Elaboración de una guía metodológica para la gestión de proyectos predictivos del departamento de desarrollo inmobiliario de la empresa Alsea Colombia.

Oscar Francisco Burgos Godoy

Diciembre 2022.

Universidad El Bosque.

Ingenierías y administración

Maestría en Gerencia Organizacional de proyectos.

Dedicatoria

Dedico mi tesis a mi familia por su apoyo incondicional y a mi esposa que ha sido mi soporte durante el tiempo que me dedique a realizar este trabajo. Hoy tras la culminación de esta meta debo estos resultados a la paciencia, consejos y cariño que inspiraron a seguir y completar esta formación profesional.

Agradecimientos

Agradezco a mis compañeros de trabajo en Alsea Colombia por permitir llevar a cabo esta investigación dentro de la organización y en especial al área de desarrollo inmobiliario por toda la disposición, colaboración e interés que fueron fundamentales para la construcción de este trabajo. Adicionalmente al equipo de docentes, por compartir sus conocimientos, compromisos y experiencias sobre el desarrollo de gestión de proyectos, por impulsarme a realizar las actividades necesarias para elaborar esta investigación.

A mi tutor por sus valiosas críticas constructivas e importantes sugerencias en el progreso que tuvo esta investigación y finalmente a la facultad de ingeniería de la Universidad El Bosque por la colaboración intelectual, guía y suministro de ideas para el desarrollo de este trabajo.

Resumen.

La importancia de la gestión de proyectos dentro de una compañía comprende guiar la labor de las áreas pertinentes hacia el cumplimiento de metas de crecimiento basado en parámetros controlados de alcance, tiempo, costo y resultados deseados. Esta investigación inició su camino buscando entender el desarrollo de los proyectos en el departamento de desarrollo inmobiliario de Alsea Colombia, para lo cual, se utilizaron instrumentos de investigación para recopilar dicha información, esto debido a la ausencia de registro documental relacionado de procesos en la compañía. Por lo tanto, el desarrollo de la investigación se ejecutó a partir del primer planteamiento del estado inicial de la ejecución de proyectos que tiene el departamento por medio de un diagrama de procesos con las áreas que intervienen. Posterior a esto, se realizó la identificación de buenas prácticas basado en el marco de trabajo enmarcados en PMBOK, APMBOK, PRINCE2, PM2 y PM4R. Seguido de esto se hace el análisis del estado de brechas para establecer el estado al que se desea llegar para la gestión de proyectos en el departamento de desarrollo inmobiliario. Como resultado de este estudio se establece como marco de trabajo una herramienta de gestión de proyectos basado en buenas prácticas, por medio de una guía metodológica que ayude a la dirección de proyectos del área que se proyectan al cumplimiento del plan estratégico.

Abstract

The importance of project management within a company includes guiding the work of relevant areas towards the fulfillment of growth targets based on controlled scope parameters, time, cost and desired results. This investigation began its path seeking to understand the development of projects in the real estate development department of Alsea Colombia, for which research instruments were used to collect the aforementioned information due to the absence of documentary records related to company processes. Therefore, the development of the investigation was executed from the first approach of the initial state of the execution of projects that the department has, through a process diagram with the areas that intervene. After this, the identification of good practices was carried out based on the framework framed in PMBOK, APMBOK, PRINCE2, PM2 and PM4R. Following this, the analysis of the state of gaps was made to establish the state that is desired to reach for the management of projects in the real estate development department. As a result of this study, a project management tool based on good practices was established as a framework by means of a methodological guide that helps the management of projects in the area that are projected to comply with the strategic plan.

Tabla de Contenidos

DEDICATORIA **2**

AGRADECIMIENTOS **3**

RESUMEN **4**

INTRODUCCIÓN **12**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **14**

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN. 22

OBJETIVO GENERAL 22

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 22

JUSTIFICACIÓN **23**

MARCO REFERENCIAL **25**

MARCO TEÓRICO. 25

Metodología: *25*

Proyecto. *27*

Ciclo de vida del proyecto. *29*

Caso de negocio. *31*

Gestión de proyectos: *31*

ESTADO DEL ARTE 36

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN **40**

ENFOQUE. 40

DISEÑO. 40

POBLACIÓN. 40

MUESTRA. 42

INSTRUMENTOS. 42

ELABORAR UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO INMOBILIARIO PARA LA EMPRESA ALSEA COLOMBIA..... 43

IDENTIFICAR LOS PROCESOS APLICADOS PARA EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO INMOBILIARIO. 43

ANALIZAR E IDENTIFICAR LAS BUENAS PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS PREDICTIVOS QUE PUEDAN APLICAR A LA ORGANIZACIÓN 48

COMPARAR LAS BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS CON LOS PROCESOS ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN 54

REDISEÑAR LOS PROCESOS, PROCEDIMIENTOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA GESTIÓN DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO INMOBILIARIO CON BASE EN PRÁCTICAS IDENTIFICADAS. 67

CONCLUSIONES..... 84

BIBLIOGRAFÍA..... 89

ANEXOS..... 91

Lista de tablas

Tabla 1. *Crecimiento unidades de venta Alsea 2013 a 2022.* 16

Tabla 2. *Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.* 33

Tabla 3. *Estructura organizacional comité de expansión.* 41

Tabla 4. *Estructura organizacional comité de desarrollo inmobiliario.* 42

Tabla 5. *Procesos del departamento de desarrollo inmobiliario en la fase de pre-proyecto.* 45

Tabla 6. *Procesos del departamento de desarrollo inmobiliario en la fase de proyecto.* 46

Tabla 7. *Frecuencia de procesos en la fase de pre-proyectos.* 51

Tabla 8. *Frecuencia de procesos en la fase de inicio.* 51

Tabla 9. *Frecuencia de procesos en la fase de planificación.* 52

Tabla 10. *Frecuencia de procesos en la fase de ejecución.* 53

Tabla 11. *Frecuencia de procesos en la fase de cierre.* 53

Tabla 12. *Frecuencia de procesos en la fase de seguimiento y control.* 54

Tabla 13. *Analogía de procesos buenas prácticas y departamento de desarrollo inmobiliario.* . 56

Tabla 14. *Análisis de brechas de los procesos en la fase de pre-proyecto.* 59

Tabla 15. *Análisis de brechas de los procesos en la fase de inicio.* 59

Tabla 16. *Análisis de brechas de los procesos en la fase de planificación.* 60

Tabla 17. *Análisis de brechas de los procesos en la fase de Ejecución.* 61

Tabla 18. *Análisis de brechas de los procesos en la fase de Cierre.* 61

Tabla 19. *Análisis de brechas de los procesos en la fase de Cierre.* 62

Tabla 20. *Procesos establecidos para gestión de proyectos en la fase de pre-proyecto* 63

Tabla 21. *Procesos establecidos para gestión de proyectos en la fase de inicio.* 63

Tabla 22. *Procesos establecidos para gestión de proyectos en la fase de planificación.* 64

Tabla 23. *Procesos establecidos para gestión de proyectos en la fase de ejecución.* 65

Tabla 24. *Procesos establecidos para gestión de proyectos en la fase de cierre.* 65

Tabla 25. *Procesos establecidos para gestión de proyectos en la fase de seguimiento y control.* 66

Tabla 26. *Convención de símbolos del flujograma.* 68

Tabla 27. *Procesos para la gestión de proyectos en la fase de pre-proyecto.* 70

Tabla 28. *Resumen de subprocesos y documentos por área de la compañía para la fase de pre-proyecto.* 71

Tabla 29. *Procesos para la gestión de proyectos en la fase de iniciación.* 73

Tabla 30. *Resumen de subprocesos y documentos por área de la compañía para la fase de iniciación.* 73

Tabla 31. *Procesos para la gestión de proyectos en la fase de planificación.* 75

Tabla 32. *Resumen de subprocesos y documentos por área de la compañía para la fase de planificación.* 76

Tabla 33. *Procesos para la gestión de proyectos en la fase de ejecución.* 78

Tabla 34. *Resumen de subprocesos y documentos por área de la compañía para la fase de ejecución.* 79

Tabla 35. *Procesos para la gestión de proyectos en la fase de cierre.* 81

Tabla 36. *Resumen de subprocesos y documentos por área de la compañía para la fase de cierre.* 81

Tabla 37. *Procesos para la gestión de proyectos en la fase de seguimiento y control.* 82

Tabla 38. *Resultados obtenidos para los objetivos de la investigación.* 84

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama departamento de desarrollo inmobiliario..... 16

Figura 2. Proyección de aperturas nuevas unidades de venta vs aperturas nuevas unidades real ejecutado. 17

Figura 3. Puntuación por niveles Prado - MMGP..... 19

Figura 4. Adherencia a las dimensiones Prado – MMGP. 20

Figura 5. Éxito de los proyectos con y sin dirección de proyectos formal. 23

Figura 6. Transición del Estado de una Organización a través de un Proyecto. 29

Figura 7. *Ciclo de vida del proyecto PMBOK* 30

Figura 8. *Ciclo de vida de un proyecto PM2.* 30

Figura 9. *La casa de PM2.* 35

Figura 10. *Diagrama de flujo procesos departamento de desarrollo inmobiliario.* 44

Figura 11. *Comparación de fases en el ciclo de vida de los marcos de trabajo.* 49

Figura 12. *Ciclo de vida de para los proyectos de Alsea Colombia.* 50

Figura 13. *Fases análisis comparativo o de brechas.* 55

Figura 14. *Diagrama de flujo de procesos para la fase de pre-proyecto.* 69

Figura 15. *Diagrama de flujo de procesos para la fase de pre-proyecto.* 72

Figura 16. *Diagrama de flujo de procesos para la fase de planificación.* 74

Figura 17. *Diagrama de flujo de procesos para la fase de ejecución.* 77

Figura 18. *Diagrama de flujo de procesos para la fase de cierre.* 80

Introducción

La investigación que a continuación se detalla tiene como objetivo principal la elaboración de una guía metodológica para la gestión de proyectos predictivos, este trabajo se desarrolla en el departamento de desarrollo inmobiliario de Alsea Colombia.

Alsea Colombia es una empresa operadora de franquicias de comida en el país tiene una visibilidad en marcas como Domino´s, Starbucks y Archíes, cuenta con una trayectoria de 10 años en el país, consolidándose como una empresa con una amplia experiencia en la operación de restaurantes, manejo de la cadena de valor y orientación al cliente. Sin embargo, en el proceso de crecimiento de unidades de ventas que se lleva a cabo por medio del área de desarrollo inmobiliario, presenta algunas falencias evidenciadas principalmente por la entrega de proyectos fuera de los tiempos establecidos, no cumplimiento en el presupuesto y una falta de comunicación. Todas estas problemáticas se enmarcar en la falta de estandarización en la gestión de proyectos.

Es por esto, que iniciando la investigación se vio la necesidad de conocer a detalle los procesos y herramientas que se tienen en cuenta para la gestión de proyectos en el área, para entender este panorama, se llevó a cabo la aplicación de una serie de instrumentos, que hallaron que la gestión de proyectos en el departamento se lleva a la práctica de manera empírica, no existen etapas definidas para el desarrollo del proyecto, no hay un seguimiento a los costos, entre otras áreas de mejora. Sin embargo, al rescatar las buenas prácticas relacionadas en la gestión de proyectos del departamento, se ejecutó un análisis de brechas enmarcados en las metodologías PMBOK, APMBOK, PRINCE2, PM2 y PM4R.

Para concretar el estado ideal al que se quería llegar se consideraron los procesos, procedimientos, técnicas y herramientas que lograran dar cumplimiento con el objetivo de cada una de las fases del ciclo de vida y acorde al marco de trabajo. Con la finalidad implementar una propuesta posterior a esta identificación, como primera medida se plasmó un diagrama de procesos que permitiera guiar en la ejecución de procesos y en las áreas pertinentes que intervienen en la ejecución de la gestión de proyectos y para fluir con esta estrategia de trabajo se diseñó una guía metodológica.

Esta guía da una introducción y estandariza acerca de los procesos, asegurando conjuntamente a las áreas pertinentes la correcta implementación relacionado, evitando riesgos o promoviendo condiciones positivas que permitan mejorar las métricas de los proyectos.

Planteamiento del problema

El grupo Alsea es una compañía operadora de restaurantes, con marcas de reconocimiento global dentro de los segmentos de comida rápida, cafeterías y comida casual. La compañía cuenta con un portafolio multimarca con 4.336 unidades de negocio en países como México, Argentina, Colombia, Chile, España, Uruguay, Bélgica, Francia, Luxemburgo, Portugal y Países Bajos.

Para garantizar que las iniciativas se transformen en acciones reales con resultados a corto y largo plazo la compañía cuenta con un plan estratégico definido por:

Visión:

Queremos ser multiplicadores de felicidad, y hacer de cada ocasión una experiencia inigualable de sabores extraordinarios. (Alsea, 2021, pág. 73)

Propósito:

Entregar felicidad y experiencias llenas de sabor (Alsea, 2020, pág. 5)

Valores:

Actitud ganadora.

Liderazgo involucrado.

Servicio Sorpréndete.

Espíritu Colaborativo.

Atención al detalle.

De modo complementario, cuenta con una cultura organizacional descrita de la siguiente forma:

> En Alsea creamos, trabajamos y hacemos realidad distintas experiencias para enriquecer los momentos y espacios que nuestros clientes, nuestra gente y nuestra comunidad comparten; esto es posible y se materializa cuando nuestros colaboradores sienten orgullo, pertenencia e identidad con nuestra compañía, de tal manera que pueden trabajar con pasión y compromiso para realizarse cada día más.
>
> La vivencia de la Cultura Alsea, así como el respeto hacia ella, son elementos indispensables para el éxito y para generar una ventaja competitiva auténtica. Esta cultura está hecha por cada uno de nosotros; somos quienes la practicamos, la caracterizamos y la aplicamos de forma cotidiana desde cualquier marca o país en el que operamos y colaboramos como Alsea. (Alsea, 2020, pág. 3).

A pesar de todo lo anterior, para el cumplimiento de los planes estratégicos, Alsea Colombia formulo cuatro pilares que ayudan a garantizar el desarrollo y cumplimento de este, los cuales son:

- Clientes y gente.
- Excelencia operativa.
- Eficiencia en centro de soporte.
- Crecimiento rentable.

Teniendo en cuenta lo anterior y tomando como partida que el crecimiento rentable obedece al crecimiento de venta y también al crecimiento de unidades de negocio, se muestra a continuación el incremento de unidades de negocios desde la llegada de la compañía a Colombia hasta la actualidad.

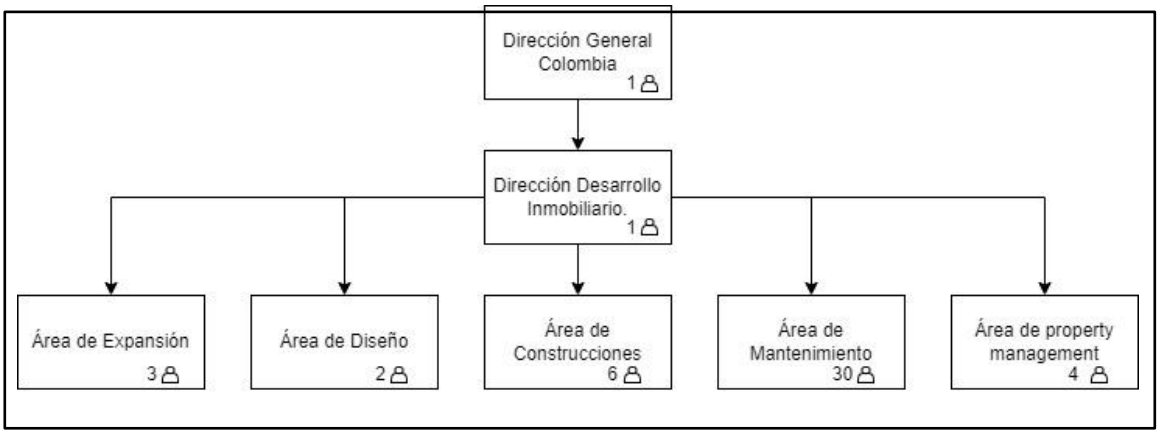
Tabla 1. *Crecimiento unidades de venta Alsea 2013 a 2022.*

Año	Domino's	Starbucks	Archies	Total	% de crecimiento con refrencia al 2013
2013	38	0	0	38	100%
2014	55	6	0	61	161%
2015	66	10	0	76	200%
2016	73	13	38	124	326%
2017	79	24	33	136	358%
2018	98	31	31	160	421%
2019	105	32	31	168	442%
2020	116	30	28	174	458%
2021	141	37	29	207	545%
2022	145	44	28	217	571%

Fuente: Elaboración propia. Fuente documentos Alsea.

Este crecimiento de unidades de venta se lleva a cabo desde el departamento de desarrollo inmobiliario el cual está conformado por las áreas de expansión, diseño, construcción, mantenimiento y property managemnet como se ilustra en la siguiente figura:

Figura 1. Organigrama departamento de desarrollo inmobiliario.



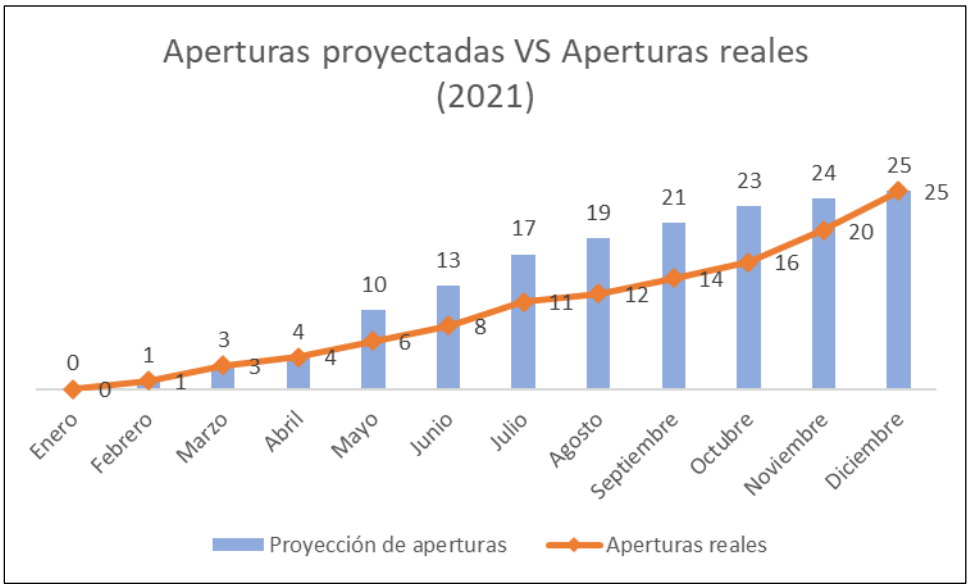
Fuente: Elaboración propia. Fuente documentos Alsea.

