacidad de los equipos para adaptarse a nuevas circunstancias y cambios, garantizando una mayor estabilidad y control en el desarrollo de proyectos.

12. ¿Qué tan preparado suele estar su equipo de trabajo para gestionar cambios en el alcance del proyecto?

15 respuestas



Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

El 40% de los encuestados dice estar preparado para gestionar los cambios del alcance del proyecto, sin embargo, el 20% de los encuestados dice estar poco preparado. Esto revela una distribución equilibrada, pero con áreas críticas que necesitan atención. La preparación del equipo para gestionar cambios en el alcance del proyecto es esencial para el éxito de cualquier organización. Implementar estrategias de formación, mejorar las herramientas y procesos, y fomentar una cultura de apoyo y comunicación abierta son pasos fundamentales para elevar la preparación de los equipos y asegurar una gestión de proyectos más eficiente y adaptable.

Ahora bien, respecto a la pregunta 13 sobre **¿qué otros desafíos o factores considera relevantes en la gestión de proyectos basados en su experiencia laboral?** Las respuestas evidenciadas fueron:

- Buena comunicación
- Sistema para controlar las comunicaciones
- Comunicación asertiva
- La entidad es algo compleja respecto a la gestión del cambio
- Gestión de tiempo, costos y alcance
- Comunicación
- Planificación
- La comunicación es un factor que resalta en la gestión de proyectos
- Problemas de comunicación entre diferentes áreas involucradas en el proyecto.
- Inadecuada gestión del tiempo y priorización de tareas.
- Sobrecarga de trabajo y falta de equilibrio en la distribución de tareas
- Mal manejo de resolución de conflictos y toma de decisiones en el equipo
- Mala comunicación entre los miembros del equipo

Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

La comunicación es el desafío más destacado, mencionada directa o indirectamente en siete de las respuestas. La necesidad de una comunicación efectiva, tanto en términos de asertividad como de sistemas de control, sugiere que los equipos experimentan problemas significativos en la transmisión y recepción de información, tanto dentro del equipo como entre diferentes áreas.

La gestión del cambio se percibe como un desafío debido a la complejidad organizacional. Esto indica que los procesos para manejar los cambios no están bien definidos o no son efectivos, lo que puede causar confusión y retrasos en los proyectos.

La gestión del tiempo, costos y alcance se identifica como un desafío clave. Los problemas de priorización de tareas y gestión del tiempo sugieren que los equipos tienen dificultades para mantener los proyectos dentro de los parámetros planificados, lo que puede llevar a retrasos y sobrecostos.

La sobrecarga de trabajo y la distribución desigual de tareas son problemas que afectan la eficiencia y el bienestar del equipo, indicando la necesidad de mejorar la asignación de tareas y equilibrar la carga de trabajo.

La planificación también se menciona como un desafío, lo que sugiere deficiencias en la forma en que los proyectos son planificados y organizados. Esto podría estar relacionado con otros problemas mencionados, como la gestión del tiempo y la comunicación.

Por último, la resolución de conflictos y la toma de decisiones ineficaz se destacan como desafíos que pueden afectar negativamente la dinámica del equipo y la capacidad para avanzar en los proyectos de manera eficiente.

Por otra parte, respecto a la pregunta 14 sobre **¿Qué sugerencias o recomendaciones tiene para mejorar la gestión de proyectos en su área laboral?** Las respuestas evidenciadas fueron:

- Implementar un sistema de gestión
- Que se defina el alcance
- No cambiar objetivos del proyecto a la mitad del proyecto
- Objetivos claros
- Se debe tener en cuenta la gestión que hacen los despachos y trabajar con ellos de la mano
- Que tengan las metas claras y tiempos
- Aceptar los cambios tecnológicos y asumirlos
- Tener herramientas adecuadas para el seguimiento de los proyectos
- Incentivar la resolución colaborativa de problemas y la toma de decisiones consensuada.
- Promover la colaboración y el trabajo en equipo, reconociendo y valorando las contribuciones de cada miembro.
- Implementar reuniones regulares para dar seguimiento al avance del proyecto y resolver posibles obstáculos
- Asignar responsabilidades de manera clara y equitativa
- Utilizar herramientas de gestión de proyectos eficientes
- Fomentar la comunicación entre miembros del equipo

Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

La implementación de sistemas de gestión y herramientas adecuadas es fundamental para mejorar el seguimiento y control de los proyectos, abordando varios de los desafíos identificados, especialmente en la planificación y comunicación. Definir claramente el alcance y



los objetivos del proyecto desde el inicio y mantenerlos constantes es crucial para evitar confusiones y desviaciones durante la ejecución del proyecto.

