

Modelo Integrado para la Gerencia de Proyectos en una Consultoría de Comunicación Estratégica en Bogotá, Colombia, con Enfoque en Responsabilidad Social Corporativa (RSC)



**Modelo Integrado para la Gerencia de Proyectos en una Consultoría de Comunicación Estratégica en Bogotá, Colombia, con Enfoque en Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

Adriana Carolina Torres Martínez

Ángela Julieth Pinzón Flórez

Nicolás Collazos Guzmán

Universidad EAN

Facultad Ingeniería

Maestría Gerencia de Proyectos – Trabajo de grado

Bogotá D.C, Colombia

**28 de abril de 2026**

Modelo Integrado para la Gerencia de Proyectos en una Consultoría de Comunicación Estratégica en Bogotá, Colombia, con Enfoque en Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

**Modelo Integrado para la Gerencia de Proyectos en una Consultoría de Comunicación Estratégica en Bogotá, Colombia, con Enfoque en Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

**Adriana Carolina Torres Martínez**

**Angela Julieth Pinzón Flórez**

**Nicolás Collazos Guzmán**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Gerencia de Proyectos**

Director:

Richard Gómez Rosso

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad Ingeniería

Maestría Gerencia de Proyectos – Trabajo de grado

Bogotá D.C, Colombia

**28 de abril de 2026**

Modelo Integrado para la Gerencia de Proyectos en una Consultoría de Comunicación Estratégica en Bogotá, Colombia, con Enfoque en Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C, día/mes/año

Modelo Integrado para la Gerencia de Proyectos en una Consultoría de Comunicación Estratégica en Bogotá, Colombia, con Enfoque en Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

A Dios, por guiar cada uno de mis pasos. A mi familia, por su amor incondicional, apoyo constante y confianza en mis capacidades. A mis queridos Ánge y Nico, por su compromiso, liderazgo, risas y por hacer de este proceso una experiencia enriquecedora. Y a mí, por mi determinación, disciplina y voluntad inquebrantable para alcanzar una nueva meta profesional y personal.

**Att: Adriana Carolina Torres Martinez.**

A Dios, por darme sabiduría, paciencia y fortaleza para llegar hasta aquí.

A mi esposo Nelson Lopez, por su amor, apoyo incondicional y creer en mí.

A mis compañeros de tesis, que además de colegas, se convirtieron en amigos, agradezco por hacer de este proceso un camino más fácil y llevadero con su colaboración y amistad.

**Att: Angela Julieth Pinzon Florez**

A mi amada amiga y dulce esposa, Adriana Patricia Gómez Parrado, por devolverme la vida hace 11 años, apostar por mí día a día, regalándome fuerza, fe, pero sobre todo felicidad.

**Att: Nicolás Collazos Guzmán**

Modelo Integrado para la Gerencia de Proyectos en una Consultoría de Comunicación Estratégica en Bogotá, Colombia, con Enfoque en Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

### **Agradecimientos**

Al doctor César Hernando Rincón por su valiosa guía en el desarrollo del Seminario de Investigación que permitió la construcción del anteproyecto de esta tesis de forma robusta, al doctor Antonio Rodríguez Peña, la candidata a doctora Claudia Mercedes Padrón Mercado y al doctor Germán Collazos Guzmán por su valiosa contribución en la validación de los instrumentos mediante el método Aiken y por último, pero no menos importante, a nuestro director Richard Gómez Rosso, por su valioso seguimiento y apoyo para la construcción y depuración de este trabajo de grado para optar al título de magister en gerencia de proyectos de la universidad EAN, bajo estándares de calidad.

## Resumen

El presente trabajo de grado propone el diseño de un Modelo Integrado de Gerencia de Proyectos para la firma "Adriana y Nicolás Consultores", una MiPyme dedicada a la comunicación estratégica en Bogotá, Colombia. La investigación surge ante la necesidad de superar la "fragilidad empírica" de la organización, caracterizada por la ausencia de marcos formales de gestión, lo cual incrementa la exposición a la corrupción del alcance (*scope creep*), ocasiona pérdidas de rentabilidad por retrabajos y limita la medición objetiva de su impacto social y ambiental, generando un riesgo de *greenwashing*. Para resolver esta problemática, el estudio desarrolla una investigación de enfoque mixto y alcance descriptivo. A través de la triangulación de instrumentos (entrevistas, encuestas y auditoría documental), se diagnostica el nivel de madurez de la empresa y se estructura un modelo de gestión fundamentado en la adopción selectiva de componentes de tres estándares globales principales: la Guía del PMBOK® 8.ª Edición (principios y dominios de desempeño), la norma ISO 21502:2020 (gobernanza y alineación estratégica) y el Estándar P5™ de GPM® (sostenibilidad). En su desarrollo, la tesis propone la creación de una Oficina de Gestión de Valor (VMO), la adopción de un ciclo de vida híbrido (predictivo y ágil) y la operacionalización de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) mediante análisis de impacto socioambiental.

El alcance del proyecto llega hasta la formulación de un plan de implementación progresiva a seis meses, basado en el modelo ADKAR de gestión del cambio organizacional. Este alcance responde a las exigencias y rigurosidad teórico-práctica de una investigación a nivel de maestría, entregando una solución metodológica estructurada y directamente aplicable a la consultoría. Asimismo, la arquitectura del modelo diseñado deja abierta la posibilidad de profundizar en esta investigación a nivel de doctorado, escenario ideal para evaluar empíricamente el impacto longitudinal de la implementación, su escalabilidad y lograr una validación ampliada en el sector de las comunicaciones.

## Palabras clave

ADKAR (Modelo de Gestión del Cambio), Lavado verde, PMBOK® (Project Management Body of Knowledge), Corrupción del alcance, Sostenibilidad P5™, VMO (Oficina de Gestión de Valor).

### **Abstract**

This thesis proposes the design of an Integrated Project Management Model for "Adriana y Nicolás Consultores", an SME dedicated to strategic communication in Bogotá, Colombia. The research arises from the need to overcome the organization's "empirical fragility," characterized by the absence of formal management frameworks. This deficiency increases exposure to scope creep, causes profitability losses due to rework, and limits the objective measurement of its social and environmental impact, creating a risk of greenwashing. To address this issue, the study develops a mixed-methods descriptive research approach. Through the triangulation of instruments (interviews, surveys, and a documentary audit), the company's maturity level is diagnosed, and a management model is structured based on the selective adoption of components from three global standards: the PMBOK® Guide 8th Edition (principles and performance domains), the ISO 21502:2020 standard (governance and strategic alignment), and the GPM® P5™ Standard (sustainability). In its development, the thesis proposes the creation of a Value Management Office (VMO), the adoption of a hybrid life cycle (predictive and agile), and the operationalization of Corporate Social Responsibility (CSR) through socio-environmental impact analyses.

The scope of the project extends to the formulation of a progressive six-month implementation plan, based on the ADKAR organizational change management model. This scope fulfills the theoretical and practical requirements of master's-level research by delivering a structured, methodologically rigorous, and directly applicable solution for the consultancy. Furthermore, the architecture of the designed model leaves open the possibility of further deepening this research at the doctoral level, which would be the ideal scenario to empirically evaluate the longitudinal impact of the implementation, its scalability, and to achieve a broader validation within the communications sector.

### **Keywords**

ADKAR (Change Management Model), Greenwashing, PMBOK® (Project Management Body of Knowledge), Scope Creep, P5™ Sustainability, VMO (Value Management Office).

## Contenido

	<b>Pág.</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>10</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>11</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>13</b>
<i>Antecedentes .....</i>	<i>13</i>
<i>Definición del problema .....</i>	<i>16</i>
<i>Pregunta de Investigación .....</i>	<i>24</i>
<b>Objetivos .....</b>	<b>24</b>
<i>Objetivo general .....</i>	<i>24</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>24</i>
<b>Justificación .....</b>	<b>25</b>
<b>Marco Institucional .....</b>	<b>26</b>
<i>Misión .....</i>	<i>26</i>
<i>Visión .....</i>	<i>27</i>
<i>Gobernanza y operación.....</i>	<i>27</i>
<i>Estructura Organizacional .....</i>	<i>27</i>
<i>Productos o Servicios Ofertados .....</i>	<i>27</i>
<i>Análisis del Sector .....</i>	<i>28</i>
<i>Perfiles de los Socios Fundadores .....</i>	<i>28</i>

<b>Marco de Referencia .....</b>	<b>29</b>
<i>Gestión de proyectos .....</i>	<i>29</i>
<i>Estándares Internacionales de la Gerencia de Proyectos .....</i>	<i>30</i>
<i>Enfoque y Tipo de Investigación .....</i>	<i>50</i>
<i>Modelo de Diagnóstico Organizacional .....</i>	<i>51</i>
<i>Población y Muestra .....</i>	<i>52</i>
<i>Componente Cuantitativo (Proyectos).....</i>	<i>52</i>
<i>Componente Cualitativo (Actores Clave) .....</i>	<i>53</i>
<i>Técnicas e Instrumentos de Recolección.....</i>	<i>53</i>
<i>Instrumentos y Validación .....</i>	<i>53</i>
<i>Operacionalización de Variables.....</i>	<i>54</i>
<i>Procedimiento y Análisis de Datos.....</i>	<i>54</i>
<b>Plan de Intervención .....</b>	<b>63</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>88</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>94</b>

### Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Habilidades de poder y éxito del proyecto organización que prioriza las habilidades de poder frente a las que no lo hacen.....	17
Figura 2. Árbol de problema.....	20
<b>Figura 3.</b> Arquitectura del Modelo de Intervención .....	64
<b>Figura 4.</b> Arquitectura del Modelo de Intervención .....	68
Figura 5. Adopción del Modelo ADKAR .....	71

## Lista de Tablas

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Resultados PMI .....	18
<b>Tabla 2.</b> Tabla comparativa entre los principales estándares utilizados en gestión de proyectos.....	33
<b>Tabla 3.</b> Ventajas y desventajas de los principales modelos operativos. ....	42
<b>Tabla 4.</b> Revisión literaria de casos aplicados en Colombia y Latinoamérica.....	45
<b>Tabla 5.</b> Comparación entre los principales modelos integrados. ....	48
<b>Tabla 6.</b> Síntesis del Análisis Externo (Macroentorno y Sector 2025).....	56
<b>Tabla 7.</b> Consolidado Cuantitativo de Madurez Interna (Análisis PMBOK® / P5™)...	57
<b>Tabla 8.</b> Ficha técnica de indicadores clave de desempeño (KPIs) de la Oficina de Gestión de Valor (VMO). ....	72
<b>Tabla 9.</b> Desglose Operativo del Cronograma de Implementación .....	73
<b>Tabla 10.</b> Resultados de la validación del modelo .....	77
<b>Tabla 11.</b> Valoración del Instrumento I por Antonio Rodríguez Peña.....	103
<b>Tabla 12.</b> Valoración del Instrumento II por Antonio Rodríguez Peña.....	104
<b>Tabla 13.</b> Valoración del Instrumento III por Antonio Rodríguez Peña .....	104
<b>Tabla 14.</b> Valoración Instrumento I Claudia Mercedes Padrón Mercado.....	105
<b>Tabla 15.</b> Valoración Instrumento II Claudia Mercedes Padrón Mercado.....	106
<b>Tabla 16.</b> Valoración Instrumento III Claudia Mercedes Padrón Mercado.....	107
<b>Tabla 17.</b> Valoración Instrumento I Germán Collazos Guzmán .....	108
<b>Tabla 18.</b> Valoración Instrumento II Germán Collazos Guzmán .....	109
<b>Tabla 19.</b> Valoración Instrumento III Germán Collazos Guzmán .....	110
<b>Tabla 20.</b> Síntesis de hallazgos del Análisis PESTEL.....	122
<b>Tabla 21.</b> Síntesis de hallazgos de las Cinco Fuerzas de Porter .....	124
<b>Tabla 22.</b> (Brief del Proyecto) .....	125

<b>Tabla 23.</b> Control de Cambios .....	126
<b>Tabla 24.</b> Matriz de Incertidumbre y Riesgos Simplificada.....	127
<b>Tabla 25.</b> Artefacto 1. Acta de constitución y Brief estratégico .....	128
<b>Tabla 26.</b> Artefacto 2. Sistema de control de cambios .....	129
<b>Tabla 27.</b> Artefacto 3. Matriz de incertidumbre y riesgos (simplificada).....	130
<b>Tabla 28.</b> Artefacto 4. Plan de Gestión de Sostenibilidad (SMP) .....	131

## **Introducción**

El presente trabajo de intervención empresarial se desarrolla en el contexto de la gerencia de proyectos aplicada a una consultoría de comunicación estratégica, con el propósito de fortalecer la gestión organizacional mediante la adopción de un modelo estructurado y alineado con estándares internacionales. En las MiPymes del sector de la comunicación, la ausencia de marcos formales de gerencia de proyectos limita la planificación, el control y la medición del valor generado, así como la incorporación sistemática de criterios de responsabilidad social corporativa.

En este marco, el trabajo se orienta a la definición del problema de investigación que da origen al estudio. Para abordar dicho problema y dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, el documento se estructura de la siguiente manera: inicialmente se presentan los objetivos del estudio, que comprenden el objetivo general y los objetivos específicos, seguidos de la justificación del trabajo. Posteriormente, se desarrolla el marco institucional y el marco de referencia, los cuales contextualizan la organización objeto de estudio y fundamentan teóricamente la investigación, junto con la correspondiente referenciación bibliográfica. A continuación, se expone el diseño metodológico, el diagnóstico organizacional, el procesamiento estadístico de los datos y el análisis de resultados. Con base en estos hallazgos, se formula el plan de intervención empresarial y, finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones orientadas a la mejora continua y a la sostenibilidad de la organización.

## **Antecedentes**

En el ecosistema colombiano de servicios profesionales, especialmente en MiPymes de consultoría en comunicación y marketing, se observa una adopción heterogénea de marcos de gerencia de proyectos, lo que limita la trazabilidad, la medición de valor y la escalabilidad. La evidencia local muestra rezagos en la formalización metodológica y en la correlación entre uso de metodologías y resultados, lo que se traduce en dificultades para estandarizar, priorizar y evaluar beneficios (Castro Silva et al., 2018).

A nivel internacional, los referentes más usados convergen hacia marcos (PMBOK® 7) y guías de buenas prácticas (ISO 21502:2020) que enfatizan enfoque por

dominios, gestión de beneficios, gobernanza ligera y toma de decisiones basada en valor y riesgo a lo largo del ciclo de vida (ISO, 2020; PMI, 2021). Estos lineamientos han evolucionado para integrar contextos ágiles e híbridos sin prescribir procesos rígidos, facilitando su adopción en organizaciones pequeñas y en portafolios de varios clientes.

Como complemento, los estándares de sostenibilidad como GPM P5 incorporan métricas sobre Personas, Planeta, Prosperidad, Proceso y Producto, alineadas con ODS, lo que permite evidenciar valor socioambiental junto al desempeño económico (GPM Global, 2023). En paralelo, los datos comparativos de desempeño señalan que, cuando se fortalecen capacidades, o “power skills”, y gobernanza, se reduce la pérdida presupuestal ante fallas, además de mejorar el logro de objetivos de negocio (PMI, 2023). En el informe de la Asociación de Marketing de España se habla sobre el crecimiento de inversiones publicitarias alcanzando 33.481 millones de euros en 2024, con un aumento del 4,8% respecto al año anterior, y el 76% de esa inversión se canalizó a publicidad digital, que es precisamente donde las agencias suelen aplicar prácticas sistemáticas de gestión de proyectos para medir y optimizar resultados (Seguí, P. 2025)

A nivel nacional, el sector de las consultorías y agencias de comunicación estratégica y marketing ha crecido significativamente durante la última década, impulsado por la digitalización, la transformación empresarial y la expansión de los medios digitales. Según la Asociación IAB Colombia (2024), más de 170 empresas que participan activamente en la industria en el Desarrollo del marketing digital y publicidad digital donde generan inversiones que superan los \$700 mil millones de pesos por trimestre en publicidad en línea. Este crecimiento evidencia la relevancia económica y social del sector, pero también plantea desafíos en la planificación, gestión y control de proyectos que garantizan la calidad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de sus clientes.

En cuanto a la madurez de la gestión de proyectos en las empresas de Bogotá, las estadísticas indican que la población empresarial está conformada por 5.187 compañías con más de 10 empleados permanentes, de las cuales una muestra de 226 fue analizada. Arce Labrada (2010) concluyó en su estudio que el nivel de madurez en la gestión de proyectos es bajo: un 46,9% en grandes empresas, porcentaje que disminuye

al 24,7% en medianas, al 13,6% en pequeñas, al 8,6% en microempresas y al 6,2% en las de menor tamaño (Arce Labrada, 2010). No obstante, aunque estos datos permiten tener una aproximación general sobre el nivel de madurez de la gestión de proyectos en el contexto empresarial bogotano, no se dispone de información específica que permita determinar dicho nivel en el caso particular de las consultorías en comunicación estratégica y marketing, lo cual representa un vacío que justifica la necesidad de estudios más detallados sobre este segmento del sector.

Por lo anterior, se puede afirmar que las consultoras carecen de modelos estructurados que integren de manera efectiva la planificación estratégica, la gestión de tiempos y costos, y la medición de resultados sostenibles. No obstante, se han identificado investigaciones académicas que comienzan a abordar esta problemática desde enfoques sectoriales. Por ejemplo, la Universidad EAFIT (2021), en una tesis de grado, propone un modelo híbrido de gestión de proyectos para WE GO Agency, una agencia de mercadeo digital en Medellín. Este estudio evidencia la necesidad de responder con agilidad a los cambios del entorno y adaptarse a las exigencias del mercado, lo que llevó a la empresa a implementar un enfoque de gestión basado en metodologías ágiles y tradicionales, como Scrum, Kanban, Extreme Programming, Design Sprint, Design Thinking, Waterfall y las buenas prácticas del PMBOK.

De igual forma, la Universidad Autónoma de Occidente desarrolló una guía basada en metodologías ágiles para la gestión de campañas publicitarias, orientada a optimizar la eficiencia en agencias creativas. Estas iniciativas confirman la pertinencia de fortalecer la gerencia de proyectos en el ámbito de la comunicación estratégica y el marketing, pero también evidencian la ausencia de un modelo consolidado y contextualizado que pueda ser aplicado de manera sistemática en las consultorías colombianas (Moreno Pérez, 2025).

Por otra parte, instituciones académicas como la Universidad Autónoma del Caribe han incorporado en sus programas de posgrado la Especialización en Gerencia de la Comunicación Estratégica (*Universidad Autónoma del Caribe, s. f.*) como una competencia profesional, reconociendo la importancia de gestionar los proyectos de

comunicación con enfoques técnicos y metodológicos. Sin embargo, Según Riascos-Erazo y Aguilera-Castro (2024), en las PYMES colombianas persiste una brecha entre la formación adquirida y la aplicación práctica del conocimiento organizacional, lo que limita la estructuración de procesos formales de gestión.

El Project Management Institute (PMI) indica que las empresas que no aplican principios y metodologías en dirección de proyectos tienen 50% más riesgo de fallar que aquellas que evalúan y otorgan a la gestión de proyectos un carácter prioritario (La nota económica, 2023).

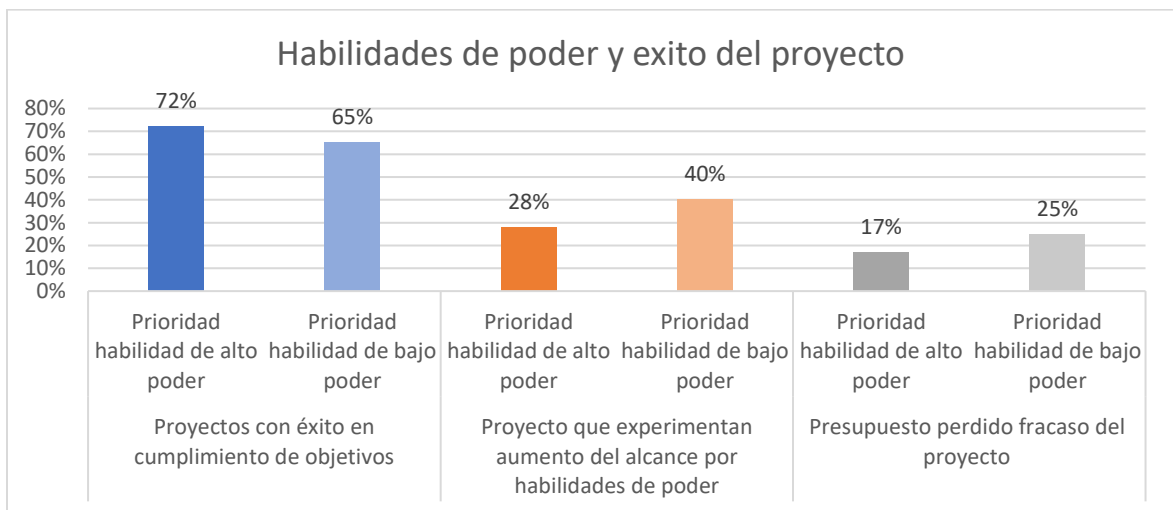
### **Definición del problema**

A pesar de contar con experiencia y una oferta diversificada, la consultora “Adriana y Nicolás Consultores” enfrenta brechas de gestión medibles: ausencia de un modelo integrado con KPIs comparables por proyecto/cliente; falta de priorización de portafolio por valor; y carencia de métricas financieras y de sostenibilidad (ROI/VPN, realización de beneficios, cobertura P5, NPS, cumplimiento de plazo/costo, retrabajo y riesgo de concentración de ingresos). En términos cuantitativos, la línea base actual muestra cobertura nula o incipiente de evaluación financiera y de sostenibilidad en los proyectos, ausencia de métricas sistemáticas de realización de beneficios y riesgo de concentración por cliente. La consecuencia es una mayor probabilidad de desviaciones, así como menor capacidad de demostrar valor socioeconómico y reputacional (ISO, 2020; GPM Global, 2023; PMI, 2023).

En términos cuantitativos, la consultoría carece hoy de un sistema formal para: (a) calcular ROI/VPN y gestión de beneficios por proyecto; (b) estandarizar KPIs de desempeño (cumplimiento de plazo/costo, retrabajo, NPS); (c) evaluar sostenibilidad P5 (Personas, Planeta, Prosperidad, Proceso, Producto); y (d) priorizar el portafolio por valor con criterios explícitos de riesgo/beneficio (0 política vigente). En consecuencia, la firma queda expuesta a los rangos de riesgo observados internacionalmente. Por ejemplo, en el reporte Pulse of the Profession: Power Skills, Redefining Project Success 14th Edition (2023) del PMI, se evidencia que en las organizaciones que priorizan habilidades en la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones, el 72% de los proyectos alcanza los objetivos del negocio y cuando no

se fortalecen capacidades y gobernanza se presenta el 28% que experimenta Scope Creep que es la desviación de alcance, además la pérdida presupuestal cuando un proyecto falla es de un 17 %, además de menor probabilidad de cumplir objetivos de negocio (PMI, 2023).

**Figura 1.** Habilidades de poder y éxito del proyecto organización que prioriza las habilidades de poder frente a las que no lo hacen



**Nota.** Elaboración propia Tomado de “Pulse of the Profession”, PMI, 2023.

Según los datos reportados en el *Pulse of the Profession* (PMI, 2025b), alrededor del 83-78% cumplen con los objetivos del negocio de los proyectos que son esos equipos con capacidades destacadas que cumplen las metas del negocio, 73-68% de los proyectos cumplen con el presupuesto, 63-59% cumplen con el cronograma. La tasa de fallas (proyectos que no cumplen con objetivos) puede alcanzar hasta 8-11% (PMI, 2025)

En coherencia con las tendencias globales, el análisis del desempeño histórico de Adriana y Nicolás Consultores durante sus primeros tres años de operación (julio 2022 – septiembre 2025) revela retos significativos en la estandarización de procesos. Tras auditar una población de 32 proyectos ejecutados en este periodo, se observa que el 78,1% (25 proyectos) logró cumplir con los objetivos estratégicos de negocio planteados inicialmente. No obstante, al desagregar los indicadores de la triple restricción, la eficiencia disminuye: solo el 62,5% (20 proyectos) se ajustó al cronograma previsto y apenas el 50% (16 proyectos) cumplió con el presupuesto asignado. Finalmente, se

identifica una tasa de falla del 18,7% (6 proyectos), correspondiente a iniciativas que no alcanzaron sus objetivos fundamentales. Estas cifras, que superan los márgenes de riesgo promedio reportados por el PMI (8-11%), confirman la necesidad apremiante de implementar el modelo integrado propuesto para mitigar desviaciones y profesionalizar la entrega de valor en la consultoría.

La determinación de estas métricas se realizó a partir de un análisis censal de la base de datos histórica de la firma, contrastando la línea base definida en el acta de constitución de cada proyecto frente a los cierres documentados en los informes finales. Para el cálculo de la tasa de éxito del 78,1%, se consideraron aquellos proyectos que recibieron el acta de aceptación formal por parte del cliente, evidenciando el cumplimiento de los objetivos estratégicos pactados.

Por su parte, la tasa de falla del 18,7% se derivó del cociente entre los 6 proyectos que experimentaron cancelaciones anticipadas o incumplimiento de metas críticas y el universo total de 32 intervenciones. Este ejercicio de transparencia estadística no solo cuantifica la brecha operativa actual, sino que fundamenta la necesidad de fortalecer los dominios de desempeño en planificación y presupuesto, donde se evidenció la mayor vulnerabilidad del portafolio al registrar solo un 50% de adherencia financiera.

**Tabla 1.** Resultados PMI

<b>Métrica de Éxito</b>	<b>Con alta Perspicacia/Habilidades</b>	<b>Con Baja Perspicacia/Habilidades</b>
Cumplimiento de objetivos comerciales	83%	78%
Cumplimiento del presupuesto	73%	68%
Cumplimiento del cronograma (horario)	63%	59%
Fracaso del proyecto (pérdida de presupuesto)	8%	11%

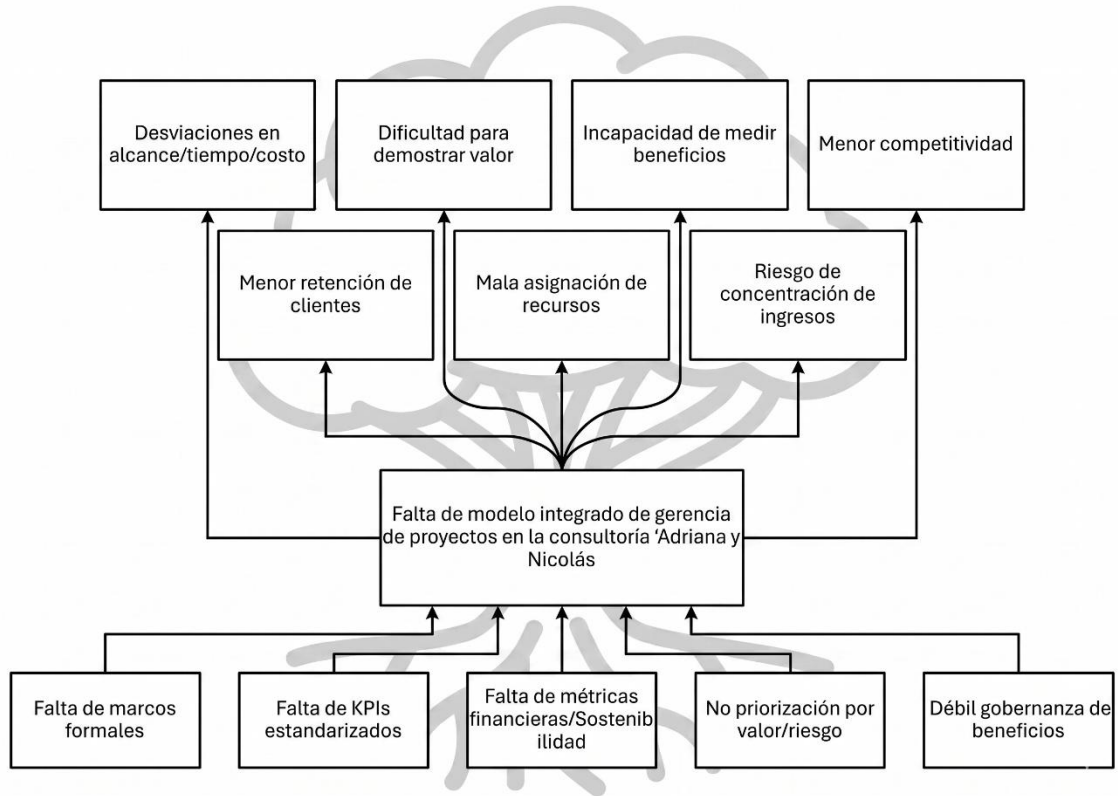
**Nota.** Elaboración propia a partir de datos del *Pulse of the Profession (PMI, 2025b)*.

A continuación, y con el fin de analizar de manera estructurada la situación problemática que da origen al presente trabajo de intervención empresarial, se elaboró un árbol de problemas siguiendo la metodología de análisis causa-efecto. Esta herramienta permite identificar el problema central que afecta a la organización, así como las principales causas que lo generan y los efectos que se derivan de su permanencia en el tiempo, facilitando una comprensión integral del contexto organizacional y orientando la formulación de soluciones coherentes y viables.

