

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UNA GUIA DE REFERENCIA PARA
APLICAR LA DIRECCION ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS EN LA
EMPRESA D&S CONSULTING SAS**

Omar René Vargas Venegas
Gian Carlo Villamizar Ortiz
Mayo 2024.

UNIVERSIDAD EL BOSQUE
POSGRADOS FACULTAD DE INGENIERÍA
Maestría en Gerencia Organizacional de Proyectos

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado con el más profundo amor y gratitud a las personas que han sido mi inspiración y mi fuerza a lo largo de este desafiante y gratificante viaje académico.

A mi padre, Rene Vargas, cuya sabiduría y guía siempre han sido mi faro de orientación, iluminando mi camino incluso en los momentos más oscuros. Su ejemplo de integridad y perseverancia ha sido una constante motivación para alcanzar mis metas.

A mi madre, Monica Venegas, cuyo amor incondicional y sacrificio han sido la base de mi determinación. Su fe en mí han sido el pilar sobre el cual he construido cada uno de mis logros. A mi hermana, Monica Vargas, por su presencia, que ha sido un bálsamo en tiempos de estrés y una celebración en tiempos de éxito.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento. Este logro no habría sido posible sin el amor, el apoyo y la inspiración que me han brindado.

Omar Vargas.

Este trabajo se lo dedico a mis padres Andrea y William, quienes han sido incansables por verme cumplir mis sueños, han puesto todo de su parte para verme feliz y nunca han dejado de estar a mi lado a pesar de las circunstancias, a mi hermano, Christian quien es mi mejor amigo y la persona más leal y fuerte que tengo, a mi abuela Elsa y a mi tía Lina, que siempre han estado para mí y nunca me han dejado de apoyar, a Guadalupe por su amor y acompañamiento cuando más lo necesite, y por último, pero no menos importante para ti Zamara que sé que desde el cielo me cuidas y también sé que nos volveremos a ver

Gian Carlo Villamizar

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que han sido fundamentales en la realización de este proyecto de grado.

En primer lugar, agradezco a mi padre, Rene Vargas, por su sabiduría y guía constante. Su ejemplo de integridad y su incansable apoyo han sido esenciales para que yo pudiera alcanzar este logro.

A mi madre, Monica Venegas, mi gratitud eterna por su amor incondicional y su sacrificio. Su fe en mí y su apoyo inquebrantable me han dado la fuerza necesaria para superar cada desafío.

A mi hermana, Monica Vargas, por su constante apoyo y compañerismo. Su confianza en mis capacidades y su aliento continuo han sido una fuente de motivación invaluable.

Agradezco también a mis profesores y mentores, cuyos conocimientos y orientación han sido cruciales para el desarrollo de este proyecto. Su dedicación y compromiso con mi educación han sido inspiradores y profundamente apreciados.

Un agradecimiento especial a mis amigos y colegas, por su apoyo emocional y camaradería. Su presencia ha sido un alivio durante los momentos difíciles y una celebración en los tiempos de éxito.

Finalmente, quiero agradecer a todas las personas de la empresa D&S Consulting SAS, por su colaboración y disposición para implementar y evaluar la guía de referencia desarrollada en este proyecto. Su confianza en mi trabajo ha sido una parte vital de este proceso.

A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento. Este logro no habría sido posible sin su amor, apoyo y aliento constantes.

Omar Vargas

Principalmente quiero darle gracias a Dios, por haberme dado la oportunidad de cumplir esta meta, a los profesores por su guía y su perseverancia para que podamos adquirir estos conocimientos, a nuestro director de proyecto Diego Sanabria por la paciencia y la ayuda en este camino, a mi compañero de proyecto quien ha sido no solo un apoyo, sino un ejemplo, que así las cosas se pongan difíciles todo lo podemos lograr si no lo proponemos, estamos a un paso de lograrlo amigo, gracias. También quiero agradecerles a los amigos que me llevo de esta gran experiencia, quienes se convirtieron en motivación y apoyo, supimos pasar duros momentos, pero gracias al esfuerzo que colocamos y a los valores con que forjamos nuestra amistad, lo vamos a sacar adelante.

Gian Carlo Villamizar

Resumen

D&S Consulting Group SAS enfrenta diversos desafíos en la gestión de sus proyectos, programas y portafolios, tales como variabilidad en la ejecución de proyectos, falta de estandarización en el uso de herramientas de gestión, insuficiente gestión de riesgos, y la necesidad de capacitación continua y alineación estratégica. Para abordar estos problemas, este proyecto tiene como objetivo diseñar e implementar una guía de referencia para aplicar la Dirección Organizacional de Proyectos en la empresa.

El objetivo general es mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos, programas y portafolios, optimizando el uso de recursos, minimizando los retrasos y aumentando la satisfacción del cliente. Los objetivos específicos incluyen: realizar un diagnóstico del estado actual de la dirección organizacional de proyectos, recopilar y analizar fuentes bibliográficas relevantes para identificar marcos, modelos y procesos aplicables, desarrollar una guía de referencia basada en el análisis bibliográfico y el diagnóstico inicial, implementar un piloto de la guía para evaluar su efectividad y beneficios, y finalmente, implementar un programa de capacitación y desarrollo de competencias para el personal.

Se espera que la guía metodológica proporcione un marco estructurado que mejore la planificación, ejecución y control de proyectos, programas y portafolios, garantizando la alineación estratégica con los objetivos de la empresa. La implementación de esta guía permitirá a D&S Consulting Group SAS estandarizar sus procesos, optimizar el uso de herramientas de gestión, mejorar la gestión de recursos y riesgos, y fortalecer la capacitación continua del personal. En última instancia, se busca que la empresa pueda aumentar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo mediante la mejora de sus prácticas de gestión de proyectos.

Abstract

D&S Consulting Group SAS faces various challenges in managing its projects, programs, and portfolios, such as variability in project execution, lack of standardization in the use of management tools, insufficient risk management, and the need for continuous training and strategic alignment. To address these issues, this project aims to design and implement a reference guide for Organizational Project Management within the company.

The general objective is to improve the efficiency and effectiveness of managing projects, programs, and portfolios, optimizing resource use, minimizing delays, and increasing customer satisfaction. The specific objectives include: conducting a diagnosis of the current state of organizational project management, collecting and analyzing relevant bibliographic sources to identify applicable frameworks, models, and processes, developing a reference guide based on the bibliographic analysis and initial diagnosis, implementing a pilot of the guide to evaluate its effectiveness and benefits, and finally, implementing a training and competency development program for staff.

The methodological guide is expected to provide a structured framework that enhances the planning, execution, and control of projects, programs, and portfolios, ensuring strategic alignment with the company's objectives. Implementing this guide will enable D&S Consulting Group SAS to standardize its processes, optimize the use of management tools, improve resource and risk management, and strengthen continuous staff training. Ultimately, the goal is for the company to increase its competitiveness and long-term sustainability by improving its project management practices.

Glosario

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

Tabla de Contenidos

Introducción	9
Título 2	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo 1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONTEXTUAL	10
Tendencias	10
Mercados	13
Modelos y buenas prácticas	14
Fundamentación y Marco teórico	24
<i>Estado del arte</i>	27
Capítulo 2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	33
Contexto organizacional	33
Situación problema	35
Justificación del proyecto	39
Pregunta de investigación (Título 4).	42
Capítulo 3	44
MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	44
Enfoque y diseño del estudio	44
Población y muestra	45
Cronograma	46
Técnicas e instrumentos	46
Consideraciones éticas	48
Capítulo 4	50
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	50
Resultados	50
Discusión	50
Capítulo 5	51
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	51
Capítulo 6	52
CONCLUSIONES	52
Capítulo 7	52
APORTACIONES	52
Limitaciones del estudio	53
Propuestas para nuevas investigaciones	¡Error! Marcador no definido.
Referencias	54
Anexos	56

Lista de tablas

Tabla 1. El título debe ser breve y descriptivo.

3

Lista de figuras

Figura 1. Formas y descripción de las formas.

4

Introducción

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Capítulo 1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONTEXTUAL

Tendencias

Para proporcionar una comprensión clara del entorno de D&S Consulting Group SAS, se evaluaron las tendencias actuales en lo que a gestión de proyectos y consultoría se refiere, para ayudar a identificar hacia dónde se mueven proyectos similares, permitiendo a la empresa adelantarse a las innovaciones del sector y alinearse con las mejores prácticas. Por este motivo se realiza un análisis detallado de las tendencias actuales y emergentes en la gestión de proyectos que son relevantes para D&S Consulting Group SAS.

En primera instancia, la transformación digital está cambiando radicalmente la gestión de proyectos. Tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (IA), el aprendizaje automático (ML) y el big data están revolucionando la forma en que se planifican, ejecutan y monitorean los proyectos. Estas tecnologías tienen un Impacto en la Gestión de Proyectos ya que permiten una toma de decisiones más informada, precisa y una optimización de recursos en la predicción de riesgos y resultados. según un informe reciente, este tipo de tecnologías como uso de herramientas de IA y big data continuará creciendo, proporcionando insights y capacidades predictivas avanzadas (Epicflow, 2024)

Otra tendencia a destacar es el uso de las metodologías ágiles, como Scrum y Kanban, que se están adoptando ampliamente debido a su flexibilidad y capacidad para gestionar cambios rápidamente.