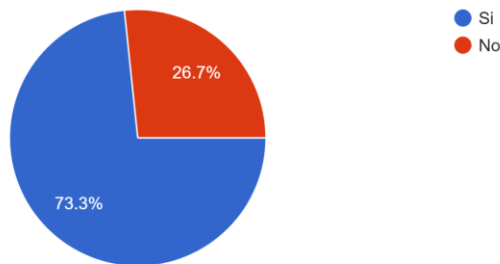
Fomentar un entorno colaborativo y mejorar la comunicación interna son estrategias clave. La resolución colaborativa de problemas y la toma de decisiones consensuada pueden mejorar la unión del equipo y la eficiencia en la ejecución de proyectos. Establecer reuniones regulares para revisar el progreso del proyecto y abordar obstáculos también puede mejorar significativamente la gestión del proyecto, asegurando que todos los miembros del equipo estén alineados y que los problemas se aborden oportunamente.

La aceptación y adaptación a los cambios tecnológicos es importante para mantenerse actualizado y mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos. Clarificar y distribuir las responsabilidades equitativamente puede ayudar a equilibrar la carga de trabajo y asegurar que todas las tareas necesarias se completen de manera oportuna y eficiente.

Para concluir, los principales desafíos en la gestión de proyectos incluyen problemas de comunicación, gestión del cambio, gestión del tiempo, costos y alcance, sobrecarga de trabajo, planificación y resolución de conflictos. Para abordar estos desafíos, se recomienda implementar sistemas de gestión adecuados, definir claramente el alcance y los objetivos del proyecto, fomentar la colaboración y la comunicación, realizar reuniones regulares para el seguimiento y adaptación a cambios tecnológicos, y asignar responsabilidades de manera clara y equitativa.

15. ¿Implementan técnicas de gestión del tiempo, como el uso de diagramas de Gantt o metodologías ágiles, en los proyectos en los que ha trabajado?

15 respuestas

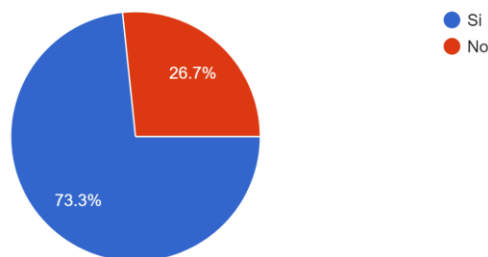


Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

El 73.3% de los encuestados implementa técnicas de gestión de proyectos, mientras que el 26.7% no lo hace. Es positivo que la mayoría use estas técnicas, ya que demuestra una apertura a métodos organizativos eficaces. Sin embargo, sería beneficioso fomentar aún más la adopción de estas técnicas entre todo el equipo para mejorar la gestión del proyecto.

16. ¿Sabe qué son las metodologías ágiles?

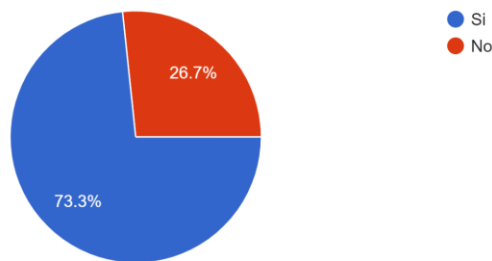
15 respuestas



Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

El hecho de que el 73.3% de los encuestados reconozca conocer metodologías ágiles, mientras que solo el 26.7% no las conozca, sugiere una fuerte familiaridad y aceptación hacia estas prácticas en el grupo encuestado. Este alto nivel de conocimiento indica una disposición a adoptar nuevos enfoques de trabajo, lo que podría contribuir a la eficiencia y la innovación dentro del Consejo Superior de la Judicatura.

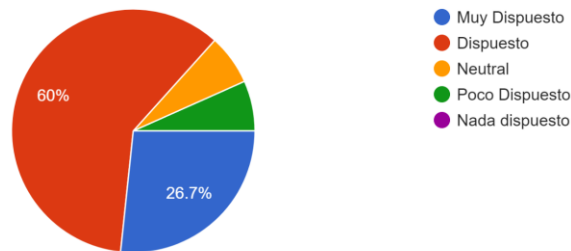
17. ¿Conoce la metodología ágil Scrum?  
15 respuestas



Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

El 73% de los encuestados conoce la metodología Scrum, mientras que el 26% no la conoce. Es positivo que la mayoría tenga ideas sobre su funcionamiento, ya que facilita una posible implementación y mejora la adopción de prácticas ágiles en la gestión de proyectos. Promover el conocimiento de Scrum entre todos los miembros del equipo podría optimizar aún más la eficiencia y el rendimiento de los proyectos.