Si bien es cierto, Alsea desde el 2013 a la fecha, ha aumentado sus unidades de venta con un crecimiento en más de 571%, es importante precisar que uno de los más grandes problemas identificados actualmente, es que los procesos relacionados con la gestión de proyectos de la

organización en el departamento de desarrollo inmobiliario no han cambiado significativamente desde su llegada al país, esto claramente ha impactado en:

- La entrega y puesta en marcha de las unidades de negocio.
- Cumplimiento en presupuesto anual de ventas.
- La rentabilidad de algunos proyectos.

Figura 2. Proyección de aperturas nuevas unidades de venta vs aperturas nuevas unidades real ejecutado.



Fuente: Elaboración propia. Fuente documentos Alsea.

De acuerdo con la gráfica anterior se puede evidenciar los retrasos que se presentaron en el año 2021 con los proyectos del departamento, motivo por el cual se dejaron de percibir el 23% de ingresos en ventas debido a la falta de estructuración y comunicación entre las áreas relacionadas con la puesta en marcha de cada uno de los proyectos, lo que se podría traducir a su vez, en un desconocimiento en la gestión de proyectos.

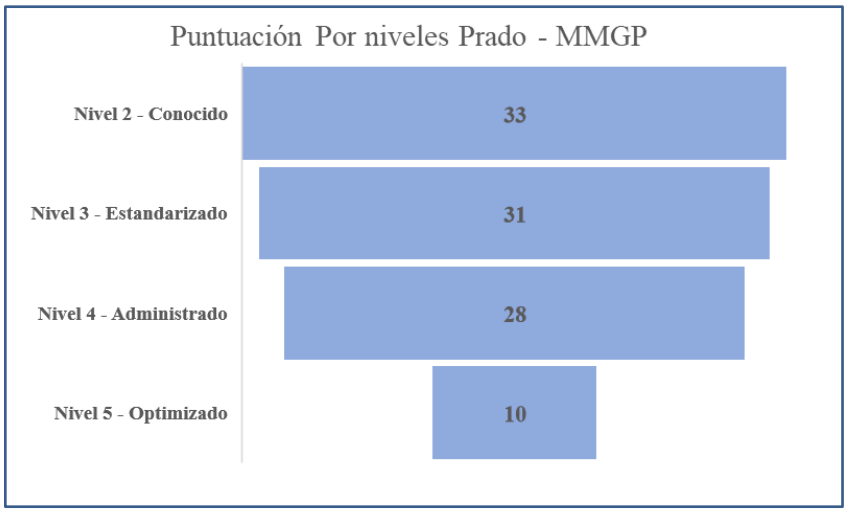
Con base en esta información y con el fin de ahondar en la problemática relacionada con la gestión de proyectos en la organización, se desarrolló y aplicó un instrumento de investigación para el cual se recurrió a realizar una encuesta al comité de expansión y proyectos de desarrollo inmobiliario, la cual se puede consultar en el anexo 1, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

1. El 100% de los encuestados consideran que su intervención en los proyectos es importante.
2. El 63,6% de los encuestados consideran que existe un gestor de proyectos, pero en el momento de identificar cual es el gestor, no se tiene claridad de la persona o cargo responsable de los mismos.
3. El 63,6% de los encuestados consideran que un responsable de autorizar los cambios en cuanto al alcance, tiempo o costo de los proyectos, pero en el momento de identificar al responsable de dicha labor no es claro para los encuestados.
4. El comité de expansión y proyectos de desarrollo inmobiliario considera que la gestión de los proyectos del departamento está basada en una metodología, pero el mismo no conocen ninguna guía metódica propia de la compañía que se encuentre documentada, por tal motivo se podría concluir que los procesos establecidos obedecen a la experiencia que han tenia a través de los años.
5. El seguimiento de los proyectos desarrollados por el departamento de desarrollo inmobiliario tiene como herramienta informática Microsoft Excel.
6. La comunicación en cuanto a los avances de los proyectos se realiza semanalmente.

Ahora bien, para continuar abordando la problemática del departamento de desarrollo inmobiliario en el desconocimiento de la gestión de proyectos se aplicó la evaluación de modelo

de madurez de Prado-MMGP con el fin de determinar el nivel de madurez; el cuestionario fue aplicado a las cinco gerencias del departamento de desarrollo inmobiliario, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 3. Puntuación por niveles Prado - MMGP

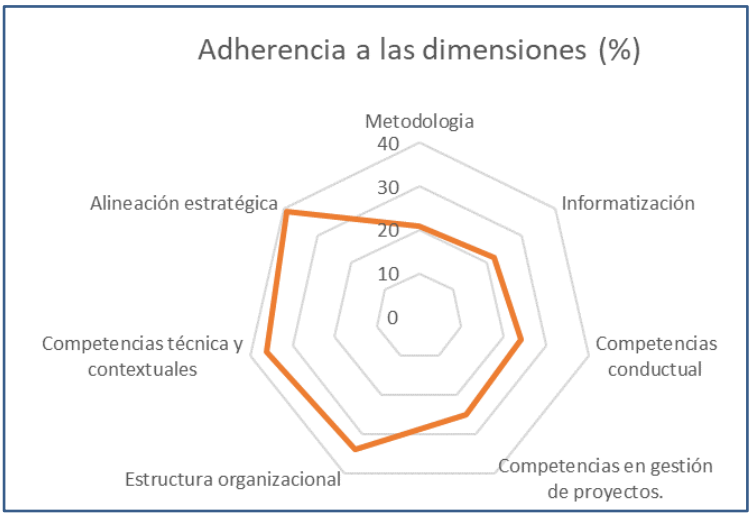


Fuente: Elaboración propia. Fuente resultados cuestionario Prado - MMGP.

La evaluación final marca una puntuación de 2.02, la cual establece el nivel de madurez organización del departamento en un Nivel 2, teniendo en cuenta lo anterior y de acuerdo con Prado se puede identificar los siguientes aspectos relevantes de la evaluación:

1. EL departamento se encuentra en una etapa inicial de gestión de proyectos, donde cuenta con conocimientos introductorios.
2. El departamento está en una etapa introductoria para el uso de herramientas (Software) para la secuencia de actividades.
3. Iniciativas de planificación y control para algunos proyectos.
4. Falta de estandarización (procesos, herramientas, estructura organizacional, etc.) para la gestión de proyectos.

Figura 4. Adherencia a las dimensiones Prado – MMGP.



Fuente: Elaboración propia. Fuente resultados cuestionario Prado - MMGP.

Teniendo en cuenta el diagrama de adherencia se puede observar que las dimensiones con mayor participación son la alineación estratégica y competencias técnicas y contextuales, por consiguiente se puede percibir que los proyectos tienen un claridad que satisface la necesidad de la compañía y a su vez son gestionados por personas con las competencia suficientes para la gestión de proyectos, por otro lado se evidencia que falta una metodología definida que sirva de ruta para la gestión de los mismos.

Con el fin de continuar con el análisis del estado actual de la gestión de proyectos en el departamento de desarrollo inmobiliario es necesario entender la naturaleza y enfoque de los proyectos ejecutados para comprender el contexto general en que se mueven los proyectos, es decir, si son proyectos de enfoque predictivo, ágil o híbridos. El PMI en la guía práctica de ágil (incluida en el PMBOK 6ta Edición) generó un cuestionario de idoneidad para determinar el enfoque de los proyectos, este cuestionario fue modificado por OPM Integral Academy y se utilizó como herramienta de investigación aplicando al comité de expansión y proyectos, ver anexo 2.

Los resultados de este cuestionario permitieron concluir que el enfoque de los proyectos del departamento de desarrollo inmobiliario es de carácter predictivo, esto principalmente debido a que: los requisitos de los proyectos en la organización están definidos por adelantado antes de iniciar el trabajo, la entrega es un único producto al final del proyecto y no puede ser entregado en porciones o por partes y, por último, los riesgos y costos son controlados bajo la planificación inicial.

Si bien es cierto, el departamento de desarrollo inmobiliario genera valor por medio de sus proyectos, y entendiendo el plan estratégico a futuro el cual contempla el desarrollo de nuevos proyectos bajo este departamento con un crecimiento adicional del 135% en unidades de venta en un término de 2 años, se puede concluir que la problemática central de la organización, es el desconocimiento de una práctica clara para la gestión de proyectos, esto claramente enfocados hacia lo predictivo de acuerdo a lo encontrado en el anexo 2.

El desconocimiento de prácticas de gestión de proyectos no es una problemática única de la organización, de acuerdo con el informe de Pulse of the profesión (2016) indica que:

> la mitad de las organizaciones comprenden perfectamente el valor de la dirección de proyectos y menos de dos de cada cinco le otorgan una alta prioridad a la creación de una cultura que reconozca su importancia como impulsor de un mejor desempeño de los proyectos. Las organizaciones que conceden una alta prioridad a la creación de esta cultura informan que 71% de los proyectos cumplen con los objetivos e intención de negocios originales en comparación con 52% que le asignan una prioridad baja. (p.7)

Pregunta de investigación.

¿Cómo se puede mejorar los procesos de gestión de proyectos con enfoque predictivos en el departamento de desarrollo inmobiliario de Alsea Colombia?

Objetivo general

Elaborar una guía metodológica para la gestión de proyectos predictivos del departamento de desarrollo inmobiliario de la empresa Alsea Colombia.

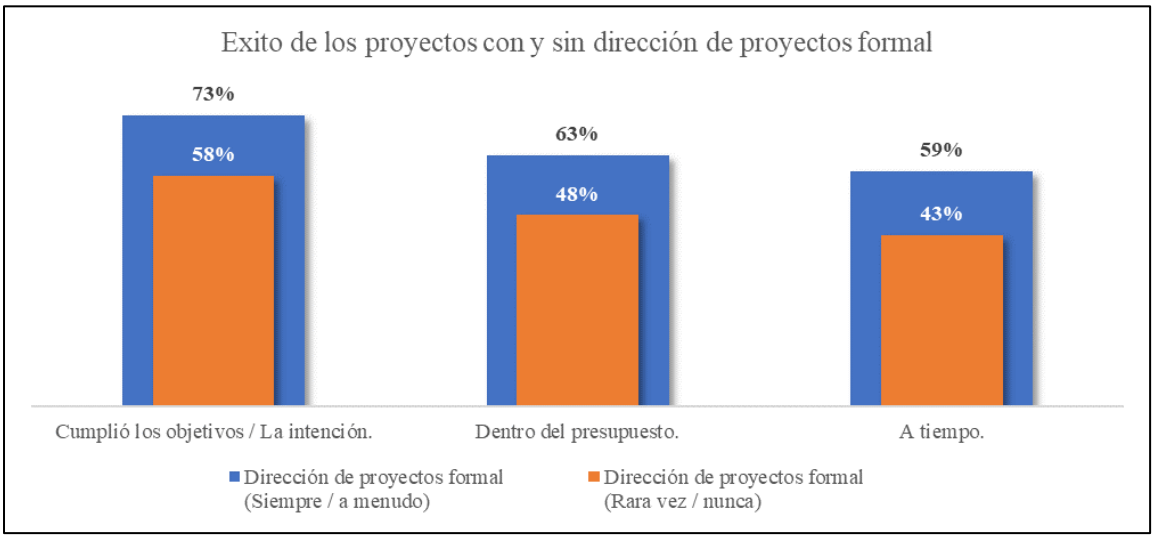
Objetivos específicos

- Identificar los procesos aplicados para el desarrollo de los proyectos del departamento de desarrollo inmobiliario.
- Analizar e identificar las buenas prácticas relacionadas con la gestión de proyectos predictivos que puedan aplicar a la organización
- Comparar las buenas prácticas identificadas con los procesos actuales de la organización con el fin de determinar los procesos, procedimientos, técnicas y herramientas que se pueden aplicar a la gestión de proyectos.
- Rediseñar los procesos, procedimientos, técnicas y herramientas para gestión de proyectos del departamento de desarrollo inmobiliario con base a las practicas identificadas.

Justificación

Para iniciar, es claro precisar que, en los resultados de la investigación realizada en el 2016 por el PMI, revelan que "los proyectos son 2,5 veces más exitosos cuando se utilizan prácticas comprobadas de dirección de proyectos." (Pulse of the profession, 2016), adicionalmente como se menciona en el informe de pulse of the profesión del PMI en su versión del 2018, los proyectos que están guiados bajo una dirección de proyectos formal tiene mayor éxito como se puede observar en la siguiente figura.

Figura 5. Éxito de los proyectos con y sin dirección de proyectos formal.



Fuente: Elaboración propia. Fuente informe pulse of the profesión (PMI) 2018.

Los proyectos con dirección formal tienen un mejor desempeño en cuanto a su cumplimiento de alcance, costo y tiempo, lo cual genera mayores beneficios a las organizaciones.

El PMI, ha manifestado que " la dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficientes" (Project Management Intitute PMI, 2017)

Por otra parte, Managing Successful Projects with PRINCE2 nos expresa que el “approach to project management is a valuable business investment.” [enfoque a la gestión de proyectos es una valiosa inversión empresarial.] (Axelo, 2017).

Por último, PM4 menciona:

> La gestión de proyectos –también conocida como gerencia, administración o dirección de proyectos–una disciplina que sirve para guiar e integrar los procesos necesarios para iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar proyectos con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance estipulado dentro de los límites de tiempo y presupuesto definidos (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2019, pág. 11)

Teniendo en cuenta lo anterior, se espera que la elaboración de una guía metodológica para la gestión de proyectos del departamento de desarrollo inmobiliario permita:

- Mejorar la sinergia entre las áreas.
- Definir los procesos para la gestión
- Mejorar los tiempos de entrega.
- Estandarizar procesos.
- Establecer las herramientas de seguimiento y control.
- Orientar a los líderes para mejorar la eficiencia y efectividad en los proyectos.

Marco Referencial

Marco teórico.

Metodología:

El termino metodología tiene varias definiciones y significados, por lo cual conviene precisar el termino de referencia para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Metodología se define como el "conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal (Real Academia Española, s.f, Definición 2)

Por otro lado, metodología también se puede definir de acuerdo a Barraco de Areba, (2001) "como método sistemático de abordar la resolución de un problema".

De acuerdo con la Guía del PMBOK 6ta Ed. Una metodología está definida como "un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y reglas utilizado por quienes trabajan en una disciplina" (Project Management Intitute PMI, 2017)

En la gestión, gerencia, dirección o administración de proyectos existen varias metodologías las cuales ofrecen un lenguaje común que permite aplicar las mejores prácticas, mejorar la comunicación, estimar y valorar los riesgos, estandarizar los procesos durante el ciclo de vida de un proyecto, además proporcionan herramientas para la ejecución, control y seguimiento de los proyectos para poder mejorar la toma de decisiones; a continuación se enuncian y describen brevemente las metodologías de naturaleza predictiva más usadas:

PMBOK:

El PMI – Project Management Institute, desarrolló y publicó la Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), basado en el estándar para la dirección de proyectos el cual es un modelo del Instituto Nacional de Normalización de los Estados Unidos

(ANSI), con el fin de describir los conocimientos de las buenas prácticas tradicionales a nivel general para proyectos, en cuanto a la gestión, administración y dirección de proyectos, generando la base para que los interesados puedan determinar la combinación adecuada de procesos, herramientas, técnicas y fases de ciclo de vida para dirigir los proyectos.

PRINCE2:

Desde la gestión de proyectos este método busca conseguir el equilibrio entre dos variables similares y competidores: continuar con la operación habitual bajo parámetros factibles, y también que estas mismas se transformen y adapten para lograr perdurar ante el tiempo y la competencia del negocio. Este método puede aplicarse a cualquier tipo de proyecto sin importar su escala, tipo, organización, geografía o cultura.

PRICE2 define que la herramienta de cambio de los proyectos tiene diferencias cruciales entre la gestión de operaciones y la gestión de proyectos. Las características que distinguen el trabajo de un proyecto de la operativa habitual de negocio inician desde el proyecto como trasporte para introducir al cambio, la temporalidad una vez implementado los cambios deseados y la necesidad del proyecto desaparece, el conjunto de implicados con diferentes capacidades trabajo, la unicidad de cada proyecto y por ultimo la incertidumbre que normalmente lleva un proyecto desde el riesgo que puede haber en su ejecución en comparación con el curso habitual del negocio.

IPMA:

Centra su marco común desde la descripción de los elementos de competencia profesional en la gestión de proyectos. Este organismo busca documentar la definición de los elementos de competencia profesional con el fin llevar a cabo y realizar buenos planes y resultados del proyecto. Se espera que la posición de director del proyecto gestione las situaciones organizacionales,

económicas o sociales de manera exitosa. Contar con la capacidad de involucrar en el momento adecuado a especialistas para utilizar su conocimiento y experiencia en beneficio del proyecto.

La línea base de competencias IPMA, tiene como fin evaluar a los involucrados, también ser guía para la gestión de proyectos aplicada. Las competencias de gestión de proyecto se clasifican en tres rangos: técnico, comportamiento, contextual esenciales para planificar y controlar un proyecto.

PM2:

De acuerdo con (CoEPM², 2020) la metodología de gestión de proyectos PM², es una herramienta que se consolido con la finalidad de garantizar una ejecución eficaz de la gestión de proyectos, permitiendo tener un panorama integral de todos los factores que lo intervienen desde el primer momento que se aborda el proyecto, teniendo en cuenta todas las fases de lo componen (Desde el inicio hasta el cierre). De igual manera también proporciona una facilidad en su entendimiento lo cual hace que sean practicas con una comunicación fluida y con una disminución del riesgo, contando con el respaldo en las soluciones y beneficios a las organizaciones por medio del Centro de Excelencia en PM² que dan soporte ante dudas que puedan surgir en la implementación de la metodología. Finalmente, lo que más llama la atención de este modelo, más allá de contar un estándar global en su capacitación integral es contar con la adaptación ante cualquier necesidad de una organización. (pág. 8)

Proyecto.

La importancia de los proyectos en una organización da como resultado el desarrollo, innovación y crecimiento de estas, para ellos y de acuerdo con la Guía del PMBOK (Project

Management Intitute PMI, 2017) se define que un proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.”