En el árbol de problema propuesto, el problema central se ubica en el tronco y corresponde a la falta de un modelo integrado de gerencia de proyectos en la consultoría “Adriana y Nicolás Consultores”, situación que limita la gestión eficiente de su portafolio de proyectos y la generación de valor sostenible. Este problema no se presenta de manera aislada, sino que es consecuencia de diversas causas identificadas en las raíces del árbol, entre las que se destacan la ausencia de marcos metodológicos formales, la inexistencia de indicadores estandarizados de desempeño, la falta de métricas financieras y de sostenibilidad, la ausencia de criterios de priorización de proyectos basados en valor y riesgo, y una gobernanza débil orientada a la medición de beneficios.

Por su parte, los efectos del problema se representan en la copa del árbol y evidencian las consecuencias negativas que enfrenta la organización, tales como desviaciones recurrentes en alcance, tiempo y costo, dificultades para demostrar el valor económico, social y reputacional de los proyectos, limitada competitividad frente a otras consultorías del sector, menor retención de clientes y una asignación ineficiente de los recursos. En conjunto, el árbol de problema permite visualizar la relación lógica entre causas, problema y efectos, y constituye la base para la construcción del árbol de objetivos y del plan de intervención empresarial que se desarrollan en los capítulos posteriores.

**Figura 2.** Árbol de problema



**Nota.** Creación propia producto del análisis del problema y sus causas.

Dentro de la definición del problema y el análisis realizados se identificaron limitaciones potenciales que pueden incidir en el desarrollo y alcance del presente trabajo sin embargo estas limitaciones no invalidan el estudio, pero si condicionan la profundidad del análisis. En primer lugar, se reconoce como una limitación relevante el acceso a la información histórica estructurada. Tal como se evidenció en el diagnóstico preliminar, la consultoría no cuenta con registros sistemáticos de desempeño por proyecto que incluyan métricas financieras, indicadores de sostenibilidad o medición formal de beneficios. Esta situación limita la construcción de líneas base cuantitativas robustas y obliga a complementar el análisis con información cualitativa, entrevistas y revisión documental parcial, lo cual puede introducir márgenes de subjetividad en algunos resultados. Lejos de restar validez al estudio, esta carencia estructural de datos históricos constituye, de hecho, la principal evidencia empírica que justifica la urgencia y pertinencia de esta intervención. La 'fragilidad empírica' diagnosticada demuestra que, si bien la consultoría ha logrado consolidar su éxito comercial apoyándose casi exclusivamente en

las habilidades interpersonales (*power skills*) de sus fundadores, ha alcanzado un límite operativo que pone en riesgo su escalabilidad y protección financiera frente al *scope creep*. En este sentido, la formulación de este modelo integrado trasciende el mero ejercicio académico de optimización documental para convertirse en un imperativo estratégico; representa el cimiento metodológico necesario para que la organización abandone la dependencia del conocimiento tácito y transite hacia una cultura de gobernanza, medición objetiva de valor y toma de decisiones basada en datos reales, garantizando así su competitividad a largo plazo.

También se puede identificar limitaciones metodológicas asociadas al alcance del estudio, sin embargo, el trabajo se enfoca en el diseño de un modelo integrado de gerencia de proyectos y en la formulación de un plan de intervención, más que en su implementación completa. En consecuencia, los resultados esperados se orientan principalmente a la estructuración conceptual, metodológica y operativa del modelo, sin que sea posible medir de manera concluyente impactos de mediano o largo plazo en indicadores como ROI, realización de beneficios o madurez organizacional, los cuales requieren ciclos de ejecución más prolongados. Asimismo, se presentan limitaciones temporales derivadas del marco académico en el que se desarrolla el anteproyecto. El tiempo disponible restringe la posibilidad de acompañar la implementación del modelo en múltiples proyectos o de observar comportamientos sostenidos en el portafolio. Por esta razón, el análisis se concentra en identificar brechas, proponer soluciones viables y definir una hoja de ruta progresiva.

Finalmente, desde una perspectiva operativa, se reconoce que la estructura organizacional propia de una consultoría de tamaño reducido puede representar un desafío para la adopción inmediata de prácticas formales de gerencia de proyectos. La carga operativa diaria, la multiplicidad de clientes y la disponibilidad limitada de recursos humanos y tecnológicos pueden afectar la velocidad de adopción del modelo y la disciplina en el seguimiento de indicadores. No obstante, estas mismas condiciones refuerzan la pertinencia del estudio, en tanto el modelo propuesto busca ser flexible, escalable y adaptado a la realidad de la organización.

En conjunto, estas limitaciones permiten contextualizar los resultados del anteproyecto y refuerzan la necesidad de comprender el modelo de gerencia de proyectos como un proceso de mejora continua, cuyo valor se consolida de manera progresiva a través de la práctica, el aprendizaje organizacional y la madurez en la toma de decisiones basada en datos.

El problema identificado en la consultoría “Adriana y Nicolás Consultores”, relacionado con la ausencia de un modelo integrado de gerencia de proyectos, se encuentra directamente vinculado con la estrategia organizacional, en la medida en que limita la capacidad de la empresa para ejecutar sus proyectos de forma consistente, demostrar el valor generado y sostener su crecimiento en un entorno competitivo. En este sentido, el ejercicio investigativo aporta a la organización al proponer una solución estructurada que actúa como habilitador estratégico para la mejora del desempeño, la toma de decisiones basada en valor y la sostenibilidad.

Desde una perspectiva estratégica, la gerencia de proyectos constituye el principal mecanismo mediante el cual las organizaciones implementan su estrategia corporativa. El *Project Management Institute* señala que los proyectos, programas y portafolios alineados con la estrategia incrementan la probabilidad de alcanzar los objetivos del negocio y optimizar el uso de los recursos (PMI, 2021). Bajo este enfoque, el presente trabajo se relaciona de manera directa con la estrategia organizacional concreta de la consultoría, al buscar estandarizar la planificación, ejecución y control de los proyectos de comunicación estratégica, permitiendo que estos contribuyan de forma explícita al logro de los objetivos empresariales.

Asimismo, el estudio fortalece elementos clave del plan estratégico de la organización, entre los que se destacan el direccionamiento estratégico, la eficiencia operativa, la gestión del valor y la gobernanza. La incorporación de indicadores comparables de desempeño (alcance, tiempo, costo, calidad y satisfacción del cliente), así como métricas financieras y de sostenibilidad, refuerza la capacidad de la consultoría para priorizar su portafolio de proyectos con base en criterios de valor y riesgo. De acuerdo con la norma ISO 21502:2020, una gestión de proyectos alineada con la

gobernanza organizacional facilita la coherencia entre estrategia y operación, y fortalece la confianza de los grupos de interés (ISO, 2020).

El proyecto también se integra de manera consistente con estándares internacionales y metas de negocio, al articular buenas prácticas del PMBOK® Guide – Séptima Edición, la ISO 21502 y el enfoque de sostenibilidad GPM P5. Estos marcos promueven una gestión orientada a principios, beneficios y valor, permitiendo a las organizaciones pequeñas y medianas adoptar modelos flexibles que respondan a contextos dinámicos sin perder control ni trazabilidad (PMI, 2021) (GPM Global, 2023). De esta manera, el trabajo contribuye al cumplimiento de metas de negocio relacionadas con rentabilidad, crecimiento, satisfacción del cliente y posicionamiento en el mercado.

Adicionalmente, la integración de criterios de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa conecta la estrategia organizacional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU, especialmente aquellos relacionados con trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), innovación organizacional (ODS 9), producción responsable (ODS 12) e instituciones sólidas (ODS 16) (ONU, 2015). Esta alineación fortalece la propuesta de valor de la consultoría y responde a las expectativas de clientes y aliados estratégicos que demandan prácticas responsables.

Finalmente, el proyecto se conecta de manera directa con la misión, visión, valores y metas internas de la consultoría “Adriana y Nicolás Consultores”. La misión de ofrecer servicios de comunicación estratégica de alta calidad se ve reforzada por una gestión de proyectos más estructurada y orientada a resultados; la visión de consolidarse como una consultoría competitiva y sostenible se apoya en la adopción de estándares internacionales; y los valores de responsabilidad, transparencia y compromiso se materializan mediante la medición del desempeño, la rendición de cuentas y la integración de la sostenibilidad en los proyectos. De acuerdo con el *Pulse of the Profession*, las organizaciones que fortalecen su gobernanza y desarrollan capacidades en liderazgo, comunicación y toma de decisiones incrementan significativamente la tasa de éxito de sus proyectos y el logro de los objetivos estratégicos (PMI, 2023).

En conjunto, este trabajo de intervención empresarial no solo responde a una problemática operativa, sino que se constituye en un instrumento estratégico que permite a la consultoría alinear sus proyectos con su estrategia organizacional, fortalecer su desempeño y avanzar hacia un modelo de gestión orientado al valor y la sostenibilidad.

### **Pregunta de Investigación**

¿De qué manera el diseño, validación y propuesta de implementación de un modelo integrado de gerencia de proyectos, que articule buenas prácticas de los principales marcos internacionales, sienta las bases para estructurar una gestión integral del portafolio que incorpore de forma sostenible la responsabilidad social corporativa en la consultoría “Adriana y Nicolás Consultores”?

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Diseñar un modelo integrado de gerencia de proyectos que articule buenas prácticas de estándares internacionales y permita a la consultoría “Adriana y Nicolás Consultores” gestionar integralmente su portafolio, incorporando de forma sostenible la responsabilidad social corporativa.

#### **Objetivos específicos**

1. Desarrollar una revisión de literatura sobre modelos de gerencia de proyectos y responsabilidad social corporativa, con énfasis en su aplicación en MiPymes del sector comunicación.
2. Establecer un diagnóstico del estado actual de la gestión de proyectos en la consultora “Adriana y Nicolás Consultores”, identificando oportunidades de mejora en la integración de estándares internacionales y principios de RSC.
3. Elaborar un modelo integrado de gerencia de proyectos basado en buenas prácticas internacionales, adaptado al contexto y capacidades de la consultora.
4. Proponer un plan de implementación progresiva del modelo, que contemple recursos disponibles, estructura organizacional y una estrategia de adopción sostenible.
5. Validar el modelo diseñado mediante juicio de expertos, evaluando su pertinencia, aplicabilidad y potencial de escalabilidad.

### **Justificación**

La consultoría “Adriana y Nicolás Consultores” evidencia vacíos críticos en la medición de valor, gobernanza del portafolio y sostenibilidad, lo que genera pérdidas financieras y bajo cumplimiento de los objetivos. A nivel práctico, la ausencia de métricas como ROI/VPN, gestión de beneficios y KPIs impide tomar decisiones basadas en valor y riesgo, aumentando el scope creep (28–40 %) y la pérdida presupuestal por proyecto fallido (17–25 %) (PMI, 2023), generando que el panorama refleje un vacío operativo por la falta de integración de modelos de gestión (PMBOK 7th, ISO 21502 y P5) que permitan alinear desempeño, sostenibilidad y reputación.

Desde el punto de vista científico, la literatura internacional ha documentado la importancia de la gobernanza de beneficios al incorporar estándares como PMI, 2021; ISO, 2020, etc. En América Latina la evidencia empírica sobre la implementación de modelos integrados de gestión de proyectos, su impacto en la rentabilidad y sostenibilidad organizacional es escasa, así mismo, estudios en la región muestran que la madurez en gestión de proyectos sigue siendo baja, con carencias en la evaluación de beneficios y sostenibilidad (Ramírez & Rivera, 2021; Vargas et al., 2022). En Colombia, estudios de la Universidad Nacional destacan la falta de alineación entre la gestión del portafolio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que limita la efectividad organizacional (Torres & Martínez, 2020).

Por lo anterior, esta investigación pretende cerrar ese vacío científico y práctico mediante la aplicación de un modelo integrado de gestión (PMBOK® 7 + ISO 21502 + P5) adaptado al contexto latinoamericano, fortaleciendo las competencias de gobernanza, medición del valor y sostenibilidad, aplicando un marco que aumente la eficiencia (ROI  $\geq$  70 % de proyectos medidos), reduzca pérdidas (<10 %) y amplíe la cobertura P5 ( $\geq$ 80 %), contribuyendo al cumplimiento de estándares internacionales y metas ESG regionales

### **Marco Institucional**

La consultora “Adriana y Nicolás Consultores” es una microempresa (MiPyme) colombiana especializada en comunicación estratégica con enfoque en responsabilidad social corporativa (RSC). Fundada en 2022 por Adriana Gómez, comunicadora social, especialista y magíster en Psicología del Consumidor, y Nicolás Collazos, politólogo, especialista en Opinión Pública y Mercadeo Político y magíster en Formación en Gerencia de Proyectos, actualmente está registrada como persona natural, lo cual aplica para quienes facturan menos de 174 296 500 COP anuales (equivalente a los 3 500 UVT vigentes en 2025). Además, la marca “Adriana y Nicolás Consultores” tiene protección legal ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

Con sede en Bogotá y operaciones activas tanto en Bogotá como en Medellín, la consultora brinda servicios especializados en análisis estratégico, gestión de crisis, posicionamiento reputacional y producción de contenido, operando con una visión ética y sostenible. Bajo el lema “comunicación sin misterios”, acompaña a sus clientes en procesos comunicativos auténticos y eficaces.

Hasta la fecha, su operación no se ha estructurado formalmente bajo marcos de gerencia de proyectos. Sin embargo, el objetivo central del presente proyecto de intervención es desarrollar e integrar un modelo institucional de gestión, sustentado en estándares internacionales reconocidos que permitan a la consultora generar un diferencial estratégico frente a la competencia y optimizar sus procesos de gestión. Esta integración permitirá a la consultora profesionalizar su gestión interna, fortalecer sus capacidades técnicas, alinear sus servicios con estándares globales y articular su operación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), generando así valor sostenible tanto para sus clientes como para la sociedad.

### **Misión**

Asesorar a personas y marcas en su comunicación, posicionando su imagen y ayudándolas a gestionar las crisis que se presentan.

## **Visión**

Ser una consultora reconocida en el ámbito político de Bogotá y Medellín, caracterizada por su excelencia técnica, ética profesional y contribución al fortalecimiento institucional.

## **Gobernanza y operación**

Dirigida por los socios fundadores, Adriana Gómez y Nicolás Collazos, con decisiones tomadas en conjunto y un modelo de gobernanza horizontal basado en reuniones de planeación y seguimiento colaborativo.

## **Estructura Organizacional**

- Estructura operativa flexible y colaborativa, común en emprendimientos en etapas de consolidación:
- Socios fundadores, Adriana Gómez y Nicolás Collazos: dirección estratégica, desarrollo comercial, liderazgo de proyectos y supervisión de entregables.
- Red de aliados profesionales: Leonardo Cantor (Publicista), Johana Echeverry (Relaciones Públicas), Jersson Hernández (Desarrollo Web) y Sergio David Gómez (Pauta digital)

## **Productos o Servicios Ofertados**

Servicio concentrado en doce líneas principales:

1. Branding (naming, manuales de marca)
2. Estrategia digital
3. Optimización y desarrollo web
4. Parrillas de contenido
5. Gestión de redes sociales
6. Entrenamiento de voceros
7. Prensa y relaciones públicas
8. Pauta y medios digitales
9. Monitoreo de prensa
10. Informes mediáticos y digitales
11. Campañas reputacionales
12. Comunicación de causas sociales

Casos destacados:

- Asesoría a los ministros del Interior Alfonso Prada y Luis Fernando Velasco.
- Acompañamiento a Eugenio Prieto, director de Planeación de Antioquia, exsenador y exgobernador.
- Manejo de crisis y remarketing de Luisa Jaramillo.
- Escucha activa para la campaña presidencial de Mauricio Lizcano.
- Rebranding de la veterinaria Paraíso Canino a Pum Pum Vet.
- Estrategias de visibilidad y marca para la Fundación Perro Amor.

Estos ejemplos muestran su capacidad para operar en escenarios políticos, institucionales y de transformación de marcas privadas con enfoque social.

### **Análisis del Sector**

La comunicación estratégica en Colombia es competitiva, particularmente en Bogotá y Medellín, sin embargo, hay una necesidad creciente por servicios que combinen rigor técnico, sensibilidad ética, comprensión del contexto político y capacidad de respuesta en gestión de crisis. “Adriana y Nicolás Consultores” ha encontrado un nicho privilegiado como consultora boutique de alta especialización y visión sostenible.

La integración de la gerencia de proyectos y la alineación con los ODS la distinguen de sus competidores, al ofrecer no solo tácticas de comunicación sino estrategias integrales con impacto institucional.

Su modelo operativo ágil le permite responder eficazmente a contextos dinámicos, lo que la posiciona favorablemente frente a demandas de inmediatez, polarización mediática y exigencia de transparencia en la esfera pública y privada.

### **Perfiles de los Socios Fundadores**

Adriana Gómez: Comunicadora social y periodista con uno de los más altos puntajes en las Pruebas SABER PRO a nivel nacional en su área. Especialista y magíster en Psicología del Consumidor, con experiencia en comunicación pública, publicidad, relaciones públicas y docencia universitaria. Ha sido reconocida con el bronce

en los premios Young Lions Colombia en la categoría PR y fue subcampeona del Debate Iberoamericano. Ha liderado estrategias de comunicación en el Congreso de la República, Presidencia de la República, SENA y agencias como Sístole en Vivo. También se ha desempeñado como docente de Marketing Digital y Publicidad en la Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Nicolás Collazos: Politólogo con énfasis en Relaciones Internacionales, especialista en Opinión Pública y Mercadeo Político, y magíster en Formación en Gerencia de Proyectos. Cuenta con 18 años de experiencia en comunicación estratégica, manejo de crisis, planificación institucional y análisis de datos. Ha trabajado en la Presidencia de la República, el Ministerio del Interior, la Cámara de Representantes y agencias internacionales como Apple Tree Communications. Ha asesorado ministros, congresistas, universidades y organizaciones en procesos de visibilidad, transformación digital, acreditación institucional y campañas políticas. Además, ha sido columnista en medios legislativos y lidera la consultoría “Adriana y Nicolás Consultores” desde 2022.

## **Marco de Referencia**

### **Gestión de proyectos**

La gerencia de proyectos ha evolucionado desde un conjunto de herramientas técnicas para la planificación de tareas complejas hasta consolidarse como una disciplina estratégica fundamental para la creación de valor en las organizaciones contemporáneas. En sus orígenes, a mediados del siglo XX, su enfoque era primordialmente técnico y se centraba en la optimización de cronogramas y costos en industrias como la defensa y la construcción (Kerzner, 2017). Sin embargo, la concepción actual, impulsada por la globalización y la digitalización, la define como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto en el cual se ejerce un esfuerzo temporal que permita cumplir los objetivos propuestos y generar una entrega de valor para un producto o servicio (Arboleda, 2018; PMI, 2021).

La consolidación de esta disciplina se debe, en gran parte, a los esfuerzos de estandarización liderados por organizaciones como el Project Management Institute (PMI) y a la publicación de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®), la cual estableció un léxico común y un marco de procesos que

profesionalizaron el campo a nivel global (Meredith et al., 2015). Autores clásicos como Kerzner (2017) han sido clave al conectar la gerencia de proyectos con la estrategia empresarial, argumentando que el éxito no radica solo en cumplir con la triple restricción (alcance, tiempo y costo), sino en la alineación de los proyectos con los objetivos misionales de la organización.

Investigaciones recientes respaldan esta visión estratégica, por ejemplo, el estudio de Shenhar & Dvir (2007) propone un marco multidimensional para definir el éxito de un proyecto, que incluye la eficiencia, el impacto en el cliente, el éxito de negocio y la preparación para el futuro. Esta perspectiva es crucial en el entorno actual, donde los proyectos son los vehículos primordiales para la implementación de la estrategia, la innovación y la adaptación al cambio. Por lo tanto, la gerencia de proyectos pasó de ser un rol meramente operativo que se centra en "hacer las cosas bien" a uno centrado en "hacer las cosas correctas" que genera beneficios sostenibles (PMI, 2021).

### **Estándares Internacionales de la Gerencia de Proyectos**

El interés sobre el manejo y gestión de proyectos ha presentado un incremento en los últimos años, desarrollado múltiples estándares, manuales y artículos científicos que sirven como referentes normativos, metodológicos o de competencia profesional a la hora de planear y desarrollar un proyecto, por tal motivo, a continuación, se describen los principales estándares internacionales, PMBOK (PMI), PRINCE2, ICB (IPMA), ISO 21500, ISO 21502, P2M, PM2 y AIPM.

#### **PMBOK**

El PMBOK Guide del Project Management Institute (PMI) es un estándar que se caracteriza por sus buenas prácticas, procesos, herramientas y técnicas para la gestión de proyectos, en el cual la última edición realizó un cambio significativo en la gestión de proyectos, pasando de un enfoque centrado en procesos a uno basado en principios y dominios de desempeño. A su vez, este estándar ofrece una mayor flexibilidad y aplicabilidad a diferentes contextos y metodologías, incluyendo enfoques predictivos, ágiles e híbridos. Asimismo, los 12 principios generan en el gerente de proyectos comportamientos y mentalidades claves, tales como la creación de valor, liderazgo eficaz y adaptación al cambio, mientras que los 8 dominios de desempeño proporcionan

habilidades para gestionar habilidades relacionadas a la interacción con las partes interesadas, el equipo, los entregables y el manejo de la incertidumbre (PMI, 2025).

### **NORMA ISO**

Las normas ISO 21500:2021 e ISO 21502 abordan la gestión desde una perspectiva metodológica, estableciendo lineamientos para la planificación, ejecución y control de proyectos. La ISO 21500:2021 provee lineamientos genéricos sobre conceptos y procesos de gestión de proyectos que pueden ser aplicables en cualquier tipo de organización sin importar su complejidad, a su vez, no prescribe herramientas y técnicas específicas, sino que sirve como referencia para establecer buenas prácticas (ISO, 2021). Por el contrario, la ISO 21502:2020 proporciona directrices actualizadas para la gestión de proyectos, programas y portafolios, constituyéndose como parte de una familia de normas complementarias junto a la ISO 21500:2021. Asimismo, esta normativa implementa buenas prácticas de gestión, alineando los proyectos con los objetivos estratégicos y fortaleciendo la gobernanza; además, la ISO 21502 amplía el enfoque hacia los programas y portafolios.

### **PRINCE2**

El Projects IN Controlled Environments conocido como PRINCE2, es un estándar que nace en Reino Unido buscando definir roles, responsabilidades, principios, temas y procesos para gestionar proyectos de forma controlada, así mismo, este estándar implementa la justificación continua del negocio, adopta el “tailoring” al contexto del proyecto, y se centra en los productos “product-based planning” (Skogmar, 2015; AXELOS, 2017).

### **IPMA**

El International Project Management Association o IPMA por sus siglas en inglés, se diferencia de otros estándares, dado que orienta al profesional en el desarrollo de sus competencias por medio del enfoque P3:

- 1. Persona:** habilidades interpersonales y de liderazgo (IPMA, 2015).
- 2. Práctica:** conocimientos técnicos en gestión de proyectos (IPMA, 2015).
- 3. Perspectiva:** entendimiento del contexto y estrategia organizacional (IPMA, 2015).

Estos componentes permiten evaluar no solo el conocimiento, sino también las actitudes y comportamientos de los profesionales, convirtiéndolo en un estándar integral para el profesional (IPMA, 2015).

### **P2M**

El Program & Project Management for Enterprise Innovation o P2M, es una guía de gestión desarrollada en Japón, la cual tiene como objetivo conectar la estrategia empresarial con la ejecución de programas y proyectos enfatizando en la creación de valor e innovación organizacional, a su vez, el P2M amplía su alcance a la gestión de programas, promoviendo un enfoque holístico que incluye la gestión de beneficios, la adaptación a entornos cambiantes y la alineación con la estrategia corporativa a largo plazo (PMAJ, 2016).

### **PM2**

El PM2 es desarrollado por la Comisión Europea con el fin de integrar buenas prácticas de diferentes enfoques internacionales que incluyen fases, procesos, roles y entregables que permiten estructurar de manera clara la gestión de proyectos, a su vez, su importancia radica en que este estándar se caracteriza por promover un lenguaje común, el cual facilita la colaboración entre equipos multidisciplinarios y asegura la transparencia en la gestión de los recursos públicos. En resumen, el valor de este estándar radica en ofrecer un marco práctico, accesible y abierto (Open PM2) (European Commission, 2018).

### **AIPM**

El estándar del Australian Institute of Project Management (AIPM) asegura que los profesionales en proyectos cumplan con altos niveles de calidad y desempeño, contribuyendo al éxito de proyectos en diversos sectores, dado que su relevancia radica en el papel clave que desempeña en la consolidación de la gestión de proyectos como una disciplina estratégica, fomentando la innovación y el desarrollo profesional continuo (AIPM, 2020). A su vez, este enfoque se diferencia de otros estándares como el PMBOK del PMI o PRINCE2, ya que no se centra exclusivamente en procesos, metodologías o guías documentales, sino en la competencia integral del profesional, coincidiendo con la

visión del IPMA, el cual enfatiza el fortalecimiento de las capacidades individuales y organizacionales que posee el individuo (IPMA, 2015).

**Tabla 2.** Tabla comparativa entre los principales estándares utilizados en gestión de proyectos.

<b>Estándar</b>	<b>Origen / Institución</b>	<b>Enfoque principal</b>	<b>Nivel de aplicación</b>	<b>Particularidad / Diferencia clave</b>	<b>Cita</b>
<b>PMBOK (PMI)</b>	Project Management Institute (EE.UU.)	Guía de buenas prácticas y procesos de gestión de proyectos.	Proyectos aplicables a cualquier industria.	Se centra en principios y dominios de desempeño (7ª ed.) más que en procesos rígidos.	(PMI, 2021).
<b>PRINCE2</b>	AXELOS (Reino Unido)	Metodología estructurada con roles, procesos y principios.	Proyectos en sector público y privado europeo.	Altamente prescriptiva, con enfoque en la gobernanza del proyecto	(Axelos, 2017).
<b>ICB (IPMA)</b>	International Project Management Association (Europa)	Competencias individuales, técnicas, contextuales y de comportamiento.	Proyectos, programas y portafolios.	Evalúa la competencia del profesional, no solo procesos	(IPMA, 2015).
<b>ISO 21500</b>	Organización Internacional de Normalización (ISO)	Guía de alto nivel para gestión de proyectos.	Proyectos.	Marco general y neutral, orientado a un lenguaje común	(ISO, 2012).
<b>ISO 21502</b>	ISO (Suiza)	Gestión de proyectos, programas y portafolios con	Proyectos, programas y portafolios.	Amplía y actualiza ISO 21500, integrando	(ISO, 2020).

Estándar	Origen / Institución	Enfoque principal	Nivel de aplicación	Particularidad / Diferencia clave	Cita
<b>P2M</b>	Project Management Association of Japan (PMAJ)	conceptos actualizados.		gobernanza y alineación estratégica. Integra estrategia corporativa y creación de valor, con	(PMAJ, 2016).  Facilita colaboración multicultural y gobernanza en proyectos públicos.
		Innovación empresarial mediante programas y proyectos.	Programas y proyectos.		
<b>PM2</b>	Comisión Europea	Metodología abierta (Open PM2) con fases, procesos, roles y artefactos.	Proyectos particularmente en instituciones europeas.	Se centra en la certificación por competencias, consolidando la disciplina como	(European Commission, 2018).
		Estándar de competencias y acreditación profesional (RegPM).	Proyectos aplicables en múltiples sectores.		
<b>AIPM</b>	Australian Institute of Project Management			estratégica.	(AIP, 2020).

**Nota:** Elaboración propia a partir del análisis de los enfoques de gestión.

### Enfoques híbridos

Los enfoques híbridos en gerencia de proyectos se definen como modelos de gestión que combinan elementos de metodologías tradicionales o predictivas (Por ejemplo: Waterfall) con principios y prácticas ágiles (por ejemplo: Scrum o Kanban), con el fin de responder a contextos organizacionales complejos y dinámicos (Sithambaram et al., 2021). Estos enfoques surgen ante la limitación de aplicar metodologías puras en proyectos caracterizados por altos niveles de incertidumbre, múltiples grupos de interés y

cambios frecuentes en los requerimientos, así mismo, la literatura expresa que los enfoques híbridos permiten mantener una planificación estructurada inicial, con alcance, cronograma y presupuesto, al tiempo que incorporan ciclos iterativos de ejecución que facilitan la adaptación continua y la retroalimentación constante (Sithambaram et al., 2021; Székely et al., 2025).

Entre las principales características de los enfoques híbridos se encuentra la flexibilidad metodológica, la coexistencia de control y adaptabilidad, y la orientación a la entrega progresiva de valor, permitiendo seleccionar y ajustar el nivel de complejidad del proyecto y las expectativas de los stakeholders, favoreciendo de este modo una mejor gestión de riesgos y una mayor alineación con los objetivos estratégicos de la organización (Lalmi et al., 2021; Székely et al., 2025). Además, de ampliar la noción tradicional de éxito del proyecto, incorporando dimensiones como la satisfacción de los grupos de interés, la sostenibilidad, el impacto organizacional y los indicadores clásicos de tiempo, costo y alcance (Székely et al., 2025).

### **Modelos de madurez**

Los modelos de madurez en gestión de proyectos permiten evaluar el grado en que una organización ha institucionalizado y estandarizado sus procesos de dirección de proyectos, programas y portafolios. Estas herramientas funcionan como marcos de diagnóstico que ayudan a identificar brechas, establecer prioridades de mejora y orientar el desarrollo progresivo de capacidades. En el caso de empresas de servicios y consultorías, resultan especialmente útiles para verificar si la gestión de proyectos es repetible, controlada y alineada con la estrategia, aportando una hoja de ruta para la profesionalización de la entrega de valor (PMI, 2008; AXELOS, 2015; IPMA, 2015). Por lo anterior, a continuación, se presentan los modelos OPM3, P3M3 y MMGP:

### **OPM3**

El modelo Organizational Project Management Maturity Model o OPM3, desarrollado por el Project Management Institute (PMI), es un estándar que evalúa la madurez organizacional a partir de la alineación de los proyectos, programas y portafolios con la estrategia empresarial, enfocado en procesos, prácticas repetibles y resultados que permiten disminuir las brechas y mejorar la gestión organizacional de proyectos. En

el ámbito de la consultoría en comunicación, el OPM3 favorece la estandarización de procesos, la coherencia estratégica y la generación de servicios más confiables y replicables (PMI, 2008).