18. ¿Qué tan dispuesto está a adoptar nuevas metodologías de gestión de proyectos, como Scrum?  
15 respuestas



Fuente: Obtenida de Google Forms, 23 Mayo, 2024.

El hecho de que el 60% de los encuestados esté dispuesto a adoptar la metodología Scrum, con un 26.7% mostrando una fuerte disposición, es un indicador alentador de la receptividad hacia este enfoque específico de metodología ágil. Esta disposición puede interpretarse como una oportunidad para mejorar la gestión de proyectos en el área, ya que Scrum se enfoca en la colaboración, la flexibilidad y la entrega incremental de productos o servicios. Sin embargo, también presenta desafíos potenciales, como la necesidad de capacitación y adaptación por parte de los equipos, así como la garantía de una implementación efectiva y coherente en toda la organización o comunidad encuestada. Superar estos desafíos requerirá un compromiso continuo, recursos adecuados y un liderazgo sólido para maximizar los beneficios de Scrum y abordar cualquier resistencia o barreras que puedan surgir durante el proceso de adopción.

## CONCLUSIONES

El estudio tenía como objetivo principal evaluar la viabilidad de implementar la metodología ágil Scrum en la gestión de proyectos del Consejo Superior de la Judicatura. La

investigación se enfocó en determinar si esta metodología podría mejorar la eficiencia y efectividad de los proyectos, dada la necesidad evidente de modernización en la entidad.

Una vez aplicado el instrumento de investigación, se identificó que algunas de las preguntas no fueron suficientes, ya que las respuestas obtenidas no lograron relacionarse con las variables propuestas. Además, debido a las diferentes ocupaciones de los funcionarios de la entidad y la información privada que reservan, no fue posible acceder a datos específicos.

Mediante las respuestas proporcionadas por los encuestados, se han identificado áreas de mejora y desafíos potenciales. Esto destaca la importancia de considerar los hallazgos como base para futuras acciones y decisiones en la gestión de proyectos en el ámbito público. Las respuestas reflejan la importancia de implementar metodologías ágiles como Scrum para optimizar los procesos de gestión de proyectos y reducir los retrasos en la entrega.

El estudio concluye que existe un interés y una necesidad evidente de mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de proyectos dentro de la entidad. La adopción de Scrum podría representar una oportunidad significativa para modernizar y agilizar la ejecución de proyectos, contribuyendo a una mayor eficiencia operativa y a la mejora de la calidad de los resultados obtenidos.

Además, la implementación de Scrum no solo se presenta como una posibilidad viable, sino como una necesidad para adaptarse a las demandas actuales y mejorar la competitividad y eficacia en la ejecución de proyectos en el Consejo Superior de la Judicatura, específicamente en la Unidad de Transformación Digital. En ese sentido, “la implementación de metodologías ágiles como Scrum en el sector público puede mejorar significativamente la eficiencia y la efectividad, abordando problemas comunes como retrasos en la entrega de proyectos y procesos fragmentados” (Boston Consulting Group, 2020). Por otro lado, McKinsey & Company (2020) indica que “las organizaciones del sector público pueden superar los desafíos de estructuras

rígidas y procesos de adquisición lentos al adoptar prácticas ágiles que enfatizan la flexibilidad y el desarrollo iterativo”.

La adopción de la metodología ágil Scrum ofrece una oportunidad significativa para mejorar la comunicación y la colaboración en la gestión de proyectos. Un estudio realizado por Agile & Scrum sobre metodologías ágiles indica que Scrum mejora la comunicación y la colaboración mediante la incorporación de reuniones diarias, revisiones de sprint y retrospectivas, lo que garantiza que todos los miembros del equipo estén continuamente alineados e informados sobre el progreso y los desafíos del proyecto (Visual Paradigm Guides, 2023).

En relación con el primer objetivo específico, la medición de la eficacia de las metodologías actuales en los proyectos del Consejo Superior de la Judicatura reveló importantes áreas de mejora. Las metodologías tradicionales, caracterizadas por ser más rígidas y menos adaptables a los cambios, muestran deficiencias en términos de flexibilidad y capacidad de respuesta ante imprevistos.