Para entrar en contexto, según Schwaber y Sutherland (2020) el método Scrum es una metodología ágil que se basa en ciclos de trabajo cortos llamados sprints (generalmente de dos a cuatro semanas), que produce un incremento del producto, proporcionando valor evaluable al

final de cada ciclo. Este método define tres roles clave para su ejecución: el Product Owner, responsable de maximizar el valor del producto y gestionar el backlog del producto, el Scrum Master, quien facilita el proceso y ayuda a remover impedimentos y el Equipo de Desarrollo, que se encarga de ejecutar y desarrollar el proceso en sí.

Kanban utiliza un tablero visual para gestionar el flujo de trabajo, con columnas que representan diferentes etapas del proceso (por ejemplo, “Por hacer”, “En progreso” y “Hecho”). Esto se hace para evitar la sobrecarga, establecer límites en la cantidad de trabajo que puede estar en progreso en cada etapa y así garantizar un flujo de trabajo equilibrado (Kanban Tool, s.f.).

Estas son algunas de las prácticas que se utilizan con forme al tipo de proyecto trabajado, sin embargo, también se está observando una tendencia hacia metodologías híbridas que combinan elementos ágiles y tradicionales. Las metodologías ágiles mejoran la colaboración entre el equipo y su adaptabilidad, mientras que las metodologías híbridas ofrecen lo mejor de ambos mundos, permitiendo una mayor flexibilidad (Scrum Guide, 2020).

Como la empresa se enfoca también en temas de proyectos ambientales, la sostenibilidad es un componente fundamental en este tipo de gestión de proyectos. Las organizaciones están integrando prácticas sostenibles en sus proyectos para minimizar el impacto ambiental y promover el desarrollo social. Este método no solo mejora la responsabilidad social de la empresa, sino que también puede conducir a beneficios económicos a largo plazo y una mayor aceptación por parte de los stakeholders.

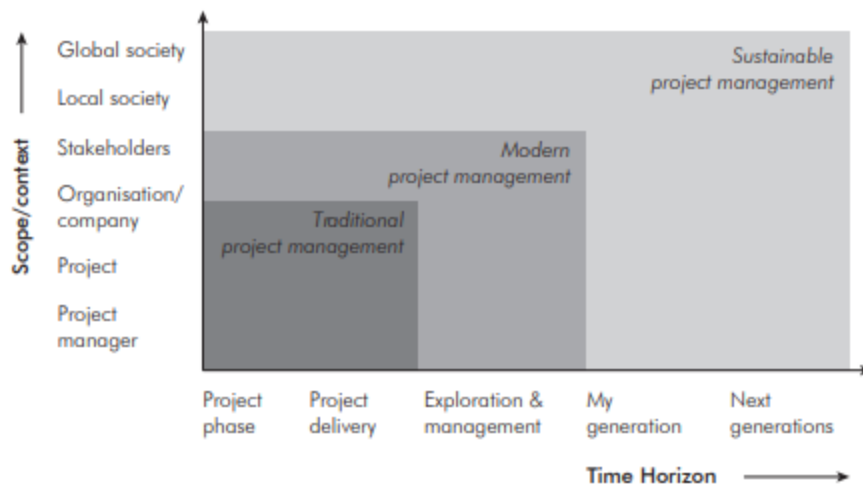


Figura 1. Gerencia de proyectos sostenibles. Tomado de Silvius, G., & Schipper, R. (2014). *Sustainability in Project Management: A Literature Review and Impact Analysis*. Social Business, 74

Este tipo de prácticas sostenibles seguirán ganando importancia, con un enfoque creciente en proyectos que no solo sean rentables sino también responsables social y ambientalmente.

Hay tendencias, como Los modelos de madurez (OPM3 y P3M3), que están siendo cada vez más adoptados por las organizaciones para mejorar la eficacia de las prácticas de gestión de proyectos. Estos modelos proporcionan un marco estructurado para evaluar la madurez organizacional y guiar las mejoras continuas. La utilización de modelos de madurez aumentará, ya que las organizaciones buscan mejorar sus capacidades de gestión de proyectos de manera sistemática y estructurada.

Y, por último, una tendencia a la mejora continua y una cultura organizacional que fomente la colaboración son esenciales para el éxito en la gestión de proyectos. Esto permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios y mejorar constantemente sus procesos y

resultados. La importancia de la cultura organizacional seguirá expandiéndose, ya que las organizaciones reconocen su impacto en la eficiencia y el éxito de los proyectos.

Mercados

Se necesita comprender el mercado en el que opera D&S Consulting Group SAS para alinearla con las mejores prácticas del sector y así diseñar e implementar la guía aplicada a la dirección organizacional de proyectos. Este análisis de mercado examina el entorno competitivo inmediato, los referentes de la industria y las dinámicas del mercado que influyen en la gestión de proyectos de la empresa.

Análisis del Entorno Competitivo

D&S Consulting Group SAS compite con otras empresas de consultoría en Colombia y América Latina que ofrecen servicios similares en gestión de calidad, seguridad, salud en el trabajo, medio ambiente, seguridad informática y gestión organizacional. Entre los principales competidores inmediatos se encuentran:

- **PwC Colombia:** Parte de la red global de PricewaterhouseCoopers, ofrece servicios de consultoría en gestión de riesgos, tecnología, y transformación digital.
- **KPMG Colombia:** Ofrece servicios de consultoría empresarial, auditoría y asesoramiento en tecnología.
- **BDO Colombia:** Proporciona servicios de asesoría y consultoría en diversas áreas, incluyendo gestión de proyectos y sostenibilidad.

Algunos referentes de la Industria y que marcan liderazgo en el mercado global:

- **McKinsey & Company:** Conocida por su enfoque en estrategia y transformación organizacional, McKinsey es un referente en la industria de la consultoría.

- **Boston Consulting Group (BCG):** BCG se destaca por su trabajo en innovación y transformación digital, proporcionando insights estratégicos y soluciones tecnológicas.
- **Deloitte:** Deloitte es líder en servicios de consultoría, auditoría y asesoría financiera, y es conocida por su capacidad de integrar tecnología y gestión de proyectos.

Los métodos y enfoques utilizados por estas firmas globales pueden servir como referencia para D&S Consulting Group SAS, adoptando buenas prácticas de estas firmas que puede mejorar la competitividad y la efectividad operativa de D&S.

Dinámicas del Mercado

El sector de consultoría en América Latina ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por la demanda de servicios de transformación digital, gestión de riesgos y sostenibilidad. Según un informe de GlobeNewswire, se espera que el mercado de consultoría en América Latina crezca a una tasa compuesta anual del 9.0% entre 2023 y 2028 (GlobeNewswire, 2023).

La digitalización está redefiniendo la manera en que se gestionan los proyectos. La adopción de tecnologías como la inteligencia artificial, el big data y la automatización están transformando la gestión de proyectos y mejorando la eficiencia operativa (Gartner, 2020). Para mantenerse competitiva, D&S Consulting Group SAS debe integrar estas tecnologías en su gestión de proyectos. La digitalización no solo mejora la eficiencia, sino que también proporciona insights valiosos que pueden guiar la toma de decisiones estratégicas.

Modelos y buenas prácticas

Con relación a esta gestión de proyectos, existen diversos modelos de trabajo que implementan las buenas prácticas, promoviendo la eficiencia y el éxito. Algunos de estos modelos ya estructurados, encontramos:

1. PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Es un estándar reconocido globalmente en la gestión de proyectos, desarrollado por el Project Management Institute (PMI). Este modelo proporciona un conjunto de prácticas que son aplicables a la mayoría de los proyectos, independientemente de la industria. Algunos elementos clave que maneja en áreas de conocimiento son la gestión de la integración, del alcance, del tiempo, del costo, de la calidad, de los recursos humanos, de las comunicaciones, de los riesgos, de las adquisiciones y de los interesados. También maneja elementos en áreas de proceso determinadas por un orden ya establecido: Iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre.

2. PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) PRINCE2 es una metodología basada en procesos que comprende un enfoque más estructurado para la gestión de proyectos. Desarrollada inicialmente por el gobierno del Reino Unido, se utiliza ampliamente en Europa y en el sector público. Este método tiene 3 componentes principales que son los Principios, Temas, y Procesos. Los Principios son las guías que sustentan la metodología PRINCE2, encargándose que el proyecto esté bien gobernado y que los aprendizajes se incorporen continuamente. Los principios subincluyen elementos que son: Justificación continua del negocio, aprendizaje de la experiencia, roles y responsabilidades definidos, gestión por etapas, gestión por excepción, enfoque en productos y adaptación al entorno del proyecto.

La parte de los Temas son aspectos que deben ser gestionados continuamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Los elementos del tema son: Caso de negocio, organización, calidad, planes, riesgo, cambio y progreso.

