



**Propuesta para la implementación de una metodología de gestión de proyectos en la
empresa Sociedad Fondo Inmobiliario S.A.**

John William Galindo Aya

Duban Felipe Pérez Velandia

Crisitina Restrepo Cubides

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

31/05/25

**Propuesta para la implementación de una metodología de gestión de proyectos en la
empresa Sociedad Fondo Inmobiliario S.A.**

John William Galindo Aya

Duban Felipe Pérez Velandia

Crisitina Restrepo Cubides

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

Magister en Gerencia de Proyectos

Directora:

Carmen Elizabeth Chaparro Malaver PhD

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

31/05/25

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

“Yo no cambio mi camino, aunque me digan
que no puedo.”
– Rauw Alejandro ("Todo de Ti")

Resumen

Este trabajo presenta los resultados de una intervención empresarial realizada en la empresa Sociedad Fondo Inmobiliario S.A., enmarcada en el campo de la gestión de proyectos y orientada a optimizar el proceso de estructuración de adquisiciones mediante la identificación y adaptación de una metodología que fortalezca sus capacidades institucionales. La propuesta se fundamenta en un enfoque híbrido que combina el marco del PMBOK Sexta Edición con prácticas ágiles como Kanban, con el fin de mejorar la planificación, ejecución, seguimiento y cierre de los proyectos. El diagnóstico organizacional evidenció brechas como la ausencia de procesos estandarizados, el uso limitado de herramientas tecnológicas, deficiencias en la comunicación y baja formación del personal en gestión de proyectos. En respuesta, se diseñaron estrategias priorizadas a través de matrices DOFA e Impacto vs. Costo, y se estructuró un plan de implementación progresivo, ajustado al contexto operativo de la organización. Asimismo, se propuso el uso de plantillas estandarizadas y plataformas colaborativas para fortalecer la trazabilidad y la eficiencia operativa. Las conclusiones destacan la importancia de apropiar buenas prácticas en gestión de proyectos, robustecer los canales de comunicación y fomentar la formación continua del talento humano. Las recomendaciones apuntan a adoptar de manera consistente el marco PMBOK, aprovechar herramientas digitales y consolidar una cultura organizacional orientada al aprendizaje. Este trabajo contribuye a la aplicación práctica de metodologías reconocidas en entornos empresariales y sienta las bases para avanzar respecto de madurez y gobernanza de gestión de proyectos.

Palabras clave: Gestión de proyectos, PMBOK, enfoque híbrido, intervención organizacional, gobernanza de proyectos, prácticas ágiles, estructuración de adquisiciones

Abstract

This study presents the results of a business intervention carried out at Sociedad Fondo Inmobiliario S.A., within the field of project management, aimed at optimizing the acquisition structuring process through the identification and adaptation of a suitable methodology that strengthens the organization's institutional capabilities. The proposed approach is based on a hybrid framework that combines the PMBOK Guide – Sixth Edition with agile practices such as Kanban, seeking to enhance the planning, execution, monitoring, and closing of projects. The organizational diagnosis revealed gaps such as the lack of standardized processes, limited use of technological tools, communication issues, and low staff training in project management. In response, prioritized strategies were developed using SWOT and Impact vs. Cost matrices, and a progressive implementation plan was designed, tailored to the organization's operational context. The proposal also included the adoption of standardized templates and collaborative platforms to improve traceability and operational efficiency. The conclusions highlight the importance of adopting best practices in project management, strengthening communication channels, and promoting continuous training of human talent. The recommendations focus on the consistent adoption of the PMBOK framework, leveraging digital tools, and fostering an organizational culture oriented toward learning. This work contributes to the practical application of established methodologies in business environments and lays the groundwork for advancing project maturity and governance.

Keywords: Project management, PMBOK, hybrid approach, organizational intervention, project governance, agile practices, acquisition structuring.

Tabla de Contenidos

1. Introducción.....	13
2. Objetivos	14
2.1. Objetivo general	14
2.2. Objetivos específicos.....	14
3. Justificación.....	15
4. Marco Institucional.....	16
4.1. Presentación general de la empresa	16
4.2. Referentes estratégicos.....	18
4.3. Productos y servicios ofertados.....	20
4.4. Análisis del sector	21
5. Marco de Referencia	29
5.1. Fundamentos de gestión de proyectos.....	30
5.2. Metodologías de gestión de proyectos	34
5.3. Gestión de proyectos inmobiliarios	44
5.4. Modelos de madurez en la gestión de proyectos.....	45
6. Diseño metodológico.....	47
6.1. Fase 1: Tipo de Investigación.....	48
6.2. Fase 2: Diagnóstico Organizacional	48
6.3. Fase 3: Propuesta de Implementación	49

7. Diagnóstico Organizacional	61
7.1. Análisis de datos	61
7.2. Análisis de resultados.....	99
7.3. Estrategias de Mejora.....	103
7.4. Priorización de Estrategias	106
8. Plan de Intervención.....	109
8.1. Definición del ciclo de vida del proyecto.	110
8.2. Identificación de procesos clave de gestión basados en PMBOK 6.....	113
8.3. Generación de documentos estándar para la gestión de proyectos.....	116
8.4. Definición del plan de implementación de la propuesta	125
8.5. Definición del modelo de seguimiento y control	129
9. Conclusiones y Recomendaciones	134
9.1. Conclusiones.....	135
9.2. Recomendaciones.....	136
10. Referencias	138
11. Anexo 01 - Encuesta OPM3 para medición del nivel de madurez en gestión de proyectos.....	143
12. Anexo 02 - Instrumento de diagnóstico para la implementación de una metodología de gestión de proyectos.	165
13. Anexo 03 - Formato validación instrumento de medición - V de Aiken.....	178
14. Anexo 04 - Plantilla acta de constitución del proyecto	179
15. Anexo 05 - Plantilla matriz de riesgos.....	186

16. Anexo 06 - Plantilla de lecciones aprendidas..... 190

Lista de Figuras

Figura 1 – Organigrama.(Sociedad Fondo Inmobiliario & Cubides, 2024) 19

Figura 2 - Producto Interno Bruto Tasa de crecimiento en volumen 1 2019-I / 2024 -II. Fuente:
(ANDI, 2023) (DANE, 2023) 22

Figura 3 - Evolución inflación Colombia. Fuente: (PEI, 2023)..... 23

Figura 4 - Índice de Precios al Consumidor (IPC) agosto 2024. Fuente: (ANDI, 2023) (DANE,
2024) 23

Figura 5 - Total activos administrados por Fiduciarias en Colombia. Fuente:(Superintendencia
Financiera de Colombia, 2024) 25

Figura 6 – Activos fideicomitidos y cantidad de negocios fiduciarios. Fuente: (Superintendencia
financiera de Colombia, 2024). 26

Figura 7 – Distribución del promedio mensual de metros cuadrados de unidades nuevas no
residenciales disponibles por categoría (últimos seis meses) Fuente: (Banco de la República,
2024). 27

Figura 8 - Promedio trimestral del índice de rotación de inmuebles no residenciales. Fuente:
(Banco de la República, 2024). 28

Figura 9 - Representación Genérica del ciclo de vida de un proyecto Elaboración propia a partir
de PMI (2017, p.584). 33

Figura 10 - Ejemplo Ciclo de Vida de un Proyecto Predictivo Elaborado a partir de PMI (2021).
..... 33

Figura 11 - Ejemplo Ciclo de Vida de un Proyecto Incremental Elaborado a partir de PMI (2021)
..... 34

Figura 12 – Ejemplo Ciclo de Vida de un Proyecto Adaptativo Elaborado a partir de PMI (2021)
.....34

Figura 13 – Elementos de una metodología de gestión de proyectos. Fuente: Elaboración
propia, 2024. Galindo Aya et al. (2024).....36

Figura 14 – Ejemplo fases de un proyecto con metodología tradicional o cascada. Fuente:
Elaboración propia, 2024.Galindo Aya et al. (2024)37

Figura 15 – Modelo metodología ágil. Fuente: Elaboración propia basado en (Girón, 2021).....38

Figura 16 – Cuerpos de conocimiento base para el desarrollo de la metodología. Fuente:
Malagón (2019).....39

Figura 17 – Principios de la gestión de proyecto PMBOK7. Fuente: PMI (2021).....40

Figura 18 – Estructura de la metodología PRINCE2. Fuente: Elaborado a partir de (AXELOS
Limited, 2017a).42

Figura 19 - Estructura del diseño metodológico. Elaboración propia48

Figura 20 - Matriz DOFA. Elaboración propia.....60

Figura 21 - Análisis PESTEL – Fuente: Elaboración Propia62

Figura 22 - Alineación Estratégica y Cultura Organizacional74

Figura 23 - Gestión de Proyectos y Desarrollo Organizacional76

Figura 24 - Formación y Experiencia en Gestión de Proyectos78

Figura 25 - Nivel de conocimiento en metodologías de gestión de proyectos79

Figura 26 - Nivel de conocimiento en metodologías de gestión de proyectos80

Figura 27 - Conocimiento y Manejo de Metodologías, Herramientas y Áreas de Gestión de
Proyectos.....82

Figura 28 - Resistencia al cambio84

Figura 29 - Gestión de la Integración85

Figura 30 - Gestión del Alcance87

Figura 31 - Gestión del Tiempo.....88

Figura 32 - Gestión del Costo	89
Figura 33 - Gestión de la Calidad.....	91
Figura 34 - Gestión de los Recursos Humanos.....	92
Figura 35 - Gestión de las Comunicaciones.....	93
Figura 36 - Gestión de Riesgos.....	94
Figura 37 - Gestión de Adquisiciones.....	95
Figura 38 - Gestión de Interesados	96
Figura 39 - Mapa de calor	98
Figura 40 - Matriz de Impacto vs. Costo.....	107
Figura 41 – Plan de intervención e implementación. Elaboración Propia	110
Figura 42- Ciclo de vida detallado. Elaboración Propia	112
Figura 43 - Ciclo de vida. Elaboración propia.....	113
Figura 44 - Identificación de procesos clave. Elaboración Propia.....	115
Figura 45 - Tablero Kanban. Elaboración propia.....	120
Figura 46 - Plantilla de Cronograma. Elaboración propia	123
Figura 47 – Cronograma de actividades – Elaboración propia 2024 Galindo Aya et al. (2024)	128

Lista de Tablas

Tabla 1- Variaciones anuales del PIB de las edificaciones y la producción.....	22
Tabla 2 - Definición de variables. Elaboración propia.....	54
Tabla 3 - Instrumentos de medición. Elaboración propia.....	56
Tabla 4 - Análisis DOFA – Fuente: Elaboración Propia.....	99
Tabla 5 - Indicadores de adopción. Elaboración propia.....	130
Tabla 6 - Hoja de Medición 1 – % de avance del plan de implementación. Elaboración Propia	131
Tabla 7- Hoja de Medición 2 – Percepción y aceptación de stakeholders.....	131
Tabla 8 - Hoja de Medición 3 – Número de proyectos gestionados con la nueva metodología. Elaboración Propia.....	132
Tabla 9 - Indicadores de resistencia al cambio organizacional. Elaboración propia.....	132
Tabla 10 - Hoja de Medición 4 – Resistencia al cambio organizacional. Elaboración Propia...	133
Tabla 11 - Indicadores de eficiencia operativa. Elaboración propia.....	133
Tabla - Hoja de Medición - Índice de Desempeño del Cronograma.....	134
Tabla - Hoja de Medición - Nivel de madurez en gestión de proyectos.....	134

1. Introducción

Este trabajo corresponde a una intervención empresarial enmarcada en el campo de la gestión de proyectos y busca optimizar el proceso de Estructuración de Adquisiciones en la empresa Sociedad Fondo Inmobiliario S.A., en adelante SFI. Se lleva a cabo un diagnóstico externo e interno, y se propone un plan de implementación de una metodología de gestión de proyectos adaptada a la organización. La intervención busca la mejora de procesos clave que impactan directamente en los resultados de la empresa.

SFI, fundada en 1993, es una firma del sector inmobiliario colombiano, que se destaca por su modelo de gestión de inversiones a través de fideicomisos y patrimonios autónomos. En 2023 administraba más de 400 mil millones de pesos en activos, y para 2024 impulsó una estrategia de crecimiento basada en la diversificación del portafolio y la expansión internacional, principalmente a través de su filial ARE en Estados Unidos (Sociedad Fondo Inmobiliario, 2023c). La empresa ha identificado la necesidad de optimizar sus procesos de estructuración para aumentar la eficiencia operativa, adaptarse mejor al mercado y mantener su rentabilidad frente a los desafíos del entorno económico (Gutiérrez, 2024).

Las inversiones, entendidas como la asignación de recursos con el fin de obtener beneficios futuros, permiten preservar y aumentar el valor frente a la inflación, además de facilitar el logro de metas financieras (Gitman et al., 2009; Cubides, 2024b). Dentro de sus diversas clasificaciones, las inversiones inmobiliarias destacan por su potencial de generación de ingresos pasivos y valorización, pese a su alto costo de entrada (Vielba, 2023). Este tipo de inversión, por su bajo riesgo, es preferido en contextos económicos inestables, y cobra mayor relevancia al integrarse con estrategias de asset management que optimizan rendimientos. En este escenario, empresas como SFI ofrecen alternativas de inversión rentables a través de participaciones inmobiliarias, siendo fundamental para su competitividad la adopción de una gestión de proyectos eficiente que maximice los retornos a sus inversionistas.

SFI identificó la necesidad de mejorar sus procesos clave para ser más eficientes y eficaces en el desarrollo de sus proyectos. Particularmente, enfrenta dificultades en el proceso de estructuración de adquisiciones, una de sus principales fuentes de ingresos. El acercamiento inicial realizado a la compañía evidenció múltiples debilidades organizacionales como la ausencia de una metodología formal de gestión de proyectos, la falta de estandarización en la documentación técnica y operativa, y la carencia de herramientas sistemáticas para el seguimiento y control de actividades críticas. Lo anterior genera demoras en los plazos, baja trazabilidad de los procesos y pérdida de información clave para la gestión del conocimiento.

A partir de esta situación, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la metodología de gestión de proyectos más adecuada a las necesidades del proceso de estructuración de adquisiciones en SFI, con el fin de mejorar su eficiencia operativa y el seguimiento a sus procesos?

El documento se estructura en nueve capítulos. El primero corresponde a la introducción. El segundo presenta los objetivos del plan de intervención. El tercero expone la justificación de la propuesta. El cuarto desarrolla el marco institucional. El quinto aborda el marco de referencia y el componente teórico. El sexto capítulo describe el diseño metodológico de la intervención. El séptimo presenta el diagnóstico organizacional. El octavo desarrolla el plan de intervención propuesto. Finalmente, el noveno capítulo contiene las conclusiones, recomendaciones y aportes derivados del trabajo.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Proponer la adaptación de una metodología de gestión de proyectos al proceso de estructuración de adquisiciones en Sociedad Fondo Inmobiliario S.A, junto con un plan de implementación, con el fin de mejorar su eficiencia operativa y el seguimiento de sus procesos.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar las metodologías de gestión de proyectos más utilizadas en la actualidad.

- Diagnosticar el estado actual del proceso de estructuración de adquisiciones y en Sociedad Fondo Inmobiliario S.A identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Adaptar una metodología para la gestión de proyectos Sociedad Fondo Inmobiliario S.A, alineada a sus necesidades estratégicas y operativas.
- Diseñar un plan de implementación para la metodología de gestión de proyectos adaptada a Sociedad Fondo Inmobiliario S.A.

3. Justificación

La presente propuesta se justifica por la necesidad estratégica de optimizar la gestión de proyectos en SFI, en respuesta a los desafíos operativos que enfrenta actualmente. Las metodologías de gestión de proyectos ofrecen un marco estandarizado que orienta a los equipos en la planificación, ejecución y cierre de proyectos, promoviendo el cumplimiento de objetivos dentro de los plazos y presupuestos establecidos, además de mejorar la comunicación entre las partes interesadas y reducir los riesgos (PMI, 2017). En el caso de SFI, la carencia de una metodología formal y la falta de estandarización en los procesos de estructuración de adquisiciones han limitado su eficiencia, agilidad operativa y capacidad de respuesta (Gutiérrez, 2024). Por tanto, desarrollar una metodología adaptada a sus necesidades representa una oportunidad para alinear sus operaciones con las mejores prácticas y asegurar un crecimiento sostenible.

A nivel empresarial, se espera que la implementación de esta metodología impacte positivamente en la eficiencia, rentabilidad y calidad de las entregas, facilitando una mejor distribución del trabajo, roles más definidos y reducción de cargas operativas. Además, el diseño de un plan de implementación robusto y adaptable permite que la propuesta sea viable y sostenible en el tiempo, aun cuando su ejecución directa no sea abordada en este documento. El respaldo de la alta dirección de SFI y el acceso a información clave de la empresa proporcionan condiciones favorables para el desarrollo de la metodología, lo cual refuerza la

factibilidad del proyecto. Estos elementos coinciden con las recomendaciones del PMBOK Séptima Edición, que resalta el rol activo del patrocinador en el éxito de los proyectos mediante la provisión de apoyo estratégico y organizacional (PMI, 2021).

Asimismo, el proyecto tiene un valor teórico significativo al aportar evidencia empírica sobre la aplicabilidad de metodologías de gestión de proyectos en contextos específicos como el inmobiliario. Este conocimiento puede ser útil para futuras investigaciones orientadas a validar enfoques metodológicos en sectores con dinámicas complejas y cambiantes. En cuanto a su relevancia social, la optimización de procesos mediante una metodología bien estructurada contribuirá al bienestar laboral al generar condiciones más claras, eficientes y colaborativas para los empleados.

La intervención se enmarca en el campo de emprendimiento y gerencia, dentro del grupo de investigación en gestión de proyectos y responde a la línea de investigación en modelos, metodologías y sistemas aplicados a la gestión. La disponibilidad de recursos humanos, acceso al contexto organizacional y el compromiso institucional permiten delimitar un alcance realista y efectivo para el estudio, asegurando su utilidad y pertinencia dentro del marco investigativo de la Universidad. En conjunto, estos elementos justifican plenamente la realización del proyecto propuesto.

4. Marco Institucional

4.1. Presentación general de la empresa

SFI es una empresa líder en el sector inmobiliario colombiano, fundada en 1993 por Jorge Cubides y Gloria Roa. Desde su inicio, se ha especializado en la gestión integral de inversiones inmobiliarias a través de fideicomisos y patrimonios autónomos. Su propuesta de valor radica en ofrecer a los inversionistas la oportunidad de participar en proyectos inmobiliarios de alto rendimiento sin necesidad de involucrarse directamente en la gestión de los inmuebles. Gracias a esta estrategia, al cierre de 2023, SFI administraba más de 400 mil millones de pesos en

activos, consolidándose como una de las principales firmas en su sector en Colombia.(Sociedad Fondo Inmobiliario, 2023c) (Sociedad Fondo Inmobiliario, 2022).

Con el objetivo de fortalecer su posición en el mercado, en 2024 SFI formuló una estrategia de crecimiento enfocada en la diversificación de su portafolio y la expansión hacia nuevos mercados. Sin embargo, tras una revisión interna, la empresa detectó la necesidad de optimizar sus procesos de estructuración para mejorar la eficiencia operativa. Esta optimización es fundamental para reducir los tiempos de ejecución, incrementar la rentabilidad y permitir una mayor agilidad en la implementación de nuevas oportunidades de inversión. Además, la estrategia incluye el equilibrio del portafolio entre inmuebles y cartera de créditos, lo que permitirá ampliar la base de inversionistas tanto a nivel nacional como internacional. A través de su filial Américas Real Estate Investment Group (ARE), SFI ofrece acceso a proyectos inmobiliarios en Estados Unidos, reforzando su competitividad y asegurando un flujo constante de nuevas inversiones (Sociedad Fondo Inmobiliario, 2024c)(Gutiérrez, 2024).

Para continuar impulsando su crecimiento y optimizar la rentabilidad, SFI ha tomado medidas como la venta de activos estratégicos, entre ellos Green Towers. Estas acciones no solo responden a las demandas del mercado, sino que también permiten a la empresa mantenerse firme frente a los desafíos económicos que enfrenta el sector inmobiliario. A pesar de la volatilidad económica, los fideicomisos gestionados por SFI siguen siendo una opción segura y rentable para diversificar los portafolios de inversión (Sociedad Fondo Inmobiliario, 2023c)(Sociedad Fondo Inmobiliario, 2024b).

El desempeño financiero de SFI ha reflejado esta fortaleza. En los últimos años, los estados de resultados de la empresa han mostrado un crecimiento sostenido. SFI ha logrado mantener una estructura sólida tanto en términos de patrimonio como de activos, implementando una estrategia que combina la optimización de su portafolio con la venta de activos clave. (Sociedad Fondo Inmobiliario, 2023c) (Sociedad Fondo Inmobiliario, 2022)

4.2. Referentes estratégicos

Misión. La misión de SFI es ofrecer acceso al mercado de finca raíz a sus clientes, brindándoles productos de inversión inmobiliaria que generan renta, con un enfoque en el servicio personalizado y la transparencia. Se destacan por proporcionar una experiencia de inversión segura y bien informada, adaptándose a las necesidades específicas de ahorro o inversión de cada cliente. (Sociedad Fondo Inmobiliario, 2023b)(Sociedad Fondo Inmobiliario, 2023a).

Visión. La visión de SFI es convertirse en un líder destacado en el sector inmobiliario, tanto a nivel nacional como internacional, proporcionando a sus clientes acceso seguro y eficiente al mercado de finca raíz. Esto se logra a través de servicios de inversión personalizados y de alta calidad, que permiten a los clientes construir y disfrutar de su patrimonio a largo plazo. SFI se distingue por su compromiso con la excelencia, la transparencia, y un enfoque global que incluye oportunidades de inversión en mercados como el de Estados Unidos, lo que subraya su ambición de liderazgo en la industria. (Sociedad Fondo Inmobiliario, 2023d)(Sociedad Fondo Inmobiliario, 2023b)

Estructura organizacional. La estructura organizacional de SFI tal como muestra la Figura 1, consiste en una configuración jerárquica con divisiones claras entre las áreas de responsabilidad. El organigrama general está estructurado en tres áreas o niveles funcionales: Estrategia, Operación y Soporte.

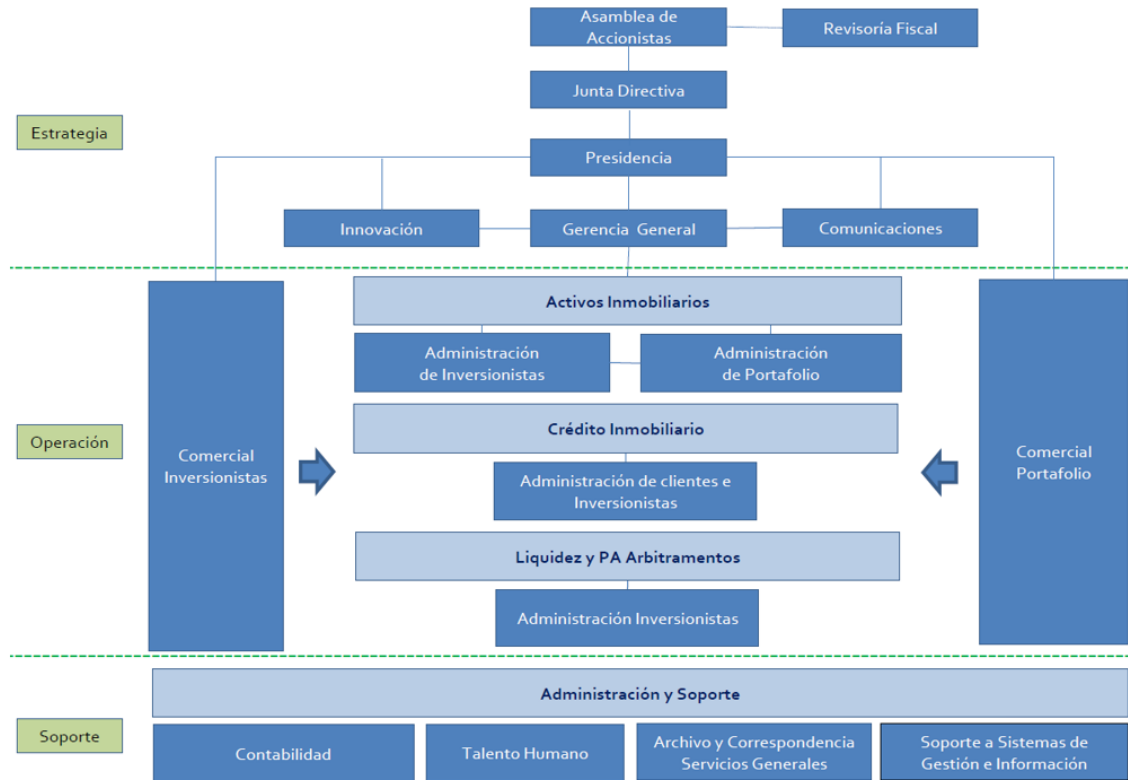


Figura 1 – Organigrama. (Sociedad Fondo Inmobiliario & Cubides, 2024)

El nivel de Estrategia se enfoca en la planificación estratégica y toma de decisiones clave. Está compuesta por la Asamblea de Accionistas, la cual se encuentra en el nivel más alto de la estructura, seguida por la Junta Directiva y la Presidencia, que supervisa directamente la Gerencia General y el área de Comunicaciones.

El nivel de Operación está centrado en la ejecución y gestión de las actividades principales de la empresa. Aquí, se destacan dos grandes áreas: Comercial Inversionistas y Comercial Portafolio. Además, se incluyen tres áreas operativas clave:

- Activos Inmobiliarios, que gestiona la Administración de Inversionistas y Administración de Portafolio.
- Crédito Inmobiliario, que incluye la Administración de Clientes e Inversionistas.
- Liquidez y Patrimonios Autónomos de Arbitramentos, que también se ocupa de la Administración de Inversionistas.

El nivel de Soporte: En el nivel inferior, se encuentran las funciones de apoyo que incluyen Contabilidad, Talento Humano, Archivo y Correspondencia/Servicios Generales, y Soporte a Sistemas de Gestión e Información. Estas áreas proporcionan los recursos necesarios para el buen funcionamiento de las operaciones y la implementación de la estrategia organizacional.

4.3. Productos y servicios ofertados

SFI ofrece una variada gama de productos y servicios en el ámbito inmobiliario y financiero, diseñados para atender las necesidades de distintos segmentos de inversionistas y clientes. Estos servicios incluyen desde inversiones en inmuebles comerciales hasta soluciones financieras, así:

Participación Inmobiliaria. SFI brinda a sus inversionistas la oportunidad de participar en fideicomisos de inmuebles comerciales estabilizados, que generan rentas periódicas. Los inversionistas no necesitan preocuparse por la gestión operativa de los inmuebles, ya que la empresa se encarga del mantenimiento, impuestos y administración. Además, SFI facilita un mercado secundario para aquellos interesados en vender su participación, lo que ofrece una opción de liquidez adición (Gutierrez & Herreño, 2024; Sociedad Fondo Inmobiliario, 2023a).