Lo anterior justificado en “las metodologías tradicionales, como el enfoque en cascada, tienden a ser rígidas y se enfocan en una planificación detallada a largo plazo, lo que puede dificultar la adaptación a cambios imprevistos y reducir la flexibilidad en la gestión de proyectos” (Ciric et al., 2022).

Por otro lado, los indicadores de desempeño utilizados evidenciaron que los proyectos a menudo enfrentan retrasos y sobrecostos, además de una disminución en la calidad final de los entregables debido a la falta de mecanismos de retroalimentación continua. La implementación de metodologías ágiles como Scrum podría mejorar significativamente estos indicadores al promover ciclos de trabajo más cortos e iterativos, facilitando una rápida adaptación a los cambios y mejorando la calidad de los entregables. Scrum, con su enfoque en la colaboración y

la retroalimentación constante, se presenta como una solución viable para superar las limitaciones de las metodologías tradicionales y mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos.

Ahora, respecto al segundo objetivo específico, el análisis de los desafíos para implementar Scrum reveló varios obstáculos potenciales, como la resistencia al cambio por parte del personal, la necesidad de una capacitación adecuada y la adaptación de la cultura organizacional a nuevas formas de trabajo. La rotación de personal y la falta de experiencia previa con metodologías ágiles también se identificaron como barreras significativas. A pesar de estos desafíos, los resultados de la investigación indican una disposición positiva hacia la adopción de Scrum, con un 60% de los encuestados dispuestos a adoptar la metodología. Para abordar estos obstáculos, se recomienda una estrategia de implementación gradual, acompañada de programas de capacitación y sensibilización para el personal. Esto no solo facilitaría la transición hacia Scrum, sino que también ayudaría a consolidar una cultura organizacional más abierta a la innovación y la mejora continua.

En relación con el tercer objetivo específico, la evaluación de casos de éxito de Scrum en otros contextos, especialmente en el sector público, proporciona una base sólida para su posible implementación en el Consejo Superior de la Judicatura. Ejemplos de otras organizaciones públicas que han adoptado metodologías ágiles muestran mejoras significativas en términos de eficiencia, transparencia y satisfacción del personal. Estos casos de éxito subrayan la viabilidad y los beneficios potenciales de Scrum en entornos similares. La flexibilidad y la adaptabilidad inherentes a Scrum pueden traducirse en una mejor gestión de los recursos y tiempos, lo que es crucial para el éxito de los proyectos en el sector público. Además, la adopción de Scrum podría ayudar a superar desafíos específicos como la alta rotación de personal, mediante la integración rápida y eficiente de nuevos miembros del equipo.

Y acerca del cuarto y último objetivo específico, el impacto de Scrum en el rendimiento organizacional se analizó considerando varios factores clave, como la eficiencia en la ejecución

de proyectos, la calidad de los resultados, y la satisfacción del personal. Los datos obtenidos sugieren que la adopción de Scrum podría mejorar estos aspectos significativamente, promoviendo una cultura de trabajo más colaborativa y enfocada en resultados. La implementación de Scrum en el Consejo Superior de la Judicatura tiene el potencial de transformar la gestión de proyectos, haciendo los procesos más eficientes y efectivos. La estructura iterativa y adaptable de Scrum no solo facilita una mejor gestión del tiempo y los recursos, sino que también fomenta un entorno de trabajo más participativo y motivador. Esto, a su vez, puede conducir a una mayor satisfacción del personal y a una mejora en la calidad de los resultados obtenidos, consolidando a la entidad como un referente de modernización y eficiencia en el sector público.

En resumen, la investigación respalda firmemente la viabilidad de implementar la metodología ágil Scrum en el Consejo Superior de la Judicatura. Cada uno de los objetivos específicos analizados muestra que, a pesar de los desafíos iniciales, los beneficios potenciales de adoptar Scrum son significativos y alineados con las necesidades de modernización y mejora de la eficiencia en la gestión de proyectos. Con una estrategia de implementación bien planificada y un enfoque en la capacitación y sensibilización del personal, Scrum puede convertirse en una herramienta clave para transformar la gestión de proyectos en el sector público, mejorando la eficiencia, la calidad y la satisfacción del personal. Los resultados muestran una clara disposición hacia la adopción de Scrum por parte de los empleados, con un 60% de los encuestados dispuestos a adoptar la metodología y un 26.7% mostrando una fuerte disposición. Este hallazgo es crucial, ya que la aceptación y el compromiso del personal son fundamentales para el éxito de cualquier cambio metodológico.