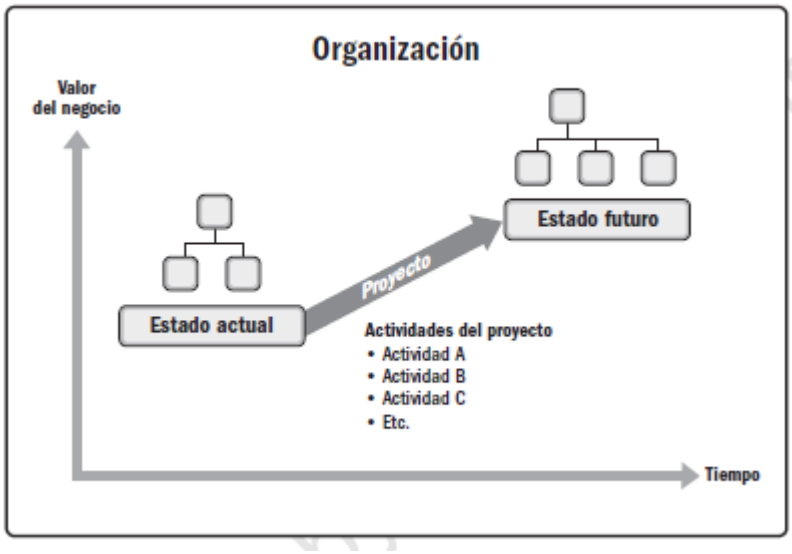
Así mismo un proyecto también está definido como “una estructura organizacional temporal establecida para crear un producto o servicio singular (entregable) con ciertas restricciones tales como tiempo, coste y calidad”. (CoEPM², 2020, pág. 5)

Por otro lado, desde el punto de vista otro autor el proyecto se define como “un conjunto de actividades coordinadas y relacionadas entre sí que buscan cumplir un objetivo específico (resultado, producto o servicio) dentro de un tiempo, con un costo y un alcance definidos”. (Modelo & Siles, 2019, pag 13)

De igual manera en la metodología de Prince2 se define que “Projects are the means by which we introduce change and, although many of the skills required are the same, there are some crucial differences between managing business as usual and managing project work.” [Los proyectos son medios por los cuales introducimos cambios y aunque muchas de las habilidades requeridas son las mismas, hay algunas diferentes y cruciales entre la gestión de negocios como de costumbre y la gestión de proyectos a trabajar] (Axelo, 2017)

Por medio de los proyectos las organizaciones están en un sistema dinámico de generación de valor al negocio a través del tiempo, del mismo modo como lo expresa el (Project Management Intitute PMI, 2017) “un proyecto está destinado a mover una organización de un estado a otros a fin de lograr un objetivo específico”

Figura 6. Transición del Estado de una Organización a través de un Proyecto.

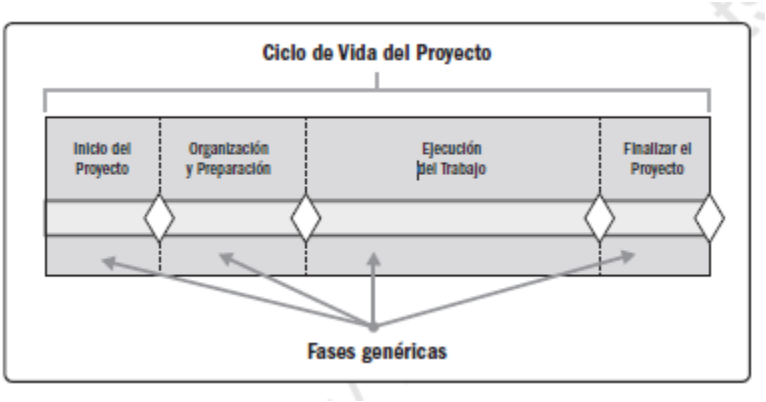


Fuente: PMI - PMBOK - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Sexta ed.). pag 6.

Ciclo de vida del proyecto.

El ciclo de vida del proyecto está dado por las fases que tiene un proyecto desde su inicio hasta su finalización, pueden tener varias fases de acuerdo con los intereses de la organización y dependiendo de la metodología utilizada, por ejemplo, la Guía del PMBOK 6ta Ed. Indica que "aunque los proyectos varían en el tamaño y el grado de complejidad que contienen, un proyecto típico puede configurarse dentro de la siguiente estructura de ciclo de vida del proyecto"

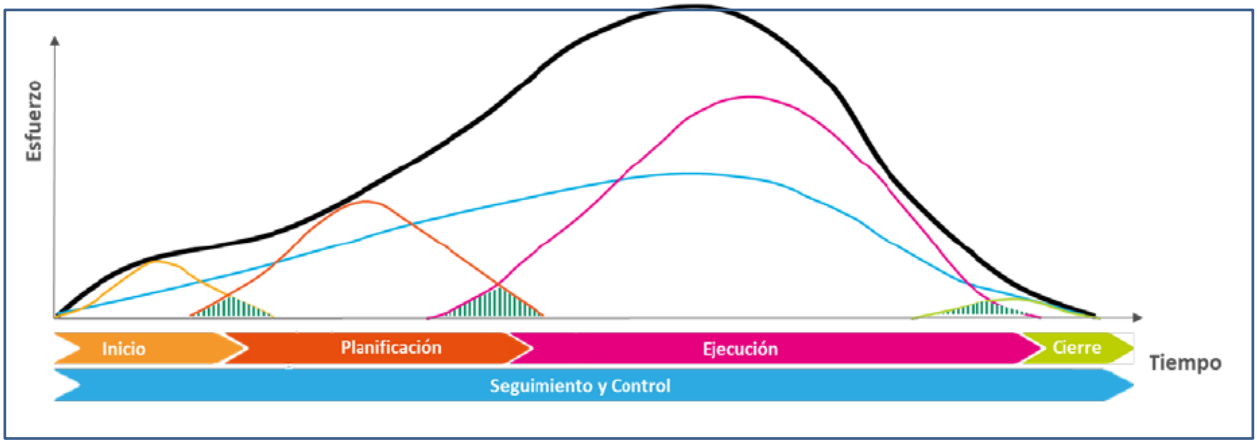
Figura 7. ***Ciclo de vida del proyecto PMBOK***



Fuente: PMI - PMBOK - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Sexta ed.) pág. 548

De igual forma en la metodología PM2 se establecen las mismas fases para el ciclo de vida del proyecto, las cuales las representan mediante la siguiente figura:

Figura 8. *Ciclo de vida de un proyecto PM2.*



Fuente: CoEPM2 - Metodología de Gestión de Proyectos PM2, Guía 3.0 pág. 13

Como se puede observar las cuatro fases del proyecto están graficadas de forma que se muestra el esfuerzo para alcanzar el objetivo de esta, adicionalmente las cuatro fases están

soportadas en la actividad de seguimiento y control que termina siendo transversal a toda la gestión del proyecto.

Caso de negocio.

Es el documento con el cual se da la viabilidad para dar por iniciado el ciclo de vida del proyecto, el caso de negocio es el estudio documentado de los beneficios y el valor previsto de rentabilidad del proyecto.

De acuerdo con la Guía del PMBOK 7ma Ed, el caso de negocios es la " propuesta de valor para un proyecto propuesto, que puede incluir beneficios financieros y no financiero" (Project Management Intitute (PMI), 2021)

Por otra lado, Managing Successful Projects with PRINCE2 nos indica que "The purpose of the business case theme is to establish mechanisms to judge whether the project is (and remains) desirable, viable and achievable as a means to support decisionmaking in its (continued) investment." [El propósito del tema del caso de negocio es establecer mecanismos para juzgar si el proyecto es (y sigue siendo) deseable, viable y alcanzable como un medio para apoyar la toma de decisiones en su (continuación) inversión.] (Axelo, 2017).

Por tal motivo definimos que el caso de negocio es la herramienta que nos da la viabilidad incial del proyecto, se considera un documento dinámico que se debe actualizar en el trascurso del proyecto en caso que se genere algún cambio signifcativo que impacte en el alcance, el tiempo y/o el costo de la gestión del proyecto para dar continuidad a la viabilidad del proyecto.

Gestión de proyectos:

Para la dirección de los proyectos es necesario tener un desglose de procesos para poder tener un proyecto manejable por etapas, por ejemplo, la Guía del PMBOK 6ta Ed, nos presenta un desglose de 49 procesos, distribuidos en 10 áreas de conocimiento.

Los grupos de procesos son independientes a las fases de un proyecto y están divididos de la siguiente forma:

- Grupo de procesos de inicio.
- Grupo de procesos de planificación.
- Grupos de procesos de ejecución.
- Grupo de procesos de Monitoreo y control.
- Grupo de procesos de cierre.

Los procesos dan la dirección de proyecto y están vinculados entre ellos por medio de las entradas y salidas de cada uno.

De acuerdo con la Guía de PMBOK los procesos también se categorizan por área de conocimiento como se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2. *Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos*.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir el Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Fuente: PMI - PMBOK - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Sexta ed.)

Por otro lado, para la dirección de proyectos bajo la estructura de PRINCE2 (2017), es abordada por 4 elementos integrados:

- 7 procesos.
    - Justificación comercial continua.
    - Aprender de la experiencia.
    - Roles y responsabilidades definidos.
    - Gestión por fases.
    - Gestión por excepción
    - Enfoque en los productos.
    - Adaptación al entorno del proyecto.
- 7 temáticas
    - Progreso.
    - Cambio.
    - Riesgo
    - Caso de negocio.
    - Organización.
    - Calidad.
    - Planes.
- 7 principios
    - Puesta en marcha de un proyecto.
    - Dirección de un proyecto.
    - Iniciar un proyecto.

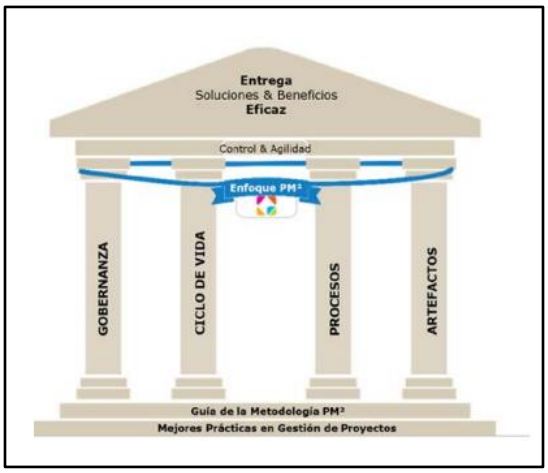
- Control de una fase.
- Gestión de los límites.
- Gestión de la entrega de producto.
- Cerrar un proyecto.

- Entorno: es la adaptación del método al entono empresarial.

De igual forma la gestión de proyectos puede ser descrita como el conjunto de actividades de planificación, organización, obtención, supervisión y gestión de los recursos y el trabajo necesarios para alcanzar las metas y objetivos específicos de los proyectos de manera eficaz y eficiente. El enfoque de gestión de proyectos utilizado debe adaptarse siempre a las necesidades del proyecto. Al utilizar PM², el Director de Proyecto (DP) debe utilizar (tras adaptar, si fuese necesario) únicamente aquellas partes de la metodología que contribuyan a la gestión eficaz de su proyecto. (CoEPM², 2020, pág. 14).

Con referencia a la gestión de proyectos la metodología PM2 se basa sobre el esquema de pilares resumidos por ellos como la casa PM2 como se puede ver a continuación:

Figura 9. *La casa de PM2.*



Fuente: CoEPM2 - Metodología de gestión de proyectos PM2, Guía 3.0. pág. 20

Esta metodología igual que el PMI establece el ciclo de vida de los proyectos en 4 fases:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Cierre

Mas una quinta actividad de seguimiento y control que es transversal a las fases antes mencionadas, por otra parte, el pilar de gobernanza está gestionado mediante roles y responsabilidades de los involucrados en el proyecto y está clasificado de la siguiente manera:

- Capa de gobernanza (prioridades, toma de decisiones y asignación de inversión)
- Capa rectora (Orientación al objetivo)
- Capa de dirección (Orienta los recursos y da seguimiento)
- Capa de gestión (Garantiza los entregables)
- Capa de ejecución (Adopta y realiza el trabajo del proyecto)

Estado del arte

TEMA 1			
Información documento consultado: título, año, autor, lugar desarrolló, link documento.	Metodología desarrollada /instrumentos utilizados	Objetivo/Población	Hallazgos/conclusiones
Propuesta de diseño metodológico para la gestión de proyectos en el sector construcción, bajo la metodología del PMI ® dentro del grupo de procesos de inicio y planificación. 2021	Cualitativo	Diseñar una Propuesta metodológica para la gestión de proyectos en el sector construcción, bajo la metodología del PMI ® dentro del grupo de procesos de inicio y planificación. Sector construcción en Colombia	• El concepto de estandarización y mejora continua en la gestión de proyectos desde cada una de sus fases garantiza la realización de proyectos en el sector de construcción e inmobiliaria. • El medio por el cual se incrementan los indicadores de desempeño y rentabilidad en un proyecto en el sector inmobiliario y de construcción

Bogotá, Colombia. http://hdl.handle.net/10784/29905			es por medio del direccionamiento, monitoreo y control de la metodología desde la fecha de inicio y planificación. • La correcta ejecución de los proyectos depende primordialmente de la organización, por medio de la parametrización de formatos, procesos y procedimientos.
Modelo de gestión para la dirección de proyectos de edificaciones, basado en la metodología PMBOK® del PMI. - caso construcción de un edificio de departamentos de 20 pisos desarrollado por la empresa Córdova Company Eirl. 2021 Cajamarca, Perú. http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1677	Cualitativo. Encuestas Método de observación.	Diseñar un modelo de gestión para direccionar y controlar proyectos de construcción de edificaciones, bajo la metodología del PMBOK® del PMI que marca información efectiva, práctica y oportuna para tomar decisiones en las distintas etapas del proyecto, orientado a emprendedores, micro y medianas empresas del sector construcción.	**Hallazgos** Terminar de ejecutar todo el ciclo del proyecto se evidencia a partir de la verificación del cumplimiento de los objetivos, adicional, contando con la documentación de aceptación y adicional a esto cerrando todas las obligaciones contractuales y monetarios. Finalmente, el gestor del proyecto es quien realiza todas las acciones requeridas ante su cliente para dar cierre al proyecto. **Conclusiones.** La ejecución de proyectos en el sector de construcción no es generalmente utilizada en las construcciones de clientes particulares, dado que en principio se tiene una idea de ahorro, desarrollando tareas a la marcha y encabezado por una persona no especialista en la gestión de proyectos. Por esta razón, en la ejecución de las tareas no se llega a las expectativas iniciales, dado que no hay objetivos claros y roles definidos, lo que conlleva a una falta de comunicación y gastos adicionales a los pactados. Adicional a esto, el riesgo no solo es monetario sino también estructural y de documentación. Por esta razón, la gestion de proyectos debe basarse en una metodología y contar con un gestor especializado para la ejecución.
Diseño de una Metodología para la		Diseñar una metodología para la dirección de	• Es necesario que haya una metodología en dirección de

Dirección de Proyectos Basada en la Guía del PMBOK® 6ta. Edición y la Guía Práctica de Gestión de Realización de Beneficios (BRM) en la Empresa CIME Ingenieros S.R.L. 2020 Lima, Perú. http://hdl.handle.net/10757/652952		proyectos basada en la Guía del PMBOK® 6ta. Ed. y en la Guía Práctica de Gestión de Realización de Beneficios, que permita aumentar la probabilidad de éxito en la ejecución de proyectos y el logro de sus beneficios en CIME Ingenieros S.R.L.	proyectos para así tener un nivel de madurez alto en la dirección de proyectos utilizándose de manera constante y responsable. • Posterior a evaluar la situación actual de la empresa, se construye una metodología a medida y adicional basándose en la guía del PMBOK® 6ta edición, donde permita orientarse en el alcance, planificando tanto los tiempos como los costos permitiendo tener éxito en el proyecto.
Modelo de gestión de proyectos para optimizar los plazos de ejecución y operación en las obras de electrificación Gobierno Regional Lambayeque, 2007 – 2017 2019. Chiclayo, Perú. https://hdl.handle.net/20.500.12692/29744	Cuantitativo – No experimental. Se utilizaron como instrumentos las encuestas elaboradas por el autor dirigido a supervisores y una ficha de datos en Excel para consignar la información documentaria.	Elaborar un Modelo de Gestión de proyectos para optimizar los plazos de ejecución y operación de las obras de electrificación, Gobierno Regional Lambayeque 2007 - 2017. Conjunto de proyectos de obras de electrificación y sus respectivos supervisores a cargo del gobierno regional de Lambayeque ejecutado durante el periodo de enero del 2007 a diciembre del 2017 y siendo un total de 20 obras ejecutadas y 2 supervisores, además del jefe de obras de la empresa ELECTRONORTE.	Posterior al análisis de los resultados del proyecto (Obras de electrificación), se evidencio que el 95% de ellas estuvieron fuera del alcance inicial, presentando ampliaciones en las obras y falta de documentación. Por esta razón, se diseñó un modelo de gestión basándose en PMBok el cual esta propuesto por C. Snyder y Moreno mismo que fue evaluado por especialistas que calificaron con 59 puntos, lo que proyecta una mejor optimización del proceso para próximos proyectos.
Diseño de una metodología de gestión de proyectos basada en PMO, con el fin de elevar la productividad de esta área en Acopi seccional atlántico. 2017	método Analítico – Sintético La investigación desarrollada utilizó entrevistas, observación directa y análisis de	Diseñar una metodología de gestión de proyectos basada en PMO, con el fin de elevar la productividad de éste área en Acopi Seccional Atlántico.	Posterior a evaluar la gestión de proyectos en Acopi se evaluó el nivel de madurez por medio de un proceso participativo donde se identificó que el área de mejora en la cual debían enfocarse era la gestión de riesgos, por lo que se adaptó las condicionales encontradas a PMO de control. Con el fin de proyectar a los gestores con el objetivo estratégico se alineo la batería de indicaciones con el fin de darles a conocer el

Barranquilla, Colombia. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7747/130145.pdf	documentos de gestión de proyectos		impacto de las acciones. Concluyendo el trabajo con unos resultados favorables donde se alcanzó un nivel 1 en el nivel de madurez en la gestión de proyectos.

Metodología de investigación

Enfoque.

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta que "las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas) (Hernández Sampieri, Fernándo , & Baptista, 2006, pág. 8), cuyo objetivo de la investigación se estableció en el entendimiento y mejora de los procesos de gestión de proyectos en el departamento de desarrollo inmobiliario de Alsea Colombia.

Diseño.