### **P3M3**

El modelo Programme and Project Management Maturity Model o P3M3, desarrollado originalmente por el Office of Government Commerce (OGC) del Reino Unido y actualmente gestionado por AXELOS, evalúa la madurez organizacional en tres niveles: portafolio, programas y proyectos. Según AXELOS (2015), su estructura incluye cinco niveles de madurez como el Awareness hasta Optimizing, además de múltiples perspectivas como gestión del riesgo, planificación, recursos, beneficios y gobernanza. En cuanto la consultoría en comunicación, el P3M3 permite diagnosticar la capacidad para gestionar múltiples proyectos o clientes, evaluando la madurez en la gestión de beneficios y fortaleciendo el control y la eficiencia en entornos con servicios flexibles o personal externalizado.

### **MMGP**

El Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (MMGP), basado en los enfoques de la International Project Management Association (IPMA), clasifica los niveles de madurez organizacional considerando competencias, procesos, gobernanza, cultura y mejora continua. La IPMA contribuye con referentes como la Individual Competence Baseline (ICB) y el modelo IPMA Delta para la evaluación organizacional (IPMA, 2015). En contextos de MiPymes, el MMGP se adapta priorizando intervenciones de bajo costo y alto impacto, como la estandarización de plantillas, la capacitación por roles, el uso de metodologías ágiles y la implementación de métricas simples de desempeño.

Para culminar, los modelos de madurez en gestión de proyectos ofrecen un marco estructurado que definen niveles de desarrollo y evidencias que permiten evaluar la repetibilidad, predictibilidad y calidad de los procesos organizacionales. El modelo OPM3 sostiene que el diagnóstico de capacidades y resultados facilita la estandarización y la mejora continua, el cual garantiza procesos más consistentes y eficientes (PMI, 2008). Mientras que, el P3M3 resalta que la madurez no solo refleja la capacidad de gestionar proyectos, programas y portafolios, sino también su alineación con los objetivos estratégicos y los beneficios organizacionales, evidenciándose en métricas como la

satisfacción del cliente, el cumplimiento de plazos y la efectividad comercial. Por lo tanto, en el ámbito de las consultorías de servicios, estos modelos constituyen herramientas esenciales para profesionalizar la gestión, optimización de la entrega de valor y el fortalecimiento de la reputación corporativa (AXELOS, 2015).

### **Responsabilidad Social y Sostenibilidad**

La integración de la responsabilidad social corporativa (RSC) en la gestión de proyectos implica el análisis y evaluación desde el enfoque social, ambiental y económico en todas las fases del proyecto desde su planeación hasta el cierre (Silvius & Schipper, 2014). Asimismo, estándares como el P5 establecen una conexión explícita entre la gestión de proyectos, la RSC y el desarrollo sostenible (GPM Global, 2018). En este sentido, los proyectos se fortalecen al integrar dimensiones vinculadas a la sostenibilidad y la reputación, mientras que la RSC adquiere mayor institucionalidad al incorporarse de forma estructurada en las metodologías de gestión (Gareis et al., 2013).

### **ISO 26000**

Diversas normativas y estándares internacionales orientan la implementación de la RSC, entre ellos, se destaca la norma SGE 21, la primera norma europea que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar la responsabilidad social en su estrategia y gestión (Intedya, 2002). Asimismo, la ISO 26000 proporciona directrices para que las empresas y organizaciones operen de manera socialmente responsable, promoviendo un comportamiento ético y sostenible (ISO, 2010). Por ejemplo, en el Portal de la Responsabilidad Social, gestionado por el Gobierno de España, se recopilan guías, estándares e instrumentos normativos que orientan el desempeño empresarial en materia de responsabilidad social y sostenibilidad (Gobierno de España, 2025).

En este contexto, la Responsabilidad Social (RS) se define, según la ISO 26000, como el impacto de las decisiones y actividades de una organización en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar social. Este enfoque exige el cumplimiento de la legislación vigente, la coherencia con las normas internacionales de conducta y la integración de la RS en todas las áreas y relaciones organizacionales (Schmidt et al.,

2016). Por su parte, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) representa un compromiso empresarial voluntario que incorpora consideraciones económicas, sociales y ambientales en la gestión, promoviendo prácticas éticas, respeto por los derechos humanos, protección ambiental y diálogo con los stakeholders para la creación de valor sostenible (Cajiga Calderón, 2024). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se sustenta en distintos enfoques teóricos que orientan su comprensión y aplicación, entre ellos Porter y Kramer (2011) proponen el enfoque de Creación de Valor Compartido (CSV), el cual integra la RSC directamente en el modelo de negocio al vincular las necesidades sociales con las capacidades estratégicas de la empresa. Este planteamiento resalta la generación conjunta de valor económico y social como fuente de ventaja competitiva sostenible, para fortalecer la coherencia de estos enfoques, la comunicación estratégica cumple un rol clave, ya que permite articular los valores organizacionales con las prácticas empresariales y su proyección social (Capriotti, 2013). Asimismo, la integración entre la comunicación interna y externa refuerza la credibilidad institucional y la alineación entre cultura corporativa, toma de decisiones y responsabilidad social (Cornelissen, 2020).

Según Morsing & Schultz (2006), la comunicación de la RSC debe involucrar a los empleados como embajadores internos y externos, fortaleciendo la confianza y evitando contradicciones entre el discurso y la práctica., esta coherencia interna es esencial para consolidar la reputación corporativa, considerada un activo intangible clave en mercados competitivos. En esta misma línea, Porter y Kramer (2011) plantean la creación de valor compartido (Creating Shared Value, CSV) como la integración de los desafíos sociales y ambientales en el modelo de negocio, generando sostenibilidad y legitimidad ante los stakeholders, así, una comunicación estratégica que vincule la RSC con la cultura organizacional refuerza la reputación empresarial y promueve la sostenibilidad mediante la generación de valor compartido.

### **Global Reporting Initiative (GRI)**

En 1997, Bob Massie y Allen White crean el Global Reporting Initiative (GRI) y desde entonces es reconocido a nivel mundial como uno de los estándares ampliamente adoptados para la elaboración de informes de sostenibilidad, ya que ofrece una estructura común que facilita la comunicación del desempeño organizacional en

responsabilidad social y sostenibilidad de manera transparente y comparable sin importar el tamaño de la organización (Bais et al., 2024, GRI, 2026). Estudios recientes indican que la aplicación del GRI permite evaluar aspectos críticos socioambientales de alto interés como la gestión de energías renovables, el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la alineación con las expectativas de los grupos de interés, gracias a la capacidad que presenta este estándar para analizar múltiples perspectivas de la organización (Bais et al., 2024).

Asimismo, Robayo-Avenida y Prato-García (2024) señalan que la integración de las prácticas de RSC que incorporan estándares reconocidos, como ISO 26000 y GRI, fortalece la transparencia organizacional, la confianza de los grupos de interés y la creación de valor sostenible, al tiempo que permite enfrentar desafíos clave relacionados con la justicia social y la responsabilidad ambiental. En este contexto, la literatura coincide en que la RSC ha dejado de ser únicamente un mecanismo de cumplimiento normativo para consolidarse como un componente estratégico que promueve comportamientos éticos responsables y prácticas sostenibles acordes con las crecientes expectativas de una sociedad cada vez más consciente de los impactos socioambientales (Ismail, et al., 2021).

### **P5 Standard (GPM Global)**

El estándar P5, desarrollado por Green Project Management (GPM Global), es un marco de referencia que incorpora la sostenibilidad en la gestión de proyectos de manera sistemática y medible, por medio de cinco dimensiones interrelacionadas: Personas, planeta, prosperidad, productos y procesos, permitiendo evaluar los impactos sociales, ambientales y económicos a lo largo del ciclo de vida del proyecto (GPM Global, 2025). Este estándar surge como respuesta a la necesidad de superar los criterios clásicos de tiempo, costo y alcance, incorporando principios de sostenibilidad alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con marcos internacionales como el Global Reporting Initiative y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Soares et al., 2024; PMI, 2026).

En relación con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el estándar P5 actúa como un puente operativo que facilita la identificación, evaluación y gestión de

impactos socioambientales, contribuyendo al fortalecimiento, transparencia, rendición de cuentas y la creación de valor sostenible, elementos centrales de la RSC contemporánea (GPM Global, 2025). De este modo, el P5 permite que la RSC se incorpore de forma transversal en la toma de decisiones organizacionales, promoviendo comportamientos éticos responsables y una gestión de proyectos coherente con las expectativas de los grupos de interés y los criterios de Ambiente, Sociedad y de Gobernanza (Soares et al., 2024).

### **Materiality Assessment**

El análisis de materialidad o Materiality Assessment, aplicado en gerencia de proyectos permite identificar, priorizar y evaluar los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes tanto para la organización como para grupos de interés, y que pueden influir significativamente en el desempeño y los resultados del proyecto. Por ende, el realizar un análisis de materialidad facilita la toma de decisiones en los recursos y esfuerzos en los impactos más críticos, integrando criterios de sostenibilidad desde las etapas tempranas del ciclo de vida del proyecto (Silvius & Schipper, 2014; Garst et al., 2022). Asimismo, el enfoque de materialidad contribuye a mejorar la gestión de riesgos, la transparencia y la coherencia estratégica, alineando los objetivos del proyecto con marcos internacionales de sostenibilidad como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (GRI, 2021). En relación con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el análisis de materialidad actúa como un vínculo clave entre la estrategia corporativa y la ejecución de proyectos, ya que permite la traducción de los compromisos sociales, éticos y ambientales de la organización en acciones concretas y medibles, las cuales incluyen las expectativas de los grupos de interés y los impactos relevantes del proyecto (Söffge & Braun, 2018).

### **Consultorías y agencias de comunicación**

Los proyectos en el ámbito de las consultorías de comunicación estratégica presentan características distintivas que los diferencian de aquellos en sectores como la ingeniería o la manufactura en la intangibilidad de sus entregables, los cuales no son productos físicos, sino resultados como la construcción de reputación, la gestión de la percepción pública, el fortalecimiento de relaciones con grupos de interés o la mitigación de crisis (Capriotti, 2013). Esta naturaleza intangible exige un enfoque de gestión que

priorice la definición clara de objetivos cualitativos y el desarrollo de métricas de impacto que vayan más allá de los indicadores financieros tradicionales.

La gestión de estos proyectos se centra en la creación y protección de uno de los activos más valiosos de una organización: su reputación, autores como Scheinsohn (2011) destacan que la comunicación estratégica es un proceso continuo de construcción de significados compartidos, donde cada proyecto debe alinearse con la identidad y los valores corporativos. Por lo tanto, el éxito no se mide únicamente por la finalización de una campaña, sino por su capacidad para fortalecer la confianza y la legitimidad de la organización a largo plazo.

El rol de los stakeholders es intrínsecamente más complejo y central en estos proyectos. A diferencia de un producto físico, el "resultado" de un proyecto de comunicación es co-creado y validado por las percepciones y reacciones de múltiples audiencias (Grunig, 2009). La medición del impacto, por ende, se convierte en un desafío metodológico que requiere combinar técnicas de análisis de medios, encuestas de opinión, monitoreo digital y evaluación de la calidad de las relaciones con los stakeholders. La gestión de proyectos en este sector demanda, por tanto, una alta sensibilidad al contexto, flexibilidad para adaptar estrategias en tiempo real y una profunda comprensión de la dinámica social y organizacional, donde el diálogo y la construcción de relaciones son tan importantes como el cronograma y el presupuesto

### **Modelos operativos de agencias**

Los modelos operativos de agencias y consultorías en la gestión de proyectos guían a las organizaciones a estructurar sus procesos, roles y metodologías con el fin de planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera eficiente, alineando los objetivos del cliente con los recursos internos y los estándares de calidad, por lo anterior, a continuación, se exponen los principales modelos operativos utilizados en la gestión de proyectos.

**Tabla 3.** Ventajas y desventajas de los principales modelos operativos.

<i>Modelo</i>	<i>Descripción</i>	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>	<i>Citas</i>
Tradicional (Predictivo / Waterfall)	Enfoque secuencial y lineal basado en fases definidas (inicio, planificación, ejecución, control y cierre), con alcance y requisitos establecidos desde el inicio.	Facilita el control del alcance, costos y cronograma, documentación detallada. Es adecuado para proyectos regulatorios, auditorías, estudios técnicos y contextos con baja incertidumbre.	Baja flexibilidad ante cambios, dificultad para incorporar retroalimentación tardía del cliente y riesgo de entregar soluciones poco adaptadas a entornos dinámicos.	Gray et al., (2021); Laoyan. (2025).
Ágil	Enfoque iterativo e incremental que prioriza la entrega continua de valor, la colaboración con el cliente y la adaptación al cambio.	Adaptable, mejora la comunicación con el cliente y permite ajustes rápidos. Es útil en agencias creativas, digitales y consultorías estratégicas.	Puede generar incertidumbre en costos y plazos, requiere alta madurez del equipo y compromiso constante del cliente. No es recomendable en entornos altamente regulados.	Gray et al., (2021); Laoyan. (2026)
Híbrido	Combina elementos del enfoque tradicional y ágil, integrando planificación estructurada con ejecución flexible.	Ofrece un equilibrio entre control y adaptabilidad, permitiendo ajustarse a distintos tipos de proyectos y clientes. Es uno de los modelos más	Su implementación puede ser compleja, generar ambigüedad metodológica y requerir mayor experiencia para evitar inconsistencias en la gestión.	Gray et al., (2021).

<i>Modelo</i>	<i>Descripción</i>	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>	<i>Citas</i>
		utilizados en consultorías modernas, en el cual el 23% de los profesionales en proyectos lo utilizan.		
PMO (Project Management Office)	Estructura organizacional que estandariza metodologías, herramientas y métricas para la gestión de proyectos y portafolios.	Mejora la consistencia, gobernanza y alineación estratégica, facilita la gestión de múltiples proyectos y la rendición de cuentas ante clientes y stakeholders.	Puede percibirse como burocrática, reduce la flexibilidad operativa y genera resistencia si no está alineada con la cultura organizacional.	PMI. (2017); Gray et al., (2021).
Lean Project Management	Enfoque orientado a maximizar valor y eliminar desperdicios mediante la optimización de procesos y recursos.	Incrementa la eficiencia operativa, reduce retrabajos y mejora el enfoque en el valor para el cliente, útil en agencias con alta presión por costos y tiempos.	Puede subestimar aspectos sociales o creativos del proyecto. Limitado en proyectos complejos que requieren mayor exploración y flexibilidad.	Erne. (2022)

**Nota:** Elaboración propia producto del análisis de los modelos operativos.

### **Gestión de campañas como proyectos**

La gestión de proyectos en comunicación consiste en planificar, ejecutar, monitorear y evaluar campañas con objetivos comunicacionales definidos, lo cual permite concebir una campaña como un proyecto temporal con alcance claro, que incluye

mensajes, públicos, canales y productos comunicativos claros, estableciendo cronogramas, recursos asignados y criterios de éxito medibles, como indicadores de alcance, engagement o reputación. La literatura destaca que esta metodología mejora la coordinación de equipos multidisciplinarios y la coherencia del mensaje, facilitando el control de riesgos reputacionales mediante la gestión de stakeholders y la comunicación estratégica, así mismo, la planificación por fases permite alinear la campaña con los objetivos organizacionales favoreciendo la adaptación de los mensajes según el contexto y la retroalimentación del entorno (Padamo, 2014; PMI, 2021; Clavijo Mantilla & Clavijo Mantilla, 2022).

### **KPI de reputación (NPS, eNPS, Share of Voice)**

Los proyectos de comunicación se apoyan en enfoques ágiles o híbridos que facilitan la adaptación a cambios en la opinión pública, el entorno mediático y las expectativas de los grupos de interés, por lo cual el uso de indicadores clave de desempeño (KPI), como métricas de percepción, visibilidad y confianza, permite evaluar no solo la eficiencia operativa, sino también el impacto comunicacional y reputacional de la campaña (Zerfass et al., 2018). Desde una perspectiva de RSC, este enfoque contribuye a asegurar que las campañas se desarrollen de manera ética, transparente y coherente con los valores organizacionales fortaleciendo la credibilidad institucional y la creación de valor social sostenible (Eccles et al., 2014).

Por otra parte, los KPI de reputación como el Net Promoter Score (NPS), el Employee Net Promoter Score (eNPS) y el Share of Voice (SoV) se han consolidado como indicadores clave para evaluar el desempeño relacional y perceptual de los proyectos, especialmente en agencias y consultorías orientadas al conocimiento y los servicios. Ya que el uso del NPS permite determinar el grado de satisfacción y lealtad del cliente respecto a los resultados y la experiencia del proyecto, mientras que el eNPS evalúa el compromiso y la motivación de los equipos de trabajo, referente al desempeño, la calidad de los entregables y el cumplimiento de plazos con el fin de recomendar a otros su empleador (Baehre et al., 2022; Dawes et al., 2024; Löfstrand et al., 2025). Por su parte, el SoV mide el nivel de visibilidad y presencia que pueda tener el proyecto o la organización en el entorno mediático y digital, generando datos relevantes respecto al

posicionamiento, legitimidad y percepción pública frente a competidores o referentes del sector (Mortimer et al., 2009).

### Revisión de casos de gestión de proyectos

Para finalizar el apartado, a continuación, se presenta una revisión de casos aplicados de gestión de proyectos de consultorías de comunicación y su vínculo con la responsabilidad social corporativa.

**Tabla 4.** Revisión literaria de casos aplicados en Colombia y Latinoamérica.

Autor	Titulo	Resumen y aporte para consultorías de comunicación con RSC
Buitrago Betancourt, J. D. (2021).	La comunicación corporativa de la responsabilidad social empresarial (RSE): El caso de las empresas de la provincia Sabana Centro de Cundinamarca, Colombia.,	El estudio determina que grandes y medianas empresas comunican más; identifica brechas útiles para consultorías, la necesidad de diseñar estrategias digitales que favorezcan transparencia y la reputación de alineamiento RSC. El estudio se basó en la realización de entrevistas a directores de agencias con una muestra de n=55. Los resultados indicaron que muchas agencias
Preciado-Hoyos, A. S. (2020)	Strategic communication practices by consultants in Colombia. Corporate Communications: An International Journal.	en Colombia asumen funciones estratégicas vinculadas a RSC (asesoramiento, medición de impacto).

Autor	Titulo	Resumen y aporte para consultorías de comunicación con RSC
Díez Gómez et al., (2020).	Comunicación, responsabilidad social y sostenibilidad: Perspectivas desde Colombia, Ecuador, Chile y Norteamérica.	Recolección de aportes de colombianos y latinoamericanos sobre comunicación y RSC. Este estudio es útil para consultorías por sus marcos conceptuales y estudios de caso locales que orientan estrategias comunicacionales éticas y contextualizadas. La investigación analiza cómo los medios cubren RSC en Colombia dentro de consultorías, esta evidencia la necesidad de
Pinzón-Ríos et al;(2015)	Tratamiento periodístico de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia.	estrategias proactivas para visibilizar iniciativas RSC y evitar vacíos informativos.
Kieling, A. P. (2021)	Corporate Social Responsibility in Online Communication: analysis of a Brazilian online community. Brazilian Business Review.	Estudio sobre comunicación RSC en comunidades online (Brasil). Aporta técnicas de engagement digital y métricas que las consultorías de comunicación pueden adaptar en Colombia y la región. (SciELO)
Bancolombia, (2023- 2024)	Grupo Éxito Informe de Sostenibilidad 2023.	Este informe es un caso práctico, realizado en Grupo Éxito, el cual publican reportes y planes de RSC que incluyen estrategias de comunicación corporativa, medición de impacto y campañas sociales.

**Nota:** Elaboración propia partiendo del análisis de los casos aplicados a Colombia.

### Modelos integrados

Los modelos integrados en gerencia de proyectos permiten coordinar de manera sistemática procesos, herramientas y metodologías para alcanzar los objetivos organizacionales. Estos modelos facilitan la alineación entre alcance, tiempo, costo y calidad, optimizando la toma de decisiones, promoviendo la viabilidad del proyecto gracias a la integración de gestión de riesgos, recursos y comunicación. A continuación, se presenta una revisión del funcionamiento y aplicación de los modelos integrados en proyectos de comunicación.

### **Deloitte PMO**

Las consultorías de comunicación, en Colombia, han adquirido un papel fundamental en la gestión de la reputación corporativa, la comunicación del cambio organizacional y el relacionamiento con stakeholders en entornos sociales, políticos y económicos. Por otro lado, la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en firmas de consultoría global como Deloitte se consolida como un habilitador clave para la planificación, ejecución y control de proyectos de comunicación, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de las organizaciones con los clientes (Too & Weaver, 2014; Preciado-Hoyos et al., 2017; Contreras, 2018; Bustamante Riaño et al., 2024). En este sentido, Deloitte PMO en consultorías de comunicación actúa como un mecanismo de gobernanza que articula la comunicación con la toma de decisiones ejecutivas, caracterizándose por integrar estándares internacionales de gestión de proyectos con enfoques propios de la comunicación estratégica, tales como la gestión de mensajes clave, el análisis de audiencias, el manejo de crisis y la comunicación del cambio (Preciado-Hoyos et al., 2017; Silviu, 2021).

### **McKinsey transformation office**

La oficina de transformación o TO por sus siglas en inglés, promovida por McKinsey & Company surge como una evolución de la PMO tradicional, enfocada en la transformación no solo en la coordinación de proyectos, sino la reinención de las organizaciones complejas. El TO se caracteriza por ser un modelo que integra estrategia, gestión del desempeño y comunicación organizacional, funcionando como un mecanismo de gobernanza que prioriza iniciativas, define KPIs y asegura la rendición de cuentas. Por lo anterior, se puede determinar que el uso de un modelo TO en consultorías de comunicación permite la articulación de la gestión de proyectos con una narrativa

estratégica coherente, favoreciendo la alineación cultural y la adopción del cambio por parte de los stakeholders (Aghina et al., 2015; Chauviere et al., 2016; Too & Weaver, 2014). Asimismo, la TO incorpora prácticas ágiles y orientadas a resultados, lo que le permite adaptarse a entornos comunicacionales actuales que son dinámicos y digitalizados, innovando y generando una ventaja competitiva a la organización (FORBES, 2023; Velu, 2024).

### PMO híbridas en MiPymes

Las Oficinas de Gestión de Proyectos híbridas (PMO híbridas) surgen para gestionar proyectos que presentan un alto grado de incertidumbre, limitación de recursos y cambio constante, por lo que en contextos de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), este modelo resulta especialmente pertinente, ya que integra enfoques tradicionales y ágiles que optimizan las fases de planificación, ejecución y control de los proyectos, manteniendo la gestión de proyectos sin imponer estructuras rígidas, lo que facilita la gobernanza proporcional a la capacidad organizacional de las MiPymes (González, 2017; Guarín Cortés & González, 2024; Moreno, 2024). En proyectos de comunicación la implementación de una PMO híbrida articula la estrategia comunicacional con la ejecución operativa, mejorando la coordinación de equipos, la gestión de stakeholders, la coherencia y transparencia del mensaje organizacional, aspectos que se consideran críticos para el posicionamiento, la reputación y la sostenibilidad empresarial (Giner, s.f; Pinto Parra et al, 2024).

**Tabla 5.** Comparación entre los principales modelos integrados.

<b>Criterio</b>	<b>Deloitte PMO</b>	<b>McKinsey Transformation Office</b>	<b>PMO híbridas en MiPymes</b>
<b>Enfoque principal</b>	Gobernanza y control estratégico de proyectos y portafolios	Ejecución integral de transformaciones organizacionales	Equilibrio entre control y flexibilidad operativa
<b>Orientación estratégica</b>	Alta alineación con la estrategia organizacional del cliente	Totalmente orientada a resultados estratégicos y cambio cultural	Orientación táctica estratégica según capacidad organizacional

<b>Criterio</b>	<b>Deloitte PMO</b>	<b>McKinsey Transformation Office</b>	<b>PMO híbridas en MiPymes</b>
<b>Modelo de gestión de proyectos</b>	Tradicional, ágil e híbrido, según necesidad del proyecto	Modelo propio centrado en resultados, KPIs y transformación	Modelo híbrido (predictivo + ágil)
<b>Gestión de stakeholders</b>	Estructurada y formal, con reportes ejecutivos	Crítica y prioritaria; foco en liderazgo y adopción del cambio	Flexible y cercana, basada en relaciones directas
<b>Comunicación del cambio</b>	Soporte estratégico para asegurar consistencia del mensaje	Pilar fundamental del modelo de transformación	Adaptativa y continua según retroalimentación del entorno
<b>Ventaja principal</b>	Control, trazabilidad y alineación estratégica	Asegura que la estrategia se convierta en resultados reales	Agilidad, bajo costo y rápida adaptación
<b>Limitación principal</b>	Puede percibirse como burocrática en proyectos pequeños	Alta demanda de liderazgo y compromiso organizacional	Menor estandarización y madurez en gobernanza
<b>Rol en consultorías de comunicación</b>	Asegura coherencia, planificación y seguimiento de proyectos comunicacionales	Integra comunicación del cambio como eje central de la transformación	Facilita la ejecución adaptable de campañas y estrategias de comunicación
<b>Cita</b>	Too & Weaver, 2014; Preciado-Hoyos et al., 2017; Bustamante Riaño et al., 2024.	Aghina et al., 2015; Chauviere et al., 2016; Velu, 2024.	Álvarez, 2024; Concha, 2024; Concha, 2025.

**Nota:** Elaboración propia partiendo del análisis de los modelos integrados

Para culminar, tras haber revisado comparativamente los diferentes estándares internacionales utilizados en la gerencia de proyectos, se determinó que marcos metodológicos altamente prescriptivos como PRINCE2 o PM2 resultan inflexibles para la naturaleza dinámica de una consultoría de comunicaciones. En consecuencia, el modelo propuesto en esta investigación no afirma una integración plena de los marcos incluidos,

sino que adopta selectivamente componentes de los tres principales para estructurar su marco teórico:

1. La Guía del PMBOK (8.<sup>a</sup> Edición), que aporta los principios de comportamiento y la flexibilidad del enfoque híbrido.
2. La norma ISO 21502:2020, que provee una estructura de gobernanza ligera y alineación a nivel de portafolio para la gestión.
3. El Estándar P5, que entrega la operacionalización técnica para medir la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Finalmente, para la adopción de estas prácticas, las metodologías se complementarían con el modelo ADKAR (conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo), garantizando una adecuada gestión del cambio organizacional.

### **Diseño Metodológico**

El presente capítulo describe la ruta metodológica diseñada para abordar el problema de investigación y alcanzar los objetivos propuestos a manera de síntesis, detallando en los anexos de este documento la construcción detallada y la respectiva validación de los instrumentos (Ver anexo 1). A continuación, Para dar cumplimiento a los objetivos, el diseño metodológico sigue una secuencia lógica estructurada en cuatro fases interconectadas:

1. Diagnóstico organizacional, donde se establece la línea base de la empresa.
2. Recolección de datos, mediante entrevistas a actores clave y auditoría documental.
3. Triangulación, cruzando los hallazgos cualitativos y cuantitativos para identificar brechas estructurales.
4. Diseño del modelo, donde se formula la intervención estratégica, la arquitectura operativa y la hoja de ruta para la consultoría.

### **Enfoque y Tipo de Investigación**

La investigación adopta un enfoque mixto secuencial, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión holística del fenómeno de estudio. La integración de estos métodos permite triangular la evidencia documental

objetiva (registros de proyectos) con las percepciones subjetivas de los actores clave (gerencia y clientes), fortaleciendo la validez de los hallazgos y la robustez del diagnóstico organizacional. Esta combinación se justifica para fortalecer la triangulación y la meta-inferencia en estudios organizacionales (Creswell & Plano Clark, 2018) (Fetters et al., 2013) (Hernández-Sampieri et al., 2018).

El estudio se basa en un alcance exploratorio-descriptivo, debido a que es exploratorio en tanto examina un contexto poco documentado: la aplicación formal de gerencia de proyectos en una microempresa de comunicación estratégica en Bogotá. Simultáneamente, es descriptivo y transversal, ya que busca caracterizar detalladamente las prácticas, procesos y resultados de la consultora en un corte temporal específico que abarca desde julio de 2022 hasta septiembre de 2025.

El razonamiento es inductivo, partiendo del análisis del caso particular de la consultoría para derivar patrones de mejora y lineamientos de gestión escalables a organizaciones de características similares en el sector.

### **Modelo de Diagnóstico Organizacional**

Para realizar el diagnóstico empresarial, se optó por un **modelo de diagnóstico híbrido y especializado**, diseñado específicamente para evaluar la madurez en gestión de proyectos y sostenibilidad. Este modelo articula los dominios de desempeño del estándar *PMBOK*® 7 (Project Management Institute, 2021) con las dimensiones de sostenibilidad del estándar *P5*™ (GPM Global, 2024).