Además, los datos revelaron que la implementación de Scrum podría ayudar a mitigar problemas de eficiencia relacionados con la rotación de personal. La estructura iterativa y adaptable de Scrum permite una rápida integración de nuevos miembros del equipo, lo que puede reducir el impacto negativo de la rotación en la continuidad y calidad del trabajo. Dada la

necesidad de mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de proyectos y la disposición mostrada por los encuestados hacia la adopción de Scrum, es pertinente seguir investigando y profundizando en cómo la implementación de Scrum podría influir positivamente en la gestión de proyectos en el sector público.

Es por eso por lo que, desde un punto de vista teórico, la adopción de metodologías ágiles como Scrum se alinea con varias teorías de gestión de proyectos y organización del trabajo. Según la teoría de la gestión ágil, estas metodologías promueven la adaptabilidad, la flexibilidad y la eficiencia mediante ciclos de trabajo cortos y retroalimentación continua. La literatura existente apoya la idea de que las metodologías ágiles pueden mejorar significativamente la colaboración y la comunicación dentro de los equipos de proyecto. Esto se logra a través de prácticas como reuniones diarias (stand-ups), revisiones de sprint y retrospectivas, que fomentan un entorno de trabajo más dinámico y colaborativo. Además, la teoría de los equipos autoorganizados sugiere que la autonomía y la capacidad de autoorganización de los equipos son fundamentales para enfrentar las incertidumbres y cambios constantes en los proyectos. (Aliance, S, 2018).

El impacto potencial de este estudio es significativo tanto para el Consejo Superior de la Judicatura como para otras entidades del sector público que enfrentan desafíos similares. La adopción de Scrum puede conducir a:

- Mejora en la eficiencia y efectividad de los proyectos: La estructura ágil y adaptable de Scrum permite una gestión más eficiente de los recursos y tiempos, reduciendo costos y mejorando los resultados. (Aliance, S, 2018).

- Reducción del impacto de la rotación de personal: La rápida integración de nuevos miembros y la continuidad en la ejecución de tareas pueden mitigarse mediante la implementación de prácticas ágiles. (Aliance, S, 2018).



- Fortalecimiento de la cultura organizacional: Scrum fomenta un entorno colaborativo y participativo, lo que puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, reduciendo la desmotivación y el estrés laboral. (Aliance, S, 2018).

- Modernización y transparencia en la gestión de proyectos: La metodología Scrum promueve la transparencia y la responsabilidad, aspectos esenciales para la modernización del sector público y el fortalecimiento de la confianza ciudadana en las instituciones. (Aliance, S, 2018).

En conclusión, la investigación respalda la viabilidad de implementar la metodología ágil Scrum en el Consejo Superior de la Judicatura. Los resultados sugieren que, con la capacitación adecuada y una estrategia de implementación bien planificada, Scrum puede ser una herramienta efectiva para mejorar la gestión de proyectos, adaptándose a las necesidades específicas del entorno público y superando los desafíos actuales de eficiencia y rotación de personal.



## ANEXO ENCUESTA

### ENCUESTA SOBRE METODOLOGÍAS ÁGILES Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO EN BOGOTÁ

Bienvenido, en el marco del proyecto de investigación denominado “Metodologías ágiles y su influencia en el rendimiento laboral en empresas del sector público en Bogotá”, agradecemos su participación con el aporte de opiniones y percepciones relacionadas con la viabilidad de implementar la metodología ágil Scrum en el desarrollo y ejecución de los proyectos en la Unidad de Transformación Digital del Consejo Superior de la Judicatura.

En ese sentido, los datos e información que brinde a continuación serán utilizados única y exclusivamente con fines investigativos y académicos y por ende serán manejados con la mayor discreción, anonimato y confidencialidad; así mismo, las respuestas que suministre servirán para la creación del documento final de la presente investigación. Los investigadores se comprometen a que los resultados son única y exclusivamente con fines académicos y no serán revelados aspectos personales de los participantes.

Si tuviera alguna pregunta respecto a la presente investigación, deberá ponerse en contacto con: Sandra Fajardo, [sfajard34069@universidadean.edu.co](mailto:sfajard34069@universidadean.edu.co).

Dado lo anterior, ¿acepta continuar con la encuesta?