Y los Procesos son pasos secuenciales que deben seguirse para gestionar el proyecto. Incluyen inicio, dirección, iniciación, control, gestión de la entrega, gestión de los límites de las etapas y cierre del proyecto.

Todo esto enmarcado en algo llamado Entorno del Proyecto, que es el contexto más amplio en el cual se gestionan los proyectos. Incluye todos los factores externos que pueden influir en el proyecto, como la organización, la cultura, y las regulaciones.

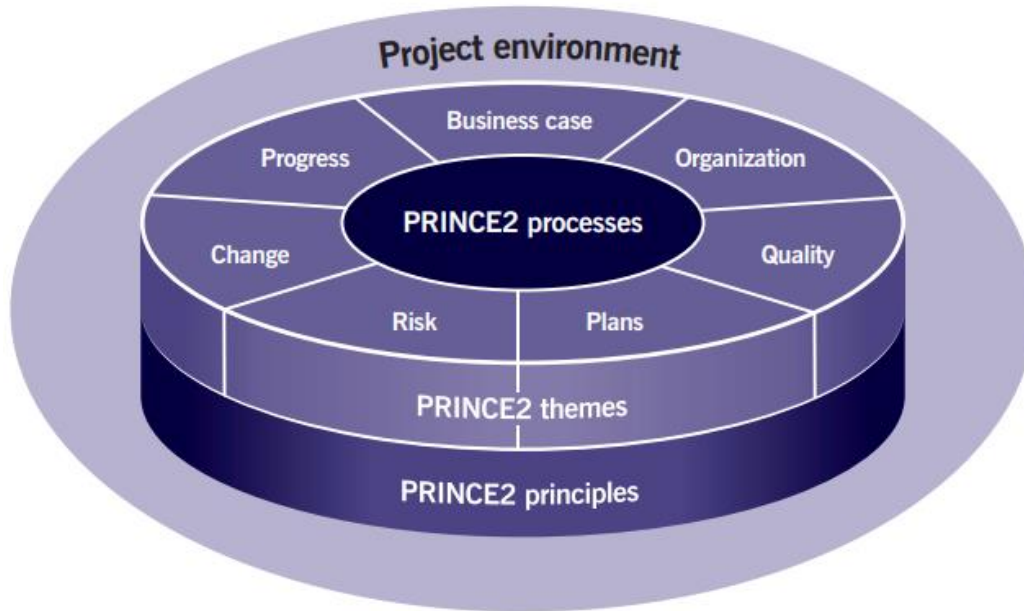


Figura 2. La estructura de PRINCE2 Tomado de AXELOS. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2 (6th ed.)*. London, UK: TSO (The Stationery Office), 3

3. Agiles (Scrum, Kanban) Las metodologías ágiles, como Scrum y Kanban, son enfoques iterativos e incrementales que promueven la flexibilidad, la colaboración y la entrega continua de valor.

La base del Scrum reside en 3 roles importantes (Product Owner, Scrum Master y Equipo de Desarrollo), con planeación de los eventos a suceder (Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review y Sprint Retrospective) y utilizando Artefactos que “representan trabajo o valor y están

diseñados para maximizar la transparencia de la información clave” (Scrum Guide, 2020). Estos artefactos son: Product Backlog, Sprint Backlog e Increment.

Según Kanban Tool (s.f.), el método Kanban es un sistema que se originó en la industria manufacturera japonesa, específicamente en Toyota, para mejorar la eficiencia y la productividad en la línea de producción. Su objetivo principal es visualizar el trabajo, limitar el trabajo en progreso y maximizar la eficiencia del flujo de trabajo. El primer paso es visualizar las tareas, esto se suele hacer utilizando un tablero Kanban, que puede ser físico (tablero con tarjetas) o digital (herramientas como Trello o Jira). El tablero está dividido en columnas que representan diferentes estados del trabajo, como "Por hacer", "En progreso" y "Hecho". Para evitar sobrecargas, se establecen límites al número de tareas que pueden estar en progreso al mismo tiempo en cada columna.

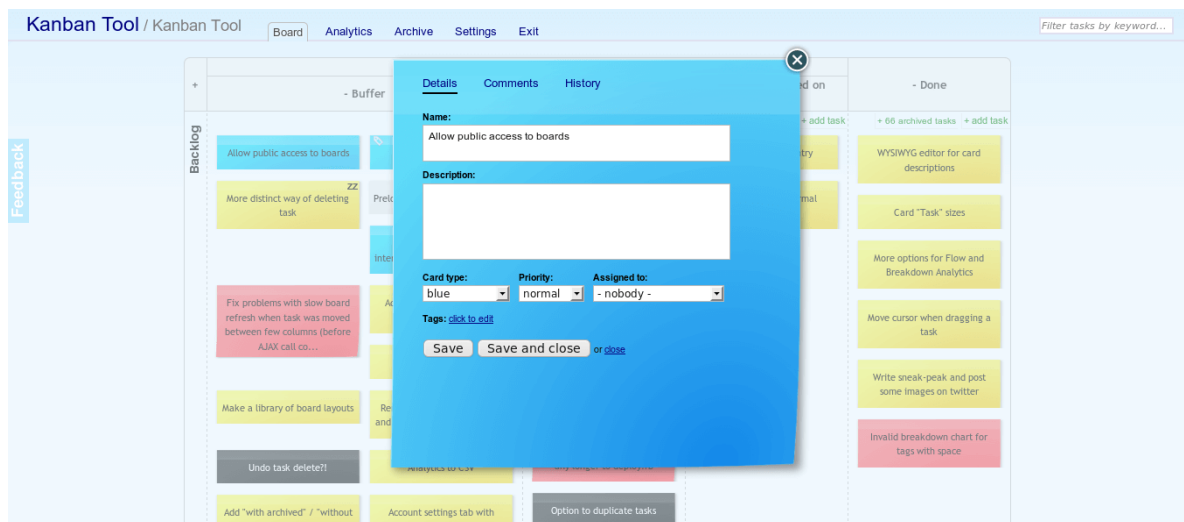


Figura 3. Una versión temprana de Kanban Tool. Tomado de Kanban Tool. (s.f.).

Historia de Kanban. Kanban Tool. <https://kanbantool.com/es/guia-kanban/historia-de-kanban>

Los métodos para su implementación son sencillos, primero se crea un tablero Kanban dividiéndolo en columnas que representen las etapas del proceso. Luego se añaden las tarjetas para cada tarea, colocadas en la columna correspondiente. Se definen el número máximo de tareas permitidas en cada columna, se monitorea y ajusta según sea necesario y por último se fomenta la mejora continua, organizando retroalimentaciones.

El método Kanban es altamente adaptable y puede ser utilizado en diversos contextos y tipos de proyectos, desde desarrollo de software hasta marketing y consultoría.

Habiendo concluido la sección de los diversos modelos aplicables para nuestro caso, avanzamos hacia la siguiente sección de nuestro análisis, las buenas prácticas. A continuación, mostramos algunos métodos de buenas prácticas que pueden ser aplicables para asegurar la efectividad en la ejecución de proyectos dentro de la empresa D&S Consulting SAS

Mejora Continua

La mejora continua es una práctica que implica la evaluación constante y la mejora de los procesos y resultados del proyecto. Esto se puede lograr a través de técnicas como la revisión post-proyecto (realizar revisiones detalladas al final de cada proyecto para identificar áreas de mejora) y el uso de metodologías de calidad como Six Sigma. Explicado una metodología enfocada en mejorar la eficiencia de los procesos mediante la identificación y eliminación de defectos. Su objetivo principal es reducir la variación en los procesos y garantizar que los resultados sean consistentes y predecibles (George, Rowlands, Price, & Maxey, 2005).

Modelo de Portafolios

Uno de los modelos organizacionales más importantes a seguir para la guía metodológica en desarrollo. Según “The Standard for Portfolio Management” (2017) del PMI, se define como

portafolios a la buena práctica que implica la gestión centralizada de uno o más portafolios para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Un portafolio se compone de proyectos, programas y operaciones que se gestionan de manera conjunta para optimizar los recursos, equilibrar riesgos y maximizar el valor.