El diagnóstico se estructura en dos planos de análisis que permiten evaluar la capacidad de la organización para entregar valor:

1. **Análisis Interno (Capacidades y Procesos):** Se evalúan los Activos de los Procesos de la Organización (OPAs) y los Factores Ambientales de la Empresa (EEF). La evaluación se realiza auditando la existencia y uso de artefactos en los ocho dominios de desempeño: interesados, equipo, enfoque de desarrollo, planificación, trabajo del proyecto, entrega, medición e incertidumbre. Transversalmente, se mide la integración de los cinco ejes de sostenibilidad P5:

Personas, Planeta, Prosperidad, Proceso y Producto. Este enfoque se contrasta con referentes de madurez como el P3M3 (AXELOS, 2015) para orientar la hoja de ruta de capacidades.

2. **Análisis Externo (Contexto y Competitividad):** Se integran herramientas de análisis estratégico como **PESTEL** y las **Cinco Fuerzas de Porter**. Con PESTEL se mapean factores políticos, económicos y tecnológicos que inciden en la demanda de servicios de comunicación; mientras que con Porter se evalúa la rivalidad del sector y el poder de negociación de los clientes para identificar presiones competitivas (Porter, 2008; Whittington et al., 2022).

### **Población y Muestra**

El universo temporal de análisis comprende los tres primeros años de operación de la consultora (julio 2022 – septiembre 2025). Se definieron dos unidades de análisis: los proyectos ejecutados y los actores clave involucrados.

### **Componente Cuantitativo (Proyectos)**

- **Población (N):** 32 proyectos ejecutados durante el periodo de estudio.
- **Muestra (n):** 30 proyectos.
- **Muestreo:** Probabilístico aleatorio simple. El tamaño de la muestra se determinó aplicando la corrección para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95% ( $Z=1,96$ ) y un margen de error del 5% ( $e=0,05$ ), asumiendo máxima varianza ( $p=q=0,5$ ). La selección se realizó mediante números aleatorios reproducibles para asegurar representatividad y evitar sesgos de selección (Cochran, 1977; Hernández-Sampieri et al., 2018).

Es pertinente aclarar que la caracterización histórica general del portafolio se basó en el universo total de los 32 proyectos ejecutados durante el periodo evaluado. No obstante, para efectos del diagnóstico profundo y la aplicación del instrumento de auditoría documental (lista de chequeo), se seleccionó una muestra probabilística de 30 proyectos. Por lo tanto, los hallazgos cuantitativos presentados sobre cumplimiento documental se derivan de esta muestra representativa, la cual permite inferir con rigor estadístico el nivel de madurez organizacional

### **Componente Cualitativo (Actores Clave)**

- **Gerente de Proyectos (N=1):** Se realizó un censo por inclusión forzosa, al tratarse del único perfil directivo con visión holística de la operación y gobernanza de la firma (Patton, 2015; Yin, 2014).
- **Sponsors/Patrocinadores (N=8):** Se aplicó un censo a la totalidad de los patrocinadores activos o recientes en el periodo, dado que el tamaño poblacional reducido permitía cubrir todas las perspectivas sobre la generación de valor y satisfacción sin incurrir en error de muestreo (Cochran, 1977).

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección**

Para la recolección de información se diseñaron tres instrumentos específicos, validados por juicio de expertos para garantizar su consistencia y aplicabilidad.

#### **Técnicas**

1. **Auditoría Documental:** Revisión sistemática de la evidencia física y digital de los proyectos (briefs, cronogramas, actas, entregables) para verificar objetivamente el cumplimiento de prácticas de gestión.
2. **Entrevistas Semiestructuradas:** Diálogos guiados con el gerente y los sponsors para profundizar en aspectos cualitativos como la percepción de valor, la gestión de la comunicación y la cultura organizacional.

#### **Instrumentos y Validación**

Se diseñaron y aplicaron los siguientes instrumentos:

- **Instrumento I (Guion de entrevista al Gerente):** Estructurado en bloques temáticos sobre gobernanza, planificación, gestión de interesados y sostenibilidad.
- **Instrumento II (Guion de entrevista a Sponsors):** Combina preguntas abiertas con una escala Likert (1-5) para evaluar satisfacción, calidad, cumplimiento de objetivos y percepción de RSC.
- **Instrumento III (Lista de Chequeo / Checklist):** Matriz de verificación con ítems dicotómicos (Sí/No) agrupados por dominios de desempeño del PMBOK® 7 y criterios P5, diseñada para auditar la muestra de 30 proyectos.

**Validación de Contenido:** Los instrumentos fueron sometidos a validación mediante juicio de tres expertos: Antonio Rodríguez Peña, Claudia Mercedes Padrón Mercado y Germán Collazos Guzmán. Se utilizó el coeficiente **V de Aiken** para cuantificar la validez en tres criterios: claridad, relevancia y suficiencia. Los resultados arrojaron índices superiores a 0.80 en todos los criterios ( $V > 0.80$ ), lo que confirma una alta validez de contenido según los umbrales establecidos en la literatura (Aiken, 1980; Ecurra, 1988). Las observaciones cualitativas de los jueces fueron incorporadas en las versiones finales de los instrumentos. Para profundizar el detalle y soporte de la validación se puede consultar el Anexo 1.

### **Operacionalización de Variables**

El estudio se estructura a partir de la relación entre variables independientes (prácticas de gestión) y dependientes (resultados), mediadas por factores contextuales.

- **Variable Independiente:** *Adopción de buenas prácticas de gerencia de proyectos.* Definida como el grado de cumplimiento de procesos en los dominios de desempeño del PMBOK® 7. Indicador: Porcentaje de ítems cumplidos por dominio y global.
- **Variable Dependiente:** *Desempeño del proyecto.* Evaluada mediante el logro de objetivos, cumplimiento de la triple restricción y calidad de los entregables. Indicadores: porcentaje de hitos cumplidos, criterios de calidad logrados y NPS.
- **Variable Moderadora:** *Sostenibilidad P5.* Presencia de impactos gestionados en las dimensiones social, ambiental y económica. Indicador: Subíndices de cobertura P5.
- **Variable Mediadora:** *Gestión de interesados y comunicación.* Efectividad en el manejo de expectativas y crisis. Indicador: Puntajes Likert en claridad, oportunidad y bidireccionalidad.

### **Procedimiento y Análisis de Datos**

El procesamiento de la información se realizó en dos etapas diferenciadas que convergen en la triangulación final:

**Análisis Cuantitativo:** Los datos provenientes de la lista de chequeo (n=30) y las escalas Likert de los sponsors se procesaron mediante estadística descriptiva. Se calcularon frecuencias absolutas y relativas, índices globales de cumplimiento y subíndices específicos por dominio de conocimiento y dimensión P5. Estos datos permiten establecer la línea base de madurez y detectar patrones de comportamiento en el portafolio.

**Análisis Cualitativo:** La información recabada en las entrevistas se analizó utilizando la técnica de codificación, siguiendo los lineamientos de la teoría fundamentada (*Grounded Theory*). El proceso se desarrolló en tres fases:

1. **Codificación Abierta:** Identificación de conceptos iniciales y categorías emergentes a partir de las transcripciones.
2. **Codificación Axial:** Relación entre categorías para identificar causas, consecuencias y contextos intervinientes.
3. **Codificación Selectiva:** Integración de las categorías en una narrativa central que explica el fenómeno de la gestión en la consultora y fundamenta el diseño del modelo propuesto.

Finalmente, se realizó una triangulación de datos, contrastando los hallazgos documentales con los testimonios de los actores clave, para asegurar la consistencia del diagnóstico y la pertinencia del plan de intervención (Fetters et al., 2013).

### **Diagnóstico Organizacional**

El diagnóstico organizacional de la firma consultora “Adriana y Nicolás Consultores” se fundamenta en un diseño de investigación de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) y de corte transversal. Este enfoque, soportado en la literatura metodológica de Hernández-Sampieri et al. (2018), resulta idóneo para estudios organizacionales, ya que permite triangular datos estadísticos con percepciones y experiencias humanas, logrando una comprensión holística del fenómeno de estudio. Para materializar este diagnóstico, el proceso se dividió en tres etapas metodológicas secuenciales:

**1. Diseño y validación de instrumentos:** Se construyeron tres instrumentos de recolección en torno a los ocho dominios de desempeño del *PMBOK® Guide* (PMI, 2021), las dimensiones de sostenibilidad del estándar *P5™* (GPM Global, 2024) y los niveles de madurez institucional de modelos como *OPM3* y *P3M3* (AXELOS, 2015). Estos instrumentos superaron una validación por juicio de expertos mediante el coeficiente V de Aiken, asegurando su claridad, relevancia y suficiencia.

**2. Aplicación y recolección de datos en campo:** Se ejecutó el trabajo de campo triangulando tres fuentes primarias: (a) El Instrumento I, una entrevista semiestructurada a profundidad aplicada al Gerente de Proyectos (censo, N=1) para evaluar la gobernanza y los Activos de los Procesos de la Organización (OPAs); (b) El Instrumento II, compuesto por encuestas de valoración con escala Likert (1 a 5) y preguntas abiertas, aplicadas a un censo de ocho (8) clientes o *sponsors* para medir satisfacción y percepción de valor; y (c) El Instrumento III, una auditoría documental rigurosa aplicada a una muestra aleatoria de 30 proyectos ejecutados entre 2022 y 2025. [Aquí](#) se deja el enlace donde se pueden consultar la ejecución de los instrumentos.

**3. Procesamiento y análisis de resultados:** Los datos recolectados fueron tabulados y sometidos a un análisis estadístico descriptivo, contrastando el entorno interno con un análisis del macroentorno competitivo. Para el análisis externo, se emplearon las herramientas PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, lo que permitió mapear riesgos políticos, económicos y tecnológicos, así como la rivalidad del sector de las comunicaciones. El desarrollo completo del análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter se deja como Anexo 2 para su respectiva consulta.

### Procesamiento estadístico de datos

A partir de los modelos de recolección aplicados, los datos fueron procesados estadísticamente para establecer la línea base de madurez organizacional. La auditoría documental a los 30 proyectos (Instrumento III) arrojó variables dicotómicas (cumple/no cumple) frente a la existencia de artefactos formales de gestión.

**Tabla 6.** Síntesis del Análisis Externo (Macroentorno y Sector 2025)

Dimensión Analizada	Variables Clave Identificadas (PESTEL & Porter)	Impacto y Nivel de Riesgo para la Consultoría
------------------------	--	--

<b>Económico y Político</b>	Crecimiento moderado del PIB (2.0% - 2.6%), inflación a la baja (6%), pero altas tasas de interés e incertidumbre fiscal en Colombia (DANE, 2025; Fedesarrollo, 2025).	<b>Riesgo Medio-Alto:</b> Las empresas restringen presupuestos, exigiendo a la consultoría demostrar rigurosamente el Retorno de Inversión (ROI) de sus servicios comunicacionales.
<b>Socioambiental</b>	Exigencia global y local por responsabilidad corporativa, transparencia y reportes bajo estándares ESG (GPM Global, 2024).	<b>Oportunidad Alta:</b> Necesidad del mercado de agencias que no solo comuniquen, sino que integren estrategias de sostenibilidad comprobables.
<b>Tecnológico</b>	Democratización de herramientas digitales y adopción acelerada de Inteligencia Artificial (MinTIC, 2024).	<b>Riesgo Alto (Sustitutos/Entrantes):</b> Bajas barreras de entrada. Clientes pueden optar por automatización o <i>freelancers</i> de bajo costo (Porter, 2008).
<b>Rivalidad y Clientes</b>	Alta fragmentación de agencias y alto poder de negociación del cliente, quien exige Acuerdos de Nivel de Servicio (SLAs) rigurosos.	<b>Riesgo Alto:</b> Compresión de márgenes de rentabilidad si no existe un factor de diferenciación claro frente a la competencia.

**Nota.** Elaboración propia a partir del cruce de variables macroeconómicas e indicadores del sector de comunicaciones. Para profundizar en el análisis PESTEL y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter ver el anexo 2.

**Tabla 7.** Consolidado Cuantitativo de Madurez Interna (Análisis PMBOK® / P5™)

Dominio Evaluado (PMBOK® 7 / P5)	Resultado Estadístico	
	(Auditoría a 30 proyectos y 8 Sponsors)	Brecha o Implicación Organizacional
<b>Madurez Institucional y OPAs</b>	<b>12 %</b> de cumplimiento (Instrumento III).	Ausencia de repositorios y lecciones aprendidas. Dependencia empírica.
<b>Incertidumbre y Riesgos</b>	<b>5 %</b> de cumplimiento (Instrumento III).	Alta vulnerabilidad a la corrupción del alcance ( <i>scope creep</i> ) y pérdida de rentabilidad.
<b>Medición de Valor y KPIs</b>	<b>10 %</b> de cumplimiento (Instrumento III).	

Dominio Evaluado (PMBOK® 7 / P5)	Resultado Estadístico (Auditoría a 30 proyectos y 8 Sponsors)	Brecha o Implicación Organizacional
Sostenibilidad P5	0 % de cumplimiento (Instrumento III). Contrastado con 1.2/5.0 en percepción del cliente.	Incapacidad de demostrar el ROI o VPN financiero a los clientes tras el cierre.  Riesgo de <i>greenwashing</i> . Desaprovechamiento de un diferenciador competitivo clave.
Satisfacción General y Lealtad	4.7 / 5.0 (Satisfacción) y 9.2 / 10 (Índice NPS) (Instrumento II).	Fuerte retención de clientes basada en las <i>power skills</i> de los fundadores, no en procesos institucionales.

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos procesados del Instrumento III.

El índice de madurez global del 16,4 % es el resultado de un promedio simple calculado a partir de la auditoría documental (Instrumento III). Para su obtención, se sumaron los porcentajes de cumplimiento de los cuatro dominios evaluados: Madurez Institucional y OPAs (12 %), Incertidumbre y Riesgos (5 %), Medición de Valor y KPIs (10 %) y Sostenibilidad P5 (0 %). La sumatoria total (27 %) se dividió entre las cuatro áreas evaluadas, arrojando el indicador global (16,4 %) que ubica a la organización en un nivel inicial o ad-hoc'.

### Análisis de los resultados

La triangulación de los datos estadísticos, la auditoría documental y el análisis cualitativo del macroentorno (PESTEL y Porter) permite formular una interpretación profunda del estado de "Adriana y Nicolás Consultores".

**Situación actual:** La consultora presenta una asimetría estructural profunda: goza de un éxito comercial y operativo notable impulsado por el talento de sus fundadores, pero opera bajo un modelo de gestión altamente empírico y vulnerable. Esto significa que el conocimiento y las prácticas residen en la mente de los fundadores y no en los Activos de los Procesos de la Organización (OPAs).

El índice de madurez global del 16,4 % es el resultado de un promedio simple calculado a partir de la auditoría documental (Instrumento III). Para su obtención, se sumaron los porcentajes de cumplimiento de los cuatro dominios evaluados: Madurez Institucional y OPAs (12 %), Incertidumbre y Riesgos (5 %), Medición de Valor y KPIs (10 %) y Sostenibilidad P5 (0 %). La sumatoria total (27 %) se dividió entre las cuatro áreas evaluadas, arrojando el indicador global (16,4 %) que ubica a la organización en un nivel inicial o ad-hoc.

El procesamiento de los datos evidencia que el 95 % de los proyectos se ejecutan sin gestión formal de riesgos (matrices) y el 90 % se cierra sin establecer KPIs financieros, como el Retorno de Inversión (ROI) o el Valor Presente Neto (VPN). Según el *Pulse of the Profession* (PMI, 2023), las organizaciones con este nivel de madurez en gobernanza enfrentan una probabilidad del 40 % de sufrir corrupción del alcance (*scope creep*). En el caso de la consultoría, la falta de control documental frente a las solicitudes de cambios erosiona invisiblemente los márgenes de rentabilidad, obligando al equipo a asumir sobrecostos y horas de retrabajo que no se facturan al cliente. Adicionalmente, frente al entorno (PESTEL) que exige cada vez más reportes ESG (Ambiental, Social y Gobernanza), la firma presenta una madurez del 0 % en el estándar P5, ignorando por completo la medición de impactos éticos y ambientales en sus portafolios.

La firma "Adriana y Nicolás Consultores" es operativamente funcional pero estratégicamente frágil. Su dependencia absoluta del conocimiento tácito ("heroísmo" de los gerentes) y la ausencia de una gobernanza documentada de riesgos, cambios y sostenibilidad, impiden la escalabilidad del negocio y exponen a la empresa a fugas de rentabilidad estructurales en un mercado altamente competitivo.

### **Fortalezas**

A pesar de las carencias procedimentales, el análisis del Instrumento II demuestra que la consultoría posee un escudo competitivo formidable cimentado en las *power skills* (habilidades de poder e interpersonales) de su dirección. La evaluación estadística arrojó un Índice NPS de 9.2 sobre 10 y una satisfacción general de 4.7 sobre 5.0 (Instrumento II), cifras catalogadas como nivel de excelencia en la retención B2B.

Las entrevistas cualitativas profundizan este hallazgo. Los clientes valoran superlativamente la adaptabilidad, la cercanía y el diseño estructural de las propuestas. El cliente Carlos Diez señaló que el éxito radicó en que *"la propuesta era bonita, sistémica, estructural y profesional"*; mientras que el cliente Germán Collazos destacó que *"el diseño y acabado de los productos era eficiente, logrando el mejor resultado a menor costo y tiempo"*. Esto demuestra un dominio intuitivo excepcional del involucramiento de los interesados (*Stakeholders*). La agencia compensa sus debilidades documentales con una capacidad empática superior para entender "el dolor" del cliente, lo cual actúa como una fuerte barrera de retención que disminuye la amenaza de productos sustitutos (fuerza de Porter).

La principal ventaja competitiva de la organización reside en su capital humano y relacional. La comunicación asertiva, la flexibilidad operativa y la alta percepción de calidad de los entregables generan un fuerte nivel de lealtad en los clientes (*Sponsors*), garantizando el flujo de caja a corto plazo y la referenciación orgánica en el mercado, un activo invaluable sobre el cual se debe construir el nuevo modelo de gestión.

### **Oportunidades de mejora**

De la triangulación entre la baja madurez documental, la excelencia relacional y las presiones del mercado actual, emerge un espectro amplio y urgente de oportunidades estratégicas de intervención. A la luz de los instrumentos aplicados, los estándares (PMBOK® 7, ISO 21502, P5) y la necesidad de profesionalización, se plantean las siguientes oportunidades de mejora fundamentales:

#### **1. Institucionalización de la Gobernanza y Gestión del Conocimiento (OPAs):**

Con una brecha del 88 % en este dominio, la organización debe crear un repositorio centralizado. Estandarizar plantillas (actas de constitución, cronogramas), implementar control de versiones y documentar las lecciones aprendidas al cierre de cada proyecto. Esta transición del conocimiento tácito al explícito permitirá delegar funciones operativas a nuevos empleados sin que la calidad decaiga, facilitando el crecimiento orgánico de la agencia (PMI, 2017).

**2. Implementación de un Sistema de Control de Cambios y Alcance:** Dada la vulnerabilidad de las agencias de comunicación al *scope creep* (corrupción del alcance), se requiere diseñar un protocolo de aprobación de entregables y solicitudes de cambio formales. Delimitar estrictamente los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLAs) protegerá la rentabilidad, evitando que el tiempo invertido en reprocesos no remunerados afecte la salud financiera de la organización.

**3. Integración Transversal del Estándar P5™ (Sostenibilidad):** Ante un puntaje del 0 % en la auditoría y de 1.2/5.0 en la percepción del cliente, la adopción de prácticas sostenibles representa la mayor oportunidad de diferenciación. La agencia debe formular un Plan de Gestión de Sostenibilidad (SMP) en el inicio de cada campaña, midiendo impactos en Personas, Planeta y Prosperidad. Esto no solo mitiga el riesgo de *greenwashing*, sino que, como sugirió el cliente Germán Collazos, permite alinear el servicio con *"el desarrollo sostenible como un eje identitario vital hoy en día"*, atrayendo corporaciones regidas por normas ESG (GPM Global, 2024).

**4. Estructuración de Métricas de Valor y Beneficios (KPIs Financieros):** El 90 % de los proyectos carecen de medición post-implementación. La consultoría debe dejar de medir el éxito únicamente por la "entrega del producto" y transitar hacia la "realización de beneficios". Implementar métricas como el Retorno de Inversión (ROI) o el Valor Presente Neto (VPN) de las campañas, permitirá demostrar numéricamente el impacto económico generado a los clientes, justificando estructuralmente los honorarios ante un mercado presionado por la inflación (ISO, 2020).

**5. Formalización de la Gestión de la Incertidumbre (Riesgos):** El 95 % de los proyectos auditados no cuentan con identificación de señales tempranas ni planes de mitigación (Tabla 7). Es perentorio implementar matrices de probabilidad e impacto simples. Anticipar riesgos regulatorios, tecnológicos o de retrasos de proveedores permitirá a la agencia reaccionar proactivamente ante las crisis, en lugar de apagar incendios sobre la marcha.

**6. Diseño de un Tablero de Control Integral de Portafolio:** Para integrar la visión gerencial, la firma debe implementar un tablero (Dashboard) que consolide el

estado del cronograma, el presupuesto y los índices de desempeño (ej. SPI, CPI del valor ganado) de todos los proyectos en curso de manera simultánea. Esto permitirá a la dirección tomar decisiones de priorización de recursos basadas en datos objetivos y alertas tempranas, alineando los proyectos individuales con la estrategia corporativa de la firma (PMI, 2021).

La evolución de "Adriana y Nicolás Consultores" hacia una madurez sostenible depende de la implementación de un Modelo Integrado de Gerencia de Proyectos. Formalizar la incertidumbre, estandarizar los procesos mediante OPAs, medir financieramente los beneficios e integrar la responsabilidad socioambiental (P5) transformará la actual fragilidad empírica en un sistema de gestión robusto, predecible y altamente competitivo en el entorno latinoamericano de consultorías.

## Plan de Intervención

### 1. Fundamentación Estratégica del Modelo Integrado

La consultoría de comunicación estratégica "Adriana y Nicolás Consultores" opera en un ecosistema de negocios caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (entorno VUCA). En este contexto, la intangibilidad de los servicios de comunicación exige marcos de trabajo rigurosos que trasciendan la simple entrega de productos y garanticen la materialización de beneficios reales para el cliente y la sociedad.

El diagnóstico organizacional previo evidenció una "fragilidad empírica" en la empresa, caracterizada por la dependencia de las habilidades interpersonales (*power skills*) de sus fundadores, la ausencia de Activos de los Procesos de la Organización (OPAs, por sus siglas en inglés: *Organizational Process Assets*) y un 0 % de madurez formal en la gestión de la sostenibilidad. Para subsanar estas brechas, garantizar la escalabilidad y mitigar riesgos como la corrupción del alcance (*scope creep*), este plan de intervención propone el despliegue de un Modelo Integrado de Gerencia de Proyectos.

Este modelo abandona los enfoques prescriptivos tradicionales y adopta un Sistema para la Entrega de Valor (Value Delivery System), fundamentado en la evidencia empírica más reciente de la disciplina. Tras una revisión comparativa, el modelo se construye mediante la adopción selectiva de componentes de tres marcos internacionales principales:

1. La *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK®) en su **8.ª Edición (2025)** del Project Management Institute (PMI), que aporta los principios de comportamiento y los dominios de desempeño.

2. La norma ISO 21502:2020 de la Organización Internacional de Normalización (ISO), que garantiza la gobernanza de beneficios y la alineación a nivel de portafolio.

3. El Estándar P5™ (Producto, Proceso, Personas, Planeta y Prosperidad) de Green Project Management (GPM®) en su versión 3.1, para la operacionalización técnica de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Es pertinente precisar la transición metodológica adoptada en esta investigación respecto a las guías del Project Management Institute (PMI). Si bien el diagnóstico organizacional y la auditoría histórica de los proyectos (2022-2025) se fundamentaron en los dominios de desempeño de la 7.<sup>a</sup> Edición del PMBOK®, por constituir el estándar de referencia vigente durante el periodo evaluado, la formulación de este Plan de Intervención da un salto prospectivo al integrar la 8.<sup>a</sup> Edición (2025). Esta decisión se justifica en la necesidad estratégica de dotar a la consultoría de un marco de trabajo de vanguardia. La actualización metodológica facilita la asimilación del modelo en una MiPyme, al consolidar la gerencia en seis principios accionables y reintegrar áreas de enfoque prácticas, garantizando que el sistema de entrega de valor propuesto no solo resuelva las brechas pasadas, sino que sea resiliente y escalable frente a los retos futuros del sector de las comunicaciones.

**Figura 3.** Arquitectura del Modelo de Intervención



**Nota.** Elaboración propia partiendo de los enfoques seleccionados.

## 2. Arquitectura del Modelo de Intervención

El modelo propuesto se concibe como un sistema dinámico y adaptable, diseñado a la medida (*tailored*) de la capacidad instalada de una micro, pequeña y mediana empresa (MiPyme). Su arquitectura se fundamenta en cuatro ejes sinérgicos:

**2.1. Eje Filosófico y de Comportamiento: Los Seis Principios (PMBOK® 8.<sup>a</sup> Ed.)** De acuerdo con la octava edición de la Guía del PMBOK® (PMI, 2025a), la gerencia contemporánea se fundamenta en un conjunto simplificado de seis principios accionables que guían la mentalidad (*mindset*) del equipo. Estos principios se integrarán en el ADN corporativo de la consultora:

**1. Adoptar una visión holística (Pensamiento Sistémico):** Comprender que cada campaña de comunicación interactúa con el entorno político, económico y social del cliente, requiriendo un análisis de impactos cruzados.

**2. Enfocarse en el valor:** Transitar de la simple ejecución de tareas (entregables o *outputs*) a la generación de beneficios estratégicos cuantificables (*outcomes*), como la mejora de la reputación de marca o la mitigación exitosa de una crisis mediática.

**3. Incorporar la calidad en los procesos y los entregables:** Garantizar la excelencia desde la concepción de la estrategia, reduciendo las tasas de retrabajo que actualmente merman la rentabilidad de la firma.

**4. Ser un líder responsable (Accountable Leader):** Fomentar la apropiación proactiva, ética y transparente de los resultados del proyecto frente a los patrocinadores (*sponsors*).

**5. Integrar la Sostenibilidad en Todas las Áreas del Proyecto:** Principio núcleo para la consultoría. Exige equilibrar la equidad social, el cuidado ambiental y la prosperidad económica en las decisiones diarias, evitando priorizar el margen de ganancia por encima del impacto comunitario.

**6. Construir una cultura empoderada:** Descentralizar la toma de decisiones, dotando de autonomía a los equipos creativos y de análisis para que respondan con agilidad a la volatilidad de la opinión pública.

**2.2. Eje Metodológico y Operativo: Áreas de Enfoque y Enfoque Híbrido** Para materializar el trabajo táctico, el modelo reintegra de manera práctica las cinco **Áreas de Enfoque** (*Focus Areas*) introducidas por el PMBOK® 8.<sup>a</sup> Edición: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo/Control y Cierre (PMI, 2025).

Dada la naturaleza dinámica de la comunicación estratégica, la consultora adoptará un **Enfoque de Desarrollo Híbrido**.

- **Componente Predictivo:** Se utilizará en el "Inicio" y la "Planificación" para definir el caso de negocio, el presupuesto base, la estructura de desglose del trabajo (EDT) de alto nivel y el marco contractual. Esto protege a la empresa contra el desvío financiero.

- **Componente Adaptativo (Ágil):** Se empleará en la "Ejecución" y el "Monitoreo" mediante ciclos cortos de trabajo (*sprints* o iteraciones) para la producción de contenidos (ej. piezas digitales, discursos, manuales). Esto permite validaciones tempranas con el cliente, incorporando cambios sin traumatismos operativos.

La aplicación de este eje requiere el uso estricto del Filtro de Idoneidad (*Suitability Filter*) y la Adaptación (*Tailoring*) (PMI, 2025). La consultora no utilizará formatos exhaustivos para proyectos pequeños de bajo presupuesto; los procesos se adaptarán para ser "apenas los suficientes" para garantizar el control sin burocratizar el servicio.

**2.3. Eje de Gobernanza: Oficina de Gestión de Valor (VMO)** Para superar la falta de centralización del conocimiento y gestionar estratégicamente el portafolio de clientes, se diseñará una Oficina de Gestión de Valor (VMO, por sus siglas en inglés: *Value Management Office*). La VMO representa la evolución de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) tradicional en entornos ágiles e híbridos (PMI, 2025).

Liderada por la gerencia general, la VMO de "Adriana y Nicolás Consultores" operará bajo un modelo de autogobernanza guiada, con tres responsabilidades indelegables:

1. Estandarizar las plantillas mínimas viables y administrar el repositorio de Activos de los Procesos de la Organización (OPAs).
2. Alinear la selección de proyectos con los objetivos estratégicos de la firma, aplicando los principios de la norma ISO 21502:2020 para garantizar que los recursos humanos se asignen a los contratos de mayor valor y menor riesgo.
3. Evaluar periódicamente los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs, por sus siglas en inglés: *Key Performance Indicators*), centrandó la medición en la rentabilidad (Retorno de Inversión - ROI) y en la lealtad del cliente (*Net Promoter Score* - NPS).

Es fundamental precisar que la conformación de esta Oficina de VMO no implica la creación de un departamento burocrático, ni la contratación de personal administrativo adicional, lo cual resultaría inviable para la escala de la consultoría, ya que se concibe estrictamente como una 'función de gobernanza ligera'. Esta VMO operará mediante la asignación de roles de control específicos a los socios fundadores actuales, estableciendo rituales simples de revisión periódica y utilizando únicamente los artefactos documentales esenciales para garantizar la trazabilidad estratégica sin entorpecer la agilidad creativa del equipo.