ACEPTO

NO ACEPTO

**1. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?**

- a. 25 – 30 años
- b. 30 – 35 años
- c. 35 – 40 años
- d. 40 – 45 años
- e. 45 – 50 años
- f. 50 – 55 años
- g. Más de 55 años

**2. ¿Cuál es su tipo de contrato?**

- a. Definido
- b. Indefinido
- c. Prestación de servicios

*Si su contrato es indefinido o de prestación de servicios, por favor responda la pregunta*

**3. ¿Cómo afectaría la terminación de su contrato al proyecto que actualmente está ejecutando?**

- a. El proyecto se detendría por completo
- b. El proyecto experimentaría retrasos significativos
- c. El proyecto continuaría sin cambios significativos
- d. No estoy seguro/a

**4. ¿Qué tipo de proyectos se manejan en el área?**

- a. Infraestructura
- b. Tecnología de la Información
- c. Investigación y desarrollo
- d. Marketing
- e. Social

**5. Desde su experiencia, ¿cuál es el tiempo promedio de los proyectos en los que ha trabajado?**

- a. Menos de 1 mes
- b. De 1 a 3 meses
- c. De 3 a 6 meses
- d. De 6 meses a 1 año
- e. Más de 1 año

**6. Desde su experiencia, ¿cuál podría ser la causa principal de los retrasos en los proyectos?**

- a. Falta de planificación adecuada
- b. Cambios en los requisitos del proyecto
- c. Problemas de comunicación entre los miembros del equipo
- d. Recursos insuficientes
- e. Alta rotación de personal
- f. Otros (Especificar) \_\_\_\_\_

**7. Durante el tiempo que lleva trabajando en esta área, ¿ha experimentado rotación de personal en su equipo?**

- a. Sí
- b. No

**8. ¿Qué tan preparado está su equipo para adaptarse a la incorporación de nuevos miembros?**

- a. Muy preparado
- b. Preparado
- c. Neutral
- d. Poco preparado
- e. Nada preparado

**9. ¿Qué tan claros son los objetivos y las metas del proyecto en su equipo?**

- a. Muy claros
- b. Claros
- c. Neutral
- d. Poco claros
- e. Muy poco claros

**10. ¿Con qué frecuencia los proyectos en los que ha participado han superado los plazos de entrega inicialmente establecidos?**

- a. Nunca
- b. Ocasionalmente
- c. A veces
- d. Frecuentemente
- e. Siempre

**11. ¿Con qué frecuencia se generan Comités de Control de Cambios en los proyectos que usted maneja?**

- a. Cada mes
- b. Cada tres meses
- c. Cada seis meses
- d. No existe Comité de Control

**12. ¿Qué tan preparado suele estar su equipo de trabajo para gestionar cambios en el alcance del proyecto?**

- a. Muy preparado
- b. Preparado
- c. Neutral
- d. Poco preparado
- e. No está preparado

**13. ¿Qué otros desafíos o factores considera relevantes en la gestión de proyectos, basados en su experiencia laboral?**

---

---

**14. ¿Qué sugerencias o recomendaciones tiene para mejorar la gestión de proyectos en su área laboral?**

---

---

**15. ¿Implementan técnicas de gestión del tiempo, como el uso de diagramas de Gantt o metodologías ágiles, en los proyectos en los que ha trabajado?**

- a. Sí
- b. No

**16. ¿Sabe qué son las metodologías ágiles?**

- a. Sí
- b. No

**17. ¿Conoce la metodología ágil Scrum?**

- a. Sí
- b. No

**18. ¿Qué tan dispuesto está a adoptar nuevas metodologías de gestión de proyectos, como Scrum?**

- a.** Muy dispuesto
- b.** Dispuesto
- c.** Neutral
- d.** Poco dispuesto
- e.** Nada dispuesto

## Lista de referencias

Álvarez D. (2020). *Rotación de Personal, ¿Qué es y cómo combatirla?* Madrid, España. Plaza y Valdés.

Álvarez, A. (2017). *Métodos ágiles: Scrum, Kanban, Lean*. Madrid: Difusora Larousse - Anaya Multimedia. Recuperado de: <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/122933?page=31>. Consultado en: 15 Mar 2024

Aliance, S. (2018). STATE OF SCRUM 2017-2018.