Este estándar se centra en la alineación estratégica del valor del portafolio, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y que los proyectos contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

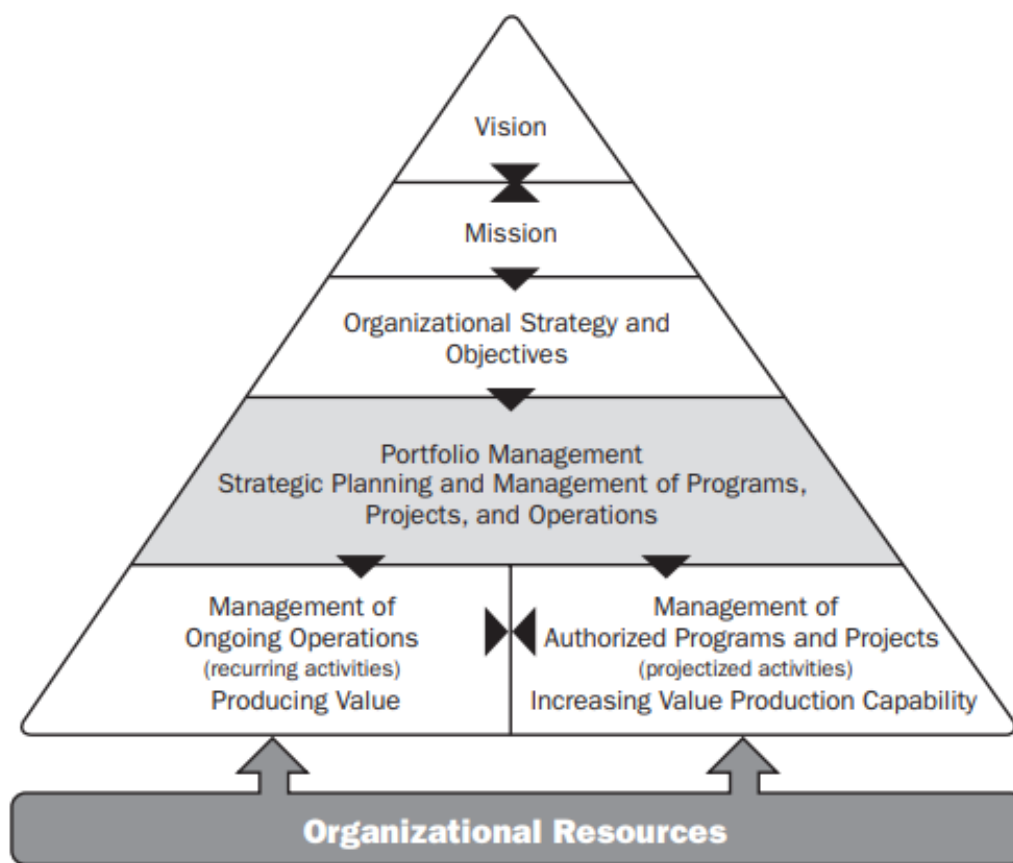


Figura 4. El contexto organizacional de la gestión de portafolios. Tomado de Project Management Institute. (2017). *The Standard for Portfolio Management* (4th ed., p. 8). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Estos son los componentes claves para el éxito de este modelo organizacional:

Alineación estratégica: Asegurar que todos los proyectos y programas dentro del portafolio estén alineados con los objetivos a largo plazo de la organización. Esto se hace desarrollando un plan estratégico claro que identifique las metas y prioridades de la organización, realizando evaluaciones periódicas para verificar la alineación de los proyectos con la estrategia organizacional.

Gestión de la Demanda: Procesar y priorizar las solicitudes de nuevos proyectos y programas en función de su valor estratégico y viabilidad. Se establece un proceso formal para recibir, evaluar y priorizar las solicitudes de proyectos y programas. Utilizar criterios de evaluación claros y consistentes, como el retorno de la inversión (ROI), la alineación estratégica y los riesgos asociados (Project Management Institute, 2017, p. 55).

Gestión de la Capacidad: “El objetivo de la Gestión de Capacidad y Capacidad de Portafolio es determinar el equilibrio óptimo entre lo que la organización... y lo que la organización puede potencialmente hacer. La Capacidad de Portafolio maximiza la utilización de recursos y minimiza los conflictos para la ejecución exitosa del portafolio” (Project Management Institute, 2017, p. 52). Esto se hace realizando análisis de capacidad para evaluar la disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales, ajustando la carga de trabajo y reasignando recursos según sea necesario para evitar sobrecargas y asegurar la eficiencia.

Gestión del Valor: Su objetivo es maximizar el valor entregado por los proyectos y programas dentro del portafolio. Sus principales componentes se basan en el valor alcanzado para medir el desempeño de los proyectos. Para su efectividad, el gerente debe negociar el valor esperado, maximizar el retorno, asegurarse que el valor requerido a ser realizado sea alcanzado y reportar ese valor (Project Management Institute, 2017, p. 77)

Gestión de los Riesgos: Identificar, evaluar y mitigar los riesgos que puedan afectar la ejecución de los proyectos y programas en el portafolio. Para esto se debe desarrollar un plan de gestión de riesgos a nivel de portafolio que identifique riesgos estratégicos, operacionales y así implementar procesos de monitoreo y control para gestionar los riesgos de manera proactiva.

Gobernanza del Portafolio: “Es un conjunto de prácticas, funciones y procesos dentro de un marco basado en un conjunto de principios que son las normas, reglas o valores fundamentales que guían las actividades de gestión de portafolios para optimizar las inversiones y cumplir con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. El marco de gobernanza incluye funciones de supervisión, toma de decisiones, control e integración, mediante las cuales los procesos y tareas de gobernanza se dirigen hacia el logro de los objetivos de gobernanza del portafolio” (Project Management Institute, 2017, p. 44). Es establecer una estructura que supervise y guíe la gestión del portafolio. Esto se hace definiendo roles, responsabilidades y procesos de toma de decisiones.

Monitoreo y Control: No es más que supervisar el progreso y el desempeño de los proyectos dentro del portafolio para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Comunicación y Reportes: “Los informes y reportes del portafolio pueden proporcionar información sobre la inversión total en cada componente del portafolio, lo que sirve como comunicación del valor del portafolio evaluado. Algunas organizaciones se comunican con tableros para proporcionar información de estado de un vistazo. El formato y contenido de estos informes deben definirse en el plan de gestión de comunicaciones del portafolio, proporcionando plantillas, formularios estándar, procesos y procedimientos para la planificación de los informes del portafolio.” (Project Management Institute, 2017, p. 71).

Green Project Management (GPM)

La Gestión de Proyectos Sostenibles (GPM, por sus siglas en inglés, Sustainable Project Management) se enfoca en la integración de principios de sostenibilidad en la gestión de proyectos. Según Green Project Management (2024), esto implica considerar no solo los aspectos económicos, sino también los sociales y ambientales durante todo el ciclo de vida del proyecto. La Gestión de Proyectos Sostenibles es un enfoque que incorpora prácticas sostenibles en la planificación, ejecución y cierre de proyectos, asegurando que los proyectos contribuyan positivamente al medio ambiente y a la sociedad en general. Este enfoque se basa en los principios de sostenibilidad y se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU (Sofis Solutions, 2024).



Figura 5: Los 6 principios de la Gestión de Proyectos Sostenibles. Fuente: Green Project Management. (2024). Recuperado de <https://greenprojectmanagement.org/>

Modelo de Gestión de Programas (PGM)

El Modelo de Gestión de Programas (PGM) es un enfoque integral para coordinar y administrar múltiples proyectos relacionados con el fin de lograr beneficios estratégicos y organizacionales que no se podrían obtener gestionando cada proyecto de manera independiente.

La gestión de programas se enfoca en lograr resultados estratégicos a largo plazo, mientras que la gestión de proyectos se centra en la entrega de salidas específicas en un tiempo y presupuesto definidos. Los programas agrupan proyectos interdependientes para maximizar el valor estratégico (Planview, 2024).

Los componentes clave para la buena práctica del modelo PGM

Estrategia y Alineación: Asegura que los proyectos dentro del programa estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización, incluyendo la coordinación de recursos y la alineación de los esfuerzos a través de diferentes departamentos (Planview, 2024).

Gobernanza: Establece estructuras y procesos para la toma de decisiones y la supervisión del programa. Esto incluye la gestión de beneficios y la evaluación continua de la efectividad del programa (Levin & Ward, 2022)

Gestión de Beneficios: Se enfoca en la identificación, planificación y realización de beneficios a largo plazo, evaluando cómo los proyectos del programa contribuyen a los objetivos estratégicos generales de la organización (Planview, 2024).

Gestión de Interdependencias: Coordina las dependencias entre los proyectos del programa y otras actividades relevantes. Esto asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente y que los objetivos del programa se logren de manera coherente (Levin & Ward, 2022).

Gestión de Riesgos: Identifica y mitiga riesgos a nivel del programa, asegurando que estos no afecten negativamente los objetivos del programa. La gestión de riesgos en programas es más compleja debido a la interdependencia de los proyectos (Levin & Ward, 2022).

Gestión de Stakeholders: Involucra a todas las partes interesadas, gestionando sus expectativas y asegurando su apoyo continuo. Esto es crucial para el éxito del programa, ya que los stakeholders pueden tener intereses diversos y, a veces, conflictivos (Planview, 2024).

Monitoreo y Control: Supervisa el progreso del programa y asegura que los proyectos individuales contribuyan a los objetivos estratégicos del programa. El uso de herramientas como dashboards y Gantt charts es común para visualizar y gestionar el progreso del programa.