El diseño de esta investigación está basado en un estudio descriptivo, "los estudios descriptivos sirven para ana1izar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes" (Hernández Sampieri, Fernándo , & Baptista, 2006, pág. 116), se tomo este tipo de estudio ya que con esta investigación se busca especificar, definir y diseñar una metodología para la gestión de proyectos del departamento de desarrollo inmobiliario de Alsea Colombia.

Población.

Para esta investigación se determinó como población a las personas directamente involucradas en la gestión de proyectos, las cuales corresponden a los participantes del comité de expansión y comité de desarrollo inmobiliario, a continuación, se especifica la estructura de cada uno de ellos:

Tabla 3. *Estructura organizacional comité de expansión.*

Comité de expasión				
Área	Cargo			Personas
	Línea Básica	Línea Media	Línea Alta	
Expansión	3	1	1	5
Supply chain	1	1		2
Construcciones	4	1		5
Mantenimiento	1	1		2
Diseño	1			1
Operaciones		2	1	3
IT	2			2
Finanzas	1			1
Legal	1		1	2
Marketing	1	1		2
	15	7	3	25

Fuente: Elaboración propia. Fuente documentos Alsea.

Las líneas están conformadas por grupos de cargos de acuerdo la estructura organizacional, de la siguiente manera:

La línea básica está conformada por los cargos de:

- Auxiliar
- Analista
- Coordinador

Por otro lado, la línea media está conformada por los cargos de:

- Jefe
- Gerente de operación
- Subgerente
- Gerente de área

La línea alta está conformada únicamente por el cargo de director.

Con relación al comité de desarrollo inmobiliario está compuesto por las siguientes personas.

Tabla 4. *Estructura organizacional comité de desarrollo inmobiliario.*

Comité de desarrollo inmobiliario				
Área	Cargo			Personas
	Coordinador	Sub Gerente área	Gerente área	
Director			1	1
Expansión			1	1
Diseño	1			0
Construcción		1		1
Mantenimiento			1	1
Property management			1	1
	1	1	4	5

Fuente: Elaboración propia. Fuente documentos Alsea.

Muestra.

La muestra no probabilística está conformada por los elementos de la población.

Instrumentos.

Los instrumentos que se utilizaron para la recopilación de información fueron: entrevistas no estructuradas a los integrantes del departamento de desarrollo inmobiliario, encuesta elaborada por el autor para determinar el conocimiento de la dirección de proyectos del comité de expansión y encuesta adaptada por OPM Integral Academy para establecer el enfoque de los proyectos gestionados en el departamento.

Elaborar una guía metodológica para la gestión de proyectos del departamento de desarrollo inmobiliario para la empresa Alsea Colombia.

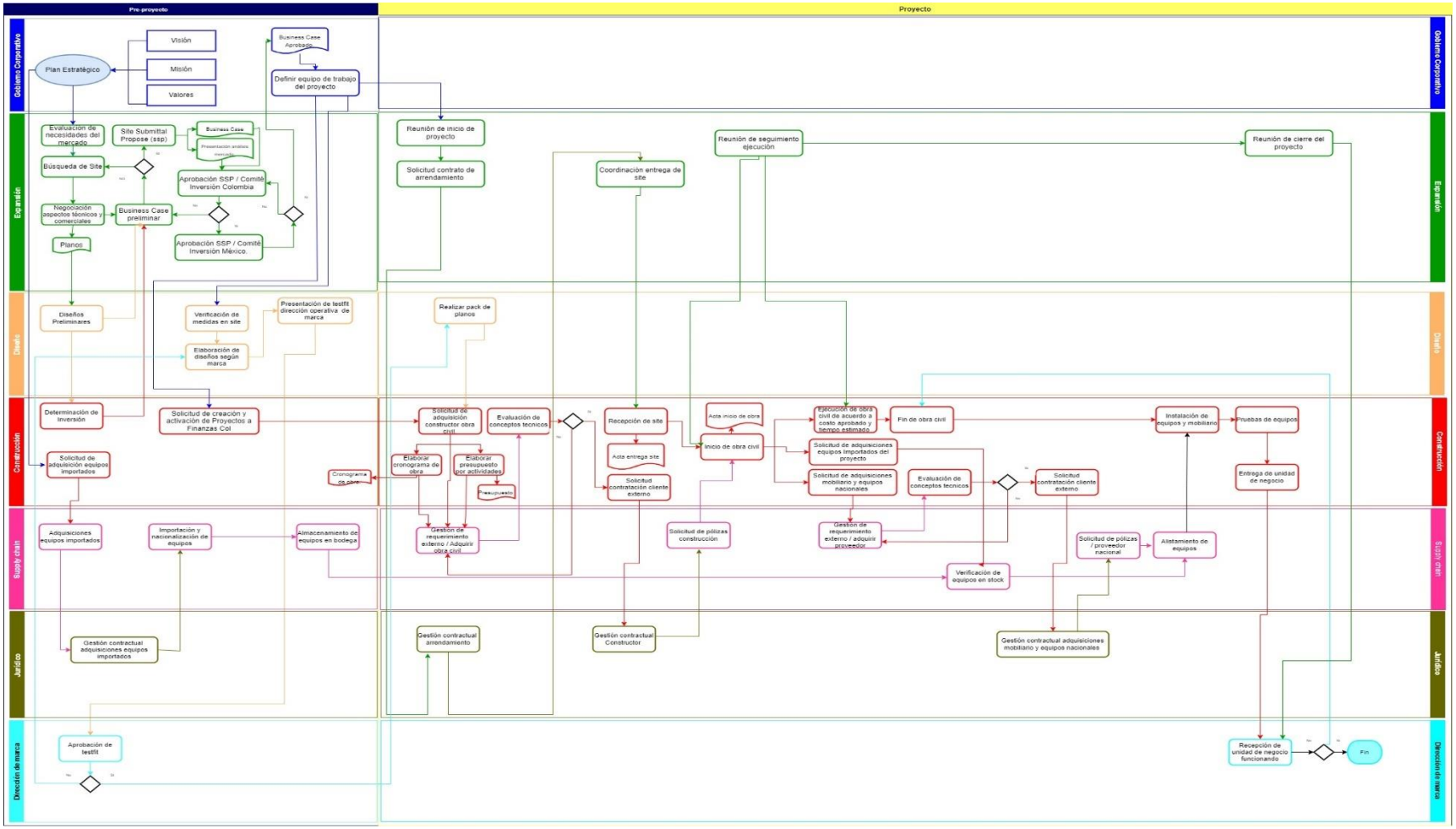
Identificar los procesos aplicados para el desarrollo de los proyectos del departamento de desarrollo inmobiliario.

Como primer objetivo de la investigación, se propuso realizar la identificación de los procesos relacionados con la gestión de proyectos aplicados en el departamento desarrollo inmobiliario, para esto, y dado que la compañía no cuenta con los procesos documentados, fue necesario realizar entrevistas no estructuradas a los integrantes del mismo, en donde se obtuvo como resultado el diagrama de flujo que se muestra a continuación:

Para mejor apreciación se deja el siguiente vinculo

https://drive.google.com/file/d/1u5dVDpRLzNBkUiMvSQvTQTPze3AgF6xi/view?usp=share_link

Figura 10. *Diagrama de flujo procesos departamento de desarrollo inmobiliario.*



Fuente: Elaboración propia. Fuente documentos Alsea.

Del diagrama de procesos se puede determinar que los proyectos se desarrollan en dos únicas fases correspondientes a pre-proyecto y proyecto, además, el desarrollo de los procesos se genera en siete áreas funcionales como lo son: Gobierno corporativo, expansión, diseño, construcción, jurídico, dirección de marca.

Para la fase de pre-proyecto se identificaron los siguientes procesos correspondientes a cada área.

Tabla 5. *Procesos del departamento de desarrollo inmobiliario en la fase de pre-proyecto.*

PROCESOS DE LA FASE DE PRE PROYECTO	
Gobierno Corporativo	Establecer el plan estratégico de la compañía.
	Aprobar business case.
	Definir el equipo de trabajo del proyecto.
Expansión	Evaluar necesidades del mercado.
	Buscar site.
	Negociar aspectos técnicos y comerciales del site.
	Solicitar los planos del nuevo site.
	Elaborar business case preliminar.
	Elaborar el site submittal propose (SSP)
	Solicitar la aprobación del SSP al comité de inversión Colombia.
	Solicitar la aprobación de SSP al comité de inversión México.
Diseño	Elaborar los diseños preliminares.
	Verificar las medidas del site.
	Elaborar los diseños test fit según marca.
	Solicitar la aprobación test fit a la dirección de la marca.
Construcción	Determinar inversión.
	Solicitar la adquisición de equipos importados de acuerdo al plan estratégico de crecimiento de la compañía.
	Solicitar la creación y activación del proyecto a finanzas.
Supply chain	Adquirir equipos importados.
	Importar y nacionalizar equipos.
	Almacenar equipos en bodegas.
Jurídico	Gestionar contractualmente la adquisición de equipos importados.
Dirección de marca	Aprobar el diseño test fit.

Fuente: Elaboración propia. Fuente documentos Alsea.

Los cual nos indica que la fase de pre-proyecto se desarrolla en un total 23 procesos, de igual forma se evidencio que se hacen procesos de adquisición en esta fase, por lo cual se considera que no es una buena práctica.

De igual forma se identificaron los procesos que forman parte de la fase de proyecto, los cuales son los siguientes:

Tabla 6. *Procesos del departamento de desarrollo inmobiliario en la fase de proyecto.*

PROCESOS DE LA FASE DE PROYECTO	
Expansión.	Reunión de inicio de proyecto.
	Solicitar contrato de arrendamiento.
	Coordinar entrega de site.
	Reunión de seguimiento de ejecución.
	Reunión de cierre del proyecto.
Diseño.	Elaborar el pack de planos.
Construcción	Solicitar proveedor para construcción de obra.
	Elaborar cronograma de obra
	Elaborar presupuesto de obra por actividades
	Evaluar conceptos técnicos y comerciales del contratista de obra.
	Solicitar contrato para contratista de obra.
	Iniciar obra civil.
	Elaborar acta de inicio de obra.
	Ejecutar la obra civil.
	Solicitar adquisición de equipos importados.
	Solicitar adquisición de mobiliario y equipos nacionales.
	Evaluar conceptos técnicos y comerciales contratista de mobiliario y equipos nacionales.
	Solicitar contrato para proveedor de mobiliario y equipos nacionales.
	Finalizar obra civil.
	Instalar equipos y mobiliario.
	Probar equipos.
	Entregar unidad de negocio.

Supply chain	Adquirir empresa constructora.
	Solicitar pólizas de construcción.
	Adquirir proveedor de mobiliario y equipos nacionales.
	Verificar existencias de equipos en stock.
	Solicitar pólizas para contratos de mobiliario y equipos nacionales.
	Alistar y entregar de equipos importados, nacionales y mobiliario.
Jurídico.	Gestionar contractualmente contrato de arrendamiento.
	Gestionar contractualmente el contratista de la obra.
	Gestionar contractualmente la adquisición de mobiliario y equipos nacionales.
Dirección de marca	Recibir unidad de negocio funcionando.

Fuente: Elaboración propia. Fuente documentos Alsea.

Los hallazgos generales encontrados luego de la realización de las entrevistas fueron los siguientes:

1. La gestión de proyectos se realiza de forma empírica.
2. No hay etapas claras definidas de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control.
3. No se tiene establecida una metodología para la gestión de proyectos.
4. El inicio de los proyectos se da con la aprobación del caso de negocio.
5. Los proyectos solo se agrupan en dos grandes definiciones, lo cual genera que los procesos no marquen una estructura clara de gestión para el proyecto
6. Se tiene un indicador de tiempo para la ejecución de proyectos, el cual es generado por el promedio de duración de ejecución dependiendo de cada marca.
7. No se tiene medición de riesgos.
8. Se tiene un indicador de costos, pero no se realiza seguimiento ni control durante el ciclo de vida del proyecto.

9. Los proyectos están alineados a los objetivos del negocio, por lo tanto, generan valor a la compañía.
10. No se tiene documentación de los procesos del departamento desarrollo inmobiliario.

Con base a esto se puede establecer que el estado actual de la compañía para la gestión de proyectos es primario, por lo tanto, permite evidenciar la necesidad de una guía metodológica que permita reorganizar y completar los procesos de la organización para tener una mayor eficiencia en la dirección de los proyectos.

Analizar e identificar las buenas prácticas relacionadas con la gestión de proyectos predictivos que puedan aplicar a la organización

Como objetivo número dos, se estableció analizar e identificar las practicas que se podrían aplicar a la organización teniendo en cuanta la literatura, de esta forma, y con base a la información recopilada, se realizó un cuadro comparativo de las fases que tienen los diferentes marcos de trabajo con el fin de establecer las fases más comunes en los ciclos de vida en la gestión de proyectos.

Los marcos de trabajo utilizados para establecer estas fases fueron los siguientes:

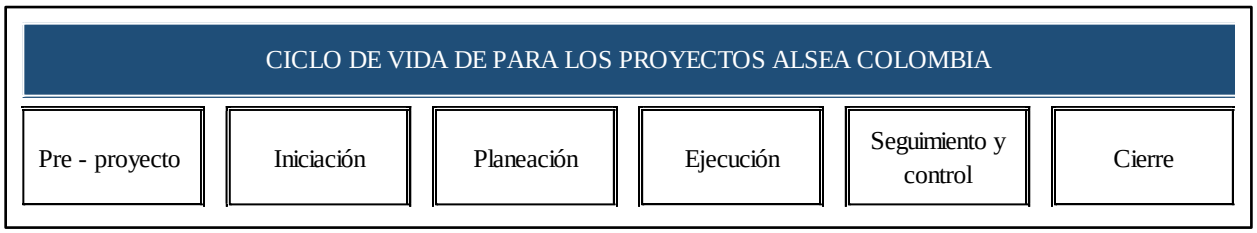
- PMBOK
- APMBOK
- PRINCE2
- PM2
- PM4R

Figura 11. *Comparación de fases en el ciclo de vida de los marcos de trabajo.*

Fuente: Elaboración propia.

Con base al cuadro comparativo se puede precisar que en la mayoría de los marcos de referencia, las fases que tienen en común son las de inicio, planeación, ejecución, seguimiento, control y cierre, Sin embargo, si se tiene en cuenta los procesos propios del departamento se identifica que la fase de pre-proyecto contempla una gran cantidad de procesos de gran importancia para el desarrollo de los proyectos, es por esta razón que se concluyó que esta fase es necesaria en el momento de establecer el ciclo de vida de los proyectos para el departamento de desarrollo inmobiliario de Alsea Colombia, para determinar el ciclo, se utilizó el método de juicio de expertos mediante reunión sostenida con los integrantes del comité desarrollo inmobiliario que tienen conocimiento en buenas prácticas de dirección de proyectos, las cuales dieron como resultado la definición del ciclo de vida de los proyectos de Alsea Colombia como se puede evidenciar en el acta de reunión, ver Anexo 3.

Figura 12. *Ciclo de vida de para los proyectos de Alsea Colombia.*



Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinadas las fases del ciclo de vida que se ajustan a la dirección de proyectos de la organización, se continúa con el desarrollo del objetivo, el cual es identificar esos procesos y/o principios más frecuentes y/o que más se acoplan a la organización, de esta forma se identificaron basados en la literatura cada uno de estos procesos y se agruparon de acuerdo con la fase del ciclo de vida que correspondían. De esta revisión documental se pudo obtener la siguiente información:

- Pre-proyecto: 7 procesos
- Inicio: 6 procesos.
- Planificación: 26 procesos.
- Ejecución: 12 procesos.
- Seguimiento y control: 14 procesos.
- Cierre: 5 procesos.

Para hacer más fácil la compresión de la frecuencia con que se iban identificando los procesos a través del ciclo de vida del proyecto, se agruparon teniendo en cuanta como base los grupos de procesos utilizados en la guía metodología del PMBOK 6ta edición como se describen a continuación:

Tabla 7. *Frecuencia de procesos en la fase de pre-proyectos.*

Pre-proyecto						
Evaluación de las necesidades	Caso de negocio	Plan de gestión de beneficio	Diseñar y nombrar el equipo de gestión del proyecto	Capturar lecciones anteriores	Planificar etapa de inicio	Elaborar expediente del proyecto
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2
PRINCE2	PRINCE2	APMBOK	PM2			
PM2	PM2		APMBOK			
APMBOK	APMBOK					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. *Frecuencia de procesos en la fase de inicio.*

Inicio					
Identificar interesados	Planes del proyecto	Elaborar acta de inicio	Solicitud inicio de proyecto	Clarificar el caso de negocio	Crear documento de inicio del proyecto
PMBOK	PRINCE2	PM2	PM2	PRINCE2	PRINCE2
PM2	PM4R	PMBOK	PRINCE2		
PM4R	APMBOK	PM4R			
PRINCE2					
APMBOK					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. *Frecuencia de procesos en la fase de planificación.*

Planificación					
Organizar reunión de inicio	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	Planificar la gestión del alcance	Recopilar requisitos	Definir el alcance	Crear la EDT/WBS
PM2	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
	PM2	PM2		PM2	PM2
	PRINCE2	APMBOK		PM4R	PM4R
				PRINCE2	PRINCE2
				APMBOK	
Planificar la gestión del cronograma	Definir las actividades	Secuenciar las actividades	Estimar la duración de las actividades	Desarrollar el cronograma	Planificar la gestión de los costos
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
PM2	PM2	PM2	PM2	PM2	PM2
PM4R	PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2	PM4R	PRINCE2
PRINCE2	APMBOK		APMBOK	PRINCE2	
				APMBOK	
Estimar los costos	Determinar el presupuesto	Planificar la gestión de calidad	Planificar la gestión de recursos	Estimar los recursos de las actividades	Planificar la gestión de las comunicaciones
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
PM2	PM2	PM2	PM4R	PM2	PM2
PM4R	PM4R	PRINCE2		PM4R	PM4R
PRINCE2	PRINCE2	APMBOK		PRINCE2	APMBOK
APMBOK				APMBOK	
Planificar la gestión de los riesgos	Identificar los riesgos	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	Planificar la respuesta a los interesados	Planificar la gestión de adquisiciones
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
PM2	PM2	PM2	PM2	PM2	PM2
PM4R	PM4R	PM4R	PM4R	PM4R	PM4R
PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2		PRINCE2	APMBOK
APMBOK	APMBOK	APMBOK		APMBOK	
Planificar el involucramiento de los interesados	Planificar la transición del proyecto				
PMBOK	PM2				
PM2					
APMBOK					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. *Frecuencia de procesos en la fase de ejecución.*

Ejecución					
Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Gestionar el conocimiento del proyectos	Gestinar la calidad	Adquirir recursos	Desarrollar el equipo	Dirigir el equipo
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
PM2	APMBOK	PM2	APMBOK	APMBOK	PM2
PRINCE2		PRINCE2			
		APMBOK			
Gestionar las comunicaciones	Implementar la respuesta a los riesgos	Efectuar las adquisiciones	Gestionar la participación de los interesados	Asegurar la aceptación de los entregables	Organizar reunión de inicio
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PM2	PM2
PM2	PM2	PM2	PM2	PRINCE2	
APMBOK	PRINCE2	APMBOK	PRINCE2		
	APMBOK				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. *Frecuencia de procesos en la fase de cierre.*

Cierre				
Cerrar el proyecto o fase	Obtener aceptaciónfinal del proyecto	archivar información del proyecto	Liberar recursos	Reunión de cierre de proyecto
PMBOK	PM2	PM2	PM2	PM2
PM4R	PRINCE2	PRINCE2		
PRINCE2	APMBOK			
APMBOK				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. *Frecuencia de procesos en la fase de seguimiento y control.*

Seguimiento y control					
Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Realizar el control integrado de cambios	Validar el alcance	Controlar el alcance	controlar el cronograma	Controlar los costos
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
PM4R	PM2	PM2	PM2	PM2	PM2
PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2	PM4R	PM4R
		APMBOK	APMBOK	PRINCE2	PRINCE2
				APMBOK	APMBOK
Controlar la calidad	Controlar los recursos	Monitorear las comunicaciones	Monitorear los riesgos	Controlar las adquisiciones	Monitorear el involucramiento de los interesados
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
PM2	PM2	PM2	PM2	PM2	PM2
PM4R	PM4R	APMBOK	PM4R	PM4R	PRINCE2
PRINCE2			PRINCE2	APMBOK	
APMBOK			APMBOK		
Seguimiento al plan de transición	Puerta de fase de los planes				
PM2	PM2				

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del análisis se puede observar que a pesar de que cada marco de trabajo tiene sus procesos para la gestión de proyectos, los procesos se pueden agrupar de acuerdo con prácticas comunes entre ellas y esto evidencia que el objetivo principal de la gestión de proyectos es poder administrar, planificar, coordinar, dar seguimiento y control a los diferentes procedimiento, recursos y tareas que crean un producto, servicio o resultado único.