**2.4. Eje de Sostenibilidad y RSC: Operacionalización mediante el Estándar P5™** La sostenibilidad no será una actividad paralela ni un argumento de ventas vacío; se integrará estructuralmente en el Área de Enfoque de Planificación de cada proyecto, erradicando el riesgo reputacional de falsa publicidad verde (*greenwashing*). Siguiendo las directrices de GPM Global (2024), todo proyecto estratégico deberá incorporar dos artefactos mandatorios:





- **Análisis de Impacto P5 (P5IA, por sus siglas en inglés: *P5 Impact Analysis*):**

Matriz analítica que identificará los riesgos y oportunidades del proyecto de comunicación en cinco dimensiones: Producto, Proceso, Personas, Planeta y Prosperidad. Esto permitirá, por ejemplo, identificar la huella de carbono digital de una campaña de medios o garantizar prácticas de diversidad, equidad e inclusión (DDEI) en los mensajes corporativos.

- **Plan de Gestión de Sostenibilidad (SMP, por sus siglas en inglés:**

***Sustainability Management Plan*):** Documento derivado del P5IA que formaliza los compromisos socioambientales, establece las acciones de mitigación y define los indicadores de sostenibilidad que la consultora reportará a su cliente al cierre del proyecto, agregando un valor competitivo diferenciador y contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

**Figura 4.** Arquitectura del Modelo de Intervención

Característica	Eje Filosófico y de Comportamiento	Eje Metodológico y Operativo	Eje de Gobernanza	Eje de Sostenibilidad y RSC
 <b>Enfoque</b>	Visión holística, enfoque en el valor, calidad integral, liderazgo responsable, sostenibilidad transversal, cultura empoderada	Componente predictivo, componente adaptativo (ágil), adaptación (*tailoring*)	Estandarización, alineación estratégica, medición de valor	Análisis de impacto P5, plan de gestión de sostenibilidad
 <b>PMBOK® 8.ª Ed.</b>	Sí	Sí	No	No
 <b>ISO 21502:2020</b>	No	No	Sí	No
 <b>Estándar P5™</b>	No	No	No	Sí

**Nota.** Elaboración propia partiendo de los enfoques y su aplicación de los ejes propuestos.

### 3. Estrategia de Gestión del Cambio Organizacional (OCM)

Dado que la implementación de este modelo requiere que el equipo transite de la informalidad a la estructuración de procesos, la resistencia al cambio constituye el principal riesgo de la intervención. Para asegurar una transición orgánica, se aplicará la disciplina de la Gestión del Cambio Organizacional (OCM, por sus siglas en inglés: *Organizational Change Management*), utilizando el **Modelo ADKAR** (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement).

- **Awareness (Conciencia):** Visibilizar ante el equipo los costos ocultos del reproceso, el estrés laboral generado por la falta de alcance claro y la urgencia de profesionalizar la firma para lograr su transición a Sociedad por Acciones Simplificada (SAS).

- **Desire (Deseo):** Alinear los beneficios del nuevo modelo con el bienestar del equipo, demostrando que la estandarización reduce las horas extra y mejora la relación con los clientes.

- **Knowledge (Conocimiento):** Capacitar formalmente al equipo en los fundamentos del PMBOK® 8.ª Edición y en la mecánica del Estándar P5™.

- **Ability (Capacidad):** Acompañar (mediante *coaching* directivo) la aplicación de los nuevos formatos en proyectos reales hasta generar memoria muscular organizativa.
- **Reinforcement (Refuerzo):** Celebrar y socializar las "victorias a corto plazo" (ej. el primer proyecto cerrado sin sobrecostos o el primer reporte de sostenibilidad entregado a un cliente) para institucionalizar la nueva cultura.

#### **4. Plan de Implementación Progresiva y Detallada (Hoja de Ruta)**

Para evitar la paralización de las operaciones (*business as usual*), el despliegue del modelo integrado se ejecutará de forma progresiva en tres (3) fases iterativas a lo largo de un horizonte de seis (6) meses. Cada fase cuenta con objetivos, actividades exhaustivas y criterios de éxito claramente definidos.

##### **Fase 1: Cimentación Institucional, Gobernanza y Conciencia (Meses 1 y 2)**

Esta fase se concentra en diseñar la arquitectura documental base y preparar el terreno cultural, enfocándose en la "Conciencia" y el "Deseo" del modelo ADKAR.

- **Paso 1.1: Constitución de la Value Management Office (VMO).** Formalización de la VMO mediante un acta fundacional. Asignación de los roles directivos, definiendo la autoridad para la aprobación de presupuestos y la resolución de conflictos (Gobernanza ISO 21502).

- **Paso 1.2: Diseño y Tailoring de los OPAs Base.** Creación de un repositorio digital en la nube. Desarrollo colaborativo de los artefactos mínimos viables:

- *Acta de Constitución / Brief del Proyecto:* Documento predictivo que enmarca el alcance, los objetivos de negocio y el presupuesto.
- *Matriz de Incertidumbre y Riesgos:* Herramienta simplificada para anticipar amenazas políticas o mediáticas propias de la comunicación.
- *Sistema de Control de Cambios:* Procedimiento claro y formal para la aprobación de modificaciones solicitadas por el cliente, blindando el proyecto frente al *scope creep*.

El diseño visual y la estructura de estas herramientas fundamentales se encuentran detallados en el **Anexo 3: Artefactos Operativos de la VMO**, el cual sirve como base documental estandarizada para la consultoría y asegura la transición del conocimiento empírico hacia procesos organizacionales formales.

- **Paso 1.3: Sensibilización y Capacitación.** Taller intensivo de inducción liderado por la gerencia para presentar los seis principios del PMBOK® 8 y los objetivos del modelo a todo el talento humano y proveedores clave.

### **Fase 2: Pilotaje Híbrido, Adaptación e Inmersión Sostenible (Meses 3 y 4)**

El objetivo es llevar el modelo del papel a la práctica en un entorno controlado, desarrollando el "Conocimiento" y la "Capacidad" operativa (ADKAR).

- **Paso 2.1: Selección y Lanzamiento de Proyectos Piloto.** Elección de dos proyectos estratégicos activos (preferiblemente uno de manejo de crisis y uno de posicionamiento digital). Se aplicará el enfoque híbrido: el alcance general se fijará de forma predictiva, pero el desarrollo de las tácticas de comunicación se gestionará en iteraciones quincenales (*sprints*).

- **Paso 2.2: Implementación Transversal de la Sostenibilidad (RSC).** Realización de sesiones de trabajo conjuntas entre el equipo de proyecto y los *stakeholders* del cliente para diligenciar el Análisis de Impacto P5 (P5IA). A partir de este análisis, se formulará el Plan de Gestión de Sostenibilidad (SMP), estableciendo metas como la minimización de residuos en eventos de relaciones públicas o la optimización del consumo energético digital.

- **Paso 2.3: Autogobernanza y Sincronización.** Implementación de reuniones de coordinación breves (*daily standups* adaptados a frecuencia interdiaria) para inspeccionar el progreso, detectar cuellos de botella y fomentar el liderazgo responsable de cada miembro del equipo (PMI, 2025).

### **Fase 3: Escalamiento, Medición de Valor y Mejora Continua (Meses 5 y 6)**

Esta fase consolida el modelo, evalúa sus resultados cuantitativos e institucionaliza la gestión del conocimiento ("Refuerzo" del ADKAR).

- **Paso 3.1: Despliegue Total del Modelo.** Una vez ajustadas las plantillas tras el pilotaje (*tailoring* empírico), se establece la obligatoriedad de iniciar el 100 % de las nuevas cuentas bajo el Modelo Integrado.

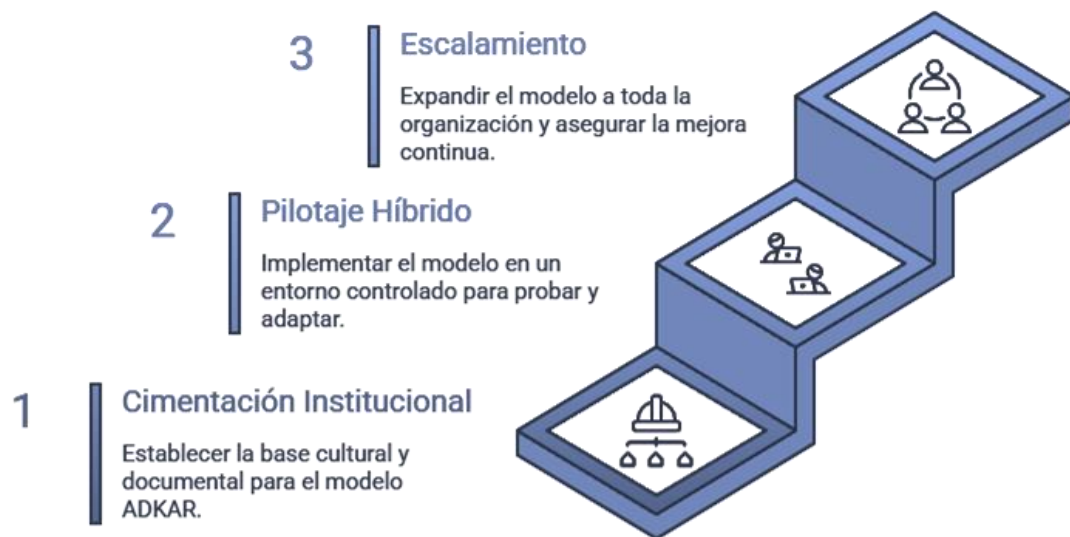
- **Paso 3.2: Medición del Desempeño y el Valor.** Implementación de un tablero de control (*dashboard*) en la VMO. Se medirá:

*Desempeño Operativo:* Variación del Costo (CV) y Variación del Cronograma (SV).

*Entrega de Valor:* Índice de Satisfacción del Cliente (NPS) encuestado al cierre de cada fase mayor, y porcentaje de cumplimiento de los compromisos de sostenibilidad (SMP).

- **Paso 3.3: Auditoría de Cierre y Lecciones Aprendidas.** Realización de reuniones de retrospectiva al finalizar cada proyecto. El conocimiento adquirido sobre lo que funcionó y lo que falló se documentará en un Registro de Lecciones Aprendidas de acceso institucional, garantizando la mejora continua del sistema y madurando la capacidad organizativa.

**Figura 5.** Adopción del Modelo ADKAR



**Nota.** Elaboración propia a manera de síntesis del plan de implantación propuesto

**Tabla 8. Ficha técnica de indicadores clave de desempeño (KPIs) de la Oficina de Gestión de Valor (VMO).**

Indicador	Carácter	Fórmula	Frecuencia de Medición	Responsable	Fuente de Información
<b>Retorno de Inversión (ROI)</b>	Obligatorio para todos los proyectos	$\frac{\text{Beneficio Económico Generado} - \text{Costo Total del Proyecto}}{\text{Costo Total del Proyecto}} \times 100$	Al cierre del proyecto	Oficina de Gestión de Valor (VMO)	Presupuesto base ejecutado del proyecto y reporte de ingresos o ahorros generados para el cliente
<b>Valor Presente Neto (VPN)</b>	Obligatorio; para todos los proyectos	Sumatoria de los flujos de caja netos descontados a la tasa de oportunidad menos la inversión inicial	Durante la fase de planificación (proyección), en el punto intermedio de desarrollo (fase crítica o hitos relevante) y al cierre del proyecto (verificación)	Oficina de Gestión de Valor (VMO)	Flujo de caja proyectado y análisis financiero-incluidos en el caso de negocio del proyecto
<b>Net Promoter Score (NPS) Satisfacción y Reputación</b>	Obligatorio	Porcentaje de Promotores (calificación de 9 a 10) – Porcentaje de Detractores (calificación de 0 a 6)	Al cierre de cada hito relevante del proyecto y al finalizar el contrato	Oficina de Gestión de Valor (VMO) y Director de Proyecto	Resultados de la encuesta estandarizada de satisfacción aplicada al patrocinador del proyecto
<b>Índice de Cumplimiento</b>	Obligatorio	(Número de impactos	Revisión mensual y	Director de Proyecto	Resultados de auditorías

Indicador	Carácter	Fórmula	Frecuencia de Medición	Responsable	Fuente de Información
de		mitigados o	consolidación		internas y
<b>Sostenibilidad</b>		gestionados /	al cierre del		seguimiento al
<b>(P5)</b>		Total de	proyecto		Plan de Gestión
		impactos			de Sostenibilidad
		identificados en			(SMP)
		la matriz P5IA)			
		× 100			

**Nota.** Elaboración propia.

**Tabla 9.** Desglose Operativo del Cronograma de Implementación

Fase de Implementación	Área de Enfoque (PMBOK 8)	Actividad / Proceso Específico	Entregable / Artefacto Clave	Responsable Directo	Tiempo
<b>Fase 1: Cimentación</b>	Gobernanza e Inicio	Constitución VMO y estructuración de capacidades organizativas.	Acta de la VMO y Manual Operativo.	Alta Gerencia	Mes 1
<b>Fase 1: Cimentación</b>	Planificación (Tailoring)	Diseño de plantillas base (OPAs) adaptadas al contexto MiPyme.	Repositorio Cloud (Brief, Matriz Riesgos, Control Cambios).	VMO / Dirección	Mes 2
<b>Fase 2: Pilotaje</b>	Inicio y Planificación	Arranque de 2 proyectos piloto híbridos. Definición de línea base.	Actas de Constitución y <i>Backlogs</i> priorizados.	Director de Proyectos	Mes 3
<b>Fase 2: Pilotaje</b>	Planificación y Ejecución	Evaluación de impactos socioambientales y plan de mitigación.	Matrices P5IA y Planes SMP firmados.	Equipo / Experto RSC	Mes 3-4
<b>Fase 2: Pilotaje</b>	Ejecución (Ágil)	Ciclos de producción de contenido y	Entregables iterativos	Equipo Creativo	Mes 4

Fase de Implementación	Área de Enfoque (PMBOK 8)	Actividad / Proceso Específico	Entregable / Artefacto Clave	Responsable Directo	Tiempo
Fase 3: Escalamiento	Monitoreo y Control	reuniones de sincronización.	validados por el <i>Sponsor</i> .	VMO / Analistas	Mes 5
		Seguimiento y evaluación del desempeño mediante KPIs financieros y de calidad.	<i>Dashboard</i> de la VMO (CV, SV, ROI, Cumplimiento P5).		
Fase 3: Escalamiento	Cierre y Mejora Continua	Retrospectivas formales, encuestas de valor e institucionalización.	Registro de Lecciones Aprendidas y Encuesta NPS.	Toda la Organización	Mes 6

**Nota.** Elaboración propia a partir de los tres marcos internacionales: PMBOK®, norma ISO 21502:2020 y El Estándar P5™.

### 5. Mecanismos de Seguimiento, Evaluación y Aseguramiento

Para garantizar que el Plan de Intervención no se quede en un mero ejercicio teórico, la Oficina de Gestión de Valor (VMO) establecerá "Puertas de Revisión de Fase" (*Phase Gates*) (PMI, 2025). Estos son puntos de control gerencial donde se verifica la viabilidad y la calidad antes de autorizar el paso a la siguiente etapa del proyecto.

- **Auditoría de Inicio:** Ningún proyecto podrá ejecutar presupuesto sin que el *Brief* (Acta de Constitución) y el Análisis de Impacto P5IA estén debidamente diligenciados y aprobados por la gerencia.

- **Gestión del Valor Ganado (EVM, *Earned Value Management*):** En los proyectos de mayor envergadura, se implementarán métricas básicas de EVM para evaluar objetivamente si el avance físico del proyecto corresponde al presupuesto consumido, identificando desviaciones de forma temprana.

- **Evolución hacia Reportes de Sostenibilidad:** El seguimiento a las metas del Plan de Gestión de Sostenibilidad (SMP) se consolidará anualmente. A mediano plazo, esto permitirá a "Adriana y Nicolás Consultores" generar su propio Reporte de Sostenibilidad

corporativo, validando su compromiso genuino con la Responsabilidad Social Corporativa ante el mercado nacional.

### **6. Validación del Modelo Integrado por Juicio de Expertos (método Aiken)**

Para garantizar la rigurosidad académica, la viabilidad operativa y la calidad estructural del Modelo Integrado de Gerencia de Proyectos propuesto para la firma "Adriana y Nicolás Consultores", se empleó la técnica de validación por juicio de expertos. Este procedimiento es un pilar metodológico en la investigación aplicada, ya que evalúa empíricamente si el marco diseñado responde genuinamente a las necesidades de la organización y si cuenta con la solidez teórica necesaria antes de su implementación en el entorno empresarial (Escrura, 1988).

La selección de los validadores se realizó bajo un riguroso criterio de triangulación de perfiles, buscando un panel multidisciplinario que cubriera la alta gerencia, el rigor académico investigativo y la comunicación con enfoque social. La vinculación de profesionales con niveles de maestría y doctorado garantiza una evaluación holística y de altísimo nivel para todos los ejes del modelo (Project Management Institute [PMI], 2021). La evidencia de la aplicación del instrumento por parte de los expertos se puede encontrar [aquí](#), estando el panel conformado por:

Dr. [Antonio Rodríguez Peña](#): Ingeniero Mecánico, Magíster en Administración de Negocios (MBA), Magíster en Administración Estratégica de Empresas (MPhil), Master of Global Management (MGM), Doctor of Business Administration (DBA) y Doctor (Ph.D.) en Administración Estratégica de Empresas. Aporta más de 20 años de experiencia como investigador, consultor y líder en innovación y emprendimiento corporativo. Ha sido Decano de Ingeniería y pionero en el diseño y dirección de posgrados en Gerencia de Proyectos en Colombia. Aporte de valor a la tesis: Su exhaustiva formación doctoral y su visión experta en innovación corporativa blindan el Eje Metodológico y Operativo del modelo. Su evaluación garantiza que el componente predictivo del ciclo de vida híbrido sea lo suficientemente robusto para proteger el presupuesto de la MiPyme, evitar la corrupción del alcance (scope creep) y asegurar la rentabilidad, al tiempo que fomenta la adaptabilidad a través del Corporate Entrepreneurship en contextos latinoamericanos (Gray et al., 2021).

Dr. [Nelson Antonio Moreno Monsalve](#): Ingeniero de Sistemas, Especialista en Gerencia de Proyectos, Magíster y Doctor (Ph.D.) en Dirección de Organizaciones. Académico, investigador y autor con más de 27 años de trayectoria como profesor universitario orientando cátedras de pregrado y posgrado en áreas de Gerencia de Proyectos, Gestión Tecnológica y Sistemas de Información Organizacional. Aporte de valor a la tesis: Su profundo conocimiento investigativo y su formación doctoral en dirección organizacional son garantía de rigor epistemológico. Su rol fue determinante para evaluar críticamente el Eje Filosófico y de Gobernanza, asegurando que la integración de la Guía del PMBOK® 8.ª Edición y la norma ISO 21502:2020 no sea una simple suma de procesos, sino que configure una arquitectura sistémica, gobernable y coherente, cumpliendo con la exigencia académica de un trabajo de grado a nivel de maestría (PMI, 2025a).

Dr. [Germán Collazos Guzmán](#): Profesional en Ciencias Navales y Oceanógrafo Físico, Magíster en Gestión Logística y Doctor (Ph.D.) en Comunicación. Cuenta con más de tres décadas de experiencia liderando sistemas humanos, operaciones logísticas y de resiliencia institucional en entornos de alta complejidad (incluyendo crisis por desastres naturales y gobernanza territorial). Actualmente es investigador, docente de posgrado y Líder Integrador estratégico. Aporte de valor a la tesis: Su sólida formación doctoral en comunicación y su amplia trayectoria en gestión de crisis y relacionamiento con comunidades validan de manera inmejorable el Eje de Sostenibilidad y RSC. Su experticia asegura que la operacionalización del Estándar P5™ de GPM® trascienda el plano teórico, siendo realista, medible y generadora de una verdadera ventaja competitiva basada en el valor, anulando por completo cualquier riesgo de greenwashing o falsa publicidad verde (GPM Global, 2024).

### **6.1 Procedimiento de Validación y Criterios**

Al panel de doctores se le aplicó un instrumento estandarizado para valorar los seis componentes de la arquitectura del modelo basándose en tres criterios fundamentales: Claridad (comprensión y lógica estructural), Relevancia (pertinencia frente a la "fragilidad empírica" diagnosticada) y Suficiencia (adecuación real a la capacidad operativa de una MiPyme).

Los expertos asignaron una calificación mediante una escala Likert de 1 a 4. Los datos se procesaron utilizando el Coeficiente V de Aiken (Aiken, 1980). Los resultados se interpretan bajo los siguientes umbrales formales: valores iguales o superiores a 0.80 indican alta validez de contenido; entre 0.70 y 0.79 sugieren revisión y ajustes menores; y valores inferiores a 0.70 exigen un rediseño estructural del ítem evaluado.

## 6.2 Resultados Cuantitativos de la Evaluación

Tras tabular las rigurosas calificaciones, el Coeficiente V de Aiken arrojó las siguientes métricas:

**Tabla 10.** Resultados de la validación del modelo

Componente del Modelo Evaluado	Claridad (V)	Relevancia (V)	Suficiencia (V)
1. Eje Filosófico y de Comportamiento: (PMBOK® 8. <sup>a</sup> Edición).	1.00	1.00	<b>0.67</b>
2. Eje Metodológico y Operativo: (Enfoque Híbrido).	1.00	1.00	0.78
3. Eje de Gobernanza: (VMO basada en ISO 21502:2020).	0.78	1.00	<b>0.67</b>
4. Eje de Sostenibilidad y RSC: (Estándar P5™ de GPM®).	0.78	0.89	<b>0.67</b>
5. Arquitectura e Integración Sistémica.	0.89	1.00	0.78
6. Viabilidad y Aplicabilidad (MiPyme).	0.89	1.00	<b>0.67</b>

**Nota.** Elaboración propia a partir de los resultados de la implementación del método Aiken sobre los instrumentos ejecutados por los expertos.

## 6.3 Análisis del Coeficiente

Los resultados demostraron una relevancia alta (V entre 0.89 y 1.00), confirmando desde la óptica de la alta gerencia que el modelo representa una solución estructural pertinente para profesionalizar la consultoría. La *Claridad* (V entre 0.78 y 1.00) indica que la base teórica está bien definida. Sin embargo, el criterio de *Suficiencia* presentó calificaciones críticas (V = 0.67 a 0.78). Este castigo estadístico en la suficiencia y viabilidad evidenció una tensión estructural observada por los doctores: el modelo original corría el riesgo de tornarse excesivamente académico y burocrático, perdiendo de vista el

contexto de informalidad y la agilidad requerida por una MiPyme en el sector de las comunicaciones.

#### **6.4 Análisis Cualitativo, Justificación Académica y Plan de Implementación de Ajustes**

El análisis cualitativo de las observaciones de los expertos confirmó el diagnóstico del método Aiken, permitiendo trascender la mera enunciación de fallas hacia una reestructuración profunda del modelo. A continuación, se expone académica y profesionalmente la razón de aceptación de los ajustes, su fundamento metodológico y la forma detallada en la que serán implementados en la organización:

##### **A. Consideración sobre el Título de la Investigación (Aclaración Administrativa)**

Observación del experto: El Dr. Nelson Moreno sugirió acotar el título del proyecto a: "Modelo integrado de gerencia de proyectos en comunicación estratégica con enfoque en responsabilidad social corporativa (RSC): evidencia desde Bogotá, Colombia", buscando mayor contundencia y rigor investigativo.

Razonamiento y decisión: El equipo investigador reconoce y avala la alta pertinencia, claridad y rigor académico de esta recomendación, ya que delimita de manera exacta el alcance fenomenológico del estudio. Sin embargo, por disposiciones normativas de la universidad relacionadas con el registro formal del anteproyecto y los protocolos de grado, el nombre de la investigación no es susceptible de modificación en esta fase administrativa del proceso. Por consiguiente, aunque la observación es metodológicamente exacta e ideal, no se aplicará el cambio de título por estricto cumplimiento de los estatutos institucionales.

##### **B. Simplificación Operativa y Mitigación de la Burocracia (Eje de Gobernanza)**

Resultados y justificación: El coeficiente de suficiencia de 0.67 en el Eje de Gobernanza y Viabilidad evidenció un alto riesgo de sobrecarga administrativa. La imposición de procesos de control rígidos en organizaciones pequeñas ahoga la creatividad y ralentiza la respuesta al cliente, especialmente en el sector de la comunicación (Gray et al., 2021).

Implementación detallada: Para implementarlo de forma viable, la Oficina de Gestión de Valor (VMO) operará de manera exclusiva a través de un "Toolkit Mínimo Viable". La implementación requerirá que los socios fundadores centralicen únicamente cuatro Activos de los Procesos de la Organización (OPAs) esenciales: el Brief (Acta de Constitución), una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) de alto nivel, un presupuesto base y un formato de Control de Cambios. Cualquier solicitud del cliente que modifique el alcance deberá pasar obligatoriamente por este último formato para ser costeadada antes de su ejecución, protegiendo así la rentabilidad operativa sin entorpecer el flujo de trabajo del talento humano.

### **C. Operacionalización de KPIs de Sostenibilidad y Contextualización (Ejes Filosófico y RSC)**

Resultados y justificación: El Eje de Sostenibilidad obtuvo un 0.67 en suficiencia. El Dr. Antonio Rodríguez y el Dr. Germán Collazos fueron concluyentes al señalar que regirse únicamente por las metodologías de proyectos era insuficiente para el contexto latinoamericano y que el modelo carecía de métricas tangibles que reflejaran el compromiso sustentable. Si no se aterriza la RSC a métricas específicas y medibles, la consultora se expone directamente al riesgo de greenwashing, invalidando su promesa de valor (GPM Global, 2024).

Implementación detallada: Se ajusta el modelo integrando la innovación corporativa (Corporate Entrepreneurship) como principio filosófico transversal, recomendado por el Dr. Rodríguez, para asegurar la adaptación al entorno. Operativamente, se implementará anclando el Análisis de Impacto (P5IA) de manera obligatoria en la fase de planeación de cada campaña. Se medirán KPIs directamente vinculados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 8, 12 y 13). Por ejemplo, antes de ejecutar un evento de relaciones públicas o una campaña, el gerente evidenciará en el Plan de Gestión de Sostenibilidad (SMP) métricas de reducción de huella de carbono, utilización de proveedores locales y el impacto de gobernanza social, convirtiendo a la RSC en un entregable cuantificable para el cliente.

### **D. Estrategia de Gestión del Cambio para la Transición Organizacional**

Resultados y justificación: Validando las observaciones de los doctores sobre la necesidad de apropiación real del conocimiento, se concluye que el modelo fallaría en su adopción si solo se entrega como un compendio documental de procesos. La viabilidad del modelo depende directamente del compromiso del talento humano.

Implementación detallada: Se implementará el modelo de manera progresiva e intencional bajo el marco de gestión del cambio ADKAR (Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Refuerzo). La transición comenzará con "Proyectos Piloto" aplicados únicamente en cuentas estratégicas seleccionadas. Se realizarán talleres de socialización para que el equipo operativo comprenda y compruebe que el uso de estas herramientas estandarizadas reduce el retrabajo. Tras estabilizar estos pilotos, se establecerán las Puertas de Revisión de Fase (Phase Gates), instaurando como política organizacional que ninguna campaña nueva iniciará su fase de ejecución sin la firma formal del Brief y el análisis de impacto P5.

### **6.5 Síntesis y Estructuración Definitiva del Modelo Integrado**

Tras el riguroso proceso de validación mediante juicio de expertos y el cálculo del coeficiente V de Aiken, el diseño preliminar evolucionó para abandonar cualquier pretensión prescriptiva rígida y burocrática. El Modelo Integrado de Gerencia de Proyectos se consolida como un Sistema para la Entrega de Valor (Value Delivery System), concebido para mitigar de forma progresiva la "fragilidad empírica" de la MiPyme "Adriana y Nicolás Consultores". Este modelo se fundamenta en la adopción selectiva de componentes de tres marcos globales principales, adaptados operativamente a la realidad de una consultora de comunicación estratégica en Colombia. Su arquitectura final se sostiene sobre cuatro ejes sinérgicos y un conjunto de herramientas documentales que garantizan su aplicabilidad:

#### **1. Eje Filosófico y de Comportamiento: Habilitadores de la Agilidad y el Valor**

Este eje instaura la mentalidad (mindset) que regirá a la organización, basándose en los principios del PMBOK® 8.<sup>a</sup> Edición (Project Management Institute [PMI], 2025). Más allá del control de procesos, el eje filosófico exige que el equipo adopte el pensamiento sistémico, la navegación de la complejidad y la orientación hacia la entrega de resultados de valor (outcomes) en lugar de simples entregables (outputs). Atendiendo a las

recomendaciones del panel de expertos, este eje integra transversalmente el principio de innovación corporativa (Corporate Entrepreneurship), empoderando al equipo de trabajo para liderar el relacionamiento con los stakeholders y fomentar una adaptación proactiva ante los altos niveles de informalidad e incertidumbre que caracterizan el entorno empresarial colombiano (Gray, Larson, Pérez Méndez & Enríquez Brito, 2021).

## **2. Eje Metodológico y Operativo: El Enfoque Híbrido**

Dada la volatilidad inherente a las relaciones públicas y la comunicación estratégica, aplicar una metodología estrictamente tradicional resultaría ineficiente, pero un enfoque puramente ágil pondría en riesgo la rentabilidad y el alcance. Por ello, el modelo adopta un Enfoque de Desarrollo Híbrido (PMI, 2021).