Inversión en Fondos de Inversión Colectiva (FICs). A través de alianzas estratégicas con fiduciarias líderes en Colombia, SFI permite a sus clientes invertir en Fondos de Inversión Colectiva (FICs) que ofrecen rentabilidad y liquidez. Estos productos están diseñados para clientes con diferentes perfiles de riesgo, desde conservadores, con inversiones a corto plazo y alta liquidez, hasta fondos de mayor riesgo con posibilidades de altos rendimientos a largo plazo.(Sociedad Fondo Inmobiliario, 2023a)(Sociedad Fondo Inmobiliario, 2024c)

Crédito Inmobiliario. SFI ofrece créditos hipotecarios flexibles y competitivos para la adquisición o mejora de inmuebles. El proceso incluye un estudio exhaustivo de títulos, análisis de riesgos y seguros, y está respaldado por una atención personalizada. Los inversionistas pueden adaptar los plazos y términos del crédito según sus necesidades, asegurando el

acceso a financiación de alta calidad para sus proyectos inmobiliarios. (Sociedad Fondo Inmobiliario, 2023a).

Arriendo y Venta de Inmuebles. Con un extenso portafolio de propiedades comerciales en arriendo y venta, SFI proporciona soluciones inmobiliarias en las principales ciudades de Colombia, como Bogotá y Cartagena. Ofrecen desde locales comerciales hasta oficinas y bodegas, diseñados para satisfacer las necesidades tanto de inversionistas como de empresas en crecimiento que buscan espacios comerciales estratégicos. Estos inmuebles están listos para generar rentabilidad desde el primer día.(Cubides, 2024)(Gutierrez & Herreño, 2024).

4.4. Análisis del sector

En el contexto de incertidumbre económica global y los desafíos de Colombia tras la desaceleración de 2023, es fundamental entender cómo estos factores macroeconómicos afectan a los distintos sectores; las proyecciones de crecimiento moderado y preocupaciones sobre la baja inversión y la volatilidad de los mercados son desafiantes para la economía (ANDI, 2024).

Durante el primer trimestre de 2024, el subsector de edificaciones, que incluye la construcción residencial y no residencial, continuó su contracción, acumulando cinco trimestres consecutivos de caída, cerrando con una variación negativa del -2,5%. A pesar de que la economía proyecta un crecimiento entre el 1,1% y el 1,5% para el cierre de 2024, se espera que el PIB del subsector de edificaciones registre una variación negativa del -2,0%, pasando de \$22,6 billones en 2023 a \$22,1 billones en 2024, debido a la reducción en los inicios de obra y el área en proceso (CAMACOL, 2024b).

Trimestre	PIB Nacional	PIB Construcción	PIB edificaciones	Producción residencial*	Inversión en vivienda	Producción no residencial*
2022	7,3%	6,8%	12,3%	11,7%	2,0%	11,1%
1T – 2023	2,7%	-3,1%	2,8%	2,1%	9,6%	3,9%
2T – 2023	0,3%	-2,7%	4,6%	-0,8%	-2,4%	12,9%
3T – 2023	-0,7%	-8,3%	-5,2%	-7,7%	-2,0%	1,4%
4T – 2023	0,3%	-2,1%	-1,8%	-3,5%	-8,7%	5,2%
2023	0,6%	-4,1%	-0,04%	-2,5%	-1,2%	5,9%
1T – 2024	0,7%	0,7%	-2,5%	-5,3%	-6,8%	3,8%

Tabla 1- Variaciones anuales del PIB de las edificaciones y la producción.

Según el DANE (2024b) en el segundo trimestre de 2024, el Producto Interno Bruto (PIB) creció un 2,1 % respecto al mismo periodo de 2023, impulsado principalmente por la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, que aumentaron un 10,2 % y contribuyeron con 1,0 puntos porcentuales a la variación anual. La administración pública, los planes de seguridad social, la educación y los servicios de salud crecieron un 4,8%, aportando 0,8 puntos porcentuales al crecimiento, mientras que las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación crecieron un 11,1%, sumando 0,4 puntos porcentuales.



Figura 2 - Producto Interno Bruto Tasa de crecimiento en volumen 1 2019-I / 2024 -II. Fuente: (ANDI, 2023) (DANE, 2023)

En Colombia, la inflación alcanzó uno de sus picos más altos y tardíos en comparación con otros países, siendo también uno de los últimos en comenzar a registrar reducciones en los niveles inflacionarios. A finales del tercer trimestre de 2021, la inflación se situó en mínimos históricos del 1,51%, pero a lo largo de dos años creció significativamente hasta alcanzar el 13,34%. Ante este escenario, el Banco de la República implementó uno de los ajustes más

agresivos en su política monetaria de las últimas dos décadas, incrementando la tasa de intervención en 1150 puntos básicos, desde un 1,75% hasta un 13,25%. (J.P. Morgan Asset Management & Bloomberg, 2023) (Corficolombiana, 2024).

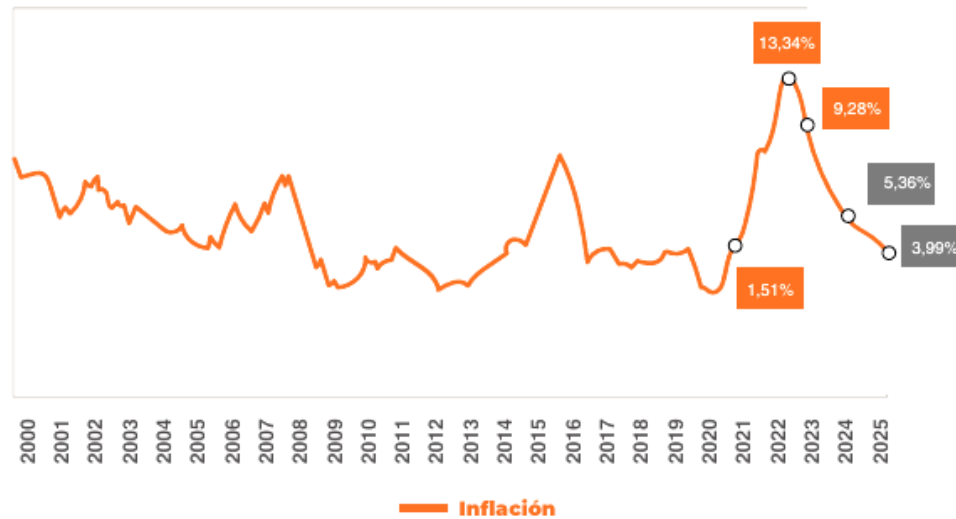


Figura 3 - Evolución inflación Colombia. Fuente: (PEI, 2023).

En agosto de 2024, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) no presentó variación mensual en comparación con julio de 2024. A lo largo del año, la variación acumulada del IPC fue del 4,33%, destacándose el sector de la educación con un crecimiento del 8,53%, seguido por alojamiento y otros servicios básicos (5,88%) (DANE, 2024a)

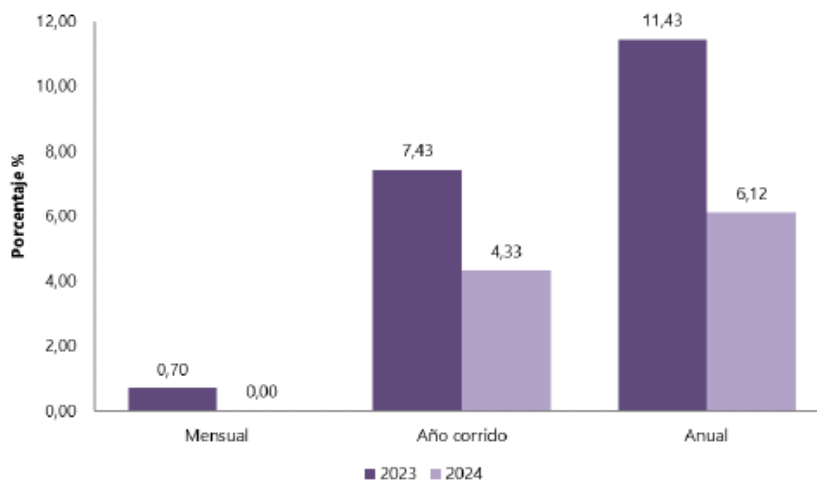


Figura 4 - Índice de Precios al Consumidor (IPC) agosto 2024. Fuente: (ANDI, 2023) (DANE, 2024)

Durante el primer semestre de 2024, los mercados financieros globales operaron en un entorno desafiante, caracterizado por una inflación persistente y expectativas ajustadas sobre

las políticas monetarias, particularmente en economías desarrolladas como Estados Unidos, donde se anticiparon incrementos en las tasas de interés. En Colombia, el Banco de la República respondió con recortes en la tasa de política monetaria (TPM), acumulando una reducción de 100 puntos básicos al cierre del segundo trimestre, situándola en 11,25%. Sin embargo, a pesar de la desaceleración de la demanda interna y la disminución de la inflación, los títulos de deuda pública colombianos mostraron desvalorizaciones, afectadas por la moderación del apetito por activos en economías emergentes y la incertidumbre fiscal. A pesar de este contexto, los inversionistas extranjeros y fondos de pensiones continuaron demandando TES, aunque con menor intensidad en el segundo trimestre en comparación con el primero (Banco de La República, 2024a).

En términos de costos de financiación, la tasa de intervención bancaria de referencia (TIBR) ha mostrado una dinámica favorable en los últimos meses, acompañada por la reducción en la tasa de los TES a 10 años y el riesgo país. Sin embargo, los costos de fondeo de la banca aún no se han estabilizado completamente, ya que, aunque han comenzado a disminuir desde su punto máximo a inicios de 2023, siguen siendo elevados en comparación con los niveles del periodo 2019-2021. Esto restringe la capacidad del sector financiero para reducir las tasas de interés de colocación, a pesar del entorno de menores tasas de política monetaria (CAMACOL, 2024b).

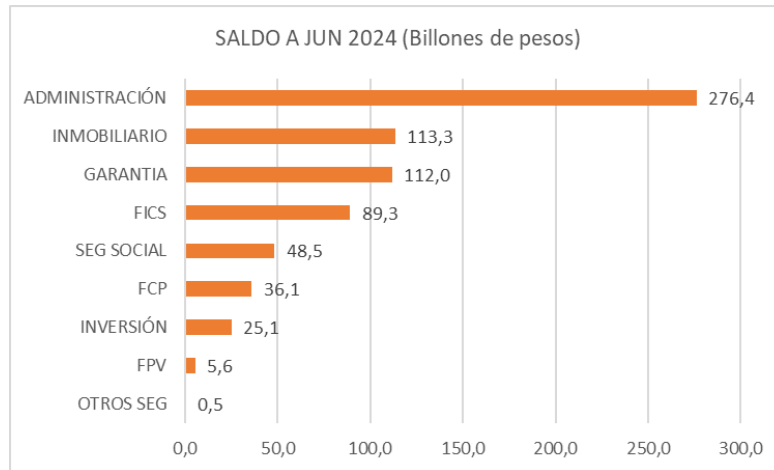


Figura 5 - Total activos administrados por Fiduciarias en Colombia.
Fuente:(Superintendencia Financiera de Colombia, 2024)

Por otra parte, de acuerdo con el reporte de la Superintendencia Financiera de Colombia con corte 30 de junio de 2024 el sector fiduciario administró un total de 706,8 billones de pesos en activos, de los cuales los negocios inmobiliarios representan un 16% del total de los activos.

El total de activos inmobiliarios fideicomitados ha presentado una tendencia creciente desde enero de 2021, llegando a 113,3 billones al 30 de junio de 2023. En contraste al crecimiento en el activo administrado, en la Figura 6 se observa desde marzo de 2023 una tendencia decreciente cercana al 10% en el número de negocios realizados, pasando de 8893 al cierre de 2022 a 8030 al cierre del reporte de la superintendencia.

Activos fideicomitados y cantidad de negocios fiduciarios

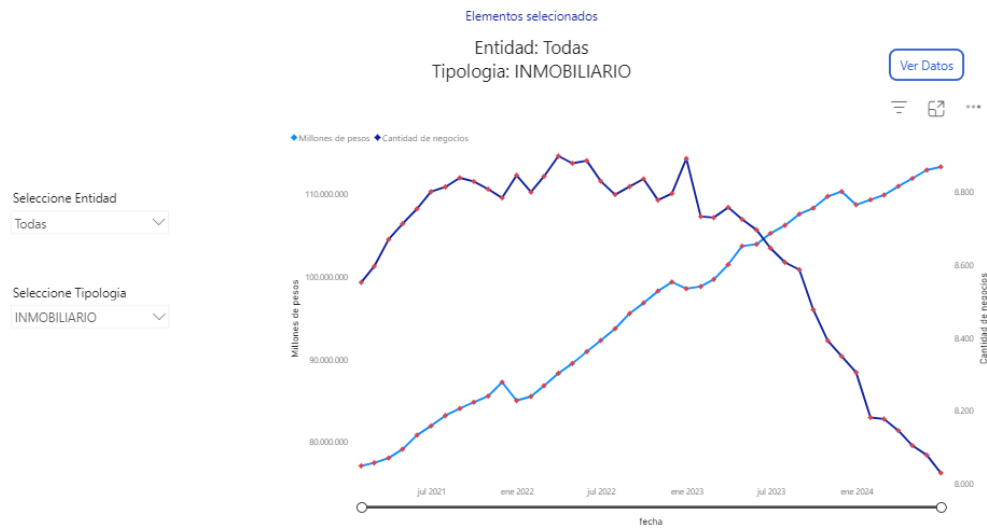


Figura 6 – Activos fideicomitados y cantidad de negocios fiduciarios. Fuente: (Superintendencia financiera de Colombia, 2024).

Desde 2019 hasta el cierre del primer semestre de 2023 la oferta del mercado inmobiliario no residencial (oficinas, bodegas y locales) en Bogotá había caído un 55,5% para renta y 26,1% para venta, debido principalmente a la baja producción de nuevo inventario en las ciudades, como resultado de la pandemia. (UAECD & Finca Raíz, 2023).

Durante el segundo semestre de 2023, el mercado inmobiliario no residencial de unidades nuevas presentó una expansión en la oferta de inmuebles en Bogotá y Cali, mientras que Medellín registró una contracción significativa. En Bogotá y Medellín, las bodegas representaron la mayor proporción del mercado, mientras que en Cali los locales comerciales lideraron la dinámica. Las ventas, sin embargo, disminuyeron tanto en Bogotá como en Medellín, lo que provocó un aumento en los índices de rotación, evidenciando mayores tiempos para la venta de los inmuebles. En términos generales, se observó un incremento en la disponibilidad de metros cuadrados en Bogotá (52,3%) y Cali (6,9%), contrastando con la disminución del 37,9% en Medellín (Banco de La República, 2024b).

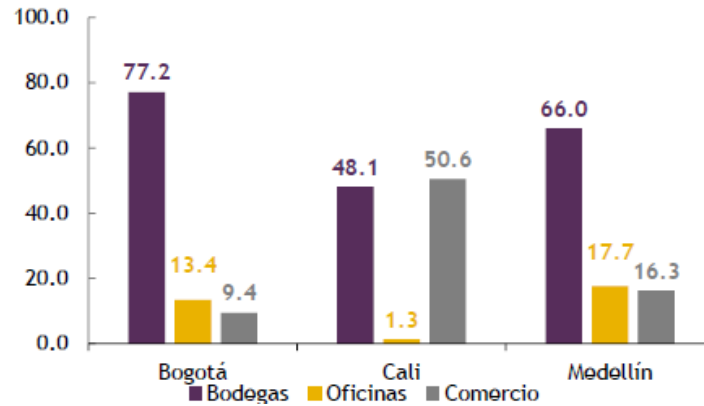


Figura 7 – Distribución del promedio mensual de metros cuadrados de unidades nuevas no residenciales disponibles por categoría (últimos seis meses) Fuente: (Banco de la República, 2024).

Por otro lado, el segmento de oficinas mostró comportamientos mixtos. Bogotá experimentó un incremento en la oferta, mientras que en Medellín y Cali la demanda disminuyó, influenciada por el auge del teletrabajo y la reconfiguración de espacios laborales, reduciendo el interés por oficinas tradicionales. En Cali, los locales comerciales presentaron un comportamiento positivo, con un aumento en la oferta que respondió a la mayor demanda del comercio local en zonas clave de la ciudad. En Bogotá y Medellín, la contracción en las ventas de inmuebles no residenciales, junto con el incremento de la oferta, resultó en un aumento de los tiempos de absorción, lo que impactó negativamente la liquidez del mercado.

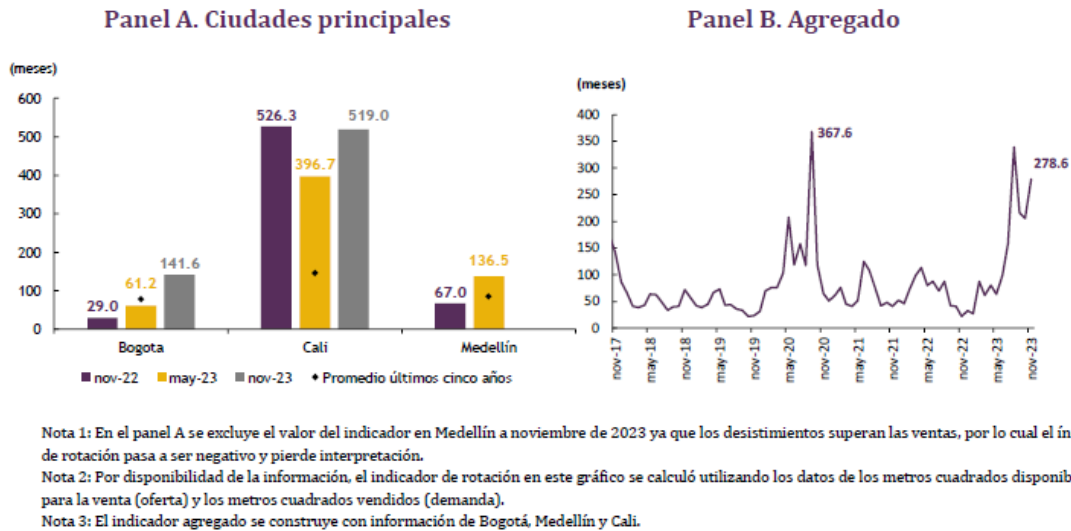


Figura 8 - Promedio trimestral del índice de rotación de inmuebles no residenciales. Fuente: (Banco de la República, 2024).

El análisis del comportamiento económico y financiero en Colombia durante 2024 evidencia un entorno de desafíos para diversos sectores, particularmente el inmobiliario. La desaceleración económica y la inflación han impactado tanto la inversión como la demanda en varios segmentos. A pesar del crecimiento moderado del PIB en el primer semestre de 2024, el mercado inmobiliario no residencial presenta variaciones diversas, con una expansión en la oferta de ciertos segmentos, pero también con contracciones en las ventas y un aumento en los tiempos de absorción, lo que afecta la liquidez del sector. En el ámbito financiero, aunque las condiciones de financiación mejoraron ligeramente, los costos de fondeo permanecen elevados en comparación con años anteriores, lo que limita la posibilidad de reducir las tasas de interés de colocación. Estos factores, junto con la incertidumbre fiscal y la disminución de la demanda interna, seguirán influyendo en el panorama económico de los próximos trimestres, requiriendo ajustes constantes en las estrategias de inversión y gestión de activos en el país.

Posición de SFI en el mercado inmobiliario. SFI se encuentra en un mercado altamente competitivo, donde participan actores clave como BTG Pactual, Inverlink Credicorp, Davivienda Corredores, Alianza, Pactia y PEI Asset Management, entre otros. Con una participación de mercado del 1,5%, SFI ocupa una posición relativamente pequeña frente a los principales

competidores, como PEI Asset Management (48,1%) y Titularizadora Colombia (19,9%). Los competidores más cercanos a SFI son los fondos FICI SURA AM y TIN con porcentajes de participación de 2,6 y 2,5 respectivamente.

A nivel de activos administrados, el valor total del fondo de SFI asciende a 300.000 millones COP, una cifra significativamente menor comparada con los grandes jugadores del mercado como PEI Asset Management (9.430.000 millones COP) y Titularizadora Colombia (3.900.000 millones COP). Los valores administrados por FICI SURA AM y TIN asciende a 493.657 y 515.521 respectivamente.

El portafolio de SFI se distribuye principalmente en los sectores comercial (54%), oficinas (33%) e industrial (6%), lo que muestra una orientación diversificada, pero con una fuerte apuesta por el sector comercial. En contraste, otros fondos como Pactia y PEI Asset Management tienen una mayor exposición al sector industrial y especializado, lo que puede representar una ventaja en términos de estabilidad y crecimiento a largo plazo.

5. Marco de Referencia

La relevancia de la gestión de proyectos ha crecido significativamente. Lograr que los proyectos se ejecuten de manera eficiente se ha convertido en un factor clave que impulsa el crecimiento económico, el liderazgo y la eficiencia dentro de las organizaciones. Este enfoque se ha establecido como una herramienta estratégica para mejorar los procesos internos, adaptarse rápidamente a las oportunidades externas, fomentar la innovación, acelerar el lanzamiento de nuevos productos y enfrentar los desafíos empresariales con éxito. La gestión de proyectos se fortalece cada día más a nivel global, ya que su capacidad para gestionar de manera efectiva los recursos atrae tanto a empresas como a individuos (Fonseca, 2018).

El marco teórico destaca la importancia de la gestión de proyectos, subrayando la necesidad de adaptar métodos tradicionales a los requisitos del sector de participaciones inmobiliarias, donde prevalecen la flexibilidad ante las fluctuaciones del mercado y las normativas legales. Se examinan metodologías tanto ágiles como tradicionales y la aplicación

práctica de estas que demuestran cómo una gestión de proyectos eficaz puede mejorar la entrega de resultados y la satisfacción del cliente, asegurando servicios de alta calidad y respondiendo a las dinámicas del mercado.

Asimismo, se ofrece una base sólida para entender cómo la gestión de proyectos puede ser implementada de manera efectiva en empresas como SFI, resaltando la necesidad de adaptabilidad y excelencia en cada paso del proceso para cumplir y superar las expectativas de un mercado exigente.

5.1. Fundamentos de gestión de proyectos

Proyecto. De acuerdo con el glosario de AXELOS Limited (2017b) un proyecto puede ser conceptualizado como una entidad temporal que se establece con el propósito específico de entregar productos, servicios o resultados que son únicos y están alineados con un caso de negocio acordado previamente. El PRINCE2, establece que la temporalidad y singularidad organizativa se establece para cumplir con objetivos específicos (AXELOS Limited, 2017a). En un sentido similar, el Project Management Institute (PMI) define los proyectos como esfuerzos temporales destinados a crear un producto, servicio o resultado único, subrayando que tienen un inicio y un final claramente definidos y que su éxito resulta en el logro de los objetivos propuestos (PMI, 2017). Ambas definiciones resaltan la naturaleza organizada y temporal de los proyectos, destacando su capacidad para abordar y solucionar necesidades específicas mediante la gestión eficiente de los recursos y riesgos.

Por otro lado, bajo la perspectiva de Gavilán et al. (2010) se amplía esta definición al caracterizar un proyecto como un proceso singular y no estandarizado que se centra en el desarrollo de soluciones innovadoras que no han sido ensayadas previamente. Esta definición enfatiza la importancia de la innovación dentro de la gestión de proyectos, apuntando que cada proyecto es una oportunidad para abordar desafíos únicos y generar mejoras significativas en la situación existente. Al igual que PRINCE2 y PMI, esta visión resalta la importancia de los objetivos claros y la temporalidad, pero añade un énfasis particular en el carácter innovador de

las soluciones desarrolladas, reafirmando que los proyectos son cruciales para el avance y la adaptación en diversas áreas de acción social y empresarial (Gavilán et al., 2010).

Gestión de Proyectos. Según el modelo conceptual de Terrazas (2009), la gestión de proyectos es una disciplina que emplea herramientas gerenciales para planificar, organizar, dirigir y controlar proyectos. Esta gestión garantiza el cumplimiento de los objetivos dentro de los plazos y presupuestos previstos, respetando los estándares de calidad (Terrazas, 2009). De manera similar, Kerzner (2022) describe la gestión de proyectos como el proceso de planificación, estructuración, manejo y control de los recursos de una organización para alcanzar objetivos específicos a corto plazo.

Igualmente, los estándares PRINCE2, PMBOK, ICB4 e ISO 21500 ofrecen definiciones que se complementan a las anteriores desde sus respectivas perspectivas y enfoques metodológicos:

- Para el PMI la dirección de proyectos implica aplicar conocimientos, herramientas y técnicas para cumplir con los requisitos del proyecto, logrado mediante la integración efectiva de procesos de gestión establecidos (PMI, 2017).
- AXELOS define la gestión del proyecto como la planificación, delegación, monitoreo y control de todos los aspectos del proyecto, enfocándose en alcanzar los objetivos previstos dentro de los parámetros de tiempo, costo, calidad, alcance, beneficios y riesgos.(AXELOS Limited, 2017a)
- El IPMA describe la gestión de proyectos como la aplicación de métodos, herramientas y competencias que integran las fases del ciclo de vida del proyecto para lograr los objetivos propuestos (IPMA, 2015).
- La ISO señala que la gestión de proyectos incluye la integración de las fases del ciclo de vida del proyecto, asegurando que cada una produce entregables que se revisan

regularmente para cumplir con las expectativas de todas las partes interesadas. (ISO, 2012)

A partir de estas, podemos conceptualizar la gestión de proyectos como la aplicación sistemática de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas durante todas las fases del ciclo de vida de un proyecto para satisfacer los requisitos establecidos. Esto implica la planificación, delegación, monitoreo y control de todos los aspectos del proyecto, así como la motivación de todos los involucrados para alcanzar los objetivos planteados dentro de los plazos esperados. La gestión efectiva se realiza a través de procesos detallados y de la integración de las diversas fases del proyecto, utilizando métodos y competencias que aseguran su entrega exitosa.

Ciclo de vida del Proyecto. El ciclo de vida del proyecto es un concepto que facilita la comprensión y la relación entre las fases del proyecto, la organización y su entorno. Este marco divide el proyecto en fases manejables, permitiendo adaptar la gestión de proyectos a las necesidades específicas de cada una y mejorar el control sobre estas (McCormick, 2005). Según Castillo et al. (2020), otros autores también definen el ciclo de vida de un proyecto como una estructura que organiza su desarrollo en una serie de fases, desde el inicio hasta la conclusión. Este modelo es fundamental para especificar claramente los requisitos técnicos de cada etapa, determinar los plazos para la entrega de productos, identificar a los participantes en cada fase, y establecer los procedimientos de control y aprobación requeridos. Este enfoque garantiza que cada aspecto del proyecto esté organizado y alineado con los objetivos generales, promoviendo una gestión tanto efectiva como eficiente.

El PMI describe el ciclo de vida del proyecto como las fases que transcurren desde su inicio hasta su conclusión, adaptándose a las necesidades específicas de cada una de estas. Una fase se describe como un conjunto de actividades relacionadas lógicamente que concluyen con la entrega de uno o más resultados. Estas fases pueden ser secuenciales, iterativas o superponerse, dependiendo de la estructura y las exigencias del proyecto ((PMI, 2017).