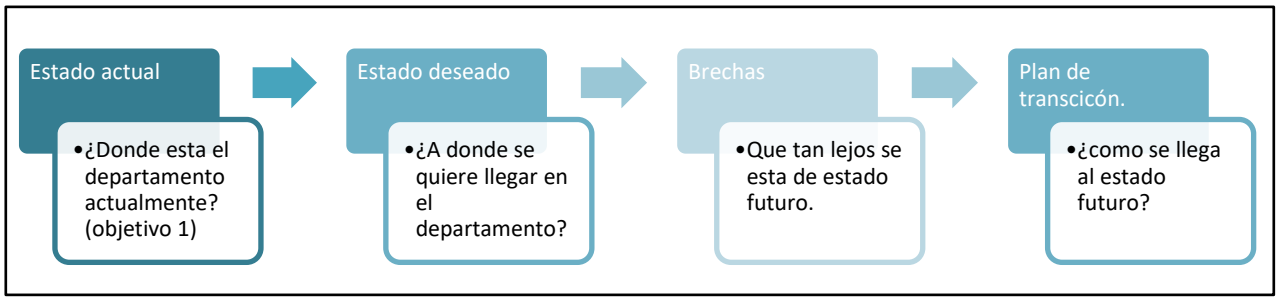
Comparar las buenas prácticas identificadas con los procesos actuales de la organización

Para el desarrollo de este tercer objetivo, se planteó comparar los procesos identificados en el primer objetivo (Flujo de la organización o diagnóstico del estado actual), con respecto a los

procesos identificados en la literatura del objetivo anterior, esto con el fin de determinar cuáles son esas brechas que la organización podría complementar.

Por lo tanto, para realiza el análisis de brechas se establecieron cuatro fases que están orientadas a dar un desarrollo lógico del punto de partida y el punto deseado para realizar la elaboración de la guía metodológica de gestión de proyectos del departamento de desarrollo inmobiliario.

Figura 13. *Fases análisis comparativo o de brechas.*



Fuente: Elaboración propia.

En la comparación de los procesos, se identifica que en los marcos de trabajo los procesos se plantean para cualquier tipo de proyecto y pueden abarcar en si otros sub procesos o procedimientos, mientras que los procesos identificados en el primer objetivo son muy específicos al desarrollo de los proyectos del departamento de desarrollo inmobiliario que no están guiados con buenas prácticas de dirección de proyectos , por tal motivo nace la necesidad de establecer semejanzas para agrupar y organizar estos procesos de acuerdo con los procesos de los marcos de trabajo y las fases del ciclo de vida del proyecto ya acordado, esto con el fin de tener un escenario de comparación que facilite las analogías del estado actual con el estado deseado.

El resultado de la agrupación de los procesos encaminados a cumplir el mismo objetivo se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 13. *Analogía de procesos buenas prácticas y departamento de desarrollo inmobiliario.*

	Analogía de procesos.	
	Proceso buenas practicas	Proceso Desarrollo inmobiliario
Pre - proyecto	Evaluación de las necesidades	Establecer el plan estratégico de la compañía.
		Evaluar necesidades del mercado.
		Buscar site.
	Caso de negocio	Negociar aspectos técnicos y comerciales del site.
		Solicitar los planos del nuevo site.
		Elaborar business case preliminar.
		Elaborar el site submittal propose (SSP)
		Solicitar la aprobación del SSP al comité de inversión Colombia.
		Solicitar la aprobación de SSP al comité de inversión México.
		Elaborar los diseños preliminares.
		Verificar las medidas del site.
		Elaborar los diseños test fit según marca.
		Solicitar la aprobación test fit a la dirección de la marca.
		Aprobar el diseño test fit.
		Determinar inversión.
	Diseñar y nombrar el equipo de gestión del proyecto	Definir el equipo de trabajo del proyecto.
Inicio	Solicitud inicio de proyecto	Solicitar la creación y activación del proyecto a finanzas.
Planificación	Organizar reunión de inicio	Reunión de inicio de proyecto.
	Desarrollar el cronograma	Elaborar cronograma de obra
	Determinar el presupuesto	Elaborar presupuesto de obra por actividades
Ejecución	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Ejecutar la obra civil.
		Instalar equipos y mobiliario.
		Probar equipos.
		Importar y nacionalizar equipos.
		Almacenar equipos en bodegas.

		Iniciar obra civil.
		Verificar existencias de equipos en stock.
		Alistar y entregar de equipos importados, nacionales y mobiliario.
		Coordinar entrega de site.
		Elaborar el pack de planos.
		Recibir local
	Gestionar la calidad	Evaluar conceptos técnicos y comerciales contratista de mobiliario y equipos nacionales.
		Evaluar conceptos técnicos y comerciales del contratista de obra.
	Adquirir recursos	Solicitar proveedor para construcción de obra.
		Solicitar contrato para contratista de obra.
		Solicitar contrato de arrendamiento.
		Solicitar adquisición de equipos importados.
		Solicitar adquisición de mobiliario y equipos nacionales.
		Solicitar contrato para proveedor de mobiliario y equipos nacionales.
		Solicitar la adquisición de equipos importados de acuerdo al plan estratégico de crecimiento de la compañía.
	Efectuar las adquisiciones	Adquirir empresa constructora.
		Adquirir proveedor de mobiliario y equipos nacionales.
		Adquirir equipos importados.
		Solicitar pólizas de construcción.
		Solicitar pólizas para contratos de mobiliario y equipos nacionales.
		Gestionar contractualmente contrato de arrendamiento.
		Gestionar contractualmente el contratista de la obra.
		Gestionar contractualmente la adquisición de mobiliario y equipos nacionales.
		Gestionar contractualmente la adquisición de equipos importados.

	controlar el cronograma	Reunión de seguimiento de ejecución.

Seguimiento y control	Controlar los costos	
	Controlar la calidad	
	Controlar las adquisiciones	
Cierre	Cerrar el proyecto o fase	Finalizar obra civil.
		Entregar unidad de negocio.
		Recibir unidad de negocio funcionando.
	Reunión de cierre de proyecto	Reunión de cierre del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con esta agrupación se puede resaltar que los 57 procesos que se identificaron en el diagrama de flujo del primer objetivo corresponden a 17 procesos que se establecen en los marcos de trabajo para la dirección de proyectos y que su resultado final da cumplimiento al mismo objetivo.

Ahora bien, para dar continuidad al análisis de brechas es necesario realizar la identificación de los procesos que generan valor al incorporar en la gestión de proyectos y los procesos que no generan valor y por lo tanto no son necesarios de tener en cuenta para la gestión de proyectos, la identificación de estos procesos se realizó en conjunto con los miembros del departamento de desarrollo inmobiliario que tienen conocimiento en buenas prácticas de dirección de proyectos, la reunión realizada se desarrolló bajo el marco del método de juicio de expertos, esto con el fin de que la selección de estos procesos estuviera acordada con las personas involucradas en la gestión de los proyectos.

Como resultado de la reunión se establecieron los procesos que se debe realizar para la gestión de proyectos, estos acuerdos se consolidaron en el acta de la reunión ver Anexo 3.

A continuación, se muestra la selección de dichos procesos de acuerdo a las fases del ciclo de vida:

Tabla 14. *Análisis de brechas de los procesos en la fase de pre-proyecto.*

Pre-proyecto						
Evaluación de las necesidades	Caso de negocio	Plan de gestión de beneficio	Diseñar y nombrar el equipo de gestión del proyecto	Capturar lecciones anteriores	Planificar etapa de inicio	Elaborar expediente del proyecto
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2
PRINCE2	PRINCE2	APMBOK	PM2			
PM2	PM2		APMBOK			
APMBOK	APMBOK					
ALSEA	ALSEA	NO APLICA	ALSEA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. *Análisis de brechas de los procesos en la fase de inicio.*

Inicio					
Identificar interesados	Planes del proyecto	Elaborar acta de inicio	Solicitud inicio de proyecto	Clarificar el caso de negocio	Crear documento de inicio del proyecto
PMBOK	PRINCE2	PM2	PM2	PRINCE2	PRINCE2
PM2	PM4R	PMBOK	PRINCE2		
PM4R	APMBOK	PM4R			
PRINCE2					
APMBOK					
IMPLEMENTAR	No Aplica	IMPLEMENTAR	ALSEA	No Aplica	No Aplica

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. *Análisis de brechas de los procesos en la fase de planificación.*

Fuente: Elaboración propia.

Planificación					
Organizar reunión de inicio	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	Planificar la gestión del alcance	Recopilar requisitos	Definir el alcance	Crear la EDT/WBS
PM2	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
	PM2	PM2		PM2	PM2
	PRINCE2	APMBOK		PM4R	PM4R
				PRINCE2	PRINCE2
				APMBOK	
ALSEA	IMPLEMENTAR	No Aplica	No Aplica	IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR
Planificar la gestión del cronograma	Definir las actividades	Secuenciar las actividades	Estimar la duración de las actividades	Desarrollar el cronograma	Planificar la gestión de los costos
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
PM2	PM2	PM2	PM2	PM2	PM2
PM4R	PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2	PM4R	PRINCE2
PRINCE2	APMBOK		APMBOK	PRINCE2	
				APMBOK	
No Aplica	ALSEA	IMPLEMENTAR	ALSEA	ALSEA	No Aplica
Estimar los costos	Determinar el presupuesto	Planificar la gestión de calidad	Planificar la gestión de recursos	Estimar los recursos de las actividades	Planificar la gestión de las comunicaciones
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
PM2	PM2	PM2	PM4R	PM2	PM2
PM4R	PM4R	PRINCE2		PM4R	PM4R
PRINCE2	PRINCE2	APMBOK		PRINCE2	APMBOK
APMBOK				APMBOK	
ALSEA	ALSEA	No Aplica	No Aplica	IMPLEMENTAR	No Aplica
Planificar la gestión de los riesgos	Identificar los riesgos	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	Planificar la respuesta a los riesgos	Planificar la gestión de adquisiciones
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
PM2	PM2	PM2	PM2	PM2	PM2
PM4R	PM4R	PM4R	PM4R	PM4R	PM4R
PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2		PRINCE2	APMBOK
APMBOK	APMBOK	APMBOK		APMBOK	
No Aplica	IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR	No Aplica	IMPLEMENTAR	No Aplica
Planificar el involucramiento de los interesados	Planificar la transición del proyecto				
PMBOK	PM2				
PM2	IMPLEMENTAR				
APMBOK					
IMPLEMENTAR					

Tabla 17. *Análisis de brechas de los procesos en la fase de Ejecución.*

Ejecución					
Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Gestionar el conocimiento del proyectos	Gestinar la calidad	Adquirir recursos	Desarrollar el equipo	Dirigir el equipo
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
PM2	APMBOK	PM2	APMBOK	APMBOK	PM2
PRINCE2		PRINCE2			
		APMBOK			
IMPLEMENTAR	No Aplica	IMPLEMENTAR	ALSEA	IMPLEMENTAR	No Aplica
Gestionar las comunicaciones	Implementar la respuesta a los riesgos	Efectuar las adquisiciones	Gestionar la participación de los interesados	Asegurar la aceptación de los entregables	Organizar reunión de inicio
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PM2	PM2
PM2	PM2	PM2	PM2	PRINCE2	
APMBOK	PRINCE2	APMBOK	PRINCE2		
	APMBOK				
No Aplica	IMPLEMENTAR	ALSEA	IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. *Análisis de brechas de los procesos en la fase de Cierre.*

Cierre				
Cerrar el proyecto o fase	Obtener aceptaciónfinal del proyecto	archivar información del proyecto	Liberar recursos	Reunión de cierre de proyecto
PMBOK	PM2	PM2	PM2	PM2
PM4R	PRINCE2	PRINCE2		
PRINCE2	APMBOK			
APMBOK				
ALSEA	IMPLEMENTAR	No Aplica	No Aplica	ALSEA

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. *Análisis de brechas de los procesos en la fase de Cierre.*

Seguimiento y control					
Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Realizar el control integrado de cambios	Validar el alcance	Controlar el alcance	controlar el cronograma	Controlar los costos
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
PM4R	PM2	PM2	PM2	PM2	PM2
PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2	PM4R	PM4R
		APMBOK	APMBOK	PRINCE2	PRINCE2
				APMBOK	APMBOK
No Aplica	IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR	ALSEA	ALSEA
Controlar la calidad	Controlar los recursos	Monitorear las comunicaciones	Monitorear los riesgos	Controlar las adquisiciones	Monitorear el involucramiento de los interesados
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
PM2	PM2	PM2	PM2	PM2	PM2
PM4R	PM4R	APMBOK	PM4R	PM4R	PRINCE2
PRINCE2			PRINCE2	APMBOK	
APMBOK			APMBOK		
ALSEA	IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR	ALSEA	IMPLEMENTAR
Seguimiento al plan de transición	Puerta de fase de los planes				
PM2	PM2				
No Aplica	No Aplica				

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, teniendo la identificación de estos procesos de acuerdo a la experiencia de los participantes de la reunión se puede establecer el estado deseado para la gestión de proyectos en el departamento, la cual brindara los siguientes beneficios:

1. Documentar procesos de las áreas del departamento de desarrollo inmobiliario.
2. Contar con una metodología para la gestión de proyectos.
3. Contar con la herramienta teórica para generar las capacitaciones al personal de departamento en buenas prácticas para la gestión de proyectos.

De acuerdo con (Ramírez Alfaro, 2001) describe la brecha como “el cambio en los recursos, procesos y productos que deben introducirse en la organización para superar las debilidades identificadas en el análisis interno”, de acuerdo con esto las brechas que se determinaron en los procesos para establecer la base de la guía metodología fueron las siguientes:

Tabla 20. *Procesos establecidos para gestión de proyectos en la fase de pre-proyecto*

Pre-proyecto		
Evaluación de las necesidades	Caso de negocio	Diseñar y nombrar el equipo de gestión del proyecto
PMBOK	PMBOK	PRINCE2
PRINCE2	PRINCE2	PM2
PM2	PM2	APMBOK
APMBOK	APMBOK	
ALSEA	ALSEA	ALSEA

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. *Procesos establecidos para gestión de proyectos en la fase de inicio.*

Inicio		
Identificar interesados	Elaborar acta de inicio	Solicitud inicio de proyecto
PMBOK	PM2	PM2
PM2	PMBOK	PRINCE2
PM4R	PM4R	
PRINCE2		
APMBOK		
IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR	ALSEA

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. *Procesos establecidos para gestión de proyectos en la fase de planificación.*

Planificación					
Organizar reunión de inicio	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	Definir el alcance	Crear la EDT/WBS	Definir las actividades	Secuenciar las actividades
PM2	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
	PM2	PM2	PM2	PM2	PM2
	PRINCE2	PM4R	PM4R	PRINCE2	PRINCE2
		PRINCE2	PRINCE2	APMBOK	
		APMBOK			
ALSEA	IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR	ALSEA	IMPLEMENTAR
Estimar la duración de las actividades	Desarrollar el cronograma	Estimar los costos	Determinar el presupuesto	Estimar los recursos de las actividades	Identificar los riesgos
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
PM2	PM2	PM2	PM2	PM2	PM2
PRINCE2	PM4R	PM4R	PM4R	PM4R	PM4R
APMBOK	PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2
	APMBOK	APMBOK		APMBOK	APMBOK
ALSEA	ALSEA	ALSEA	ALSEA	IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR
Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	Planificar la respuesta a los riesgos	Planificar el involucramiento de los interesados	Planificar la transición del proyecto		
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PM2		
PM2	PM2	PM2	IMPLEMENTAR		
PM4R	PM4R	APMBOK			
PRINCE2	PRINCE2	IMPLEMENTAR			
APMBOK	APMBOK				
IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. *Procesos establecidos para gestión de proyectos en la fase de ejecución.*

Ejecución					
Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Gestinar la calidad	Adquirir recursos	Desarrollar el equipo	Implementar la respuesta a los riesgos	Efectuar las adquisiciones
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
PM2	PM2	APMBOK	APMBOK	PM2	PM2
PRINCE2	PRINCE2			PRINCE2	APMBOK
	APMBOK			APMBOK	
IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR	ALSEA	IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR	ALSEA
Gestionar la participación de los interesados	Asegurar la aceptación de los entregables	Organizar reunión de inicio			
PMBOK	PM2	PM2			
PM2	PRINCE2				
PRINCE2					
IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. *Procesos establecidos para gestión de proyectos en la fase de cierre.*

Cierre		
Cerrar el proyecto o fase	Obtener aceptaciónfinal del proyecto	Reunión de cierre de proyecto
PMBOK	PM2	PM2
PM4R	PRINCE2	
PRINCE2	APMBOK	
APMBOK		
ALSEA	IMPLEMENTAR	ALSEA

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. *Procesos establecidos para gestión de proyectos en la fase de seguimiento y control.*

Seguimiento y control					
Realizar el control integrado de cambios	Validar el alcance	Controlar el alcance	controlar el cronograma	Controlar los costos	Controlar la calidad
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK
PM2	PM2	PM2	PM2	PM2	PM2
PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2	PM4R	PM4R	PM4R
	APMBOK	APMBOK	PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2
			APMBOK	APMBOK	APMBOK
IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR	ALSEA	ALSEA	ALSEA
Controlar los recursos	Monitorear las comunicaciones	Monitorear los riesgos	Controlar las adquisiciones	Monitorear el involucramiento de los interesados	
PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	PMBOK	
PM2	PM2	PM2	PM2	PM2	
PM4R	APMBOK	PM4R	PM4R	PRINCE2	
		PRINCE2	APMBOK		
		APMBOK			
IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR	IMPLEMENTAR	ALSEA	IMPLEMENTAR	

Fuente: Elaboración propia.

Con la definición de los procesos para la gestión de proyectos del departamento de desarrollo inmobiliario, se adicionaron 27 procesos para la gestión de proyectos, esta incorporación se distribuyó en las fases de la siguiente manera:

- Pre-proyecto: No se incluyeron procesos, se determinó que los procesos llevados a contemplar el objetivo de la fase.
- Iniciación: 2 procesos.
- Planeación: 10 procesos
- Ejecución: 7 procesos
- Seguimiento y control: 7 procesos

- Cierra: 1 Proceso.

Se pudo determinar que la fase de planeación tenía una mayor área de oportunidad para mejorar la gestión de proyectos, en esta fase se encuentran los procesos relacionados con la gestión de riesgo, procesos que no se tenían en cuenta para el desarrollo del proyecto, es de tener en cuenta que la gestión de los riesgos previene la interrupción del proyecto, optimiza las posibilidades de éxito del proyecto.

Rediseñar los procesos, procedimientos, técnicas y herramientas para gestión de proyectos del departamento de desarrollo inmobiliario con base en prácticas identificadas.

Para el desarrollo del tercer objetivo, se trabajó en conjunto con la dirección del departamento de desarrollo inmobiliario para organizar el flujo de los procesos del departamento con el fin de alinearlos a las fases del ciclo de vida ya acordado, los aspectos relevantes que se tuvieron en cuenta fueron:

- Crear un flujo de procesos que incluyera los procesos ya ejecutados en el departamento, esto para permitir que fluya la gestión de los proyectos sin los mayores perjuicios mientras su implementación de la guía metodológica, para esta premisa se determinó que los procesos existentes en el departamento se iban a tomar como subprocesos, y estos a su vez estarían contemplados dentro de lo procesos definidos para la gestión de proyectos como se mostro en la tabla de analogías de procesos.
- Conservar los documentos de salidas de los procesos ya existentes.
- Precisar el camino a seguir de las demás áreas que intervienen en el desarrollo del proyecto.

Con base a las anteriores premisas se construyó el flujo de procesos por ciclos de vida del proyecto, en donde el último subproceso de cada fase se convierte en el inicio de la fase siguiente, esto garantiza la continuidad entre fases, en los flujos establecidos se contempla la finalización de cada fase para garantizar que los entregables sean verificados en cada cierre, de igual forma se tuvieron en cuenta las siete áreas funcionales de la compañía y además se incluyó el área de auditoría debido a que los procesos de calidad y riesgos estarán a cargo de ellos.

La convención de símbolos utilizada para la lectura del flujograma es la siguiente:

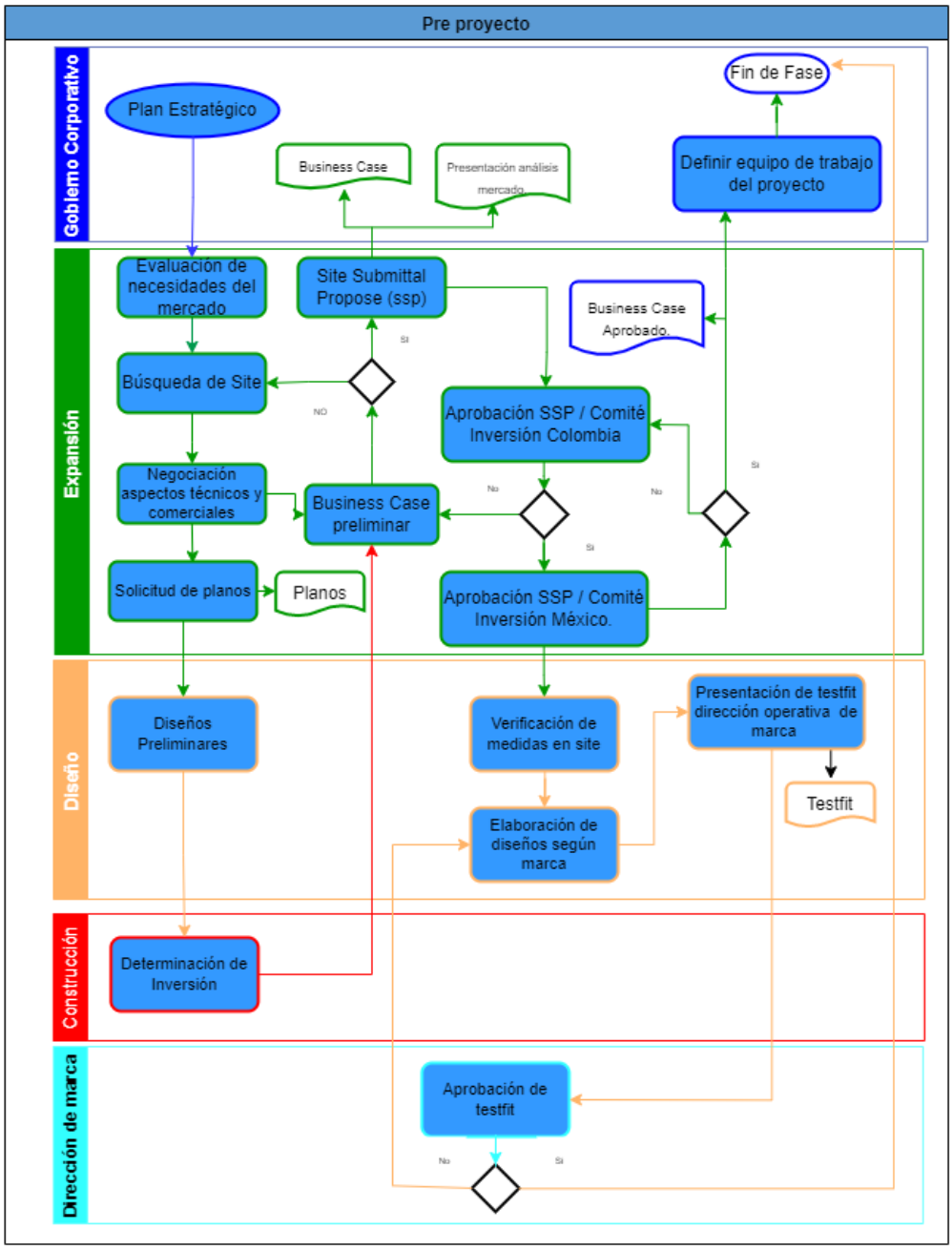
Tabla 26. *Convención de símbolos del flujograma.*

Convención de símbolos del flujograma.		
Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio / Final	Este símbolo representa el punto de inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Línea de flujo	Indica el orden de la ejecución del proceso, da la guía de la dirección donde continua el siguiente procesos.
	Proceso	Este símbolo representa un proceso
	Decisión	Este símbolo nos permite analizar una situación, por lo general indica una pregunta que se debe responder para este caso la respuesta esta dada por un SÍ/No.
	Documento	Representa la entrada o salida de un documento.

Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido del diagrama de flujo se muestra por fases a continuación:

Figura 14. *Diagrama de flujo de procesos para la fase de pre-proyecto.*



Fuente: Elaboración propia.

La fase de pre-proyecto genera al proyecto un buen comienzo, define la necesidad del negocio, crea un caso de negocio y nombra el equipo de gestión del proyecto, esta fase inicia con el plan estratégico de la compañía y termina con la definición del equipo de trabajo para el proyecto, de ese modo los procesos para esta fase se establecen de la siguiente forma:

Tabla 27. *Procesos para la gestión de proyectos en la fase de pre-proyecto.*

Fase	Pre proyecto		
Procesos	Evaluación de las necesidades	Caso de negocio	Diseñar y nombrar el equipo de gestión del proyecto
Sub procesos desarrollo inmobiliario	1 Establecer el plan estratégico de la compañía. 2 Evaluar necesidades del mercado. 3 Buscar site.	1 Negociar aspectos técnicos y comerciales del site. 2 Solicitar los planos del nuevo site. 3 Elaborar business case preliminar. 4 Elaborar el site submittal propose (SSP) 5 Solicitar la aprobación del SSP al comité de inversión Colombia. 6 Solicitar la aprobación de SSP al comité de inversión México. 7 Elaborar los diseños preliminares. 8 Verificar las medidas del site. 9 Elaborar los diseños test fit según marca. 10 Solicitar la aprobación test fit a la dirección de la marca. 11 Aprobar el diseño test fit. 12 Determinar inversión. 13 Aprobar business case.	1 Definir el equipo de trabajo del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Es de tener en cuenta que para esta fase los subprocesos que realizaba el departamento dan cumplimiento a los procesos establecidos para la gestión de proyectos, por tal motivo no se generó la necesidad de incluir subprocesos, procedimiento o actividades adicionales en el flujograma.

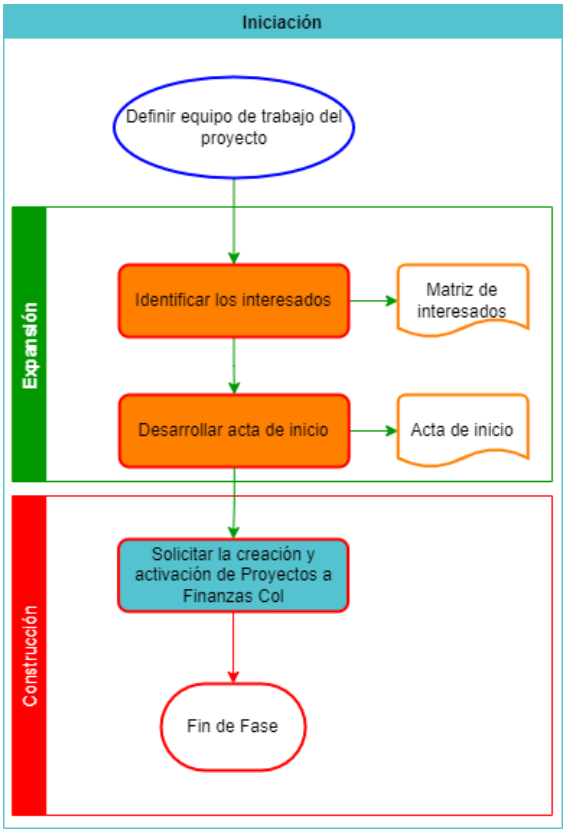
De esta forma se puede resumir el trabajo necesario a desarrollar por cada área de la compañía para dar cumplimiento a la fase de pre-proyecto es:

Tabla 28. *Resumen de subprocesos y documentos por área de la compañía para la fase de pre-proyecto.*

Área	Subprocesos	Documentos
Gobierno corporativo	1	2
Expansión	8	2
Diseño	4	1
Construcción	1	0
Dirección de marca	1	0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. *Diagrama de flujo de procesos para la fase de pre-proyecto.*



Fuente: Elaboración propia.

En esta fase se da el diseño del proyecto y se demarca los resultados deseados. Identifica los interesados, define el acta de inicio y solicita el inicio del proyecto, esta fase comienza con la definición del equipo de trabajo, proceso que da finalización a la fase de pre- proyecto y termina con la solicitud de creación del proyecto, de este modo los procesos para esta fase se establecen de la siguiente forma:

Tabla 29. *Procesos para la gestión de proyectos en la fase de iniciación.*

Fase	Iniciación		
Procesos	Solicitud inicio de proyecto	Identificación interesados	Elaboración acta de inicio
Sub Proceso	1 Solicitar la creación y activación del proyecto a finanzas.	1 Identificar los interesados	1 Elaborar acta de incio

Procesos nuevos

Fuente: Elaboración propia.

Para esta fase se incluyeron 2 subprocesos nuevos los cuales corresponden a la identificación de interesados y la elaboración del acta de inicio, estos procesos se llevan a cabo por el área de expansión y da como entregable los documentos de matriz de interesados y acta de inicio correspondientemente.

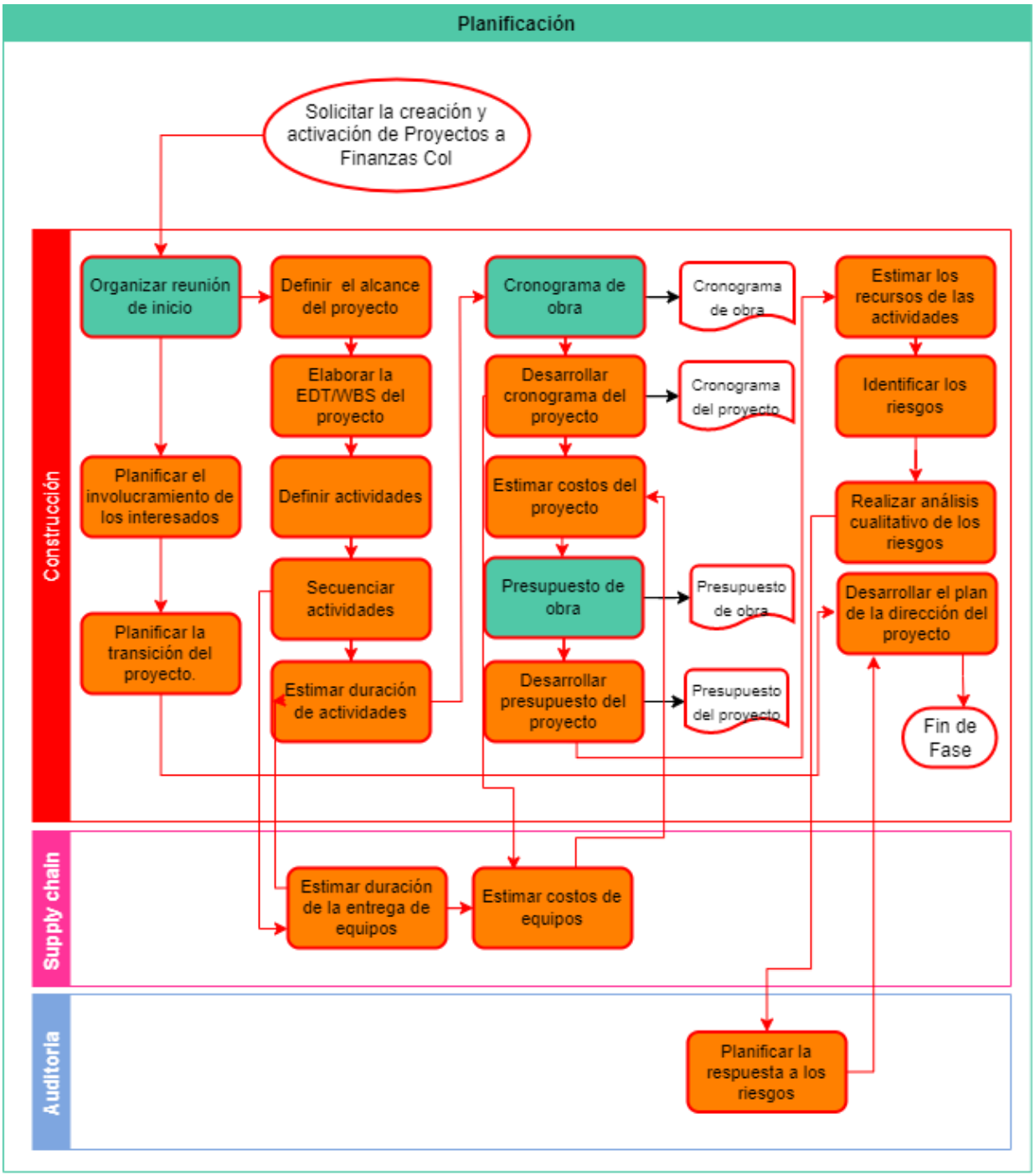
De esta forma se puede resumir el trabajo necesario a desarrollar por cada área de la compañía para dar cumplimiento a la fase de iniciación:

Tabla 30. *Resumen de subprocesos y documentos por área de la compañía para la fase de iniciación.*

Área	Subprocesos	Documentos
Expansión	2	2
Construcción	1	0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. *Diagrama de flujo de procesos para la fase de planificación.*



Fuente: Elaboración propia.

Esta fase planifica el trabajo a gestionar para la ejecución del proyecto, el inicio para esta fase esta dada por la solicitud de creación del proyecto, proceso que da finalización a la fase de iniciación y termina con el desarrollo del plan de dirección del proyecto, de este modo los procesos para esta fase se establecen de la siguiente forma:

Tabla 31. *Procesos para la gestión de proyectos en la fase de planificación.*

Fase	Planificación		
Procesos	Organizar reunión de inicio	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	Definir el alcance
Sub Proceso	1 Reunión de inicio de proyecto.	1 Desarrollar plan dirección del proyecto	1 Definir el alcance
Procesos	Crear la EDT/WBS	Definir las actividades	Secuenciar las actividades
Sub Proceso	1 Crear la EDT/WBS	1 Definir las actividades	1 Secuenciar actividades
Procesos	Estimar la duración de las actividades	Desarrollar el cronograma	Estimar los costos
Sub Proceso	1 Estimar la duración de las actividades 2 Estimar la duración de la entrega de equipos	1 Elaborar cronograma de obra 2 Elaborar cronograma del proyecto	1 Estimar los costos del proyecto 2 Estimar costos de equipos
Procesos	Determinar el presupuesto	Estimar los recursos de las actividades	Identificar los riesgos
Sub Proceso	1 Elaborar presupuesto de obra por actividades 2 Elaborar presupuesto del proyecto	1 Estimar los recursos de las actividades	1 Identificar los riesgos
Procesos	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	Planificar la respuesta a los riesgos	Planificar el involucramiento de los interesados
Sub Proceso	1 Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	1 Planificar la respuesta a los riesgos	1 Planificar el involucramiento de los interesados
Procesos	Planificar la transición del proyecto		
Sub Proceso	1 Planificar la transición del proyecto		

Procesos nuevos

Fuente: Elaboración propia.