- Fase Predictiva (Protección): Durante las etapas de inicio y planificación se utilizan métodos tradicionales para definir de forma inamovible el caso de negocio, el presupuesto, el cronograma maestro y los límites de la intervención. Esto blindará a la consultoría financieramente y bloquea el fenómeno de la corrupción del alcance (scope creep).
- Fase Ágil (Ejecución): Durante la creación de las tácticas comunicacionales, se trabaja mediante ciclos iterativos e incrementales (sprints), permitiendo que las campañas se ajusten dinámicamente a las métricas de consumo digital, la opinión pública y el feedback del cliente.

## **3. Eje de Gobernanza: La VMO y su Toolkit Mínimo Viable**

Para garantizar la alineación del portafolio de clientes sin ahogar la creatividad operativa, se instaura la Oficina de Gestión de Valor (VMO, por sus siglas en inglés), fundamentada en los principios de dirección de la norma ISO 21502:2020. Para evitar la pesadez metodológica señalada por los expertos, la VMO operará exclusivamente mediante un "Toolkit Mínimo Viable", un repositorio digital de Activos de los Procesos de la Organización (OPAs) de uso obligatorio (ver anexo 4), compuesto por tres instrumentos base diseñados y estandarizados para la consultoría:

- Artefacto 1. Acta de Constitución y Brief Estratégico: Documento que formaliza el inicio de cada campaña. Integra la justificación del negocio, los objetivos medibles, los entregables macros, las exclusiones explícitas del alcance (vital para proteger la rentabilidad) y las firmas formales de aprobación del Sponsor.
- Artefacto 2. Sistema de Control de Cambios: Formulario estandarizado de obligatorio diligenciamiento ante cualquier solicitud del cliente que altere la triple restricción. Evalúa el impacto en tiempo y costo antes de que la VMO autorice su ejecución, garantizando que todo reproceso sea facturado (Gray et al., 2021).
- Artefacto 3. Matriz de Incertidumbre y Riesgos: Herramienta simplificada para mapear, desde la fase predictiva, amenazas mediáticas, reputacionales o financieras, asignando planes de respuesta anticipados.

#### **4. Eje de Sostenibilidad y RSC: Operacionalización del Valor**

Para materializar el enfoque de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y anular el riesgo de greenwashing (falsa publicidad verde), el modelo integra el Estándar P5™ de GPM® (GPM Global, 2024). Este eje transforma las intenciones sostenibles en métricas auditables a través de un documento base diseñado para la operación:

- Artefacto 4. Plan de Gestión de Sostenibilidad (SMP): Documento derivado del Análisis de Impacto (P5IA) que se ancla a la fase de planificación de cada proyecto. Exige al director del proyecto definir Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) vinculados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 8, 12 y 13). Al cierre del proyecto, este reporte evidencia al cliente la huella de carbono reducida, la equidad en la contratación de proveedores locales y el impacto social positivo, consolidando la RSC como el principal diferenciador competitivo de la firma.

Estrategia de Implementación (Gestión del Cambio Organizacional) La operatividad de esta arquitectura sistémica está condicionada a la apropiación del conocimiento por parte del talento humano. Por ello, el modelo se implementará de forma progresiva apoyado en el marco de gestión del cambio ADKAR (Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Refuerzo). Se iniciará con proyectos piloto controlados, demostrando empíricamente al equipo que el uso disciplinado de los OPAs de la VMO disminuye las horas extras,

erradica los reprocesos y eleva el Índice de Satisfacción del Cliente (NPS), garantizando una transición cultural exitosa.

Por último, y a manera de síntesis de todo este esfuerzo, dejamos un dashboard que permite visualizar de forma más amigable las etapas, el modelo propuesto y el impacto esperado de su ejecución:

<https://sites.google.com/view/dashboardtesisadrianaynicolas/inicio>

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

A manera de nota introductoria, es imperativo destacar que el desarrollo de la presente investigación a nivel de maestría culmina con la entrega de un constructo metodológico validado, funcional y adaptado a las necesidades operativas de la firma "Adriana y Nicolás Consultores". El trabajo ofrece un marco metodológico estructurado en respuesta a la pregunta problema, demostrando que el diseño y validación de un modelo basado en buenas prácticas internacionales, aplicado bajo el método científico y refrendado mediante juicio de expertos, sienta las bases orientadas a reducir la vulnerabilidad operativa de la MiPyme, estandarizar su gobernanza y transitar hacia una gestión orientada a la entrega real de valor.

En correspondencia directa con los cinco objetivos específicos trazados al inicio de este estudio, se derivan las siguientes conclusiones fundamentales:

1. Sobre la revisión de literatura y la evolución de los modelos de gerencia. Se concluye que la gerencia de proyectos contemporánea ha experimentado un cambio de paradigma insoslayable: ha trascendido la visión mecanicista del "triángulo de hierro" (tiempo, costo y alcance) para evolucionar hacia un Sistema para la Entrega de Valor (Value Delivery System). La revisión exhaustiva de la literatura demostró que las MiPymes del sector de la comunicación estratégica no pueden operar bajo metodologías tradicionales altamente prescriptivas. El andamiaje teórico óptimo para este sector exige una adopción selectiva de componentes: los principios de comportamiento de la Guía del PMBOK® 8.ª Edición (para la agilidad sistémica), la norma ISO 21502:2020 (para una gobernanza ligera de portafolio) y el Estándar P5™ de GPM® (para la operacionalización

de la Responsabilidad Social Corporativa), consolidando así un marco que responde a los retos del entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) (GPM Global, 2024; PMI, 2025).

2. Sobre el diagnóstico del estado actual de la gestión de proyectos. A partir de la aplicación de un diseño mixto (cruce de entrevistas, encuestas de percepción y una rigurosa auditoría documental a 30 proyectos), se concluye que la consultoría padecía de una "fragilidad empírica" estructural. El diagnóstico evidenció un 12% de madurez en el uso de Activos de los Procesos de la Organización (OPAs), la ausencia de control de cambios formal y una nula trazabilidad (0%) de indicadores de sostenibilidad. No obstante, se constató que la firma posee una ventaja competitiva excepcional, reflejada en un Net Promoter Score (NPS) de 9.2/10 impulsado por las power skills de sus fundadores. Se concluye, por tanto, que la oportunidad de mejora no radicó en burocratizar la organización, sino en blindarla metodológicamente para proteger su rentabilidad frente al riesgo inminente de corrupción del alcance (scope creep) y asegurar su escalabilidad.

3. Sobre la elaboración y arquitectura del modelo integrado. Se concluye que la arquitectura del modelo diseñado aborda de manera sistémica y directa las problemáticas diagnosticadas, adaptándose de forma pertinente y progresiva a las capacidades de la consultora. El modelo profesionaliza la operación a través de la instauración de un enfoque híbrido: adopta un componente predictivo en la fase de planificación para blindar el presupuesto y el alcance, y un componente ágil en la ejecución para otorgar flexibilidad ante las dinámicas mediáticas. Asimismo, se concluye que la creación de una Oficina de Gestión de Valor (VMO) dotada de un Toolkit Mínimo Viable, junto con la obligatoriedad de aplicar el Análisis de Impacto (P5IA) y los Planes de Gestión de Sostenibilidad (SMP), garantizan que el compromiso socioambiental deje de ser una declaración de intenciones y se convierta en el núcleo estratégico y comercial de la firma.

4. Sobre el plan de implementación progresiva y adopción sostenible. Se concluye que el éxito de cualquier marco metodológico depende enteramente de su asimilación cultural por parte del talento humano. Por ello, la hoja de ruta formulada para el despliegue del modelo es plenamente viable al sustentarse en el marco de gestión del

cambio organizacional ADKAR (Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Refuerzo). Se concluye que una implementación dividida en fases (cimentación, pilotaje híbrido y escalamiento) y controlada mediante Puertas de Revisión de Fase (Phase Gates) asegura la mitigación de la resistencia natural al cambio. Ejecutar pruebas en proyectos piloto permite asentar las nuevas herramientas documentales sin paralizar las operaciones comerciales vigentes (business as usual), institucionalizando una cultura orientada a los datos.

5. Sobre la validación del modelo mediante juicio de expertos (Método Aiken). Finalmente, se concluye que la validación por juicio de expertos dotó al modelo de un riguroso marco de revisión científica y práctica. El cálculo del coeficiente V de Aiken arrojó calificaciones entre 0.89 y 1.00 en los criterios de Claridad y Relevancia. Más importante aún, la evaluación crítica y rigurosa en el criterio de Suficiencia ( $V = 0.67$  a  $0.78$ ) evidenció una tensión estructural frente al riesgo de sobrecarga administrativa, lo que sirvió como catalizador para depurar el diseño final. Se acataron profesionalmente las recomendaciones del panel de expertos, concluyendo en la necesidad de condensar la VMO estrictamente a sus artefactos esenciales e integrar el principio de innovación corporativa (Corporate Entrepreneurship). En síntesis, el modelo propuesto cuenta con alta pertinencia y claridad conceptual, una viabilidad operativa favorable con ajustes de simplificación, y un potencial de escalabilidad sujeto a validaciones posteriores (Aiken, 1980; Ecurra, 1988).

## **2. Recomendaciones**

A manera de nota introductoria, y en estricta coherencia con las conclusiones previamente expuestas, se plantean a continuación una serie de recomendaciones estratégicas. Estas directrices tienen como propósito asegurar la mejora continua, la rentabilidad y la sostenibilidad institucional de la consultoría, garantizando que el modelo integrado mantenga su vigencia operativa a lo largo del tiempo.

En correspondencia con los cinco objetivos específicos de esta investigación, se recomienda:

1. Recomendación frente a la evolución de la literatura y los marcos de referencia. Dado que la gerencia de proyectos y los estándares de sostenibilidad operan en un entorno de actualización constante, se recomienda a la dirección de "Adriana y Nicolás Consultores" establecer un sistema formal de vigilancia tecnológica y metodológica. La organización debe mantenerse al tanto de las futuras evoluciones del Project Management Institute (PMI), la Organización Internacional de Normalización (ISO) y las normativas globales ESG (Ambiental, Social y de Gobernanza). Esta vigilancia permitirá adaptar continuamente los tableros de control y las prácticas de la firma a las nuevas exigencias de los mercados internacionales.

2. Recomendación frente al diagnóstico, evaluación de madurez y mejora continua. Para evitar que la organización retroceda a la "fragilidad empírica" evidenciada en el diagnóstico inicial, se recomienda de manera perentoria institucionalizar un ciclo anual de auditoría del nivel de madurez en la gestión de proyectos. Se sugiere que la empresa reaplique anualmente los instrumentos validados en esta investigación (como la lista de chequeo de auditoría y las encuestas de satisfacción del sponsor) para medir de manera objetiva la reducción de la tasa de desviación del alcance y la mejora en el cumplimiento del presupuesto. A medida que la organización crezca, se sugiere incorporar gradualmente el método de Gestión del Valor Ganado (EVM) en su versión simplificada, dotando a la gerencia de un sistema de alerta temprana basado en datos matemáticos (PMI, 2025).

3. Recomendación frente al modelo integrado y la capitalización de la RSC. El modelo integrado diseñado no debe ser percibido por la empresa únicamente como un mecanismo de control interno, sino como su principal activo comercial diferenciador. Se recomienda a la gerencia monetizar financieramente la integración de los componentes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Los resultados del Análisis de Impacto (P5IA) y los Planes de Gestión de Sostenibilidad (SMP) deben ser incorporados activamente en las propuestas comerciales. Al entregar a las clientes métricas tangibles sobre reducción de huella de carbono digital, contratación inclusiva y el impacto social positivo de sus campañas (conectados a los ODS 8, 12 y 13), la consultora elevará la percepción de valor, justificará mejores tarifas y se blindará definitivamente contra acusaciones de greenwashing (GPM Global, 2024).

4. Recomendación frente al plan de implementación y la cultura organizacional. A la luz de los resultados y para asegurar una adopción sostenible, se recomienda mantener una estricta vigilancia sobre la Oficina de Gestión de Valor (VMO) para evitar que esta degenere en una entidad burocrática. La VMO debe operar de manera exclusiva a través del Toolkit Mínimo Viable. Cualquier formato, procedimiento o software futuro deberá someterse a un riguroso análisis de costo-beneficio bajo el modelo ADKAR; si una nueva herramienta no protege la rentabilidad ni evidencia valor real para el cliente, no debe ser implementada, preservando así la agilidad creativa y el bienestar del talento humano que caracteriza a la firma.

5. Recomendación frente a la validación, pertinencia y escalabilidad a futuro. Desde una perspectiva académica e investigativa, se recomienda someter el modelo a ciclos de evaluación longitudinales en el mediano plazo (2 a 3 años) para medir el impacto financiero real y el Retorno de Inversión (ROI) derivado de su adopción. Asimismo, para lograr una escalabilidad y aplicabilidad sectorial, se sugiere en futuras instancias utilizar técnicas como el panel Delphi iterativo con directores de otras agencias de relaciones públicas y marketing en Colombia. Esto permitirá ajustar el modelo híbrido a las realidades macroeconómicas de diferentes nichos del mercado, validando su pertinencia más allá de las fronteras internas de la organización estudiada.

### **Cierre y apertura a la investigación doctoral**

El trayecto recorrido en esta investigación demuestra cómo la transición de una gestión basada en la intuición y el empirismo hacia un modelo estructurado, científico y validado tiene el poder de transformar el núcleo competitivo de una organización. Se ha logrado sintetizar un marco híbrido que respeta la agilidad del pensamiento creativo, al tiempo que impone el rigor de la planificación predictiva y la ética de la sostenibilidad socioambiental. Si bien este trabajo de grado a nivel de maestría cumple a cabalidad con diseñar, diagnosticar, validar por expertos y formular el plan de implementación de este Modelo Integrado para la consultoría objeto de estudio, la ciencia de la administración exige la comprobación de fenómenos a través del tiempo. Por consiguiente, se deja la puerta abierta a la real posibilidad de ampliar el alcance de esta investigación a nivel de doctorado. Un estudio de nivel doctoral representa el escenario natural y necesario para

aportar evidencia longitudinal irrefutable que mida el impacto financiero real (ROI), la transformación de la cultura organizacional y la materialización empírica de los indicadores ESG tras varios años de ejecución del modelo. Escalar este constructo metodológico a un nivel macro permitiría consolidar un marco híbrido universal, validado empíricamente, para la gerencia de proyectos en la industria creativa, de consultoría y de las comunicaciones estratégicas en América Latina.

## Referencias

- Aghina, W., De Smet, A. y Weerda, K. (2015). Agility: It rhymes with stability. *McKinsey Quarterly*, 51(4), 2–9.
- Aiken, L. R. (1980). Content validity and reliability of single items or composites. *Educational and Psychological Measurement*, 40(4), 955–959.  
<https://doi.org/10.1177/001316448004000419>
- Álvarez, A. M. (2016). Retos de América Latina: Agenda para el desarrollo sostenible y negociaciones del siglo XXI. *Problemas del Desarrollo*, 47(186), 9–30.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301703616300219>
- AXELOS. (2015). *P3M3®: Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model*. AXELOS.
- AXELOS. (2017). *Managing successful projects with PRINCE2* (6.ª ed.). The Stationery Office. <https://www.axelos.com/certifications/propath/prince2-project-management>
- Buitrago Betancourt, J. D. (2021). La comunicación corporativa de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE): El caso de las empresas de la provincia Sabana Centro de Cundinamarca, Colombia. *Innovar*, 31(80), 97–112.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512021000200097&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512021000200097&script=sci_arttext)
- Capriotti, P. (2013). *Corporate reputation: Extending the network paradigm*. L'Ebre/I-U. de Ciències de la Comunicació.
- Castro Silva, H. F. (2015). Consideraciones éticas en la gestión de proyectos. Análisis de contexto. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(2), 44–60. [http://www.spentamexico.org/v10-n2/A4.10\(2\)44-60.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n2/A4.10(2)44-60.pdf)

Castro Silva, H. F., Velásquez Pérez, T. y Rojas Puentes, M. P. (2018). Adoption of project management methodologies in Colombia: Project manager's perspective. *Journal of Physics: Conference Series*, 1126(1), 012032. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1126/1/012032>

Chauviere, K., Maritz, B. y van Halder, J. (2016). The role of the transformation office. *McKinsey Quarterly*. <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-recovery-and-transformation-services/our-insights/the-role-of-the-transformation-office>

Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3.<sup>a</sup> ed.). John Wiley y Sons.

Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6.<sup>a</sup> ed.). SAGE.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

Diez, D. (2020). *Aportes colombianos en la bibliografía sobre comunicación de la responsabilidad social: hacia una comunicación estratégica para el desarrollo sostenible*. ResearchGate.

[https://www.researchgate.net/publication/350471407\\_Aportes\\_colombianos\\_en\\_la\\_bibliografia\\_sobre\\_comunicacion\\_de\\_la\\_responsabilidad\\_social\\_hacia\\_una\\_comunicacion\\_estrategica\\_para\\_el\\_desarrollo\\_sostenible](https://www.researchgate.net/publication/350471407_Aportes_colombianos_en_la_bibliografia_sobre_comunicacion_de_la_responsabilidad_social_hacia_una_comunicacion_estrategica_para_el_desarrollo_sostenible)

Escurra, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología (PUCP)*, 6(1–2), 103–111.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/4555>

European Commission. (2018). *PM<sup>2</sup> project management methodology guide* (Open edition). Publications Office of the European Union.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ac3e118a-cb6e-11e8-9424-01aa75ed71a1>

Faisal, M. N., Al Subaie, A. A., Sabir, L. B. y Sharif, K. J. (2023). PMBOK, IPMA and fuzzy-AHP based novel framework for leadership competencies development in megaprojects. *Benchmarking: An International Journal*, 30(9), 2993–3020.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-07-2021-0442/full/html>

Felipe Cajiga Calderón, J. (2024). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Empresa.org.

Fetters, M. D., Curry, L. A. y Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs—Principles and practices. *Health Services Research*, 48(6), 2134–2156. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12117>

Gareis, R., Huemann, M. y Martinuzzi, A. (2010). Relating sustainable development and project management. *Project Management Journal*, 42(4), 25–40. <https://www.pmi.org/learning/library/relating-sustainable-development-project-management-6497>

Gareis, R., Huemann, M. y Martinuzzi, A. (2013). *Project management and sustainable development principles*. Project Management Institute.

Gobierno de España. (2025). *Monitorización RSE. El portal de la Responsabilidad Social*. [https://www.mites.gob.es/es/rse/monitorizacion/index.htm#tit\\_9](https://www.mites.gob.es/es/rse/monitorizacion/index.htm#tit_9)

GPM Global. (2018a). *Guía de referencia de GPM para la gestión de proyectos sostenibles* (2.ª ed.). Green Project Management. <https://greenprojectmanagement.org/resources/our-publications>

GPM Global. (2018b). *P5 standard for sustainable project management*. Green Project Management.

GPM Global. (2023). *Estándar P5™ para la sostenibilidad en la dirección de proyectos* (v3.0). Green Project Management. <https://greenprojectmanagement.org/resources/our-publications>

GPM Global. (2024). *The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management* (v3.1). Green Project Management. <https://www.gpm.org/standards-and-publications/the-p5-standard>

Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*, 6(2), 1–19. <https://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf>

Grupo Éxito. (2023). *Informe de sostenibilidad 2023*. <https://www.grupoexito.com.co/sites/default/files/2024-02/Grupo%20%C3%89xito%20Informe%20de%20Sostenibilidad%202023.pdf>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Intedya. (2002). *SGE21 Gestión Ética y Responsabilidad Empresarial*. Intedya International Dynamic Advisors.

Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2012). *ISO 21500:2012 Guidance on project management*.

Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2020). *ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management*.

Meredith, J. R., Shafer, S. M. y Mantel Jr., S. J. (2015). *Project management: A managerial approach* (9.ª ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Managerial+Approach%2C+9th+Edition-p-9781118947029>

Moreno, H. A. (2024). Enfoques de trabajo en gestión de proyectos aplicados a Pymes del sector industrial con producción por encargo en Colombia: Una revisión literaria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 12099. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.12099](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12099)

Moreno Pérez, A. (2025). *Guía basada en metodologías ágiles para la gestión de campañas publicitarias de pequeñas agencias* [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Occidente]. <https://hdl.handle.net/10614/16147>

Nieto, J. (2020). *Strategic communication practices by consultants in Colombia*. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/340824106 Strategic communication practices by consultants in Colombia](https://www.researchgate.net/publication/340824106_Strategic_communication_practices_by_consultants_in_Colombia)

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4.ª ed.). SAGE.

Project Management Association of Japan [PMAJ]. (2016). *P2M*. [https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m\\_guide/P2M\\_Bibelot\(All\)\\_R3.pdf](https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot(All)_R3.pdf)

Project Management Institute [PMI]. (2008). *Organizational project management maturity model (OPM3)* (2.ª ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute [PMI]. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6.ª ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute [PMI]. (2021a). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7.ª ed.). Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/pmbok-guide-7th-edition>

Project Management Institute [PMI]. (2021b). *The standard for project management*. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/pmbok-guide-7th-edition>

Project Management Institute [PMI]. (2023). *Pulse of the Profession® 2023 Report*. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf>

Project Management Institute [PMI]. (2025). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (8.<sup>a</sup> ed.). Project Management Institute. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>

Ramírez Hernández, A. C., Correa Segura, D. M. y Riaño Castro, Y. A. (2025). *Estrategias en la gestión de proyectos públicos para obras de infraestructura en Colombia*. Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/78375efc-a214-4397-9a24-f09cdab5b2f4/content>

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–55. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Rivas Gómez, L. F., Garcés Rengifo, R. y Palacios Mayorga, P. (2016). *Método para seleccionar entre los estándares internacionales ISO 21500, PRINCE2 y PMBOK* [Trabajo de investigación, Universidad de San Buenaventura]. <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/entities/publication/006101e1-f193-496c-8f99-f9622e750992>

Robayo-Avenidaño, A. y Prato-García, D. (2024). El valor de las prácticas de responsabilidad social empresarial en un mundo más preocupado por la sostenibilidad: Una revisión de la literatura. *Revista UIS Ingenierías*, 23(2), 71–90.

Scheinsohn, D. (2011). *Comunicación estratégica: Management y fundamentos*. Ediciones Granica. <https://www.planetadelibros.com/libro-comunicacion-estrategica/3120>

Schmidt, C., Rosenfeld, A., Kirti Gupta, D. y Kumagai, K.-I. (2016). *ISO 26000 basic training material*. International Organization for Standardization.

Shenhar, A. J. y Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business School Press.

Skogmar, K. (2015). *PRINCE2, the PMBOK guide and ISO 21500:2012*. AXELOS. [https://mosaicprojects.com.au/PDF-Gen/PRINCE2\\_PMBOK\\_ISO.pdf](https://mosaicprojects.com.au/PDF-Gen/PRINCE2_PMBOK_ISO.pdf)

Solís, J. I. C. (2015). Las normas de responsabilidad social: Su dimensión en el ámbito laboral de las empresas. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 20, 3–29. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1870467015000020>

Takagi, N. y Varajão, J. (2019). Integration of success management into project management guides and methodologies: Position paper. *Procedia Computer Science*, 164, 366–372. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.183>

Takagi, N. y Varajão, J. (2025). ISO 21502 and success management: A required marriage in project management. *SAGE Open*, 15(3), 21582440251355046. <https://doi.org/10.1177/21582440251355046>

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Universidad Autónoma del Caribe. (s.f.). *Especialización en Gerencia de la Comunicación Estratégica*. <https://www.uac.edu.co/especializaciones/especializacion-en-gerencia-de-la-comunicacion-estrategica>

Universidad EAFIT. (2021). *Modelo híbrido de gestión de proyectos para WE GO Agency* [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT].

<https://repository.eafit.edu.co/entities/publication/c72d2ad7-094d-461d-abe0-49a6712116a5/full>

Universidad EAN. (2025). *Módulo de gestión de portafolios de proyectos – Maestría en Gerencia de Proyectos* [Documento interno].

Whittington, R., Johnson, G., Scholes, K., Angwin, D. y Regnér, P. (2022). *Exploring Strategy* (12.ª ed.). Pearson.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5.ª ed.). SAGE.

## **Anexos**

### **1. Anexo 1: sustento de diseño metodológico**

#### 1.1 Definición del enfoque y tipo de investigación

La propuesta corresponde a una tesis aplicada bajo trabajo dirigido, orientada a producir mejoras verificables en la consultoría de comunicación estratégica “Adriana y Nicolás Consultores”. La misma es una investigación descriptiva, al contar con información suficiente para profundizar en el objeto de estudio, que busca caracterizar prácticas y resultados en un corte temporal que abarca desde julio de 2022 hasta septiembre de 2025, haciéndola también una investigación transversal. Integra un enfoque mixto (datos cuantitativos y datos cualitativos) con razonamiento inductivo, que parte del caso particular de la consultoría mencionada para derivar patrones de mejora y lineamientos de gestión que pueden ser aplicados en objetos de estudio similares. La combinación de métodos se justifica para fortalecer la triangulación, la validez y la meta-inferencia en estudios organizacionales (Hernández-Sampieri et al., 2018; Creswell & Plano Clark, 2018; Fetters, Curry, & Creswell, 2013).

El marco disciplinar de evaluación y mejora se alinea con el PMBOK® 7 —basado en principios y dominios de desempeño (interesados, equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entrega, medición e incertidumbre)— con foco en la entrega de valor y la adaptabilidad al contexto (PMI, 2021). De manera transversal se incorpora el estándar P5 de GPM Global para identificar impactos en Personas, Planeta, Prosperidad, Proceso y Producto, ampliando la noción de desempeño más allá de lo estrictamente financiero (GPM Global, 2024).

#### 1.2 Planteamiento del análisis externo e interno de la empresa

El análisis del entorno y de las capacidades internas se estructura en dos planos complementarios:

##### 1.2.1 Externo.

Se utilizarán dos lentes: PESTEL y Las Cinco Fuerzas de Porter. Con PESTEL se mapearán factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que inciden en la demanda y provisión de servicios de comunicación estratégica. Con

Las Cinco Fuerzas, se evaluarán rivalidad, amenaza de entrantes y sustitutos, así como el poder de negociación de clientes y proveedores, para perfilar presiones competitivas, riesgos y oportunidades de diferenciación (Porter, 2008; Whittington, Johnson, Scholes, Angwin, & Regnér, 2022). Estos insumos se conectarán con los dominios de incertidumbre, medición y entrega del PMBOK® 7, de modo que hallazgos externos alimenten decisiones de planificación y gestión de riesgos (PMI, 2021).

### 1.2.2 Interno.

Se analizarán los Factores Ambientales de la Empresa (EEF) y los Activos de Procesos Organizacionales (OPAs) —cultura, estructura, políticas, plantillas, repositorios y lecciones aprendidas— para diagnosticar madurez y priorizar mejoras de alto impacto/bajo costo (PMI, 2017a). La evaluación interna se anclará en los dominios del PMBOK® 7 y en los criterios P5, y se contrastará con referentes de madurez como P3M3 para orientar una hoja de ruta de capacidades (AXELOS, 2015; PMI, 2021; GPM Global, 2024).

### 1.3 Población, muestra y ficha técnica

El universo abarca julio de 2022 a septiembre 2025, correspondiente a los tres primeros años de operación. Se consideran dos unidades de análisis: (a) proyectos ejecutados por la consultoría y (b) actores clave: el gerente de proyectos (inclusión forzosa) y sponsors/patrocinadores.

Población y muestra del componente cuantitativo: Población (N): 32 proyectos ejecutados entre 2022–2025. - Muestreo: probabilístico aleatorio simple, apropiado cuando las unidades del marco muestral tienen probabilidad igual y conocida (Cochran, 1977; Hernández-Sampieri et al., 2018). - Tamaño de la muestra (n): se aplica la corrección para población finita con la fórmula expresada en texto:

$$\text{Fórmula: } n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Parámetros: Z = 1,96 (95 %), e = 0,05, p = 0,50, q = 0,50, N = 32. - Cálculo:  $Z^2 * p * q * N = 3,8416 * 0,25 * 32 = 30,7328$ ;  $e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q = 0,0025 * 31 + 0,9604 = 1,0379$ ; por tanto,  $n = 30,7328 / 1,0379 = 29,62 = 30$  (redondeo al entero)

superior). Decisión:  $n = 30$  proyectos. La selección se realizará con números aleatorios reproducibles y acta de trazabilidad (Cochran, 1977; Hernández-Sampieri et al., 2018).

Población y muestra del componente cualitativo: Gerente de proyectos: censo por inclusión forzosa ( $N = 1$ ). Al existir un único gerente, no procede muestreo; se trata de un informante clave cuyo conocimiento tácito y visión holística son insustituibles para comprender gobernanza y decisiones (Patton, 2015; Yin, 2014).

Sponsors/patrocinadores:  $N = 8$ . Con los mismos parámetros de la fórmula anterior para población finita,  $n = 7,86$ ; dadas las exigencias de precisión y el tamaño reducido, se realizará censo ( $n = 8$ ) para evitar error de muestreo y asegurar la totalidad de perspectivas (Cochran, 1977; Hernández-Sampieri et al., 2018).

#### 1.4 Fichas técnicas

Checklist de proyectos (cuantitativo): población 32; muestra 30; muestreo aleatorio simple; unidad de observación: proyecto; fuente: revisión documental (brief, contrato, plan, cronograma, actas, aprobaciones, informes, matriz de riesgos, lecciones); análisis: frecuencias/porcentajes, índice global y subíndices por dominio y P5 (PMI, 2021; GPM Global, 2024).