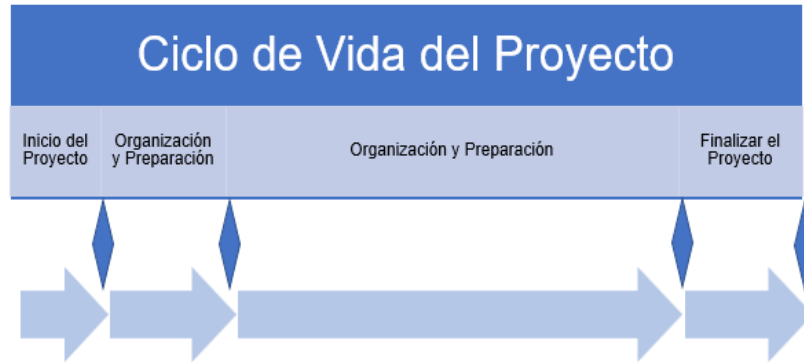


Figura 9 - Representación Genérica del ciclo de vida de un proyecto Elaboración propia a partir de PMI (2017, p.584).

Adicionalmente se plantean diferentes tipos de ciclos de vida de los proyectos que reflejan la diversidad y la adaptabilidad necesarias en cada proyecto (PMI, 2021):

- Predictivos, con una planificación inicial detallada.

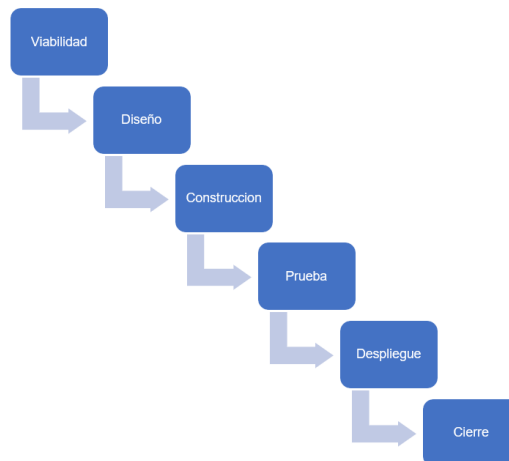


Figura 10 - Ejemplo Ciclo de Vida de un Proyecto Predictivo Elaborado a partir de PMI (2021).

- Incrementales, que dividen el proyecto en incrementos secuenciales.

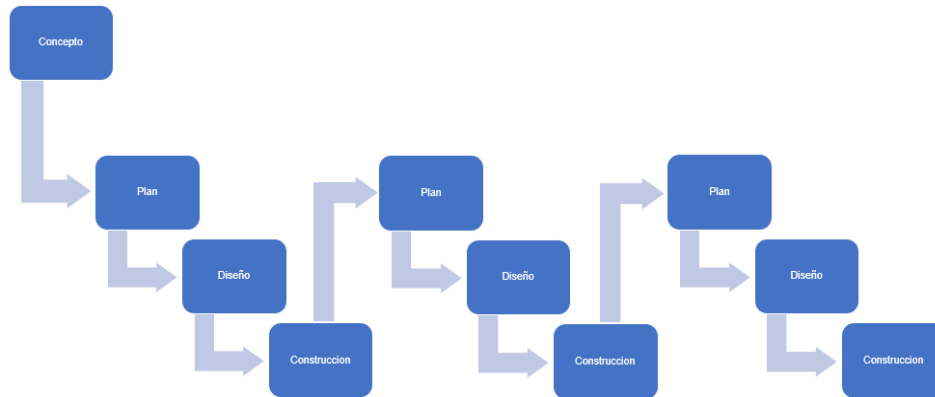


Figura 11 - Ejemplo Ciclo de Vida de un Proyecto Incremental Elaborado a partir de PMI (2021)

- Adaptativos, ideales para proyectos con alta incertidumbre, que utilizan metodologías ágiles para adaptarse a cambios dinámicos.

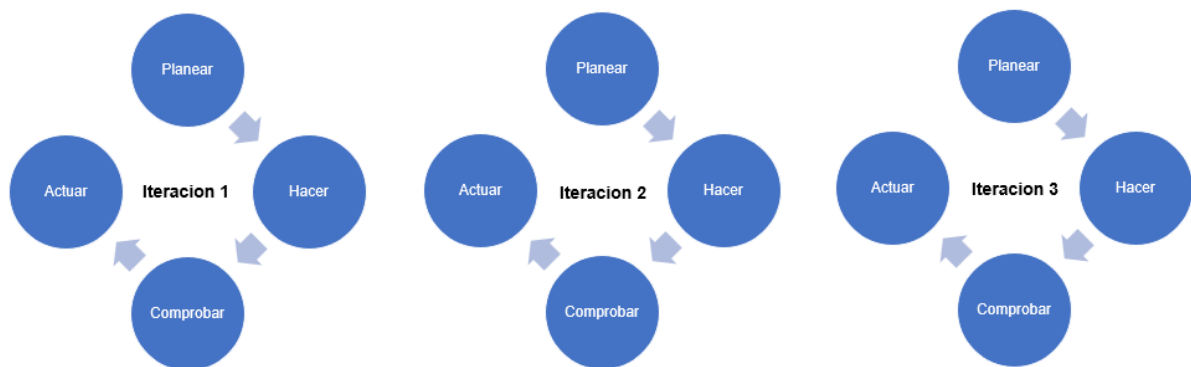


Figura 12 – Ejemplo Ciclo de Vida de un Proyecto Adaptativo Elaborado a partir de PMI (2021)

5.2. Metodologías de gestión de proyectos

Distintos autores coinciden en definir una metodología de gestión de proyectos como un sistema estructurado que integra principios, reglas, procesos, prácticas, técnicas, herramientas y roles asignados que son implementados a lo largo de la vida de un proyecto y que facilitan (Kononenko & Lutsenko (2019); PMI (2021)). Las metodologías no solo organizan el trabajo de los proyectos, sino que también impactan positivamente en el ambiente interno de la organización y en su sistema de entrega de valor (PMI (2021); Kerzner (2022)).

Según Kerzner (2022), una metodología eficaz de gestión de proyectos es un sistema repetitivo aplicable a todos los proyectos de una organización. Está diseñada para lograr un alto nivel de excelencia en la gestión y se caracteriza por seguir directrices generales en lugar de reglas estrictas, permitiendo adaptarse a cualquier tipo de proyecto. Integra diversos procesos de negocio y utiliza plantillas estandarizadas para garantizar operaciones fluidas y coherentes a lo largo de las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto. Se fundamenta en principios éticos y promueve una comunicación clara para facilitar la comprensión y el seguimiento por parte de los clientes. También aplica técnicas uniformes para la planificación y el control financiero, realizando revisiones estrictas al final de cada fase para implementar mejoras rápidamente. Además, es ampliamente aceptada y utilizada en la organización, proporcionando detalle para guiar los proyectos sin ser muy compleja.

Las distintas definiciones consultadas de metodología de gestión de proyectos concuerdan en que representan un sistema estructurado y repetible, creado para permitir una gestión de proyectos eficiente y para potenciar el rendimiento de la organización mediante la integración de varios procesos de negocio.

Componentes de una metodología. Según Díez et al. (2012), los elementos esenciales de una metodología de gestión de proyectos incluyen:

- Marco de Referencia: Proporciona la estructura general y los estándares que se deben seguir durante el ciclo de vida del proyecto.
- Procesos y Procedimientos: Conjunto de pasos estructurados que deben seguirse para la planificación, ejecución, y cierre de proyectos.
- Roles y Responsabilidades: Descripciones claras de los roles involucrados en el proyecto junto con sus responsabilidades específicas.
- Herramientas y Técnicas: Incluyen plantillas y formularios utilizados para la documentación estandarizada del proyecto, software especializado en gestión de

proyectos, herramientas para la colaboración y la comunicación, técnicas de análisis de riesgos y métodos para la gestión de calidad y control de cambios.

- Estrategias de Implementación: Directrices sobre cómo llevar a cabo la metodología dentro de la organización.
- Mecanismos de Control y Evaluación: Sistemas para monitorear el progreso y evaluar el desempeño del proyecto, incluyendo indicadores de rendimiento, revisiones de progreso y auditorías de proyecto.

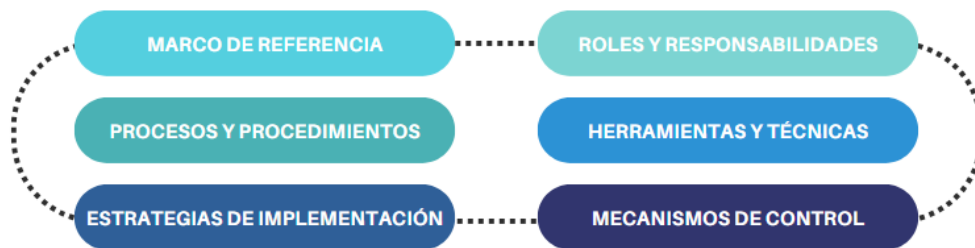


Figura 13 – Elementos de una metodología de gestión de proyectos. Fuente: Elaboración propia, 2024. Galindo Aya et al. (2024)

Clasificación de las metodologías de gestión de proyectos

Metodologías tradicionales. Las metodologías tradicionales, también denominadas predictivas o tipo cascada, utilizan un enfoque lineal y secuencial para el desarrollo de proyectos, avanzando de manera directa desde el inicio hasta su finalización. Este modelo integra diversas etapas denominadas fases del proyecto y regularmente incluyen: conceptualización, inicio, análisis, diseño, construcción, pruebas, implementación y mantenimiento (Acuña et al., 2022). Se basan en una sólida planificación y estimación que permite progresar secuencialmente en las distintas fases del ciclo de vida del proyecto (Girón, 2021). Destaca que el modelo lineal de cascada se centra en un ciclo de vida fundamental para el desarrollo de productos, sirviendo de base para muchas metodologías existentes (Rahman et al. (2018); Acuña et al. (2022)).

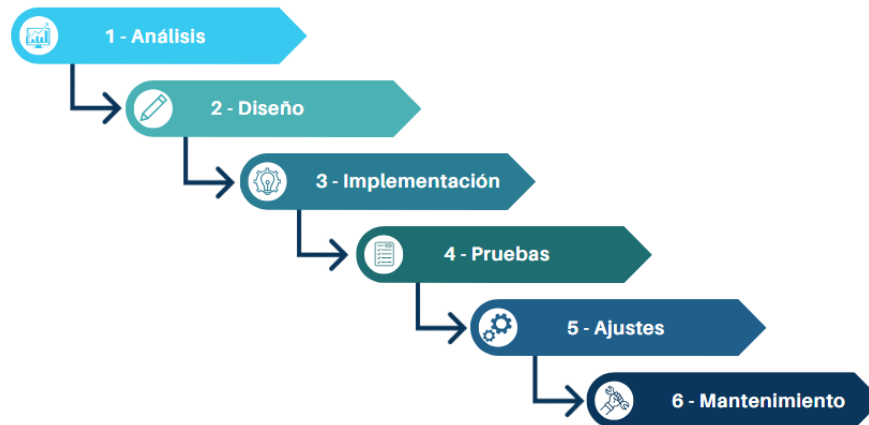


Figura 14 – Ejemplo fases de un proyecto con metodología tradicional o cascada. Fuente: Elaboración propia, 2024. Galindo Aya et al. (2024)

Metodologías ágiles. Las metodologías ágiles se caracterizan por su flexibilidad y aplicabilidad a proyectos de desarrollo de software y otros proyectos de alto rendimiento. Según Acuña et al. (2022), estas metodologías dividen los proyectos en segmentos más pequeños, enfatizando la importancia de una comunicación continua con colaboradores y usuarios. Además, son susceptibles a modificaciones por parte del cliente tras la presentación de los requisitos. Las fases de entrega, revisión y feedback son cruciales para mantener la agilidad del proyecto.

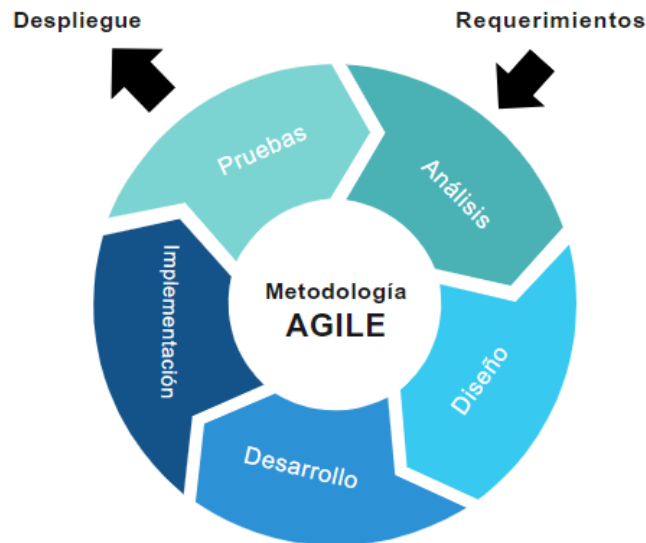


Figura 15 – Modelo metodología ágil. Fuente: Elaboración propia basado en (Girón, 2021)

Según Girón (2021), las metodologías ágiles se basan en cuatro conceptos clave:

- Incremento: Implica entregas rápidas con retroalimentación continua.
- Cooperación: Todos los participantes colaboran estrechamente.
- Sencillez: Uso de métodos y documentación claros y fáciles.
- Adaptación: Habilidad de ajustarse a cambios y errores en cualquier momento.

Metodologías híbridas. Las metodologías híbridas combinan elementos de las metodologías tradicionales y ágiles. Tolbert & Parente (2020) reconocen que ninguna metodología es perfecta para todas las circunstancias y que muchos proyectos grandes y complejos pueden beneficiarse de una combinación de métodos tradicionales y ágiles.

Strasser & Schmidt-Sibeth (2022) citado en Acuña et al. (2022) describe un enfoque híbrido en la gestión de proyectos que integra elementos tanto de las metodologías tradicionales como ágiles. De la metodología tradicional, se valoran la coordinación de actividades, la promoción de la disciplina y el monitoreo del avance del proyecto. Del enfoque ágil, se destacan el trabajo en equipo, la adaptabilidad a los cambios y la orientación hacia la satisfacción del cliente.

Principales metodologías de gestión de proyectos. Este segmento analiza de forma general las metodologías tradicionales y ágiles más reconocidas en la gestión de proyectos, haciendo especial énfasis en PMBOK y PRINCE2, seleccionadas por su amplia adopción, como evidenció el estudio de Malagón (2019), que examinó 26 metodologías en diversas organizaciones bogotanas (ver Figura 12). La relevancia y efectividad de estas metodologías se corroboran en los análisis comparativos realizados por Murcia et al. (2019a), Simonaitis et al. (2023), y Buehring (2023).

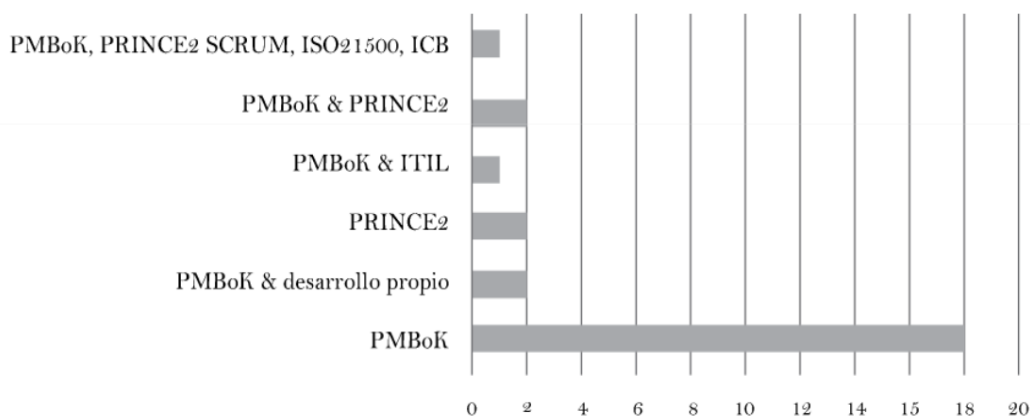


Figura 16 – Cuerpos de conocimiento base para el desarrollo de la metodología. Fuente: Malagón (2019).

PMBOK. El PMI estableció el Project Management Body of Knowledge, conocido como PMBOK, en 1996, inicialmente con 9 áreas de conocimiento y 37 procesos, ha proporcionado guía sobre cómo implementar esta metodología en diferentes contextos además de presentar las últimas tendencias y prácticas, con un enfoque en la gestión estratégica del negocio. Más que una simple norma, el PMBOK se considera un conjunto de mejores prácticas. Dentro de este marco, el gerente de proyectos decide cómo aplicar estos principios basándose en las necesidades específicas de cada proyecto para alcanzar los objetivos establecidos. (Velez García et al., 2018).

PMBOK Sexta edición. La Sexta edición del PMBOK se basa en 49 procesos organizados en cinco grupos de procesos (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre) y diez áreas de conocimiento (alcance, tiempo, costos, calidad, recursos, comunicación, riesgos,

adquisiciones, partes interesadas y la integración), además incluye una descripción clara de entradas, herramientas y técnicas, y salidas lo que ofrece una estructura detallada y secuencial para la gestión de proyectos.

Esta edición resalta la importancia de la gestión de proyectos dentro de la estrategia organizacional, destacando el papel del director de Proyecto como líder estratégico y no solo como administrador de tareas (PMI, 2019).

PMBOK Séptima edición. La séptima edición, publicada en 2021, marca un cambio significativo respecto a sus ediciones anteriores. Esta se enfoca más en principios y resultados que en los procesos y entregables específicos para adaptarse mejor a la variedad de métodos de trabajo actuales incluyendo entornos ágiles e híbridos (PMI, 2021). Algunas características principales de PMBOK 7 son:

- Se orienta hacia 12 principios fundamentales de la gestión de proyectos (Figura 13) aplicables universalmente, independientemente del tipo de proyecto o metodología utilizada.

• Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso.	• Incorporar la calidad en procesos y entregables.	• Navegar en la complejidad
• Crear un entorno colaborativo del equipo de proyecto.	• Optimizar las respuestas a los riesgos.	• Enfocarse en el valor
• Responder a las interacciones del sistema.	• Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia.	• Demostrar liderazgo.
• Adaptar en función del contexto.	• Involucrar a los interesados.	• Permitir el cambio.

Figura 17 – Principios de la gestión de proyecto PMBOK7. Fuente: PMI (2021)

- Incluye guías específicas para la implementación de metodologías ágiles e híbridas.
- Fue diseñado para ser más inclusivo y flexible, facilitando su aplicación en una amplia gama de industrias y tipos de proyectos.
- Énfasis en la entrega de valor y la obtención de resultados beneficiosos para los stakeholders, asegurando que la gestión de proyectos siempre esté alineada con los objetivos estratégicos del negocio.

- Resalta la influencia del entorno en la gestión de proyectos.
- Aunque hay un enfoque mínimo en procesos específicos, la guía sigue proporcionando herramientas y técnicas útiles para la gestión de proyectos.

La metodología PMBOK se aplica en la gestión de proyectos en varios sectores, incluidos la construcción, tecnología, industria automotriz y aeronáutica, entre otros (Riaño, 2021).

PRINCE2. PRINCE2 (Projects in Controlled Environments) se basa en el principio de gestión por procesos con una organización clara de roles y responsabilidades, enfocada en la adaptabilidad y control a lo largo de todo el proyecto. La versión 7 de PRINCE2, publicada en septiembre de 2023, presenta novedades y ajustes en comparación con sus versiones anteriores. El objetivo principal es integrar más eficazmente PRINCE2 con otros marcos de gestión, como Agile. Además, se destaca la adaptabilidad de la metodología a diferentes proyectos, incluso aquellos más pequeños y menos complejos. Se simplifica y aclara la descripción de temas y procesos para hacer la metodología más accesible, personalizable y fácil de entender (PRINCE2, 2023).

La estructura de PRINCE2 (Figura 14) consta de 4 elementos primordiales: los principios, las temáticas, los procesos y el entorno del proyecto. PRINCE2 se soporta en siete principios fundamentales como son: la justificación del negocio, aprender de la experiencia, roles y responsabilidades definidos, gestionar por fases, gestionar por excepción, enfocarse en los productos y adaptarse al entorno. Las temáticas abordan aspectos que requieren atención continua a lo largo del proyecto y están relacionadas con el caso de negocio, la organización, calidad, planes, riesgo, cambio y el progreso. Por su parte los procesos del proyecto delinean una secuencia que va desde la actividad previa al proyecto hasta el cierre de este (AXELOS Limited (2017a); Velez et al. (2018); Murcia et al. (2019); Simonaitis et al. (2023)).

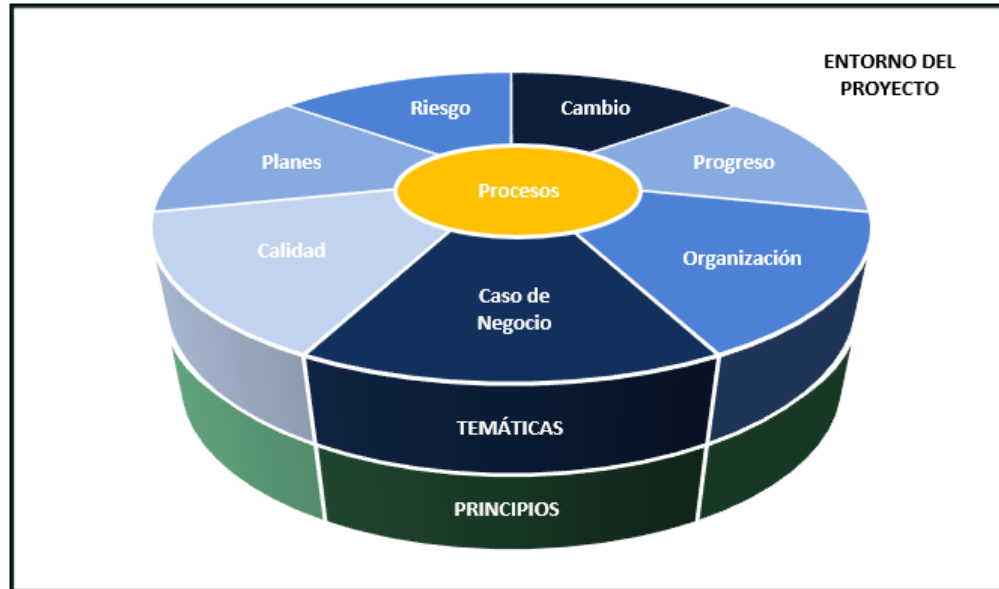


Figura 18 – Estructura de la metodología PRINCE2. Fuente: Elaborado a partir de (AXELOS Limited, 2017a).

PRINCE2 es una metodología flexible que se adecúa a una diversidad de proyectos. Su versatilidad facilita su implementación en una amplia gama de sectores, incluyendo energía, minería, transformación, medio ambiente, industrial y servicios financieros, entre otros (Riaño, 2021).

SCRUM. SCRUM es la metodología Agile más popular en desarrollo de software, destaca por su adaptabilidad, rapidez y eficacia, que promueve la transparencia en la comunicación. Inspirada en una formación de rugby, SCRUM simboliza la cooperación para alcanzar metas comunes. Este enfoque integra a clientes y proveedores en un solo equipo, fomentando la responsabilidad colectiva y el avance continuo a través de un proceso iterativo e incremental. A diferencia de métodos tradicionales, SCRUM superpone fases de desarrollo, mejorando la eficiencia y optimización del producto (Girón, 2021). SCRUM facilita la gestión de proyectos mediante ciclos de trabajo iterativos llamados “sprints” y realizando reuniones cortas de forma regular denominadas “stand-up meetings” para realizar los ajustes requeridos en los equipos de trabajo (Velez et al. (2018); Acuña et al. (2022).

SCRUM es principalmente utilizada por empresas y proyectos enfocados en el desarrollo de software o soluciones de TI, aunque hay ejemplos de su uso en empresas de salud, banca de inversión y defensa (Riaño, 2021).

KANBAN. David J. Anderson desarrolló la metodología Kanban en 2008 basada en el sistema de producción utilizado por Toyota desde mediados del siglo 20, un método visual y dinámico para gestionar proyectos. El trabajo se visualiza en un tablero dividido en columnas que representan diferentes fases del proyecto, con tarjetas que proporcionan información y muestran el progreso para cada tarea. Más que una metodología, Kanban es considerada una herramienta que facilita la asignación de tareas y el seguimiento continuo del estado del proyecto mediante diferentes colores para indicar prioridades o responsables (Girón, 2021); (Riaño, 2021), (Acuña et al., 2022).

Gracias a su flexibilidad y la falta de reglas estrictas, Kanban puede adaptarse a casi cualquier tipo de proyecto (Bertuzzi Gaspari, 2020).

Adaptación de metodologías de gestión de proyectos. En el ámbito de los proyectos por lo general, se solicita a los equipos de proyecto que implementen un conjunto de procesos, gobernanza, técnicas y modelos que guíen la ejecución del proyecto, sin embargo, aunque esto asegura una uniformidad en los proyectos de la organización, las metodologías utilizadas pueden requerir ser personalizada para ajustarse adecuadamente a las particularidades de cada proyecto. La mayoría de las metodologías de gestión de proyectos existentes proporcionan directrices explícitas que no recomiendan su aplicación estricta y rígida. En cambio, sugieren que deben adaptarse según las necesidades específicas, evaluando cuáles de sus elementos son más apropiados en función del tipo, tamaño, la duración, el contexto organizacional y la complejidad del proyecto (PMI, 2021).

5.3. Gestión de proyectos inmobiliarios

En el ámbito de los negocios inmobiliarios, la mayoría de los estudios y literatura disponibles tienden a centrarse en el desarrollo y construcción de edificaciones, reflejando la importancia de estas actividades como motores clave del sector. Existen numerosos recursos sobre planificación urbana, procesos de construcción y evaluación de terrenos, lo cual facilita a los emprendedores el acceso a información cuando buscan iniciar proyectos de desarrollo. Sin embargo, hay una notoria falta de estudios que aborden otros aspectos cruciales, como el asset management o la gestión de activos inmobiliarios, un área esencial para la creación de valor a largo plazo (Damodaian et al., 1997).

La gestión de activos inmobiliarios se enfoca en optimizar el rendimiento de propiedades estabilizadas, maximizando el valor a través de estrategias como la reducción de vacancias, la optimización de rentas y el mantenimiento adecuado de los inmuebles. Aunque este proceso es crucial para la rentabilidad continua de los activos, ha recibido mucha menos atención en comparación con las fases de desarrollo y construcción. Esta carencia de información plantea un desafío particular para los inversionistas que buscan involucrarse más activamente en la gestión de portafolios inmobiliario. Según Cushman & Wakefield (2019), una gestión integral que cubra no solo el desarrollo, sino también la operación eficiente de los activos es clave para maximizar el valor.

El asset management se vuelve aún más relevante a medida que el mercado inmobiliario madura y se busca mantener o incrementar el valor de propiedades existentes. En este contexto, la falta de estudios detallados puede deberse a que el desarrollo de nuevas edificaciones a menudo se percibe como más atractivo o rentable en el corto plazo. Sin embargo, como sugieren Benn & Stoy (2023), el uso de tecnologías avanzadas, como el Building Information Modeling (BIM), puede mejorar la gestión operativa a largo plazo, particularmente en sectores complejos. Esta digitalización en la gestión inmobiliaria permite un mayor control y precisión en las operaciones, optimizando el rendimiento de los activos.