Fundamentación y Marco teórico

Tras examinar los marcos de trabajo más habituales, es crucial destacar la relevancia de la estrategia en la gestión de proyectos, puesto que constituye un elemento esencial para el logro de cualquier organización. Los modelos y teorías discutidos, incluyendo el PMBOK, PRINCE2, metodologías ágiles, teoría de los sistemas, teoría de las restricciones y teoría de la contingencia, ofrecen herramientas y enfoques valiosos que pueden ser adaptados y aplicados en diferentes contextos organizacionales. Para D&S Consulting Group SAS, la adopción de estos enfoques teóricos permitirá mejorar la eficacia y el éxito de sus proyectos, adaptándose a las demandas del mercado priorizando la mitigación de riesgos y optimización de oportunidades. A continuación, se presentan los principales componentes de la fundamentación teórica en la gestión de proyectos

para la eficacia de la ejecución de la guía en D&S Consulting para así determinar el rumbo de la guía a realizar para la organización

Teoría de la Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos es una disciplina que implica la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir con los requisitos de un proyecto. Según Kerzner (2017), la gestión de proyectos abarca la planificación, organización, dirección y control de los recursos para lograr objetivos específicos. Los puntos clave de esta teoría son varios, entre ellos los Stakeholders, toda persona y organización afectada por el proyecto, cuyos intereses deben ser gestionados correctamente de acuerdo con sus necesidades, también se les conoce como Ciclo de vida del proyecto a las fases del proyecto desde su inicio hasta su cierre, que incluyen la iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre, que tienen una triple restricción, un equilibrio entre el alcance, el tiempo y el costo.

En la práctica, se pretende adaptar de manera correcta cada fase (iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre) en los proyectos de D&S Consulting Group SAS, involucrando las expectativas de todas las partes interesadas, clientes, empleados, socios estratégicos, y así poder gestionar el alcance, tiempo y costo para equilibrar los resultados esperados.

Teoría de los Sistemas

La teoría de los sistemas, propuesta por Ludwig von Bertalanffy (1968), es un enfoque interdisciplinario que considera las organizaciones como sistemas complejos formados por partes interrelacionadas. Esta teoría ayuda a D&S Consulting Group SAS a ver cada proyecto como un sistema complejo con partes interdependientes dándole un enfoque sistémico evaluando los proyectos como un todo, más que la suma de sus partes individuales para entender cómo los

diferentes componentes interactúan y cómo los cambios en una parte del proyecto pueden influir en otras áreas.

Teoría de las Restricciones (TOC)

La Teoría de las Restricciones, desarrollada por Eliyahu Goldratt y narrada en su libro *The Goal* (1984), se basa en identificación y gestión de los factores que limitan la capacidad de un proyecto para alcanzar sus objetivos en términos de tiempo, costo y alcance. Una metodología específica dentro de la TOC para la gestión de proyectos es la Cadena Crítica. La Cadena Crítica es el camino más largo en un proyecto, considerando tanto las dependencias de las tareas como las restricciones de recursos. A diferencia del método de la ruta crítica (CPM), la Cadena Crítica toma en cuenta la disponibilidad de recursos y sus limitaciones.

Aplicar la teoría de las restricciones en los proyectos de D&S Consulting Group SAS permitirá identificar y gestionar los cuellos de botella que limiten el desempeño en los proyectos.

Teoría de la Contingencia

La teoría de la contingencia sostiene que no existe una única mejor manera de gestionar proyectos, sino que la efectividad del liderazgo depende del contexto y las condiciones específicas del proyecto. Según esta teoría, los gerentes de proyectos deben adaptar su enfoque y técnicas a las circunstancias del proyecto (Fiedler, 1964).

La teoría enfatiza que la efectividad del liderazgo depende de una variedad de factores contextuales, tales como la naturaleza de la tarea, la relación entre el líder y los miembros del equipo, y la estructura organizativa. Este modelo evalúa dos dimensiones principales: el estilo de liderazgo del gerente (orientado a la tarea o a las relaciones) y la favorabilidad de la situación (determinada por las relaciones líder-equipo, la estructura de la tarea y la posición de poder del

líder). Aquí los gerentes de proyectos deben identificar si su estilo de liderazgo es más orientado a la tarea (enfocado en la estructura, roles y procedimientos) o a las relaciones (enfocado en la motivación y el bienestar del equipo).

Esta teoría es relevante ya que reconoce que no existe una única mejor manera de gestionar proyectos y permite a D&S adaptar su enfoque de gestión a las circunstancias particulares de cada proyecto.

Metodologías Ágiles

Ya antes mencionadas, las metodologías ágiles como Scrum y Kanban son esenciales para D&S Consulting Group SAS debido a su capacidad para gestionar cambios rápidamente y entregar valor de manera continua. Estas metodologías son especialmente útiles en proyectos que requieren flexibilidad y adaptabilidad.

Estado del arte

Actualmente, las organizaciones han tenido que adaptarse debido al rápido avance y desarrollo tecnológico, así como a la creciente importancia de cumplir las expectativas completas del cliente como factor determinante para el éxito, enfrentando los desafíos del mundo en constante cambio. Una de las principales causas por las cuales las empresas no logran cumplir sus objetivos estratégicos es en la ejecución de la estrategia, que es donde las empresas enfrentan más desafíos en comparación con la fase de diseño (CIEDO, 2016). Ante esta situación, se han comenzado a implementar prácticas que demuestran mejoras en el desempeño de la gestión, logrando alinear la estrategia corporativa asegurando la sostenibilidad del negocio. Esto implica un análisis exhaustivo de los estudios similares realizados a nivel local, regional e internacional, y la identificación de tendencias en los enfoques de investigación, instrumentos utilizados y conclusiones alcanzadas. A continuación, se presenta un análisis en función de estos criterios:

TEMA 1: Local			
Información documento consultado: título, año, autor, lugar desarrolló, link documento.	Metodología desarrollada /instrumentos utilizados	Objetivo/Población	Hallazgos/conclusiones
<p>Título: La gestión de proyectos en la empresa V + V Proyectos LTDA. Año: 2022 Autor: Diego Fernando Narváez Quimbaya Luis Fernando Moscoso Suarez Betty Angélica Arias Ramírez Enlace: https://repository.uca-tolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/c2195ef1-48f1-4b4e-9769-50201279b0df/content</p>	Gestión de proyectos	Mejorar la gestión de proyectos en V + V Proyectos LTDA	Identificación de prácticas exitosas y áreas de mejora en la gestión de proyectos.
TEMA 2: Regional			
Información documento consultado: título, año, autor, lugar desarrollo, link documento.	Metodología desarrollada /instrumentos utilizados	Objetivo/Población	Hallazgos/conclusiones
<p>Título: Identificación de las principales habilidades y competencias de comunicación y diseño de un modelo para su medición en gerentes de proyectos para empresas de construcción de obras civiles en Colombia. Año: 2022 Autor: Julio César Ávila Montoya Paola Alonso G. Oscar Mauricio Suarez Enlace: https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/handle/001/2042/Julio%20C%3a9sar%20%20%381vila%20Montoya-2022%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>	Modelo de medición de competencias	Evaluar habilidades y competencias en gerentes de proyectos en la construcción de obras civiles	Propuesta de un modelo para medir competencias y habilidades específicas.

TEMA 3: Internacional			
Información documento consultado: título, año, autor, lugar desarrollo, link documento.	Metodología desarrollada /instrumentos utilizados	Objetivo/Población	Hallazgos/conclusiones
<p>Título: Metodologías ágiles en los diferentes contextos empresariales y factibilidad de su implementación.</p> <p>Año: 2022</p> <p>Autor: Samuel Giraldo R., Oscar Cortés V.</p> <p>Enlace: https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/10930/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>	Metodologías ágiles, análisis de factibilidad	Determinar la viabilidad de implementar metodologías ágiles en diferentes contextos empresariales	Identificación de ventajas, desafíos y recomendaciones para la implementación de metodologías ágiles.

Tabla 1. Resumen del Estado del Arte. Nota: Elaboración propia

Después de revisar las investigaciones a nivel nacional e internacional de empresas con distintas razones sociales, se observa claramente que hay puntos clave para la implementación de un marco de gestión para los proyectos.

El análisis basado en los tres estudios a nivel local, regional e internacional ofrece una visión integral sobre la gestión de proyectos y la implementación de metodologías ágiles con el fin de colocar una metodología a los procesos.

Se revela que una adecuada planificación, control y seguimiento son pilares para el éxito de los procesos en proyectos, en este caso de construcción (Narváz Quimbaya, Moscoso Suarez, & Arias Ramírez, 2022). Las prácticas exitosas identificadas incluyen una gestión eficiente de los recursos, la implementación de controles de calidad y el uso de indicadores de desempeño para evaluar el progreso de los proyectos. Sin embargo, también se destacan áreas de mejora,

como la necesidad de una mayor capacitación del personal y la adopción de tecnologías modernas para optimizar los procesos. D&S Consulting puede beneficiarse al implementar prácticas de planificación rigurosas que aseguren que todos los aspectos del proyecto estén bien definidos desde el inicio estableciendo controles de calidad estrictos y utilizar indicadores de desempeño para monitorear el progreso del proyecto ayudará a identificar problemas potenciales y tomar medidas correctivas a tiempo. También serviría invertir en la capacitación continua del personal para que estén al día con las últimas técnicas en gestión de proyectos.