Entrevista al gerente (cualitativo): cobertura censo ( $N = 1$ ); tipo semiestructurada; ejes: gobernanza, EEF/OPAs, planificación, interesados, comunicación, medición de valor, P5, madurez; análisis: codificación temática y triangulación (PMI, 2017a; PMI, 2021).

Entrevistas a sponsors (cualitativo): cobertura censo ( $N = 8$ ); tipo semiestructurada con bloques Likert (1–5) y preguntas abiertas; ejes: objetivos y alcance, relación/comunicación, cumplimiento, calidad, valor reputacional, P5; análisis: descriptivos de escalas y análisis temático (Creswell & Plano Clark, 2018; PMI, 2021; GPM Global, 2024).

#### 1.5 Identificación de variables (según marco teórico)

Adopción de buenas prácticas de gerencia de proyectos (independiente): Definida como el grado de cumplimiento de prácticas por dominios de desempeño (PMBOK® 7). Indicadores: porcentaje de ítems cumplidos por dominio y global (PMI, 2021).

Desempeño del proyecto (dependiente): Logro de objetivos/alcance, cumplimiento de hitos/plazos y calidad de entregables, triangulando evidencia documental y satisfacción del sponsor. Indicadores: % de hitos cumplidos, criterios de calidad logrados, NPS/satisfacción media.

Gestión de interesados y comunicación (mediadora): Claridad de expectativas, efectividad comunicacional, gestión de cambios y crisis. Indicadores: puntajes Likert sobre claridad, oportunidad, bidireccionalidad; evidencia de plan de involucramiento (PMI, 2021).

Sostenibilidad P5 (moderadora): Presencia de prácticas/impactos en Personas, Planeta, Prosperidad, Proceso y Producto. Indicadores: subíndices P5 (dicotómicos/ordinales) y percepciones del sponsor (GPM Global, 2024).

Madurez/OPAs (contextual): Existencia y uso de plantillas, repositorios, control de versiones y lecciones institucionales. Indicadores: evidencia binaria y notas cualitativas (PMI, 2017a; AXELOS, 2015).

#### 1.6 Diseño de instrumentos (Pilotos)

El estudio adopta un enfoque mixto y descriptivo para evaluar e integrar prácticas de gerencia de proyectos en la consultoría “Adriana y Nicolás Consultores”. Se combinan entrevistas semiestructuradas y una lista de chequeo que audita evidencia documental, lo que permite triangulación y una comprensión más robusta del fenómeno (Creswell & Plano Clark, 2018; Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista, 2018).

Los contenidos de los instrumentos se organizan con base en los dominios de desempeño del PMBOK® 7 (interesados; equipo; enfoque de desarrollo y ciclo de vida; planificación; trabajo del proyecto; entrega; medición; incertidumbre), con foco en entrega de valor y adaptabilidad (PMI, 2021). Adicionalmente, se incorpora la lente P5 (Personas, Planeta, Prosperidad, Proceso y Producto) para integrar criterios de sostenibilidad a la evaluación (GPM Global, 2024).

Se incluye una entrevista al gerente de proyectos por tratarse de un caso único e informante clave (censo por inclusión forzosa), lo cual es consistente con el muestreo intencional en evaluación cualitativa (Patton, 2015; Yin, 2014). Las entrevistas a sponsors/patrocinadores captan la voz del cliente sobre objetivos, relación, resultados y valor; la lista de chequeo objetiva el cumplimiento de prácticas y artefactos clave.

#### 1.6.1 Instrumento I — Entrevista semiestructurada al Gerente de Proyectos (censo N = 1)

Objetivo: Reconstruir gobernanza, EEF/OPAs, planificación y enfoque de desarrollo, gestión de interesados y comunicación, trabajo/entrega, medición de valor, sostenibilidad P5 y prioridades de mejora.

Aplicación: Entrevista de 60–75 minutos, virtual o presencial, grabada con consentimiento.

Metadatos: Fecha | Código entrevista | Cargo | Años de experiencia | Años en la consultoría.

Guion por bloques (códigos I1–I15)

##### A. Contexto y gobernanza

I1. ¿Cómo se gobiernan portafolio y proyectos (roles, comités, rituales, decisiones)?

I2. ¿Qué OPAs (plantillas, repositorios, lecciones) se usan y cómo se mantienen (control de versiones)? (PMI, 2017a).

I3. ¿Qué EEF (mercado, regulación, tecnología) condicionan más los proyectos? (PMI, 2017a).

##### B. Planificación y enfoque de desarrollo

I4. ¿Cómo se definen objetivos, alcance y criterios de calidad/aceptación?

I5. ¿Cómo se gestionan riesgos e incertidumbre y qué señales tempranas se monitorean? (PMI, 2021).

16. ¿Qué enfoque (predictivo/ágil/híbrido) se adopta y con qué criterios de adaptabilidad?

C. Interesados y comunicación

17. ¿Cómo se identifican, mapean e involucran interesados y cómo cambia ese mapa?

18. ¿Qué prácticas de comunicación se emplean para alinear expectativas y gestionar cambios? (PMI, 2021).

19. ¿Cómo se gestiona la participación del sponsor?

D. Trabajo, entrega y medición de valor

I10. ¿Cómo se realiza el seguimiento del trabajo y el control de cambios?

I11. ¿Qué KPIs se usan para satisfacción del cliente y eficacia reputacional?

I12. ¿Cómo se enlazan entregables con beneficios y resultados esperados?

E. Sostenibilidad y mejora

I13. ¿Qué prácticas/impactos P5 son más relevantes en la consultoría? (GPM Global, 2024).

I14. ¿Qué lecciones aprendidas han sido más útiles para mejorar el desempeño?

I15. ¿Qué quick wins priorizaría para el siguiente ciclo y por qué?

1.6.2 Instrumento II — Entrevista semiestructurada a sponsors/Patrocinadores  
(censo N = 8)

Objetivo. Captar valoración del patrocinador sobre objetivos, relación/comunicación, ejecución y resultados, valor percibido y P5.

Aplicación. Entrevista de 45–60 minutos (virtual/presencial). Escala Likert 1–5: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = Parcialmente en desacuerdo 3 = neutral 4 = Parcialmente de acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo.

Metadatos. Fecha | Código | Organización | Rol | Proyecto | Año | Tipo de servicio.

Bloques e ítems (códigos L1–L13, NPS, A1–A3)

Inicio y objetivos (Likert) (0–5).

- L1. Los objetivos del proyecto quedaron claros desde el inicio.
- L2. El alcance y los entregables se comprendieron por ambas partes.
- L3. Se definieron criterios de calidad/aceptaciones suficientes.

Comunicación y relación (Likert) (0–5)

- L4. La frecuencia y la calidad de la comunicación fue adecuada.
- L5. La consultoría respondió oportunamente a cambios o contingencias.
- L6. Hubo escucha activa y participación en decisiones relevantes.

Ejecución y resultados (Likert) (0–5)

- L7. Los hitos y plazos se cumplieron según lo previsto.
- L8. Los entregables cumplieron los criterios de calidad acordados.
- L9. El proyecto generó valor reputacional/estratégico para la organización.

Sostenibilidad P5 (Likert) (0–5)

- L10. Se cuidaron impactos en Personas (equipo/usuarios).
- L11. Se consideraron impactos ambientales pertinentes (Planeta).
- L12. Se evidenció Prosperidad (uso eficiente de recursos/valor) (0–5)
- L13. Se fortalecieron Procesos internos y el Producto/resultado fue responsable y útil. (0-5).

Cierre

- NPS. ¿Qué tan probable es que recomiende la consultoría? (0–5).
- A1. ¿Qué debería mejorar la consultoría en metodología, comunicación y medición? (abierta).
- A2. Describa un caso concreto que refleje valor o aprendizaje (abierta).
- A3. ¿Qué práctica sostenible recomendaría incorporar/fortalecer? (abierta).

Objetivo. Verificar evidencia objetiva de prácticas por dominios PMBOK® 7 e integrar criterios P5 y OPAs/madurez.

Aplicación. Unidad de observación: proyecto. Respuesta Sí/No/NA y fuente de evidencia (archivo/acta/reporte/correo y ruta).

Metadatos. Evaluador | Fecha | Código de proyecto | Cliente | Año | Tipo de servicio.

A. Stakeholders (ST1–ST5)

ST1. Mapa de interesados aprobado.

ST2. Matriz poder–interés actualizada.

ST3. Plan de involucramiento formalizado.

ST4. Registro de comunicaciones clave (decisiones/hitos).

ST5. Lecciones aprendidas sobre relación con interesados.

B. Enfoque y planificación (PL1–PL6)

PL1. Brief/caso de negocio documentado.

PL2. EDT o backlog definido y aprobado.

PL3. Cronograma con hitos y responsables.

PL4. Criterios de calidad y aceptación acordados.

PL5. Registro de riesgos con análisis y respuestas.

PL6. Control de cambios (línea base y solicitudes).

C. Trabajo y entrega (EX1–EX6)

EX1. Plan de seguimiento (tablero, iteraciones).

EX2. Evidencia de avance (status reports).

EX3. Aprobaciones formales de entregables.

EX4. Trazabilidad de requisitos.

EX5. Gestión de incidentes/crisis documentada.

EX6. Handover/cierre con transferencia al cliente.

D. Medición (ME1–ME4)

ME1. KPIs de eficacia definidos.

ME2. Encuesta de satisfacción aplicada.

ME3. Informe de resultados con análisis.

ME4. Retroalimentación del sponsor archivada. - E. Incertidumbre y riesgos (RI1–RI4)

RI1. Registro de riesgos vivo actualizado.

RI2. Señales tempranas identificadas.

RI3. Mitigaciones implementadas y trazables.

RI4. Lecciones aprendidas cargadas al repositorio.

F. Sostenibilidad P5 (P5-1–P5-5)

P5-1. Personas (equidad/condiciones justas).

P5-2. Planeta (gestión de impactos ambientales).

P5-3. Prosperidad (eficiencia/valor económico).

P5-4. Proceso (mejora de capacidades del cliente).

P5-5. Producto (accesibilidad/ética/veracidad).

G. OPAs y madurez (MA1–MA5)

MA1. Uso de plantillas institucionales.

MA2. Repositorio con control de versiones.

MA3. Archivo único del proyecto en repositorio.

MA4. Lecciones institucionales cargadas.

MA5. Evidencias de mejora continua aplicada.

### 1.7 Validación de instrumentos (Prueba de expertos)

El método de Aiken sirve para comprobar si los ítems de un instrumento “tienen sentido” para expertos: mide cuánto acuerdan en que cada pregunta es clara, relevante y suficiente. Cada experto califica en una escala ordenada (por ejemplo, de 1 a 4). Con esas calificaciones se calcula un índice entre 0 y 1 llamado V de Aiken: mientras más cerca de 1, mejor respaldo de validez de contenido (Aiken, 1980). En la práctica, se definen umbrales simples para decidir: por ejemplo,  $V \geq 0.80$  = aceptar,  $0.70 \leq V < 0.80$  = revisar,  $V < 0.70$  = rediseñar (Aiken, 1980; Ecurra, 1988).

Se consulto a tres expertos: 1. Antonio Rodríguez Peña ([Perfil profesional](#)) 2. Claudia Mercedes Padrón Mercado ([Perfil profesional](#)) y 3. Germán Collazos Guzmán ([Perfil profesional](#)), una escala de 1 a 4 para valorar cada ítem en claridad, relevancia y suficiencia. Se deja evidencia de la interacción con ellos en este enlace: [EVIDENCIA EXPERTOS MÉTODO AIKEN](#)

A continuación, se realiza una reseña de las valoraciones:

**Tabla 11.** Valoración del Instrumento I por Antonio Rodríguez Peña

<b>Criterio</b>	<b>Claridad (1–4)</b>	<b>Relevancia (1–4)</b>	<b>Suficiencia (1–4)</b>	<b>Comentarios breves</b>
<b>Claridad general del guion</b>	3	4	4	No entiendo el término “sondas”
<b>Pertinencia respecto al objetivo del estudio</b>	4	4	4	
<b>Suficiencia/cobertura de contenidos</b>	3	4	4	En sostenibilidad y mejora recomiendo preguntar que prácticas de sostenibilidad tiene proyectado incluir en las siguientes consultorías.
<b>Factibilidad (tiempos, secuencia, comprensión)</b>	4	—	—	
<b>Riesgos o sesgos potenciales</b>	4	—	—	
<b>Recomendación</b>	4	—	—	Aprobar / Ajustar / No aprobar (Resalte en negrilla)

**Nota.** Elaboración propia con el envío de la valoración del experto

**Tabla 12.** Valoración del Instrumento II por Antonio Rodríguez Peña

<b>Criterio</b>	<b>Claridad (1–4)</b>	<b>Relevancia (1–4)</b>	<b>Suficiencia (1–4)</b>	<b>Comentarios breves</b>
<b>Claridad de instrucciones y escala</b>	4	4	4	
<b>Pertinencia de los bloques Likert</b>	4	4	4	
<b>Suficiencia (objetivos, relación, resultados, P5)</b>	4	4	4	
<b>Balance Likert/abiertas y tiempo estimado</b>	4	—	—	
<b>Riesgos o sesgos potenciales</b>	4	—	—	
<b>Recomendación</b>	4	—	—	Aprobar / Ajustar / No aprobar (Resalte en negrilla)

*Nota. Elaboración propia con el envío de la valoración del experto*

**Tabla 13.** Valoración del Instrumento III por Antonio Rodríguez Peña

<b>Criterio</b>	<b>Claridad (1–4)</b>	<b>Relevancia (1–4)</b>	<b>Suficiencia (1–4)</b>	<b>Comentarios breves</b>
<b>Claridad de definiciones operativas y códigos</b>	4	4	3	En enfoque y planificación incluiría específicamente Control del Plan de Gestión de la Sostenibilidad

<b>Pertinencia de los dominios y de P5</b>	4	4	4	
<b>Suficiencia/cobertura de ítems por dominio</b>	4	4	4	
<b>Factibilidad (acceso a evidencias, tiempos)</b>	4		—	—
<b>Riesgos o sesgos potenciales</b>	4		—	—
<b>Recomendación</b>	4		—	— Aprobar / Ajustar / No aprobar (Resalte en negrilla)

*Nota. Elaboración propia con el envío de la valoración del experto*

Observaciones y recomendaciones finales de Antonio Rodríguez Peña: En general muy buenos instrumentos.

**Tabla 14.** Valoración Instrumento I Claudia Mercedes Padrón Mercado

<b>Criterio</b>	<b>Claridad (1-4)</b>	<b>Relevancia (1-4)</b>	<b>Suficiencia (1-4)</b>	<b>Comentarios breves</b>
<b>Claridad general del guion</b>	3	4	4	
<b>Pertinencia respecto al objetivo del estudio</b>	4	4	4	
<b>Suficiencia/cobertura de contenidos</b>	4	4	4	
<b>Factibilidad (tiempos, secuencia, comprensión)</b>	4		—	—
<b>Riesgos o sesgos potenciales</b>	3		—	—
<b>Recomendación</b>			—	— Aprobar / Ajustar / No aprobar

<b>Criterio</b>	<b>Claridad (1–4)</b>	<b>Relevancia (1–4)</b>	<b>Suficiencia (1–4)</b>	<b>Comentarios breves</b>
				(Resalte en negrilla)

*Nota. Elaboración propia con el envío de la valoración del experto*

Observaciones clave del instrumento I: Considero que siendo el gerente de proyectos debería tener un orden de lo macro a lo micro, recomiendo comenzar con el bloque B y luego con los demás y pudiera ser de ayuda indagar por periodicidad en la medición de KPI y cambios importantes en los mismos.

**Tabla 15.** Valoración Instrumento II Claudia Mercedes Padrón Mercado

<b>Criterio</b>	<b>Claridad (1–4)</b>	<b>Relevancia (1–4)</b>	<b>Suficiencia (1–4)</b>	<b>Comentarios breves</b>
<b>Claridad de instrucciones y escala</b>	4	4	4	
<b>Pertinencia de los bloques Likert</b>	4	4	4	
<b>Suficiencia (objetivos, relación, resultados, P5)</b>	4	3	4	
<b>Balance Likert/abiertas y tiempo estimado</b>	4	—	—	
<b>Riesgos o sesgos potenciales</b>	4	—	—	
<b>Recomendación</b>		—	—	Aprobar / Ajustar / No aprobar (Resalte en negrilla)

*Nota. Elaboración propia con el envío de la valoración del experto*

Observaciones clave instrumento II: Revisar si es claro el concepto de calidad/aceptación o si se debe establecer como ANS (acuerdos de nivel de servicio), incluir formas de evaluar la reacción ante imprevistos y/o manejo de problemas

**Tabla 16.** Valoración Instrumento III Claudia Mercedes Padrón Mercado

<b>Criterio</b>	<b>Claridad (1-4)</b>	<b>Relevancia (1-4)</b>	<b>Suficiencia (1-4)</b>	<b>Comentarios breves</b>
<b>Claridad de definiciones operativas y códigos</b>	4	4	4	
<b>Pertinencia de los dominios y de P5</b>	4	4	4	
<b>Suficiencia/cobertura de ítems por dominio</b>	4	4	4	
<b>Factibilidad (acceso a evidencias, tiempos)</b>	4	—	—	
<b>Riesgos o sesgos potenciales</b>	4	—	—	
<b>Recomendación</b>		—	—	Aprobar / Ajustar / No aprobar (Resalte en negrilla)

*Nota. Elaboración propia con el envío de la valoración del experto*

Observaciones clave instrumento III: Ninguna, muy completo este checklist aunque considero que estaría bien monitorear donde dejan copias seguras de la información

Observaciones y recomendaciones finales de Claudia Padrón: Fortalezas: Se muestra un ejercicio juicioso para el proyecto con diferentes fuentes que aportan valor a los resultados. Riesgos y consideraciones: Revisar si en el checklist se puede incluir otro auditor para hacer más objetiva la calificación.

**Tabla 17.** Valoración Instrumento I Germán Collazos Guzmán

<b>Criterio</b>	<b>Claridad (1–4)</b>	<b>Relevancia (1–4)</b>	<b>Suficiencia (1–4)</b>	<b>Comentarios breves</b>
<b>Claridad general del guion</b>	3	4	3	Ítems claros y secuenciales; en I2 e I3 puedes precisar con ejemplos (p. ej., OPAs: plantillas de cronogramas; EEF: regulación financiera, tendencias tecnológicas).
<b>Pertinencia respecto al objetivo del estudio</b>	4	4	4	Preguntas alineadas con dominios PMBOK® 7, cubren gobernanza, riesgos y comunicación.
<b>Suficiencia/cobertura de contenidos</b>	3	4	3	Cobertura amplia; te sugiero incluir un ítem sobre gestión de innovación/aprendizaje organizacional.
<b>Factibilidad (tiempos, secuencia, comprensión)</b>	4	—	—	Tiempo estimado (60–75 min) adecuado.
<b>Riesgos o sesgos potenciales</b>	3	—	—	Riesgo de respuestas técnicas; considera usar sondas de aclaración.

<b>Criterio</b>	<b>Claridad (1-4)</b>	<b>Relevancia (1-4)</b>	<b>Suficiencia (1-4)</b>	<b>Comentarios breves</b>
<b>Recomendación</b>	3	—	—	Aprobar / Ajustar / No aprobar (Resalte en negrilla)

*Nota. Elaboración propia con el envío de la valoración del experto*

**Tabla 18.** Valoración Instrumento II Germán Collazos Guzmán

<b>Criterio</b>	<b>Claridad (1-4)</b>	<b>Relevancia (1-4)</b>	<b>Suficiencia (1-4)</b>	<b>Comentarios breves</b>
<b>Claridad de instrucciones y escala</b>	4	4	4	Instrucciones claras; te sugiero incluir ejemplo de escala (1= totalmente en desacuerdo, 5= totalmente de acuerdo).
<b>Pertinencia de los bloques Likert</b>	4	4	4	Ítems coherentes con relación cliente–consultoría
<b>Suficiencia (objetivos, relación, resultados, P5)</b>	3	4	3	Buena cobertura; en L11 puedes precisar diferencia entre eficiencia económica y prosperidad estratégica.
<b>Balance Likert/abiertas y tiempo estimado</b>	4	—	—	Equilibrado; podrías añadir pregunta abierta sobre innovación o diferenciación de la consultoría.

<b>Criterio</b>	<b>Claridad (1-4)</b>	<b>Relevancia (1-4)</b>	<b>Suficiencia (1-4)</b>	<b>Comentarios breves</b>
<b>Riesgos o sesgos potenciales</b>	4	—	—	Posible sesgo de cortesía en sponsors; sugerir explicar confidencialidad de respuestas.
<b>Recomendación</b>	3	—	—	Aprobar / Ajustar / No aprobar (Resalte en negrilla)

Nota. Elaboración propia con el envío de la valoración del experto

**Tabla 19.** Valoración Instrumento III Germán Collazos Guzmán

<b>Criterio</b>	<b>Claridad (1-4)</b>	<b>Relevancia (1-4)</b>	<b>Suficiencia (1-4)</b>	<b>Comentarios breves</b>
<b>Claridad de definiciones operativas y códigos</b>	3	4	3	Ítems claros; en RI2 o ME4 podrías dar ejemplos de evidencia (p. ej., reportes de riesgo, minutas, encuestas).
<b>Pertinencia de los dominios y de P5</b>	4	4	4	Integras adecuadamente sostenibilidad (P5) y madurez institucional.
<b>Suficiencia/cobertura de ítems por dominio</b>	3	4	3	Cubres lo esencial; considera incluir ítem sobre apropiación del conocimiento más allá de documentos (ej.: talleres de socialización).
<b>Factibilidad (acceso a evidencias, tiempos)</b>	4	—	—	Diseño aplicable; considera ejemplos de fuentes de evidencia

<b>Criterio</b>	<b>Claridad (1–4)</b>	<b>Relevancia (1–4)</b>	<b>Suficiencia (1–4)</b>	<b>Comentarios breves</b>
				(actas, tableros, repositorios).
<b>Riesgos o sesgos potenciales</b>		—	—	Riesgo de sobrecarga documental si no se priorizan evidencias.
<b>Recomendación</b>		—	—	Aprobar / Ajustar / No aprobar (Resalte en negrilla)

*Nota. Elaboración propia con el envío de la valoración del experto*

Observaciones y recomendaciones finales de Germán Collazos: Fortalezas: Coherencia con el PMBOK® 7 e inclusión de P5, triangulación entre entrevistas y auditoría documental y balance entre instrumentos cualitativos y cuantitativos. Riesgos y consideraciones: Posibles ambigüedades en algunos ítems (ej.: 'prosperidad' o 'señales tempranas') y posible exceso de detalle en checklist si no se delimitan evidencias esenciales. Aprobar la metodología con ajustes de texto menores.

Los instrumentos son conceptualmente robustos y metodológicamente sólidos. Las sugerencias de ajuste menor buscan fortalecer precisión y aplicabilidad, sin afectar el diseño central. En conclusión, se considera que los instrumentos son conducentes y positivos para los fines del estudio.

## 1.8 Optimización de elementos y completitud

Esta sección presenta los tres instrumentos validados con ajustes menores sugeridos por los expertos y ya incorporados. Cada instrumento incluye objetivo, aplicación, metadatos y el cuerpo del instrumento listo para uso en campo.

### 1.8.1 Instrumento I — Entrevista semiestructurada al Gerente de Proyectos (Aprobar con ajustes menores)

El V de Aiken indica validez de contenido sólida: relevancia ( $V = 1,000$ ) y suficiencia ( $V = 0,926$ ) están por encima del umbral de 0,80; la claridad ( $V = 0,843$ ) supera el punto de corte, pero es donde se concentraron las observaciones (“sondas”, orden del guion y ejemplificación de OPAs/EEF). A la luz de Aiken (1980) y la práctica de validez por jueces (Escurra, 1988), esto justifica ajustes léxicos y de orden, no un rediseño.

Se implementaron tres optimizaciones: (1) reordenar bloques a un flujo macro→micro (Planificación → Interesados → Trabajo/Medición → Sostenibilidad → Contexto) para favorecer la narración; (2) sustituir “sondas” por “preguntas de sondeo/repreguntas” y ejemplificar OPAs/EEF en las instrucciones al entrevistador; y (3) precisar periodicidad de KPIs y proyección P5 en los ítems de medición y sostenibilidad. Estos cambios elevan la claridad operativa manteniendo la alineación con dominios de desempeño (PMI, 2021) y el estándar P5 (GPM Global, 2024).

Decisión: aprobar con ajustes menores ya incorporados (Aiken, 1980; Escurra, 1988; PMI, 2021; GPM Global, 2024). A continuación, se deja el instrumento validado:

Instrumento I — Entrevista semiestructurada al Gerente de Proyectos (Censo, N = 1)

Objetivo. Reconstruir gobernanza, EEF/OPAs, planificación y enfoque de desarrollo, involucramiento de interesados y comunicación, ejecución y control, medición de valor, sostenibilidad (P5) y prioridades de mejora.

Aplicación. Entrevista de 60–75 minutos, virtual o presencial, con consentimiento informado. Grabación para transcripción.

Metadatos. Fecha | Código entrevista | Cargo | Años de experiencia | Años en la consultoría.

Nota para el/la entrevistador(a). Usar preguntas de sondeo/repreguntas cuando aplique (p. ej., “¿puedes darme un ejemplo concreto?”, “¿con qué frecuencia?”, “¿qué

cambió?”). Evitar tecnicismos sin definición; cuando se mencionen OPAs (p. ej., plantillas de cronograma, repositorio de lecciones aprendidas) o EEF (p. ej., regulación sectorial, tendencias tecnológicas), aclararlos con ejemplos.

Guion por bloques (códigos I1–I15)

Secuencia optimizada (macro → micro): B → C → D → E → A.

#### B. Planificación y enfoque de desarrollo

I4. ¿Cómo se definen objetivos, alcance y criterios de calidad/aceptación? ¿Cómo se documentan?

I5. ¿Cómo se gestionan riesgos e incertidumbre y qué señales tempranas se monitorean? ¿Con qué periodicidad?

I6. ¿Qué enfoque (predictivo/ágil/híbrido) se adopta y con qué criterios de adaptabilidad ante cambios relevantes?

#### C. Interesados y comunicación

I7. ¿Cómo se identifican, mapean e involucran interesados y cómo cambia ese mapa durante el proyecto/portafolio?

I8. ¿Qué prácticas de comunicación se emplean para alinear expectativas y gestionar cambios (rituales, tableros, minutas)?

I9. ¿Cómo se gestiona la participación del sponsor a lo largo del ciclo?

#### D. Trabajo, entrega y medición de valor

I10. ¿Cómo se realiza el seguimiento del trabajo y el control de cambios?

I11. ¿Qué KPIs se usan para satisfacción del cliente y eficacia reputacional?  
Indique periodicidad y variaciones recientes.

I12. ¿Cómo se enlazan entregables con beneficios/resultados esperados? ¿Qué mecanismos de trazabilidad se usan?

E. Sostenibilidad y mejora (P5)

113. ¿Qué prácticas/impactos P5 son más relevantes en la consultoría?

114. ¿Qué lecciones aprendidas han sido más útiles para mejorar el desempeño?

115. ¿Qué quick wins priorizaría en el siguiente ciclo y qué prácticas P5 proyecta incluir/fortalecer y por qué?

A. Contexto y gobernanza

11. ¿Cómo se gobiernan portafolio y proyectos (roles, comités, rituales, decisiones)?

12. ¿Qué OPAs (plantillas, repositorios, lecciones) se usan y cómo se mantienen (control de versiones)?

13. ¿Qué EEF (mercado, regulación, tecnología) condicionan más los proyectos?

1.8.2 Instrumento II — Entrevista semiestructurada a Sponsors/Patrocinadores  
(Aprobar)

Los tres criterios superan holgadamente el umbral (claridad 0,954; relevancia 0,963; suficiencia 0,963), lo que respalda la aprobación (Aiken, 1980; Ecurra, 1988). Las observaciones de expertos apuntaron a matizar sesgos de cortesía y a afinar conceptos, más que a la estructura.

Para blindar la aplicación, se añadieron: (a) cláusula de confidencialidad al inicio, (b) definición operativa de criterios de aceptación/SLAs (para consistencia semántica), (c) un ítem L5b para evaluar la gestión de imprevistos, y (d) una pregunta abierta A4 sobre innovación/diferenciación. Además, se explicitó la distinción entre eficiencia económica (uso de recursos) y prosperidad estratégica (valor reputacional e intangibles), coherente con PMBOK® 7 (PMI, 2021) y el enfoque P5 (GPM Global, 2024).

Decisión: aprobar (Aiken, 1980; Ecurra, 1988; PMI, 2021; GPM Global, 2024).

Instrumento II — Entrevista semiestructurada a Sponsors/Patrocinadores (Censo,  
N ≈ 8)

Objetivo. Captar valoración del patrocinador sobre objetivos,  
relación/comunicación, ejecución y resultados, valor percibido e integración de prácticas  
P5.

Aplicación. Entrevista de 45–60 minutos (virtual/presencial). Escala Likert 1–5: 1 =  
Totalmente en desacuerdo; 3 = Neutral; 5 = Totalmente de acuerdo.

Cláusula de confidencialidad. Sus respuestas son confidenciales y se analizarán  
de forma agregada.

Metadatos. Fecha | Código | Organización | Rol | Proyecto | Año | Tipo de servicio.

Definición operativa clave. Criterios de calidad/aceptación (también ANS/SLAs):  
parámetros verificables para aprobar entregables (p. ej., tiempos de entrega, precisión de  
informes, disponibilidad de soporte).

Bloques e ítems (códigos L1–L13, NPS, A1–A4)

Inicio y objetivos (Likert)

L1. Los objetivos del servicio se comunicaron claramente.