Por otro lado, la correcta evaluación de riesgos sigue siendo un componente esencial en cualquier etapa del ciclo de vida de un proyecto inmobiliario, incluyendo la gestión de activos. Zavadskas et al. (2010), destacan que los riesgos, tanto internos como externos, deben ser identificados y mitigados a tiempo para evitar sobrecostos o demoras en los proyectos. La implementación de mejores prácticas en la gestión de activos, combinada con un diagnóstico continuo de riesgos, permite que los proyectos se mantengan en línea con las expectativas de rentabilidad.

A pesar de la tendencia a enfocar la atención en el desarrollo de nuevos proyectos, se está reconociendo cada vez más que la gestión eficiente de los activos existentes es igual de relevante. Pivo & McNamara director (2005), subrayan que, en mercados inmobiliarios más desarrollados, la sostenibilidad y la responsabilidad en la inversión son componentes fundamentales para asegurar retornos financieros a largo plazo. Las empresas que adoptan prácticas de gestión activa y sostenible no solo aseguran una mejor rentabilidad, sino que también contribuyen a un mayor bienestar social y ambiental.

De igual manera, aunque la construcción y desarrollo de edificaciones dominan la narrativa en el sector inmobiliario, es imperativo que se preste mayor atención a la gestión de activos como un motor clave para la creación de valor a largo plazo. Como mencionan Klotschke et al. (n.d.), adoptar enfoques ágiles en la gestión de proyectos, combinados con la integración de tecnologías y estrategias sostenibles, permitirá a las empresas maximizar el valor de sus propiedades y mantener su competitividad en un mercado inmobiliario cada vez más volátil y exigente.

5.4. Modelos de madurez en la gestión de proyectos

Los modelos de madurez son una herramienta que permite valorizar y mejorar progresivamente los procesos de negocio de una organización, trazando estrategias claras, identificando áreas de enfoque y guiando programas de mejora para alcanzar los objetivos previstos (Castillo et al., 2020). El concepto de modelos de madurez se introduce en los años

80 cuando Humphrey y sus compañeros de IBM descubrieron que la calidad de un producto de software está directamente vinculada a la calidad de su proceso de desarrollo, conectándolo al ciclo de mejora continua para lograr optimizarlo (Humphrey, 1989).

Si bien los modelos de madurez se concibieron inicialmente para ser aplicados a calidad y capacidad del desarrollo del software, en la actualidad su área de aplicación es muy diversa. Estos se encuentran aplicados en el desarrollo de las capacidades, gestión de proyectos, habilidades de cambio, gestión del conocimiento, entre otros (Montaño et al., 2010). En el ámbito de la gestión de proyectos, la madurez se manifiesta en la habilidad de una empresa para evaluar y reconocer la efectividad de sus prácticas habituales en comparación con estándares establecidos (Higuera, 2019). Según el PMI (2017), la madurez en la gestión de proyectos se define como la capacidad de una organización para alcanzar resultados estratégicos de manera predecible, controlable y confiable.

En este contexto, uno de los modelos más reconocidos es el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), desarrollado por el Project Management Institute. Este modelo proporciona un marco integral para evaluar y mejorar la capacidad de una organización en la gestión de proyectos, programas y portafolios, alineándolos con los objetivos estratégicos (PMI, 2013). Otro modelo ampliamente citado es el Project Management Maturity Model (PMMM) propuesto por Kerzner, el cual establece cinco niveles progresivos de madurez que permiten a las organizaciones mejorar sistemáticamente sus prácticas de gestión de proyectos (Kerzner, 2019).

Según Pinto (2015), Salimbeli conceptualiza la relevancia de los modelos de madurez, destacando su importancia en el reconocimiento de diversas prácticas de gestión de proyectos y su comparación con las utilizadas por otros actores en el negocio. Además, señala la necesidad de avanzar en un proceso de mejoramiento continuo para adoptar de manera más amplia las prácticas mejor aceptadas por la industria. Esto se complementa con lo dicho por Klimko (2001) en su conferencia sobre modelos de madurez y gestión del conocimiento, donde

se abordaron estos modelos como herramientas útiles para propiciar el entendimiento común y compartido, así como en consenso entre los gerentes de una misma organización. (Solarte & Sánchez, 2014)

6. Diseño metodológico

La presente investigación tiene como objetivo identificar y describir las prácticas de gerencia de proyectos en SFI, con el fin de proponer una metodología de gestión de proyectos basada en modelos existentes y adaptada a la realidad de la organización. Para ello, se analizarán las percepciones del equipo de trabajo y se evaluará el uso de buenas prácticas de gestión de proyectos dentro de la compañía.

El estudio se clasifica como una investigación aplicada, ya que busca generar una propuesta metodológica concreta para la gestión de proyectos en la empresa. Su alcance es descriptivo, pues se centra en caracterizar las prácticas actuales, identificar oportunidades de mejora y establecer lineamientos metodológicos.

Se ha seleccionado un enfoque mixto, con un diseño de investigación observacional/de encuesta. Según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), los métodos mixtos permiten abordar tanto realidades objetivas como subjetivas, lo que los convierte en una herramienta valiosa para el análisis integral de proyectos. En el contexto de SFI, esto implica evaluar indicadores cuantitativos, como la cantidad de proyectos de estructuración de adquisiciones completados dentro del presupuesto y el plazo acordado, el grado de estructuración y efectividad de las prácticas actuales, mientras que el análisis cualitativo facilitará la comprensión de las experiencias, percepciones y necesidades del equipo involucrado. La inferencia adoptada es de tipo deductivo, partiendo del estudio de modelos teóricos y metodologías generales de gestión de proyectos, los cuales serán evaluados y adaptados según las particularidades de la empresa.

En cuanto a la temporalidad, se ha definido un diseño transversal, dado que el estudio se realizará en un periodo determinado sin seguimiento longitudinal. Esto permitirá capturar una

imagen precisa de la situación actual y desarrollar una propuesta metodológica dentro de un marco de tiempo establecido.

La metodología propuesta se estructura en tres fases con un enfoque sistemático y fundamentado.

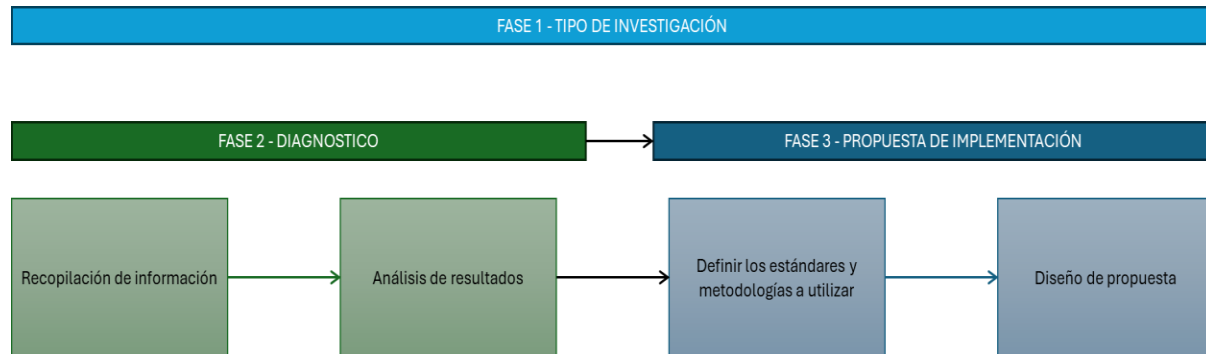


Figura 19 - Estructura del diseño metodológico. Elaboración propia

6.1. Fase 1: Tipo de Investigación

El marco de referencia facilita la construcción de una visión general sobre las teorías, modelos y enfoques conceptuales relacionados con los temas centrales del estudio, permitiendo así seleccionar la perspectiva más adecuada para abordar el problema de investigación.

6.2. Fase 2: Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional permite evaluar el estado actual de la gestión de proyectos mediante la recopilación y el análisis sistemático de información. Para ello, es fundamental considerar factores internos y externos que influyen en el desempeño organizacional, lo que facilita la identificación de áreas de mejora y oportunidades estratégicas (Daft, 2021). El uso de herramientas estructuradas como el análisis PESTEL y la realización de entrevistas internas proporciona una visión integral y objetiva de la situación (Robbins & Coulter, 2020). Además, la combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos permite capturar tanto métricas de desempeño como percepciones del equipo de trabajo, lo que fortalece la toma de decisiones basada en evidencia (Bryman, 2016).

El diagnóstico busca identificar el estado actual de la gestión de proyectos en SFI a través de un enfoque estructurado de recopilación y análisis de información.

1. **Recopilación de información:** Para el análisis externo, se aplicará un estudio basado en el modelo PESTEL, evaluando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que puedan influir en la gestión de proyectos. En el análisis interno, se llevarán a cabo entrevistas con actores clave y se recopilará información sobre las prácticas actuales, identificando fortalezas y oportunidades de mejora. También se aplicarán dos encuestas: una elaborada para esta investigación y validada por expertos, que medirá la cultura organizacional, el nivel de capacitación en gerencia de proyectos y la resistencia al cambio, y otra basada en el modelo OPM3, que evaluará la estandarización y alineación de los procesos con las mejores prácticas internacionales (Project Management Institute., 2003).
2. **Análisis de Resultados:** El análisis de resultados permitirá interpretar la información recopilada y extraer patrones clave para el diseño de la metodología de gestión de proyectos. Se aplicarán técnicas de procesamiento estadístico para identificar correlaciones entre variables, evaluando la cultura organizacional, la capacitación del equipo y la resistencia al cambio. El uso de métodos mixtos proporciona una visión integral al combinar enfoques cuantitativos y cualitativos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Finalmente, se construirá una matriz DOFA para analizar factores internos y externos que afectan la gestión de proyectos, una herramienta ampliamente utilizada en la planificación estratégica (Armstrong & Taylor, 2020).

6.3. Fase 3: Propuesta de Implementación

La fase de Propuesta de Implementación establece el proceso para integrar la metodología de gestión de proyectos en SFI, asegurando su alineación con la organización y sus objetivos estratégicos. En esta etapa, se definen lineamientos metodológicos y operativos para estandarizar la gestión de proyectos, considerando las mejores prácticas internacionales y las

necesidades específicas de la empresa (PMI, 2017). Asimismo, se diseñan estrategias para su implementación progresiva, acompañadas de capacitación y mecanismos de evaluación que garanticen su sostenibilidad y mejora continua (Kerzner, 2022).

Este enfoque metodológico permitirá a SFI contar con una estructura de gestión de proyectos eficiente y alineada con estándares internacionales. A través de un diagnóstico preciso y una propuesta de implementación basada en mejores prácticas, se fortalecerá la capacidad de la organización para ejecutar proyectos con éxito y alcanzar sus objetivos estratégicos. A continuación, se definirá el diseño de cada una de las fases mencionadas, detallando los elementos clave que garantizarán una implementación efectiva y sostenible dentro de la organización.

Diagnóstico.

Análisis externo. Para el análisis del entorno externo de SFI utilizaremos las siguientes herramientas que han sido ampliamente utilizadas en la práctica de la planeación estratégica:

Análisis PESTEL: Método integral que evalúa el entorno externo de una empresa, considerando aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales (Johnson et al., 2017). Este análisis es crucial porque permite identificar factores externos que, aunque están fuera del control directo de la empresa, impactan significativamente su desempeño (Grant, 2012). Al revelar oportunidades y amenazas, proporciona a los gerentes información clave para diseñar estrategias efectivas que les permitan aprovechar oportunidades y mitigar riesgos (Hill & Jones, 2012).

Además, los cambios en estas fuerzas externas pueden alterar la demanda de productos y servicios, influir en el desarrollo de nuevos productos y afectar la relación con proveedores y distribuidores, lo que hace que el PESTEL sea una herramienta fundamental para la planificación estratégica y operacional de la empresa (David et al., 2015). Su aplicación permite anticipar tendencias del mercado y adaptar la empresa a un entorno cambiante, mejorando su capacidad de respuesta y sostenibilidad a largo plazo (Wheelen et al., 2018).

Análisis interno. Este proceso permite identificar y evaluar los recursos, capacidades y componentes que interactúan dentro de una organización, con el objetivo de desarrollar métodos de trabajo más efectivos y eficientes.

Identificación de variables. Para este trabajo, la selección de variables se basa en la revisión del marco teórico y la naturaleza del problema de investigación (Kerlinger, F. N., & Lee, 2000), asegurando su alineación con el diseño metodológico. Las variables que se analizarán y medirán respecto a la administración de proyectos en SFI, abordan aspectos críticos de la gestión de proyectos y la adaptabilidad organizacional. A continuación, se describen conceptualmente las variables clave a evaluar:

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA
Recursos disponibles	Se refiere a los activos tangibles e intangibles que una organización puede asignar para planificar, ejecutar y completar los proyectos de manera efectiva. Según Kerzner (2017), los recursos incluyen el tiempo, el presupuesto, el equipo humano y las herramientas necesarias para lograr los objetivos.	A partir de la revisión de la información proporcionada por la organización, se evaluará la disponibilidad de recursos para la implementación de una metodología de gestión de proyectos. La medición se realizará en función de los siguientes criterios: Presupuesto asignado para la implementación de la metodología de proyectos. Tiempo disponible dentro de la planificación organizacional para su ejecución. Capacidad y disponibilidad del recurso humano destinado a su aplicación. Herramientas tecnológicas accesibles y utilizadas en el proceso de implementación.
Tamaño y complejidad de los proyectos	Están determinado por la escala, el alcance, la cantidad de partes interesadas y las interdependencias que caracterizan el proyecto. Según Morris (2013), la complejidad puede derivarse del número	A partir de la revisión de la información histórica de los proyectos ejecutados, se evaluará el tamaño y la complejidad de estos en función de los siguientes indicadores:

	de componentes del proyecto, la incertidumbre inherente y la interacción entre los diversos factores.	Tipo, alcance, enfoque, sector, áreas de especialidad, complejidad, tamaño, duración, riesgos, presupuesto e interesados.
Cultura organizacional	La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que guían la percepción, pensamiento y acciones de los miembros de una organización (Wehrich et al., 2017; Nelson et al., 2020). Además, influye directamente en la dinámica de las interacciones organizacionales, enmarcadas en un entorno cambiante y orientadas hacia la competitividad y sostenibilidad (Chiavenato, 2009).	<p>La cultura organizacional será evaluada a través de una encuesta estructurada con una escala Likert de 5 puntos, donde 1 representa Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo. Este instrumento permitirá medir la percepción de los colaboradores respecto a los valores, creencias y comportamientos organizacionales que influyen en la gestión de proyectos.</p> <p>Los aspectos clave analizados incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identidad organizacional y su alineación con los proyectos. Liderazgo y su iniciativa para la implementación de nuevas metodologías. Autonomía del colaborador en la propuesta de mejoras. Comunicación y trabajo en equipo dentro de la organización. Fomento del desarrollo profesional en gestión de proyectos. Planificación y seguimiento de proyectos dentro de la empresa. Claridad y oportunidad en la comunicación de decisiones relacionadas con proyectos.
Competencias del equipo de proyectos	Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, asociado a un	La evaluación de las competencias del equipo de proyectos se realizará mediante una encuesta estructurada, diseñada para medir el nivel de conocimientos, habilidades y experiencia del

	<p>desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios (Torres et al, 2018).</p>	<p>personal en relación con la gestión de proyectos.</p> <p>Este instrumento permitirá identificar fortalezas y áreas de mejora en el equipo, proporcionando información clave para el desarrollo de estrategias de capacitación y optimización del desempeño organizacional.</p> <p>La encuesta evaluará los siguientes aspectos:</p> <p>Formación académica y certificaciones en gestión de proyectos.</p> <p>Conocimiento y aplicación de metodologías y estándares de gestión de proyectos.</p> <p>Experiencia previa en la gestión de proyectos.</p> <p>Nivel de conocimiento en metodologías y estándares de gestión de proyectos.</p> <p>Manejo de herramientas tecnológicas para la gestión de proyectos.</p> <p>Conocimiento en áreas clave de la gestión de proyectos, tales como alcance, cronograma, presupuesto, calidad, riesgos y seguimiento basado en indicadores.</p>
Resistencia al cambio	<p>La resistencia al cambio se define como la tendencia de una organización a resistirse a modificar sus prácticas, estructuras o estrategias actuales, manteniendo el statu quo, lo cual disminuye su eficacia y reduce sus posibilidades de adaptarse al entorno cambiante y de sobrevivir frente a la competencia (Jones, 2013).</p>	<p>Mediante encuesta estructurada con una escala Likert de 5 puntos (1: Totalmente en desacuerdo a 5: Totalmente de acuerdo) se medirá el nivel de resistencia al cambio en los colaboradores de SFI para identificar actitudes, comportamientos y factores que influyen en su disposición hacia los cambios en los procesos de la compañía.</p>
Madurez en gestión de proyectos	<p>La madurez en gestión de proyectos es el nivel de desarrollo organizacional alcanzado en la adopción y aplicación de</p>	<p>Mediante el modelo OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) se medirá el nivel de madurez en la gestión de proyectos</p>

	<p>las mejores prácticas de gestión de proyectos, programas y portafolios. Este concepto implica un proceso evolutivo y sistemático hacia la mejora continua (Pinto, 2019), basado en la evaluación de las prácticas actuales y su comparación con estándares establecidos o benchmarks de la industria (Larson & Gray, 2020). Además, busca optimizar dichas prácticas para alcanzar objetivos estratégicos y de negocio de manera sustentable (Amory Reyes, 2019).</p>	<p>dentro de la organización. Este modelo está estructurado con una escala Likert de 4 puntos, que va del 0 (No implementado) al 3 (Aplica en su totalidad, de forma coherente, para los resultados de una mejor práctica). La encuesta se aplicará a las personas directamente relacionadas con los proyectos de estructuración de adquisiciones, que son un total de 9 personas.</p>
--	--	--

Tabla 2 - Definición de variables. Elaboración propia

Etapas de desarrollo. El diagnóstico de la empresa se realizará en dos etapas: En la primera etapa, se realizará un análisis cuantitativo utilizando los datos proporcionados por la organización sobre los últimos 10 proyectos ejecutados. Este análisis incluirá el cumplimiento de los plazos establecidos, la adherencia a los presupuestos asignados, la calidad del producto final, la satisfacción del cliente y el nivel de estandarización de los procesos. Este enfoque nos permitirá comprender el estado actual y los alcances de los proyectos, así como su alineación con los objetivos estratégicos, además de identificar patrones, tendencias y áreas de mejora para optimizar los procesos y resultados futuros en la gestión de proyectos.

La segunda etapa, y con el fin de obtener un diagnóstico integral, emplearemos un enfoque cualitativo, utilizando encuestas como principal instrumento de investigación. Utilizaremos el modelo OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), desarrollado por el Project Management Institute (PMI), el cual ayuda a las organizaciones a evaluar y mejorar sus capacidades en gestión de proyectos, programas y carteras. Basado en las mejores prácticas y estándares del PMBOK, el OPM3 ofrece una encuesta para diagnosticar procesos actuales, establecer rutas de mejora, implementar cambios efectivamente y medir el progreso. Este

modelo facilita la alineación entre los esfuerzos de gestión de proyectos y los objetivos estratégicos de la organización, mejorando la eficacia y la eficiencia en la ejecución de proyectos. En esta ocasión, el análisis se centrará en las preguntas de la encuesta relacionadas directamente con proyectos en la etapa de conocimiento y estandarización, para identificar y fortalecer los procesos estandarizados que aumentan la eficiencia y consistencia en la gestión de proyectos (PMI, 2013). La encuesta filtrada se encuentra en el Anexo 01 - Encuesta OPM3 para medición del nivel de madurez en gestión de proyectos.

De manera complementaria, se diseñó y aplicó una encuesta específica dirigida a diferentes stakeholders de la organización con el propósito de identificar competencias clave en los equipos de trabajo y analizar el nivel de resistencia al cambio dentro de la empresa. La encuesta se encuentra en el Anexo 02 - Instrumento de diagnóstico para la implementación de una metodología de gestión de proyectos.

Población, muestra y ficha técnica.

- Población: La población objeto de estudio está conformada por todos los colaboradores de SFI, organización que cuenta con 16 personas.
- Muestra: Para la aplicación de la encuesta OPM3, se define una muestra no probabilística por conveniencia, que corresponde a aquellos que participan en la gestión de los proyectos de estructuración de adquisiciones. Este grupo incluye a miembros de la Presidencia, la Gerencia General y responsables de áreas clave, como administración de inmuebles, gestión de portafolios y atención a inversionistas, entre otras. La selección de esta población permite un análisis integral de las prácticas actuales en la gestión de proyectos dentro de la organización.

Para la encuesta específica, dado que el universo de estudio es reducido y manejable, se ha optado por la aplicación de un censo, lo que implica la recopilación de datos de la totalidad de los individuos de la población objetivo. Este enfoque garantiza que la información obtenida

refleje de manera precisa la realidad organizacional, sin necesidad de aplicar técnicas de muestreo probabilístico o no probabilístico.

Instrumento de medición. Para la recolección de datos se emplean dos instrumentos enfocados específicamente para el análisis interno de la organización, dirigidos a los colaboradores de SFI que participan en la gestión de proyectos.

- Encuesta OPM3 para medición del nivel de madurez en gestión de proyectos.
El instrumento ha sido desarrollado y validado por PMI y consta de 47 preguntas, utiliza una escala de Likert para realizar la medición. Las preguntas seleccionadas corresponden al dominio de Proyecto y la etapa de proceso de mejora de Estandarización. Este modelo identifica fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos existentes. (Anexo 01 - Encuesta OPM3 para medición del nivel de madurez en gestión de proyectos)
- Encuesta propia: consta de 18 preguntas y combina respuestas de tipo dicotómico (Sí/No) con una escala Likert de 5 puntos (1: Totalmente en desacuerdo – 5: Totalmente de acuerdo). Con este instrumento se evaluará la identidad organizacional, la alineación de los proyectos con la estrategia de la empresa, el nivel de preparación del equipo y la actitud frente a los cambios internos. (Anexo 02 - Instrumento de diagnóstico para la implementación de una metodología de gestión de proyectos)

Encuesta	Preguntas	Formato de Respuesta	VARIABLES EVALUADAS
OPM3	47	Escala Likert de 4 puntos	Nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos
Instrumento propio	18	Dicotómico (Sí/No) y Escala Likert de 5 puntos	Cultura organizacional, competencias del equipo de proyectos y resistencia al cambio

Tabla 3 - Instrumentos de medición. Elaboración propia

Ambos instrumentos se aplicaron mediante encuestas autoadministradas en formato digital utilizando la plataforma Google Forms. Completar la encuesta tomó entre 30 y 60 minutos.

Validación del instrumento. La validación del instrumento asegura que este mida con precisión las variables del estudio, evitando errores que comprometan la confiabilidad de los resultados (Hernández et al., 2014). Para ello, se verifica la validez del contenido, criterio y constructo, garantizando que los ítems sean claros, relevantes y representativos.

Para los instrumentos de investigación utilizados se procedió a validar únicamente la encuesta de diseño propio dado que la encuesta OPM3 ya cuenta con un respaldo metodológico y validación previa por parte del Project Management Institute (PMI, 2013).

La validación de la encuesta propia se llevó a cabo mediante el coeficiente V de Aiken, un método ampliamente utilizado para evaluar la validez de contenido en instrumentos de medición, asegurando que las preguntas sean claras, relevantes y adecuadas para medir las variables definidas en la investigación (Aiken, 1980).

Para este proceso, se conformó un grupo de seis expertos, compuesto por tres docentes de la universidad con experiencia en gestión de proyectos e investigación académica, y tres especialistas externos en proyectos. Cada experto evaluó los ítems del instrumento en función de su claridad, coherencia y pertinencia con los objetivos del estudio.

El grupo de expertos estuvo conformado por:

- Docente 1: Dora Alba Ariza Aguilera es Ingeniera de Sistemas y Psicóloga con más de 18 años de experiencia en la gerencia de proyectos de tecnología de la información. (Rincón González et al., 2019)(ACIS, 2022)
- Docente 2: Antonio Rodríguez Peña es Doctor en Administración Estratégica de Empresas por la Maastricht School of Management y cuenta con una amplia experiencia en gerencia de proyectos sostenibles, emprendimiento corporativo e innovación.(Antonio Rodríguez Peña, n.d.)

- Docente 3: Alex Pérez es fundador y CEO de Open Media Company, con más de 19 años de experiencia en la estrategia digital, marketing de performance, ecommerce, y transformación digital. (Alex Pérez, n.d.)
- Experto en proyectos 1: Ignacio Gómez es Sr. Project Manager con una amplia experiencia en la industria aérea y de viajes, habiendo gestionado exitosamente el ciclo completo de múltiples proyectos, desde su inicio hasta la implementación.(Ignacio Gomez, n.d.)
- Experto en proyectos 2: Duvan Castro López es Ingeniero en Telecomunicaciones con más de 8 años de experiencia en la gestión de proyectos tecnológicos en áreas como telecomunicaciones, software, soporte e infraestructura. (Duvan Castro López, n.d.)
- Experto en proyectos 3: Sofía Torres Fernández es Project Manager con más de 10 años de experiencia liderando equipos multidisciplinarios en la gestión de proyectos arquitectónicos. (Sofía Torres Fernández, n.d.)

A partir de las evaluaciones realizadas, se calculó el coeficiente V de Aiken, un estadístico utilizado para medir el nivel de consenso entre expertos respecto a la validez de los ítems de un instrumento de medición (Aiken, 1980). Aquellos ítems que no alcanzaron un valor aceptable fueron revisados o eliminados con el objetivo de mejorar la calidad del instrumento. Se anexa el formato de validación en el Anexo 03 - Formato validación instrumento de medición - V de Aiken.

En el análisis de los resultados de la validación del instrumento, se encontró que, de las 19 preguntas evaluadas, solo una obtuvo un coeficiente V de Aiken inferior a 0,8, lo que indica que no cumplió con los criterios mínimos de claridad, pertinencia y relevancia establecidos en la metodología. Dicha pregunta pertenecía a la Variable C: Resistencia al Cambio, por lo que fue descartada del instrumento. Por otro lado, las 18 preguntas restantes, que alcanzaron un coeficiente igual o superior a 0,8, fueron consideradas válidas y continuaron a la siguiente fase

del estudio, que consiste en su aplicación a la población definida. Estas preguntas permitirán obtener información clave sobre la gestión de proyectos en la organización y evaluar aspectos críticos para la mejora de los procesos internos en este ámbito.

Análisis de resultados.

Los hallazgos obtenidos a partir del modelo OPM3 y de la encuesta específica serán integrados mediante un modelo DOFA Estratégico, el cual organizará las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización en un marco estructurado. Este enfoque permitirá priorizar los factores clave que afectan la gestión de proyectos y facilitar la formulación de estrategias de mejora (Wheelen & Hunger, 2007).