Además, otro de los estudios subraya la importancia de las habilidades y competencias de comunicación en los gerentes de proyectos. Las competencias evaluadas incluyen la capacidad de liderar equipos, comunicar de manera efectiva, manejar conflictos y negociar con las partes interesadas. El modelo propuesto para medir estas competencias proporciona una herramienta útil para evaluar y mejorar las habilidades de los gerentes de proyectos (Ávila Montoya, Alonso G., & Suarez, 2022). Con este estudio se puede implementar programas de formación que desarrollen las habilidades de comunicación y liderazgo de los gerentes de proyectos, utilizar el modelo de medición de competencias para evaluar regularmente las habilidades de los gerentes proporcionando retroalimentación para su mejora y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo donde la comunicación efectiva sea una prioridad, mejorando así la ejecución de los proyectos.

Es importante también destacar la implementación de metodologías ágiles en diferentes contextos empresariales. Se resalta la flexibilidad y eficiencia de estas metodologías para mejorar los procesos, reducir el "time to market" y aumentar la satisfacción del cliente (Giraldo R. & Cortés V., 2022). Los resultados sugieren que las metodologías ágiles no solo son viables, sino que también aportan beneficios significativos en términos de adaptabilidad y respuesta

rápida a los cambios. La adopción de metodologías ágiles puede ayudar a D&S Consulting a ser más flexible y responder más rápidamente a las necesidades del cliente, para esto se debe capacitar al equipo en metodologías ágiles y considerar la certificación en SCRUM u otras metodologías relevantes y así fomentar una cultura de retroalimentación continua, utilizando revisiones regulares de los proyectos.

Las tendencias en el mercado que enmarcan hoy en día, especialmente aquellos que buscan medir la efectividad de diferentes metodologías o modelos de madurez, utilizan enfoques cuantitativos. Las encuestas y análisis estadísticos son comunes para recolectar y analizar grandes volúmenes de datos. Las encuestas estructuradas son uno de los instrumentos más comunes, especialmente en estudios cuantitativos. Permiten recolectar datos de una amplia muestra de participantes y realizar análisis estadísticos detallados. En los estudios cualitativos, las entrevistas semiestructuradas son preferidas por su capacidad para explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los participantes.

También está la tendencia creciente hacia el uso de enfoques mixtos, que combinan métodos cuantitativos y cualitativos. Esto permite a los investigadores obtener una comprensión más completa del problema al integrar datos numéricos y descriptivos. Por ejemplo, estudios que evalúan la madurez en gestión de proyectos a menudo utilizan encuestas para obtener datos cuantitativos y entrevistas para obtener insights cualitativos.

Los estudios sobre la madurez, como el de Müller y Turner (2005), tienden a enfocarse en modelos específicos como OPM3 y P3M3. Estos modelos son preferidos debido a su capacidad para evaluar de manera integral la eficacia de las prácticas de gestión de proyectos en las organizaciones.

La sostenibilidad es un aspecto cada vez más abordado en la gestión de proyectos. Estudios como el de Silviu y Schipper (2014) muestran que la integración de la sostenibilidad en los proyectos puede mejorar tanto la responsabilidad social como los resultados económicos.

Capítulo 2

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Contexto organizacional

Para realizar un análisis profundo del contexto organizacional de D&S Consulting Group SAS, es esencial comprender la estructura interna, los objetivos estratégicos, la cultura organizacional, y el entorno externo en el que opera la empresa. Esta comprensión es crucial para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden afectar la implementación de una guía de gestión de proyectos.

D&S Consulting Group SAS fue fundada con el objetivo de ofrecer servicios de consultoría en gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente, seguridad informática y gestión organizacional. A lo largo de los años, la empresa ha expandido sus servicios y ha logrado consolidarse como una consultora de referencia en Colombia

- Capacidades: D&S Consulting Group SAS posee una estructura organizacional jerárquica para la toma de decisiones participativa. La estructura está dividida en varias áreas funcionales, cada una especializada en diferentes aspectos de la consultoría que ofrece la empresa.
 - **Gerencia General:** Responsable de la dirección estratégica y la toma de decisiones a nivel corporativo.
 - **Consultoría en Gestión de Calidad:** Especializada en la implementación de sistemas de gestión de calidad.
 - **Seguridad y Salud en el Trabajo:** Ofrece servicios de consultoría para la implementación de normas de seguridad y salud laboral.

- **Medio Ambiente:** Focalizada en la consultoría para la gestión ambiental y la sostenibilidad.
- **Políticas y cultura organizacional:** La cultura organizacional de D&S Consulting Group SAS se caracteriza por la colaboración y el compromiso con la calidad. La empresa fomenta un ambiente de trabajo inclusivo, donde se valoran las ideas y aportes de todos los empleados.

Análisis PESTEL:

- **Político:** Regulaciones gubernamentales, políticas relacionadas con la gestión de calidad, seguridad laboral y medio ambiente.
- **Económico:** Condiciones económicas generales que afectan la inversión en consultoría.
- **Sociocultural:** Tendencias en responsabilidad social.
- **Tecnológico:** Avances en tecnología que impactan la seguridad informática.
- **Ecológico:** Mayor conciencia sobre prácticas sostenibles y amigables con el medio ambiente.
- **Legal:** Cumplimiento de normas internacionales y locales en las áreas de consultoría ofrecidas.
- **Planeación estratégica:** D&S Consulting Group SAS tiene objetivos estratégicos claramente definidos que guían su crecimiento y desarrollo a largo plazo. Estos objetivos incluyen expandir su presencia en América Latina, diversificar sus servicios de consultoría, y fortalecer su posición como líder en innovación y sostenibilidad.
 - **Expansión Regional:** Aumentar la presencia en mercados.

- **Diversificación de Servicios:** Ampliar la oferta de servicios para incluir nuevas áreas de consultoría.
- **Mejora Continua:** Implementar un enfoque de mejora continua en todos los procesos y servicios.

Situación problema

D&S Consulting Group SAS es una empresa de consultoría que se especializa en la prestación de servicios de auditoría y consultoría. La empresa enfrenta varios desafíos que afectan su capacidad para gestionar proyectos, programas y portafolios de manera eficaz. A continuación, se detallan los principales problemas identificados:

Variabilidad en la Ejecución de Proyectos

La empresa ha completado un total de 69 proyectos de auditoría y consultoría, de los cuales 9 tuvieron retrasos. Aunque la tasa de cumplimiento es relativamente alta (86.96%), estos retrasos indican problemas en la planificación y gestión del tiempo. Los retrasos pueden deberse a estimaciones inexactas, falta de recursos adecuados, o problemas en la coordinación del equipo.

<i>Indicador</i>	<i>Valor Actual</i>	<i>Meta Esperada</i>
<i>Proyectos entregados a tiempo (%)</i>	87%	90%
<i>Proyectos dentro del presupuesto (%)</i>	80%	90%
<i>Nivel de satisfacción del cliente (%)</i>	70%	85%

Tabla 2. Proyectos Entregados a Tiempo vs. Retrasos. Fuente: Datos internos de D&S

Consulting SAS

Falta de Estandarización en la Gestión de Proyectos

La empresa utiliza varias herramientas de gestión, como Suite Microsoft 365, miro.com, asana.com y Microsoft Project. Sin embargo, no hay un enfoque estandarizado para integrar y utilizar estas herramientas de manera organizada y eficaz. La falta de estandarización puede llevar a ineficiencias operativas, duplicación de esfuerzos y dificultades en la colaboración entre los equipos.

<i>Herramienta</i>	<i>Uso</i>
<i>Suite Microsoft 365</i>	Colaboración y comunicación
<i>miro.com</i>	Visualización y colaboración en tiempo real
<i>asana.com</i>	Gestión de tareas y proyectos
<i>Microsoft Project</i>	Planificación y seguimiento de proyectos

Tabla 3: Herramientas de Gestión Utilizadas. Fuente: Datos internos de D&S Consulting

SAS

Indicador	Valor		Meta
	actual	esperada	
Uso de la misma herramienta de gestión de proyectos (%)	30%	100%	
Variabilidad en la calidad de la documentación (%)	Alta	Baja	

Tabla 4: Indicadores del uso de las herramientas de gestión. Fuente: Datos internos de D&S Consulting SAS

Necesidad de Mejora en la Gestión de Recursos

Con un equipo de solo 20 empleados, la capacidad para gestionar múltiples proyectos simultáneamente es limitada. La asignación y gestión de recursos humanos y materiales no siempre es la mejor, lo que puede resultar en sobrecarga de trabajo para algunos miembros del equipo. Esto afecta la eficiencia y puede llevar a la baja calidad en la entrega de servicios.

Insuficiente Gestión de Riesgos

Aunque la empresa ha completado numerosos proyectos, la falta de una gestión de riesgos sistemática puede exponer a la empresa a problemas imprevistos que podrían haberse evitado o mitigado con una planificación adecuada. La gestión de riesgos debe ser una parte integral del proceso de gestión de proyectos, programas y portafolios para asegurar su éxito.

Capacitación y Desarrollo Continuo

D&S Consulting Group SAS ha realizado capacitaciones internas en normas ISO y legislación ambiental, lo cual mantiene la competitividad y el cumplimiento normativo. Sin embargo, se requiere un apartado continuo y estructurado para asegurar que todos los empleados estén actualizados con las mejores prácticas y tendencias del mercado. Esto incluye no solo capacitaciones técnicas, sino también desarrollo de habilidades de gestión y liderazgo.