[https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Files%20and%20PDFs/State%20of%20Scrum/2017-SoSR-Final-Version-\(Pages\).pdf](https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Files%20and%20PDFs/State%20of%20Scrum/2017-SoSR-Final-Version-(Pages).pdf)

Agile & Scrum. (2023). Metodología ágil: adoptar la flexibilidad, la colaboración y la mejora continua para una gestión eficaz de proyectos. Recuperado de: <https://guides.visual-paradigm.com/agile-methodology-embracing-flexibility-collaboration-and-continuous-improvement-for-effective-project-management/>

Andrei, B. Gheorghe, S. & Boiangiu, C. (2019). *A Study on Using Waterfall and Agile Methods in Software Project Management*. Journal of Information Systems & Operations Management, 13(1), 125–135.

Arteaga F, Pilligua C. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas*. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 28. Universidad El Bosque. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>

Avellaneda J. Gómez G. (2023). *Identificando factores claves de la Agilidad Corporativa: Guía para una Implementación Exitosa de Metodologías Ágiles*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá - Colombia. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/65695/Identificando%20factores%20claves%20de%20la%20Agilidad%20Corporativa%20Gu%C3%ADa%20para%20una%20Implementaci%C3%B3n%20Exitosa%20de%20Metodolog%C3%ADas%20%C3%81giles.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Boston Consulting Group. (2020). GETTING TO AGILE AT SCALE IN THE PUBLIC SECTOR. Recuperado de: [https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-Getting-to-Agile-at-Scale-in-the-Public-Sector-Mar-2020\\_tcm9-240071.pdf](https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-Getting-to-Agile-at-Scale-in-the-Public-Sector-Mar-2020_tcm9-240071.pdf)

Ciric et al. (2022) How project management approach impact project success? From traditional to agile. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Danijela-Ciric/publication/358619333\\_How\\_project\\_management\\_approach\\_impact\\_project\\_success\\_From\\_traditional\\_to\\_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Danijela-Ciric/publication/358619333_How_project_management_approach_impact_project_success_From_traditional_to_agile/links/6458ceaa97449a0e1a87001a/How-project-management-approach-impact-project-success-From-traditional-to-agile.pdf)

Conforto, E. Amaral, D. Da Silva, S. Di Felippo, A and Kamikawachi, D. (2016) *The agility construct on project management theory*, International Journal of Project Management, Vol. 34, No. 4, pp.660–674.

Cockburn, A. Highsmith, J. (2001) *Agile software development: the people factor*. computer, Vol. 34, No. 11, pp.131–133.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de: [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)



Castro, A. González, L. (2014). *Gestión estratégica del Talento Humano Consideraciones de Juicio para el Desarrollo Eficiente de Proyectos*. Gestión estratégica del Talento Humano Consideraciones de Juicio para el Desarrollo Eficiente de Proyectos (págs. 46-60).

Consejo de la Judicatura. (S.F) *Quienes somos, misión, visión*. Recuperado de: <https://www.funcionjudicial.gob.ec/es/consejo-de-la-judicatura/quienes-somos/mision-vision#:~:text=Proporcionar%20un%20servicio%20de%20administraci%C3%B3n,constitucional%20de%20derechos%20y%20justicia>. Consultado el: 15 Mar 2024.

Consejo de la Judicatura. (S.F). *Organigrama Consejo Superior*. Recuperado de: <https://www.ramajudicial.gov.co/web/consejo-superior-de-la-judicatura/portal/corporacion/organigrama>. Consultado el: 15 Mar 2024.

Cuestas J (2020). ACUERDO No. PCSJA20-11631 DE 2020 1 *Por el que se adopta el Plan Estratégico de Transformación Digital de la Rama Judicial 2021-2025*". Rama Judicial del Poder Público. Consejo Superior de la Judicatura. Disponible en: [https://actosadministrativos.ramajudicial.gov.co/GetFile.ashx?url=~%2FApp\\_Data%2FUpload%2FGACETA61-20.pdf](https://actosadministrativos.ramajudicial.gov.co/GetFile.ashx?url=~%2FApp_Data%2FUpload%2FGACETA61-20.pdf)

Flores, R. J. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Daena: International Journal of Good Conscience.

Gallego, M. T. (18 de JUNIO de 2012). METODOLOGIA SCRUM, Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10609/17885>

Gilboa, S. Shirom, A. Fried, Y. Cooper, C. *Meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects*. Personnel Psychology. 2008 Pg. 227–271. Recuperado de: <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/45119/1/10.pdf>.