Análisis DOFA: Es una herramienta que permite monitorear, evaluar y comunicar información sobre los ambientes externos e internos a los miembros clave de la empresa a través del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. El entorno externo está compuesto por variables (oportunidades y amenazas) que están fuera del control inmediato de la alta dirección y que configuran el contexto en el que opera

la empresa. Estas variables generalmente consisten en fuerzas y tendencias del entorno social general, o factores específicos que afectan el ambiente operativo de la organización.

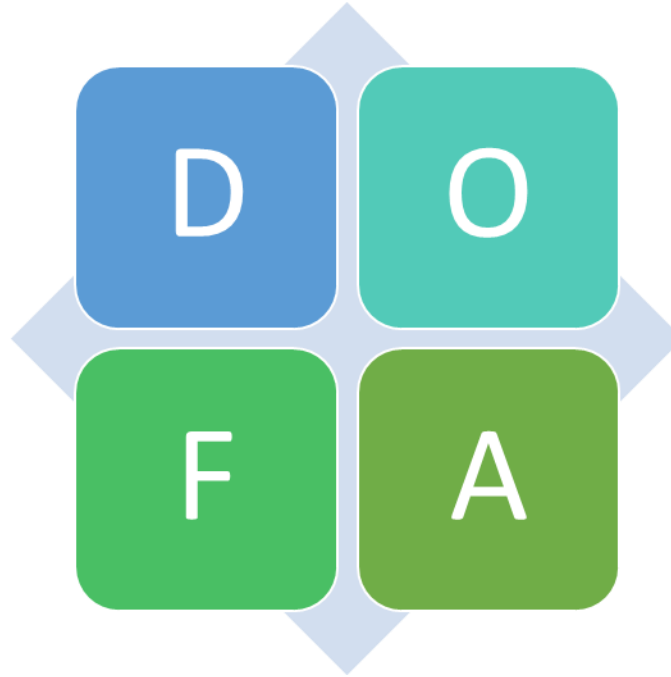


Figura 20 - Matriz DOFA. Elaboración propia

Definir los estándares y metodologías a utilizar. Se llevará a cabo un análisis comparativo de metodologías como PMBOK, Kanban, Scrum, entre otras, para identificar las mejores prácticas en gestión de proyectos aplicables a SFI. Esta evaluación permitirá definir criterios de selección que determinen los enfoques más adecuados en función de las necesidades y el contexto de la organización. La selección garantizará que la metodología adoptada optimice la planificación, ejecución y control de los proyectos, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

Diseño de propuesta

El diseño de la propuesta para SFI implica definir las fases clave del ciclo de vida de los proyectos, estandarizar procesos alineados con las mejores prácticas, desarrollar plantillas y formatos que faciliten la implementación y control, y estructurar un plan de capacitación para

asegurar la adopción efectiva de la metodología en toda la organización. Según el PMI (2017), la estandarización de procesos y la capacitación del equipo son fundamentales para el éxito en la gestión de proyectos.

La metodología propuesta permite un análisis integral de los factores internos y externos que influyen en SFI , asegurando que las estrategias de mejora estén alineadas con sus objetivos estratégicos. A través de la identificación y optimización de prácticas actuales, la implementación de metodologías adecuadas y el uso de datos objetivos, se facilita la toma de decisiones informadas, la asignación eficiente de recursos y la mejora continua en la gestión de proyectos.

7. Diagnóstico Organizacional

En el presente análisis de SFI , se evalúa el estado actual de la gestión de proyectos a través de un enfoque integral que combina análisis externo e interno. Para ello, se han aplicado encuestas basadas en los formatos de los Anexos 01 y 02, complementadas con la revisión de documentos internos, entrevistas con actores clave y el estudio de mejores prácticas en la industria. Estas herramientas han permitido recopilar información relevante sobre los principales componentes de la gestión de proyectos, considerando variables estratégicas para esta investigación.

7.1. Análisis de datos

Análisis externo. A continuación, se presenta un resumen general por categoría que sintetiza los hallazgos más relevantes de cada dimensión del análisis PESTEL para la SFI. Este resumen ofrece una visión clara de cómo cada factor influye en las dinámicas actuales del mercado y destaca posibles rutas estratégicas que la empresa podría explorar para fortalecer su posición y fomentar su crecimiento futuro.

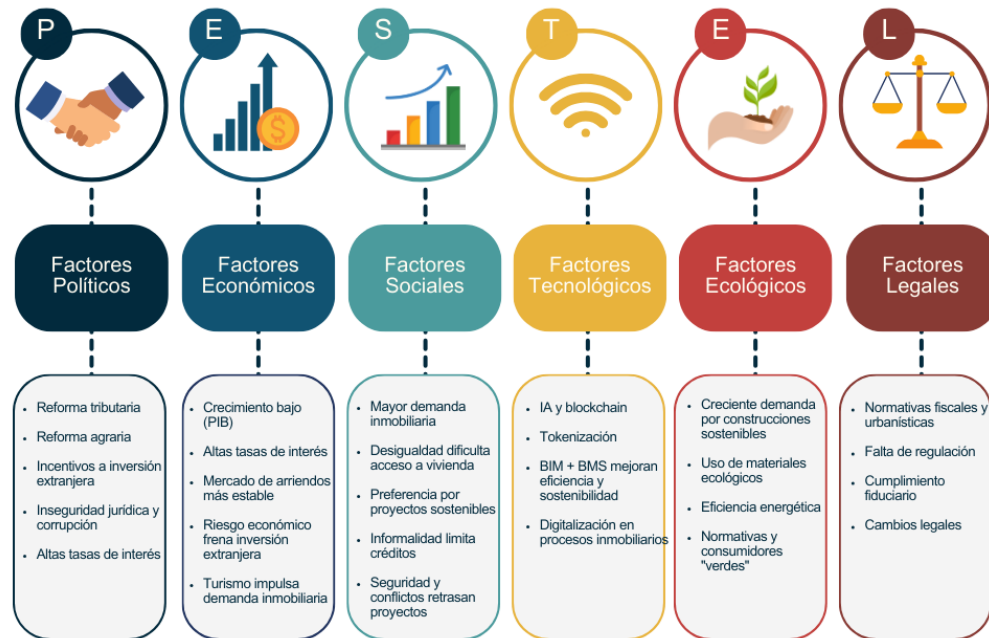


Figura 21 - Análisis PESTEL – Fuente: Elaboración Propia

Político: El gobierno actual ha impulsado una serie de reformas políticas y económicas, entre las cuales destaca la reforma tributaria, cuyo objetivo es redistribuir la riqueza y aumentar la carga fiscal sobre ciertos sectores económicos (Presidencia de la República de Colombia, 2024). Otro aspecto relevante es la reforma agraria y el catastro multipropósito, que buscan regularizar la propiedad de la tierra. Aunque estas medidas están enfocadas en las zonas rurales, pueden generar repercusiones indirectas en la valoración de terrenos y la expansión de áreas comerciales en las ciudades (Presidencia de la República de Colombia, 2024). Además, el gobierno ha implementado políticas para atraer inversión extranjera directa, ofreciendo incentivos que mejoran las condiciones de inversión en infraestructura y sectores estratégicos. Estas iniciativas favorecen el desarrollo de proyectos inmobiliarios comerciales al promover un entorno con mayor conectividad y competitividad (CEPAL, 2024).

En el ámbito legislativo, el gobierno está impulsando modificaciones en las normativas fiscales y de propiedad, lo que podría afectar los costos operativos y la estructura de incentivos fiscales en el sector inmobiliario. Esta agenda legislativa genera cierta incertidumbre para las empresas del sector, ya que los cambios en las políticas podrían incrementar los costos de

operación o reducir los beneficios fiscales asociados a la inversión en inmuebles (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2024). Asimismo, la inseguridad jurídica y la corrupción continúan representando un desafío para las empresas en Colombia. A pesar de los esfuerzos gubernamentales para combatir la corrupción y mejorar la transparencia, estos problemas pueden afectar la ejecución de proyectos, especialmente en regiones con conflictos sociales o alta volatilidad política (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2024).

Finalmente, las políticas monetarias restrictivas implementadas por el Banco de la República, con tasas de interés elevadas, también representan un obstáculo para la inversión. Las altas tasas encarecen el financiamiento, lo que limita la capacidad de las empresas para expandirse o desarrollar nuevos proyectos (Banco de La República, 2024a).

Económico: El crecimiento económico del país se mantiene bajo, con un incremento del PIB del 0,7% en el primer trimestre de 2024, lo que refleja una recuperación lenta tras un 2023 marcado por un crecimiento del 0,6% (CAMACOL, 2024a). Este bajo dinamismo económico impacta directamente la demanda de inmuebles comerciales, ya que sectores clave como el comercio y la industria, principales impulsores de este mercado también han experimentado contracciones (Banco de la República, 2024). Aunque las tasas de interés han mostrado una ligera reducción, aún se mantienen en niveles relativamente altos, lo que dificulta tanto la financiación de nuevos proyectos inmobiliarios como la adquisición de inmuebles comerciales por parte de las empresas (CAMACOL, 2024b).

A pesar de este panorama, la reducción gradual de las tasas de interés podría favorecer la estabilidad del mercado de arriendos comerciales, que ha tenido un mejor desempeño en comparación con la compra de inmuebles. En particular, este segmento sigue atrayendo demanda en ciudades como Bogotá y Medellín, donde la actividad económica ha mantenido cierta estabilidad en el mercado de alquileres comerciales (Cien Cuadras, 2024). Asimismo, la inversión extranjera sigue siendo un factor clave en la financiación de grandes proyectos comerciales, aunque su ritmo se ha visto afectado por la percepción de riesgo económico y

político en el país (Ministerio de Comercio, 2024). No obstante, sectores como el turismo y los servicios han impulsado la demanda de inmuebles comerciales, lo que representa oportunidades para las empresas dedicadas a la gestión de estos activos (Cien Cuadras, 2024). Además, factores como la sostenibilidad son fundamentales para generar valor a largo plazo en el sector inmobiliario, especialmente en el mercado de arrendamientos comerciales, donde pueden aumentar la demanda y fortalecer la competitividad (Estupiñán, 2024).

Social: El crecimiento poblacional y la rápida urbanización han generado una mayor demanda de vivienda y espacios comerciales en ciudades como Bogotá, Medellín y Cali. La migración interna y externa, especialmente desde Venezuela, ha intensificado la presión sobre el mercado inmobiliario, incrementando la necesidad de infraestructura y servicios adecuados (Presidencia de la República de Colombia, 2024); (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2024). Sin embargo, la alta desigualdad socioeconómica sigue representando un desafío importante. Aunque el gobierno ha impulsado políticas para aumentar la oferta de vivienda de interés social y sus servicios complementarios, la brecha en el acceso a estas oportunidades sigue siendo considerable, afectando especialmente a los sectores más vulnerables. Además, iniciativas como la reforma agraria y el catastro multipropósito, orientadas a regularizar la propiedad de la tierra, podrían alterar la disponibilidad y el valor de los terrenos, lo que tendría un impacto indirecto en el mercado inmobiliario (CEPAL, 2024); (Presidencia de la República de Colombia, 2024).

Por otro lado, los patrones de consumo en el sector inmobiliario están cambiando, impulsados por las expectativas de los consumidores jóvenes, quienes priorizan proyectos sostenibles. Esta transformación está promoviendo el desarrollo de edificaciones residenciales y comerciales alineadas con criterios de sostenibilidad, lo que representa una oportunidad para las empresas del sector (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2024). No obstante, el alto nivel de informalidad laboral en Colombia limita el acceso de amplios sectores

de la población a créditos hipotecarios, restringiendo así el mercado potencial para la adquisición de viviendas y la inversión inmobiliaria. (Banco de la República, 2024)

Asimismo, la creciente participación ciudadana y los conflictos sociales han generado obstáculos para el desarrollo de proyectos inmobiliarios. En algunas regiones, las comunidades exigen mayor participación en la planificación de infraestructuras, y la persistencia de problemas de seguridad asociados al conflicto armado retrasa la ejecución de proyectos, generando incertidumbre entre los inversionistas. Además, la creciente concienciación sobre la sostenibilidad ha impulsado la demanda de proyectos inmobiliarios ecológicos, un aspecto clave que las empresas del sector deben considerar para mantenerse competitivas en el mercado (CEPAL, 2024); (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2024).

Tecnológico: La transformación digital está redefiniendo el sector inmobiliario a nivel global, y Colombia no es la excepción. Tecnologías como la inteligencia artificial (IA), el blockchain y la automatización están optimizando la gestión de activos inmobiliarios, mejorando la toma de decisiones y aumentando la transparencia en las transacciones. En particular, la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) se está utilizando para analizar grandes volúmenes de datos sobre tendencias de mercado, predecir cambios en la demanda y mejorar la experiencia del usuario. Asimismo, la tokenización de propiedades, facilitada por la tecnología blockchain, permite la inversión fraccionada en inmuebles, lo que democratiza el acceso a inversiones inmobiliarias para personas que anteriormente no podían participar debido a limitaciones de capital (Causado & Salazar, 2024).

Por otra parte, la integración de BIM (Building Information Modeling) con BMS (Sistemas de Gestión de Edificios) se ha convertido en una de las aplicaciones más innovadoras en la fase de operación de edificaciones. Esta sinergia permite una gestión centralizada de sistemas como climatización, iluminación y seguridad, optimizando el consumo energético y mejorando la experiencia del usuario final. Estas tecnologías no solo impulsan la eficiencia operativa, sino

que también contribuyen a la sostenibilidad y al desarrollo de edificaciones más inteligentes y funcionales (Nambisan et al., 2017).

Ambiental: El factor ambiental ha ganado protagonismo en el sector inmobiliario debido al creciente interés en la sostenibilidad y al impacto de las construcciones en el medio ambiente. Inversionistas y desarrolladores muestran una inclinación cada vez mayor hacia proyectos que implementan prácticas sostenibles, como el uso de materiales ecológicos y tecnologías diseñadas para mejorar la eficiencia energética de los inmuebles.

Los edificios construidos bajo criterios de eficiencia energética están en creciente demanda, lo que impulsa a las empresas inmobiliarias a valorar propiedades que incorporen paneles solares, sistemas de recolección de agua lluvia y tecnologías para la reducción de emisiones de carbono. Este tipo de construcciones no solo responden a preocupaciones ambientales, sino que también se están convirtiendo en una fuente de valor a largo plazo, ya que los activos sostenibles tienden a apreciarse más en el mercado. Esta tendencia es impulsada tanto por normativas internacionales como por la creciente demanda de consumidores interesados en propiedades "verdes" que minimicen la huella de carbono (Causado & Salazar, 2024).

Legal: El entorno legal en Colombia tiene un impacto directo en la actividad inmobiliaria. Aunque no existen requisitos regulatorios estrictos para la operación inmobiliaria, más allá de la figura del avalador, el marco normativo puede influir significativamente en la inversión y gestión de inmuebles. La falta de regulación en ciertos aspectos del sector ha facilitado la proliferación de prácticas informales, lo que puede representar un riesgo para los inversionistas (Causado & Salazar, 2024). Sin embargo, las normativas urbanísticas y fiscales son factores clave para empresas como SFI, ya que las políticas tributarias sobre bienes inmuebles y las modificaciones en las leyes de propiedad pueden afectar directamente la rentabilidad de las inversiones. Además, la gestión de patrimonios autónomos y la administración fiduciaria requieren un estricto cumplimiento de las normativas locales para garantizar la seguridad y

transparencia en las inversiones. Adaptarse a estos cambios legales es esencial para asegurar el éxito en el mercado inmobiliario y minimizar riesgos regulatorios.

Análisis interno. A continuación, se presenta un resumen general por categoría que sintetiza los hallazgos más relevantes de cada una de las variables analizadas en el diagnóstico interno de SFI. Este análisis proporciona una visión clara del estado actual de la organización en términos de gestión de proyectos, identificando fortalezas y oportunidades de mejora en aspectos clave como los recursos disponibles, el tamaño y complejidad de los proyectos, la cultura organizacional, las competencias del equipo, la resistencia al cambio y la madurez en gestión de proyectos.

Recursos disponibles. La disponibilidad de recursos es un factor clave para la implementación exitosa de una metodología de gestión de proyectos. Según Kerzner (2022), la planificación efectiva de proyectos requiere de un balance entre el presupuesto, el tiempo, el talento humano y las herramientas tecnológicas disponibles. En este contexto, evaluamos los recursos disponibles de la organización a partir de la revisión documental y entrevistas con la Presidencia y la Gerencia General, identificando las oportunidades y restricciones para cada uno de estos aspectos.

- Presupuesto asignado: En la planeación para el 2025 no se contempló un presupuesto específico para la implementación de una metodología de gestión de proyectos. No es viable solicitar adiciones presupuestales significativas, pero se podrán considerar inversiones menores en herramientas o actividades de bajo costo, sin que se especifiquen montos ni rangos presupuestarios.
- Tiempo disponible: El tiempo disponible para la implementación será el restante del año 2025. Se espera que su aplicación se realice en paralelo con un proyecto de estructuración de adquisiciones, cuya duración promedio es de 4 a 6 meses.
- Capacidad y disponibilidad del recurso humano: No se contempla la contratación de nuevo personal, por lo que las actividades deberán ser asumidas por el equipo actual,

evitando una sobrecarga que afecte el desarrollo normal de la operación. Las acciones propuestas deben enfocarse en generar eficiencias operativas, reducir tiempos muertos y minimizar reprocesos, de manera que el equipo perciba su impacto positivo y se motive a adaptarse rápidamente.

- Herramientas tecnológicas accesibles y utilizadas: La organización utiliza el ecosistema de Microsoft Office, incluyendo Word, Excel, PowerPoint, Teams, Outlook, y OneDrive. Se podría evaluar la adquisición de Microsoft Project u otra herramienta similar para optimizar la gestión de proyectos.

Tamaño Y Complejidad Se Los Proyectos. El tamaño y la complejidad de los proyectos de estructuración de adquisiciones inmobiliarias están determinados por múltiples factores, incluyendo alcance, enfoque, sector de operación, especialidades involucradas y el nivel de interacción entre los diferentes interesados. Según Morris (2013), la complejidad en la gestión de proyectos se incrementa con la cantidad de variables interdependientes, los riesgos asociados y la necesidad de coordinación entre diversas áreas del conocimiento.

- Tipo de proyecto: La estructuración de adquisiciones de negocios inmobiliarios se realiza mediante la creación de patrimonios autónomos o vehículos de inversión especializados, ofreciendo la oportunidad de participar en la adquisición de inmuebles comerciales a través de fideicomisos y generando ingresos por renta.
- Alcance: La gestión integral de inversiones inmobiliarias comerciales comienza con la identificación y análisis de oportunidades en inmuebles comerciales. Posteriormente, se elaboran estudios financieros y de rentabilidad proyectada para evaluar la viabilidad de cada proyecto. Una vez seleccionados los inmuebles, se define y estructura el vehículo de inversión más adecuado, ya sea patrimonio autónomo, fideicomiso u otro esquema financiero.

En la siguiente etapa, se gestionan los procesos legales y regulatorios necesarios para formalizar las adquisiciones. Luego, se establece una coordinación estrecha con fiduciarias

para garantizar la administración eficiente de los activos. Finalmente, se diseñan e implementan estrategias de comercialización y arrendamiento con el objetivo de maximizar los ingresos.(Gutierrez & Herreño, 2024)

- **Enfoque:** Enfoque multidisciplinario que integra análisis financieros detallados, asesoría legal especializada, optimización fiscal y estrategias comerciales para la adquisición y gestión de inmuebles comerciales. Se especializa en la generación de ingresos pasivos a través de arrendamientos y en la valorización estratégica de activos. Su principal objetivo es garantizar la seguridad y estabilidad financiera de los inversionistas.
(Gutiérrez, 2024)
- **Sector:** Inmobiliario y financiero, con un enfoque en la inversión y gestión de inmuebles comerciales, incluyendo locales, bodegas y oficinas. También abarca el ámbito legal y fiduciario, gestionando contratos de arrendamiento comercial, estructuración de fideicomisos y cumplimiento de normativas inmobiliarias.(Gutierrez & Herreño, 2024)
- **Áreas de Especialidad:**
 - Finanzas y estructuración de inversiones.
 - Derecho inmobiliario y fiduciario.
 - Gestión de activos y valoración inmobiliaria.
 - Estrategias fiscales y optimización tributaria.
 - Administración de riesgos y planeación estratégica.
- **Complejidad:** Alta, debido a la interacción de múltiples disciplinas, como finanzas, derecho, gestión de activos y aspectos técnicos. Requiere un análisis detallado de los riesgos legales, financieros y operacionales, así como el cumplimiento de regulaciones específicas. Además, implica la coordinación de diversos actores, incluyendo inversionistas, fiduciarias y contratistas especializados en aspectos legales y técnicos.

- **Tamaño:** El portafolio de activos inmobiliarios bajo gestión (correspondiente a los 10 últimos proyectos) presenta una valoración significativa. En términos de tamaño, abarca un total de 4.707,73 metros cuadrados, con propiedades que varían entre 46,13 y 1.719,44 metros cuadrados.

El valor total de los activos asciende a COP \$36.104.721.135, con avalúos individuales que oscilan entre COP \$985.952.620 y COP \$7.972.649.000, lo que refleja un portafolio diversificado en términos de tamaño y valor.(Cubides, 2025)

- **Duración:** La duración promedio de los proyectos de estructuración de adquisiciones es de entre 4 y 6 meses.(Cubides et al., 2025)
- **Presupuesto:** El presupuesto se establece mediante una tasa fija del 0,6% sobre el valor comercial del inmueble. Como resultado, los presupuestos para los proyectos evaluados oscilan entre COP \$5.915.715 y COP \$47.835.894, dependiendo del valor de cada propiedad. (Sociedad Fondo Inmobiliario, 2024a)
- **Riesgos:**
 - **Legales y regulatorios:** Cambios en la normativa que puedan afectar la estructuración y operación de los vehículos de inversión.
 - **Financieros:** Fluctuaciones en las tasas de interés, variaciones en la valorización de los inmuebles y riesgos de liquidez.
 - **Operacionales:** Problemas en la administración de los inmuebles, vacancia de locales y costos elevados de mantenimiento.
 - **De mercado:** Impacto de factores macroeconómicos en la demanda de espacios comerciales y la rentabilidad proyectada.
 - **Fiduciarios:** Manejo inadecuado de los fondos y riesgos asociados a la gestión de patrimonios autónomos.
- **Interesados:**

- Inversionistas: Personas o entidades que buscan obtener rentabilidad mediante la participación en fideicomisos o patrimonios autónomos.
- Fiduciarias: Entidades encargadas de la administración de los fondos y activos inmobiliarios.
- Entidades regulatorias: Organismos gubernamentales responsables de la supervisión y cumplimiento de las normativas financieras e inmobiliarias.
- Arrendatarios: Empresas o individuos que ocupan los inmuebles comerciales y generan los flujos de ingreso para los inversionistas.
- Asesores legales y técnicos: Profesionales especializados en la estructuración y optimización de inversiones inmobiliarias.
- Vendedor del inmueble: Persona o entidad propietaria del activo inmobiliario que lo transfiere a un comprador, una fiduciaria o un fideicomiso. Su rol es fundamental en la negociación y cierre de la transacción, garantizando el cumplimiento de las condiciones legales y comerciales establecidas.
- Bróker o intermediario: Profesional o empresa que facilita la compraventa de inmuebles, actuando como enlace entre el vendedor y el comprador. Su función incluye la asesoría en la negociación, evaluación del mercado, estructuración de la operación y cumplimiento de los requisitos legales y financieros para concretar la transacción.
- La Empresa: Entidad principal responsable de la estructuración de adquisiciones y gestión de los proyectos. (Gutierrez & Herreño, 2024)
 - Junta directiva: Órgano de gobierno encargado de la supervisión y toma de decisiones estratégicas en la empresa.
 - Socios: Individuos o entidades que poseen una participación en la empresa.

- Directivos: Equipo de liderazgo encargado de la toma de decisiones estratégicas.
- Empleados: Personal que ejecuta las operaciones diarias y contribuye al éxito de los proyectos.

Cultura organizacional. La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el éxito de la implementación de una metodología de gestión de proyectos dentro de una organización. Esta cultura refleja los valores, creencias y comportamientos compartidos por sus miembros, los cuales influyen en la forma en que se relacionan, toman decisiones y enfrentan desafíos (PMI, 2021). En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, contar con una cultura alineada con los objetivos estratégicos y los valores del proyecto es clave para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo (Vaquer & El País, 2024).

A continuación, se presentan los resultados cuantitativos de la encuesta aplicada a los colaboradores para evaluar su percepción sobre la cultura organizacional. Las preguntas se agruparon en dos categorías:

La primera, “Alineación Estratégica y Cultura Organizacional”, incluye las siguientes afirmaciones: (1) Considero que tengo clara la identidad de la empresa (visión, misión y objetivos estratégicos), (2) Considero que los proyectos de la compañía están alineados con la identidad de la empresa (visión, misión y objetivos estratégicos), (5) Considero que existe una relación y comunicación efectiva con otras áreas y/o equipos para alcanzar objetivos comunes, y (8) Considero que la comunicación de las decisiones relacionadas con los proyectos se hace de forma clara y oportuna.

La segunda categoría, “Gestión de Proyectos y Desarrollo Organizacional”, comprende las afirmaciones: (3) Considero que en la organización los líderes tienen iniciativas para implementar nuevas metodologías que mejoren la ejecución de los proyectos, (4) Considero que la organización me permite tener la autonomía suficiente para proponer mejoras en los proyectos que se desarrollan, (6) Considero que la organización fomenta la capacitación y el

desarrollo de habilidades relacionadas con la gestión de proyectos, y (7) Considero que la organización elabora y sigue planes específicos para el desarrollo y ejecución de los proyectos.

Los resultados se consolidan en las siguientes secciones.

Alineación Estratégica y Cultura Organizacional

- Alto conocimiento organizacional: El 93.3% de los participantes (14 de 15) indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación "Considero que tengo clara la identidad de la empresa (visión, misión y objetivos estratégicos)", evidenciando un fuerte conocimiento de los principios organizacionales.
- Alineación estratégica: El 93.3% (14 de 15) afirmó que los proyectos de la compañía están alineados con la visión, misión y objetivos estratégicos, lo que sugiere una integración efectiva entre la planificación estratégica y la ejecución de proyectos.
- Comunicación entre áreas: El 60% (9 de 15) consideró que existe una comunicación efectiva para alcanzar objetivos comunes, mientras que el 20% (3 personas) mantuvo una postura neutral y otro 20% (3 personas) expresó desacuerdo o total desacuerdo.
- Comunicación de decisiones: El 53.3% (8 de 15) adoptó una postura neutral, el 20% (3 personas) expresó desacuerdo y solo el 26.7% (4 personas) estuvo de acuerdo con la afirmación "Considero que la comunicación de las decisiones relacionadas con los proyectos se hace de forma clara y oportuna", lo que indica un área de mejora en la claridad y transparencia de la comunicación interna.

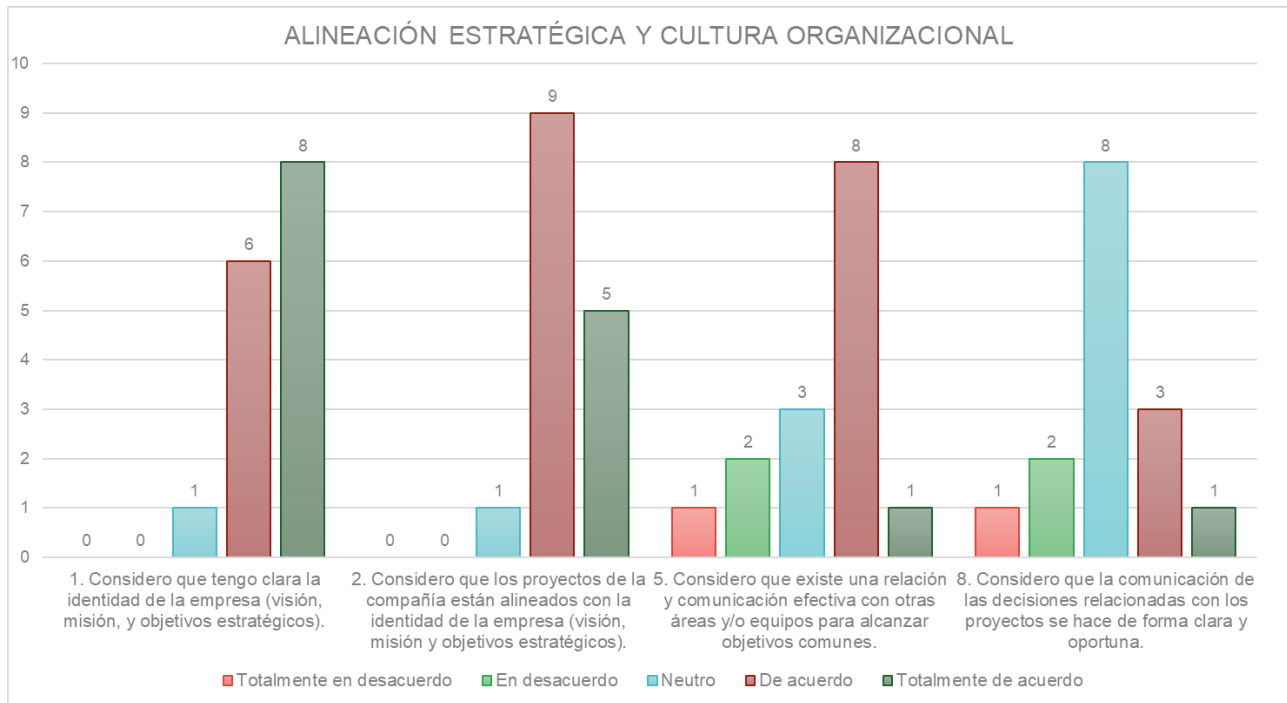


Figura 22 - Alineación Estratégica y Cultura Organizacional

Gestión de Proyectos y Desarrollo Organizacional. Respecto a la percepción sobre la gestión de proyectos y el desarrollo organizacional, los resultados muestran un panorama variado:

- **Iniciativas en metodologías de gestión:** El 66.7% (10 de 15 personas) indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que los líderes tienen iniciativas para implementar nuevas metodologías en la ejecución de los proyectos, mientras que el 33.3% (5 personas) adoptaron una postura neutral. Esto refleja una tendencia positiva hacia la innovación en la gestión de proyectos, aunque la presencia de una tercera parte de respuestas neutrales sugiere que aún hay margen para fortalecer esta percepción.
- **Autonomía para proponer mejoras:** El 60% (9 de 15 personas) expresaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que tienen autonomía para proponer mejoras en los proyectos, mientras que el 33.3% (5 personas) mantuvieron una postura neutral y el 13.3% (2 personas) manifestaron desacuerdo. Si bien la mayoría reconoce cierta confianza en su capacidad de aportar mejoras, la existencia de respuestas neutrales y

en desacuerdo indica que todavía hay oportunidades para incrementar la participación en la optimización de procesos.

- Capacitación en gestión de proyectos: Este aspecto mostró una distribución más equitativa de respuestas. Solo el 20% (3 de 15 personas) consideraron que la organización fomenta el desarrollo de habilidades en gestión de proyectos, mientras que el 40% (6 personas) adoptaron una postura neutral y otro 40% (6 personas) expresaron desacuerdo o total desacuerdo. Estos resultados evidencian una clara necesidad de fortalecer programas de formación en gestión de proyectos para mejorar las competencias del equipo.
- Planificación y ejecución de proyectos: El 53.3% (8 de 15 personas) consideran que la empresa elabora y sigue planes específicos para la ejecución de los proyectos, mientras que el 26.7% (4 personas) manifestaron una postura neutral y el 20% (3 personas) expresaron desacuerdo o total desacuerdo. Si bien la mayoría percibe que existe planificación en los proyectos, el porcentaje de respuestas neutrales y en desacuerdo indica que hay espacio para mejorar la estructuración y el seguimiento de los planes de ejecución.

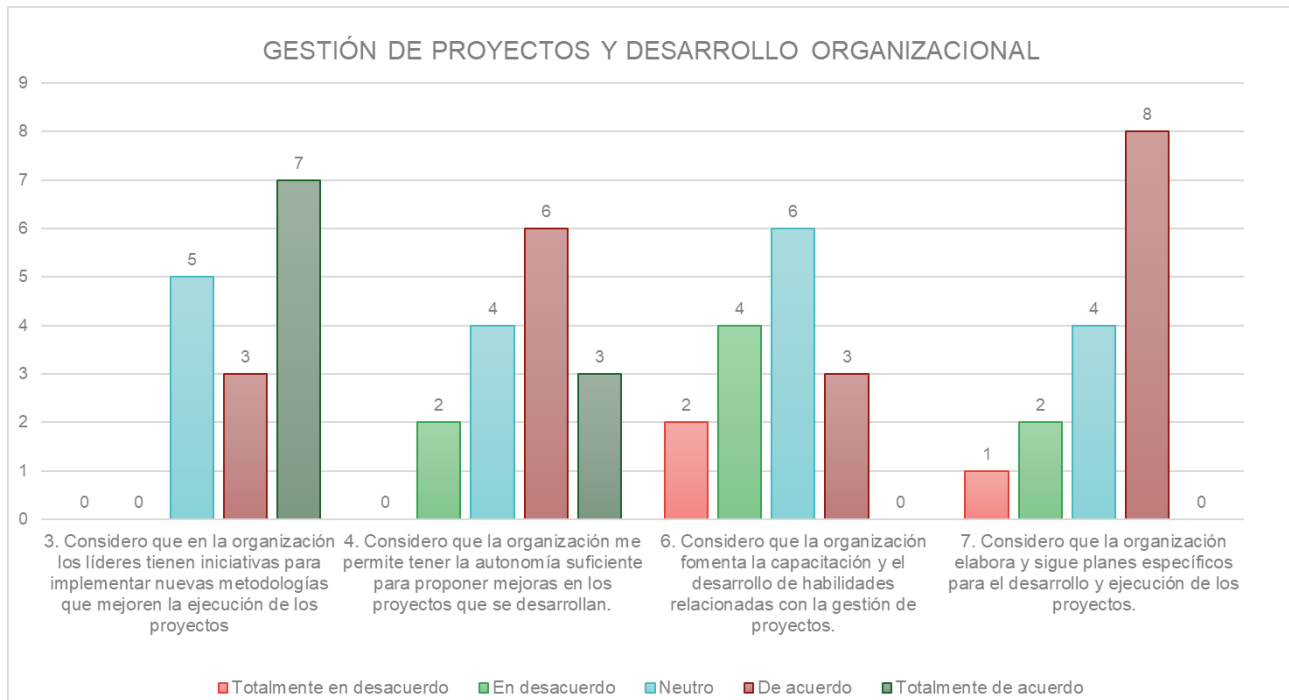


Figura 23 - Gestión de Proyectos y Desarrollo Organizacional
 Competencias del equipo de proyectos. Las competencias del equipo del proyecto son

fundamentales para garantizar un buen desempeño organizacional en la gestión de proyectos (Kerzner, 2022). Este conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes influye directamente en la capacidad del equipo para afrontar desafíos y cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa (PMI, 2021). La correcta alineación de estas competencias con las exigencias técnicas es clave para optimizar la ejecución de los proyectos, asegurando eficiencia y resultados exitosos (Turner, 2016).

Las preguntas de la encuesta relacionadas con las competencias del equipo de proyecto se presentan en dos categorías. La primera, “Formación y Experiencia en Gestión de Proyectos”, integra las afirmaciones: (1) Cuento con formación específica en gestión de proyectos (curso, diplomado, especialización, entre otros), (2) Estoy familiarizado(a) con metodologías y estándares de gestión de proyectos y las aplico en mi día a día, y (3) Tengo experiencia previa en la gestión de proyectos.

La segunda categoría, “Conocimiento y Manejo de Metodologías, Herramientas y Áreas de Gestión de Proyectos”, incluye las preguntas: (4) Califique de 1 a 5 su nivel de conocimiento sobre las siguientes metodologías y estándares de gestión de proyectos (PMI, Scrum, Agile, Kanban, PRINCE2, Lean, Six Sigma, Otra), (5) Califique de 1 a 5 su nivel de conocimiento y manejo de las siguientes herramientas tecnológicas para la gestión de proyectos (MS Project, Trello, Asana, Jira, Monday.com, Smartsheet, Primavera P6, ClickUp, Notion, Otra), y (6) Califique de 1 a 5 su nivel de conocimiento y manejo frente a las siguientes áreas de conocimiento de la gestión de proyectos (Alcance, Tiempo - Cronograma, Presupuesto, Calidad, Recurso humano, Riesgo, Compras - Adquisiciones, Partes Interesadas, Seguimiento basado en indicadores).

Formación y Experiencia en Gestión de Proyectos. Los resultados obtenidos en esta categoría reflejan lo siguiente:

- Formación en gestión de proyectos: Solo el 20% (3 de 15 encuestados) indicó contar con formación específica en gestión de proyectos, mientras que el 80% (12 de 15 encuestados) señaló no haber recibido formación formal en esta área, lo que evidencia una necesidad de fortalecer la capacitación en este ámbito.
- Aplicación de metodologías y estándares: El 40% (6 de 15 encuestados) afirmó estar familiarizado con metodologías y estándares de gestión de proyectos y aplicarlos en su trabajo diario, mientras que el 60% (9 de 15 encuestados) indicó no hacer uso activo de estas prácticas. Este resultado sugiere que, aunque algunos colaboradores poseen conocimientos en metodologías de gestión, la mayoría no las implementa regularmente, lo que podría afectar la estandarización y eficiencia en la ejecución de los proyectos.
- Experiencia previa en gestión de proyectos: El 40% (6 de 15 encuestados) manifestó haber trabajado en proyectos anteriormente, mientras que el 60% (9 de 15 encuestados) no cuenta con experiencia en este ámbito. Este dato revela que la mayoría de los encuestados no ha tenido una participación directa en la gestión de

proyectos, lo que puede representar un desafío en la implementación de metodologías y mejores prácticas dentro de la organización.

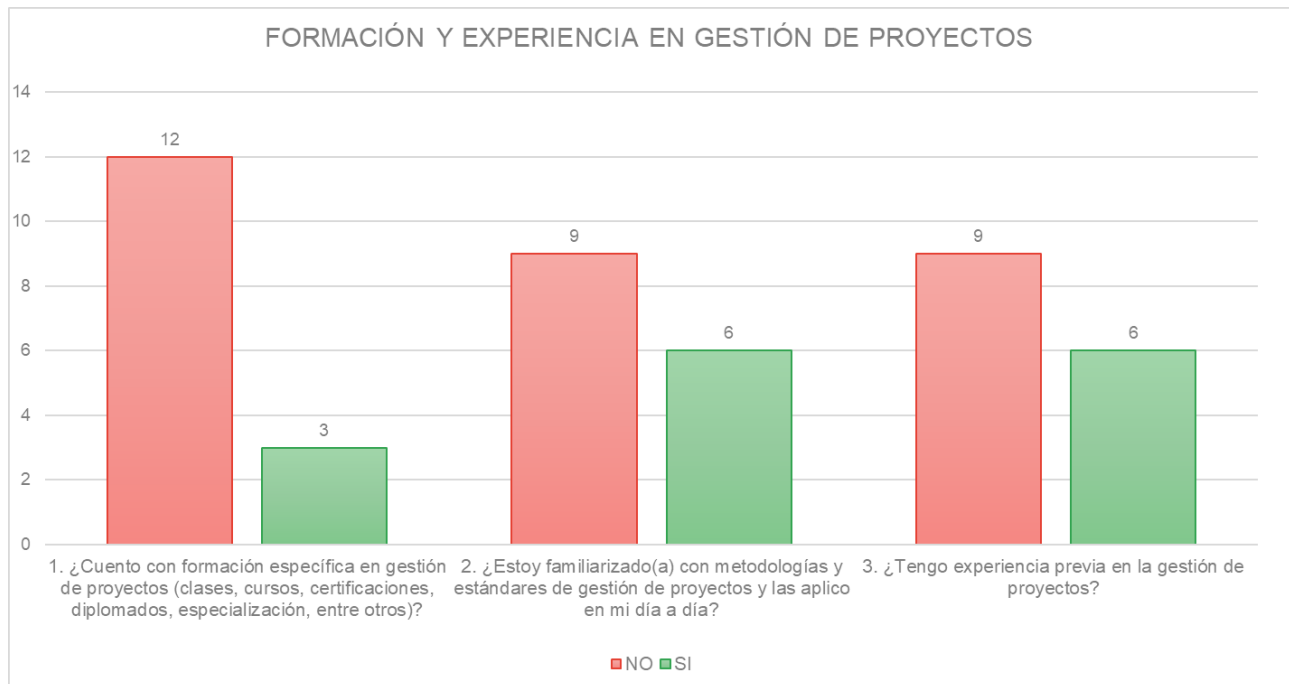


Figura 24 - Formación y Experiencia en Gestión de Proyectos

Conocimiento y Manejo de Metodologías, Herramientas y Áreas de Gestión de Proyectos.

- Nivel de conocimiento en metodologías de gestión de proyectos: La mayoría del equipo posee un nivel nulo o básico en metodologías como PMI, Agile, Scrum, Kanban, PRINCE2, Lean y Six Sigma, con más del 85% (12 de 15 encuestados) dentro de esta categoría. Solo un 15% (3 de 15 encuestados) reporta tener un nivel intermedio o avanzado en alguna de estas metodologías. Este resultado evidencia una oportunidad para fortalecer el conocimiento en estándares reconocidos de gestión de proyectos, lo

que podría contribuir a una mayor estructuración y eficiencia en la ejecución de los proyectos.

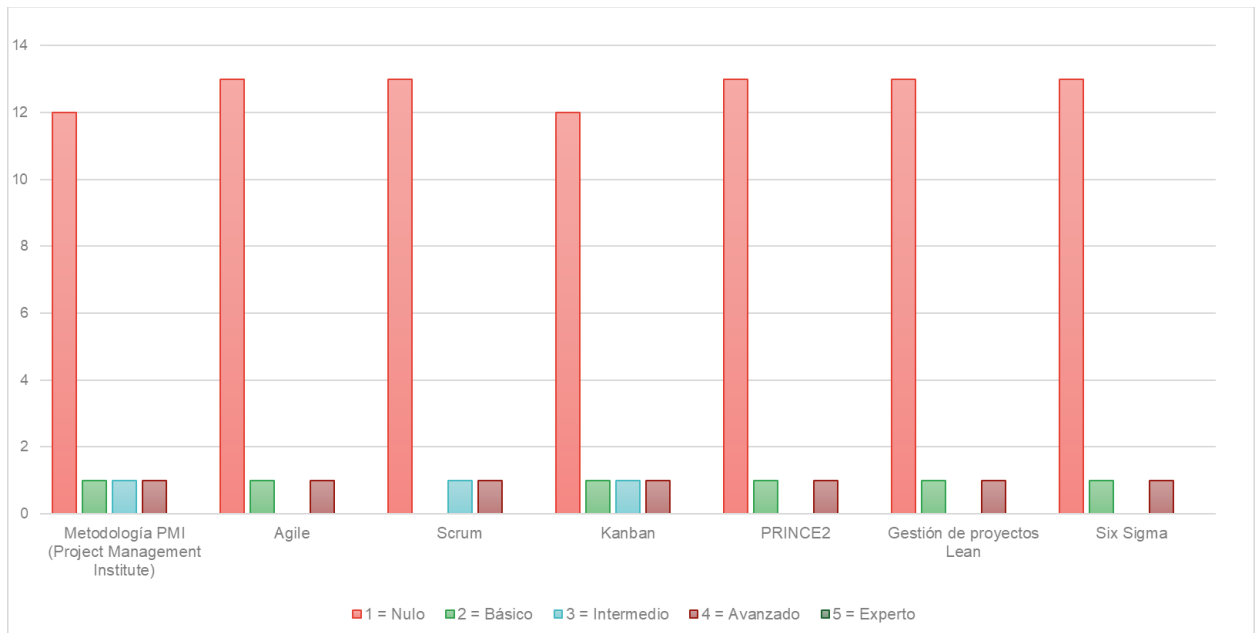


Figura 25 - Nivel de conocimiento en metodologías de gestión de proyectos

- Conocimiento en herramientas de gestión de proyectos: Microsoft Project es la herramienta con mejor conocimiento relativo dentro del equipo, ya que 4 de 15 encuestados (27%) reportaron tener al menos un nivel Básico o Intermedio, mientras que el 73% (11 de 15 encuestados) indicó un nivel Nulo.
- Respecto a Jira, Asana, Monday.com, Smartsheet, Primavera P6, ClickUp, Notion y Looker Studio, el 100% de los encuestados reportó un nivel Nulo, lo que evidencia una ausencia total de familiaridad con estas herramientas.
- Para Trello y Microsoft Power BI, el 93% (14 de 15 encuestados) indicó un nivel Nulo, mientras que 1 persona (7%) alcanzó un nivel Intermedio en estas plataformas.

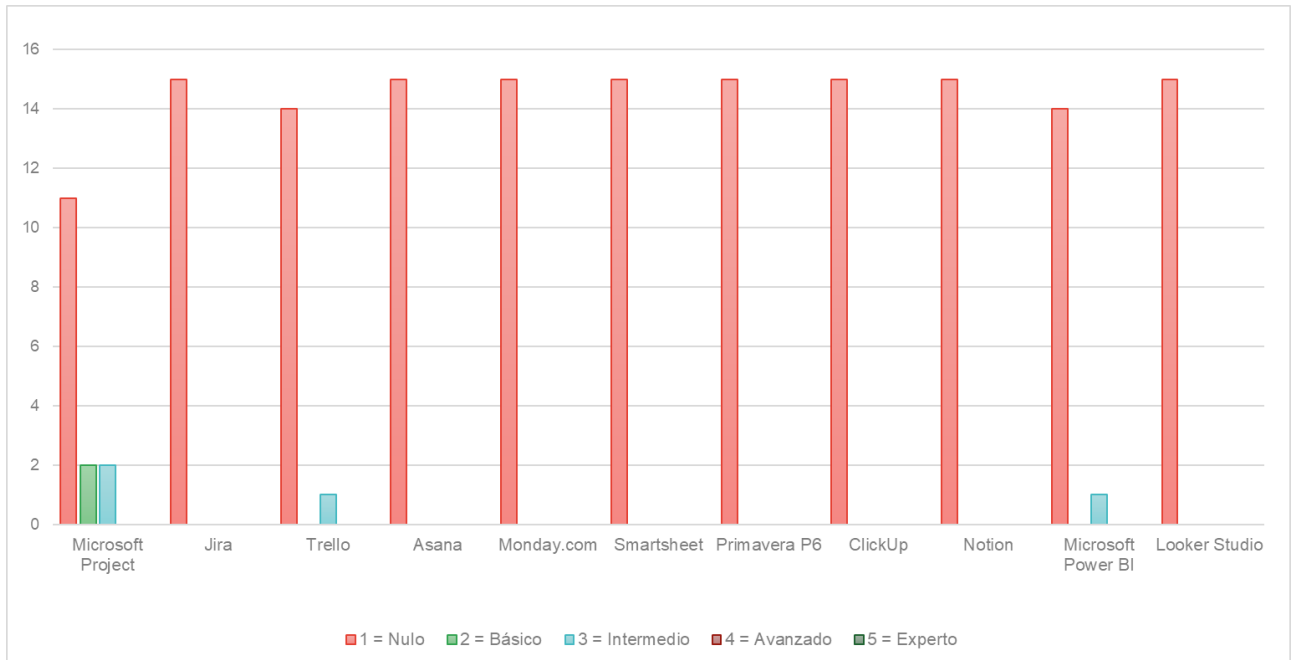


Figura 26 - Nivel de conocimiento en metodologías de gestión de proyectos

De la evaluación del nivel de conocimiento y experiencia que poseen los colaboradores en cada área clave de la gestión de proyectos, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Gestión del Alcance:** La mayoría de los encuestados se encuentra en niveles Básico e Intermedio, con 5 respuestas (33%) en cada uno. Un 27% (4 personas) tiene un conocimiento Nulo, mientras que solo 1 persona (7%) posee un nivel Avanzado. No se registraron expertos en esta área. Aunque existe una base sólida de conocimiento en gestión del alcance, aún se requiere capacitación para que más personas alcancen niveles avanzados.
- Gestión del Tiempo – Cronograma:** El 40% (6 personas) de los encuestados se encuentra en nivel Intermedio, mientras que el 20% (3 personas) está en niveles Nulo y Básico. El 20% (3 personas) tiene un nivel Avanzado, pero no se reportan expertos en esta disciplina. La alta concentración en el nivel intermedio sugiere una comprensión funcional del cronograma, aunque se requiere profundizar en técnicas avanzadas para mejorar la planificación y el control del tiempo en los proyectos.

- **Gestión del Presupuesto:** El 33% (5 personas) se sitúa en niveles Básico e Intermedio, mientras que un 20% (3 personas) tiene un nivel Avanzado. Solo 1 persona (7%) se considera Experto, mientras que otra (7%) tiene un conocimiento Nulo. Aunque hay un experto en esta área, la mayoría se encuentra en niveles intermedios, lo que indica la necesidad de fortalecer la capacitación en herramientas de gestión financiera y control de costos en proyectos.
- **Gestión de la Calidad:** El 27% (4 personas) de los encuestados tiene conocimientos Nulos o Básicos, mientras que otro 27% (4 personas) se encuentra en nivel Intermedio. Un 20% (3 personas) tiene un nivel Avanzado, y no se registran expertos. Esto indica que la mayoría posee conocimientos básicos o intermedios en gestión de calidad, por lo que se recomienda fortalecer la capacitación en estándares y metodologías de aseguramiento y control de calidad.
- **Gestión de Recursos Humanos:** El 33% (5 personas) de los encuestados tiene un nivel Básico o Intermedio, mientras que el 20% (3 personas) se encuentra en nivel Nulo. Solo el 13% (2 personas) ha alcanzado un nivel Avanzado, sin expertos en la disciplina. Dado que la gestión de recursos humanos es crucial para el éxito de los proyectos, se recomienda desarrollar habilidades en liderazgo, gestión de equipos y motivación.
- **Gestión de Riesgos:** En este caso, el 40% (6 personas) de los encuestados tiene un nivel Básico, seguido por un 27% (4 personas) en nivel Nulo. Solo el 20% (3 personas) se encuentra en nivel Intermedio, y el 13% (2 personas) en nivel Avanzado. No hay expertos en gestión de riesgos. Esta es una de las áreas más críticas y menos dominadas por el equipo, lo que representa una oportunidad importante de mejora mediante capacitaciones especializadas en identificación, análisis y respuesta a riesgos.
- **Gestión de Compras – Adquisiciones:** Es la categoría con la mayor cantidad de respuestas en nivel Básico (47%, 7 personas). Un 20% (3 personas) tiene nivel Nulo o

Intermedio, y solo el 13% (2 personas) tiene nivel Avanzado. No hay expertos en esta área. Este resultado resalta la necesidad de fortalecer conocimientos en procesos de contratación, negociación y adquisiciones dentro de los proyectos.

- **Gestión de Partes Interesadas:** Los niveles Básico e Intermedio concentran la mayor cantidad de respuestas, con 4 (27%) y 5 (33%), respectivamente. Un 27% (4 personas) tiene nivel Nulo, mientras que el 13% (2 personas) está en nivel Avanzado. No hay expertos. Dado que la gestión de partes interesadas es clave para el éxito de los proyectos, se recomienda mejorar estrategias de comunicación y gestión de expectativas.
- **Seguimiento Basado en Indicadores:** El 40% (6 personas) de los encuestados tiene un nivel Intermedio, seguido de un 27% (4 personas) en nivel Básico. Un 20% (3 personas) tiene nivel Nulo, y solo el 13% (2 personas) se encuentra en nivel Avanzado. No hay expertos en esta área. La falta de especialistas en indicadores y medición del desempeño resalta la necesidad de fortalecer la gestión basada en métricas para mejorar la toma de decisiones en los proyectos.

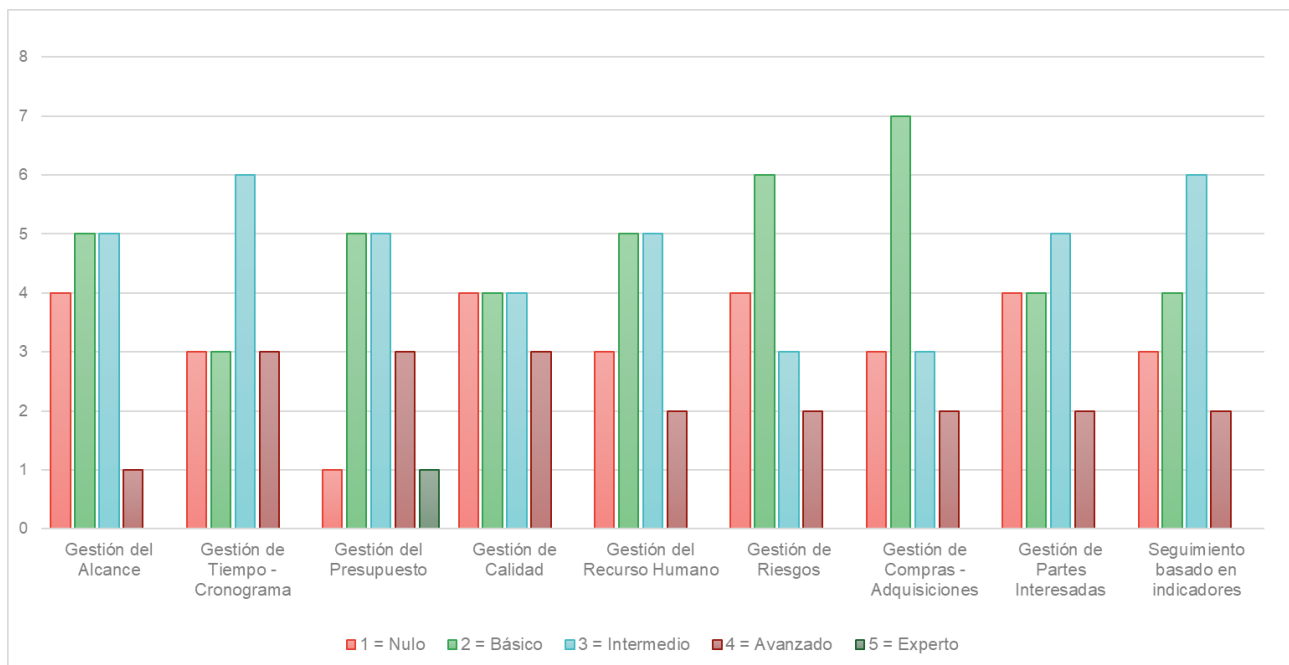


Figura 27 - Conocimiento y Manejo de Metodologías, Herramientas y Áreas de Gestión de Proyectos

Resistencia al cambio. Según Jones & George (2011), la resistencia al cambio es un fenómeno común en las organizaciones, que se refiere a la tendencia a mantener las prácticas, estructuras y estrategias actuales, incluso cuando estas ya no son adecuadas para enfrentar los desafíos del entorno. Esta resistencia puede limitar la capacidad de adaptación de la organización, reduciendo su eficacia y afectando su capacidad para mantenerse en el tiempo (Jones & George, 2011). En el contexto de la implementación de nuevas metodologías de gestión de proyectos, comprender la resistencia al cambio es crucial para garantizar una transición exitosa, ya que la disposición de los equipos para aceptar e integrar nuevas prácticas es un factor determinante en el éxito de los proyectos (Kotter, 2012).

Los resultados de la encuesta sobre la variable Resistencia al Cambio reflejan lo siguiente:

- El 80% de los encuestados 12 personas (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") muestra una actitud positiva hacia el cambio, lo que indica una mentalidad abierta y receptiva a nuevas oportunidades. Solo una persona manifestó estar en desacuerdo, lo que sugiere que la resistencia al cambio en este aspecto es mínima.
- El 60% de los encuestados (9 personas) se siente cómodo compartiendo ideas para la mejora del cambio (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo"). Sin embargo, el 40% se mantiene en un nivel neutro, lo que puede significar que algunos empleados no se sienten lo suficientemente motivados o seguros para expresar sus opiniones sobre los cambios.
- El 87% de los encuestados (13 personas) (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") está dispuesto a involucrarse en iniciativas de cambio. No hay respuestas en desacuerdo, lo que indica una alta disposición a participar.
- A diferencia de los otros indicadores, la percepción sobre la capacitación brindada por la organización muestra que solo el 20% de los colaboradores está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la organización brinda capacitación adecuada para

afrontar el cambio. Un 40% se mantiene neutral y un 40% expresa insatisfacción, lo que sugiere oportunidades de mejora en la formación y acompañamiento en procesos de cambio.

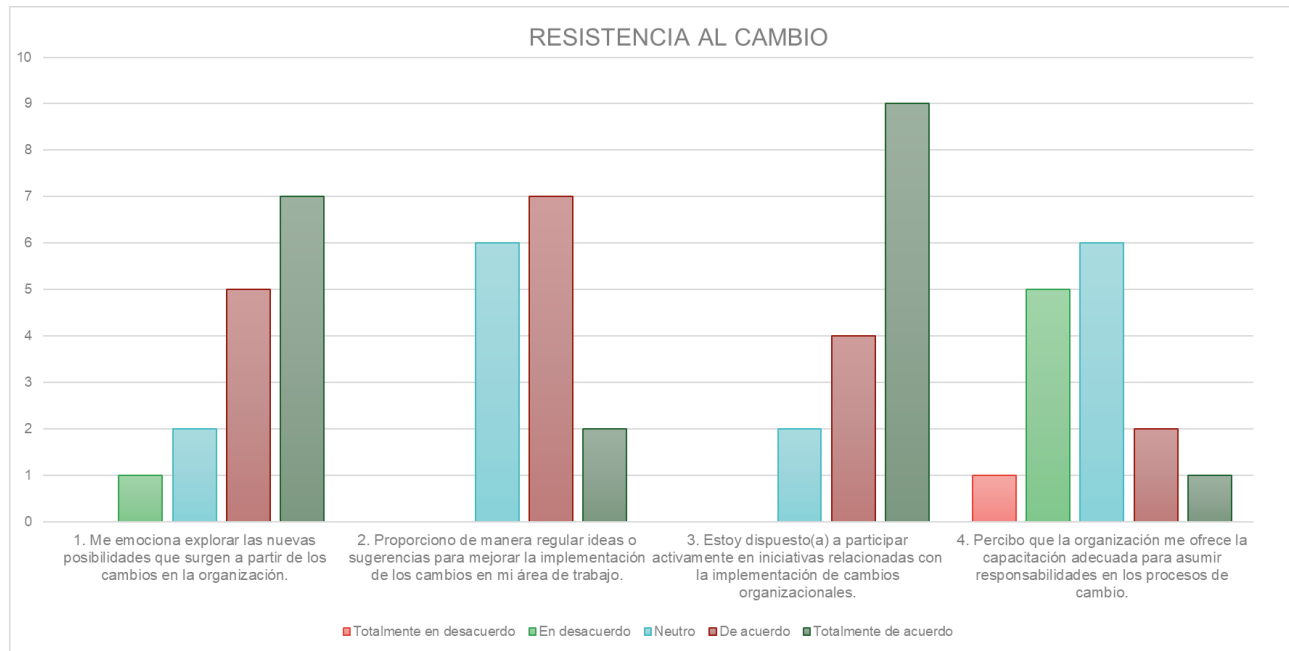


Figura 28 - Resistencia al cambio

Madurez en gestión de proyectos. Según el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), la madurez en gestión de proyectos se evalúa mediante la adopción y aplicación de mejores prácticas organizacionales, y está orientada hacia un proceso continuo de mejora (PMI, 2013). Este modelo permite a las organizaciones identificar áreas de oportunidad para fortalecer su capacidad de ejecución de proyectos y alinear sus estrategias con los objetivos corporativos, facilitando la optimización de recursos y la mejora del desempeño (PMI, 2013).

El análisis que se presenta a continuación se enfoca en evaluar la madurez de SFI respecto de la etapa de estandarización del proceso de mejora (SMCI, por sus siglas en inglés: Estandarizar, Medir, Controlar, Innovar). Siguiendo la Guía del PMBOK, se identificaron los niveles de implementación para los procesos clave en cada área de conocimiento, lo que permite detectar oportunidades de mejora en aspectos como la integración, el alcance, el

tiempo, los costos, la calidad, los recursos humanos, las comunicaciones, los riesgos, las adquisiciones y la gestión de interesados.

Este diagnóstico proporciona una base para la generación de una propuesta metodológica que promueva, entre otros aspectos, la mejora continua en la gestión de proyectos, a través de la formalización de procesos, la capacitación del personal y el uso de herramientas de gestión que aumenten la efectividad de los proyectos y su alineación con los objetivos organizacionales.

Estandarización en la Gestión de la Integración

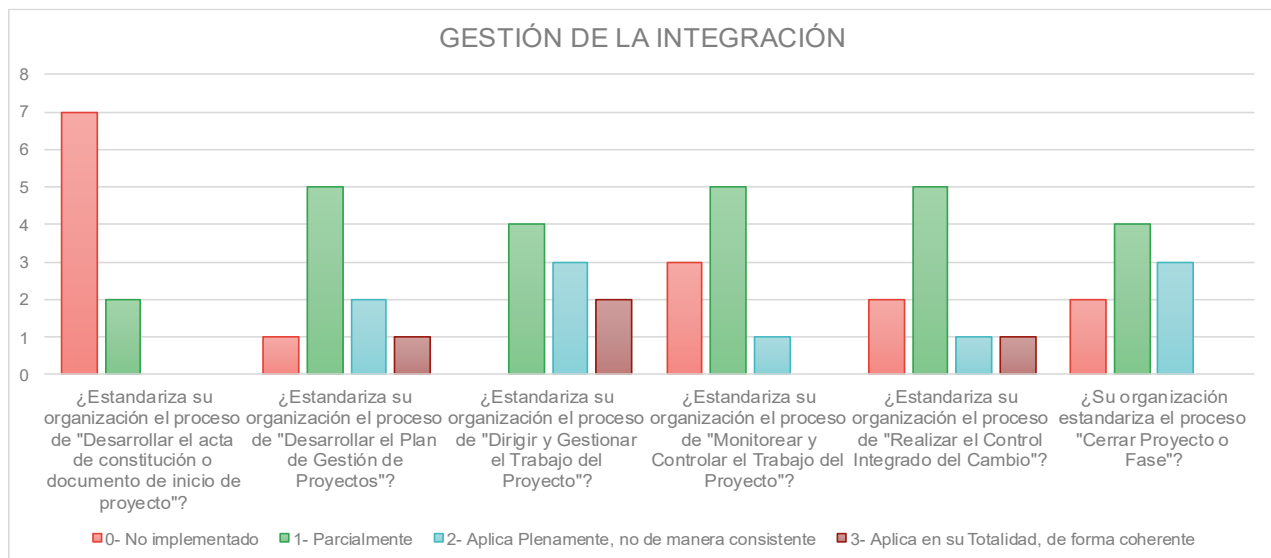


Figura 29 - Gestión de la Integración

La gestión de la integración enfrenta algunos desafíos importantes, especialmente cuando hablamos de estandarizar sus procesos clave. Uno de los puntos más críticos es el desarrollo del acta de constitución del proyecto. Según los datos recolectados, el 78% de las respuestas indican que este documento no se implementa en la mayoría de los casos, y el 22% restante señala que solo se aplica de manera parcial. Esto representaría un desafío para la organización, ya que el acta de constitución es esencial para definir el alcance, los objetivos y la alineación estratégica del proyecto, por lo que su ausencia representa un riesgo para una gestión efectiva de estos.

En lo que se refiere a planificación, monitoreo y control del trabajo, también hay áreas susceptibles de mejorar. Según los datos, el 56% de las respuestas indican que el plan de gestión del proyecto se implementa solo de manera parcial, mientras que un 22% señala que se aplica, pero no de forma consistente. Por otro lado, en la dirección y gestión del trabajo del proyecto, el 44% indica que su implementación es parcial y el 33% que no se aplica de manera consistente. Esto nos muestra que, aunque existen esfuerzos por gestionar el trabajo, no hay una aplicación uniforme o constante en los proyectos. Además, el monitoreo y control del trabajo también presenta desafíos importantes ya que como se muestra el 56 % de las respuestas indican que se implementa parcialmente, y el 33 % afirma que no se implementa en absoluto. Lo anterior dificultando la evaluación del desempeño del proyecto y la toma de acciones de forma oportuna, afectando la eficiencia y los resultados del proyecto.

El control integrado de cambios también enfrenta desafíos. Según los datos, el 56% de las respuestas indican que este proceso se implementa solo de manera parcial, y un 22% señala que no está implementado en absoluto. Esto refleja la necesidad de establecer procedimientos más estructurados para manejar los cambios en los proyectos, con el fin de minimizar sus posibles impactos negativos y garantizar una gestión más eficiente.

Por último, el cierre del proyecto o fase es otro proceso que presenta una baja estandarización. El 44% de las respuestas indican que se implementa parcialmente, el 33% que se aplica, pero sin consistencia, y el 20% afirma que no se implementa. La falta de un proceso formal de cierre puede tener consecuencias importantes, como dificultar la consolidación de aprendizajes y la documentación final. Esto, a su vez, limita la capacidad de la organización para mejorar continuamente en la gestión de proyectos.

Estandarización en la Gestión del Alcance

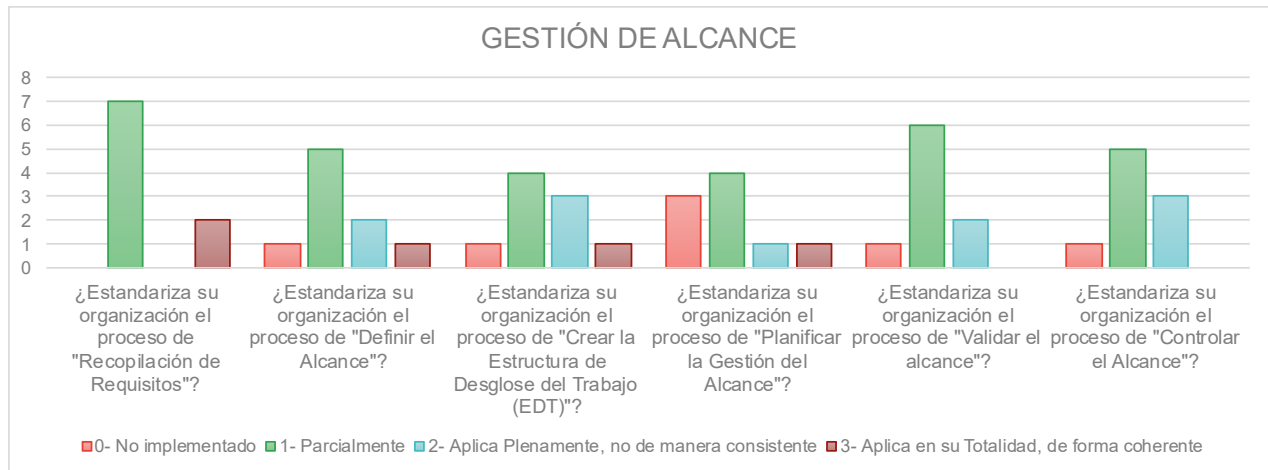


Figura 30 - Gestión del Alcance

La gestión del alcance revela que la mayoría de los procesos se encuentra implementados de forma parcial, con áreas críticas que necesitan una mayor estructuración para su efectividad.

El proceso de “Recopilación de requisitos” es el que tiene un mayor nivel de implementación parcial, con un 78% de las respuestas indicando que se aplica, pero sin estar completamente estandarizado. Aunque un 22% menciona que está totalmente implementado, esto sugiere que solo hay esfuerzos aislados para consolidarlo, y no una práctica generalizada.

Por otro lado, el proceso de “Planificar la gestión del alcance” es uno de los que presenta mayores deficiencias. Un 33% de los encuestados indica que no se implementa, mientras que un 44% señala que su aplicación es parcial, y el resto lo implementa de manera inconsistente o no uniforme. Esta falta de formalización puede generar problemas en la delimitación clara del alcance y en el manejo de cambios, lo que afecta directamente la eficiencia del proyecto.

En cuanto al proceso de control del alcance, también existe una falta de estandarización significativa. Un 56% de las respuestas indican que está parcialmente implementado, y un 33% señala que se aplica, pero sin consistencia. Esto podría sugerir que, aunque hay esfuerzos por gestionar el alcance, no se hace de manera uniforme, lo que puede dificultar el seguimiento y la adaptación del proyecto a medida que avanza.

En contraste, los procesos de “Definir el alcance” y “Crear la estructura de desglose del trabajo (EDT)” muestran un mayor nivel de estandarización. Un 56% y 44%, respectivamente, indican que su implementación es parcial, mientras que un 22% y 33% afirman que se implementan plenamente, aunque sin consistencia. Sin embargo, aún hay respuestas que los clasifican como no implementado, lo que refleja que su aplicación no es uniforme en toda la organización.

Finalmente, el proceso de “Validar el alcance” tiene un bajo nivel de estandarización. Un 67% de las respuestas lo clasifican como parcialmente implementado, y solo un 22% lo considera plenamente implementado, pero sin consistencia. La falta de una estandarización sólida en esta área puede generar inconsistencias en la aceptación y control del alcance del proyecto, lo que afecta su alineación con los objetivos organizacionales.

Estandarización en la Gestión del Tiempo

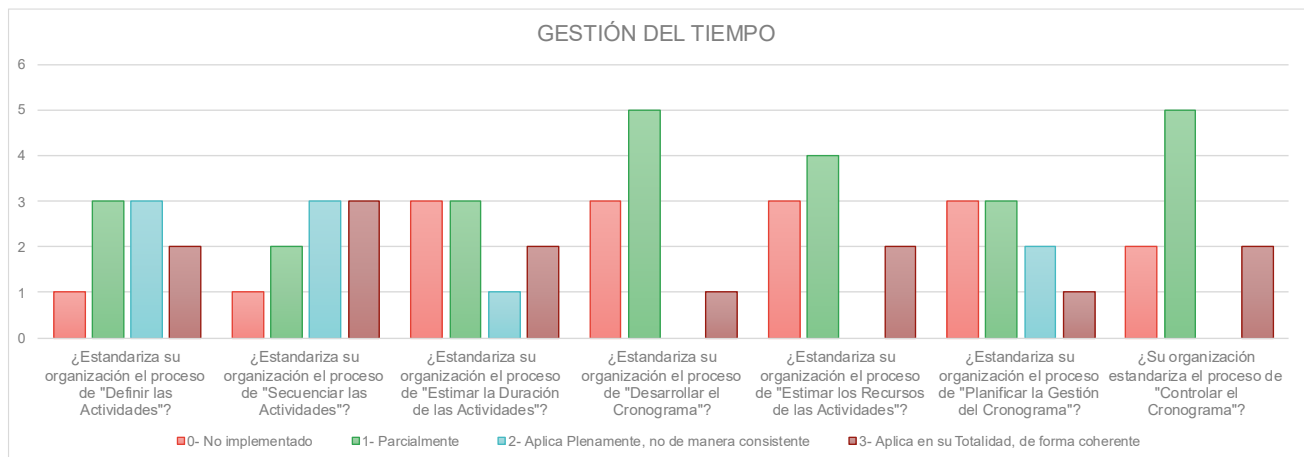


Figura 31 - Gestión del Tiempo

La gestión del tiempo en la organización muestra que la mayoría de los procesos se implementan de manera parcial, con oportunidad para mejorar la planificación y el control del cronograma.

El proceso de “Desarrollar el cronograma” es uno de los que presenta mayores deficiencias. Un 33% de las respuestas indica que no se implementa, mientras que un 56% menciona que se aplica solo parcialmente. Solo un 11% afirma que está completamente

estandarizado. Esto sugiere que la planificación del cronograma es inconsistente, lo que puede generar retrasos en los proyectos y dificultades en la gestión del tiempo.

De manera similar, el proceso de “Estimar los recursos de las actividades” también refleja una falta de estandarización. Un 33% de las respuestas lo clasifican como no implementado, y un 44% como parcialmente implementado. Esto indica que la organización no cuenta con una metodología clara para la asignación de recursos, lo que puede generar problemas con la distribución del trabajo y la optimización del tiempo.

Por otro lado, los procesos de “Definir las actividades” y “Secuenciar las actividades” muestran un mejor nivel de implementación. Un 33% de los encuestados indica que estos procesos están plenamente implementados, aunque sin consistencia, mientras que un 22% y 33%, respectivamente, afirman que están totalmente estandarizados. Sin embargo, la presencia de respuestas en no implementado y parcialmente implementado sugiere que su aplicación no es uniforme en toda la organización.

Finalmente, el proceso de “Controlar el Cronograma” también refleja oportunidades de mejora. Un 22% de las respuestas indica que no se implementa, mientras que un 56% menciona que solo se aplica parcialmente. La falta de un monitoreo del cronograma puede generar problemas en la identificación de retrasos y en la toma de decisiones oportunas.

Estandarización en la Gestión de Costos

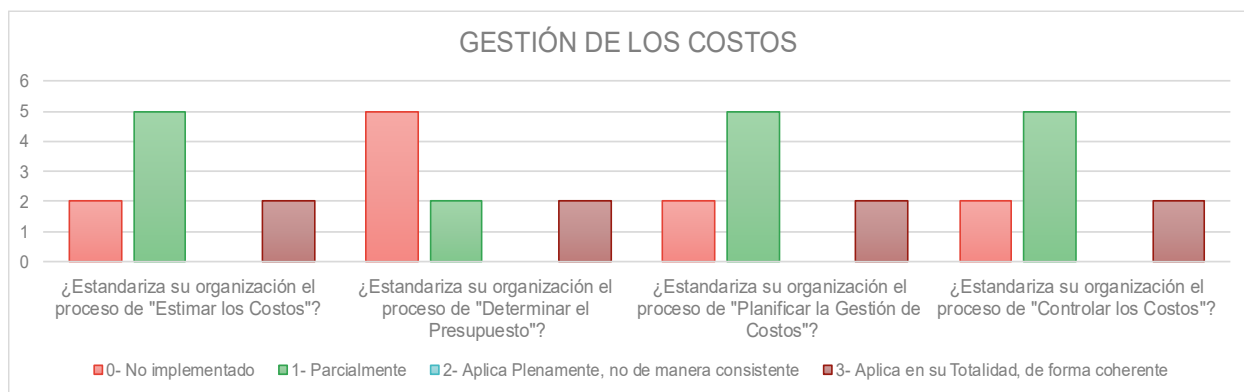


Figura 32 - Gestión del Costo

La gestión de costos refleja una baja estandarización en todos los procesos evaluados, con una concentración importante en los niveles de parcialmente implementado y no implementado.

El proceso de “Determinar el presupuesto” es el más crítico, con un 56% de respuestas indicando que no se encuentra implementado, mientras que solo un 22% menciona que se aplica parcialmente. Este es un problema clave, ya que la falta de un presupuesto definido puede generar dificultades en el control financiero del proyecto y afectar la asignación de recursos.

Los procesos de “Estimar los costos”, “Planificar la gestión de costos” y “Controlar los costos” presentan un comportamiento similar. Un 22% de las respuestas indican que no se implementan, mientras que el 56 % señala que se aplican parcialmente. Esto indica que, aunque la organización reconoce la importancia de la gestión de costos, no cuenta con metodologías estructuradas ni procedimientos formales para su aplicación uniforme.

Ninguno de los procesos alcanza un nivel de plenamente implementado, pero no consistente, lo que refuerza la idea de que la gestión de costos no se está aplicando de manera sistemática. Sin embargo, todos los procesos tienen un 22% de respuestas en totalmente implementado, lo que sugiere pueden existir esfuerzos aislados dentro de ciertos proyectos o equipos, pero sin aplicación generalizada en toda la organización.

Estandarización en la Gestión de Calidad

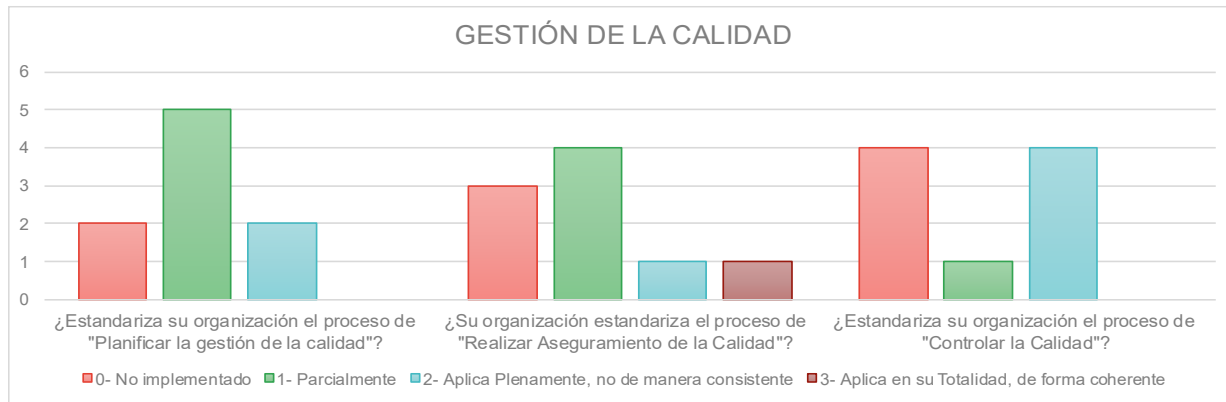


Figura 33 - Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad en la organización muestra una implementación insuficiente en la mayoría de los procesos evaluados, con una alta concentración en los niveles de no implementado y parcialmente implementado. Esto refleja la necesidad de mejorar la estandarización y formalización de estos procesos.

El proceso de “Controlar la calidad” es el que presenta mayores deficiencias. Un 44% de las respuestas indican que no se implementa, y solo un 11% señala que se aplica de manera parcial. Sin embargo, un 44% menciona que se implementa plenamente, pero sin consistencia, lo que revela la falta de controles y metodologías estándar. La ausencia de un monitoreo estructurado de la calidad puede resultar en productos o entregables que no cumplen con la promesa de valor esperada.

Por otro lado, el proceso de “Planificar la gestión de la calidad” muestra un nivel predominantemente parcial. Un 56% de las respuestas indican una implementación incompleta, mientras que un 22% menciona que se aplica de manera plena, pero sin consistencia. Otro 22% señala que no se implementa en absoluto. Esto sugiere que, aunque existen esfuerzos para planificar la calidad en los proyectos, estos no se aplican de manera uniforme en toda la organización.

Finalmente, el proceso de “Realizar aseguramiento de la calidad” es el que presenta mayor estructuración. Un 44% de las respuestas lo clasifican como parcialmente

implementado, un 11% como plenamente implementado, pero sin consistencia, y otro 11% como totalmente implementado. Sin embargo, un 33% de los encuestados indica que este proceso no se implementa, lo que implica que, en muchos casos, no se realizan revisiones sistemáticas para garantizar la calidad de los entregables.

Estandarización en la Gestión de Recursos Humanos

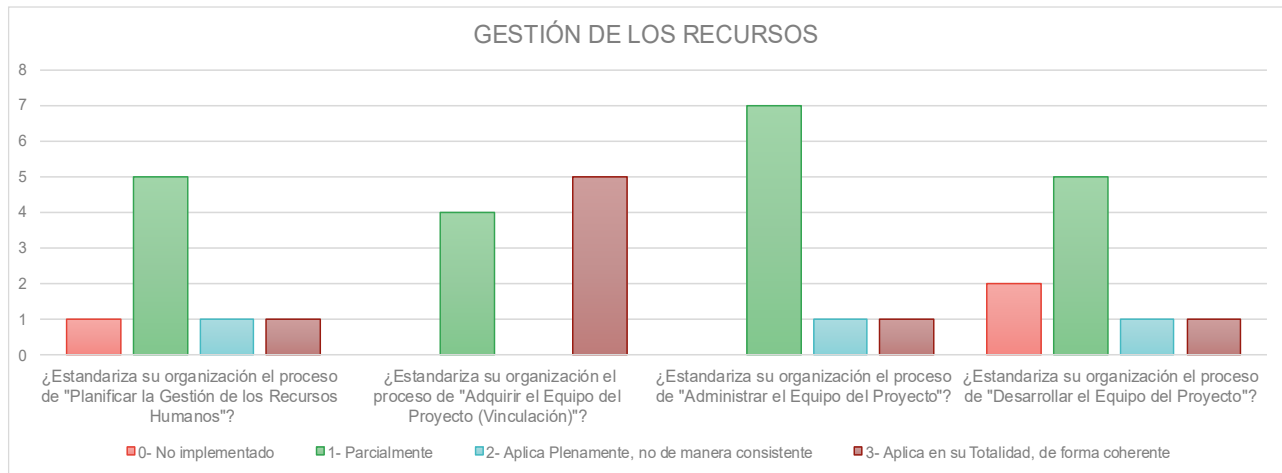


Figura 34 - Gestión de los Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos en la organización muestra implementación parcial, con algunas áreas que presentan avances significativos, pero otras con deficiencias en su estandarización. Esto refleja que, aunque hay esfuerzos por gestionar a los equipos de manera efectiva, aún existen brechas importantes que deben abordarse.