<i>Tipo de Capacitación</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Actualizaciones de normas ISO 9001, ISO14001, ISO45001, ISO 50001, GUÍA RUC, ISO 55001, nueva legislación ambiental y en seguridad y salud en el trabajo</i>	Periódica

Tabla 5: Capacitación del Personal. Fuente: Datos internos de D&S Consulting SAS

Necesidad de Alineación Estratégica

La gestión de proyectos, programas y portafolios debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Sin una alineación clara, los recursos pueden no ser utilizados de la manera más efectiva, y los proyectos pueden no contribuir de manera óptima a los objetivos a largo plazo de la empresa. Es crucial asegurar que todas las iniciativas estén bien alineadas con la estrategia organizacional para maximizar el valor y la sostenibilidad a largo plazo.

Comunicación y Colaboración

Aunque la empresa utiliza herramientas de comunicación y colaboración, como Microsoft 365 y Microsoft Teams, la efectividad de la comunicación interna puede ser mejorada. La falta de comunicación puede llevar a malentendidos, retrasos y una disminución en la calidad del trabajo. Es importante desarrollar estrategias que aseguren una comunicación eficiente entre todos los miembros del equipo y los stakeholders.

Integración de Tecnologías Avanzadas

La adopción y la integración de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, el big data y la automatización, son insuficientes. Aunque se reconoce la importancia de estas herramientas, su implementación no está integrada en un marco de gestión de proyectos. La falta de integración tecnológica limita la capacidad de innovación de la empresa.

La situación actual de D&S Consulting Group SAS muestra la necesidad de implementar una guía metodológica para la Dirección Organizacional de Proyectos. Esta guía ayudará a estandarizar y mejorar los procesos de gestión de proyectos, programas y portafolios, abordando los problemas identificados y asegurando un crecimiento sostenido y competitivo para la empresa. La implementación de mejores prácticas en gestión de recursos, planificación, gestión de riesgos, capacitación, alineación estratégica y comunicación será clave para alcanzar estos objetivos y fortalecer la posición de D&S Consulting Group SAS en el mercado.

Justificación del proyecto

La creación de una guía metodológica para la Dirección Organizacional de Proyectos en D&S Consulting Group SAS es esencial para abordar los desafíos actuales y mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos, programas y portafolios. A continuación, se detallan las razones por las cuales este proyecto es necesario y los beneficios esperados.

Mejora de la Planificación y Ejecución de Proyectos

De los 69 proyectos completados, 9 experimentaron retrasos, lo que indica problemas en la planificación y gestión del tiempo. La guía metodológica proporcionará mejores prácticas y herramientas para una planificación más precisa, dando una gestión del tiempo más eficiente, minimizando los retrasos y mejorando la tasa de cumplimiento. A mayor cumplimiento de plazos, más aumento de la satisfacción del cliente y mejora de la reputación de la empresa.

Uso Ineficiente de Herramientas de Gestión:

La empresa utiliza diversas herramientas de gestión (Suite Microsoft 365, miro.com, asana.com, Microsoft Project) pero carece de un enfoque estandarizado para su integración y uso eficiente. La guía metodológica establecerá directrices claras para la integración y uso óptimo de estas herramientas, asegurando que todos los miembros del equipo las utilicen de manera consistente. Esto reducirá ineficiencias operativas, aumentará la colaboración entre equipos y dará mayor efectividad en la gestión de proyectos.

Limitaciones en la Capacidad de Gestión:

Con solo 20 empleados, la empresa enfrenta desafíos en la gestión eficiente de múltiples proyectos simultáneamente. La guía metodológica incluirá estrategias para la gestión eficiente de recursos humanos, optimizando la asignación y utilización de recursos, mejorando en la eficiencia operativa, reduciendo la sobrecarga de trabajo y mejorando en la calidad del servicio.

Falta de Gestión Sistematizada de Riesgos:

La empresa carece de un enfoque sistemático y proactivo para la gestión de riesgos, lo que aumenta la probabilidad de problemas imprevistos. La guía metodológica incluirá un marco para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos en todos los niveles (proyecto, programa y portafolio). Esto reducirá los problemas imprevistos, habrá mayor control sobre los riesgos y aumentará la probabilidad de éxito de los proyectos.

Necesidad de Capacitación Continua:

Aunque se realizan capacitaciones internas en normas ISO y legislación ambiental, se requiere un enfoque estructurado para el desarrollo de competencias. La guía metodológica propondrá un plan de desarrollo de competencias que aborde las necesidades de formación de habilidades en gestión y liderazgo. Esto mejorará la calidad del trabajo, aumentando la motivación, retendrá el talento, y habrá mayor adaptabilidad a cambios en el entorno de negocios.

Comunicación Ineficiente:

Aunque se utilizan herramientas de comunicación y colaboración, como Microsoft 365 y Microsoft Teams, la efectividad puede ser mejorada. La guía desarrollará estrategias y prácticas para asegurar una comunicación eficiente y efectiva entre todos los miembros del equipo y los Stakeholders, reduciendo malentendidos, mejorando la colaboración del trabajo.

La implementación de una guía metodológica para la Dirección Organizacional de Proyectos en D&S Consulting Group SAS asegura un crecimiento sostenido y competitivo. Esta guía proporcionará un marco estructurado y estandarizado para la gestión eficiente de proyectos, programas y portafolios, mejorando la rentabilidad y asegurando la satisfacción del cliente. Al adoptar mejores prácticas en planificación, gestión de recursos, gestión de riesgos, capacitación,

alineación estratégica y comunicación, D&S Consulting Group SAS fortalecerá su posición y estará mejor preparada para enfrentar los desafíos a futuro.

Área de Mejora	Problema Identificado	Solución Propuesta	Beneficios Esperados
Planificación y Ejecución	Retrasos en proyectos	Mejores prácticas y herramientas para planificación precisa y gestión del tiempo	Mayor cumplimiento de plazos, aumento de la satisfacción del cliente, mejora de la reputación
Uso de Herramientas	Uso ineficiente de herramientas de gestión	Directrices claras para la integración y uso óptimo de herramientas	Reducción de ineficiencias, mejor colaboración entre equipos, mayor efectividad
Gestión de Recursos	Limitaciones en la capacidad de gestión	Estrategias para la gestión eficiente de recursos humanos y materiales	Mejora en la eficiencia operativa, reducción de sobrecarga de trabajo, mejora en la calidad del servicio
Gestión de Riesgos	Falta de gestión sistematizada de riesgos	Marco para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Reducción de problemas imprevistos, mayor control sobre los riesgos, aumento del éxito de proyectos

Capacitación y Desarrollo	Necesidad de capacitación continua	Plan de desarrollo de competencias	Mejora en la calidad del trabajo, aumento de la motivación y retención del talento, mayor adaptabilidad
Alineación Estratégica	Necesidad de alineación con los objetivos estratégicos	Prácticas para la alineación estratégica de proyectos, programas y portafolios	Mejora en la coherencia y relevancia de las iniciativas, utilización efectiva de recursos, cumplimiento de metas organizacionales
Comunicación y Colaboración	Comunicación ineficiente	Estrategias y prácticas para una comunicación eficiente y efectiva	Reducción de malentendidos, mejora en la coordinación y colaboración, aumento en la calidad del trabajo

Tabla 6: Impacto Esperado de la Guía Metodológica. Nota: Elaboración propia.

Pregunta de investigación.

¿Cómo puede la implementación de una guía metodológica para la Dirección Organizacional de Proyectos mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos, programas y portafolios en D&S Consulting Group SAS, maximizando el uso de recursos, minimizando los retrasos y aumentando la satisfacción del cliente?

Objetivo general

Diseñar e implementar una guía de referencia para aplicar la Dirección Organizacional de Proyectos en la empresa D&S Consulting SAS.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del estado actual de la dirección organizacional de proyectos en D&S Consulting SAS.
- Recopilar y analizar fuentes bibliográficas relevantes para identificar marcos, modelos y procesos aplicables a la dirección de proyectos.
- Desarrollar una guía de referencia basada en el análisis bibliográfico y el diagnóstico inicial para mejorar los procesos de gestión de proyectos.
- Implementar un piloto de la guía de referencia para evaluar su efectividad y beneficios en la organización.
- Implementar un programa de capacitación y desarrollo de competencias para el personal, enfocado en las mejores prácticas de gestión de proyectos, programas y portafolios, así como en habilidades de comunicación, para mejorar la calidad del trabajo y la satisfacción del cliente.

Capítulo 3

MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque y diseño del estudio

El enfoque metodológico para este proyecto se basa en un enfoque mixto, una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Esto permitirá integrar datos numéricos y descriptivos buscando obtener resultados a través de la triangulación de datos.

Enfoque Cualitativo

En el enfoque cualitativo se empleará para explorar las experiencias de los empleados en D&S Consulting Group SAS, y así entender los contextos específicos que afectan la gestión de proyectos, las prácticas actuales, los desafíos enfrentados y las sugerencias para mejorar.