L2. El alcance y los criterios de aceptación/SLAs quedaron definidos y fueron  
pertinentes.

L3. Hubo alineación temprana sobre beneficios/resultados esperados.

Relación y comunicación (Likert)

L4. La comunicación fue oportuna, clara y bidireccional.

L5. Se gestionaron adecuadamente cambios y expectativas.

L5b. La consultoría gestionó de forma eficaz los imprevistos y problemas (p. ej., incidentes, cambios de alcance).

Ejecución y resultados (Likert)

L6. El seguimiento y control de cambios fueron eficaces.

L7. Los entregables cumplieron criterios de calidad/SLAs acordados.

L8. La trazabilidad entre entregables y beneficios/resultados fue clara.

Valor percibido (Likert)

L9. La consultoría aportó eficiencia económica (uso de recursos, costos, tiempos).

L10. La consultoría generó prosperidad estratégica (valor reputacional/competitivo, aprendizajes, activos intangibles).

Sostenibilidad (Likert)

L11. Se consideraron impactos P5 relevantes y se gestionaron adecuadamente.

L12. Se promovieron prácticas de mejora continua y aprendizaje organizacional.

Balance general (Likert)

L13. En términos generales, su satisfacción con la consultoría es alta.

NPS

NPS. ¿Qué tan probable es que recomiende la consultoría (0–10)?

Preguntas abiertas

A1. ¿Qué funcionó mejor y por qué?

A2. ¿Qué mejoraría para próximo ciclo?

A3. ¿Qué práctica sostenible recomendaría incorporar/fortalecer?

A4. ¿Qué innovación/diferenciación valoró de la consultoría y cuál recomendaría fortalecer?

Instrumento III — Lista de chequeo de auditoría (Aprobar con ajustes menores)

La relevancia ( $V = 1,000$ ) y la claridad ( $V = 0,963$ ) son excelentes; la suficiencia ( $V = 0,889$ ) es adecuada pero concentró recomendaciones prácticas (ejemplos de evidencia, apropiación del conocimiento, control de sostenibilidad y backups). En el marco de la validez por contenido (Aiken, 1980; Escurra, 1988), procede optimizar y no rediseñar.

Se incorporaron PL7 (plan y control de sostenibilidad), EX7 (socialización/apropiación de resultados), MA6 (backups con ubicación de copias seguras), ejemplos de evidencia en RI2 y ME4, y una nota operativa para priorizar evidencias esenciales por ítem (1–2 fuentes). Se sugiere además un segundo auditor en  $\geq 20\%$  de la muestra para reforzar objetividad del proceso de verificación (alineado con buenas prácticas de aseguramiento interno).

Decisión: aprobar con ajustes menores ya incorporados (Aiken, 1980; Escurra, 1988; PMI, 2021; GPM Global, 2024). A continuación, se deja el instrumento validado:

Instrumento III — Lista de chequeo de auditoría de proyectos (Muestra,  $n \approx 30$ )

Objetivo. Verificar evidencia objetiva de prácticas por dominios PMBOK® 7, integrando criterios P5 y OPAs/madurez.

Aplicación. Unidad de observación: proyecto. Respuestas Sí/No/NA e identificación de fuente de evidencia (archivo/acta/reporte/correo; ruta o ubicación). Priorizar evidencia esencial (máx. 1–2 fuentes por ítem). Para aumentar objetividad, considerar segundo auditor en  $\geq 20\%$  de la muestra (doble ciego).

Metadatos. Evaluador | Fecha | Código de proyecto | Cliente | Año | Tipo de servicio.

#### Ítems por dominio

##### A. Stakeholders (ST1–ST5)

ST1. Mapa de interesados aprobado.

ST2. Matriz poder–interés actualizada.

ST3. Plan de involucramiento formalizado.

ST4. Registro de comunicaciones clave (decisiones/hitos).

ST5. Lecciones aprendidas sobre relación con interesados.

##### B. Enfoque y planificación (PL1–PL7)

PL1. Brief o caso de negocio documentado.

PL2. EDT o backlog definido y aprobado.

PL3. Cronograma con hitos y responsables.

PL4. Criterios de calidad/aceptación acordados.

PL5. Registro de riesgos con análisis y respuestas.

PL6. Control de cambios (línea base y solicitudes).

PL7. Plan de gestión de sostenibilidad definido y controlado (línea base y cambios).

##### C. Trabajo y entrega (EX1–EX7)

EX1. Plan de seguimiento (tablero/iteraciones) vigente.

EX2. Evidencia de avance (status reports) archivada.

EX3. Aprobaciones formales de entregables.

EX4. Trazabilidad de requisitos.

EX5. Gestión de incidentes/crisis documentada.

EX6. Handover/cierre con transferencia al cliente.

EX7. Socialización/apropiación de resultados (taller, demo, capacitación).

##### D. Medición (ME1–ME4)

ME1. KPIs de eficacia definidos.

ME2. Encuesta de satisfacción aplicada.

ME3. Informe de resultados con análisis.

ME4. Retroalimentación del sponsor archivada (ejemplos de evidencia:  
minutas/correos, formulario, acta de comité).

E. Incertidumbre y riesgos (RI1–RI4)

RI1. Revisión de señales tempranas.

RI2. Registro de riesgos y respuesta (ejemplos de evidencia: registro, matriz,  
tablero de incidencias).

RI3. Acciones de contingencia documentadas.

RI4. Lecciones aprendidas sobre incidentes.

F. Sostenibilidad (P5) (SO1–SO4)

SO1. Identificación de impactos P5 relevantes.

SO2. Medidas de mitigación/mejoras implementadas.

SO3. Evidencia de prosperidad estratégica (intangibles, reputación, aprendizaje).

SO4. Seguimiento y mejora continua de prácticas P5.

G. OPAs y madurez (MA1–MA6)

MA1. Uso de plantillas y estándares internos.

MA2. Repositorio de lecciones aprendido actualizado.

MA3. Control de versiones de documentos.

MA4. Procedimientos de Backup definidos.

MA5. Ruta de acceso a evidencias y permisos documentados.

MA6. Backups vigentes y ubicación de copias seguras documentadas.

## **2. Anexo 2. Diagnóstico Organizacional del Entorno (Macro y Microentorno)**

Para el desarrollo del Modelo Integrado de Gerencia de Proyectos con Enfoque en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la consultora "Adriana y Nicolás", es necesario analizar el entorno general e industrial en el que opera la organización. Para ello, se emplea el análisis PESTEL, que facilita la comprensión del macroentorno, y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que permite evaluar el microentorno y la dinámica competitiva del sector de la comunicación estratégica en Bogotá.

### **Análisis PESTEL (Macroentorno)**

El modelo PESTEL evalúa los diferentes factores externos que escapan del control directo de la organización, pero que inciden profundamente en el desarrollo de los proyectos y campañas de comunicación estratégica.

**Entorno Político** El contexto institucional de Colombia atraviesa por una coyuntura caracterizada por cambios normativos y alta polarización en el debate de las políticas públicas. (Instituto para la Economía Social [IPES], 2025). Estas tensiones gubernamentales, asociadas a reformas estructurales en áreas sociales y económicas, generan un entorno de incertidumbre que puede afectar los niveles de inversión del sector privado. (Personería de Bogotá, D.C., 2025). Frente a esta realidad, la estrategia de las firmas consultoras debe priorizar la anticipación, la gestión asertiva de crisis y la protección integral de la reputación organizacional para mitigar el impacto en sus clientes. (Guzmán Ramírez, 2020).

**Entorno Económico** El panorama macroeconómico nacional proyecta un crecimiento moderado del Producto Interno Bruto (PIB) cercano al 2,0 % para el año 2025. (Gutiérrez, 2025). A pesar de esta mejora, persisten retos como una inflación estimada en un 6 % y un déficit fiscal del 7,1 % del PIB que limitan la capacidad de expansión del mercado interno. (Gutiérrez, 2025). Sin embargo, se prevé una flexibilización con una tasa de interés referencial del 9,25 %, lo cual representa una oportunidad para estimular la inversión. (Gutiérrez, 2025). Bajo este escenario financiero, los clientes exigirán a las agencias de comunicación proyectos que optimicen el uso de los recursos y demuestren retornos de inversión que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio, evitando así el *scope creep* o las desviaciones presupuestales. (Project Management Institute [PMI], 2021).

**Entorno Social** A nivel social, la sociedad colombiana manifiesta una crisis de confianza hacia las entidades públicas y privadas, un fenómeno respaldado por el Barómetro de Edelman, que ubicó al país con un índice de confianza bajo de 47 sobre 100. (Instituto para la Economía Social [IPES], 2025). Esta desconexión valida la imperiosa necesidad de que las marcas adopten enfoques de Responsabilidad Social

Corporativa (RSC) genuinos. (Robayo-Avenida y Prato-García, 2024). Por tanto, las relaciones públicas han dejado de ser vistas como un gasto operativo para convertirse en un motor estratégico diseñado para construir transparencia, valor social y legitimidad ante los ciudadanos. (Vergara Vargas, 2025).

**Entorno Tecnológico** El sector de la consultoría de comunicación enfrenta una intensa disrupción impulsada por la automatización y la digitalización de los procesos. (The Institute of Internal Auditors, 2024). La incorporación de la Inteligencia Artificial (IA), el manejo de *Big Data* y el marketing digital son exigencias básicas para el análisis de audiencias y la ejecución de campañas exitosas. (OCH Group Colombia, 2024). Esta evolución tecnológica obliga a la agencia a estandarizar sus metodologías operativas incorporando la virtualidad y herramientas de medición en tiempo real, maximizando así sus ventajas competitivas. (Universidad Nacional Abierta y a Distancia [UNAD], 2017).

**Entorno Ecológico (Ambiental)** La mitigación del cambio climático y la conservación ambiental se han vuelto obligaciones éticas insoslayables en la gerencia de proyectos contemporánea. (GPM Global, 2018). Aunque el sector de servicios y la comunicación digital parecen ajenos al desgaste físico, estudios demuestran que el consumo energético derivado del alojamiento web y las pautas digitales generan altos volúmenes de emisiones de CO<sub>2</sub>. (Pino Ross, 2022). La incorporación de estándares de sostenibilidad en el modelo de gestión permitirá que la consultora compense estos impactos negativos fomentando una operatividad sostenible y combatiendo el *greenwashing* o falsa publicidad verde. (GPM Global, 2024).

**Entorno Legal** El marco normativo nacional impone requisitos estrictos para el funcionamiento corporativo. La implementación de legislaciones como la reciente Ley 2466 de 2025 (reforma laboral) modifica directamente las condiciones de contratación y los costos asociados al talento humano de la consultoría. (Personería de Bogotá, D.C., 2025). En paralelo, la prestación de servicios en el ecosistema digital exige a la agencia el estricto cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 referente a la protección de bases de datos y la privacidad de la información de los usuarios. (Personería de Bogotá, D.C., 2025).

**Tabla 20.** Síntesis de hallazgos del Análisis PESTEL

<b>Factor</b>	<b>Variable Identificada / Hallazgo</b>	<b>Impacto Potencial en la Organización</b>
<b>Político</b>	Alta polarización, tensión gubernamental y reformas institucionales en curso.	<b>Amenaza / Reto:</b> Incertidumbre en la inversión de clientes; exige alta capacidad de gestión de crisis.
<b>Económico</b>	Crecimiento moderado del PIB (2,0 %), inflación cercana al 6 % y flexibilización de tasas de interés.	<b>Oportunidad / Reto:</b> Exigencia de los clientes por un Retorno de Inversión (ROI) medible y presupuestos eficientes.
<b>Social</b>	Crisis de confianza ciudadana en instituciones (Barómetro Edelman 47/100).	<b>Oportunidad:</b> Alta demanda de consultoría enfocada en RSC, ética y legitimidad reputacional.
<b>Tecnológico</b>	Disrupción por Inteligencia Artificial (IA), automatización y <i>Big Data</i> .	<b>Oportunidad:</b> Posibilidad de optimizar métricas e incorporar metodologías ágiles y digitales en la operación.
<b>Ecológico</b>	Exigencia de normativas ambientales e impacto energético de la huella digital (CO2).	<b>Oportunidad:</b> Diferenciación competitiva a través de la integración de estándares de sostenibilidad (P5).
<b>Legal</b>	Nueva reforma laboral (Ley 2466 de 2025) y ley de protección de datos (Ley 1581).	<b>Amenaza / Reto:</b> Aumento potencial en costos fijos y rigor normativo en el manejo de bases de datos.

**Nota.** Elaboración propia tomando como insumo los resultados del análisis PESTEL.

## 2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (Microentorno)

La evaluación estructural propuesta por Michael Porter permite medir la rentabilidad potencial del sector y ayuda a la consultora a cimentar una posición estratégica superior frente a sus rivales en el mercado de Bogotá. (Porter, 2008).

**Rivalidad entre los competidores existentes (Alta):** El mercado de las comunicaciones y el marketing digital en Colombia se encuentra ampliamente atomizado,

operando con un volumen considerable de agencias integrales, boutiques creativas y profesionales autónomos. (Pino Ross, 2022). La competencia frecuentemente se centra de forma destructiva en el precio, lo cual transfiere las utilidades del sector directamente a los clientes. (Porter, 2008). Para sortear esta rivalidad, la consultora debe diferenciar sus servicios implementando modelos de gestión de proyectos híbridos que aseguren una alineación estratégica medible con los objetivos corporativos de sus clientes. (Guarín Cortés y González, 2024).

**Amenaza de nuevos competidores (Alta):** En el contexto colombiano actual, las barreras de entrada para la creación de una agencia de marketing digital o de comunicaciones son sumamente bajas. (Pino Ross, 2022). Las nuevas tecnologías permiten que emprendedores emergentes configuren estructuras eficientes a bajos costos y desafíen rápidamente a los actores previamente establecidos. (RSM Global, 2020). Esta continua entrada de competidores exige a la consultora ofrecer metodologías sólidas e innovación permanente. (Porter, 2008).

**Poder de negociación de los clientes (Alto):** Los compradores (organizaciones y marcas) gozan de un elevado poder de negociación debido a la facilidad para comparar presupuestos y a los bajos costos que implica cambiar de agencia. (Porter, 2008). Al estar compuesto el país en un 98 % por MiPymes que requieren de estos servicios y buscan optimizar sus presupuestos, el nivel de exigencia hacia las consultoras es máximo. (Pino Ross, 2022). La estrategia para contrarrestar este poder es fidelizar al cliente superando el rol de simples proveedores tácticos y asumiendo una verdadera consultoría gerencial. (Vergara Vargas, 2025).

**Poder de negociación de los proveedores (Medio-Alto):** Las firmas de comunicación operan principalmente respaldadas por plataformas tecnológicas internacionales monopolísticas, tales como Google Ads, Meta y desarrolladores de *software* de gestión (CRM). (Pino Ross, 2022). Al enfrentarse a estos proveedores de infraestructura digital, la capacidad de negociación de la agencia es nula, ya que debe acatar sus algoritmos y estructuras tarifarias. (Pino Ross, 2022). No obstante, la agencia sí posee capacidad de negociación frente a la cadena de valor local (productoras, influenciadores y proveedores logísticos). (RSM Global, 2020).

**Amenaza de productos y servicios sustitutos (Media-Alta):** La amenaza principal proviene de las alternativas tecnológicas que permiten a los clientes prescindir de la consultoría externa. (RSM Global, 2020). El desarrollo acelerado de plataformas de inteligencia artificial, *softwares* autogestionables y la tendencia de las grandes empresas a conformar áreas internas (*in-house*) limitan la contratación de firmas tercerizadas. (Pino Ross, 2022). Es fundamental que la agencia fundamente su valor a través de servicios que el *software* no pueda replicar, como la estrategia ética de relaciones públicas y el criterio humano aplicado a la RSC. (Vergara Vargas, 2025).

**Tabla 21.** Síntesis de hallazgos de las Cinco Fuerzas de Porter

<b>Fuerza Competitiva</b>	<b>Nivel de Intensidad</b>	<b>Descripción del Hallazgo</b>	<b>Estrategia de Mitigación / Diferenciación</b>
<b>Rivalidad entre competidores</b>	<b>Alta</b>	Sector atomizado, gran volumen de agencias y fuerte guerra de precios.	Implementación de gerencia de proyectos híbrida para asegurar alineación estratégica y gobernanza medible.
<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>	<b>Alta</b>	Barreras de entrada bajas; facilidad tecnológica para que surjan nuevos competidores.	Consolidar barreras mediante innovación permanente, metodologías robustas y la calidad del servicio.
<b>Poder de los clientes</b>	<b>Alto</b>	Compradores exigentes con facilidad de cambiar de proveedor sin asumir altos costos.	Superar el modelo táctico asumiendo rol de consultores estratégicos gerenciales para asegurar fidelización.
<b>Poder de los proveedores</b>	<b>Medio-Alto</b>	Monopolio de plataformas extranjeras (Meta, Google), aunque hay flexibilidad con proveedores locales.	Aceptar regulaciones del ecosistema digital, pero gestionar fuertes alianzas con la cadena de proveedores a nivel local.

<b>Fuerza Competitiva</b>	<b>Nivel de Intensidad</b>	<b>Descripción del Hallazgo</b>	<b>Estrategia de Mitigación / Diferenciación</b>
<b>Amenaza de sustitutos</b>	<b>Media-Alta</b>	Auge del software automatizado de marketing (IA) y tendencia corporativa a tener áreas <i>in-house</i> .	Afianzar la oferta de valor en estrategias de RSC, humanización de marca y ética, elementos que el software no replica.

**Nota.** Elaboración propia tomando como insumo los resultados del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

### **Anexo 3. Artefactos Operativos de la VMO**

A continuación, se presentan las plantillas base estandarizadas para la Oficina de Gestión de Valor (VMO) de Adriana y Nicolás Consultores. Estos formatos constituyen los Activos de los Procesos de la Organización (OPAs) mínimos viables para garantizar la gobernanza, el control del alcance y la mitigación de riesgos en los proyectos de comunicación estratégica.

#### **Plantilla 1. Acta de Constitución (Brief del Proyecto)**

Este documento formaliza el inicio del proyecto, define el alcance macro, asigna la autoridad al director del proyecto y establece las restricciones financieras y de tiempo.

**Tabla 22.** (Brief del Proyecto)

<b>Componente</b>	<b>Descripción y Llenado</b>
<b>Nombre del Proyecto</b>	[Insertar título oficial de la campaña o servicio]
<b>Cliente / Patrocinador</b>	[Nombre de la organización y representante autorizado]
<b>Director de Proyecto</b>	[Responsable asignado por la VMO]
<b>Justificación del Negocio</b>	[Razón de ser del proyecto, problema a resolver o crisis a mitigar]
<b>Objetivos Estratégicos</b>	[Metas medibles, ej. mejorar reputación, alcance digital, etc.]

<b>Componente</b>	<b>Descripción y Llenado</b>
<b>Alcance Macro y Entregables</b>	[Descripción general de los productos o servicios a entregar]
<b>Exclusiones del Alcance</b>	[Lo que explícitamente NO está incluido en el proyecto]
<b>Presupuesto Base</b>	[Tope financiero aprobado para la ejecución]
<b>Hitos del Cronograma</b>	[Fechas clave de entregas principales]
<b>Criterios de Sostenibilidad (P5)</b>	[Compromisos socioambientales iniciales identificados]
<b>Firmas de Aprobación</b>	[Firma de la VMO y Firma del Patrocinador]

**Nota.** Elaboración propia tomando los parámetros establecidos por el PMI

### **Plantilla 2. Formato de Solicitud de Control de Cambios**

Herramienta diseñada para mitigar la corrupción del alcance (*scope creep*). Toda solicitud que altere la triple restricción debe ser documentada y evaluada aquí antes de su ejecución.

**Tabla 23.** Control de Cambios

<b>Componente</b>	<b>Descripción y Llenado</b>
<b>Nombre del Proyecto</b>	[Insertar título del proyecto]
<b>Fecha de Solicitud</b>	[Día, mes y año de la petición]
<b>Solicitante del Cambio</b>	[Persona o entidad que requiere la modificación]
<b>Descripción del Cambio</b>	[Detalle claro de la nueva solicitud o modificación del entregable]
<b>Justificación</b>	[Razón por la cual el cambio es necesario para el negocio]
<b>Impacto en el Alcance</b>	[Cómo afecta esto a los entregables ya pactados]
<b>Impacto en el Cronograma</b>	[Días o semanas adicionales requeridas]
<b>Impacto en el Presupuesto</b>	[Costo adicional o recursos extra a facturar]
<b>Decisión de la VMO</b>	[Aprobado / Rechazado / Aplazado]

Componente	Descripción y Llenado
<b>Firmas de Autorización</b>	[Firma de la VMO y Firma del Patrocinador aceptando el impacto]

**Nota.** Elaboración propia tomando los parámetros establecidos por el PMI

### Plantilla 3. Matriz de Incertidumbre y Riesgos Simplificada

Instrumento para mapear anticipadamente contingencias políticas, mediáticas, operativas o reputacionales, asignando responsables y planes de acción concretos.

**Tabla 24.** Matriz de Incertidumbre y Riesgos Simplificada

ID	Descripción del Riesgo	Categoría	Prob. (1-5)	Impacto (1-5)	Nivel de Severidad	Plan de Mitigación / Respuesta	Responsable
01	[Ej. Filtración anticipada de la campaña en medios]	Reputacional	[Ej. 3]	[Ej. 4]	[12 - Alto]	[Acuerdo de confidencialidad estricto, monitoreo digital 24/7]	[Director PR]
02	[Ej. Retraso en aprobación del cliente para pauta]	Operativo	[Ej. 4]	[Ej. 2]	[8 - Medio]	[Establecer Acuerdos de Nivel de Servicio - SLAs claros desde el Brief]	[Ejecutivo Cuenta]
03	[Riesgo identificado]	[Tipo]	[Puntaje]	[Puntaje]	[Prob. x Imp.]	[Acción preventiva o correctiva]	[Rol]

**Nota.** Elaboración propia tomando los parámetros establecidos por el PMI

### Anexo 4. Artefactos para la Ejecución del Modelo Ajustado (Toolkit Mínimo Viable)

El presente anexo consolida las plantillas base estandarizadas que materializan el Modelo Integrado de Gerencia de Proyectos propuesto para la consultoría "Adriana y Nicolás Consultores". Fieles al principio de agilidad y para evitar la burocratización de la

firma, estos cuatro instrumentos constituyen los Activos de los Procesos de la Organización (OPAs) de uso estrictamente obligatorio. Su correcta aplicación asegura la alineación estratégica, protege la rentabilidad frente a la corrupción del alcance y operacionaliza el enfoque de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

El diseño de estos artefactos se sustenta metodológicamente en las directrices de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) 8.ª Edición (Project Management Institute [PMI], 2025a). Asimismo, se complementan con la teoría de control de proyectos y registro de cambios de Gray, Larson, Pérez Méndez y Enríquez Brito (2021) y el Estándar P5™ para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos (GPM Global, 2024).

### Artefacto 1. Acta de Constitución y Brief Estratégico

**Propósito:** Este documento formaliza el inicio de cada campaña o proyecto. Tiene un doble propósito comercial y de gobernanza: fija el caso de negocio, delimita el alcance predictivo para proteger las finanzas de la MiPyme y establece reglas claras antes de iniciar las iteraciones creativas (PMI, 2025a).

**Tabla 25.** Artefacto 1. Acta de constitución y Brief estratégico

Sección	Detalle / Formato a diligenciar
<b>1. Información General</b>	<p><b>Proyecto:</b> [Insertar título oficial de la campaña o servicio]</p> <p><b>Cliente/Sponsor:</b> [Nombre de la organización y representante]</p> <p><b>Director (VMO):</b> [Responsable asignado por la consultoría]</p> <p><b>Fechas de Ejecución:</b> [DD/MM/AAAA inicio - DD/MM/AAAA cierre]</p>
<b>2. Justificación y Objetivos</b>	<p><b>Justificación del Negocio:</b> [Problema a resolver o necesidad de posicionamiento]</p> <p><b>Objetivos (KPIs esperados):</b> [Ej. Mejorar reputación X%, aumentar NPS, impactos en prensa]</p>
<b>3. Alcance y Restricciones</b>	<p><b>Alcance Macro:</b> [Descripción de productos o servicios a entregar]</p> <p><b>Exclusiones Explícitas:</b> [Lo que estrictamente NO incluye el servicio pactado]</p> <p><b>Presupuesto Base:</b> [Tope financiero aprobado incluyendo impuestos]</p>

**4. Sostenibilidad Criterios P5 y RSC:** [Identificación preliminar de compromisos

**Inicial** socioambientales]

**5. Aprobación** *El cliente aprueba el alcance. Lo excluido requerirá Control de*

**Formal** *Cambios. Firma VMO:* \_\_\_\_\_

**Firma Patrocinador:** \_\_\_\_\_

**Nota.** Elaboración propia con sustento en el PMI

**Artefacto 2. Sistema de Control de Cambios**

**Propósito:** Instrumento estandarizado de obligatorio diligenciamiento ante cualquier solicitud del cliente que altere la triple restricción. Garantiza que todo reproceso o requerimiento adicional sea evaluado en su impacto y facturado, protegiendo la rentabilidad (Gray et al., 2021).

**Tabla 26.** Artefacto 2. Sistema de control de cambios

<b>Sección</b>	<b>Detalle / Formato a diligenciar</b>
<b>1. Datos de la Solicitud</b>	<b>Proyecto:</b> [Insertar título del proyecto] <b>Fecha de Solicitud:</b> [DD/MM/AAAA] <b>Solicitante del Cambio:</b> [Persona del cliente que requiere la modificación]
<b>2. Descripción del Cambio</b>	<b>Modificación:</b> [Detalle de los nuevos entregables o alteraciones a lo ya aprobado] <b>Justificación Comercial:</b> [Razón estratégica para solicitar el cambio]
<b>3. Análisis de Impacto</b>	<b>Impacto en Alcance:</b> [Afectación a la Estructura de Desglose del Trabajo original] <b>Impacto en Cronograma:</b> [Días o semanas adicionales requeridos] <b>Impacto en Presupuesto:</b> [Valor económico adicional a facturar al cliente]
<b>4. Resolución VMO</b>	<b>Decisión:</b> ( ) Aprobado ( ) Rechazado ( ) Aplazado para fase posterior <b>Firma VMO:</b> _____ <b>Firma Patrocinador:</b> _____

**Nota.** Elaboración propia con sustento en el PMI

**Artefacto 3. Matriz de Incertidumbre y Riesgos (Simplificada)**

**Propósito:** Herramienta visual para mapear amenazas específicas del sector (riesgos mediáticos, crisis reputacionales, retrasos). Fuerza al equipo a designar acciones preventivas y dueños del riesgo desde la etapa de planeación (PMI, 2025a).

**Tabla 27.** Artefacto 3. Matriz de incertidumbre y riesgos (simplificada)

ID del Riesgo	Descripción del Riesgo	Categoría	Prob. (1-5)	Impacto (1-5)	Severidad (P x I)	Plan de Respuesta o Mitigación	Dueño del Riesgo
01	Filtración anticipada de la campaña	Reputacional	3	4	12 (Alto)	Firma de NDAs estrictos; monitoreo digital 24/7	Dir. de PR
02	Demora del cliente en aprobar artes	Operativo	4	3	12 (Alto)	Fijar Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) de 48h	Ejecutivo Cta.
03	[Describir amenaza identificada]	[Financiero]			[Calcular]	[Acción preventiva o correctiva]	[Responsable]
04	[Describir amenaza identificada]	[Legal]			[Calcular]	[Acción preventiva o correctiva]	[Responsable]

**Nota.** Elaboración propia con sustento en el PMI

**Artefacto 4. Plan de Gestión de Sostenibilidad (SMP)**

**Propósito:** Documento derivado del Análisis de Impacto (P5IA) que materializa el Eje de Sostenibilidad. Transforma las intenciones en métricas auditables conectadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que evita el *greenwashing* y sirve como entregable de valor al cliente (GPM Global, 2024).

**Tabla 28.** Artefacto 4. Plan de Gestión de Sostenibilidad (SMP)

<b>Sección</b>	<b>Detalle / Formato a diligenciar</b>
<b>1. Info. del Proyecto</b>	<b>Proyecto:</b> [Insertar título del proyecto]   <b>Líder de Sostenibilidad:</b> [Rol designado en el equipo]   <b>Propósito Estratégico:</b> [Cómo esta campaña genera valor ambiental y social]
<b>2. Alineación ODS y KPIs P5</b>	<b>ODS 8 (Prosperidad):</b> [% de proveedores locales o comunitarios contratados]   <b>ODS 12 (Producto):</b> [Iniciativas Cero Papel, reutilización de materiales visuales]   <b>ODS 13 (Planeta):</b> [Reducción de huella de carbono digital, optimización de viajes]
<b>3. Análisis de Impactos</b>	<b>Impacto Social (Personas):</b> [Medidas de diversidad, equidad e inclusión en la campaña]   <b>Impacto Ambiental (Planeta):</b> [Estrategias de no desperdicio de recursos operativos]
<b>4. Exclusiones</b>	<b>Declaración Transparente:</b> [Impactos no abordados por falta de presupuesto o pertinencia, blindando a la firma contra expectativas falsas]
<b>5. Informe de Cierre</b>	<i>(Sección diligenciada al cierre del proyecto)</i> <b>Resultados Reales:</b> [Balance de los KPIs propuestos frente a los logros alcanzados]   <b>Firma VMO:</b> _____ <b>Firma Patrocinador:</b> _____

**Nota.** Elaboración propia con sustento en el PMI