Google Forms. (2024). Encuesta sobre metodologías ágiles y su influencia en el rendimiento laboral en empresas del sector público en Bogotá. Recuperado de: <https://docs.google.com/forms/d/1a8o5wyTsO9NOcVMwXUS7dDKsZMTtEZ8jxzUSucBijZY/edit>

Hernández, R Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education. Recuperado de: <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>

Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2023). Metodología de la Investigación. Ciudad de México, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31455>

Karen A., and Laura L. Myers, 'Descriptive Statistical Methods', Basic Statistics in Multivariate Analysis, Pocket Guides to Social Work Research Methods (2013; online edn, Oxford Academic, 23 May 2013), <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199764044.003.0002>, accessed 24 May 2024.

Kim, D. (1993). *The link between individual and organizational learning*. *MIT Sloan Management Review*, 35 (1), 37-50.

McKinsey, C. (2020). Implementar formas ágiles de trabajar en TI para mejorar la experiencia de los ciudadanos. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/implementing-agile-ways-of-working-in-it-to-improve-citizen-experience>

Nacional, I. P. (2021). *METODOLOGÍA TRADICIONAL VS ÁGIL PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE SOFTWARE*. Recuperado de: <https://www.boletin.upiita.ipn.mx/index.php/ciencia/925-cyt-numero-83/1901-metodologia-tradicional-vs-agil-para-la-gestion-de-proyectos-de-software>



Novales A. (2010). Análisis de Regresión. Departamento de Economía Cuantitativa. Universidad Complutense de Madrid. Madrid - España. Recuperado de: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/518-2013-11-13-Analisis%20de%20Regresion.pdf>

Rama Judicial. (SF). Consejo Superior de la Judicatura. Recuperado el 08 de marzo de 2024 en línea: <https://www.ramajudicial.gov.co/web/consejo-superior-de-la-judicatura/informacion-general#:~:text=El%20Consejo%20Superior%20de%20la,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20carrera>

Rama Judicial. (2020). PLAN SECTORIAL DE DESARROLLO RAMA JUDICIAL 2019 – 2022 “JUSTICIA MODERNA CON TRANSPARENCIA Y EQUIDAD. Recuperado de: <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10240/26035296/Plan+Sectorial+de+Desarrollo+2019-2022.pdf/1744e358-886d-44ed-96b2-3c319b5ffa99>

Rodelo, M. Romero, G. Sierra Torres , M. & Anaya, A. (2023). *La solución de continuidad en contrato de prestación de servicios con Entidades Estatales respecto del contrato realidad*. Justicia, 28(44), 207–224. Recuperado de: <https://doi.org/10.17081/just.28.44.6938>

Roldan P, Fachelli S. (2015). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona - España. Recuperado de: [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163569/metinvsoccua\\_cap3-9a2016.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163569/metinvsoccua_cap3-9a2016.pdf)

Schwaber, K. Beedle, M. (2002). *Agile Software Development with Scrum* (Vol. 1). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Schwaber, K. Beedle M. (2002). *Agile Software Development with SCRUM*. Publisher: Prentice Hall.

Schwaber, K. Sutherland, J. (2013). *La Guía definitiva de Scrum: Las reglas del juego*. Illinois, Estados Unidos.



Tinto, J. (2013) El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. Provincia, núm. 29, enero-junio, 2013, pp. 135-173 Universidad de los Andes. Mérida - Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/555/55530465007.pdf>

Trigas M. (2012). *Metodología Scrum. Gestión de Proyectos Informáticos. TFC*. Recuperado de: <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/17885/1/mtrigasTFC0612memoria.pdf> Consultado el 15 de marzo de 2024.

Varela, O. Irlanda, J. (2011). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior*. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Omnia, vol. 17, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 96-110

Varela, R. (2006). *Administración de la compensación*. Editorial Pearson. México D.F.

Villarraga J, Rodríguez M, Chavarro S y Cleves O. (2019) *Propuesta para la incorporación de metodologías ágiles en gerencia de proyectos estratégicos*. Caso de estudio: Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Repositorio institucional de la Universidad EAN: <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9666/Rodr%c3%adguezMonica2019?sequence=1&isAllowed=y>

Velásquez, F. Villavicencio, D. Montero, G. (2017) *Nivel de estrés laboral en profesionales de la salud y su relación en el desempeño laboral en el Hospital Luis Gabriel Dávila durante el periodo de septiembre-octubre del 2016*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de:



<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13896/Tesis%20Final%20Final%202.4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Zimmermann, A. (2000). Gestión del Cambio Organizacional. Recuperado de:  
[https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya\\_yala](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala)