

**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS EN
UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA.**

Process Management Model for the structuring of Projects in a direct sales
company

ANGÉLICA BERRÍO GÓMEZ

Proyecto de Grado

Asesor temático

Sergio Andrés Zapata Aristizábal

Asesor metodológico

Gina María Giraldo Hernández

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS

MEDELLÍN

2023

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
JUSTIFICACIÓN.....	14
OBJETIVOS.....	15
GENERAL	15
ESPECÍFICOS	15
MARCO TEÓRICO	16
DISEÑO METODOLÓGICO	24
RESULTADOS.....	26
DIAGNÓSTICO	26
Mapa de Procesos.....	26
Cadena de Valor.....	28
Matriz de Priorización	30
Entrevista semiestructurada	33
Focus Group.....	39
Benchmarking.....	44
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO.....	49
INDICADORES DEL PROCESO.....	54
HERRAMIENTAS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO	55
DEFINICIÓN DE ROLES.....	61
DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO	62
CONCLUSIONES	98

RECOMENDACIONES99
REFERENCIAS 100
ANEXOS 106

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de priorización.....	31
Tabla 2. Resultados Matriz de priorización.....	32
Tabla 3. Identificación del proceso área Logística.....	36
Tabla 4. Identificación del proceso área Desarrollo Organizacional.....	37
Tabla 5. Identificación del proceso área Comercial.....	37
Tabla 6. Identificación del proceso área TI.....	38
Tabla 7. Identificación del proceso área de Innovación.....	38
Tabla 8. Caracterización general del proceso.....	52
Tabla 9. Documentos requeridos por tipo de proyecto.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de procesos de la organización.....	27
Figura 2. Cadena de valor de la organización.....	29
Figura 3. Pasos identificados de las diferentes áreas en el proceso.....	35
Figura 4. Pasos para realizar grupos focales.....	40
Figura 5. Diagrama de ciclo de procesos.....	40
Figura 6. Etapas del proceso – construcción conjunta.....	41
Figura 7. Etapas del proceso con sus componentes - construcción conjunta....	42
Figura 8. Herramienta “Casa de la Calidad”	44
Figura 9. Tipos de viabilidad identificadas.....	46
Figura 10. Definición de proyecto, programa, y producto.....	47
Figura 11. Resumen Ciclo del proceso.....	50
Figura 12. Metodología TASCOTI – Proceso estructuración de proyectos.....	51
Figura 13. Diagrama general del proceso.....	53
Figura 14. Árbol de Problema.....	53
Figura 15. Estructura Analítica del Proyecto.....	54
Figura 16. Representación gráfica Scrum.....	56

Figura 17. Tablero de comportamiento de actividades Kanban..... 57

Figura 18. Pila de Producto..... 61

RESUMEN

El presente trabajo se ha desarrollado con el objetivo de fortalecer las capacidades organizacionales a través de un sistema de gestión por procesos que permitirá identificar, priorizar, analizar y finalmente estandarizar los procesos llevados a cabo en la ejecución del proceso de estructuración de proyectos en la organización en cuestión, y servirá como una fuente de información y de guía para los colaboradores de esta. El desarrollo de una matriz de priorización, un mapa de procesos que permite la visualización general de la compañía y las guías propias del proceso junto con su diagramación y documentación, donde se define su objetivo, actividades, alcance, entradas, salidas, clientes, e indicadores relacionados generan impactos positivos que se verán directamente reflejados en los tiempos de respuesta a los aliados internos y externos, la acertada y oportuna información presentada y por consiguiente la satisfacción de los actores del proceso. Finalmente, este desarrollo brinda a la organización los elementos que permitirán además una mejor gestión del conocimiento, registro de las lecciones aprendidas, medición de indicadores e implementación de acciones de mejora con el propósito de incrementar los niveles de eficiencia y aprendizaje, reduciendo los tiempos de ejecución y los costos asociados a este en la estructuración de proyectos.

Palabras clave: mapa de procesos, estructuración de proyectos, caracterización de procesos, documentación de procesos, gestión por procesos.

ABSTRACT

The present research has been developed with the objective of strengthening organizational capacities through a process management system that will allow identifying, prioritizing, analyzing and finally standardizing the processes carried out in the execution of the project structuring process in the organization. In question, and will serve as a source of information and guidance for its collaborators. The development of a prioritization matrix, a process map that allows the general visualization of the company and the guides of the process together with its layout and documentation where its objective, activities, scope, inputs, outputs, clients, and indicators are defined. Related generate positive impacts that will be directly reflected in the response times to internal and external allies, the accurate and timely information presented and therefore the satisfaction of the actors in the process. Finally this development provides the organization with the elements that will also allow better knowledge management, recording of lessons learned, measurement of indicators and implementation of improvement actions with the purpose of increasing the levels of efficiency and learning reducing execution times and the costs associated with it in the structuring of projects.

Keywords: process map, project structuring, process characterization, process documentation, process management.

INTRODUCCIÓN

Línea Directa S.A., compañía para la cual se desarrolla este trabajo es una compañía que nace hace más de 20 años en Colombia, y que actualmente cuenta con presencia en más de 300 zonas del país. Nace con el propósito de ser un negocio para desarrollar a las personas a nivel profesional y económico a través de la autogestión y el emprendimiento, y que las personas a su vez fortalezcan el negocio de la moda, su misión es promover al ser humano a descubrir su talento para ponerlo al servicio radical de los demás. Está enfocada en moda para toda la familia, con múltiples marcas de vestuario y productos para el hogar, dentro de las cuales se encuentra Carmel, Pacifika, Loguin, Yerbabuena, Real Human, y Casalma; cuenta con múltiples canales de comercialización (venta directa, e-commerce, y digital), siendo la venta directa la que representa su mayor fuente de ingresos, es decir, la venta a través de asesorías persona a persona por medio de catálogos de muestra de producto. La compañía viene en un crecimiento exponencial y junto con este una necesidad latente de transformación en la forma de asumir y soportar sus procesos organizacionales.

El objetivo de esta investigación consistió en diseñar una guía de estructuración de proyectos que impacte los procesos de cadena de valor de la organización con el propósito de disminuir los reprocesos y sobrecostos asociados a los mismos. Esto se realizó por medio del desarrollo de un diagnóstico inicial que permitió identificar los procesos de la cadena de valor relacionados con la estructuración de proyectos. De esta manera y por medio de la elaboración de un mapa de procesos, la identificación del proceso en particular, junto con su objetivo, alcance, actividades, entradas, salidas, y actores se definió una guía general para el proceso dentro de la organización, la documentación se llevó a cabo con el objetivo de incrementar los niveles de aprendizaje organizacional.

Finalmente, por medio de este trabajo se busca disminuir, a través del planteamiento de indicadores de medición propios del proceso, los tiempos derivados de los reprocesos generados por la multiplicidad de información presentada en las reuniones de proyectos, y disminuir los costos derivados de los tiempos generados por la multiplicidad de información.

Este trabajo se desarrolló bajo la Guía para el diseño de Procesos en el marco de MIPG propuesto por la Dirección de Gestión del Conocimiento de la Función Pública en Colombia, una guía diseñada para el cumplimiento de los estándares del modelo para las instituciones públicas en dicho país, se tomó como referencia además la Metodología de Marco Lógico, una herramienta diseñada para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos, orientada por objetivos hacia grupos beneficiarios y que facilita la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Se referenció además la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®), una publicación de Project Management Institute, la cual es un recurso fundamental para la dirección de proyectos efectiva en cualquier industria, se tomaron como línea base las listas de herramientas y técnicas de modelos, métodos, y artefactos, para las etapas de los proyectos para el desarrollo de los formatos de diligenciamiento, presentación y repositorio de información. Finalmente se toman como referencia los roles, elementos y formatos utilizados por algunas metodologías ágiles, metodologías enfocadas en el cliente con gran capacidad de adaptación y comunicación entre equipos, con tiempos más cortos y que permiten gestionar de manera rápida y flexible, como lo son Scrum, Kanban, Scrumban, y SAFe, con el fin de ofrecer a la organización nuevas herramientas y metodologías para la ejecución del proceso.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ausencia de estandarización de procesos en la organización en cuestión conlleva a una serie de reprocesos generados por la multiplicidad de la información, acarreando pérdida de tiempo y dinero asociados a estos, además la poca documentación existente genera fuga de conocimiento y limita la información propia de la organización para emprender acciones de control y mejora continua de sus procesos.

Se recopilan una serie de estudios, hallazgos e investigaciones sobre el levantamiento de procesos relacionados a proyectos, específicamente a las etapas preliminares, como la estructuración y formulación de estos. (Londoño Marín, Londoño Gallego, Castro Maldonado, & Patiño Murillo, 2018) llevaron a cabo una investigación de las principales herramientas utilizadas en Colombia para la identificación y formulación de proyectos que condensan la Metodología de Marco Lógico, allí se evidencian una serie de plantillas y tablas utilizadas para el proceso y se concibe una herramienta integradora, donde se destaca la importancia de contar con formatos configurables según las necesidades, de fácil entendimiento, amigables y ampliamente descritos para el usuario final. (Miranda & Medina, 2008) desarrollan una propuesta para la formulación de proyectos de innovación basada en el enfoque de proyectos, en la cual se concluye cómo esta metodología facilita la evaluación de proyectos, contribuye al énfasis de aspectos sustanciales y garantiza la consistencia de los componentes propios de cada proyecto. (Sepúlveda Cuevas & Cravero Leal, 2014) presentan una propuesta que ayuda a estandarizar los procesos asociados al desarrollo de proyectos informáticos pertenecientes a una empresa de servicios, a partir del uso de estándares y buenas prácticas, allí se analiza, clasifica y discrimina tipos, requerimientos y recursos necesarios para estos en la organización, y se pudo observar cómo el trabajo desarrollado generó la

apropiación del concepto de calidad como una actividad transversal, finalmente se corroboró que algunos de los problemas históricamente surgidos, como la falta de finalización formal de las etapas, falta de formatos únicos para la entrega de resultados o reportes, retrasos en las entregas y presupuestos sobrepasados, traían como resultado la no detección oportuna del riesgo y su mitigación.

La industria de la moda es uno de los negocios con mayores oportunidades y desafíos del mundo debido a que se encuentra en constante cambio, está integrada por diseñadores, proveedores, productores de textiles, modelos, comerciantes, consumidores y todos aquellos actores que intervienen en la cadena de valor de los productos y servicios asociados a los sectores de textiles y confecciones, cuero, calzado y marroquinería, joyería y bisutería y servicios para la confección. Solo en Colombia, las ventas de prendas de vestir y de calzado sumaron 8 mil millones de dólares en 2019; más de 1.200 empresas colombianas realizaron exportaciones a más de 100 países en el mundo y la industria de la moda contribuyó con el 9,6% al PIB nacional, según cifras oficiales (Portafolio, 2021).

La venta directa es un canal de distribución al por menor, que se expande rápidamente, y que se basa principalmente en ser un negocio que requiere el contacto personal de los vendedores independientes con el consumidor (Acovedi, s.f.). A nivel nacional existen contadas empresas dedicadas a la comercialización por venta directa. Relacionadas al sector moda se encuentran grupos empresariales en dos ejes principales: el primero de ellos es el sector cosmético, donde se encuentra Belcorp, el cual cuenta con tres de las revistas más fuertes en este sector (*L'bel*, *Cyzone* y *Ésika*), y empresas como Avon, y Natura. En el segundo eje se tienen empresas como Marketing Personal, Leonisa y Línea Directa. Las ventas directas movieron para el año 2021 más de COP 6,6 billones, y un crecimiento promedio del 14,5% con respecto al año 2020, cuentan además con un volumen de 2,1 millones de personas dedicadas a esta actividad. Cabe resaltar que estas empresas poseen con un código de ética establecido por la Federación Mundial de Asociaciones de Ventas Directas, el cual deben adaptar según el país de operación,

aceptar y certificar para operar en ley, están vigiladas en Colombia por la SuperSociedades y están reguladas por la ley 1700 de 2013.

Un estudio presentado por (Sectorial, 2021), afirma que el impacto que tuvo el Covid-19 en los planes estratégicos de las compañías del sector comercio se concentra en 5 grandes ejes: el primero de ellos es el impulso del trabajo a distancia en un 81%, el segundo el impulso en la aceleración de la digitalización de procesos en un 77%, el tercer eje es la automatización de tareas en un 63%, el cuarto las asignaciones temporales para los trabajadores en un 48% y finalmente la reducción permanente de la fuerza laboral en un 39%.

La implementación de un sistema de gestión por procesos no se encuentra regulada para compañías privadas no cotizantes en bolsa, sin embargo, se puede tomar como referencia la Guía de gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar las actividades de las entidades y organismos públicos, que opera a través de 7 dimensiones (talento humano, direccionamiento estratégico, gestión con valores para el resultado, evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento y la innovación y, finalmente, control interno), y que tiene el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos con integridad y calidad en el servicio (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021)

La gestión por procesos constituye uno de los 8 principios de la gestión de la calidad según la Asociación Española de la Calidad (2020), y, por lo tanto, su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. En este sentido la Norma ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad. La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema

contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, e implica entonces la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.

Para las áreas financieras de las compañías, la Gestión por procesos ha estado más enfocada desde la teoría, y la evaluación de los posibles beneficios que traería esta, más no en la implementación como tal. En el trabajo desarrollado por (Vizcaíno & Tinajero, 2014) se afirma que la ejecución de una adecuada gestión por procesos logra implementar eficazmente técnicas y herramientas para obtener un lenguaje en común, con el fin de documentar y comunicar actividades y establecer sistemas de indicadores de calidad que permitan eliminar el desperdicio, cuellos de botella y duplicidad de trabajo, generando optimización de costos, mejora en el servicio, rapidez, y eficacia para el manejo de recursos. Según (Morantes Higuera, 2013), un modelo de gestión debe responder a las condiciones propias de cada institución, se deben definir los grupos de interés y sus expectativas, y la orientación del mercado como factor que incide en el posicionamiento competitivo.

En los últimos años el uso y la implementación de sistemas y tecnologías que mejoran la gestión de la información dentro de las organizaciones ha tenido un crecimiento exponencial, facilitando la comunicación y conexión entre departamentos y organizaciones, simplificando acciones rutinarias, permitiéndoles dedicar tiempo y esfuerzo a funciones de mayor impacto y de generación de valor, mejorando la competitividad y aumentando su capacidad de respuesta. Sin embargo, múltiples autores afirman que aunque en la actualidad las organizaciones pueden llevar a cabo el diseño y modelización de sus procesos de manera personalizada por medio de aplicaciones informáticas a medida, estas herramientas solo permiten la gestión cuando tienen detrás una persona con el conocimiento y la habilidad para gestionarlas y entender las dinámicas por las que pasa la

organización en sus diferentes etapas, una persona que sepa en qué consiste estas herramientas y que tenga fundamentos de gestión basada en procesos.

JUSTIFICACIÓN

La compañía sobre la cual se desarrolla este trabajo es una de las compañías más grandes de venta directa en el país, cuenta con cinco marcas de moda, y una marca de productos para el hogar. Su alto potencial de crecimiento ha generado que la compañía se vea obligada a estructurar su operación y áreas de soporte al nivel de las grandes corporaciones, relacionado a este crecimiento la generación de nuevos proyectos en todas las áreas de la empresa ha tomado una relevancia significativa lo que generó el surgimiento del área de gestión financiera de proyectos, la cual nació en 2021 con el objetivo de ofrecer todo el soporte y guía necesarios a los desarrolladores y partes interesadas en los proyectos para una correcta ejecución, prevención de desviaciones financieras y generación de valoraciones y modelos de negocio más cercanos a la realidad actual. Esta área no cuenta con un modelo de gestión por procesos, y el conocimiento de las acciones a ejecutar se comparte únicamente por la oralidad, la definición de un proceso la determina la experiencia previa de quién ejecuta y varía constantemente según criterios individuales.

El desarrollo de un sistema de gestión por procesos permitirá identificar, priorizar, analizar y finalmente estandarizar los procesos llevados a cabo en la estructuración de proyectos en la organización, y servirá como una fuente de información y de guía para los colaboradores de esta, tanto para aquellos que ingresan a la organización y no cuentan con una curva de aprendizaje previa en el ámbito de proyectos, como para quienes ya se encuentran en la organización y están ejecutando actividades propias de estos. Los impactos positivos que se puedan generar con esta implementación se verán directamente reflejados en la disminución en el tiempo

empleado para el desarrollo del proceso y los costos asociados a este, además de la reducción en los tiempos de respuesta a los aliados, la acertada y oportuna información presentada y por consiguiente, la satisfacción de los involucrados.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar una guía de formulación de proyectos para la compañía Línea Directa S.A. que impacte los procesos de cadena de valor de la organización con el objetivo de disminuir los reprocesos y sobrecostos asociados a los mismos.

ESPECÍFICOS

Desarrollar un diagnóstico inicial que permita identificar los procesos de la cadena de valor relacionados con la estructuración de proyectos.

Definir una guía base para la estructuración de proyectos con el objetivo de disminuir los tiempos derivados de los reprocesos generados por la multiplicidad de información y disminuir los costos asociados a estos.

Documentar el proceso de estructuración de proyectos con el propósito de contribuir al aprendizaje empresarial.

MARCO TEÓRICO

(Pérez Fernández de Velasco, 1996) en su libro *Gestión por Procesos*, hace referencia a esta como un avance lógico en las empresas, una forma de enfocar la participación del personal y orientar la empresa al cliente. Tradicionalmente, las empresas se han estructurado como organizaciones por departamentos o áreas funcionales, que poco tienen que ver con las necesidades del cliente, con flujos de procesos horizontales a través de las clásicas organizaciones funcionales, se presentan nichos de poder y limitaciones en el flujo de la información y la transmisión del conocimiento adquirido tras la ejecución del proceso, generando además una menor adaptación al cambio en un entorno competitivo y globalizado como el actual.

El grupo de normas ISO 9000 que hacen referencia a los principios de gestión de calidad, ponen como fundamentales el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación de las personas, el enfoque basado en procesos, el enfoque de sistema para la gestión, la mejora continua, el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y las relaciones de mutuo beneficio. Teniendo el principio de enfoque basado en procesos una alta influencia, es importante resaltar la definición dada por la norma ISO 9001:2005 al concepto de proceso “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”, es así como este enfoque enfatiza la consecución de resultados de forma eficiente, donde sus actividades estén sujetas a transformación y esta debe aportar valor a las mismas.

Es fundamental además, tal como lo expresan (Beltrán Sáenz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchón, 2009) hacer la distinción entre proceso y procedimiento, siendo los procesos dinámicos, impulsados por la consecución de resultados, con la característica de ser operables y gestionables,

centrados en la satisfacción del cliente, cuyo objetivo es la transformación de salidas mediante la utilización de recursos, y realizables por múltiples personas con un objetivo en común, se diferencian de los procedimientos por ser estos una secuencia de pasos para ejecutar una tarea, estáticos, impulsados por la finalización de la tarea y que se centran en el cumplimiento de normas específicas.

La norma ISO 9001 establece también los pasos a seguir por una organización que desee establecer, implementar y mantener un modelo de gestión de la calidad basada en procesos, estos pasos son los descritos a continuación:

1. Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
2. Determinar la secuencia e interacción de los procesos.
3. Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.
4. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
5. Realizar el seguimiento, medición y análisis de estos procesos.
6. Implementar acciones necesarias para alcanzar los objetivos planificados y la mejora continua de estos procesos.

En la guía para una gestión basada en procesos del Instituto Andaluz de Tecnología (Beltrán Sáenz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchón, 2009), se desarrollan cuatro pasos para la implementación de un modelo integrado de gestión por procesos. Esta guía comienza con la identificación y secuencia de los procesos, el desarrollo de un mapa de procesos que es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema, estableciendo adecuadamente las interrelaciones entre estos y reflexionando las salidas que produce cada uno, sin dejar a un lado que se permita la gestión de cada proceso. Luego debe realizarse la descripción de los procesos, determinando criterios y

métodos para asegurar que se lleven a cabo de forma eficaz y que se puedan controlar, allí se desarrolla un diagrama de proceso donde se representan estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas, una ficha de proceso que sirve como soporte de información para llevar a mayor nivel de detalle las características relevantes y debe contener misión, propietario del proceso, límites del proceso, alcance, indicadores, variables, inspecciones, documentos y/o registros y recursos. Se debe hacer además el seguimiento y la medición de procesos junto con su control por medio de indicadores que reflejen la capacidad y la eficacia de estos, definiendo capacidad como la aptitud para realizar un producto que cumple con los requisitos establecidos, y la eficacia como el tiempo en que se realizan y alcanzan resultados planificados. Y finalmente, como paso cuatro, la mejora de los procesos identificando los procesos que no alcanzan los resultados previstos y las oportunidades de mejora existentes.

(Quintero & Gonzalez, 2013) con el objetivo de implementar una gestión por procesos adecuada dentro de la organización realizan los pasos descritos con anterioridad, generando el levantamiento desde el inicio de la información, continuando así con el mapa de procesos, el rediseño de actividades, la generación de la cadena de valor, la documentación y estandarización del proceso productivo, y la medición propia de este concluyendo que esta metodología genera una pertenencia mayor de los involucrados del proceso, un entendimiento adicional de las actividades propias, y una motivación adicional por implementar acciones de mejora. Finalmente hace hincapié en la importancia del involucramiento del personal administrativo en el establecimiento de políticas de mejora continua y de creación de valor y propone un área encargada de la medición de calidad para asegurar esta.

(Zaratiegui, 1999) presenta los procesos como el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total, y hace evidente que las decisiones que resulten del uso del modelo han de reflejarse en mejoras del aporte que realiza

la compañía a la cadena de valor del cliente, los procesos que se encuentran en esta cadena son entonces procesos de innovación, operativos y de servicio posventa, además resalta la importancia de buscar mejoras y resultados equilibrados, donde la promesa de resultados óptimos influencia en los demás factores organizacionales, lo que impacta a su vez los resultados globales.

El estudio realizado por (González González, Leal Rodríguez, Martínez Caballero, & Morales Fonte, 2019) hace notar el incremento en la adopción de un enfoque basado en procesos, evidenciado en las normas y modelos de excelencia, es cada vez más complejo en las organizaciones debido a los altos volúmenes de información, y las escasas herramientas y mecanismos que propicien las interrelaciones, así como la lenta respuesta ante los cambios del entorno, que cada vez se generan con mayor dinamismo. Expresa además que son múltiples las herramientas existentes para la adopción de este enfoque, sin embargo concluyen que en los contextos empresariales actuales, donde existe gran dependencia de las tecnologías de la información, la minería de procesos a través de auditorías y procesos se convierte en una herramienta de diagnóstico objetiva y rápida, que reduce de forma significativa el costo de la comprensión del actual "As-Is" del proceso, el trabajo y análisis realizado con múltiples empresas demostró la ventaja de trabajar sobre información real, optimizando los tiempos de obtención de resultados. Finalmente se resalta la importancia de la integración y estandarización de requerimiento para el cumplimiento de objetivos y estrategias corporativas.

(Sapag Chain & Sapag Chain, 2008) definen un proyecto como la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema o necesidad humana que lleva necesariamente a la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver estas. Existen diversos mecanismos operacionales por los cuales una compañía decide invertir recursos económicos en un determinado proyecto, estos están asociados interdisciplinariamente y requieren diversas instancias de apoyo técnico antes de ser sometidos a la aprobación de cada nivel. Así mismo, en este libro se resalta que no existe una concepción rígida definida en términos de establecer

mecanismos precisos en la toma de decisiones asociadas con un proyecto, sin embargo, sí es fundamental contar con la información y procesos necesarios que permitan que ésta se efectúe inteligentemente, lo fundamental en la toma de decisiones es que éstas se encuentren cimentadas en antecedentes básicos concretos que hagan que se tomen de forma consciente y con el más pleno conocimiento de las distintas variables que entran en juego.

(Project Management Institute, 2021) expone un estándar para la dirección de proyectos considerando los cambios y enfoques utilizados en la actualidad, como principio fundamental considera el pensamiento colectivo para la producción de soluciones y desarrollo de habilidad y de visión empresarial. Este ha representado un modelo basado en procesos, alineando la disciplina y el ejercicio de la dirección de proyectos en torno a un conjunto de procesos empresariales, que traen a su vez prácticas que pueden ser documentadas, evaluadas desde el desempeño en relación con los procesos y mediante las cuales se pueden hacer mejoras con el fin de maximizar la eficiencia y minimizar los riesgos propios de la operación organizacional.

(Sepúlveda Cuevas & Cravero Leal, 2014) desarrollaron y probaron una propuesta de estandarización de los procesos asociados al desarrollo de los proyectos informáticos para el consorcio de empresas a las cuales presta servicios la subgerencia de sistemas, logrando determinar los productos para cada etapa del proceso, basado en las características de cada proyecto de software, generando una homologación de tareas y entregables asociados a estas. Los principales resultados tras la implementación se resumen en contar con evidencias tangibles del término de cada etapa durante el proyecto y registrar actividades que comúnmente no eran consideradas para efectos de la gestión y desarrollo del proyecto, esto trajo consigo la generación y almacenamiento de información para medición, verificación, consulta y mejoramiento del proceso.

(Álvarez Cervantes, 2015) presenta un caso de estudio de una organización financiera con una gran trayectoria cuyo principal objetivo es la búsqueda de la excelencia en el servicio al cliente a través de un portafolio de productos y servicios variados y de calidad para la sociedad. En este estudio se hace evidente que la organización ha entendido que la manera de organizarse también es un factor crítico de éxito y una capacidad fundamental, la definición de proyectos dentro de su proceso formal de planificación estratégica, donde quienes generan o proponen necesidades y oportunidades, como iniciativas y posteriormente como proyectos, forman parte del engranaje de la gestión de proyectos organizacional. De esta manera se regula e integra la participación con roles y responsabilidades de las diferentes áreas de la compañía que intervienen en el proceso, y que por medio de la formalización dentro del esquema de calidad y continuidad del negocio, se reglamenta y organiza el accionar y la ejecución desde la perspectiva estratégica hasta la operacional, alineando y coordinando esfuerzos para el logro de los objetivos, generando un sentido de responsabilidad por las actividades asignadas a cada uno de los actores del proceso.

(Jiménez Ámesquita, 2020) desarrolla el mapa del proceso para el seguimiento y liquidación de proyectos en una empresa de telecomunicaciones, lo que permite identificar a los responsables de las diferentes actividades y plantear la trayectoria del flujo de información, este contiene actividades que pueden realizar personas de diferentes áreas, con objetivos comunes, por esto se encontró importante documentar el proceso y gestionarlo, esto lo desarrolla por medio de un software concluyendo sus ventajas, el despliegue de los procesos y la posibilidad de adjuntar documentos en las diferentes actividades, facilitando su entendimiento bajo un formato más visual. Cabe resaltar además la importancia expresada por el autor del desarrollo de un manual de procedimientos, donde se especifiquen al detalle las actividades a realizar, las responsabilidades de los participantes del proceso y los tiempos esperados para el desarrollo de actividades, todo esto ligado al logro de

objetivos. Finalmente se definieron indicadores y bases de evaluación del proceso, lo que permite la mejora continua y el desarrollo de actividades en pro de esto.

La Metodología del Marco Lógico explicada y ejemplarizada a detalle por (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005) contempla dos etapas fundamentales: la primera de ellas en la identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación esperada y seleccionar las estrategias que permitirán cumplirla, esto con el principio fundamental que los proyectos buscan resolver problemas, y responder a necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis para realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa). La segunda etapa se denomina de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución, en esta etapa se elabora la matriz de marco lógico, las actividades y los recursos son definidos y visualizados en el tiempo.

(Carro Paz & González Gómez, 2012) desarrollan el concepto del llamado TQM (por sus siglas en inglés de Total Quality Management, Administración de la Calidad Total), junto con las metodologías y herramientas para su identificación, organización y presentación, concluyen además aspectos como los tres de la Administración de la Calidad Total, un enfoque centrado en el cliente, uno en la participación del empleado y uno en el mejoramiento continuo de la calidad. Hacen énfasis en la importancia y la responsabilidad, cuando una compañía busca la TQM, en escuchar a los consumidores e informar sobre los cambios en las percepciones, adicionalmente resalta la responsabilidad compartida por los empleados para el logro de objetivos, la buena cultura organizacional, el trabajo en equipo y el desarrollo individual. Y finalmente evidencian que el mejoramiento continuo implica la identificación de modelos que hayan sido exitosos y excelentes en la práctica, y la tarea de inculcar en los empleados un sentimiento de propiedad y compromiso para su identificación y continua mejora.

Tal como lo define (Salesforce, 2021) una metodología ágil es una innovadora forma de trabajar y organizar flujos, que divide los proyectos en partes, permite adaptarse sobre la marcha, complementa y resuelve etapas en poco tiempo. Los principios fundamentales de estas metodologías se basan en poner al cliente en primer lugar a través de entregas tempranas y continuas, apertura al cambio, entregas de valor, la eliminación de silos organizacionales, motivación y buena comunicación. Cuentan además con una serie de beneficios como la agilidad en entregas, mejora continua, el aumento en la motivación de los empleados y el estímulo al trabajo colectivo, estos beneficios permiten a su vez reducir costos a través de la predicción de resultados y la minimización de riesgos.

(Deemer, Benefield, Larman, & Vodde, 2009) realizaron un análisis de la migración de 200 equipos a la metodología scrum, por medio de encuestas a estos donde se compara la metodología utilizada previo al uso de la metodología actual, se obtuvo como resultado que más del 68% de los encuestados considera que esta metodología trae mayor productividad de los equipos, el 52% considera que la moral de los equipos es mayor, 63% dice que la adaptabilidad generada es mejor, 62% considera que la responsabilidad de los participantes con sus actividades aumenta, y el 81% dice que la colaboración y cooperación es superior.

DISEÑO METODOLÓGICO

Para dar cumplimiento al propósito de este estudio de investigación-acción, basado en la comprensión del proceso de estructuración de proyectos llevado a cabo en las diferentes gerencias de la compañía, proceso que puede definirse como las actividades, acciones o decisiones interrelacionadas, orientadas a generar los datos necesarios, referentes a una idea de negocio, mejora o implementación, para la formulación y estructuración, además de la evaluación financiera para aceptarse o no como proyecto dentro de la organización, se ha implementado un enfoque metodológico de investigación cualitativo.

La investigación se realizó en una compañía de venta de directa, ubicada en la ciudad de Medellín, en el departamento de Antioquia. Para la formalización institucional del desarrollo de este proyecto se realizó una solicitud frente a la gerencia Financiera de la compañía, con una descripción detallada de las actividades a desarrollarse y de los participantes requeridos para las mismas. Además, se desarrolló una socialización de actividades con los implicados, precisando la metodología y tiempos requeridos para la consecución de la información.

La selección de las áreas y actores participantes de este investigación se realizó teniendo en cuenta la participación de cada una de las áreas de la compañía en el área de proyectos, teniendo como indicador el número de proyectos activos por área con relación al número de proyectos activos totales de la compañía, dando como resultado la selección de las áreas Logística con un peso del 26%, Comercial con una participación del 15%, TI área que se divide en redes (7%) y nuevas tecnologías (5%), Desarrollo Organizacional con una participación del 9% e Innovación del 14%.

Como fuentes primarias se cuenta con entrevistas semi estructuradas dirigidas a líderes de proyectos de la compañía en las áreas mencionadas anteriormente, éstas permitieron comprender de manera general el proceso llevado a cabo para

estructurar proyectos en la compañía, comprender como se relacionan las áreas en este proceso, las falencias que este posee y las posibles mejoras vistas desde los ejecutores del proceso (Ver anexo 1). Luego de comprender este proceso, se desarrollaron sesiones de trabajo conjunto con el objetivo de encontrar procedimientos en común y mejores prácticas entre las diferentes áreas, para de esta forma hacer un levantamiento de procedimientos y procesos clave, el mapa de procesos y los formatos de caracterización de estos (Ver anexo 2). Finalmente se desarrollaron dos sesiones de benchmarking con compañías de alta trayectoria nacional con el propósito de comprender el proceso llevado a cabo por estos, y cuáles buenas prácticas se pueden replicar y mejorar en un proceso tan nuevo para la compañía en cuestión (Ver anexo 3). Para las fuentes secundarias se contó con la Guía de gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), la ISO 9001 de 2015, el manual de Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas desarrollado por Cepal de las Naciones Unidas, las referencias bibliográficas citadas y términos de búsqueda como: “mapa de procesos”, “estructuración de proyectos”, “caracterización de procesos”, “indicadores de proyectos”, “gestión por procesos”.

Se desarrolló una propuesta de mapa de procesos de la organización de acuerdo con la cadena de valor de esta, y se identificó el proceso financiero y de estructuración de proyectos y su participación en la compañía. El desarrollo de las entrevistas y actividades anteriormente descritas permitió la caracterización del proceso, trayendo insumos fundamentales como objetivos, alcance, responsables, actividades clave, entradas, salidas, clientes, aspectos a mejorar e implementar, recursos y otra información de valor.

Finalmente se desarrollaron una serie de documentos y formatos que apoyan la documentación del proceso, la estandarización en gran medida de este, el seguimiento y almacenamiento documental adecuado, y se propone la implementación de indicadores de medición del proceso y herramientas de control

de cambios, instrumentos con los cuales no cuenta la compañía al momento de este trabajo.

RESULTADOS

DIAGNÓSTICO

El proceso llevado a cabo en la organización permite valorar y determinar la información administrativa y operativa actual e histórica con el fin de reconocer y documentar buenas prácticas y aspectos a mejorar para la optimización y mejoramiento del proceso de estructuración de proyectos dentro de la organización.

Mapa de Procesos

Un mapa de procesos es la representación gráfica de forma global de los procesos de una organización donde se observa la secuencia e interacción de todos esos procesos. Un mapa de procesos tiene como objetivo la visualización de manera general del funcionamiento de una la organización, qué procesos intervienen y qué entradas y salidas intervienen entre ellos y cómo (Plazas, 2017).

Tal como lo mencionan (Cubillos Benavides & Torres Cuello, 2020), el mapa de procesos es la representación gráfica de cómo opera la organización para conocer y para satisfacer las necesidades de sus grupos de valor. Para su elaboración es necesario clasificar los procesos en cuatro grupos así:

- **Procesos estratégicos:** Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas internas, estratégicas, objetivos y metas de la organización, así como asegurar su cumplimiento. Estos procesos definen la orientación hacia donde debe operar la entidad.
- **Procesos misionales:** son aquellos directamente vinculados a los bienes producidos o a los servicios que se prestan y, en consecuencia, orientados

al cliente/usuario final. Centrados en aportar valor, cuyo resultado es percibido directamente por el cliente o usuario.

- **Procesos de apoyo:** Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora. Cabe resaltar que muchos de estos procesos son determinantes para conseguir los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- **Procesos de evaluación:** aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

Con base en esto y luego de un análisis conjunto con los participantes de este estudio se llegó a la identificación y propuesta del mapa de procesos que se muestra a continuación:

Figura1: Mapa de procesos de la organización



Fuente: Elaboración propia, basada en (Cubillos Benavides & Torres Cuello, 2020).

Cadena de Valor

Para el desarrollo de la cadena de valor de la organización se toma el concepto desarrollado por (Porter, 1985), donde se describe una serie de actividades que realizan las empresas de forma vinculante y relacional con el objetivo de generar valor para sus clientes y grupos de interés. Las actividades que allí se describen se dividen en dos grandes grupos, los cuales se detallan a continuación:

1. Actividades primarias de la cadena de valor
 - 1.1. Logística de entrada: son procesos relacionados a la recepción, almacenamiento y distribución interna de insumos, acciones relacionadas a la gestión de stock en la organización.
 - 1.2. Producción: son actividades de transformación de factores productivos, generando producto terminado para su distribución y/o comercialización.
 - 1.3. Logística de salida: procesos relacionados al almacenamiento, distribución, y entrega de producto terminado al cliente o usuario final.
 - 1.4. Marketing y ventas: son procesos llevados a cabo para la colocación del producto en el mercado, relacionando productos y compañía con los usuarios o clientes, estos procesos buscan adquirir y retener clientes para generar un mayor nivel de ingresos y posicionamiento.
 - 1.5. Servicio: actividades de gestión del servicio como soporte al cliente, satisfacción del cliente, entre otros.

2. Actividades de soporte de la cadena de valor
 - 2.1. Infraestructura: en esta se incluyen actividades que permiten el funcionamiento y administración de la organización, gestión administrativa, financiera, comunicación, planificación, entre otras
 - 2.2. Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con los empleados y su bienestar, como lo son la contratación, selección del personal idóneo, formación, compensación, etc.

- 2.3. Desarrollo tecnológico: acciones relacionadas a innovación, desarrollo de nuevos productos, nuevos materiales, automatización de procesos, renovación y actualización de software y hardware, entre otros, con el objetivo de garantizar que la compañía y sus colaboradores cuenten con la tecnología adecuada según necesidades y desarrollo del entorno.
- 2.4. Adquisidores y compras: procesos de apoyo a las actividades de aprovisionamiento, y compra de insumos, materias primas, maquinaria, y todo lo que requiera la organización para su correcto funcionamiento.

Luego del análisis de estas actividades se llevó a cabo el análisis de la cadena de la organización en cuestión, obteniendo el siguiente resultado:

Figura 2. Cadena de valor de la organización.



Fuente: Elaboración propia, basada en (Porter, 1985).

Matriz de Priorización

En términos prácticos, tal como se define en (Retos Directivos, 2021), la matriz de priorización es una tabla o figura en la que una serie de criterios se relacionan y se confrontan entre sí. La idea es obtener información sobre el valor de dichos criterios para definir cuáles son las tareas que revisten mayor importancia y qué decisiones se pueden tomar al respecto.

Debido a la transformación organizacional que está viviendo la compañía hace algunos años, se encuentran aspectos por mejorar y la necesidad de documentar múltiples procesos, sin embargo, para este proyecto se hizo énfasis en el área de Proyectos de la organización, para efectos de priorización de recursos y selección del punto de partida de un extenso compromiso que tiene la empresa para convertirse en una empresa gestionada por procesos. Para esta selección se decidió implementar una matriz de priorización, por medio de una encuesta de calificación numérica a 10 colaboradores cuya participación y relación con el área de proyectos es bastante alta, los criterios para la selección del proceso son:

1. Inversión requerida para la solución o mejora.
2. Impacto en el cliente final.
3. Tiempo requerido para la implementación.
4. Impacto en la rentabilidad.
5. Impacto en la transformación organizacional.

La herramienta utilizada para este punto de la investigación fue desarrollada tomando como referencia la Herramienta Matriz de priorización de problemas desarrollada por (Agencia de Calidad de la Educación). Se añade además una categorización para identificación por medio del color, basada en el Ábaco de Regnier, un método original de consulta a expertos, concebido por el Doctor François Régnier, con el fin de interrogar y tratar respuestas en tiempo real o virtual,

a partir de una escala de colores, utilizando la lógica guiada por los tres colores del semáforo (verde, naranja y rojo).

Los procesos calificados en esta encuesta fueron los siguientes:

1. **Estructuración de Proyectos:** que comprende las fases de inicio y planificación, en donde se define y autoriza el proyecto a ejecutar, se definen sus objetivos, recursos necesarios, sus participantes, cronograma, entre otros.
2. **Ejecución y seguimiento de Proyectos:** fase en la que se integran los recursos y participantes definidos previamente para producir los productos y entregables e información del avance, variaciones, discrepancias con el plan inicial, entre otros.
3. **Liquidación y cierre de Proyectos:** fase en donde finaliza la ejecución de actividades propias del proyecto y se formaliza la entrega y aceptación de los productos generados.

Tabla 1. Matriz de priorización individual

Matriz de priorización									
Participantes			Escala						
Proceso									
Criterios	Peso	0	1	2	3	4	5	Total	Peso/escala
1	Inversión requerida para solucionarlo	20,00%							
2	Impacto en el cliente	20,00%							
3	Tiempo de implementación	20,00%							
4	Impacto en la rentabilidad	20,00%							
5	Impacto en la transformación organizacional	20,00%							
		100,00%	0	0	0	0	0	0	

Puntuación
0 Ninguna
1 Muy poca
2 Poca
3 Media
4 Alta
5 Muy alta

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Tabla 2. Resultados Matriz de priorización.

Matriz de priorización										
Participantes		10								
Proceso: Estructuración de Proyectos		Escala								
Criterios	Peso	0	1	2	3	4	5	Total	Total * %	
1	Inversión requerida para solucionarlo	20,00%	-	6	4	-	-	-	14	2,80
2	Impacto en el cliente	15,00%	-	-	1	3	6	-	35	5,25
3	Tiempo de implementación	15,00%	-	7	3	-	-	-	13	1,95
4	Impacto en la rentabilidad	25,00%	-	-	-	1	5	4	43	10,75
5	Impacto en la transformación organizacional	25,00%	-	1	3	5	1	-	26	6,50
		100,00%	-	14	11	9	12	4	131	27,25

Matriz de priorización										
Participantes		10								
Proceso: Ejecución y Seguimiento de Proyectos		Escala								
Criterios	Peso	0	1	2	3	4	5	Total	Total * %	
1	Inversión requerida para solucionarlo	20,00%	-	-	1	6	3	-	32	6,40
2	Impacto en el cliente	15,00%	-	-	-	4	6	-	36	5,40
3	Tiempo de implementación	15,00%	-	-	4	5	1	-	27	4,05
4	Impacto en la rentabilidad	25,00%	-	-	-	6	4	-	34	8,50
5	Impacto en la transformación organizacional	25,00%	-	-	1	6	3	-	32	8,00
		100,00%	-	-	6	27	17	-	161	32,35

Matriz de priorización										
Participantes		10								
Proceso: Liquidación y cierre de Proyectos		Escala								
Criterios	Peso	0	1	2	3	4	5	Total	Total * %	
1	Inversión requerida para solucionarlo	20,00%	-	1	7	2	-	-	21	4,20
2	Impacto en el cliente	15,00%	-	3	3	4	-	-	21	3,15
3	Tiempo de implementación	15,00%	-	2	7	1	-	-	19	2,85
4	Impacto en la rentabilidad	25,00%	-	1	6	3	-	-	22	5,50
5	Impacto en la transformación organizacional	25,00%	-	2	4	4	-	-	22	5,50
		100,00%	-	9	27	14	-	-	105	21,20

Matriz de priorización										
Participantes		10								
Área: Proyectos										
Criterios	Peso	Estructuración de Proyectos	Ejecución y Seguimiento de Proyectos	Liquidación y cierre de Proyectos						
1	Inversión requerida para solucionarlo	20,00%	2,80	6,40	4,20					
2	Impacto en el cliente	15,00%	5,25	5,40	3,15					
3	Tiempo de implementación	15,00%	1,95	4,05	2,85					
4	Impacto en la rentabilidad	25,00%	10,75	8,50	5,50					
5	Impacto en la transformación organizacional	25,00%	6,50	8,00	5,50					
		100,00%	27,25	32,35	21,20					

Fuente: Elaboración propia, basa en la Matriz de priorización de problemas – (Agencia de Calidad de la Educación, s.f.).

Los resultados de estas encuestas arrojaron que desde la perspectiva y conocimiento de los encuestados, el proceso de estructuración de proyectos es

aquel que requiere una menor inversión para ser mejorado y transformado, además el tiempo de implementación de estas mejoras puede ser menor con respecto a los demás y tiene un mayor impacto en la rentabilidad de los proyectos y a su vez de la organización, mientras que los criterios de impacto en el cliente e impacto en la transformación organizacional se encuentra en un punto medio, lo que concluye con su selección.

Entrevista semiestructurada

Tras un análisis de las herramientas existentes para la consecución de información presentadas por (Corbetta, 2007), se decidió realizar entrevistas semiestructuradas, las cuales tal como lo menciona el autor, cuentan con las siguientes características:

- El investigador lleva a cabo un trabajo de planificación de forma preliminar, elaborando un guion que determina la información que desea obtener.
- Las preguntas que se realizan deben ser abiertas. El entrevistado puede poner cierto matiz propio sobre la respuesta, lo que da al entrevistador aspectos de análisis.
- Durante el transcurso de la entrevista se deben relacionar temas y construir un conocimiento general y comprensivo del entrevistado y la situación en cuestión.
- El investigador debe mantener un alto grado de atención en las respuestas del entrevistado para poder interrelacionar los temas y establecer dichas conexiones.

La metodología sobre la cual se desarrolla la entrevista es la propuesta por (Bisquerra, 2004), donde se presenta un modelo de secuencia para la planificación de la entrevista en tres momentos bien definidos:

1. Momento de planificación (Anexo 1. Bitácora de entrevistas):

- 1.1. Determinación de los objetivos de la entrevista,
 - 1.2. Identificación de los participantes,
 - 1.3. Formulación de preguntas,
 - 1.4. Identificación del lugar para desarrollar la entrevista,
-
2. Momento de desarrollo:
 - 2.1. Creación de un clima de familiaridad y confianza: el espacio donde se desarrollaron las entrevistas es un espacio agradable, con las mejores condiciones de iluminación, ventilación y comodidad.
 - 2.2. Actitud abierta y positiva, facilitando la comunicación.
 - 2.3. Desarrollo de actividades para facilitar la comunicación como lo fueron: presentación profesional del entrevistador, presentación de objetivos y motivos de la entrevista, puntualización de duración y proceso referente a la investigación.
-
3. Registro de información:

La información suministrada en la entrevista se registró por medio del aplicativo MIRO, y el diligenciamiento de la ficha de identificación del proceso particular de cada área.

La compañía sobre la cual se desarrolló este trabajo, por su carácter productivo cuenta con múltiples áreas organizacionales que requieren constante cambio y la búsqueda de nuevas ideas y propuestas basadas en las realidades del mercado y las tendencias emergentes. Es por este motivo que para este componente se buscó a un participante de cada una de las áreas que más intervención tienen en los proyectos corporativos, se contó con un Líder de Mantenimiento responsable de idear y estructurar los proyectos del área logística de la compañía, un Líder técnico específicamente en conexiones de red responsable de idear y estructurar los proyectos del área técnica de TI (Redes) de la compañía, un Líder de Desarrollo de producto responsable de idear y estructurar los proyectos del área de desarrollo de

Luego del desarrollo de estas entrevistas y la ayuda de los respectivos líderes de proyecto, se realizó una caracterización del proceso llevado a cabo por cada una de las áreas en la estructuración de proyectos, esto con el objetivo de analizar el estado actual, diferencias y similitudes en el proceder, insumo fundamental para la propuesta de un proceso general que se propondrá más adelante.

Tabla 3. Identificación del proceso área Logística

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO							
NOMBRE:	Estructuración de proyectos						
TIPO:	Procesos de Apoyo		ÁREAS VINCULADAS AL PROCESO:			Administrativa y Financiera	
OBJETIVO:	Generar y gestionar los datos necesarios de manera eficiente y eficaz referentes a una idea de negocio, mejora o implementación, que permitan desarrollar la formulación y estructuración, además de la evaluación financiera para aceptarse o no como proyecto dentro de la organización. Con el objetivo de satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés.						
ALCANCE:	Inicia con la identificación de necesidades y nuevas ideas y finaliza con la aprobación financiera y de ejecución del proyecto, incluyendo un informe de lecciones aprendidas en el proceso.						
LÍDER:	Líder de proyecto Logística y Almacenamiento						
PROVEEDORES	ENTRADAS	PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR	SALIDAS	CLIENTES
Área comercial Clientes internos del área de logística Líder de Proyecto	Requerimientos y nuevas necesidades Ideas aprobadas con sus respectivos comentarios Investigaciones (normas y exigencias, oferta y demanda, etc) Cotizaciones y oferta del mercado	1. Revisión de necesidades y generación de ideas 2. Definición de ideas	3. Formulación de propuestas y objetivos específicos 4. Presentación de cronograma y recursos requeridos 5. Consecución de información para viabilidad 6. Caso de negocio - desarrollo propio			Presentación con idea inicial Caso de negocio inicial Formato de Planeación Financiera diligenciado	Área con la necesidad Planeación Financiera - Proyectos.
Planeación Financiera Líder de Proyecto Líder de Proyecto	Plantilla diligenciada con toda la información referente al proyecto Aprobación financiera Informes de desempeño		7. Evaluación financiera y viabilidad	8. Análisis de desviación con respecto al caso de negocio propio		Aprobación financiera Análisis de información final Acciones de ajuste	Líder de Proyecto Sponsor del proyecto y aprobador Líder de Proyecto
RECURSOS REQUERIDOS		DESCRIPCIÓN			QUIÉN SUMINISTRA		REQUISITOS
TIPO DE RECURSOS		Evaluación financiera, gestión de recursos y de información			Proyectos		De acuerdo al proyecto en particular
[Humanos]		Personal para el análisis financiero, jurídico, ambiental, social, político y organizacional			Centro de servicios compartidos		
[Técnicos y Tecnológicos]		Equipos de cómputo, software, equipos de comunicaciones			Centro de servicios compartidos		
[Físicos y Logísticos]		Infraestructura física de la organización, elementos de oficina, espacios de reunión			Centro de servicios compartidos		
INDICADORES				RIESGOS			
Impacto en la organización Cumplimiento de tiempos establecidos Cumplimiento del valor establecido Participación sobre los proyectos corporativos				Depende del proyecto en particular			
INFORMACIÓN DOCUMENTADA				SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN			
Plantilla de Planeación Financiera - Evaluación Financiera				Mediciones propias del área			

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Tabla 4. Identificación del proceso área Desarrollo Organizacional

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO							
NOMBRE:	Estructuración de proyectos						
TIPO:	Procesos de Apoyo	ÁREAS VINCULADAS AL PROCESO:				Administrativa y Financiera	
OBJETIVO:	Generar y gestionar los datos necesarios de manera eficiente y eficaz referentes a una idea de negocio, mejora o implementación, que permitan desarrollar la formulación y estructuración, además de la evaluación financiera para aceptarse o no como proyecto dentro de la organización. Con el objetivo de satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés.						
ALCANCE:	Inicia con la identificación de necesidades y nuevas ideas y finaliza con la aprobación financiera y de ejecución del proyecto, incluyendo un informe de lecciones aprendidas en el proceso.						
LÍDER:	Líder de Proyecto DO						
PROVEEDORES	ENTRADAS	PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR	SALIDAS	CLIENTES
Diferentes Áreas de la compañía	Requerimientos y necesidades	1. Analizar el mercado y nuevas formas de acción 2. Proposición de ideas 3. Selección de ideas ganadoras				Presentación con información inicial	Líderes de Proyectos
Líder de Proyecto	Lista de necesidades		4. Investigación de opciones y presentación de propuesta inicial 5. Definición de recursos requeridos 6. Búsqueda de cotizaciones y selección de proveedores 7. Diligenciamiento de planilla			Planilla de PF con información	Planeación financiera - Proyectos
Áreas de la compañía con info de valor	Investigaciones Cotizaciones y ofertas						
Planeación Financiera	Presupuesto, plan de recursos, matriz de riesgo, cronograma		8. Generación y desarrollo del caso de negocio			Aprobación financiera	Líder de Proyecto
Líder de Proyecto	Aprobación financiera			9. Envío de información con aprobación preliminar para la aprobación final		Análisis de información presentada y compromisos adquiridos	Proceso financiero Director del área
Líder de Proyecto y equipo participante	Informes de desempeño				10. Desarrollo de acciones de mejora	Acciones de mejora	Todas las áreas de la compañía
RECURSOS REQUERIDOS				REQUISITOS			
TIPO DE RECURSOS	DESCRIPCIÓN	QUÉEN SUMINISTRA				REQUISITOS	
(Financieros)	Evaluación financiera, gestión de recursos y de información	Proyectos				De acuerdo al proyecto en particular	
(Humanos)	Personal para el análisis financiero, jurídico, ambiental, social, político y organizacional	Centro de servicios compartidos					
(Técnicos y Tecnológicos)	Equipos de cómputo, software, equipos de comunicaciones	Centro de servicios compartidos					
(Físicos y Logísticos)	Infraestructura física de la organización, elementos de oficina, espacios de reunión	Centro de servicios compartidos					
INDICADORES				RIESGOS			
Impacto en la organización Cumplimiento de tiempos establecidos Cumplimiento del valor establecido Participación sobre los proyectos corporativos				Depende del proyecto en particular			
INFORMACIÓN DOCUMENTADA				SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN			
Planilla de Planeación Financiera - Proyectos				Evaluación interna del área			

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Tabla 5. Identificación del proceso área Comercial

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO							
NOMBRE:	Estructuración de proyectos						
TIPO:	Procesos de Apoyo	ÁREAS VINCULADAS AL PROCESO:				Administrativa y Financiera	
OBJETIVO:	Generar y gestionar los datos necesarios de manera eficiente y eficaz referentes a una idea de negocio, mejora o implementación, que permitan desarrollar la formulación y estructuración, además de la evaluación financiera para aceptarse o no como proyecto dentro de la organización. Con el objetivo de satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés.						
ALCANCE:	Inicia con la identificación de necesidades y nuevas ideas y finaliza con la aprobación financiera y de ejecución del proyecto, incluyendo un informe de lecciones aprendidas en el proceso.						
LÍDER:	Líder de Proyecto Comercial						
PROVEEDORES	ENTRADAS	PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR	SALIDAS	CLIENTES
Diferentes Áreas de la compañía	Requerimientos y nuevas necesidades	1. Identificación de tendencias 2. Selección de ideas 3. Definición del alcance				Presentación inicial	Líderes de Proyectos
Líder de Proyecto	Lista de necesidades		4. Definición de recursos y participantes del proyecto 5. Revisión contable de los bienes a adquirir 6. Cuantificación de beneficios 7. Diligenciamiento Planilla PF			Planilla PF	Planeación financiera - Proyectos
Información de producto	Cotizaciones						
Planeación financiera	Planilla PF		8. Generación de valoración financiera 9. Aprobación o comentarios de ajuste			Aprobación financiera	Líder de Proyecto
Líder de Proyecto	Aprobación financiera			10. Envío correo de aprobación a la gerencia 11. Verificación de ordenes internas para el proyecto		Aprobación definitiva	Proceso financiero, área en cuestión
Líder de Proyecto	Informes				12. Evaluación interna del área y aplicación de acciones de mejora	Informe interno	Todas las áreas relacionadas
RECURSOS REQUERIDOS				REQUISITOS			
TIPO DE RECURSOS	DESCRIPCIÓN	QUÉEN SUMINISTRA				REQUISITOS	
(Financieros)	Evaluación financiera, gestión de recursos y de información	Proyectos				De acuerdo al proyecto en particular	
(Humanos)	Personal para el análisis financiero, jurídico, ambiental, social, político y organizacional	Centro de servicios compartidos					
(Técnicos y Tecnológicos)	Equipos de cómputo, software, equipos de comunicaciones	Centro de servicios compartidos					
(Físicos y Logísticos)	Infraestructura física de la organización, elementos de oficina, espacios de reunión	Centro de servicios compartidos					
INDICADORES				RIESGOS			
Impacto en la organización Cumplimiento de tiempos establecidos Cumplimiento del valor establecido Participación sobre los proyectos corporativos				Depende del proyecto en particular			
INFORMACIÓN DOCUMENTADA				SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN			
Planilla Planeación Financiera Presentación inicial				Evaluación interna			

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Tabla 6. Identificación del proceso área TI

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO							
NOMBRE:	Estructuración de proyectos						
TIPO:	Procesos de Apoyo		ÁREAS VINCULADAS AL PROCESO:			Administrativa y Financiera	
OBJETIVO:	Generar y gestionar los datos necesarios de manera eficiente y eficaz referentes a una idea de negocio, mejora o implementación, que permitan desarrollar la formulación y estructuración, además de la evaluación financiera para aceptarse o no como proyecto dentro de la organización. Con el objetivo de satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés.						
ALCANCE:	Inicia con la identificación de necesidades y nuevas ideas y finaliza con la aprobación financiera y de ejecución del proyecto, incluyendo un informe de lecciones aprendidas en el proceso.						
LÍDER:	Líder de proyecto TI						
PROVEEDORES	ENTRADAS	PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR	SALIDAS	CLIENTES
Diferentes Áreas de la compañía	Requerimientos y nuevas necesidades	1. Revisión de necesidades y problemas existentes 2. Revisión de iniciativas y recursos actuales	3. Selección de iniciativas 4. Planteamiento del Cronograma de ejecución			Presentación inicial	Líderes de Proyectos
Líder de Proyecto	Lista de necesidades Información interna y externa Cotizaciones y oferta del mercado		5. Diligenciamiento de plantilla propia para caracterizar la idea 6. Análisis económico, de recursos y beneficios 7. Envío de información al área de proyectos			Formato con información requerida	Planeación financiera - Proyectos
Planeación Financiera	Presupuesto, plan de recursos, matriz de riesgos, cronograma		8. Desarrollo de caso de negocio y viabilidad financiera 9. Envío de aprobación o comentarios al área			Aprobación financiera	Líder de Proyecto
Líder de Proyecto	Aprobación financiera			10. Envío de correo electrónico para aprobación final 11. Revisión y análisis de la información final presentada		Análisis de información	Proceso financiero, y del área TI
Líder de Proyecto	Informes de desempeño				12. Ejecución de acciones correctivas en caso de ser necesario	Acciones correctivas	Todas las áreas de la compañía
RECURSOS REQUERIDOS		DESCRIPCIÓN		QUIÉN SUMINISTRA		REQUISITOS	
TIPO DE RECURSOS)						De acuerdo al proyecto en particular	
(Financieros)		Evaluación financiera, gestión de recursos y de información		Proyectos			
(Humanos)		Personal para el análisis financiero, jurídico, ambiental, social, político y organizacional		Centro de servicios compartidos			
(Técnicos y Tecnológicos)		Equipos de cómputo, software, equipos de comunicaciones		Centro de servicios compartidos			
(Físicos y Logísticos)		Infraestructura física de la organización, elementos de oficina, espacios de reunión		Centro de servicios compartidos			
INDICADORES				RIESGOS			
Impacto en la organización				Depende del proyecto en particular			
Cumplimiento de tiempos establecidos							
Cumplimiento del valor establecido							
Participación sobre los proyectos corporativos							
INFORMACIÓN DOCUMENTADA				SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN			
Presentación con ideas iniciales				Control interno			
Plantilla de presentación de información							

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Tabla 7. Identificación del proceso área de Innovación

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO							
NOMBRE:	Estructuración de proyectos						
TIPO:	Procesos de Apoyo		ÁREAS VINCULADAS AL PROCESO:			Administrativa y Financiera	
OBJETIVO:	Generar y gestionar los datos necesarios de manera eficiente y eficaz referentes a una idea de negocio, mejora o implementación, que permitan desarrollar la formulación y estructuración, además de la evaluación financiera para aceptarse o no como proyecto dentro de la organización. Con el objetivo de satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés.						
ALCANCE:	Inicia con la identificación de necesidades y nuevas ideas y finaliza con la aprobación financiera y de ejecución del proyecto, incluyendo un informe de lecciones aprendidas en el proceso.						
LÍDER:	Líder de Proyecto Innovación						
PROVEEDORES	ENTRADAS	PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR	SALIDAS	CLIENTES
Diferentes Áreas de la compañía	Requerimientos y nuevas oportunidades de desarrollo	1. Generación de ideas innovadoras y diferenciales 2. Selección de idea con mayor impacto según lo requerido 3. Análisis de la situación actual				Informe resumen de hallazgos y selección	Líderes de Proyectos
Líder de Proyecto	Lista de oportunidades identificadas Investigaciones de mercado, proveedores, nuevos desarrollos		4. Generación de informe para aprobación del Director de área 5. Envío de idea para aprobación 6. Diligenciamiento plantilla de proyectos 7. Envío de plantilla al área de proyectos			Plantilla con información completa	Director de área Planeación financiera - Proyectos
Planeación Financiera	Presupuesto, plan de recursos, matriz de riesgos, cronograma		7. Generación de evaluación financiera 8. Envío de informe de aprobación o comentarios según sea el caso			Aprobación financiera	Líder de Proyecto
Líder de Proyecto	Aprobación financiera			9. Revisión de la información final aprobada 10. Envío correo de ratificación y aprobación del proyecto		Análisis de indicadores y metas	Proceso financiero, de evaluación y mejora continua
Líder de Proyecto	Informes de cumplimiento				11. Toma de acciones correctivas según sea el caso	Acciones correctivas	Todas las áreas de la compañía
RECURSOS REQUERIDOS		DESCRIPCIÓN		QUIÉN SUMINISTRA		REQUISITOS	
TIPO DE RECURSOS)						De acuerdo al proyecto en particular	
(Financieros)		Evaluación financiera, gestión de recursos y de información		Proyectos			
(Humanos)		Personal para el análisis financiero, jurídico, ambiental, social, político y organizacional		Centro de servicios compartidos			
(Técnicos y Tecnológicos)		Equipos de cómputo, software, equipos de comunicaciones		Centro de servicios compartidos			
(Físicos y Logísticos)		Infraestructura física de la organización, elementos de oficina, espacios de reunión		Centro de servicios compartidos			
INDICADORES				RIESGOS			
Impacto en la organización				Depende del proyecto en particular			
Cumplimiento de tiempos establecidos							
Cumplimiento del valor establecido							
Participación sobre los proyectos corporativos							
INFORMACIÓN DOCUMENTADA				SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN			
Plantilla de proyectos				Control interno			
Correos con aprobación							
Correos con información del proceso							

Fuente: Elaboración propia, 2022.

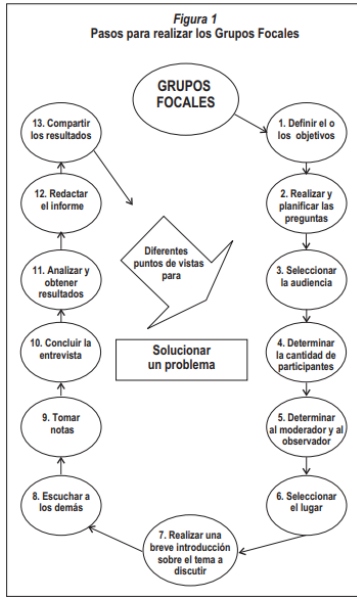
Focus Group

Los grupos focales son una técnica de investigación cualitativa, donde la discusión grupal se utiliza como un medio para generar entendimiento profundo de las experiencias y creencias de los participantes. Como lo señala (Morgan, 1998) los grupos focales se planifican en base a tres elementos constitutivos de toda investigación cualitativa:

- Exploración y descubrimiento: este focus group tuvo como uno de sus objetivos fundamentales obtener opiniones y analizar el comportamiento de los líderes de proyectos a la hora de la generación de una nueva iniciativa o idea de proyecto, se llevó a cabo una conversación en torno a lo que interesa a cada uno de los participantes.
- Contexto y profundidad: se buscó impulsar en los participantes el deseo de investigar las modalidades y formas mediante las cuales ellos son, al mismo tiempo, semejantes y diferentes unos a otros, qué aspectos tienen en común y qué aspectos son diferentes a la hora de estructurar proyectos para generar actividades que aporten sin importar el tipo de proyecto.
- Interpretación: desde las diferencias se llegó a espacios en donde los participantes trataron de entenderse mutuamente, el porqué de ciertas decisiones, orden de actividades o procedimientos llevados a cabo.

Los pasos llevados a cabo para la realización de esta actividad siguieron la metodología dada por (Cortés Gómez, 2008), que se presenta a continuación:

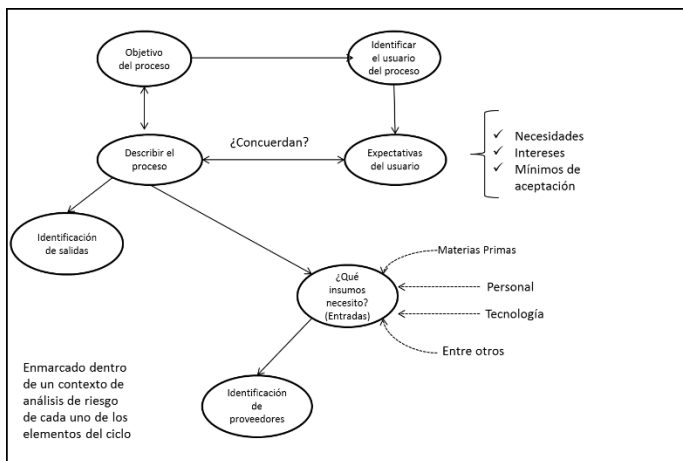
Figura 4. Pasos para realizar grupos focales.



Fuente: (Cortés Gómez, 2008)

El desarrollo de la sesión estuvo orientado a la resolución de los interrogantes generados en el diagrama de ciclo de procesos presentado por (Cubillos Benavides & Torres Cuello, 2020), y que se pueden ver a continuación:

Figura 5. Diagrama de ciclo de procesos

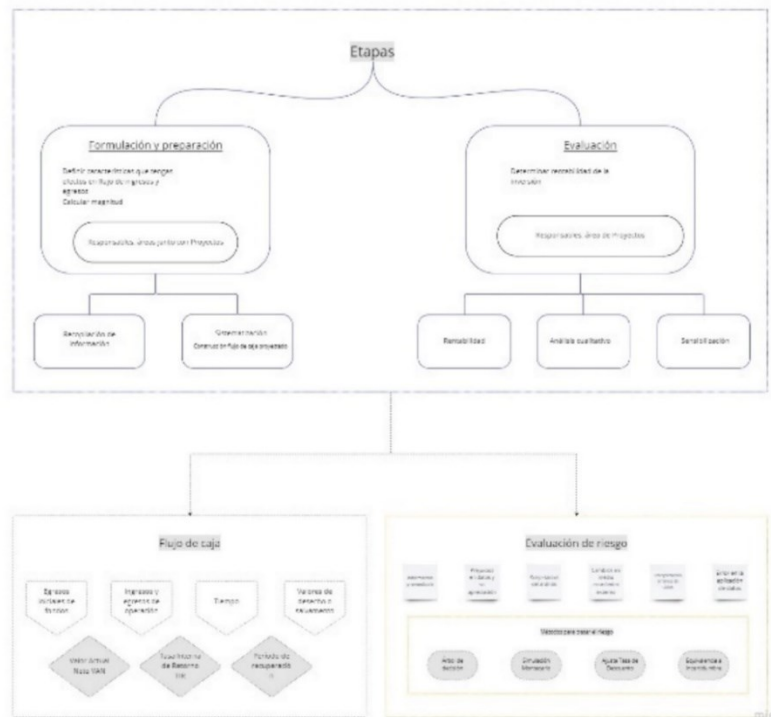


Fuente: (Cubillos Benavides & Torres Cuello, 2020)

Tras el desarrollo de esta actividad se evidencia que las diferentes áreas cuentan con las otras áreas de la compañía como proveedores y clientes, dependiendo el tipo de proyecto que se estructure, hay gran cantidad de información interna suministrada y necesaria al momento de evaluar un proyecto, áreas como tecnología, contabilidad, finanzas, comunicaciones, entre otras, ofrecen su apoyo y servicio a todas las áreas de la compañía, a su vez las diferentes áreas cuentan en muchos casos con proveedores externos para la ejecución de actividades y consecución de información.

Las siguientes etapas se definieron tras la sesión como comunes dentro de la formulación y estructuración de un proyecto:

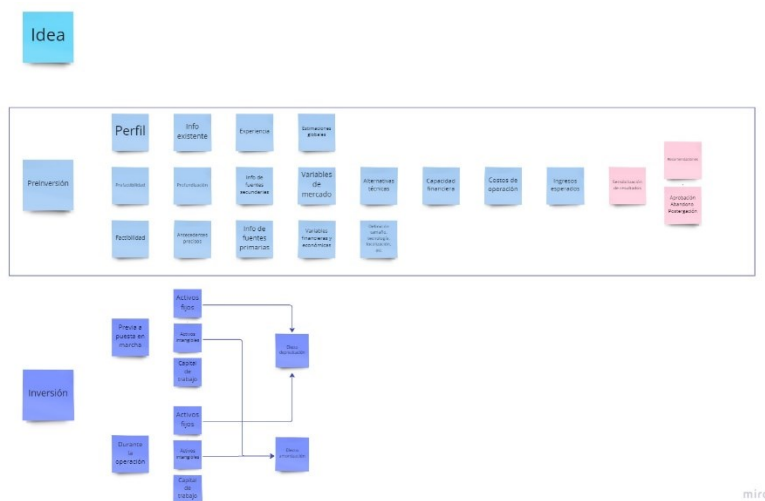
Figura 6. Etapas del proceso - construcción conjunta



Fuente: Elaboración propia basada en información recolectada, 2022.

Se evidencia además que la etapa de preinversión para las áreas objeto de estudio dentro de la compañía cuenta con la generación de la siguiente información e insumos considerados fundamentales para el análisis de viabilidad financiero, y organizacional. Insumos que son suministrados por áreas comunes, concentradas en el centro de recursos compartidos de la organización.

Figura 7. Etapas del proceso con sus componentes - construcción conjunta



Fuente: Elaboración propia basada en información recolectada, 2022.

Finalmente, durante esta sesión se desarrolló una herramienta denominada “La casa de la calidad”, una herramienta del QFD o Despliegue de la Función Calidad, como se conoce en español, una metodología para concebir, configurar y desarrollar un producto o servicio a partir de las necesidades de los clientes. Su construcción está constituida tal como lo definen (Carro Paz & González Gómez, 2012) en su libro *Administración de la calidad total*, por seis pasos básicos:

1. Identificar las necesidades del cliente.
2. Identificar las necesidades técnicas.

3. Relacionar las necesidades del cliente con las necesidades técnicas.
4. Llevar a cabo una evaluación de productos competidores.
5. Evaluar las necesidades técnicas y desarrollar objetivos.
6. Determinar qué requerimientos técnicos serán desplegados en el resto del proceso de producción.

El resultado del desarrollo de esta herramienta evidenció la importancia que dan los usuarios del proceso al correcto desarrollo y estudio de la viabilidad del proyecto en cuestión, además de la necesidad y priorización de un trabajo interdisciplinario para la consecución de un mejor resultado, se muestra también el papel fundamental que juegan los datos organizados, bien estructurados y estándar dentro del proceso para el entendimiento y manejo de la información, y cómo las guías de proceso y procedimientos, junto con las respectivas guías de diligenciamiento de la información son claves dentro del proceso de estructuración de proyectos y deben priorizarse dentro de los aspectos a trabajar en la organización, finalmente se evidencia que estas guías mencionadas previamente guardan una estrecha relación con todos factores y puntos esenciales del proceso.

- Selección de asociados.
- Organización de visitas.
- Identificar las mejores prácticas.

(Spendolini, 1992) propone además una secuencia para la aplicación de este proceso:

- Determinar objeto de Benchmarking: identificar a los consumidores y sus necesidades; definir aspectos específicos e identificar y asegurar los recursos necesarios.
- Formar un equipo de Benchmarking: es el proceso donde se escoge, orienta y dirige un equipo.
- Identificar los socios del Benchmarking: busca identificar las fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de Benchmarking, comprende el proceso de identificación de las mejores prácticas.
- Recopilar y analizar la información de Benchmarking: se propone la selección de los métodos específicos de recopilación de información. El análisis de la información se realiza según las necesidades del cliente original, con vistas a recomendar acciones para provocar un cambio.
- Actuar: su objetivo es generar un informe con recomendaciones para la ejecución real del cambio.

El benchmarking desarrollado fue un benchmarking de colaboración donde un grupo de empresas comparten conocimientos sobre una actividad particular, y todas esperan mejorar a partir de lo que se comparte y aprende. Siguiendo las recomendaciones dadas por (Garvin, 1993), se desarrolló una exhaustiva búsqueda e identificación de organizaciones con las mejores prácticas, organizaciones con la disposición de transmitir el conocimiento requerido en el área de estructuración de proyectos. Luego de identificadas dos compañías de carácter nacional y con una amplia trayectoria, una de ellas de carácter público-privado, y la segunda de carácter privado, ambas con experiencia en formulación de proyectos múltiples

proyectos de infraestructura, exploración, innovación y tecnología con alto componente social y ambiental se continuó con un estudio detallado de las prácticas y el actuar de estas organizaciones, se realizaron actividades de visualización y representación gráfica de los procesos correspondientes en las empresas identificadas, y un análisis de resultados donde se encontraron puntos en común que no se llevan a cabo dentro del proceso actual de formulación de proyectos de la compañía objeto de este trabajo.

Estos puntos se basan principalmente en los detallados y múltiples estudios de viabilidad mostrados a continuación:

Figura 9. Tipos de viabilidad identificadas



Fuente: Elaboración propia, basada en información recolectada.

Ambas compañías basan la estructuración, ejecución y cierre de proyectos en la Guía del PMBOK, la publicación insignia de PMI (Project Management Institute) y que es un recurso fundamental para la dirección de proyectos efectiva en cualquier industria, es una guía en constante evaluación y actualización y que incluye el Estándar para la Dirección de Proyectos, es decir, la base sobre la que se construye el vasto cuerpo de conocimientos, **esta guía** sirve como captura y sintetiza ese conocimiento. Además aportó una serie de definiciones y conceptos fundamentales para el desarrollo de los entregables finales de este trabajo, como lo son los presentados a continuación:

Figura 10: Definición de proyecto, programa, y producto.

Tabla X4-2. Características Únicas de los Proyectos, Programas y Productos

Característica	Proyecto	Programa	Producto
Duración	Corto plazo, temporal	A más largo plazo	Largo plazo
Alcance	Los proyectos tienen objetivos definidos. El alcance se elabora progresivamente a lo largo del ciclo de vida.	Los programas producen beneficios agregados entregados a través de múltiples componentes.	Los productos se centran en el cliente y se basan en los beneficios.
Cambio	Los equipos de proyecto esperan cambios e implementan procesos para abordar los cambios, según sea necesario.	Los equipos de programa exploran los cambios y se adaptan para optimizar la entrega de beneficios.	Los equipos de producto exploran los cambios para optimizar la entrega de beneficios.
Éxito	El éxito es medido según la calidad del producto y del proyecto, los plazos, el presupuesto, la satisfacción del cliente y el logro de los resultados previstos.	El éxito se mide según la obtención de los beneficios previstos y la eficiencia y la efectividad en la entrega de esos beneficios.	El éxito se mide según la capacidad de entregar los beneficios previstos y la viabilidad continua para un financiamiento continuo.
Financiamiento	El financiamiento es determinado en gran medida por adelantado, en base a las proyecciones del ROI y las estimaciones iniciales. El financiamiento se actualiza en función del desempeño real y las solicitudes de cambio.	Financiamiento por adelantado y continuo. El financiamiento se actualiza con resultados que muestran cómo se están entregando los beneficios.	Los equipos de producto participan en el desarrollo continuo a través de financiamiento, bloques de desarrollo y revisiones de la entrega de valor.

Fuente: Guía del PMBOK, página 224.

Además, cuenta con una descripción de los artefactos comúnmente utilizados, que se refiere a plantillas, documentos, salidas o entregable del proyecto, dando una línea base a este trabajo sobre los artefactos iniciales que serán propuestos para la ejecución del proceso de estructuración de proyectos. Los artefactos se clasifican en:

1. Artefactos de estrategia: creados antes o al comienzo del proyecto que abordan información estratégica, de negocio o de alto nivel sobre el proyecto. Y dentro de los cuales se encuentran el caso de negocio, el lienzo de modelo de negocio, el informe del proyecto, el acta de constitución del proyecto, la declaración de la visión del proyecto, y la hoja de ruta.
2. Bitácoras y registros: donde se documentan los aspectos en continua evolución del proyecto. Y se encuentran artefactos como registro de supuestos, lista de trabajo pendiente, registro de cambios, registro de incidentes, registro de lecciones aprendidas, registro de riesgos, y registro de interesados.
3. Planes: un plan es un medio propuesto para lograr algo. Artefactos como el plan de control de cambios, plan de gestión de las comunicaciones, plan de gestión de los costos, plan de iteración, plan de gestión de las adquisiciones, plan para la dirección del proyecto, plan de gestión de la calidad, plan de liberación, plan de gestión de los requisitos, plan de gestión de los recursos, plan de gestión de los riesgos, plan de gestión del alcance, plan de gestión del cronograma, entre otros.
4. Diagramas jerárquicos: caracterizados por traer información a alto nivel y descomponerla a mayor nivel de detalle. Se encuentran en esta estructura de desglose de la organización, estructura de desglose del producto, estructura de desglose de recursos, estructura de desglose del riesgo, y estructura de desglose del trabajo.
5. Líneas base: una línea base es la versión aprobada de un producto de trabajo o plan de trabajo. Allí se encuentran el presupuesto, el cronograma de hitos,

la Línea base para la medición del desempeño, el cronograma del proyecto, y la Línea base del alcance.

6. Datos e información visuales: los datos e información visuales son artefactos que organizan y presentan los datos y la información en un formato visual, tal como tablas, gráficos, matrices y diagramas, con el objetivo de lograr una mayor comprensión por parte de los participantes. Los artefactos que componen estos son diagrama de afinidad, gráfica de trabajo pendiente, diagrama de causa y efecto, diagrama de tiempo de ciclo, tableros, diagrama de flujo, matriz de priorización, matriz de asignación de responsabilidades (RAM), entre muchos otros.
7. Informes: diseñados para comunicar información pertinente generalmente de forma resumida a los interesados. Se encuentran los informes de calidad, informes de riesgos, e informes de estado.
8. Acuerdos y contratos: cuyo objetivo es la definición de las intenciones de las partes.
9. Otros artefactos: dentro de los cuales se encuentran las listas de actividades, los documentos de las licitaciones, las métricas, el calendario del Proyecto, la documentación de requisitos, y el acta de constitución del equipo de proyecto.

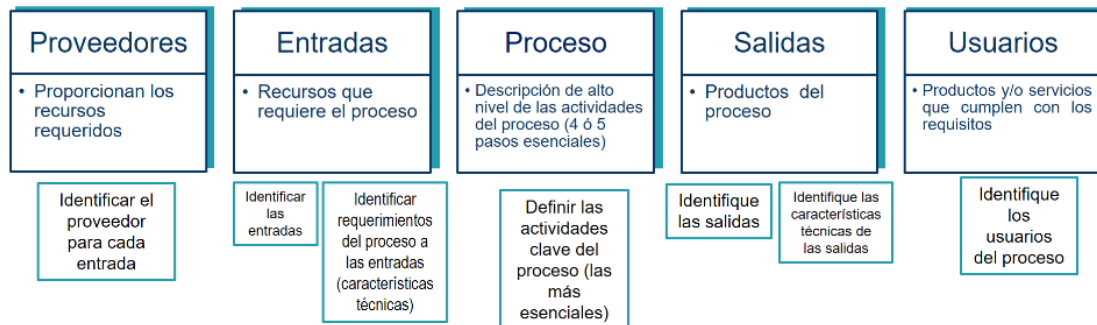
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

Tal como lo expresa (Plazas, 2017), el diseño de procesos de negocio es el método por el cual una organización entiende y define las actividades de negocio que le permiten el desarrollo de su objeto. Esto se realiza con el fin de asegurar que los procesos están optimizados, son efectivos, cumplen las necesidades del cliente, y soportan y sostienen el desarrollo y crecimiento organizacional. Un proceso bien diseñado permite a su vez mejorar la eficiencia y facilitará una mayor productividad.

La metodología utilizada para la identificación de los elementos que componen el proceso fue la denominada Metodología TASCOI, propuesta por (Espejo R. , 1999), que está compuesta por los siguientes elementos:

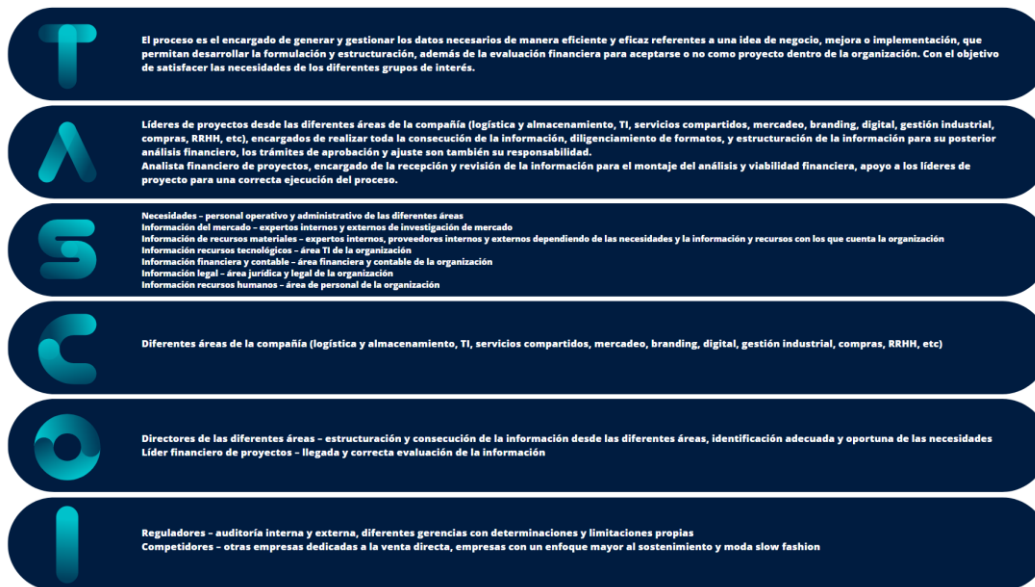
1. T – Transformación
 - 1.1. ¿Qué hace la organización o proceso?
 - 1.2. ¿Cómo lleva a cabo el proceso de transformación?
 - 1.3. ¿Con qué propósito?
2. A – Actores
3. S – Suministradores o proveedores
4. C – Clientes
5. O – Owners/Dueños o administradores
6. I – Intervinientes

Figura 11. Resumen Ciclo del Proceso



Fuente: (Cubillos Benavides & Torres Cuello, 2020)

Figura 12. Metodología TASCOI – Proceso estructuración de proyectos



Fuente: elaboración propia, basada en la metodología propuesta por (Espejo R. , 1999)

Con la información recolectada luego del desarrollo de las entrevistas, el grupo focal y el benchmarking, se realizó la identificación del proceso de estructuración de proyectos en la compañía, el formato utilizado se desarrolla con base en el formato presentado por la Guía para el diseño de procesos en el marco del MGIP (Cubillos Benavides & Torres Cuello, 2020), llegando al resultado presentado a continuación:

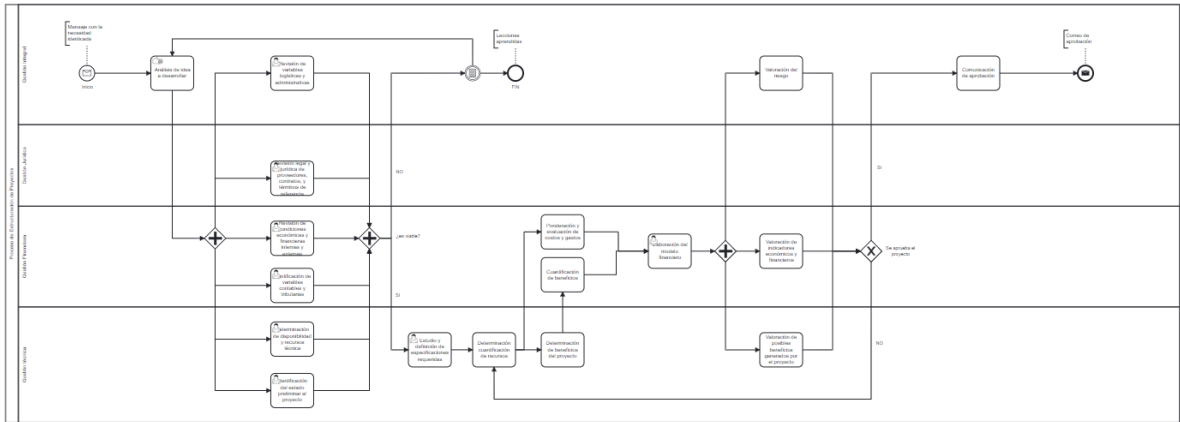
Tabla 8. Identificación/Caracterización general del proceso

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO							
NOMBRE:	Estructuración de proyectos		ÁREAS VINCULADAS AL PROCESO:			Administrativa y Financiera	
TIPO:	Procesos de Apoyo						
OBJETIVO:	Generar y gestionar los datos necesarios de manera eficiente y eficaz referentes a una idea de negocio, mejora o implementación, que permitan desarrollar la formulación y estructuración, además de la evaluación financiera para aceptarse o no como proyecto dentro de la organización. Con el objetivo de satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés.						
ALCANCE:	Inicia con la identificación de necesidades y nuevas ideas y finaliza con la aprobación financiera y de ejecución del proyecto, incluyendo un informe de lecciones aprendidas en el proceso.						
LÍDER:	Según el área en cuestión						
PROVEEDORES	ENTRADAS	PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR	SALIDAS	CLIENTES
Diferentes Áreas de la compañía	Requerimientos y nuevas necesidades	1. Identificación del Perfil de la Inversión 2. Revisión de información existente y términos de referencia 3. Estimaciones globales - descripción a alto nivel				Ficha de inscripción - Acta de constitución	Líderes de Proyectos
Líder de Proyecto	Lista de necesidades Investigaciones (normas y exigencias, oferta y demanda, etc) Cotizaciones y oferta del mercado	4. Generación del acta de constitución del proyecto con el detalle de este 5. Definición de interesados y comunicaciones requeridas	6. Formulación de propuestas 7. Presentación de cronograma y recursos requeridos 8. Consecución de información para viabilidad			Presupuesto, plan de recursos, matriz de riesgos, cronograma	Planeación financiera - Proyectos
Planeación Financiera	Presupuesto, plan de recursos, matriz de riesgos, cronograma		9. Evaluación financiera y viabilidad			Aprobación financiera	Líder de Proyecto
Líder de Proyecto	Aprobación financiera			10. Monitoreo y control del proceso 11. Verificar cumplimiento del plan 12. Seguimiento y medición de indicadores			Proceso financiero, de evaluación y mejora continua
Líder de Proyecto	Informes de desempeño				13. Realizar acciones en pro de mejora y corrección 14. Realizar informe de gestión del conocimiento y lecciones aprendidas	Acciones e informe de gestión del conocimiento y lecciones aprendidas	Todas las áreas de la compañía
RECURSOS REQUERIDOS		DESCRIPCIÓN			QUIÉN SUMINISTRA		REQUISITOS
[Financieros]		Evaluación financiera, gestión de recursos y de información			Proyectos		De acuerdo al proyecto en particular
[Humanos]		Personal para el análisis financiero, jurídico, ambiental, social, político y organizacional			Centro de servicios compartidos		
[Técnicos y Tecnológicos]		Equipos de cómputo, software, equipos de comunicaciones			Centro de servicios compartidos		
[Físicos y Logísticos]		Infraestructura física de la organización, elementos de oficina, espacios de reunión			Centro de servicios compartidos		
INDICADORES				RIESGOS			
Impacto en la organización Cumplimiento de tiempos establecidos Cumplimiento del valor establecido Participación sobre los proyectos corporativos				Depende del proyecto en particular			
INFORMACIÓN DOCUMENTADA				SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN			
PMO-MAN-001 Lineamientos de Proyectos - PMO-FOR-001 Ficha de inscripción plan de trabajo - PMO-FOR-002 Acta de Constitución - PMO-FOR-003 Matriz Gestión Interesados y Comunicaciones - PMO-FOR-004 Enunciado del Alcance - PMO-FOR-005 Plan de calidad - PMO-FOR-006 Cronograma - PMO-FOR-007 Plantilla Presupuesto - PMO-FOR-008 Plan de recursos y Matriz de adquisiciones - PMO-FOR-009 Matriz de riesgos - PMO-FOR-010 Plan de gestión del Proyecto - PMO-FOR-011 Control Integrado de Cambios - PMO-FOR-012 Gestión el conocimiento del proyecto - Lecciones Aprendidas - PMO-FOR-013 Acta Evaluación.				Auditorías Internas, Evaluación Informes de Gestión, Encuestas de Satisfacción, Acciones (Planes de mejoramiento).			

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La diagramación del proceso se realizó por medio de la página web BPMN.io, la cual sigue los estándares de *Business Process Modeling Notation* (BPMN), una notación estándar que permite representar, de manera estandarizada, todos los procesos de negocio de una organización, de esta forma se facilita la comprensión de los procesos, se visualiza su inicio, desarrollo y fin, y se representa visualmente por medio de íconos las particularidades de cada actividad. La herramienta utilizada permite además en un futuro el modelamiento y análisis de los cambios que enfrente el proceso.

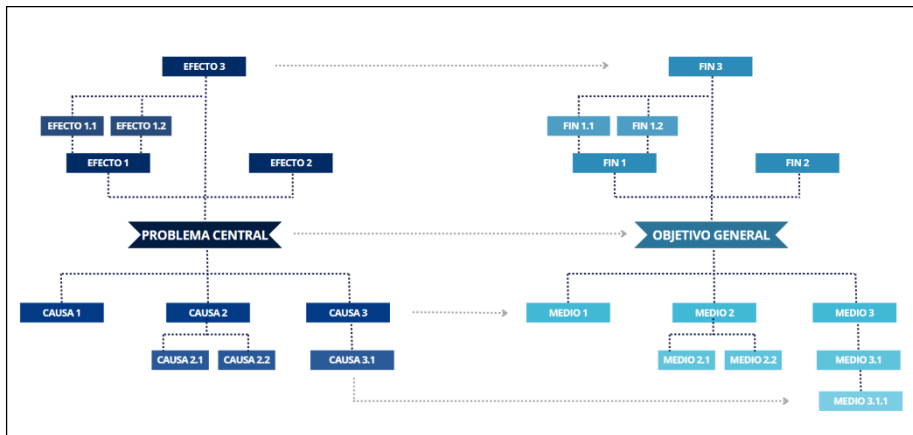
Figura 13. Diagrama general del proceso



Fuente: Elaboración propia, basada en notación BPMN.

Para el desarrollo del proceso generalizado propuesto se tomó como referencia la Metodología del Marco lógico explicada a detalle por (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005), dentro de la cual se propone la siguiente herramienta para la identificación del problema, herramienta que se considera de gran aporte para los equipos de la organización.

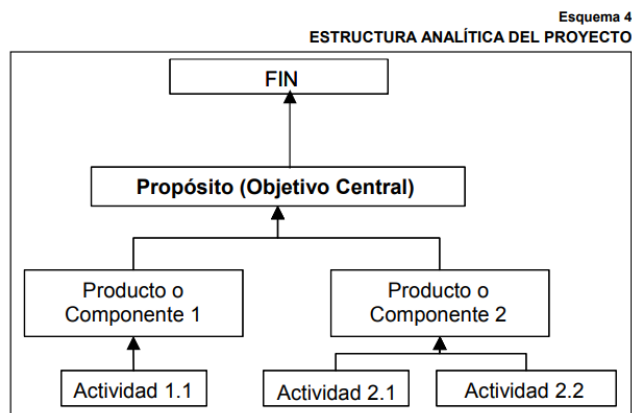
Figura 14. Árbol de Problema



Fuente: (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005)

Al igual que la herramienta mencionada anteriormente, la Estructura Analítica del Proyecto (EAP), que corresponde a la esquematización del proyecto, donde se lleva la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, estableciendo una jerarquía vertical, de tal modo que las actividades aparecen en la parte inferior del árbol, se sube un nivel para los componentes, otro para propósito y finalmente en la parte superior se encuentran los fines del proyecto, es una herramienta visual y sintetizadora que se le propone a los equipos para un mejor entendimiento del proyecto a estructurar.

Figura 15. Estructura Analítica del Proyecto.



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

Fuente: (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005)

INDICADORES DEL PROCESO

El proceso de estructuración de proyectos cuenta con tiempos propios del desarrollo de reuniones y encuentros para la definición y presentación de la información. Los reprocesos generados por la multiplicidad de información generan que estos tiempos sean mayores y que a su vez se incurra en gastos de personal y de recursos más altos. Con el objetivo de desarrollar indicadores que permitan medir y evaluar el proceso actualmente, y tras la implementación de lo propuesto por medio de este trabajo, se plantean dos indicadores principales, que se detallan a continuación:

1. Indicador de tiempo

$\%TE = (\text{número de horas real invertidas en el proceso}) / (\text{número de horas presupuestadas para el proceso})$

2. Indicador de costo

$CPE = (\text{Salario promedio del empleado/número de horas laborales}) * (\text{horas invertidas en el proyecto})$

HERRAMIENTAS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO

Existen múltiples metodologías enfocadas a la gestión de proyectos que son punto de referencia y base para la implementación y ejecución de cualquier proceso organizacional. El entorno cambiante y dinámico de las organizaciones y teniendo en cuenta que los clientes del proceso cada vez tienen necesidades y expectativas más urgentes y frecuentes, se plantea la integración de metodologías ágiles en la organización. El uso de herramientas adecuadas conlleva el éxito de la implementación del proceso y genera productividad por medio de buena comunicación y desarrollo, pensando en el cliente final. La metodología propuesta incorpora buenas prácticas de las metodologías explicadas a continuación y tiene en cuenta la cultura organizacional propia de la empresa trabajada.

1. Scrum

Tal como lo mencionan (Deemer, Benefield, Larman, & Vodde, 2009), Scrum es un marco de trabajo iterativo e incremental para el desarrollo de proyectos, productos y aplicaciones. Esta metodología se estructura a través del desarrollo de ciclos de trabajo denominados Sprints, sucesivos y cuya duración es fija y dura entre 1 a 4 semanas. Al comienzo de cada Sprint, un equipo multifuncional selecciona los elementos (requisitos del cliente) de una lista priorizada y se comprometen a dar por finalizados estos elementos en

el Sprint, estos elementos idealmente no deben ser modificados en la ejecución. Para esta metodología se desarrollan reuniones para informar del progreso, y se actualizan gráficas sencillas que orientan sobre el trabajo restante. Al final del Sprint, el equipo lo revisa con los interesados en el proyecto, y enseñan lo que han construido. En caso de tener comentarios y observaciones se pueden incorporar al siguiente Sprint. Scrum pone el énfasis en productos que funcionen al final del Sprint que realmente estén “hechos”; es decir integrados, probados y potencialmente para entregar. Los roles, artefactos y eventos principales se resumen en la Figura 16.

Figura 16. Representación gráfica Scrum



Fuente: (Deemer, Benefield, Larman, & Vodde, 2009)

2. Kanban

Técnica creada por Toyota con el objetivo de controlar los avances del trabajo en una línea de producción, a través de la gestión de tareas. Esta metodología se enmarca en la filosofía Kaizen (mejora continua) y se ha utilizado en la gestión de proyectos a la par con Scrum (Anderson, 2010).

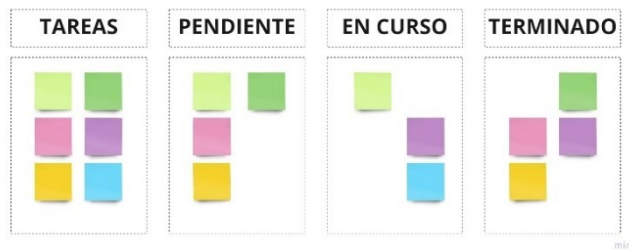
Sus principales reglas son:

- Visualizar siempre el trabajo y las fases del ciclo de producción.
- Determinar el límite del trabajo en curso.

- Medir el tiempo en completar una tarea (lead time).

La visualización de esta metodología se realiza a través de tableros de comportamiento de actividades como el presentado a continuación:

Figura 17. Tablero de comportamiento de actividades Kanban



Fuente: elaboración propia basada en metodología Kanban

3. Scrumban

Esta metodología integra las metodologías mencionadas previamente y cuenta con una serie de características a resaltar:

- En Scrumban no hay jerarquías, las oportunidades, elecciones y decisiones las puede tomar cualquier miembro del equipo, además el equipo se gestiona solo.
- Los proyectos Scrumban no tienen necesariamente un vencimiento. Los sprints, por lo general, se trabajan en períodos incrementales de dos semanas, para que los miembros del equipo se puedan centrar en las tareas de cada sprint específico, hasta que llegue el momento de la revisión y de reiterar.

El proceso consta de cuatro pasos presentados a continuación:

1. Creación de tablero con las etapas del flujo de trabajo.
2. Establecimiento de límites para las etapas de trabajo.
3. Establecimiento de prioridades de tareas, trabajo conjunto y en equipo.
4. Desarrollo de reuniones diarias de actualización.

4. Scaled Agile Framework (SAFe)

Tal como se menciona en su página web oficial (SAFe, 2021), SAFe® for Lean Enterprises es una base de conocimientos de principios, prácticas y competencias probados e integrados para lograr la agilidad empresarial utilizando Lean, Agile y DevOps. La última versión actualizada está construida sobre 7 competencias fundamentales:

- Liderazgo: avance y aplicación de habilidades de liderazgo que empodere a personas y equipos para alcanzar los objetivos y su máximo potencial.
- Desarrollo basado en el comportamiento: creación de equipos de alto rendimiento que utilizan el pensamiento de diseño y el enfoque en el cliente para proporcionar un flujo continuo de productos valiosos.
- Entrega de soluciones empresariales.
- Administración del Portafolio: lo que incluye presupuestos, priorización de carteras, mapa de ruta, etc.
- Agilidad organizacional: alineación de la estrategia y la ejecución mediante la aplicación de enfoques Lean y de pensamiento sistémico.
- Cultura de aprendizaje continuo: aumento continuo del conocimiento, la competencia y el rendimiento.

(Roche, s.f.), presenta los niveles de organización de acuerdo con esta metodología, los cuales son:

- Nivel equipo: compuestos por un Scrum Master, un Propietario de Producto y el equipo de Desarrollo, son responsables de crear pequeñas funcionalidades a partir de su cartera de pedidos durante una serie de sprints.
- Nivel de programa: dirigido por un especialista, ayuda a estos equipos a alinearse con la estrategia de negocio, y también puede ser utilizado para monitorear el progreso.
- Nivel de gran solución: es opcional y se puede utilizar para apoyar el desarrollo de arquitecturas de sistemas grandes y complejos.
- Nivel de Portafolio: Proporciona gobernabilidad, financiamiento y coordinación, en otras palabras, es el nivel de gestión.

Se propone entonces a la organización en cuestión, implementar y capacitar al personal en metodologías ágiles, y se presentan una serie de herramientas de cada una de las metodologías expuestas que aportan en la transformación y el nuevo enfoque asumido por la organización.

1. Herramienta No. 1 - Tablero de comportamiento de actividades.

La implementación de esta herramienta va atada a las tareas y actividades definidas en la Herramienta No. 2 – Pila de Producto. Se propone definir un color específico para cada actor del proceso, de esta forma se facilita la visualización de este dentro del flujo de actividades.

Figura 17. Tablero de comportamiento de actividades Kanban



Fuente: elaboración propia basada en metodología Kanban

2. Herramienta No. 2 - Pila de Producto

Este elemento ofrece una visión general del producto y debe estar en constante actualización por el dueño del producto, está basado en las necesidades del cliente, nuevas ideas, dificultades que se presenten, y nuevos hallazgos a nivel general de la información requerida, contiene lo siguiente:

- Elementos: Objetivos del cliente – Objetivos de mejora – Trabajos de investigación o exploración requeridos – Fallos conocidos por diagnosticar y resolver.
- Tarea del sprint: actividades específicas propias de cada elemento.
- Encargado: empleado a quien fue asignada cada tarea. Esta asignación debe realizarse basada en el conocimiento y capacidad de ejecución, no va atada al cargo dentro de la organización.
- Prioridad: ventaja o preferencia de cada uno de los elementos, se propone asignar un valor numérico siendo el 1 el de mayor prioridad.
- Estimación de valor: asignación numérica cuyo objetivo es reflejar cuánto merece la pena que un elemento sea desarrollado en términos del valor para el negocio, puede darse la calificación por valor de conocimiento, valor técnico, valor para el cliente, entre otros, pero debe especificarse sobre qué medida se toma este valor.
- Estimación de esfuerzo: valor numérico dado por el equipo, se propone asignar este valor de acuerdo con las horas requeridas para el desarrollo del

elemento. Esta debe hacerse de manera colaborativa para obtener estimaciones más certeras.

Figura 18. Pila de Producto

						Estimación nuevo esfuerzo				
Elemento	Tarea del sprint	Encargado	Prioridad	Estimación de valor	Estimación de esfuerzo inicial	1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia basada en (Deemer, Benefield, Larman, & Vodde, 2009)

DEFINICIÓN DE ROLES

Con base en las metodologías descritas en el punto anterior se presenta a la organización una propuesta de roles a asumir en los diferentes equipos a la hora de llevar a cabo el proceso de estructuración de proyectos. Como referencia principal se toma la metodología SAFe, que agrupa y describe a mayor profundidad estos roles.

I. Roles de dirección

- Gestor de proyectos: representa la voz interna del cliente, trabaja con este y con los dueños de producto para comprender y comunicar las

necesidades, definir características y participar en la validación de los resultados.

- Especialista técnico: es un individuo o un pequeño equipo interdisciplinario encargado de aplicar el pensamiento sistémico, ayuda a identificar los requisitos no funcionales, determina los elementos significativos y los relaciona entre sí.
- Líder de servicio: facilita la optimización del flujo de valor al garantizar que los eventos y artefactos (herramientas) funcionen correctamente.
- Especialista de negocio: es un pequeño grupo de partes interesadas que tienen la responsabilidad de conformidad, gobernanza y retorno de la inversión propuesta. Este equipo dentro de la organización siempre estará respaldado por el área Financiera de Proyectos.

II. Roles de equipo

- Equipos ágiles: son grupos interfuncionales de 5 a 11 personas que pueden definir, construir, probar y verificar la información recolectada en un corto período de tiempo.
- Propietario del producto: es la autoridad de contenido para la lista de trabajo del equipo y es responsable de definir tareas y su priorización.
- Scrum Master: es un líder de servicio y entrenador de equipos ágiles que ayuda al equipo a eliminar impedimentos, facilita y fomenta un entorno para equipos de alto rendimiento.

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

(Harrington, 1992) define la estandarización como un proceso mediante el cual se proporcionan instrucciones precisas para la ejecución de tareas, documentando los materiales, la secuencia, los equipos, entre otros, a utilizar durante su ejecución, facilitando así la mejora continua para lograr niveles de competitividad mundial.

La estandarización establece límites de autoridad y de responsabilidad y deben comunicarse a los empleados.

La estandarización requiere que la documentación indique cómo va a efectuarse el proceso, qué entrenamiento requiere el personal y en qué consiste el desempeño aceptable (Delgado Tobar & Trujillo Ardila, 2013).

Para esto se han desarrollado, tras este trabajo, una serie de documentos que soportan y dan claridad al proceso, y que permiten a su vez establecer unos lineamientos básicos y claros para la presentación de información relacionada a este. Se incluyen además los roles mencionados previamente y su intervención en estos documentos, sin ser un factor limitante, es decir, se puede requerir en caso de ser necesaria la participación de otros roles en la elaboración de estos.

Tabla 9. Documentos requeridos por tipo de proyecto

Grupo de procesos de gestión de proyectos	Documento	ID Documento	Proyecto Inversión Alta - Mega	Proyecto Inversión Baja - Media	Plan de Trabajo	Elabora
Inicio	Ficha de inscripción plan de trabajo	PMO-FOR-001			x	Gestor de proyectos
Inicio	Acta de Constitución	PMO-FOR-002	x	x		En conjunto roles de dirección
Planificación	Matriz Gestión de Interesados y Matriz de Comunicaciones	PMO-FOR-003	x	x		Gestor de proyectos
Planificación	Enunciado del alcance	PMO-FOR-004	x	x		Gestor de proyectos
Planificación	Plan de calidad	PMO-FOR-005	x			Especialista técnico
Planificación	Cronograma	PMO-FOR-006	x	x	x	En conjunto roles de equipo
Planificación	Plantilla Presupuesto	PMO-FOR-007	x	x	x	Especialista negocio
Planificación	Plan de recursos y Matriz de Contrataciones (Contratos / Ordenes de Servicio / etc.)	PMO-FOR-008	x	x		Líder de servicio
Planificación	Matriz de riesgos	PMO-FOR-009	x	x		Construcción conjunta roles de dirección
Planificación	Plan de gestión del Proyecto	PMO-FOR-010	x			Propietario de producto
Planificación	Control Integrado de Cambios	PMO-FOR-011	x	x		Gestor proyectos – Propietario producto – Scrum Master
Planificación	Gestión el conocimiento de la estructuración del proyecto - Lecciones Aprendidas	PMO-FOR-012	x	x		Todos los participantes por equipo
Planificación	Acta de reunión	PMO-FOR-013	Documento de Apoyo	Documento de Apoyo	Documento de Apoyo	Scrum y roles de dirección

Fuente: Elaboración propia, 2022. Basada en información suministrada por PMBOK.

PMO-MAN-001. Manual - Estructuración de Proyectos

MANUAL PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS Proceso: Procesos y PMO Elaboró: Analista de Proyectos Aprobó: Líder de Proyectos	PMO-MAN-001 Versión: 1 Fecha:26/12/2022
--	--

Contenido

1. Objetivo del documento	2
2. Clasificación de Proyectos / Planes de Trabajo	2
2.1. Según su carácter	2
2.2. Según su finalidad	2
2.3. Según su Inversión	3
3. Directrices para la gestión y Control de Proyectos	3
3.1. Banco de Iniciativas	3
3.2. Codificación	4
3.3. Caja de herramientas – Para la Estructuración de Proyectos:	5
3.4. Grupo De Procesos de Estrcuturación de Proyectos	6
3.4.1. PROCESO INICIO	6
3.4.2. PROCESO PLANEACIÓN	7
3.4.3. PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL RELACIONADO A LA ESTRUCTURACIÓN	13
4. Cálculo indicador de la estructuración de proyectos y planes de trabajo	14
4.1. Indicador de Procesos / Plan de trabajo	14
4.2. Indicador total de la estructuración del Proyecto / Plan de trabajo	15
5. Gestión de Firmas	16
5.1. Proyecto	16
5.2. Plan de Trabajo	17

MANUAL PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

Proceso: Procesos y PMO
Elaboró: Analista de Proyectos
Aprobó: Líder de Proyectos

PMO-MAN-001
Versión: 1
Fecha: 26/12/2022

1. Objetivo del documento

Brindar los lineamientos para la gestión de proyectos y planes de trabajo, de acuerdo con la Guía de Gestión de Proyectos del PMI.

Alcance: Compañía y sus filiales.

2. Clasificación de Proyectos / Planes de Trabajo

2.1. Según su carácter

- Tecnología
- Administrativos
- Nuevas marcas y línea de negocio
- Mercadeo y ventas
- Ambientales
- Construcción e Ingeniería
- Innovación*
- Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

* Para los proyectos de Innovación o de prefactibilidad se recomienda gestionar por etapas/fases dado el alto grado de incertidumbre.

2.2. Según su finalidad

- Mandatorios:** Los regidos por políticas y normas ambientales, legales, SST o direccionamiento desde la Junta de Accionistas que impactan la continuidad del negocio.
- Sostenimiento:** Acciones de mantenimiento o reparaciones mayores requeridas para sostener los activos en el tiempo.
- Crecimiento, innovación o mejoras operativas menores:** Mayor producción, eficiencia en los procesos o equipos, cambios incrementales o radicales, disminución costos y competitividad.
- Discrecional:** Proyectos de edificaciones, comunicaciones, o nuevas tecnologías cuya realización no produce cambios significativos en el Core del negocio. Son proyectos a discreción de altos directivos.

2.3. Según su Inversión

(Cifras en COP)

- Entre 0 y 150.000.000: Baja
- Entre 150.000.000 y 1.000.000.000: Media
- Entre 1.000.000.000 y 5.000.000.000: Alta
- Mayor a 5.000.000.000: Mega

**Las iniciativas serán ejecutadas por el responsable de proceso relacionado a la misma. Ejemplo: Tecnología informática, Mercadeo, Logística y Almacenamiento.*

3. Directrices para la gestión y Control de Proyectos

3.1. Banco de Iniciativas

El Banco de iniciativas se refiere a un repositorio que aloja todas las iniciativas que se materializarán en planes de trabajo o proyectos según corresponda.

Una vez diligenciados los campos en el banco de proyectos, se deben clasificar como proyectos o planes de trabajo de acuerdo con los siguientes criterios.

**Es decisión de cada área la metodología para solicitar al cliente la información asociada a la iniciativa, con el objetivo de diligenciar los campos correspondientes.*

**El banco de iniciativas debe almacenarse en el repositorio documental dispuesto por la compañía.*

Los siguientes son los ítems por evaluar para clasificar las iniciativas:

- a) Costo estimado: Mayor a COP 150.000.000.
 - b) Duración estimada superior a 3 meses.
 - c) Impacto en requerimientos ambientales, tecnológicos, registros contables y/o transaccionales, legales, productivos, SST y seguridad física.
 - d) Discrecionales de gran impacto en el bienestar laboral definido por las directivas o requerimientos priorizados desde la alta dirección.
 - e) Alineación con la estrategia de la compañía y crecimiento orgánico de la misma.
- ✓ Si cumple 3 de los anteriores ítems se considera proyecto
 - ✓ Si no cumple lo anterior será clasificado como plan de trabajo

MANUAL PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

Proceso: Procesos y PMO
Elaboró: Analista de Proyectos
Aprobó: Líder de Proyectos

PMO-MAN-001
Versión: 1
Fecha: 26/12/2022

3.2. Codificación

- Proyectos



Letra Mayúscula

Campo 1: País donde se administre el proyecto:

- COL: Colombia
- PER: Perú
- INT: Internacionalización
- PGE: Proyectos que apliquen a todo el Grupo Empresarial.

Campo 2: Según su finalidad:

- M: Mandatorios
- S: Sostenimiento
- C: Crecimiento, innovación o mejoras operativas menores
- D: Discrecional

Campo 3: Según su Inversión

- B: Baja - Entre 0 y 150.000.000 COP
- M: Media - 150.000.000 y 1.000.000.000 COP
- A: Alta - Entre 1.000.000.000 y 5.000.000.000 COP
- M: Mega - Mayor a 5.000.000.000 COP

Campo 4: Número consecutivo de acuerdo con cada país. (Nota: Cada país administra su número de consecutivo).

- Planes de Trabajo



Letra Mayúscula

Campo 1: Es fijo y corresponde al acrónimo: Plan de Trabajo (PT)

MANUAL PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

Proceso: Procesos y PMO
Elaboró: Analista de Proyectos
Aprobó: Líder de Proyectos

PMO-MAN-001
Versión: 1
Fecha:26/12/2022

Campo 2: País donde se administre el plan de trabajo:

- COL: Colombia
- PER: Perú
- INT: Internacionalización
- PGE: Proyectos que apliquen a todo el Grupo Empresarial.

Campo 3: Corresponde al área donde se desarrolle el plan de trabajo (Siglas del proceso)

- TI: Tecnología Informática
- CON: Contabilidad
- TES: Tesorería
- IMP: Impuestos
- PFC: Planeación Financiera
- ACI: Auditoría Interna
- PRC: Procesos
- RIE: Riesgos
- GER: Gerencia
- COM: Compras
- MER: Mercadeo
- DIG: Digital
- GHU: Gestión Humana
- VTA: Ventas
- LOG: Logística y almacenamiento
- BRA: Branding
- INN: Innovación y nuevos desarrollos

Campo 4: Número consecutivo de acuerdo con cada país. (Nota: Cada país administra su número de consecutivo).

3.3.Caja de herramientas – Para la Estructuración de Proyectos:

A continuación, se detallan los documentos necesarios para la gestión según clasificación en plan de trabajo o proyecto:

MANUAL PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS Proceso: Procesos y PMO Elaboró: Analista de Proyectos Aprobó: Líder de Proyectos	PMO-MAN-001 Versión: 1 Fecha: 26/12/2022
---	---

Grupo de procesos de gestión de proyectos	Documento	ID Documento	Proyecto Inversión Alta - Mega	Proyecto Inversión Baja - Media	Plan de Trabajo
Inicio	Ficha de inscripción plan de trabajo	PMO-FOR-001			x
Inicio	Acta de Constitución	PMO-FOR-002	x	x	
Planificación	Matriz Gestión de Interesados y Matriz de Comunicaciones	PMO-FOR-003	x	x	
Planificación	Enunciado del alcance	PMO-FOR-004	x	x	
Planificación	Plan de calidad	PMO-FOR-005	x		
Planificación	Cronograma	PMO-FOR-006	x	x	x
Planificación	Plantilla Presupuesto	PMO-FOR-007	x	x	x
Planificación	Plan de recursos y Matriz de Contrataciones (Contratos / Ordenes de Servicio / etc.)	PMO-FOR-008	x	x	
Planificación	Matriz de riesgos	PMO-FOR-009	x	x	
Planificación	Plan de gestión del Proyecto	PMO-FOR-010	x		
Planificación	Control Integrado de Cambios	PMO-FOR-011	x	x	
Planificación	Gestión el conocimiento de la estructuración del proyecto - Lecciones Aprendidas	PMO-FOR-012	x	x	
Planificación	Acta de reunión	PMO-FOR-013	Documento de Apoyo	Documento de Apoyo	Documento de Apoyo

Nota: Cada área debe utilizar los formatos corporativos, y debe garantizar siempre los documentos mínimos exigidos según la inversión.

3.4. Grupo De Procesos de Estrcuturación de Proyectos

3.4.1. PROCESO INICIO

- Planes de trabajo:

MANUAL PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS Proceso: Procesos y PMO Elaboró: Analista de Proyectos Aprobó: Líder de Proyectos	PMO-MAN-001 Versión: 1 Fecha:26/12/2022
--	---

Para iniciar un plan de trabajo, se debe diligenciar la ficha de inscripción plan de trabajo y debe contar con el visto bueno a través del mail del líder asignado.

Documento	ID Documento
Ficha de inscripción plan de trabajo	PMO-FOR-001

• **Proyectos:**

1. Antes de iniciar el proyecto debe realizarse un análisis de viabilidad.
2. Para iniciar un proyecto, debe elaborarse el acta de constitución por parte del líder del proyecto, la misma debe entregarse para firma al cliente y patrocinador de este. Luego, se debe enviar el acta por parte del Líder a todos los interesados principales (Matriz de gestión de interesados), para dar a conocer que comenzó el proyecto. A partir de este momento comienza el tiempo de planeación.
3. Paralelo a la elaboración del acta de constitución se debe realizar la identificación de interesados.
4. El líder de proyecto debe revisar el banco de lecciones aprendidas de proyectos similares para poder planificar los riesgos que pueda traer el proyecto consigo.

Documento	ID Documento	Inversión Alta - Mega	Inversión Baja - Media
Acta de Constitución	PMO-FOR-002	x	x
Matriz Gestión de Interesados y Matriz de Comunicaciones	PMO-FOR-003	x	x

3.4.2. PROCESO PLANEACIÓN

A. Planes de Trabajo:

1. Elaboración del cronograma:

MANUAL PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

Proceso: Procesos y PMO
Elaboró: Analista de Proyectos
Aprobó: Líder de Proyectos

PMO-MAN-001
Versión: 1
Fecha:26/12/2022

Debe considerar un listado completo de actividades enmarcadas en paquetes de trabajo o tareas resumen.

Ítems obligatorios:

- Actividad
- Fecha Inicio / Fin
- Responsables
- Línea base
- Avance Planeado / Real

2. Elaboración del presupuesto:

Debe tener relación con las actividades enmarcadas en el cronograma.

A tener en cuenta:

- Validar si existe una orden interna / CECO para imputar los gastos asociados al plan de trabajo.

Documento	ID Documento
Cronograma	PMO-FOR-006
Presupuesto	PMO-FOR-007

*Los procesos de contratación, planificación de la gestión de los recursos, gestión documental, y calidad se desarrollarán sólo si el plan de trabajo lo demanda y su directriz será la misma mencionada para la gestión de proyectos.

B. Proyectos:

1. Elaborar plan de gestión del proyecto
2. Elaborar el alcance
3. Elaboración del cronograma:

Debe considerar un completo listado de actividades enmarcadas en paquetes de trabajo o tareas resumen.

Ítems obligatorios:

- Actividad
- Fecha Inicio / Fin

MANUAL PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

Proceso: Procesos y PMO
Elaboró: Analista de Proyectos
Aprobó: Líder de Proyectos

PMO-MAN-001
Versión: 1
Fecha:26/12/2022

- Responsables
- Línea base
- Avance Planeado / Real

Documento	ID Documento	Inversión	
		Alta - Mega	Baja - Media
Plan de gestión del Proyecto	PMO-FOR-010	x	
Enunciado del alcance	PMO-FOR-004	x	x
Cronograma	PMO-FOR-006	x	x

4. Elaboración del presupuesto:

Debe tener relación con las actividades enmarcadas en el cronograma.

Validar si existe una orden interna / CECO para imputar los gastos asociados al proyecto. En caso de que no exista y la decisión sea la creación de una(s) orden(es) interna(s) se debe remitir al área de Planeación financiera – Proyectos, un correo electrónico con las especificaciones de esta y la solicitud de creación enviada por el responsable del proyecto.

La orden interna se refiere a una disposición usada en el ERP SAP para planificar, acumular y liquidar los costos de tareas, proyectos y trabajos realizados de manera interna dentro de la organización.

Para la creación de la orden interna se debe tener en cuenta, la siguiente clasificación:

Inversión: Permiten supervisar los costes de inversión activables y que pueden liquidarse en activos fijos, es decir capitalizarse al momento de su terminación (como, por ejemplo, la construcción de un activo fijo). Ejemplo: Gastos de consultoría/proveedores asociados directamente a la ejecución del proyecto, nómina, licencias, viajes.

Generales: Se utilizan para el control temporal de los gastos generales (que se producen al ejecutar un evento o desarrollar alguna actividad) o para el control a largo plazo de las partes de los gastos generales y/o gastos que no correspondan al core del proyecto. Ejemplo: Gastos de representación, papelería, gastos asociados a gestión de cambio.

Nota: Se aconseja solicitar acompañamiento al área contable y financiera para la revisión de los ítems que se van a incluir en la orden a crear, con el objetivo que ellos validen si los

MANUAL PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

Proceso: Procesos y PMO
Elaboró: Analista de Proyectos
Aprobó: Líder de Proyectos

PMO-MAN-001
Versión: 1
Fecha:26/12/2022

costos/gastos si corresponden a una inversión o un gasto, además de aconsejar la clase de orden a solicitar.

Aspectos a tener en cuenta:

Aspectos de SAP a tener en cuenta:

- Solicitar por medio de un correo electrónico la asignación de la orden interna para la imputación de facturas. Tener en cuenta los roles preparador (PMO) y liberador (Líder de proyecto).
- Solicitar por medio de correo electrónico al área de TI - SAP permisos de visualización de transacciones que permitan el control presupuestal y contable de la orden interna.

Documento	ID Documento	Inversión Alta - Mega	Inversión Baja - Media
Presupuesto	PMO-FOR-007	x	x

5. Proceso de Contratación:

La contratación de servicios y adquisiciones estarán regidas bajo el manual de contratación corporativo o del respectivo País.

Aspectos a tener en cuenta:

Generales:

- Verificar que el proveedor esté inscrito y activo en la compañía, de lo contrario se debe realizar el proceso de inscripción con el área de contabilidad.
- Generar un listado / registro de los contratos y ordenes de servicio asociados al proyecto. (Incluyendo código SAP)

En caso de que aplique contrato:

- Se debe gestionar la solicitud con el área jurídica de la filial a través del proceso o plataforma que se disponga para tal fin.
- Debe cumplir con las políticas definidas de compras.
- Se deben tener en cuenta los ANS del área jurídica y proveedor de pólizas.
- Tiempos asociados para gestión de firmas.

Aspectos de SAP para tener en cuenta:

MANUAL PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

Proceso: Procesos y PMO
Elaboró: Analista de Proyectos
Aprobó: Líder de Proyectos

PMO-MAN-001

Versión: 1

Fecha:26/12/2022

- En la creación del pedido se debe enlazar el número de contrato SAP y la orden interna/CECO a imputar.
- Si se cuenta con un plan de pagos acordado con el proveedor, crear el número de posiciones en el pedido, conforme al plan pagos previsto.
- Validar la estrategia de liberación.

Documento	ID Documento	Inversión Alta - Mega	Inversión Baja - Media
Plan de Recursos y Matriz de Contrataciones (Contratos / Ordenes de Servicio / etc.)	PMO-FOR-008	x	x

6. Planificar la gestión de los recursos***Equipo de proyecto***

Se debe validar la dedicación de cada uno de los integrantes del equipo de proyecto para cumplir las actividades en los tiempos establecidos.

Contratación de un nuevo recurso: Contratación de un recurso externo

- Validar si se realizará la contratación directa o a través de un outsourcing, este costo debe ser incluido en el presupuesto.
- Validar con el área de desarrollo humano el salario de la persona a contratar de acuerdo con las características solicitadas.

Reemplazo por transitoriedad: Persona interna en esquema de reemplazo de recurso asignado al proyecto

- Validar con el área de desarrollo humano si es necesario un aumento de salario de la persona que reemplazará el cargo, debido al cambio de funciones.

Se sugiere utilizar el documento: Organigrama, Matriz Roles y Responsabilidades, con el objetivo de dar claridad al equipo de proyectos sobre el rol de cada uno de sus integrantes de acuerdo con la fase de este. Esta actividad es conveniente realizarla periódicamente, así mismo identificar en dicha matriz los roles de personas que no hacen parte del equipo de proyecto pero que en determinado momento es necesaria su participación puntual.

Se debe mapear si los recursos que participarán en el proyecto tienen un esquema de rotación, vacaciones o licencias previstas en los tiempos de ejecución del proyecto.

MANUAL PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

Proceso: Procesos y PMO
Elaboró: Analista de Proyectos
Aprobó: Líder de Proyectos

PMO-MAN-001
Versión: 1
Fecha:26/12/2022

Documento	ID Documento	Inversión Alta - Mega	Inversión Baja - Media
Plan de Recursos y Matriz de Contrataciones (Contratos / Ordenes de Servicio / etc.)	PMO-FOR-008	x	x

7. Planificar la gestión documental

Se debe establecer un lugar para almacenar toda la documentación asociada al proyecto. Es decisión del líder de proyecto según necesidad la opción del lugar de almacenamiento. Se debe dar acceso a todo el equipo de proyecto (validar la necesidad de brindarle acceso al proveedor). Se sugiere la utilización de las herramientas actuales que posee la compañía, herramientas que permiten almacenar información en línea y en la nube.

Dependiendo del tipo de proyecto y volumen de documentación que se genere, se recomienda elaborar una matriz para el control de entregables.

** La disposición de la información deberá contar con respaldo periódico realizados por TI.*

8. Planificar la gestión de viajes:

Si en el proyecto se genera la necesidad de realizar viajes. Se recomienda de acuerdo con el plan de trabajo realizar un esquema de viajes con el objetivo de optimizar tiempo y costo.

9. Planificar la calidad

- Establecer los criterios de aceptación de entregables que garanticen el cumplimiento de las necesidades y requerimientos solicitados por el proyecto.
- En el cronograma establecer hitos de control de calidad relacionados directamente a actividades que se consideren relevantes.
- Identificar estándares asociados a la ejecución del proyecto, tales como: normas, buenas prácticas y referentes.
- Validar en las lecciones aprendidas, las estrategias utilizadas para controlar la calidad de los entregables del proyecto.

Documento	ID Documento	Inversión Alta - Mega	Inversión Baja - Media
Plan de calidad	PMO-FOR-005	x	

MANUAL PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

Proceso: Procesos y PMO
Elaboró: Analista de Proyectos
Aprobó: Líder de Proyectos

PMO-MAN-001
Versión: 1
Fecha:26/12/2022

10. Comunicaciones

- Establecer el esquema de reuniones y los participantes a las mismas.
- Flujos y canales para la aprobación de decisiones y firma de documentos (en caso de ser necesario).
- Debe contemplarse la gestión del cambio del proyecto en caso de ser necesaria (cambio de un proceso, equipos nuevos, entre otros) y debe informarse a todos los impactados por el cambio.

Documento	ID Documento	Inversión Alta - Mega	Inversión Baja - Media
Matriz Gestión de Interesados y Matriz de Comunicaciones	PMO-FOR-003	x	x

11. Riesgos

A partir de los riesgos mapeados en el acta de constitución y alcance se debe desarrollar un despliegue de estos, donde se evidencia planes de acción y control para mitigarlos.

Para los proyectos de Inversión Alta - Mega se les debe hacer una matriz de riesgos “perfil de riesgos” e identificar riesgos adicionales (en caso de que apliquen) a los mencionados en el alcance y acta de constitución, dado que corresponden a riesgos de alto nivel.

Documento	ID Documento	Inversión Alta - Mega	Inversión Baja - Media
Matriz de riesgos	PMO-FOR-009	x	x

12. Interesados

Revisar la matriz de interesados diligenciada en la etapa inicio con el objetivo de validar si se debe contemplar algún comentario/sugerencia o aporte parte realizado por un interesado en el proceso de planeación.

3.4.3. PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL RELACIONADO A LA ESTRUCTURACIÓN

Para cada proyecto y plan de trabajo el líder de este puede definir frecuencias y esquemas de seguimiento y control, pero se deben conservar las plantillas definidas para tal fin.

MANUAL PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

Proceso: Procesos y PMO
Elaboró: Analista de Proyectos
Aprobó: Líder de Proyectos

PMO-MAN-001
Versión: 1
Fecha:26/12/2022

Documento	ID Documento	Inversión Alta - Mega	Inversión Baja - Media	Plan de Trabajo
Control Integrado de Cambios	PMO-FOR-011	x	x	
Plantilla Control Presupuesto	PMO-FOR-007	x	x	x
Matriz de riesgos	PMO-FOR-009	x	x	
Matriz de Contrataciones (Contratos / Ordenes de Servicio / etc)	PMO-FOR-008	x	x	
Matriz Gestión de Interesados y Matriz Comunicaciones	PMO-FOR-003	x	x	
Acta de reunión	PMO-FOR-013	Apoyo	Apoyo	Apoyo

Control Integrado de Cambios: Los controles de cambio deben ser gestionados y socializados antes de proceder con cualquier trabajo adicional al proyecto.

1. Gestión el conocimiento de la estructuración del proyecto - Lecciones Aprendidas
 Es importante que el proceso de recolección de lecciones aprendidas se realice durante la planeación del proyecto y no dejar esta actividad como parte del proceso de cierre.

Documento	ID Documento	Inversión Alta - Mega	Inversión Baja - Media
Gestión el conocimiento de la estructuración del proyecto Lecciones Aprendidas	PMO-FOR-012	x	x

4. Cálculo indicador de la estructuración de proyectos y planes de trabajo

4.1. Indicador de Procesos / Plan de trabajo

Proceso	Peso	Tipo Criterio	Descripción
Inicio	0%	NA	Elaboración acta constitución / Ficha plan de trabajo
Planeación	15%	Tiempo	Días de planeación Real vs Días de planeación según metodología

MANUAL PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS Proceso: Procesos y PMO Elaboró: Analista de Proyectos Aprobó: Líder de Proyectos	PMO-MAN-001 Versión: 1 Fecha: 26/12/2022
---	---

Planeación	70%	40%	30%	Tiempo	Avance general (Real / planeado)
		70%			Ruta Crítica (Días proyectados / días planeados)
	60%	30%	Costo	% Avance (Recursos Real acumulado /Recursos Planeado Acumulado)	
		70%		% Proyectado (Recursos proyectado total a fecha de corte/ Recursos total Planeado)	

4.2. Indicador total de la estructuración del Proyecto / Plan de trabajo



MANUAL PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS Proceso: Procesos y PMO Elaboró: Analista de Proyectos Aprobó: Líder de Proyectos	PMO-MAN-001 Versión: 1 Fecha: 26/12/2022
---	---

5. Gestión de Firmas

Los siguientes documentos deben firmarse, de acuerdo con la clasificación de las de las iniciativas.

5.1. Proyecto

Grupo de procesos de gestión de proyectos	Documento	ID Documento	Líder de Proyecto	Sponsors / Stakeholder que corresponda	Cliente
Inicio	Acta de Constitución	PMO-FOR-002	x	x	x
Planificación	Enunciado del alcance	PMO-FOR-004	x	x	x
Planificación	Plan de calidad	PMO-FOR-005	x		
Planificación	Cronograma	PMO-FOR-006	VoBo por mail		VoBo por mail
Planificación	Control Integrado de Cambios	PMO-FOR-011	x	x	

Aclaraciones respecto a controles de cambio:

- **Proyectos con clasificación inversión: Mega y Alta**

Los controles de cambios deben ser firmados por el VP que corresponda.

- **Proyectos con clasificación inversión: Media**

Los controles de cambios menores al 10% del ppto pueden aprobarse por la Gerencia o su equivalente en los países. Si los controles de cambio aprobados suman una cantidad mayor al 25%, se debe pasar a VP para aprobación.

- **Proyectos con clasificación inversión: Baja**

Los controles de cambios menores al 10% del ppto pueden aprobarse por la dirección. Si los controles de cambio aprobados suman una cantidad mayor al 30%, se debe pasar a la Gerencia o su equivalente en los países para aprobación.

MANUAL PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS Proceso: Procesos y PMO Elaboró: Analista de Proyectos Aprobó: Líder de Proyectos	PMO-MAN-001 Versión: 1 Fecha:26/12/2022
---	--

5.2. Plan de Trabajo

Grupo de procesos de gestión de proyectos	Documento	ID Documento	Líder de Proyecto
Inicio	Ficha de inscripción plan de trabajo	PMO-FOR-001	Firma o VoBo por mail
Cierre	Cierre Técnico Plan de trabajo		Firma o VoBo por mail

Fuente: elaboración propia, 2022. Basada en PMBOK (Project Management Institute, 2021), y Metodología de Marco Lógico (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005).

PMO-FOR-001. FICHA DE INSCRIPCIÓN PLAN DE TRABAJO

	FICHA DE INSCRIPCIÓN PLAN DE TRABAJO	PMO-FOR-001
		Versión Nº 1
		Diciembre /2022

NOMBRE PLAN DE TRABAJO: (Escriba el nombre con el que se identifica el plan de trabajo dentro de la empresa)		CODIGO: XXX-Y Número consecutivo y letra que identifica el tipo de plan de trabajo.	
Líder:	1. Persona responsable	País / Sede Desarrollo Plan de trabajo	
		Holding	
		Colombia	
		Perú	
		Internacionalización	

Propósito	(Para qué se hace el plan trabajo?)
Justificación	(Por qué se hace necesario la realización del plan trabajo)
Objetivo General	(Un objetivo general es único, se enuncia con base en la técnica: Principales Procesos, Objeto, Particularidades) Indicar nombre de proveedor si se va a realizar con un tercero.
Duración Estimada	Indicar el tiempo estimado (alto nivel) para la realización del plan de trabajo.
Descripción actividades alto nivel	(Descripción breve de los entregables principales del plan de trabajo)
Riesgos de alto nivel	(Eventos que de presentarse afectan positiva o negativamente el plan de trabajo y que son previstos por la alta dirección o el entorno general del negocio: macro o sector)
Resumen del presupuesto	(Asignación presupuestal con que la empresa cuenta para la realización del plan de trabajo (presupuesto del año, no es la cifra definitiva del costo del plan de trabajo ya que esta obedece a ejercicios de planificación y ajustes posteriores). Aclarar cuando el plan de trabajo no está en presupuesto. Indicar si se conoce el CECO / Orden interna a la cual se imputará el plan de trabajo.
Recursos de alto nivel	Descripción de los recursos físicos, informáticos y personal asociados al plan de trabajo. En cuanto al personal es importante describir si se necesita un posible esquema de reemplazos o contratación de nuevo personal. Describir equipo de apoyo para desarrollo del plan.
Entregables	Listar los entregables que se obtienen al finalizar el plan de trabajo

Comentarios adicionales:

Fuente: elaboración propia, 2022. Basada en PMBOK (Project Management Institute, 2021), y Metodología de Marco Lógico (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005).

PMO-FOR-002. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	PMO-FOR-002
		Versión Nº 1
		Diciembre/2022

PROYECTO: (Escriba el nombre con el que se identifica el proyecto dentro de la empresa) NOMBRE DE LA FASE: (Solo aplica si el proyecto está estructurado por fases) EL PROYECTO ESTA ESTRUCTURADO POR FASES: SI__ NO__ ENUNCIE LAS FASES:		CODIGO: XXX-Y <i>Número consecutivo y letra que identifica el tipo de proyecto.</i>	
Líder:	1. Persona responsable del proyecto.	País / Sede Desarrollo Proyecto	
		Holding	
		Colombia	
Tipo de Proyecto:	Crecimiento, sostenimiento, mandatorio, exploración, discrecional.	Perú	
		Internacionalización	

Propósito	<i>(Para qué se hace el proyecto? En este ítem se hace una presentación de la alineación del proyecto con la estrategia de la Empresa. De qué manera contribuye a alcanzar la Mega o los objetivos estratégicos)</i>
Justificación	<i>(Por qué se hace necesario la realización del proyecto, se enuncian las diferentes razones que ameritan la realización del proyecto)</i>
Objetivo General	<i>(Un objetivo general es único, se enuncia con base en la técnica: Principales Procesos, Objeto, Particularidades)</i>
Descripción de alto nivel	<i>(Descripción breve de los entregables principales del proyecto)</i>
Riesgos de alto nivel	<i>(Eventos que de presentarse afectan positiva o negativamente el proyecto y que son previstos por la alta dirección o el entorno general del negocio: macro o sector)</i>
Resumen del Cronograma Hitos	<i>(Momentos de control que el patrocinador o sponsor requiere a lo largo del ciclo de vida del proyecto bien sea porque obedecen a controles de más alto nivel realizado por un organismo de mayor nivel de autoridad (inicio, entrega de planeación, final y otros tales como instalación física, seguimiento, requerimientos, etc.) o porque son requisitos que están establecidos previamente y que son inmodificables por la acción del líder del proyecto)</i>
Resumen del presupuesto	<i>(Asignación presupuestal con que la empresa cuenta para la realización del proyecto (presupuesto del año, no es la cifra definitiva del costo del proyecto ya que esta obedece a ejercicios de planificación y ajustes posteriores). Aclarar cuando el proyecto no está en presupuesto.</i>
Recursos de alto nivel	<i>Descripción de los recursos físicos, informáticos y personal asociados al proyecto. En cuanto al personal es importante describir si se necesita un posible esquema de reemplazos o contratación de nuevo personal.</i>
Requisitos de aprobación de del proyecto	<i>(Este punto en particular requiere especial atención. Se deben plantear las respuestas claras y precisas a todos y cada de los siguientes interrogantes: 1. ¿Qué constituye el éxito del proyecto?</i>

	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	PMO-FOR-002
		Versión N° 1
		Diciembre/2022

	<i>2. ¿Quién decide que el proyecto tiene éxito?</i>	
Firmas	Cliente:	Líder del proyecto
	_____	_____
	<i>Nombre:</i>	<i>Nombre:</i>
	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>
	<i>*Adicionar las firmas que el líder de proyecto crea conveniente</i>	

Comentarios adicionales

Fuente: elaboración propia, 2022. Basada en PMBOK (Project Management Institute, 2021), y Metodología de Marco Lógico (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005).

PMO-FOR-003. MATRIZ GESTIÓN DE INTERESADOS Y MATRIZ DE COMUNICACIONES

MATRIZ DE GESTIÓN DE INTERESADOS										PMO-FOR-003 Versión 1 Diciembre 2022 UNO INTERNO			
NOMBRE DEL PROYECTO: _____ (Escriba el nombre con el que se identifica el proyecto dentro de la empresa)										CÓDIGO DEL PROYECTO: _____			
NOMBRE DE LA FASE: _____ (Debe incluir el nombre de la actividad con la que se relaciona con el proyecto)										Pais / Sede (de donde es el Proyecto)			
										Rol/ cargo			
										Capacidad			
										Período			
										Información adicional			
NOMBRE (Identificador)	TÉCNICAS	OPERACIONALES	TIEMPO	ALCANCE	COSTO	CARGO	ROL EN EL PROYECTO	Fase del proyecto en que participa	Importancia dentro del proyecto	INFLUENCIA Participación activa	PODER Nivel Autoridad	Influencia Poder	OTRAS ACCIONES Según la personalidad del Cliente (relaciones)

INTERES	PODER			INFLUENCIA	PODER		
	BAJO	ALTO	MEDIO		BAJO	ALTO	MEDIO
BAJO	Socializar planeación	Informarlo de lo más relevante	Se informa a través de la Div de Comunicaciones	ALTO	Involucrarlo en vistas a campo	Involucrarlo en definiciones técnicas	Involucrarlo en decisiones del proyecto
MEDIO	Enviar información contractual, técnica relevante	Atender sus recomendaciones	Informar cambios	MEDIO	Relacionarlo con el proyecto	Tenerlo en cuenta para sugerencias y cambios	Informarlo continuamente
ALTO	Buscar firma en el alcance	Enviar informes mensuales	Socializar planeación	BAJO	Tenerlo en cuenta si va a tener relación cuando opere	Informar lo más relevante	Informar cambios en el alcance

MATRIZ DE COMUNICACIONES										PMO-FOR-003 Versión 1 Diciembre 2022 UNO INTERNO	
NOMBRE DEL PROYECTO: _____ (Escriba el nombre con el que se identifica el proyecto dentro de la empresa)										CÓDIGO DEL PROYECTO: _____	
NOMBRE DE LA FASE: _____ (Debe incluir el nombre de la actividad con la que se relaciona con el proyecto)										Pais / Sede (de donde es el Proyecto)	
										Rol/ cargo	
										Capacidad	
										Período	
										Información adicional	
1. ESCOGIDA DE REUNIONES											
2. RECOMENTOS SOBRE EL PROYECTO											
NOMBRE DEL DOCUMENTO	OBJETIVO	FRECUENCIA									
REPORTES DEL PROYECTO Y CONTROL DE AVANCE	Informar el avance del proyecto y los riesgos que se han presentado y las acciones que se han tomado para resolverlos.	SEMANAL									
COMITÉ DE SEGUIMIENTO TECNICO	Preparar y dar seguimiento al progreso del proyecto y a sus acciones y acciones.	SEMANAL									
3. PARTICIPACIÓN EN LAS REUNIONES											
Subordinar	NO	CONTRIBUYER EN CONTROL DE AVANCE	CONTRIBUYER EN OBJETIVO								
Gerente											
Gerente del Proyecto											
4. ROL EN LAS REUNIONES											
Subordinar	NO	PRESENCIA SIN PARTICIPACIÓN	PARTICIPACIÓN								
Gerente											
Gerente del Proyecto											

Fuente: elaboración propia, 2022. Basada en PMBOK (Project Management Institute, 2021), y Metodología de Marco Lógico (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005).

PMO-FOR-004. ENUNCIADO DEL ALCANCE

	ENUNCIADO DEL ALCANCE (SCOPE STATEMENT)	PMO-FOR-004 Edición N° 01 Diciembre 2022
--	--	--

NOMBRE DEL PROYECTO: (Escriba el nombre con el que se identifica el proyecto dentro de la empresa) NOMBRE DE LA FASE: (Solo aplica si el proyecto está estructurado por fases)	CÓDIGO: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">País / Sede Desarrollo Proyecto</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Holding</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Colombia</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Perú</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Internacionalización</td> <td></td> </tr> </table>	País / Sede Desarrollo Proyecto		Holding		Colombia		Perú		Internacionalización	
País / Sede Desarrollo Proyecto											
Holding											
Colombia											
Perú											
Internacionalización											

EL PROYECTO ESTA ESTRUCTURADO POR FASES: SI__ NO__ ENUNCIE LAS FASES:	
1. DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO:	
Características del producto servicio o resultado descrito en el Acta de Constitución del Proyecto y en los documentos de requisitos, en términos de condiciones o capacidades que debe poseer o caracterizar al producto para satisfacerlos, tales como propiedades que son distintivas del producto y hacen un proyecto único.	
2. CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO	
Especificaciones o criterios de rendimiento o funcionalidad que deben satisfacerse para poder ser recibidos los productos del proyecto. Estos pueden ser: técnicos, legales, de productividad, organizacionales, ambientales, de calidad, entre otros.	
3. ENTREGABLES DEL PROYECTO	
Los resultados que abarcan tanto el producto o servicio del proyecto, como los informes y documentación generados por el proceso de Dirección o Gerencia del Proyecto, teniendo en cuenta el Ciclo de Vida del Proyecto. Utilice sustantivos sin calificativos.	
ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO	ENTREGABLES
4. EXCLUSIONES DEL PROYECTO	
Identificar lo que está excluido del proyecto Establecer explícitamente lo que está fuera del alcance del proyecto, es decir, lo QUE NO ES EL PROYECTO y de esta manera evitar de malas interpretaciones y conflictos con los interesados. ENTREGABLES, PROCESOS, ÁREAS, PROCEDIMIENTOS, CARACTERÍSTICAS, REQUISITOS, FUNCIONES, ESPECIALIDADES, FASES, ETAPAS, ESPACIOS FÍSICOS, VIRTUALES, REGIONES, ETC., QUE SON EXCLUSIONES CONOCIDAS Y NO SERÁN ABORDADAS POR EL PROYECTO, Y QUE POR LO TANTO DEBEN ESTAR CLARAMENTE ESTABLECIDAS PARA EVITAR INCORRECTAS INTERPRETACIONES ENTRE LOS STAKEHOLDERS DEL PROYECTO.	

	ENUNCIADO DEL ALCANCE (SCOPE STATEMENT)	PMO-FOR-004 Edición N° 01 Diciembre 2022
--	--	--

5. RESTRICCIONES DEL PROYECTO
Enumerar y describir las restricciones específicas asociadas con el Alcance del Proyecto que limitan las opciones del equipo, como por ejemplo, un presupuesto predeterminado, o fechas o hitos del cronograma impuestos por el cliente o la organización ejecutante, o cuando un proyecto se realiza en función de un contrato, las disposiciones contractuales. (reglas de juego del proyecto)
6. SUPUESTOS DEL PROYECTO
7. RIESGOS DEL PROYECTO
Enumerar y describir los eventos que en caso de presentarse afectan POSITIVA O NEGATIVAMENTE al proyecto. Se sugiere utilizar como guía los entregables o el ciclo de vida del proyecto. <i>Tener en cuenta los riesgos que se pueden presentar durante el proyecto y la puesta en marcha de éste.</i>
<u>ANOTACIÓN</u>
<ul style="list-style-type: none"> Identifique los aspectos ambientales, SISO, legales y tecnología informática que puedan afectar el desempeño del proyecto y establezca unas acciones para dar respuesta a cada aspecto, las actividades derivadas de este análisis deben incluirse en el cronograma y presupuesto del proyecto.

Firmas	Cliente:	Líder del proyecto
	_____	_____
	Nombre:	Nombre:
	Fecha:	Fecha:
	<i>*Adicionar las firmas que el líder de proyecto crea conveniente</i>	

Comentarios adicionales

Fuente: elaboración propia, 2022. Basada en PMBOK (Project Management Institute, 2021), y Metodología de Marco Lógico (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005).

PMO-FOR-005. PLAN DE CALIDAD

	PLAN DE CALIDAD	PRY-FOR-005 Versión 1 Diciembre / 2022
--	------------------------	--

NOMBRE DEL PROYECTO: (Escriba el nombre con el que se identifica el proyecto dentro de la empresa) NOMBRE DE LA FASE: (Solo aplica si el proyecto está estructurado por fases)	CÓDIGO: Pais / Sede Desarrollo Proyecto Holding Colombia Perú Internacionalización
---	---

En la siguiente tabla, especificar los entregables más relevantes a los cuales se les requiere hacer un control de calidad con mayor detalle (ej: inspección por ensayos no destructivos, pruebas de material, muestreos, prototipos, entre otros). Relacionando si van a estar especificados bajo una norma o estándar de proceso.

Entregable	Estándar de calidad y/o proceso	Actividades de control	Observaciones

Firmas:	Director/Líder del Proyecto: Nombre: Fecha:	Otro (Opcional): Nombre: Fecha:
----------------	--	--

Fuente: elaboración propia, 2022. Basada en PMBOK (Project Management Institute, 2021), y Metodología de Marco Lógico (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005).

PMO-FOR-006. CRONOGRAMA

Cronograma Nombre del proyecto: Responsable: Área encargada: Fecha inicio: Fecha finalización: Año:	
--	--

Actividad	Duración	Fecha Inicio	Fecha Fin	Descripción	Comentarios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Actividad 1																		
Actividad 2																		
Actividad 3																		
Actividad 4																		
Actividad 5																		
Actividad 6																		
Actividad 7																		
Actividad 8																		
Actividad 9																		
Actividad 10																		
Actividad 11																		

Fuente: elaboración propia, 2022. Basada en PMBOK (Project Management Institute, 2021), y Metodología de Marco Lógico (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005).

PMO-FOR-010. PLAN DE GESTIÓN DE ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

	PLAN DE GESTIÓN DE ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS	PMO-FOR-010 Versión 1 Diciembre/2022
--	---	--

PROYECTO: (Escriba el nombre con el que se identifica el proyecto dentro de la empresa) NOMBRE DE LA FASE: (Solo aplica si el proyecto está estructurado por fases) EL PROYECTO ESTA ESTRUCTURADO POR FASES: SI__ NO__ ENUNCIE LAS FASES:	CODIGO: XXX-Y <i>Número consecutivo y letra que identifica el tipo de proyecto.</i>
--	---

1. ADAPTACIÓN DE LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN: *¿cuáles procesos realizó y realizará para su planeación?*

Iniciación:
Planificación:
Seguimiento y control:
Cierre:
Acompañamiento:

2. PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS: *¿quiénes conforman el comité y cuando se escala a una instancia mayor?*

<i>El Comité de Control de Cambios del proyecto acá se deben especificar los montos que se manejarán para pasar el control de cambios a una instancia mayor a la del Comité. Especificar % del ppto, como referencia se pueden tomar niveles de aprobación según los cargos.</i>
<i>El Comité está conformado por: Patrocinador, clientes y Director de la División Proyectos e Innovación. El líder también debe aparecer ya que es quién pone a consideración el control.</i>

ENTREGABLES MAYORES

3. LINEAS BASE Y PLANES

- **LÍNEA BASE DE ALCANCE** (Ver enunciado del alcance)

PROCESO DE CONTROL DEL ALCANCE: Descripción del proceso para controlar el alcance. QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ.

	PLAN DE GESTIÓN DE ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS	PMO-FOR-010 Versión 1 Diciembre/2022
--	---	--

- **LINEA BASE DE TIEMPO (Ver cronograma detallado)**

HITOS

- | | |
|--|---|
| PROCESO DE CONTROL DE CRONOGRAMA: Descripción del proceso para controlar el cronograma. QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ. | |
| <i>Acá enunciar cada cuánto se hace control</i> | <i>Acá se enuncia quién hace el control</i> |

- **LINEA BASE DE DESEMPEÑO DE COSTOS (Ver presupuesto y flujo)**

PROCESO DE GESTIÓN COSTOS: Descripción del proceso para controlar los costos. QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ.	
<i>Acá enunciar cada cuánto se hace control</i>	<i>Acá se enuncia quién hace el control</i>

(Con la información de costos y tiempos, el Director de la División de Proyectos tomará las acciones respectivas para corregir, reorientar o mantener el desempeño del proyecto)

Presupuesto resumido (insertar imagen del ppto por tipo gasto, en el que se vea el monto aprobado en el AC).

- 4. RECURSOS HUMANOS (Plan de recursos)** Si no se realizó matriz de roles y responsabilidades ni organigrama del proyecto, se deben enunciar los actores principales que intervendrán en el proyecto.

- 5. COMUNICACIONES (Ver matriz de comunicaciones).** Si no se realizó matriz de comunicaciones, se debe aclarar a través de quienes se realizarán las comunicaciones principales y las técnicas del proyecto.

- 6. RIESGOS (Ver matriz de riesgos)** Si no se realizó matriz de riesgos, se deben enunciar los principales riesgos que pueden afectar el proyecto.

- 7. ADQUISICIONES (Ver matriz de contrataciones)** Si no se realizó matriz de adquisiciones, se debe enunciar que los montos serán aprobados según políticas corporativas

Fuente: elaboración propia, 2022. Basada en PMBOK (Project Management Institute, 2021), y Metodología de Marco Lógico (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005).

PMO-FOR-011. CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS

CONTROL DE CAMBIOS	PMO-FOR-011
	Versión 1
	Diciembre/2022

USO

NOMBRE DEL PROYECTO: (Escriba el nombre con el que se identifica el proyecto dentro de la empresa) NOMBRE DE LA FASE: (Solo aplica si el proyecto está estructurado por fases)	CÓDIGO:	
	País / Sede Desarrollo Proyecto	
	Holding	
	Colombia	
	Perú	
	Internacionalización	

Solicitud No.	Fecha:
Solicitado por	
Tipo de Solicitud	
S.C.	C.I.
O.A.	H.A.

S.C: Solicitud del cliente o Sponsor; C.I: Condición Imprevista; O.A Oportunidad de Ahorro; H.I Hallazgos del área

Seleccione el tipo de solicitud según:

S.C: cuando sea explícita la solicitud (agregar un entregable, modificar el alcance, etc)

C.I: Cuando se materialice algún riesgo o no se cumpla un supuesto.

O.A: cuando se realiza gestión para obtener un ahorro en un entregable.

H.I: cuando la etapa de ingeniería modifique la planeación por cambios técnicos que elevarán o disminuirán el tiempo o costo del proyecto

Cambio No.1	<i>Solo enunciar el cambio: ej (nuevo entregable, modificación por área, condiciones de mercado, etc.</i>
--------------------	---

Impactos sobre el proyecto			
Alcance	Presupuesto	Programación	

Descripción del Cambio	<i>Describir en un solo renglón: materialización de riesgo "riesgo enunciado en la planeación"</i>
Justificación del Cambio Requerido	<i>Acá es donde se explica por qué vamos a hacer el cambio: ej (la situación sociopolítica no permite que exista el suministro habitual de telas, por lo cual se le da prioridad a la operación, dejando al proyecto stand by hasta que se reestablezcan las condiciones.).Se estima un período de 2 meses, el cual podrá ser modificado según los acontecimientos que se presenten.</i>

Valor de los imprevistos en el proyecto	
Imprevistos planeados	<i>Valor según planeación</i>

CONTROL DE CAMBIOS		PMO-FOR-011
		Versión 1
		Diciembre/2022

Imprevistos ejecutados hasta el momento	<i>Valor según corte de último mes</i>
Imprevistos a utilizar en este cc.	<i>Valor que se utilizará en este cc</i>
% imprevistos ejecutados	<i>(ejecutado + ejecutar)/planeado</i>

Los imprevistos se verifican para cruzar valores con lo que vamos a pedir en el control de cambios, si todavía tenemos ese rubro sin ejecutar y el cc es menor, podemos omitir solicitar ese cambio, para que el proyecto no quede con sobre estimación de costo.

Impacto en los Recursos y Costos del Proyecto				
Descripción	Tiempo de Trabajo (Días)		Costo	
	Reducción	Incremento	Reducción	Incremento
<i>Actividad o entregable adicional o que se eliminará. También se puede enunciar la situación que me está afectando el proyecto.</i>				
Cambio Neto Total				

Impacto en el presupuesto	
Presupuesto planeado:	
Nuevo presupuesto:	
% incremento en presupuesto planeado:	

Impacto en la Programación del Proyecto	
Fecha Planeada de puesta en marcha:	
Nueva Fecha de puesta en marcha:	
% incremento en tiempo planeado:	
Fecha de cierre del proyecto:	

VoBo Ente de Control:	Fecha:
-----------------------	--------

Acción	Comentarios
Rechazado <input type="checkbox"/>	
Aprobado <input type="checkbox"/>	

CONCLUSIONES

Tras la realización del presente trabajo se evidencia la importancia del desarrollo del modelo de gestión por procesos para los diferentes procesos organizacionales, tanto administrativos como operativos, pues este permite un mayor entendimiento e involucramiento del personal en las actividades y procesos de transformación, y mejora de la organización. Se identifica además que la generación del Mapa de Procesos trae consigo la identificación de responsabilidad y participación de los actores dentro de la organización, así como el flujo de información requerido para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La documentación del proceso trae a su vez la posibilidad de contar con una fuente de información estándar y común para procesos que son desarrollados por diferentes áreas y personas, con este entendimiento general es posible crear sinergias y desarrollar actividades de mejora sobre el proceso desde la ejecución y las vivencias propias de los participantes, además permite implementar un sistema de información y consulta más amigable con el usuario. Este proceso llevado a cabo por medio del Manual de procedimientos con la especificación de actividades, responsabilidades y formatos a diligenciar, además del desarrollo de los formatos y herramientas de construcción, documentación, estandarización y almacenaje de la información, pone el punto de partida para futuros desarrollos e implementaciones en el proceso abordado y en otros procesos organizacionales de relevancia.

Por medio del trabajo realizado se han establecido las bases para la medición y evaluación de resultados, además de un recurso para el diligenciamiento y almacenamiento de lecciones aprendidas tras la ejecución del proceso, lo que permitirá el mejoramiento continuo de este. Su integración con otros procesos organizacionales servirá a su vez para la consecución de los objetivos de la compañía, apuntando a una Gestión integrada de la calidad y futuras certificaciones como estándares de reconocimiento nacional e internacional y que aportan al mayor reconocimiento de la compañía en el mercado.

RECOMENDACIONES

1. Difundir el Mapa de Procesos del Proceso de Estructuración de Proyectos, Manual de Procedimiento y los formatos desarrollados a todas las áreas de la compañía, entendiéndose estos como parte fundamental de la transformación actual que se vive en la organización.
2. Formalizar, aprobar y aplicar los indicadores propuestos, de forma uniforme y estándar para todas las áreas para el control del proceso desarrollado.
3. Se recomienda la permanente actualización del Mapa de Procesos desarrollado, del Manual de Procedimientos, y de todos los documentos y formatos generados.
4. Como parte de la transformación que vive la organización, debe motivar al personal, haciendo énfasis en la importancia de sus actividades dentro de cada proceso, alentando su participación y capacitando a sus empleados para que puedan hacer aportes de valor y transformar este con las dinámicas actuales.
5. Se recomienda ampliar el estudio a otros procesos relevantes, con el objetivo de integrar y generar sinergias entre las áreas y los procesos, mejorando la productividad y eficacia de la organización, generando mayor crecimiento y adaptación al cambio en un entorno de constantes retos y variaciones.

REFERENCIAS

- Acovedi. (s.f.). Venta Directa. Obtenido de <https://acovedi.org.co/venta-directa/>
- Agencia de Calidad de la Educación. (s.f.). Herramienta Matriz de priorización de problemas . Chile.
- Alonso Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 159-171.
- Álvarez Cervantes, M. (01 de 10 de 2015). *El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional*. Obtenido de DOI: rces.v24n36.a6
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Blue Hole Press.
- ASANA. (09 de octubre de 2022). ASANA. Obtenido de Matriz de riesgos: cómo evaluar los riesgos para lograr el éxito del proyecto: <https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>
- Asociación española de la calidad. (s.f.). Gestión por procesos. 2020. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20procesos%20o,se%20gestionan%20como%20un%20proceso.>
- Beltrán Sáenz, J., Carmona Calvo, M. Á., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. Á., & Tejedor Panchón, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Calderón Flores, J. K., & Orellana Tenesaca, M. C. (2014). Diseño de un Sistema de Gestión por procesos para Empresas Consultoras, caso de aplicación "SICMAS Consultores".
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2012). *Administración de la calidad total*. Universidad Nacional de Mar del Plata.

- Chiavenato, I. (2004). *Fundamentos de la administración*. McGraww-Hill Interamericana.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid, España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.
- Cortés Gómez, C. F. (2008). La técnica del focus group para determinar el diseño de experiencias de formación de usuarios. 33-56. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cubillos Benavides, M., & Torres Cuello, M. A. (2020). *Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (Mipg)* (1 ed.). Bogotá, D.C.: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Deemer, P., Benefield, G., Larman, C., & Vodde, B. (2009). *Información Básica de Scrum*. Scrum Training Institute.
- Delgado Tobar, M., & Trujillo Ardila, S. A. (2013). Estandarización de procesos en una empresa del sector de la construcción para cumplir con requisitos de la norma internacional ISO 9001:2008. (Tesis de Grado, Facultad de Ingeniería, Universidad ICESI). Santiago de Cali.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (03 de 2021). *Manual Operativo MIPG. Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>
- Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). *Matriz de Estructuración Proyectos de Infraestructura*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/Paginas/Modelo-de-operacion-por-Procesos.aspx>
- Espejo, E., & Reyes, A. (2011). Organizational systems: managing complexity with the viable system model. *Naming systems: Tools to study organizational identity*.
- Espejo, R. (1999). Metodología TASCOI. The Viable System Model and The Viplna Software. *The international Journal of Systems and Cybernetics*, 6, 28.

- García Hernández, M. D., Martínez Garrido, C. A., Martín Martín, N., & Sánchez Gómez, L. (2006). *Metodología de Investigación Avanzada*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- González González, A., Leal Rodríguez, L., Martínez Caballero, D., & Morales Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. XVI, núm. 28. Colombia. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500003>
- Harrington, J. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- ISO 9000:2015, *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. (s.f.). Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Jiménez Ámesquita, J. K. (2020). Implementación de la gestión por procesos en el proceso de seguimiento y liquidación de proyectos en una empresa de telecomunicaciones. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11568/Jimenez_aj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kinnell, M., & Garrod, P. (1995). *Benchmarking and its relevance to the Library and information*. Northumberland: British Library Research and Development Department Project.
- Koontz, H. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). McGraw-Hill.
- Londoño Marín, S., Londoño Gallego, J. A., Castro Maldonado, J. J., & Patiño Murillo, J. A. (2018). Guía interactiva para el desarrollo de proyectos bajo la Metodología de Marco Lógico.. *Revista Espacios*, 39(47), 25.
- Meza Orozco, J. D. (s.f.). *Evaluación Financiera de Proyectos*. ECOE EDICIONES.

- Miranda, L. F., & Medina, E. (2008). Proyectos de Innovación: Formulación desde el enfoque de procesos. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3, 1, 58-73. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84730107>
- Morantes Higuera, A. E. (2013). Factores asociados a la gestión en educación superior a distancia: Propuesta de un modelo. (Tesis de Grado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia). Bogotá.
- Morgan, D. L. (1998). Focus Groups as Qualitative Research. *Qualitative Research Methods Series*, 16, 2. SAGE PUBLICATIONS.
- Ortegon, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1996). *Gestión por procesos*. Peruvian Book Central S.R.L.
- Plazas, H. (2017). *Diseño de Procesos*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Portafolio. (05 de Junio de 2021). *La importancia del sector de la moda en economías colombiana y mundial*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/sector-de-la-moda-y-su-importancia-a-las-economias-de-clombia-y-el-mundo-552670>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Macmillan Inc.
- Project Management Institute. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos - GUÍA DEL PMBOK*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Quintero, J., & Gonzalez, J. A. (2013). Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad de área de producción de la empresa Ladrillera La Ximena. (Tesis de Grado, Facultad de Ingeniería, Universidad San Buenaventura). Santiago de Cali, Colombia. Obtenido de <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/e097c2c4-0207-4747-8f4f-4ee79f2a0e77/content?authentication->

token=eyJhbGciOiJIUzI1NiJ9.eyJlaWQiOiI4MjdmMGM5OC1mZTQ3LTQwZjctOWY1NC1hYjZkODM3YmE0OGQiLCJzZyI6W10sImF1dGhbnRpY2F0aW9uTWV0aG9kljoi

- Retos Directivos. (2021). *EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/que-es-y-como-elaborar-una-matriz-de-priorizacion/>
- Roche, J. (s.f.). *Deloitte*. Obtenido de ¿Cómo puede ayudar SAFe a mi empresa?: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/safe-scaled-agile-framework.html>
- Ruiz Fuentes, D., Amaguer Torres, R. M., Torres Torres, I. C., & Hernández Peña, A. M. (2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. Ciencias Holguín, XX(1), 1-11.
- SAFe. (02 de 2021). Welcome to Scales Agile Framework 5!. Obtenido de <https://www.scaledagileframework.com/about/>
- Salesforce. (2021). Qué son las metodologías ágiles y cómo pueden ayudar a tus equipos de trabajo. Obtenido de: *Salesforce*. <https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/12/que-son-metodologias-agiles-y-como-pueden-ayudar-a-tus-equipos-de-trabajo.html#:~:text=Es%20decir%2C%20una%20metodolog%C3%ADa%20%C3%A1gil,resuelve%20etapas%20en%20poco%20tiempo.>
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Sectorial. (2021). *Sectorial*. Obtenido de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/417924-perfil-laboral-del-sector-consumo-para-2025>
- Sepúlveda Cuevas, S., & Cravero Leal, A. (2014). Estandarización de los procesos asociados al desarrollo de proyectos informáticos: un caso de estudio. *18(2)*, 375-389. Distrito Federal, México: Instituto Politécnico Nacional. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=61531305011>
- Spendolini, M. J. (1992). *Benchmarking*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín : Universidad de Antioquia.
- Trávez Padilla, M. P. (Febrero de 2009). Diseño y estandarización de los procesos en la Gestión Financiera de la Dirección General de Intereses Marítimos de la Armada del Ecuador. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/1550>
- Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2014). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *UTCiencia - Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo*, 1(3), 140-149.
- Yourdon, E. (1989). *Modern Structured Analysis*. Yourdon Press.
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 81-88.

ANEXOS

ANEXO 1. BITÁCORA DE ENTREVISTA

Herramienta 1

<u>ENTREVISTAS LÍDERES DE PROYECTOS</u>		
Descripción		
<p>El propósito de este estudio de investigación-acción es comprender el proceso de estructuración de proyectos llevado a cabo en las diferentes gerencias de Línea Directa (Comercial, Logística, TI, Desarrollo Organizacional, Servicios Compartidos). Esto se hace con el objetivo de desarrollar un modelo integrado de gestión por procesos para el área de proyectos de la compañía, comenzando con el proceso de estructuración de proyectos, en el marco de la maestría en Gerencia Integral por procesos de la Universidad EAFIT. Cabe resaltar que el proceso de estructuración de proyectos en la compañía puede definirse como las actividades, acciones o decisiones interrelacionadas, orientadas a generar los datos necesarios, referentes a una idea de negocio, mejora o implementación para la formulación y estructuración, además de la evaluación financiera para aceptarse o no como proyecto dentro de la organización.</p>		
Metodología		
<p>Herramienta 1 - Entrevista semi estructurada, con una duración máxima de 1 hora. Las entrevistas serán llevadas a cabo de forma presencial y/o virtual, dependiendo de la ubicación del experto.</p> <p>Muestra homogénea: tal como lo expresa la teoría en esta muestra homogénea los participantes seleccionados poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema por investigar o resaltar situaciones, y procesos referentes al proceso de estructuración de proyectos dentro de la compañía.</p>		
Pregunta de investigación	Diseño, marco o abordaje	Información que proporciona
Preguntas sobre problemáticas o situaciones de un grupo o comunidad (incluyendo cambios).	Investigación-acción	Diagnóstico de problemáticas sociales, políticas, laborales, económicas, etc., de naturaleza colectiva. Categorías sobre las causas y consecuencias de las problemáticas y sus soluciones.
Propósito		
<p>Comprender de manera general el proceso llevado a cabo para estructurar proyectos en las diferentes áreas de la compañía, comprender cómo se relacionan las áreas en este proceso, las falencias que este posee y las posibles mejoras vistas desde los ejecutores del proceso. Luego de comprender este proceso, encontrar procedimientos en común y mejores prácticas entre las diferentes áreas, para de esta forma hacer un levantamiento de procedimientos y procesos clave, el mapa de procesos y los formatos de caracterización de estos.</p>		

Preguntas de la entrevista	
1.	¿Cuál es tu trayectoria profesional? Cuéntanos un poco tu papel dentro de la organización
2.	¿Cuál es el papel de tu área en la organización?
3.	¿Qué tipo de proyectos se estructuran y llevan a cabo en tu área?
4.	¿Cuál es el proceso de estructuración de proyectos en el área de _____ y qué es lo que se logra? Entender el resultado ayuda a analizar la razón de por qué existe el proceso y que tan crítico es para la organización.
5.	¿Cómo se realiza o ejecuta el proceso actualmente? La idea es visualizar el flujo o secuencia de actividades como se realizan en la actualidad.
6.	¿Quiénes son los participantes y cuáles son sus funciones desde el área específica? Identificar los roles y responsabilidades, incluso las relaciones con sistemas existentes.
7.	¿Qué actividades claves destacas del proceso?
8.	¿Cuáles son las áreas que intervienen en el proceso?
9.	¿Qué información se requiere de las personas y áreas relacionadas? Esto permite identificar los diferentes stakeholders y la complejidad del proceso.
10.	¿Cuáles son los reportes que se necesitan del proceso? ¿Qué formatos, documentos o reportes existen?
11.	¿Cuáles indicadores están relacionados al proceso?
12.	¿Cuáles son los tiempos y restricciones para desarrollar este proceso?
13.	¿Cuáles son las reglas de negocio o características propias que afectan el proceso?
14.	¿Cuál sería el proceso ideal? Ayudar a visualizar lo que se desea del proceso e identificar los detalles a considerar.
15.	¿Cuáles debilidades considera posee el proceso en la actualidad?
16.	¿Qué aspectos considera pueden mejorarse en la ejecución de este proceso?
Caracterización de Participantes	
Actor	
Rol	Líder de Mantenimiento
Perfil	Líder de Mantenimiento responsable de idear y estructurar los proyectos del área logística de la compañía
Datos esperados del participante	Procedimientos llevados a cabo en la gerencia logística al momento de idear y estructurar un proyecto Ineficiencias vistas desde la gerencia logística para este proceso Mejoras consideradas para el proceso Áreas operativas y administrativas con las cuales se relaciona logística para estructurar un proyecto
Herramienta para recolección de datos	Entrevista
Actor	
Rol	Líder Técnico

Perfil	Líder técnico específicamente en conexiones de red responsable de idear y estructurar los proyectos del área técnica de TI (Redes) de la compañía
Datos esperados del participante	Procedimientos llevados a cabo en la gerencia TI (Redes) al momento de idear y estructurar un proyecto. Ineficiencias vistas desde la gerencia TI (Redes) para este proceso Mejoras consideradas para el proceso. Áreas operativas y administrativas con las cuales se relaciona TI (Redes) para estructurar un proyecto.
Herramienta para recolección de datos	Entrevista.
Actor	
Rol	Directora Desarrollo de Producto
Perfil	Líder de Desarrollo de producto responsable de idear y estructurar los proyectos del área de desarrollo de nuevos productos de la compañía.
Datos esperados del participante	Procedimientos llevados a cabo en la gerencia de desarrollo de producto al momento de idear y estructurar un proyecto. Ineficiencias vistas desde la gerencia de desarrollo de producto para este proceso. Mejoras consideradas para el proceso. Áreas operativas y administrativas con las cuales se relaciona desarrollo de producto para estructurar un proyecto.
Herramienta para recolección de datos	Entrevista.
Actor	
Rol	Directora de Bienestar
Perfil	Directora de Bienestar organizacional responsable de idear y estructurar los proyectos del área de bienestar de la compañía.
Datos esperados del participante	Procedimientos llevados a cabo en la gerencia de bienestar organizacional al momento de idear y estructurar un proyecto. Ineficiencias vistas desde la gerencia de bienestar para este proceso. Mejoras consideradas para el proceso. Áreas operativas y administrativas con las cuales se relaciona bienestar para estructurar un proyecto.
Herramienta para recolección de datos	Entrevista
Actor	

Rol	Funcional TI Negocio
Perfil	Líder Funcional en TI responsable de idear y estructurar los proyectos del área de TI (equipos y maquinaria) de la compañía.
Datos esperados del participante	Procedimientos llevados a cabo en la gerencia TI (equipos y maquinaria) al momento de idear y estructurar un proyecto. Ineficiencias vistas desde la gerencia TI (equipos y maquinaria) para este proceso. Mejoras consideradas para el proceso. Áreas operativas y administrativas con las cuales se relaciona TI (equipos y maquinaria) para estructurar un proyecto.
Herramienta para recolección de datos	Entrevista
Consentimientos Informados	
Formato Consentimiento Informado. Se les informará a los participantes que el consentimiento informado se firma para todas las actividades correspondientes a la investigación.	
Herramientas por utilizar	
Entrevista - Como instrumento de recolección de los datos se utilizarán entrevistas con los líderes y encargados de proyectos en las diferentes áreas de la compañía.	
Logística	
La invitación para participar de las entrevistas se hará de manera individual, por medio de una reunión con cada uno de los participantes donde se les contará de qué se trata la investigación y su respectivo enfoque. Luego de la confirmación de estos de su interés y aceptación a participar de esta, se citará según lo acordado con los expertos por medio de la herramienta Microsoft Teams. Se desarrollarán de manera física y/o virtual dependiendo de la ubicación del experto y la disponibilidad y preferencia que se manifieste por este. El día previo al desarrollo de la entrevista se le recordará al experto la citación.	

Fuente: Elaboración propia, 2022. Basada en metodología propuesta por (Bisquerra, 2004). (Strauss & Corbin, 2002)

ANEXO 2. BITÁCORA FOCUS GROUP

Herramienta 2

<i>FOCUS GROUP LÍDERES DE PROYECTOS</i>								
Descripción								
<p>El propósito de este estudio de investigación-acción es comprender el proceso de estructuración de proyectos llevado a cabo en las diferentes gerencias de Línea Directa (Comercial, Logística, TI, Desarrollo Organizacional, Servicios Compartidos). Esto se hace con el objetivo de desarrollar un modelo integrado de gestión por procesos para el área de proyectos de la compañía, comenzando con el proceso de estructuración de proyectos, en el marco de la maestría en Gerencia Integral por procesos de la Universidad EAFIT. Cabe resaltar que el proceso de estructuración de proyectos en la compañía puede definirse como las actividades, acciones o decisiones interrelacionadas, orientadas a generar los datos necesarios, referentes a una idea de negocio, mejora o implementación para la formulación y estructuración, además de la evaluación financiera para aceptarse o no como proyecto dentro de la organización.</p>								
Metodología								
<p>Herramienta 2 - Focus group con los participantes de las entrevistas, con una duración aproximada de 3 horas. Se llevará a cabo de manera presencial y virtual (formato mixto) por disponibilidad de los expertos.</p> <p>Muestra homogénea: tal como lo expresa la teoría en esta muestra homogénea los participantes seleccionados poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema por investigar o resaltar situaciones, y procesos referentes al proceso de estructuración de proyectos dentro de la compañía.</p>								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Pregunta de investigación</th> <th>Diseño, marco o abordaje</th> <th>Información que proporciona</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Preguntas sobre problemáticas o situaciones de un grupo o comunidad (incluyendo cambios).</td> <td>Investigación-acción</td> <td>Diagnóstico de problemáticas sociales, políticas, laborales, económicas, etc., de naturaleza colectiva. Categorías sobre las causas y consecuencias de las problemáticas y sus soluciones.</td> </tr> </tbody> </table>			Pregunta de investigación	Diseño, marco o abordaje	Información que proporciona	Preguntas sobre problemáticas o situaciones de un grupo o comunidad (incluyendo cambios).	Investigación-acción	Diagnóstico de problemáticas sociales, políticas, laborales, económicas, etc., de naturaleza colectiva. Categorías sobre las causas y consecuencias de las problemáticas y sus soluciones.
Pregunta de investigación	Diseño, marco o abordaje	Información que proporciona						
Preguntas sobre problemáticas o situaciones de un grupo o comunidad (incluyendo cambios).	Investigación-acción	Diagnóstico de problemáticas sociales, políticas, laborales, económicas, etc., de naturaleza colectiva. Categorías sobre las causas y consecuencias de las problemáticas y sus soluciones.						
Propósito								
<p>Comprender de manera general el proceso llevado a cabo para estructurar proyectos en las diferentes áreas de la compañía, comprender cómo se relacionan las áreas en este proceso las falencias que este posee y las posibles mejoras vistas desde los ejecutores del proceso. Luego de comprender este proceso, encontrar procedimientos en común y mejores prácticas entre las diferentes áreas, para de esta forma hacer un levantamiento de procedimientos y procesos clave, el mapa de procesos y los formatos de caracterización de estos.</p>								
Orden del día para el focus group								
1.	Bienvenida y contexto							
2.	Presentación de resultados							

3.	Workshop Identificación de procesos y procedimientos clave en la estructuración de proyectos
4.	Conclusiones
5.	Cierre de la sesión
Caracterización de Participantes	
Actor	
Rol	Líder de Mantenimiento.
Perfil	Líder de Mantenimiento responsable de idear y estructurar los proyectos del área logística de la compañía.
Datos esperados del participante	Procedimientos llevados a cabo en la gerencia logística al momento de idear y estructurar un proyecto. Ineficiencias vistas desde la gerencia logística para este proceso Mejoras consideradas para el proceso. Áreas operativas y administrativas con las cuales se relaciona la logística para estructurar un proyecto
Herramienta para recolección de datos	Focus Group.
Actor	
Rol	Líder Técnico.
Perfil	Líder técnico específicamente en conexiones de red responsable de idear y estructurar los proyectos del área técnica de TI (Redes) de la compañía.
Datos esperados del participante	Procedimientos llevados a cabo en la gerencia TI (Redes) al momento de idear y estructurar un proyecto. Ineficiencias vistas desde la gerencia TI (Redes) para este proceso Mejoras consideradas para el proceso. Áreas operativas y administrativas con las cuales se relaciona TI (Redes) para estructurar un proyecto.
Herramienta para recolección de datos	Focus Group.
Actor	
Rol	Directora Desarrollo de Producto.
Perfil	Líder de Desarrollo de producto responsable de idear y estructurar los proyectos del área de desarrollo de nuevos productos de la compañía.

Datos esperados del participante	<p>Procedimientos llevados a cabo en la gerencia de desarrollo de producto al momento de idear y estructurar un proyecto</p> <p>Ineficiencias vistas desde la gerencia de desarrollo de producto para este proceso.</p> <p>Mejoras consideradas para el proceso.</p> <p>Áreas operativas y administrativas con las cuales se relaciona desarrollo de producto para estructurar un proyecto.</p>
Herramienta para recolección de datos	Focus Group.
Actor	
Rol	Directora de Bienestar
Perfil	Directora de Bienestar organizacional responsable de idear y estructurar los proyectos del área de bienestar de la compañía
Datos esperados del participante	<p>Procedimientos llevados a cabo en la gerencia de bienestar organizacional al momento de idear y estructurar un proyecto</p> <p>Ineficiencias vistas desde la gerencia de bienestar para este proceso</p> <p>Mejoras consideradas para el proceso</p> <p>Áreas operativas y administrativas con las cuales se relaciona bienestar para estructurar un proyecto</p>
Herramienta para recolección de datos	Focus Group
Actor	
Rol	Funcional TI Negocio.
Perfil	Líder Funcional en TI responsable de idear y estructurar los proyectos del área de TI (equipos y maquinaria) de la compañía.
Datos esperados del participante	<p>Procedimientos llevados a cabo en la gerencia TI (equipos y maquinaria) al momento de idear y estructurar un proyecto</p> <p>Ineficiencias vistas desde la gerencia TI (equipos y maquinaria) para este proceso.</p> <p>Mejoras consideradas para el proceso.</p> <p>Áreas operativas y administrativas con las cuales se relaciona TI (equipos y maquinaria) para estructurar un proyecto.</p>
Herramienta para recolección de datos	Focus Group.
Consentimientos Informados	
<p>Formato Consentimiento Informado.</p> <p>Se les informará a los participantes que el consentimiento informado se firma para todas las actividades correspondientes a la investigación.</p>	

Herramientas por utilizar
Focus Group - Como instrumento de recolección de datos se utilizará un acta con los datos recolectados, decisiones y aspectos a resaltar generados en la sesión.
Logística
<p>La invitación para participar se hará de manera individual, por medio de una reunión con cada uno de los participantes donde se les contará de qué se trata la investigación y su respectivo enfoque. Luego de la confirmación de estos de su interés y aceptación a participar, se citará según lo acordado con los expertos por medio de la herramienta Microsoft Teams. Se desarrollarán de manera física y/o virtual dependiendo de la ubicación del experto y la disponibilidad y preferencia que se manifieste por este. El día previo al desarrollo de la entrevista se le recordará al experto la citación.</p> <p>La logística para la sesión de focus group se citará, se recordará y se llevará a cabo de la misma manera que las entrevistas, en este caso cabe resaltar que adicionalmente se deberá coordinar la agenda de todos los participantes de la sesión.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022. Basada en metodología propuesta por (Cortés Gómez, 2008). (Strauss & Corbin, 2002)

ANEXO 3. GUÍA DE LEVANAMIENTO DE PROCESOS

<i>IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS</i>
Descripción
<p>El propósito de este estudio de investigación-acción es comprender el proceso de estructuración de proyectos llevado a cabo en las diferentes gerencias de Línea Directa (Comercial, Logística, TI, Desarrollo Organizacional, Servicios Compartidos). Esto se hace con el objetivo de desarrollar un modelo integrado de gestión por procesos para el área de proyectos de la compañía, comenzando con el proceso de estructuración de proyectos, en el marco de la maestría en Gerencia Integral por procesos de la Universidad EAFIT. Cabe resaltar que el proceso de estructuración de proyectos en la compañía puede definirse como las actividades, acciones o decisiones interrelacionadas, orientadas a generar los datos necesarios, referentes a una idea de negocio, mejora o implementación, para la formulación y estructuración, además de la evaluación financiera para aceptarse o no como proyecto dentro de la organización.</p>
Metodología

Herramienta 3 - Guía de observación y levantamiento de procesos. Información tomada de las entrevistas a líderes de proyectos. Muestra homogénea: tal como lo expresa la teoría en esta muestra homogénea los participantes seleccionados poseen un mismo perfil o características, o

Pregunta de investigación	Diseño, marco o abordaje	Información que proporciona
Preguntas sobre problemáticas o situaciones de un grupo o comunidad (incluyendo cambios).	Investigación-acción	Diagnóstico de problemáticas sociales, políticas, laborales, económicas, etc., de naturaleza colectiva. Categorías sobre las causas y consecuencias de las problemáticas y sus soluciones.

Propósito

Comprender de manera general el proceso llevado a cabo para estructurar proyectos en las diferentes áreas de la compañía, comprender cómo se relacionan las áreas en este proceso las falencias que este posee y las posibles mejoras vistas desde los ejecutores del proceso. Luego de comprender este proceso, encontrar procedimientos en común y mejores prácticas entre las diferentes áreas, para de esta forma hacer un levantamiento de procesos clave, el mapa de procesos y los formatos de caracterización de estos.

Información relevante para las guías

Información relevante de la guía de procesos

1. Objetivo
2. Alcance
3. Definiciones
4. Actividades claves del proceso
5. Recursos requeridos
6. Indicadores y riesgos
7. Documentos y registros relacionados
8. Anexos
9. Control de cambios
10. Aprobación

Caracterización de Participantes

Actor	Líder de Proyectos.
Rol	Líder de Mantenimiento.
Perfil	Líder de Mantenimiento responsable de idear y estructurar los proyectos del área logística de la compañía.

Datos esperados del participante	<p>Procedimientos llevados a cabo en la gerencia logística al momento de idear y estructurar un proyecto.</p> <p>Ineficiencias vistas desde la gerencia logística para este proceso.</p> <p>Mejoras consideradas para el proceso.</p> <p>Áreas operativas y administrativas con las cuales se relaciona logística para estructurar un proyecto.</p> <p>Fase 1 - Entrevista</p> <p>Fase 2 - Observación detallada</p>
Herramienta para recolección de datos	<p>Con los datos obtenidos en cada una de las fases de diligenciarán plantillas independientes que luego serán comparadas para encontrar puntos comunes y no comunes entre lo que se hace en la práctica y cómo se visualiza desde el líder del proceso.</p>
Actor	Líder de Proyectos.
Rol	Líder Técnico.
Perfil	Líder técnico específicamente en conexiones de red responsable de idear y estructurar los proyectos del área técnica de TI (Redes) de la compañía.
Datos esperados del participante	<p>Procedimientos llevados a cabo en la gerencia TI (Redes) al momento de idear y estructurar un proyecto.</p> <p>Ineficiencias vistas desde la gerencia TI (Redes) para este proceso.</p> <p>Mejoras consideradas para el proceso.</p> <p>Áreas operativas y administrativas con las cuales se relaciona TI. (Redes) para estructurar un proyecto.</p>
Herramienta para recolección de datos	<p>Fase 1 - Entrevista</p> <p>Fase 2 - Observación detallada con los datos obtenidos en cada una de las fases se diligenciarán plantillas independientes que luego serán comparadas para encontrar puntos comunes y no comunes entre lo que se hace en la práctica y como se visualiza desde el líder del proceso.</p>
Actor	Líder de Proyectos.
Rol	Directora Desarrollo de Producto.
Perfil	Líder de Desarrollo de producto responsable de idear y estructurar los proyectos del área de desarrollo de nuevos productos de la compañía.
Datos esperados del participante	<p>Procedimientos llevados a cabo en la gerencia de desarrollo de producto al momento de idear y estructurar un proyecto.</p> <p>Ineficiencias vistas desde la gerencia de desarrollo de producto para este proceso.</p> <p>Mejoras consideradas para el proceso.</p> <p>Áreas operativas y administrativas con las cuales se relaciona el desarrollo de producto para estructurar un proyecto.</p>

Herramienta para recolección de datos	<p>Fase 1 - Entrevista. Fase 2 - Observación detallada.</p> <p>Con los datos obtenidos en cada una de las fases se diligenciarán plantillas independientes que luego serán comparadas para encontrar puntos comunes y no comunes entre lo que se hace en la práctica y cómo se visualiza desde el líder del proceso.</p>
<p>Actor Rol Perfil</p> <p>Datos esperados del participante</p>	<p>Líder de Proyectos. Directora de Bienestar.</p> <p>Directora de Bienestar organizacional responsable de idear y estructurar los proyectos del área de bienestar de la compañía.</p> <p>Procedimientos llevados a cabo en la gerencia de bienestar organizacional al momento de idear y estructurar un proyecto Ineficiencias vistas desde la gerencia de bienestar para este proceso. Mejoras consideradas para el proceso. Áreas operativas y administrativas con las cuales se relaciona bienestar para estructurar un proyecto.</p> <p>Fase 1 - Entrevista. Fase 2 - Observación detallada.</p>
Herramienta para recolección de datos	<p>Con los datos obtenidos en cada una de las fases se diligenciarán plantillas independientes que luego serán comparadas para encontrar puntos comunes y no comunes entre lo que se hace en la práctica y cómo se visualiza desde el líder del proceso.</p>
<p>Actor Rol Perfil</p> <p>Datos esperados del participante</p>	<p>Líder de Proyectos.</p> <p>Funcional TI Negocio.</p> <p>Líder Funcional en TI responsable de idear y estructurar los proyectos del área de TI (equipos y maquinaria) de la compañía.</p> <p>Procedimientos llevados a cabo en la gerencia TI (equipos y maquinaria) al momento de idear y estructurar un proyecto. Ineficiencias vistas desde la gerencia TI (equipos y maquinaria) para este proceso. Mejoras consideradas para el proceso. Áreas operativas y administrativas con las cuales se relaciona TI (equipos y maquinaria) para estructurar un proyecto.</p> <p>Fase 1 - Entrevista. Fase 2 - Observación detallada.</p>
Herramienta para recolección de datos	<p>Con los datos obtenidos en cada una de las fases de diligenciarán plantillas independientes que luego serán comparadas para</p>

encontrar puntos comunes y no comunes entre lo que se hace en la práctica y como se visualiza desde el líder del proceso.

Consentimientos Informados

Formato Consentimiento Informado.
Se les informará a los participantes que el consentimiento informado se firma para todas las actividades correspondientes a la investigación.

Herramientas por utilizar

Guías de levantamiento de procesos y procedimientos - Como instrumento de recolección de datos se utilizará una guía que será diligenciada luego de la entrevista con los líderes de proyectos, y durante la observación detallada de cada una de las áreas. Esto con el objetivo de comparar lo que en la realidad y en el día a día se ejecuta del proceso, y cómo cada uno de los líderes lo ve desde su papel de líder, de esta forma se encontrarán puntos en común, actividades clave, y posibilidades de mejora.

Logística

La invitación para participar de las entrevistas se hará de manera individual, por medio de una reunión con cada uno de los participantes, donde se les contará de que se trata la investigación y su respectivo enfoque. Luego de la confirmación de estos de su interés y aceptación a participar, se citará según lo acordado con los expertos por medio de la herramienta Microsoft Teams. Se desarrollarán de manera física y/o virtual dependiendo de la ubicación del experto y la disponibilidad y preferencia que se manifieste por este. El día previo al desarrollo de la entrevista se le recordará al experto la citación.

Fuente: Elaboración propia, 2022. Basada en metodología propuesta por (Cubillos Benavides & Torres Cuello, 2020).

ANEXO 4. FORMATO ENTREVISTA

Entrevista

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador: Angélica Berrío Gómez

Entrevistado:

Propósito de la entrevista

La presente entrevista tiene como objetivo comprender de manera general el proceso llevado a cabo para estructurar proyectos en las diferentes áreas de la compañía, cómo se relacionan las áreas en este proceso, las falencias que este posee y las posibles mejoras vistas desde los ejecutores del proceso. Cabe resaltar que el proceso de estructuración de proyectos en la compañía puede definirse como las actividades, acciones o decisiones interrelacionadas, orientadas a generar los datos necesarios, referentes a una idea de negocio, mejora o implementación, para la formulación y estructuración, además de la evaluación financiera para aceptarse o no como proyecto dentro de la organización.

Características de la entrevista

Confidencial, duración aproximada 1 hora

El origen de la información obtenida será completamente confidencial y no comprometerá de ninguna manera a las personas o empresas que participen.

Preguntas

1. ¿Cuál es tu papel dentro de la organización?
2. ¿Cuál es el papel de tu área en la organización?
3. ¿Qué tipo de proyectos se estructuran y llevan a cabo en tu área?
4. ¿Cuál es el proceso de estructuración de proyectos en el área de _____ y qué es lo que se logra? Entender el resultado ayuda a analizar la razón de por qué existe el proceso y qué tan crítico es para la organización.
5. ¿Cómo se realiza o ejecuta el proceso actualmente? La idea es visualizar el flujo o secuencia de actividades como se realizan en la actualidad.
6. ¿Quiénes son los participantes y cuáles son sus funciones desde el área específica? Identificar los roles y responsabilidades, incluso las relaciones con sistemas existentes.
7. ¿Qué actividades claves destacas del proceso?
8. ¿Cuáles son las áreas que intervienen en el proceso?
9. ¿Qué información se requiere de las personas y áreas relacionadas? Esto permite identificar los diferentes stakeholders y la complejidad del proceso.
10. ¿Cuáles son los reportes que se necesitan del proceso? ¿Qué formatos, documentos o reportes existen?
11. ¿Cuáles indicadores están relacionados al proceso?
12. ¿Cuáles son los tiempos y restricciones para desarrollar este proceso?
13. ¿Cuáles son las reglas de negocio o características propias que afectan el proceso?
14. ¿Cuál sería el proceso ideal? Ayudar a visualizar lo que se desea del proceso e identificar los detalles a considerar.
15. ¿Cuáles debilidades considera posee el proceso en la actualidad?
16. ¿Qué aspectos considera pueden mejorarse en la ejecución de este proceso?

Observaciones:

Agradezco inmensamente la participación en esta entrevista, todos los datos acá recolectados serán de gran ayuda para este trabajo investigativo que vengo desarrollando, luego de finalizar esta etapa de entrevistas se desarrollará un focus group. Le recuerdo que todo lo que en esta entrevista fue dicho es confidencial y será manejado con total discreción. Espero seguir contando con usted para futuras investigaciones.

ANEXO 5. FORMATO FOCUS GROUP

<u>Focus Group</u>	
Fecha:	
Hora:	
Lugar:	
Moderador:	Angélica Berrío Gómez
Participantes	Participante 1 Participante 2 Participante 3 Participante 4 Participante 5 Participante 6
Propósito de la sesión	
El presente focus group tiene como objetivo presentar los hallazgos de las entrevistas individuales, los procesos clave encontrados en común y aquellos importantes a resaltar, las observaciones y aspectos de mejora. De igual forma tiene como objetivo generar un espacio de conversación, donde se compartan experiencias y opiniones, y se lleguen a acuerdos sobre los procedimientos clave en el proceso de estructuración de proyectos en la organización	
Características de la sesión	
Confidencial, duración aproximada 3 horas El origen de la información obtenida será completamente confidencial y no comprometerá de ninguna manera a las personas o empresas que participen.	
Orden del día	
1.	Bienvenida y contexto
2.	Presentación de resultados
3.	Workshop Identificación de procesos y procedimientos clave en la estructuración de proyectos
4.	Conclusiones
5.	Cierre de la sesión
Observaciones:	
Agradezco inmensamente la participación en este focus group, todos los datos acá recolectados serán de gran ayuda para este trabajo investigativo que vengo desarrollando, luego de finalizar esta actividad se desarrollará un levantamiento de los procedimientos y procesos claves acá encontrados que será compartido con ustedes junto con el modelo final de gestión por procesos resultante de esta investigación. Les recuerdo que todo lo que en este espacio fue dicho y grabado es confidencial y será manejado con total discreción. Espero seguir contando con ustedes para futuras investigaciones.	

ANEXO 6. FORMATO ACTA DE REUNIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO							
NOMBRE:		IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO:					
TIPO:		ÁREAS VINCULADAS AL PROCESO:					
OBJETIVO:							
ALCANCE:							
LÍDER:							
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES				SALIDAS	CLIENTES
		PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR		
RECURSOS REQUERIDOS						REQUISITOS	
TIPO DE RECURSO(S)		DESCRIPCIÓN		QUIÉN SUMINISTRA		Relacione las leyes, decretos, resoluciones, documentos que establezcan lineamientos en la ejecución del proceso	
[Financieros]							
[Humanos]							
[Técnicos y Tecnológicos]							
[Físicos y Logísticos]							
INDICADORES				RIESGOS			
Identifique en el proceso indicadores, riesgos, planes, mejoras que involucren el proceso. Puede apoyarse del sistema de gestión							
INFORMACIÓN DOCUMENTADA				SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN			
[Documentos relacionados: procedimientos, formatos, manuales, etc)				[Auditorías internas, Evaluación Informes de Gestión, Encuestas de Satisfacción, Acciones (Planes de mejoramiento)].			
CONTROL DE CAMBIOS							
VERSIÓN		FECHA DE VERSIÓN		DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO		RESPONSABLE	
[Número de la versión vigente, y se comienza en la 01].		[DD/MM/AAAA]		[Descripción de ajuste realizado al documento, y se comienza con la creación del documento].		[Se describe el nombre y cargo de la persona que realiza el ajuste al documento].	
REVISIÓN Y APROBACIÓN							
ELABORACIÓN:			REVISIÓN:			APROBACIÓN:	
Nombre(s):			Nombre(s):			Nombre(s):	
Cargo(s):			Cargo(s):			Cargo(s):	
Fecha:			Fecha:			Fecha:	

Fuente: Elaboración propia, 2022. Basada en metodología propuesta por (Cubillos Benavides & Torres Cuello, 2020).