Se realizarán entrevistas que permitirán a los participantes expresar sus experiencias de manera libre, guiadas a través de áreas de interés específicas. Estas entrevistas están diseñadas para capturar datos sobre las prácticas actuales de gestión de proyectos, desafíos y oportunidades de mejora. Se grabarán las entrevistas con el consentimiento de los participantes y se transcribirán para su análisis.

También se realizarán grupos focales, que consistirán en sesiones de discusión con grupos pequeños de participantes. Estos grupos permitirán la generación de ideas al compartir con los demás participantes y datos importantes que no surgirían en entrevistas individuales. Se organizarán con empleados y clientes para obtener todos los puntos de vista.

Enfoque Cuantitativo

Este enfoque se utilizará para analizar datos específicos relacionados con el desempeño de los proyectos y así validar las experiencias cualitativas a través de datos numéricos y objetivos.

Para esto se desarrollará un cuestionario con preguntas cerradas y escalas Likert (Se utiliza para conocer el nivel de acuerdo y desacuerdo de las personas sobre un tema) para medir variables específicas relacionadas con la gestión de proyectos, capturar datos sobre la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente, el cumplimiento de plazos, presupuestos y la efectividad de la comunicación. Se distribuirán las encuestas en línea para facilitar la recolección de datos.

También se recopilarán datos cuantitativos de proyectos anteriores, como tiempos de entrega, costos y satisfacción del cliente. Estos datos se extraerán del sistema interno de gestión de proyectos de la empresa. El análisis de estas métricas permitirá identificar los patrones y las tendencias que pueden ser útiles a la hora del diseño de la guía de referencia.

Por medio de diseño del estudio, de tipo exploratorio-descriptivo, se buscará generar un marco teórico que guíe futuras prácticas. En la fase exploratoria, se analizarán las prácticas actuales y en su fase descriptiva, se elaborará la guía de referencia basada en los hallazgos de la fase exploratoria y en las mejores prácticas del mercado.

Población y muestra

La población objetivo del estudio incluye a todos los empleados y clientes de D&S Consulting Group SAS involucrados en la gestión y ejecución de proyectos. Esto abarca a gerentes de proyectos, consultores, personal técnico y administrativo, así como a clientes que han interactuado con la empresa en proyectos recientes. Esto va a permitir obtener una visión amplia de las prácticas en la gestión de proyectos.

Para el enfoque cualitativo, se seleccionará una muestra intencional de aproximadamente 5 a 10 empleados y 3 a 5 clientes para participar en entrevistas y grupos focales. Se buscará incluir a participantes de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales para capturar diferentes perspectivas.

Para el enfoque cuantitativo, se utilizará una muestra aleatoria de aproximadamente 10 a 20 empleados y clientes para responder a las encuestas estructuradas. Este tamaño de muestra permitirá obtener datos representativos y significativos estadísticamente. La aleatoriedad en la selección de la muestra cuantitativa ayudará a minimizar los sesgos y a asegurar la generalización de los resultados.

Cronograma

El cronograma del proyecto se dividirá en varias fases, cada una con actividades específicas, hitos y plazos determinados. A continuación, se presenta un resumen del cronograma propuesto:



Figura 6. Cronograma con corte a 17 de mayo 2024. Nota: Elaboración propia.

Técnicas e instrumentos

Técnicas Cualitativas

Entrevistas

Se desarrollará una guía de entrevista con preguntas abiertas para explorar las experiencias de los participantes. Las entrevistas serán grabadas y transcritas para su análisis. Se utilizará un enfoque temático para identificar patrones en las respuestas de los participantes.

Grupos Focales

Se organizarán sesiones de grupos focales con empleados y clientes para discutir los desafíos en la gestión de proyectos. Se utilizarán notas de campo para capturar las discusiones. Las sesiones serán moderadas por un facilitador para asegurar una participación efectiva.

Técnicas Cuantitativas

Encuestas

Se diseñará un cuestionario con preguntas cerradas y escalas Likert para medir variables específicas. Las encuestas se distribuirán en línea para facilitar la recolección de datos. Se emplearán técnicas de análisis descriptivo para interpretar los datos recolectados.

Análisis de Métricas

Se recopilarán y analizarán datos cuantitativos de proyectos anteriores, como tiempos de entrega, costos y niveles de satisfacción del cliente. Se utilizarán técnicas de análisis de tendencias para identificar patrones significativos.

Instrumentos

Guía de Entrevista: Documento con preguntas para las entrevistas. Incluirá preguntas sobre las prácticas actuales, desafíos y sugerencias para mejorar la gestión de proyectos.

Guía de Grupos Focales: Documento con preguntas y temas para las sesiones de grupos focales. Incluirá actividades para fomentar la participación y la generación de ideas.

Cuestionario de Encuesta: Formulario estructurado con preguntas cerradas y escalas de medición. Se desarrollará en línea.

Software de Análisis de Datos: Herramientas como NVivo para el análisis cualitativo y SPSS para el análisis cuantitativo. NVivo permitirá el análisis temático de los datos cualitativos, mientras que SPSS facilitará el análisis estadístico de los datos cuantitativos.

Consideraciones éticas

La investigación se llevará a cabo con consideraciones éticas, garantizando la protección de los derechos y la privacidad de los participantes.

Se obtendrá el consentimiento informado de todos los participantes antes de su participación en entrevistas, grupos focales o encuestas. Los participantes recibirán información detallada sobre el propósito del estudio, los procedimientos involucrados, y su derecho a retirarse en cualquier momento sin penalización. Los formularios de consentimiento incluirán detalles sobre la confidencialidad, el uso de los datos y los beneficios potenciales de la investigación.

Se asegurará la confidencialidad y el anonimato de los participantes. Solo el equipo del proyecto tendrá acceso a la información confidencial. Los resultados se presentarán de manera generalizada para evitar la identificación de los participantes.

El equipo de proyecto mantendrá la transparencia en todas las etapas del estudio. Los resultados serán presentados de manera objetiva, reflejando únicamente los resultados obtenidos. Cualquier conflicto de interés será gestionado de manera apropiada.

Este estudio está diseñado para beneficiar a D&S Consulting Group SAS mediante la mejora de sus prácticas de gestión de proyectos. Se evitarán prácticas que puedan causar daño o perjuicio a los participantes o a la misma organización. Se implementarán medidas para minimizar cualquier riesgo asociado con la participación en la investigación.

Capítulo 4

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

Discusión

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

Capítulo 5

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Capítulo 6
CONCLUSIONES

XX.

Capítulo 7
APORTACIONES

Referencias

- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.
- AXELOS. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2 (6th ed.)*. TSO (The Stationery Office).
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. Recuperado de <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- George, M. L., Rowlands, D., Price, M., & Maxey, J. (2005). *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide to 100 Tools for Improving Quality and Speed*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Project Management Institute. (2017). *The Standard for Portfolio Management (4th ed.)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York, NY: George Braziller
- Goldratt, E. M. (1984). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. North River Press.
- Fiedler, F. E. (1964). *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 1, pp. 149-190). Academic Press.
- CIEDO. (2016, noviembre 16). ¿Por qué no se cumplen los objetivos estratégicos? CIEDO. <https://ciedo.org/2016/11/por-que-no-se-cumplen-los-objetivos-estrategicos/>
- Narváez Quimbaya, D. F., Moscoso Suarez, L. F., & Arias Ramírez, B. A. (2022). *La gestión de proyectos en la empresa V + V Proyectos LTDA*. Universidad Católica de Colombia. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/c2195ef1-48f1-4b4e-9769-50201279b0df/content>
- Ávila Montoya, J. C., Alonso G., P., & Suarez, O. M. (2022). *Identificación de las principales habilidades y competencias de comunicación y diseño de un modelo para su medición en gerentes de proyectos para empresas de construcción de obras civiles en Colombia*. Recuperado de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/handle/001/2042/Julio%20C%C3%A9sar%20C3%81vila%20Montoya-2022%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- e implementar la guía que gestionará Tool. (s.f.). *Historia de Kanban*. Kanban Tool. <https://kanbantool.com/es/guia-kanban/historia-de-kanban>
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.
- Silvius, G., & Schipper, R. (2014). Sustainability in Project Management: A Literature Review and Impact Analysis. *Social Business*, 4(1), 63-96.
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Blue Hole Press.

- Creswell, J. W. (2013). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. SAGE Publications.
- Green Project Management. (2024). Sustainable Project Management: The GPM Reference Guide. Green Project Management. <https://greenprojectmanagement.org/>
- Sofis Solutions. (2024). Entrevista sobre el enfoque Green Project Management. Recuperado de <https://sofis-solutions.com/noticia/entrevista-sobre-el-enfoque-green-project-management>
- Planview. (2024). Program management: The key to strategic execution. Recuperado de <https://www.planview.com/resources/articles/program-management-key-strategic-execution/>
- Epicflow. (2024). 6 Project Management Trends of 2024: What to Prepare For? Recuperado de <https://www.epicflow.com>