Para esta fase se incluyeron 17 subprocesos nuevos, los cuales se desarrollan en su gran mayoría en el área de construcciones, adicionalmente se incluyó al área de auditoria en el desarrollo de los proyectos con el fin de garantizar la planificación de los riesgos, procesos que en la gestión anterior no se tenía en cuenta.

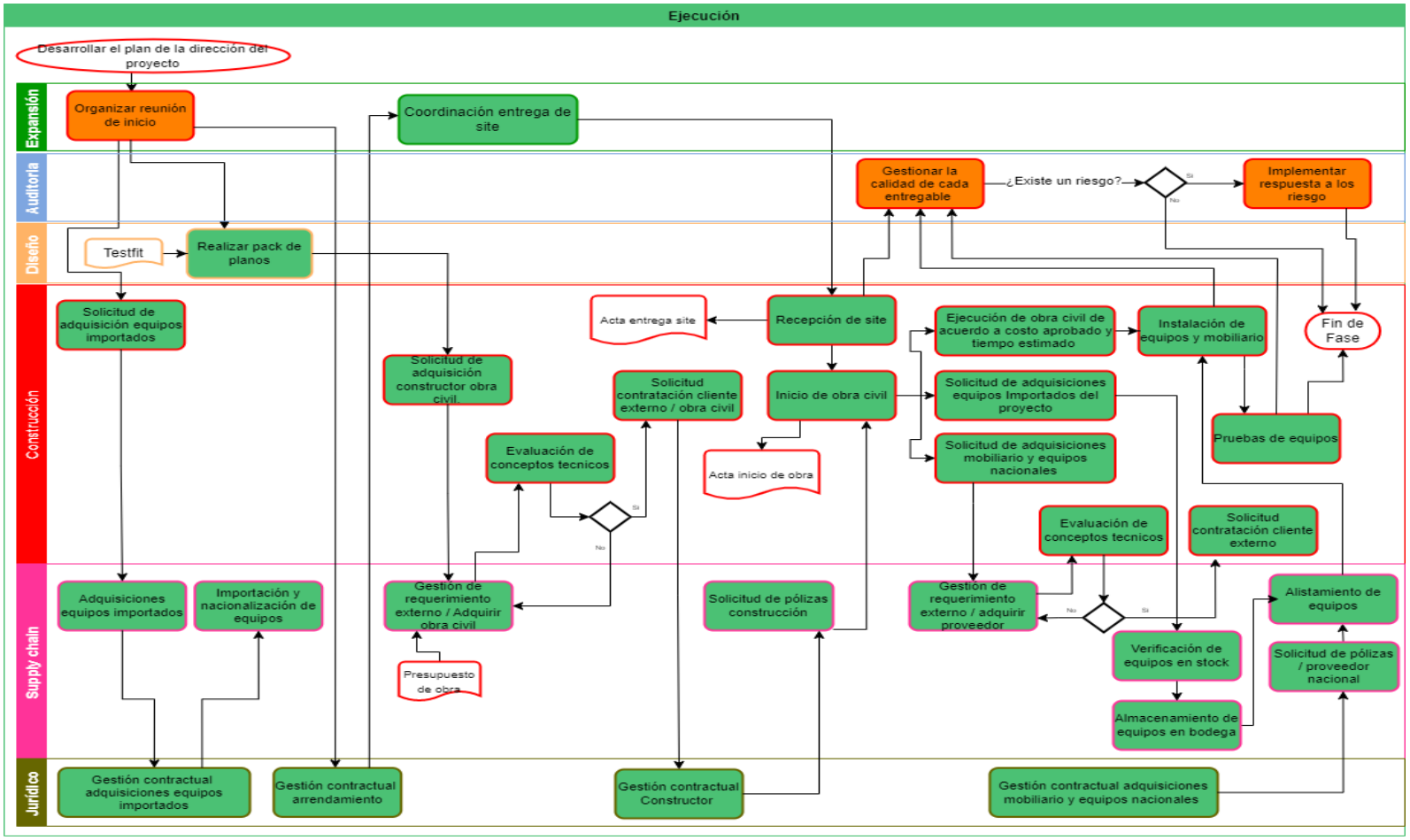
De esta forma se puede resumir el trabajo necesario a desarrollar por cada área de la compañía para dar cumplimiento a la fase de planeación:

Tabla 32. *Resumen de subprocesos y documentos por área de la compañía para la fase de planificación.*

Área	Subprocesos	Documentos
Construcción	17	4
Supply chain	2	0
Auditoria	1	0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17. *Diagrama de flujo de procesos para la fase de ejecución.*



Fuente: Elaboración propia.

La fase de ejecución contempla los procesos necesarios para llevar a cabo el trabajo definido en la planificación del proyecto, el inicio de esta fase se da con el desarrollo del plan de dirección del proyecto, proceso con el que se finaliza la fase de planeación y termina con la prueba de equipos, de este modo los procesos para esta fase se establecen de la siguiente forma:

Tabla 33. *Procesos para la gestión de proyectos en la fase de ejecución.*

Fase	Ejecución		
Procesos	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Gestionar la calidad	Adquirir recursos
Sub Proceso	1 Ejecutar la obra civil. 2 Instalar equipos y mobiliario. 3 Probar equipos. 4 Importar y nacionalizar equipos. 5 Almacenar equipos en bodegas. 6 Iniciar obra civil. 7 Verificar existencias de equipos en stock. 8 Alistar y entregar de equipos importados, nacionales y mobiliario. 9 Coordinar entrega de site. 10 Elaborar el pack de planos. 11 Elaborar acta de inicio de obra.	1 Evaluar conceptos técnicos y comerciales contratista de mobiliario y equipos nacionales. 2 Evaluar conceptos técnicos y comerciales del contratista de obra. 3 Gestionar la calidad en cada entregable del proyecto	1 Solicitar proveedor para construcción de obra. 2 Solicitar contrato para contratista de obra. 3 Solicitar adquisición de equipos importados. 4 Solicitar adquisición de mobiliario y equipos nacionales. 5 Solicitar contrato para proveedor de mobiliario y equipos nacionales. 6 Solicitar la adquisición de equipos importados de acuerdo al plan estratégico de crecimiento de la compañía.
Procesos	Implementar la respuesta a los riesgos	Efectuar las adquisiciones	Organizar reunión de inicio
Sub Proceso	1 Implementar respuesta a los riesgos	1 Adquirir empresa constructora. 2 Adquirir proveedor de mobiliario y equipos nacionales. 3 Adquirir equipos importados. 4 Solicitar pólizas de construcción. 5 Solicitar pólizas para contratos de mobiliario y equipos nacionales. 6 Gestionar contractualmente contrato de arrendamiento. 7 Gestionar contractualmente el contratista de la obra. 8 Gestionar contractualmente la adquisición de mobiliario y equipos nacionales. 9 Gestionar contractualmente la adquisición de equipos importados. 10 Solicitar contrato de arrendamiento.	1 Reunión de inicio fase de ejecución.

Procesos nuevos

Fuente: Elaboración propia.

Para esta fase se incluyeron 3 subprocesos nuevos, los cuales 2 de ellos se incluyeron en el área de auditoria con el fin de garantizar la calidad de los entregables y la implementación de respuesta a los riesgos, procesos que en la gestión anterior no se tenía en cuenta.

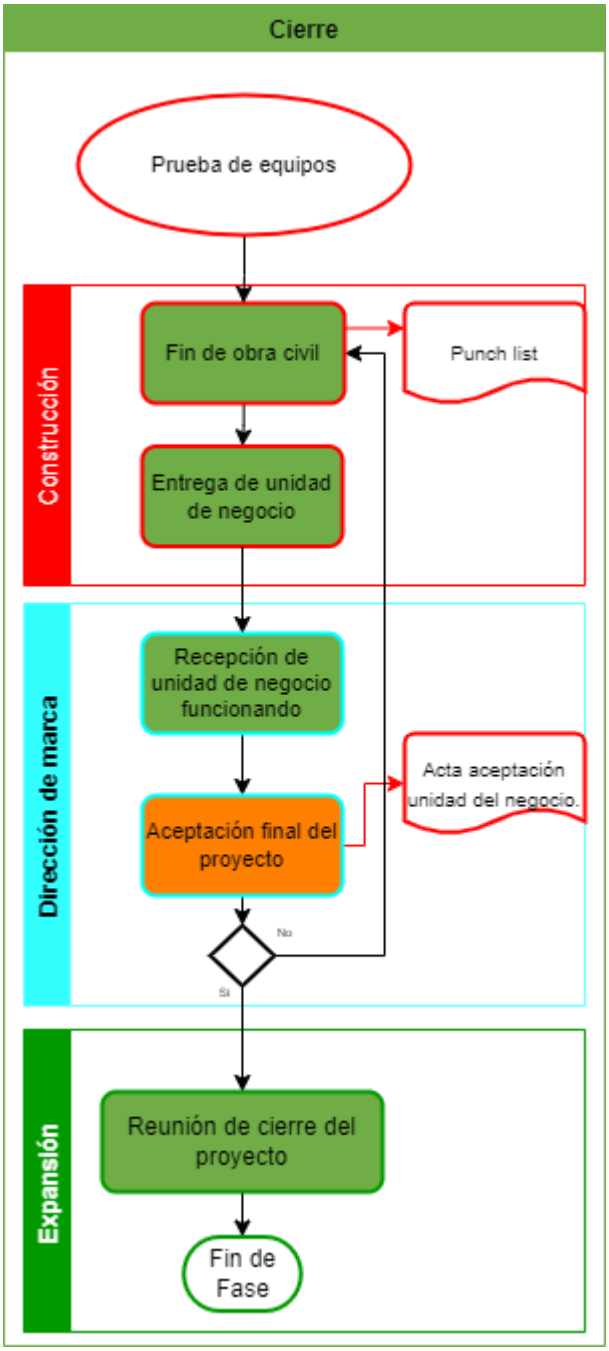
De esta forma se puede resumir el trabajo necesario a desarrollar por cada área de la compañía para dar cumplimiento a la fase de planeación:

Tabla 34. *Resumen de subprocesos y documentos por área de la compañía para la fase de ejecución.*

Área	Subprocesos	Documentos
Expansión	2	0
Auditoria	2	0
Diseño	1	0
Construcción	13	2
Supply chain	9	1
Jurídico	4	0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 18. *Diagrama de flujo de procesos para la fase de cierre.*



Fuente: Elaboración propia.

La fase de cierre permite obtener la aceptación del proyecto o de los entregables de cada fase, esta fase inicia con la puesta en marcha de los equipos, proceso con el cual se termina la fase

de ejecución y termina con la reunión de cierre de proyectos, de este modo los procesos para esta fase se establecen de la siguiente forma:

Tabla 35. *Procesos para la gestión de proyectos en la fase de cierre.*

Fase	Cierre		
Procesos	Cerrar el proyecto o fase	Obtener aceptación final del proyecto	Reunión de cierre de proyecto
Sub Proceso	1 Finalizar obra civil. 2 Entregar unidad de negocio. 3 Recibir unidad de negocio funcionando.	1 Aceptación final del proyecto	1 Reunión de cierre del proyecto.

Procesos nuevos

Fuente: Elaboración propia.

Para esta fase se incluyó 1 subproceso nuevo, el cual, garantiza la aceptación final del proyecto el cual es asumido por el área de dirección de marca.

De esta forma se puede resumir el trabajo necesario a desarrollar por cada área de la compañía para dar cumplimiento a la fase de planeación:

Tabla 36. *Resumen de subprocesos y documentos por área de la compañía para la fase de cierre.*

Área	Sub procesos	Documentos
Construcción	2	1
Dirección de marca	2	1
Expansión	1	0

Fuente: Elaboración propia.

Para la fase de seguimiento y control se establecieron reuniones semanales durante la ejecución del trabajo de la fase de iniciación hasta la fase de cierre del proyecto, los participantes de estas reuniones son las personas que conforman el comité de expansión, de igual forma los procesos para esta fase se establecen de la siguiente forma:

Tabla 37. *Procesos para la gestión de proyectos en la fase de seguimiento y control.*

Fase	Seguimiento y control		
Procesos	Realizar el control integrado de cambios	Asegurar la aceptación de los entregables	Controlar el alcance
Sub Proceso	1 Realizar el control integrado de cambios	1 Reunión de seguimiento de ejecución. / Asegurar la aceptación de los entregables.	1 Reunión de seguimiento de ejecución. / Controlar el alcance
Procesos	controlar el cronograma	Controlar los costos	Controlar la calidad
Sub Proceso	1 Reunión de seguimiento de ejecución. / control de seguimiento de la ejecución.	1 Reunión de seguimiento de ejecución. / Controlar los costos	1 Reunión de seguimiento de ejecución. / Controlar la calidad
Procesos	Controlar los recursos	Monitorear los riesgos	Controlar las adquisiciones
Sub Proceso	1 Reunión de seguimiento de ejecución. / controlar los recursos	1 Reunión de seguimiento de ejecución. / Monitoriar los riesgos	1 Reunión de seguimiento de ejecución.

Fuente: Elaboración propia.

Para garantizar el desarrollo de los procesos en cada una de las reuniones se planteó los siguientes pasos para la ejecución de las reuniones.

1. Planificar la reunión.
2. Enviar la agenda de la reunión al comité de expansión.
3. Asegurar la asistencia de los participantes.
4. Realizar el resumen de la reunión anterior.
5. Dar seguimiento al desarrollo del alcance.
6. Dar seguimiento al cronograma.
7. Dar seguimiento a los costos.
8. Dar seguimiento a la calidad.
9. Dar seguimiento a la utilización recursos.
10. Dar seguimiento a las adquisiciones.
11. Dialogar los riesgos del proyecto.
12. Abrir espacio para discusión y aportes.
13. Verificar si es necesario realizar el control integrado de cambios.

14. Cerrar acta de reunión.

15. Enviar acta de reunión al comité de expansión.

Conclusiones.

Teniendo en cuenta la problemática identificada en la organización, la cual se resume en el desconocimiento de las buenas prácticas para la gestión de proyectos, que impacta negativamente a los objetivos de la compañía, con base a esto se orientó la investigación generando la siguiente pregunta:

¿Cómo se puede mejorar los procesos de gestión de proyectos con enfoque predictivos en el departamento de desarrollo inmobiliario de Alsea Colombia?

La respuesta para la mejora de los procesos de la gestión de proyectos del departamento es el desarrollo de una herramienta que permita estandarizar, estructurar y organizar la forma de trabajo, para lo cual se estableció la elaboración de una guía metodológica que cumple las funciones anteriormente mencionadas.

Guiado por la respuesta anterior, se llevó a cabo la investigación y como resultado se evidencia el cumplimiento de los objetivos planteados para el desarrollo de la guía metodológica que permitirá una adecuada gestión de proyectos en la compañía.

Tabla 38. *Resultados obtenidos para los objetivos de la investigación.*

	Objetivo	Resultados
General	Elaborar una guía metodológica para la gestión de proyectos predictivos del departamento de desarrollo inmobiliario de la empresa Alsea Colombia.	Se desarrollo una guía metodológica para la gestión de proyectos predictivos del departamento de desarrollo inmobiliario, la cual da los lineamientos para dirección de los proyectos generados para dar alcance al plan estratégico de la compañía.
Específicos	Identificar los procesos aplicados para el desarrollo de los proyectos del departamento de desarrollo inmobiliario.	A partir de entrevistas no estructuradas se identificaron los procesos para la gestión de proyectos, de esta identificación se obtuvo el flujo de proceso para la gestión de proyectos del departamento

	Analizar e identificar las buenas prácticas relacionadas con la gestión de proyectos predictivos que puedan aplicar a la organización	Como primera medida se analizaron los diferentes ciclos de vida de los marco de trabajo, luego se identificaron esos procesos y/o principios más frecuentes y que más se acoplan a la organización, como resultado se obtuvieron las tablas de frecuencia de los procesos por cada fase del ciclo de vida del proyecto.
	Comparar las buenas prácticas identificadas con los procesos actuales de la organización con el fin de determinar los procesos, procedimientos, técnicas y herramientas que se pueden aplicar a la gestión de proyectos.	Se realizo un análisis de brechas con el fin de identificar esas buenas practicas para la gestión de proyectos que se ajustan a las necesidades de la compañía, como resultado se construyeron las tablas delos procesos establecidos para cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto.
	Rediseñar los procesos, procedimientos, técnicas y herramientas para gestión de proyectos del departamento de desarrollo inmobiliario con base a las practicas identificadas	A partir de los procesos establecidos para la gestión de proyectos se rediseño el flujo de procesos para el desarrollo de los proyectos del departamento de desarrollo inmobiliario.

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados de los objetivos fijados en el trabajo de investigación, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con el planteamiento del problema se puede concluir que el departamento de desarrollo inmobiliario de Alsea Colombia se encuentra en una etapa inicial de conocimiento acerca de gestión de proyectos, esto se afirma, dado que no cuenta con procesos detallados y/o documentos relacionados con la gestion de proyectos de una organización, adicional a esto, su conocimiento en la gestión de proyectos ha sido adaptada a través del tiempo.

- Si bien es cierto, la información que tiene la literatura con respecto a la gestión de proyectos es extensa, ajustado a diferentes necesidades y que esta misma, se puede encontrar en todos los rincones del mundo, como se pudo evidenciar en la investigación, existen unas grandes líneas centrales que permiten evidenciar esos principales procesos y/o principios que son de suma importancia para la gestión de proyectos en una organización. Estos mismos procesos centrales en los cuales se baso para la construcción de la guía metodológica.
- De acuerdo con la experiencia que se obtuvo en el desarrollo de este trabajo de investigación, que cualquier cambio a nivel organizacional dentro de una empresa, siempre deben estar apoyado por todos los interesados dentro del mismo. Por lo que, si no existe una iniciativa conjunta orientada a algún objetivo cambio, no podrá ser ejecutado. Para el caso de Alsea Colombia, se conto con la sinergia del equipo del área de desarrollo inmobiliario de buscar estructurar y generar una herramienta en pro a mejorar las practicas.
- La revisión de la literatura evidencia que, PMBOK®, P2M y APMBOK abarcan la mayoría de los elementos para la gestión de proyectos, estos marcos de trabajo están estructurados para administrar proyectos utilizando las mejores prácticas y los principales factores de éxito del proyecto.
- Dentro de los resultados del proceso de investigación se pudo apreciar que el mayor Gap con respecto a lo que se planteó que debería ser el ideal de la compañía con respecto a la gestion de proyectos, fue en la fase de planificación, dado que

actualmente la organización solo manejaba procesos un total de 03 procesos a proponer incluir 17 procesos más.

- Aunque la literatura con respecto a la gestión de proyectos es muy extensa y muchas veces específica, de acuerdo con la investigación, se pudo concluir que no todos los procesos aplican a todas las organizaciones, cada organización tiene sus factores ambientales que la hacen única y hacen que requiera un ajuste correspondiente a las necesidades de acuerdo con cada caso. Para el caso de Alsea Colombia, si bien es cierto se identificaron 43 procesos, de estos no se incluyeron 25, esto dado no generarían valor a la dinámica de la organización.
- Adicional a lo anterior, y como resultado de investigación al aplicar los instrumentos de investigación, encuestas, entrevistas, entre otros, cada ajuste que se desee realizar dentro de los procesos de la organización generara unos costos que deben ser asumidos por la misma, así las cosas y complementando lo anterior, se deben evaluar cada uno de los factores que intervienen en los proceso que se deseen incluir y/o adaptar dado que estos implicaran posiblemente nuevas funciones, documentos y/o personal que deberá ser costeado por esta.
- La Guía metodología para la gestión de proyectos para el área de desarrollo inmobiliario de Alsea Colombia, resultado de esta investigación será el documento marco de referencia con el que la organización visionara su proceso ideal, así mismo, este documento servirá de base para que la organización realice su plan de transición para lograrlo, además del presupuesto correspondiente para este fin.

- El proceso de documentar los procesos actuales de la organización no solo sirvió como para el desarrollo del proceso de investigación, sino también como insumo y activo de los procesos de la organización para el proceso de certificación ISO 9001 – Sistemas de gestion de Calidad, esto dado que actualmente la organización no contaba con procesos documentados y/o flujos detallados. Estos permitirán tener una base sobre la cual la organización podrá complementar para la futura certificación.
- Finalmente, con base a los resultados de este trabajo de investigación se pudo evidenciar que la gestion de proyectos es tan solo una parte de lo que es la Dirección organizacional de proyectos, la cual contempla realizar actividades relacionadas con el portafolio de la organización, gestionar beneficios, tramitar los programas de la misma, actividades que no se detallaron a profundidad en la fase de Pre-proyecto, pero que para trabajos futuros de la organización se planean fortalecer.

Bibliografía.

Alsea. (2020). Código de ética.

Alsea. (2021). Nuestro propósito es claro. México.

APM (Association for Project Management). (2006). APM Body of Knowledge. Buckinghamshire: Hobbs the Printers Ltd.

Axelo. (2017). Managing Successful Projects with PRINCE. Axelos, Stationery Office.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2019). Guía metodológica PM4.

Barraco de Areba, J. (2001). Metodología del análisis estructurado de sistemas.

CoEPM². (2020). Metodología de gestión de proyectos PM² (3 ed.). Bruselas: Comisión Europea, digit.

Hernández Sampieri, R., Fernándo , C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (Cuarta ed.). México: Mc Grado Hill.

Modelo, E., & Siles, R. (2019). Guía Metodológica para la Certificación PM4R Professional.

Prado, D. Maturidade em Gerenciamento de Projetos, 2nd Edition, Nova Lima, Editora Falconi, 2010.

Project Management Institute (PMI). (2017). La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (6ta ed.). Project Management Institute, Inc. https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok

Project Management Institute (PMI). (2019a). At A Glance | PMI Annual Report 2018. https://www.pmi.org/annual-report-2018/at-a-glance

Pulse of the Profession. (2018). El éxito en tiempos de disrupción. Ampliación del panorama de entrega de valor para abordar el alto costo de un bajo desempeño. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf?sc_lang_temp=es-ES

Ramírez Alfaro, J. (2001). Estrategia metodológica hacia la calidad y pertinencia de la educación agrícola superior. San José: IICA.

Real Academia Española. (s.f.). Metodología. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 27 de junio febrero de 2022, de https://dle.rae.es/metodolog%C3%ADa

Real Academia Española. (s.f). Obtenido de https://dle.rae.es/metodolog%C3%ADa

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). Metodología de la investigación. Iztapalapa, México D.F.: McGraw-Hill.

Schmidt, M. J. (2003). Business Case Essentials: A Guide to Structure and Content. www.solutionmatrix.com

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta al comité de expansión y proyectos desarrollo inmobiliario.

Para instrumento de investigación se contempló una población de 18 personas, las cuales son la totalidad del comité de expansión y proyectos.

Metodología gerencia de proyectos Desarrollo Inmobiliario

Estimado colega.

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información para el desarrollo del trabajo de investigación titulado "Diseño e implementación de una metodología de gerencia de proyectos para el departamento de desarrollo inmobiliario de ALSEA COL", consta de una seria de 15 preguntas. La información recopilada es de carácter confidencial y reservado, debido a que los resultados serán manejados solo para el desarrollo de la investigación, de igual forma si surge alguna duda puede contactarse a través de siguiente cuenta de correo oburgosg@unbosque.edu.co

Agradezco su valiosa colaboración.

¿A qué área de la compañía pertenece? *

Texto de respuesta corta

Mencione el cargo que tiene en la compañía *

1. Auxiliar
2. Analista
3. Coordinador
4. Jefe
5. Sugerente
6. Gerente de distrito (Operaciones)
7. Gerente
8. Director

¿Usted ha participado activamente en la gestion de los proyectos del departamento de desarrollo inmobiliario? *

- ◯ Si
- ◯ No

¿Usted considera que su intervención en la ejecución de los proyectos es importante? Califique de 1 a 5 siendo, 1 el menos importante y 5 el más importante *

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

¿Usted considera que existe un gestor de proyectos? *

- Si
- No

¿Quién es el gestor que existe? *

Texto de respuesta corta

¿Usted considera que existe alguna persona que realice la aprobación de los cambios en cuanto alcance, tiempo o costo de los proyectos? *

- Si
- No

¿Quién es la persona(s) encargadas de realizar las aprobaciones? *

Texto de respuesta corta

¿Usted considera qué los proyectos de desarrollo inmobiliario estaban basados en una metodología? *

- Si
- No

¿Cuál o cuáles de las siguientes metodologías para la gestión de proyectos conoce? *

- Ágil.
- Scrum
- Kanban
- PRINCE2
- Método de la ruta crítica (CPM)
- Guía PMBOK®
- Otros
- Ninguna

¿Qué herramientas informáticas consideran usted que se utilizan para el seguimiento de los avances de los proyectos? *

- Project
- Excel
- Primavera
- Trello
- Asana
- Clickup
- Ninguno

¿Usted considera que existe algún documento en donde se consigne los seguimientos de los proyectos? *

- Si
- No

¿Usted considera que el seguimiento es adecuado en los proyectos? *

- Si
- No

¿Usted conoce alguna guía metodológica de gestión de proyectos en la compañía? *

- Si
- No

¿Usted con qué frecuencia considera que se informa acerca de los avances de los proyectos? *

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual.
- Ninguna

¿Usted considera que la planeación es adecuada en el desarrollo del proyecto? *

- Si
- No

¿Usted considera que la ejecución se lleva a cabalidad en los proyectos? *

- Si
- No

¿Usted considera que se documentan los cierres de los proyectos ejecutados en el departamento de desarrollo inmobiliario? *

- ◯ Si
- ◯ No

De acuerdo con el siguiente listado organice según su criterio cual es el flujo de procesos que tiene la gestión de proyectos de aperturas de nuevas tiendas. En donde 1 es primer proceso y 8 es el ultimo proceso. *

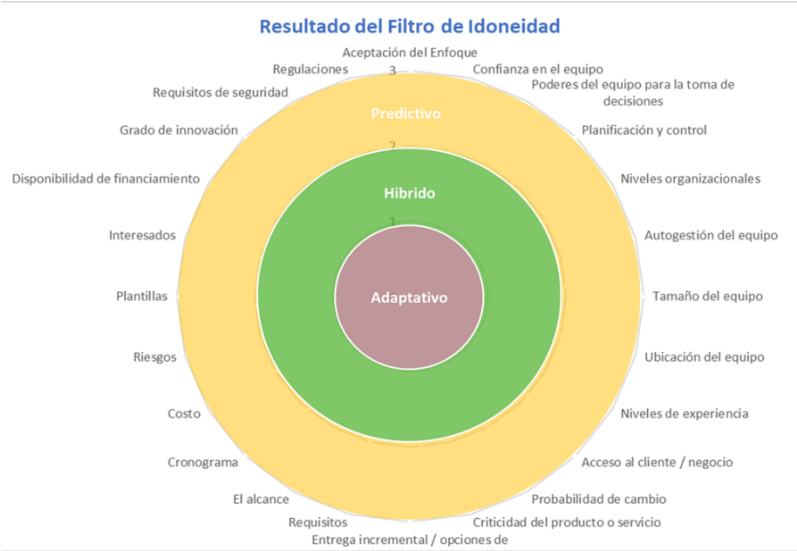
	1	2	3	4	5	6	7	8
Plan estratégico.	○	○	○	○	○	○	○	○
Aprobación financiera	○	○	○	○	○	○	○	○
Aprobación de la marca.	○	○	○	○	○	○	○	○
Aprobación de Capex México.	○	○	○	○	○	○	○	○
Estudio y análisis de la ubicación.	○	○	○	○	○	○	○	○
Diseños y construcción.	○	○	○	○	○	○	○	○
Apertura.	○	○	○	○	○	○	○	○
Firmas de contratos arrendamiento y obra civil.	○	○	○	○	○	○	○	○

Anexo 2: Filtro de idoneidad de proyectos para determinar el enfoque.

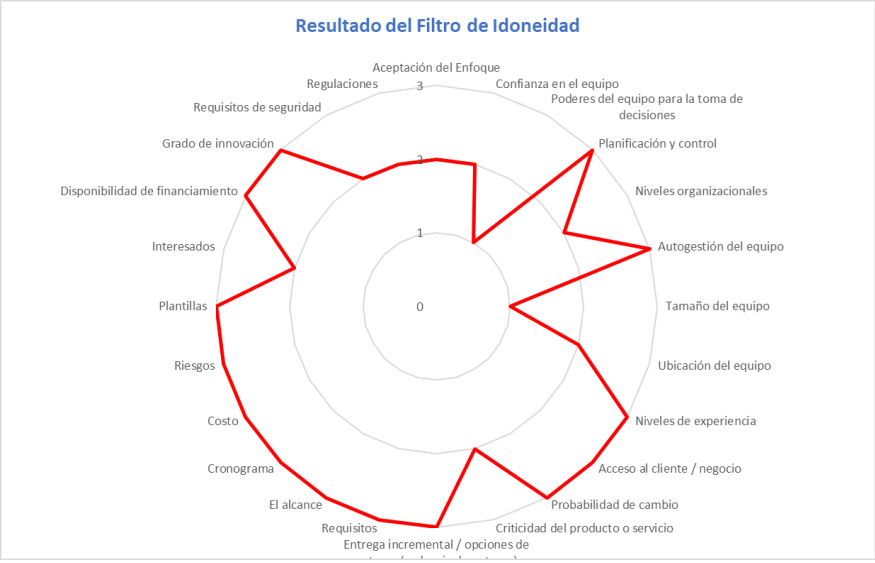
El cuestionario se realizó al comité de expansión y proyectos, en el cual participaron 12 personas de los 18 totales, el resumen de los resultados se presenta en la siguiente tabla.

Cultura y organización	Variable considerada en el filtro de idoneidad de la La Guía Práctica de Ágil Variable considerada en el filtro de idoneidad por OPM Integral Academy			
Factores	**Variables**	**Preguntas**	**Respuesta**	**Resultado del Filtro de Idoneidad**
Cultura y organización	Aceptación del Enfoque	¿Existe un patrocinador senior que entienda y apoye el uso de un enfoque ágil para este proyecto?	Existe alguna comprensión por parte del patrocinador	2
	Confianza en el equipo	¿Tienen los interesados la confianza en que el equipo puede transformar su visión y necesidades en un producto o servicio exitoso, con apoyo y retroalimentación continua en ambas direcciones?	Parcialmente	2
	Poderes del equipo para la toma de decisiones	¿Se le dará autonomía al equipo para tomar sus propias decisiones locales sobre cómo emprender el trabajo?	Si	1
	Planificación y control	¿La organización hace énfasis en la planificación inicial, métricas y control, y el progreso se mide vs. LB?	Si	3
	Niveles organizacionales	¿Existen muchos niveles, es rígida para presentación de informes y tiene burocracia sustancial?	Para algunos componentes	2
	Autogestión del equipo	¿Organización que hace hincapié en la autogestión del equipo? ¿Las políticas, forma de trabajo, estructura de reportes y actitud están alineados con la autogestión?	No	3
Equipo	Tamaño del equipo	¿Cuál es el tamaño del equipo principal?	1 - 40	1
	Ubicación del equipo	¿Dónde se encuentra el equipo de trabajo?	Una pequeña parte del equipo se encuentra en otra localidad, región o país	2
	Niveles de experiencia	¿Cada rol tiene al menos un miembro de equipo experimentado?	Sin o con poca experiencia	3
	Acceso al cliente / negocio	¿Tendrá el equipo acceso diario a por lo menos un representante del negocio / del cliente con el fin de hacer preguntas y obtener retroalimentación?	Poco probable	3
Proyecto	Probabilidad de cambio	¿Qué porcentaje de requisitos podrían cambiar o ser descubiertos mensualmente?	Pocos (5%)	3
	Criticidad del producto o servicio	¿Cuáles son las pérdidas debido al impacto de los defectos? En términos de tiempo, dinero, recursos, incluso se puede evaluar pérdida de vidas dependiendo el tipo de proyectos	Pérdidas mendianas	2
	Entrega incremental / opciones de entrega (cadencia de entrega)	¿Se puede construir y evaluar el producto o servicio en porciones? ¿Estarán disponibles los representantes de la empresa o del cliente para proporcionar retroalimentación oportuna sobre los incrementos entregados? ¿Se puede entergar por partes (entrega temprana)?	Única o poco probable	3
	Requisitos	¿Son fijos o dinámicos? Certidumbre en los requisitos	Fijos	3
	El alcance	¿Está claramente definido y es relativamente estable?	Definido	3
	Cronograma	¿Se puede establecer?	Para todos los componentes	3
	Costo	¿Se puede establecer y es relativamente estable?	Si	3
	Riesgos	¿Cuál es el nivel de riesgo del proyecto?	Bajo	3
	Plantillas	¿Se pueden emplear plantillas de proyectos anteriores?	Si	3
	Interesados	¿Existe participación de los interesados durante todo el proceso y en la priorización del trabajo?	Para algunos componentes	2
	Disponibilidad de financiamiento	¿Existe la inseguridad financiera?	No	3
Producto, servicio o resultado	Grado de innovación	¿Grado de innovación? Contempla: si el equipo no tiene experiencia, el uso de herramientas, técnicas, materiales o dominios de aplicación nuevos o novedosos o si se requieren investigación y desarrollo	Bajo	3
	Requisitos de seguridad	¿Son rigurosos?	Para algunos componentes	2
	Regulaciones	¿Existe supervisión regulatoria para el proyecto o los resultados del proyecto?	Para algunos componentes	2

Las respuestas fueron graficadas en un diseño radial en donde se estimaron tres radios, definidos de la siguiente forma:



Los resultados obtenidos y graficados fueron los siguientes:



El valor que aparece con mayor frecuencia es el 3 en el conjunto de datos por tal motivo se puede clasificar que los proyectos del departamento de desarrollo inmobiliario tienen un enfoque predictivo.

Anexo 3: Acta de reunión.

Alsea

Fecha: 18 de noviembre

ACTA DE REUNIÓN.

Objetivo:	Definición de procesos y actividades para la gestión de proyectos de acuerdo con las metodologías como PMBOK, PRINCE2, PM2, PM4R Y APMBOK
Participantes:	Marco Alejandro Barreto- Juan Sebastián Hernández – Juan José Gómez – Oscar Francisco Burgos.

ACUERDO GENERALES

De acuerdo con la reunión sostenida se concluye: definición del ciclo de vida ideal para los proyectos del departamento de desarrollo inmobiliario, también se establecen los procesos y/o actividades fundamentales en cada una de las fases del ciclo de vida a tener en cuenta en la elaboración de la guía metodológica para la gestión de proyectos:

Ciclo de Vida:

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS ALSEA COLOMBIA					
Pre - proyecto	Iniciación	Planeación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre

Alsea

A continuación, se estipulas los procesos y/o actividades determinadas para cada fase del ciclo de vida del proyecto de acuerdo con las buenas prácticas de las diferentes metodologías:

Pre – proyecto:

- Evaluación de las necesidades.
- Caso de negocio.
- Diseñar y nombrar el equipo de gestión del proyecto.

Inicio:

- Identificar interesados.
- Elaborar acta de inicio.
- Solicitud de inicio de proyecto.

Planificación:

- Organizar reunión de inicio
- Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.
- Definir el alcance
- Crear la EDT / WBS
- Definir las actividades
- Secuenciar las actividades
- Estimar la duración de las actividades
- Desarrollar el cronograma
- Estimar los costos

Alsea

- Determinar el presupuesto
- Estimar los recursos de las actividades
- Identificar los riesgos
- Realizar el análisis cualitativo de los riesgos
- Planificar la respuesta a los riesgos
- Planificar el involucramiento de los interesados
- Planificar la transición del proyecto

Ejecución:

- Organizar reunión de inicio
- Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto
- Gestionar la calidad
- Adquirir recursos
- Implementar la respuesta a los riesgos
- Efectuar las adquisiciones
- Asegurar la aceptación de los entregable.

Seguimiento y control:

- Realizar el control integrado de cambios
- Asegurar la aceptación de los entregables.
- Controlar el alcance
- Controlar el cronograma
- Controlar los costos
- Controlar la calidad

Alsea

- Controlar los recursos
- Monitorear los riesgos
- Controlar las adquisiciones

Cierre:

- Cerrar el proyecto o fase
- Obtener aceptación final del proyecto
- Reunión de cierre de proyecto

Marco Alejandro Barreto
Esp. Gerencia de Proyectos

Juan José Gómez G.
Mtr. Gerencia de Proyectos

Juan Sebastián Hernández C.
Estudiante de Esp. Gerencia de proyectos.

Oscar Francisco Burgos G.
Esp. Gerencia de Proyectos