El proceso de “Administrar el equipo del proyecto” es el menos estandarizado. Un 78% de las respuestas indican que se implementa solo parcialmente, y solo un 11% menciona que está completamente estandarizado. Esto sugiere que la gestión del equipo dentro de los proyectos se realiza de manera informal, lo que puede generar inconsistencias en la asignación de responsabilidades y en la motivación del equipo, afectando su desempeño.

Por otro lado, el proceso de “Adquirir el equipo del proyecto” es el que presenta una mayor estandarización. Un 56% de las respuestas indicando que se aplica en su totalidad, mientras que un 44% menciona que está parcialmente implementado. Esto muestra que la

organización cuenta con un procedimiento definido para la incorporación de talento a los proyectos, aunque aún existen áreas de mejora.

En cuanto al proceso de “Planificar la gestión de los recursos humanos”, se observa una alta proporción de respuestas en parcialmente implementado (56%), mientras que un 11% menciona que no se implementa en absoluto. Esto indica que, aunque hay esfuerzos para estructurar la planificación del equipo, estos no se aplican de manera homogénea en todos los proyectos, generando errores en la distribución de los equipos.

Finalmente, el proceso de “Desarrollar el equipo del proyecto” refleja falta de estandarización. Un 56% de las respuestas lo clasifican como parcialmente implementado, y un 22.2 % como no implementado. Esto sugiere que no hay un plan claro para el crecimiento y fortalecimiento de los equipos de trabajo, lo que puede afectar la retención del talento y la mejora del desempeño a largo plazo.

Estandarización en la Gestión de las Comunicaciones

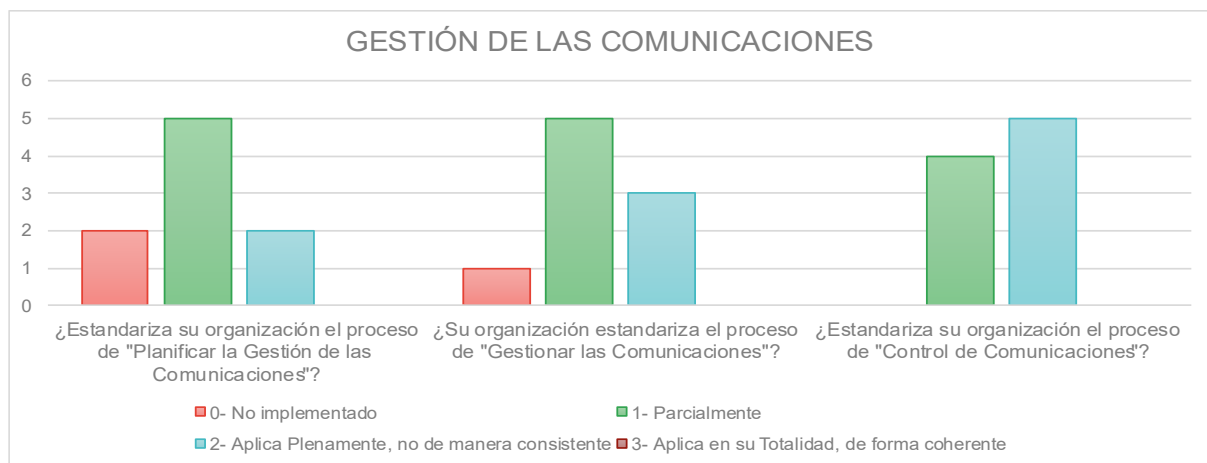


Figura 35 - Gestión de las Comunicaciones

La gestión de las comunicaciones en la organización revela una implementación parcial, sin que ningún proceso alcance el nivel de totalmente implementado. Esto indica que, aunque existen esfuerzos por gestionar la comunicación en los proyectos, aún hay oportunidades significativas para mejorar su estandarización y efectividad.

El proceso de “Control de comunicaciones” es el más estandarizado en comparación con los demás. Un 56% de las respuestas indican que se aplica plenamente, pero sin consistencia, mientras que un 44% menciona que solo se implementa parcialmente. Sin embargo, la ausencia de respuestas en el nivel de totalmente implementado sugiere que hay margen para mejorar y garantizar que el control de la comunicación se realice de manera uniforme en todos los proyectos.

Por otro lado, los procesos de “Planificar la gestión de las comunicaciones” y “Gestionar las comunicaciones” presentan deficiencias similares. Un 22% y 11% de los encuestados, respectivamente, indican que estos procesos no están implementados, mientras que un 56% menciona que se aplican parcialmente. Esto refleja una falta de estrategias y metodologías, lo que puede afectar la claridad en la transmisión de información y la alineación entre los diferentes actores del proyecto.

Estandarización en la Gestión de Riesgos

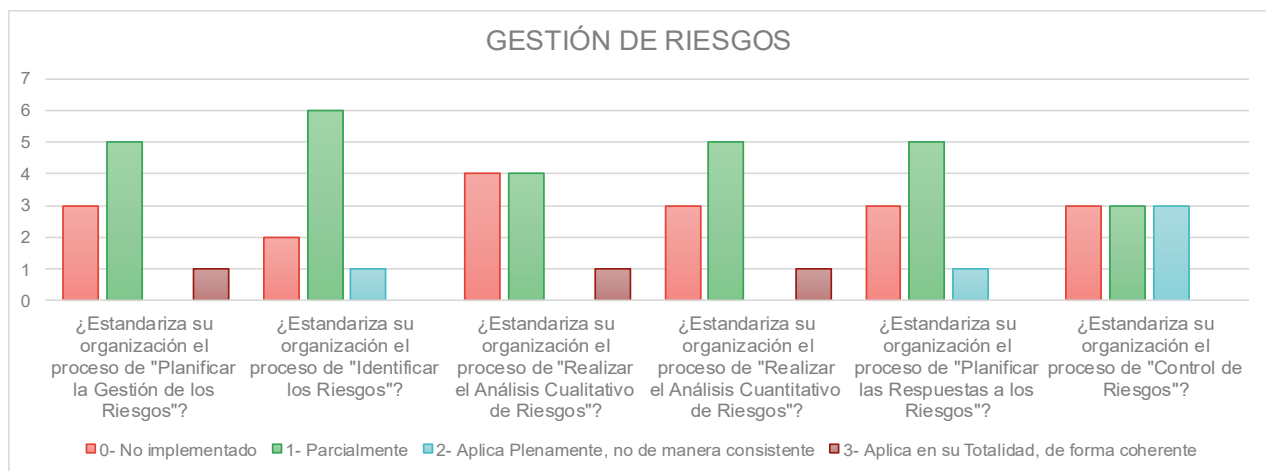


Figura 36 - Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos revela una implementación parcial, con varios procesos mostrando una baja estandarización y falta de metodologías formales para su aplicación.

El proceso de “Realizar el análisis cualitativo de riesgos” es el que presenta mayor deficiencia, con un 44% de respuestas indicando que no se implementa y otro 44%

mencionando que se aplica parcialmente. Asimismo, el proceso de “Realizar el análisis cuantitativo de riesgos” tiene una situación similar, con un 33% en no implementado y un 56% en parcialmente implementado. Esto indica una ausencia de metodologías para la evaluación de riesgos, lo que puede afectar la capacidad de la organización para anticipar y mitigar amenazas en los proyectos.

Por otro lado, los procesos de “Identificar los riesgos” y “Planificar la gestión de los riesgos” presentan una mayor proporción de respuestas en parcialmente implementado con un 67% y 56%, respectivamente. Esto sugiere que la organización tiene algunos procedimientos, pero sin una aplicación uniforme ni estandarizada. En el caso de la identificación de riesgos, un 22% menciona que no se implementa, lo que podría derivar en fallas en la detección oportuna de problemas potenciales en los proyectos.

El proceso de “Control de riesgos” muestra una distribución más equilibrada, con un 33% en no implementado, 33% en parcialmente implementado y 33% en plenamente implementado, pero no consistente. Sin embargo, la ausencia de respuestas en totalmente implementado indicaría que la supervisión de los riesgos aún no es adecuada y requiere mejoras, como la aplicación de metodologías y herramientas de control.

Estandarización en la Gestión de Adquisiciones

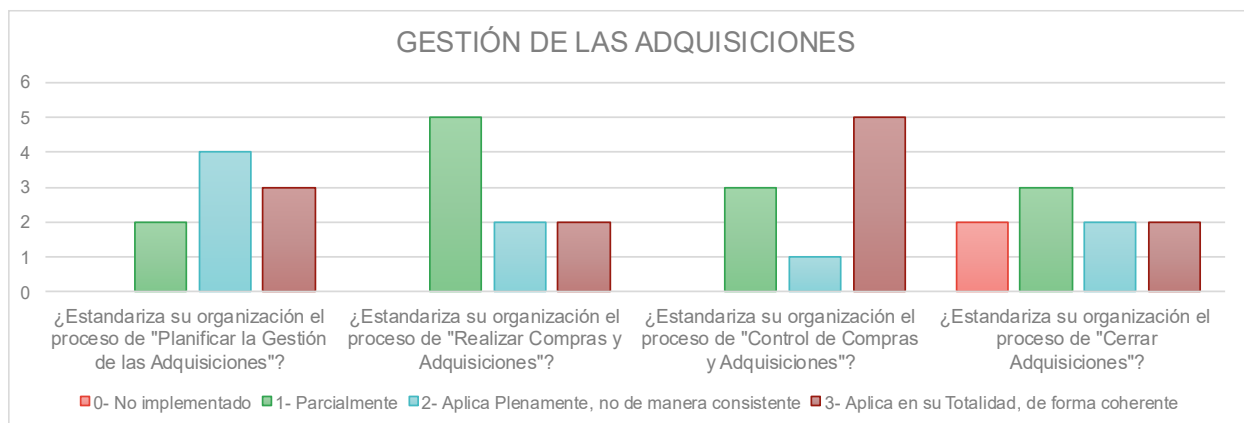


Figura 37 - Gestión de Adquisiciones

El análisis de la gestión de adquisiciones muestra una implementación variable entre los diferentes procesos, con áreas que requieren menor y mayor formalización y estandarización. El proceso de “Control de compras y adquisiciones” es el más estructurado, con un 56% de respuestas indicando que se aplica en su totalidad, aunque un 33% menciona que solo se implementa parcialmente. Esto indica que, aunque existe un marco definido para la supervisión de adquisiciones, aún hay oportunidades de mejora para garantizar su aplicación uniforme en todos los proyectos.

Por otro lado, los procesos de “Planificar la gestión de las adquisiciones” y “Realizar compras y adquisiciones” presentan una implementación parcial, con un 22% y 56% de respuestas en esta categoría, respectivamente. Además, un 44% menciona que la planificación de adquisiciones se implementa plenamente, aunque sin consistencia, lo que indica que existen procedimientos, pero su aplicación no es uniforme en la organización.

El proceso de “Cerrar adquisiciones” muestra las mayores deficiencias, con un 22% en no implementado y un 33% en parcialmente implementado. Esto sugiere que no existe un proceso claro y estandarizado para el cierre de contratos y la gestión de proveedores, lo que puede generar riesgos en la finalización adecuada de los acuerdos comerciales.

Estandarización en la Gestión de los Interesados

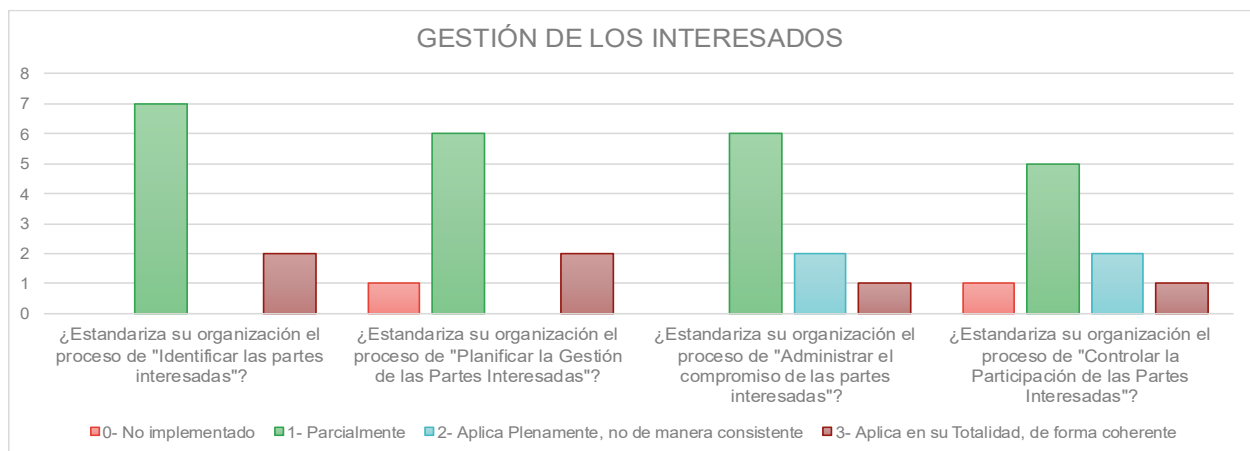


Figura 38 - Gestión de Interesados

La gestión de los interesados en la organización muestra una implementación de forma parcial, con los cuatro procesos evaluados presentando una alta proporción de respuestas en parcialmente implementado. Esto indica que, aunque existen esfuerzos por gestionar a los stakeholders, aún falta estandarización y consistencia en su aplicación.

El proceso de “Identificar las partes interesadas” es el más implementado dentro de esta categoría. Un 78 % de las respuestas lo clasifican como parcialmente implementado, y un 22% como totalmente implementado. Esto sugiere que la organización reconoce la importancia de identificar a sus stakeholders, aún carece de una metodología que asegure su aplicación uniforme en los proyectos.

Por otro lado, los procesos de “Planificar la gestión de las partes interesadas”, “Administrar el compromiso de las partes interesadas” y “Controlar la participación de las partes interesadas” muestran niveles de implementación parciales, con un 67%, 67% y 56%, respectivamente. Sin embargo, la presencia de respuestas en no implementado y la baja proporción en plenamente implementado o totalmente implementado reflejan una gestión inconsistente y poco estructurada de los interesados. En particular, el proceso de “Controlar la participación de las partes interesadas” es el que presenta el menor nivel de estandarización. Un 11% de las respuestas indican que no se implementa, y un 22% lo clasifican como plenamente implementado, pero sin consistencia. Esto sugiere que la supervisión y ajuste de la relación con los stakeholders no se realiza de manera sistémica, lo que podría generar desalineación con los objetivos estratégicos del proyecto.

Consolidación de los Resultados de la Encuesta de madurez. Las respuestas consolidadas de la encuesta de madurez aplicada a SFI nos permitieron identificar que el nivel promedio de madurez organizacional es de 1.28, lo que corresponde al nivel de “parcialmente implementado” según el modelo OPM3. Este resultado evidencia que, si bien existen prácticas en ejecución, estas se aplican de forma rudimentaria, sin estandarización ni consistencia entre áreas, con una dependencia significativa del conocimiento individual, escasa documentación y

ausencia de mecanismos formales de control o retroalimentación, lo cual incrementa el riesgo de reprocesos y afecta la certeza operativa del proyecto (PMI, 2013). Con el fin de interpretar visualmente estos hallazgos y facilitar la toma de decisiones estratégicas, se elaboró un mapa de calor, construido a partir de los promedios obtenidos en cada proceso evaluado. Este mapa permitió identificar con claridad las áreas críticas de la organización, y sirvió como insumo clave para la formulación del plan de intervención propuesto, alineado con los principios del modelo OPM3.



Figura 39 - Mapa de calor

7.2. Análisis de resultados

Con base en los resultados anteriores, elaboramos el siguiente análisis DOFA que sintetiza los factores estratégicos internos y externos que afectan la gestión de proyectos en SFI, así:

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ Falta de presupuesto para metodologías de gestión. ✗ Baja capacitación en gestión de proyectos. ✗ Carencia de herramientas especializadas y automatización. ✗ Ausencia de metodologías de gestión de riesgos. ✗ Deficiencias en planificación y control de proyectos. ✗ Resistencia al cambio en algunos departamentos. ✗ Falta de indicadores de desempeño (KPIs). 	<p>D</p>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> + Creciente demanda por proyectos sostenibles. + Transformación digital. + Incentivos gubernamentales para infraestructura. + Mayor inversión extranjera en el sector. + Digitalización de trámites y procesos. + Expansión de créditos inmobiliarios. + Innovación en modelos de negocio.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cultura organizacional alineada con la estrategia. ✓ Uso de herramientas tecnológicas colaborativas. ✓ Alta disposición al cambio. ✓ Respaldo directivo en gestión de proyectos e innovación. ✓ Posicionamiento en sector inmobiliario y sostenibilidad. ✓ Adaptabilidad a tendencias emergentes. ✓ Enfoque en mejora continua y aprendizaje organizacional. 	<p>F</p>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ⚠ Incertidumbre regulatoria y cambios fiscales. ⚠ Informalidad en el sector inmobiliario. ⚠ Volatilidad económica y demanda fluctuante. ⚠ Conflictos sociales y ambientales afectan proyectos. ⚠ Competencia con empresas tecnológicamente avanzadas. ⚠ Crisis financieras globales limitan inversión. ⚠ Aumento en costos de construcción. ⚠ Tasas de interés elevadas encarecen financiamiento.

Tabla 4 - Análisis DOFA – Fuente: Elaboración Propia

Debilidades (D)

- Falta de un presupuesto asignado para la implementación de metodologías de gestión de proyectos. Esto limita la capacidad de adoptar mejores prácticas y metodologías que optimicen la eficiencia de los proyectos.
- Baja capacitación en gestión de proyectos, con solo un 20% de los colaboradores con formación adecuada. La falta de formación impacta negativamente en la calidad de los proyectos y en la eficiencia operativa.
- Falta de herramientas especializadas para gestión de proyectos. Esto impide la automatización de tareas clave y genera ineficiencias en la gestión de los proyectos.

- Ausencia de metodologías en gestión de riesgos y supervisión insuficiente de amenazas en los proyectos. La ausencia de un enfoque estructurado en riesgos puede generar imprevistos y retrasos.
- Deficiencias en la planificación y control de proyectos, lo que genera falta de uniformidad en su ejecución. La falta de estandarización dificulta la medición del desempeño y la mejora continua.
- Resistencia al cambio en ciertos departamentos, dificultando la adopción de nuevas herramientas y metodologías. La falta de flexibilidad en algunas áreas puede ralentizar la transformación organizacional.
- Falta de indicadores clave de desempeño (KPIs) establecidos para evaluar el éxito de los proyectos. Sin métricas claras, es difícil evaluar el impacto y la efectividad de las estrategias implementadas.
- Limitada automatización de procesos, generando ineficiencias operativas y dependencias manuales. La dependencia de procesos manuales puede incrementar costos y errores operativos.

Oportunidades (O)

- Creciente demanda de proyectos sostenibles y edificaciones ecoeficientes, favoreciendo el valor de los activos en el largo plazo. La tendencia hacia la sostenibilidad impulsa nuevas oportunidades de negocio y acceso a incentivos gubernamentales.
- Transformación digital en el sector inmobiliario, con la integración de inteligencia artificial, blockchain y gestión de edificios inteligentes. Esto permite optimizar procesos, mejorar la eficiencia operativa y ofrecer nuevos servicios innovadores.
- Incentivos gubernamentales para inversión en infraestructura, lo que puede facilitar el financiamiento de nuevos proyectos. Las políticas de apoyo gubernamental pueden reducir costos de inversión y mejorar la rentabilidad en los proyectos.

- Crecimiento en la inversión extranjera en el sector inmobiliario, permitiendo nuevas alianzas estratégicas. Esto puede aumentar el acceso a capital y fortalecer la expansión empresarial.
- Tendencia hacia la digitalización de trámites y procesos inmobiliarios, reduciendo costos operativos y optimizando la gestión. La simplificación de trámites mejora la eficiencia en la comercialización y gestión de activos inmobiliarios.
- Expansión de créditos para proyectos inmobiliarios, aumentando la disponibilidad de financiamiento. Esto permite a la empresa acceder a mejores condiciones de financiamiento para el desarrollo de nuevos proyectos.
- Innovación en modelos de negocio inmobiliario, como el coworking y coliving, abriendo nuevas oportunidades de mercado. Estos nuevos modelos pueden atraer segmentos de clientes más amplios y diversificar ingresos.

Fortalezas (F)

- Cultura organizacional alineada con los objetivos estratégicos, con alto nivel de integración entre la planificación y ejecución de proyectos. Permitiendo así una mejor coordinación entre los equipos, asegurando que los proyectos se ejecuten de manera eficiente y alineada con la estrategia empresarial.
- Disponibilidad de herramientas tecnológicas como Microsoft Office, SharePoint y OneDrive; posibilidad de implementar Microsoft Project para optimizar la gestión. La tecnología facilita la colaboración, el acceso a la información y la eficiencia en la gestión de proyectos.
- Alta disposición al cambio dentro del equipo, con el 87% de los colaboradores abiertos a nuevas metodologías. Esto favorece la implementación de nuevas estrategias y metodologías sin generar altos niveles de resistencia interna.

- Reconocimiento del equipo directivo sobre la necesidad de fortalecer la gestión de proyectos e innovación en metodologías. Contar con el respaldo directivo es clave para obtener los recursos y el apoyo necesario en la mejora de los procesos.
- Posicionamiento en el sector inmobiliario, con estrategias que aprovechan la tendencia de desarrollos sostenibles y nuevas tecnologías. Esto brinda una ventaja competitiva y mejora la percepción de la empresa en el mercado.
- Capacidad de adaptación a tendencias emergentes, fortaleciendo su competitividad en el mercado. La empresa está preparada para ajustarse a cambios en el entorno sin comprometer su operatividad.
- Compromiso con la mejora continua en la gestión de proyectos, asegurando el aprendizaje organizacional. Esto permite identificar las oportunidades y garantizar la evolución constante de la organización.

Amenazas (A)

- Incertidumbre regulatoria en Colombia, con cambios en políticas fiscales y urbanísticas que pueden afectar la rentabilidad del sector, lo que genera riesgos para la estabilidad y crecimiento de la organización.
- Creciente informalidad en el sector inmobiliario, lo que puede generar riesgos en las inversiones y dificultar la formalización de transacciones. La falta de regulación puede generar competencia desleal y pérdida de confianza en el mercado.
- Volatilidad económica y cambios en la demanda de espacios comerciales, afectando la liquidez y valorización de activos. Factores macroeconómicos pueden reducir el interés de inversionistas y clientes en proyectos inmobiliarios.
- Conflictos sociales y ambientales, que pueden retrasar la ejecución de proyectos y generar incertidumbre en inversionistas. La falta de estabilidad social puede afectar la viabilidad de desarrollos inmobiliarios.

- Alta competencia en el sector, con empresas que aplican metodologías ágiles y tecnologías de vanguardia, lo que puede reducir la cuota de mercado y dificultar el crecimiento.
- Impacto de crisis financieras globales, reduciendo la disponibilidad de capital para nuevos proyectos. La inestabilidad financiera puede limitar las oportunidades de inversión y crecimiento.
- Incremento en costos de materiales de construcción, afectando la rentabilidad de los proyectos. Esto puede generar aumentos en costos operativos y reducir márgenes de ganancia.
- Cambios en las tasas de interés, encareciendo el financiamiento de proyectos inmobiliarios. Esto impacta directamente la viabilidad financiera de nuevos desarrollos inmobiliarios.

7.3. Estrategias de Mejora

Dado el diagnóstico organizacional realizado, el mapa de calor y la matriz DOFA han permitido identificar de manera precisa los procesos con menor nivel de estandarización dentro de la gestión de proyectos, destacando áreas críticas como costos, riesgos, integración, calidad y comunicaciones. Estos hallazgos, derivados del análisis visual, constituyen el insumo principal para la formulación de las acciones de mejora que se presentan a continuación, ya que guían la priorización de iniciativas dirigidas a superar las debilidades evidenciadas en la evaluación.

A partir de lo anterior, se hace imprescindible la implementación de medidas que permitan fortalecer la gestión de proyectos y optimizar la eficiencia operativa. Uno de los principales desafíos identificados es la falta de comunicación efectiva entre los stakeholders internos y externos, lo que genera retrasos, falta de alineación en la toma de decisiones y dificultades en la supervisión del avance de los proyectos (Turner, 2016). Para abordar esta

deficiencia, las acciones propuestas buscan mejorar la coordinación interna mediante la estructuración de procesos estandarizados, la optimización del uso de herramientas tecnológicas y la capacitación del personal en metodologías de gestión de proyectos (Kerzner, 2019).

Estas estrategias están diseñadas para optimizar la gestión de proyectos dentro de la empresa, potenciando las fortalezas existentes y mitigando las debilidades identificadas. Desde la implementación de herramientas tecnológicas hasta la estructuración de metodologías de gestión de riesgos, cada acción propuesta busca mejorar la planificación, ejecución y control de los proyectos, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la organización (PMI, 2017). A continuación, se detallan las estrategias de mejora, clasificadas según su enfoque:

Estrategias Fortalezas-Oportunidades (FO) – Potenciar ventajas competitivas

- (1) Implementación de Microsoft Project y optimización del uso de herramientas tecnológicas: Aprovechar la disponibilidad de tecnologías como SharePoint y OneDrive para mejorar la colaboración en la gestión de proyectos y formalizar su uso a través de capacitaciones internas.
- (2) Creación de un Comité de Innovación en Gestión de Proyectos: Con el respaldo del equipo directivo y la alta disposición al cambio, establecer un equipo interno que impulse metodologías alineadas con tendencias emergentes y digitales en el sector inmobiliario.
- (3) Desarrollo de un plan de comunicación interna para proyectos: Establecer reuniones semanales entre los diferentes stakeholders internos utilizando herramientas digitales para mejorar la fluidez de información y evitar retrasos en los proyectos.

Estrategias Fortalezas-Amenazas (FA) – Mitigar riesgos con fortalezas internas

- (4) Estandarización de procesos de planificación y control de proyectos: Desarrollar procedimientos internos claros que permitan reducir la incertidumbre ante cambios regulatorios y competencia en el sector.

- (5) Capacitación interna en metodologías ágiles para mejorar la competitividad: Diseñar programas de formación en metodologías como SCRUM o Kanban para adaptar los procesos internos a prácticas más eficientes frente a la competencia.
- (6) Aprovechamiento de la cultura organizacional para fortalecer la adaptación a nuevas metodologías: Implementar espacios de trabajo colaborativo donde los equipos analicen cambios en los procesos y ajusten la estrategia de gestión de proyectos de manera proactiva.

Estrategias Debilidades-Oportunidades (DO) – Aprovechar oportunidades para superar limitaciones

- (7) Creación de un plan de formación interna en gestión de proyectos: Desarrollar un programa de capacitación progresivo para los colaboradores, aprovechando plataformas digitales y expertos internos para reducir costos.
- (8) Definición de un presupuesto anual para implementación de metodologías de gestión de proyectos: Proponer un plan financiero escalonado que permita la adopción de herramientas y procesos clave para optimizar la ejecución de proyectos.
- (9) Automatización de procesos clave mediante herramientas digitales existentes: Diseñar flujos de trabajo automatizados en SharePoint para reducir la carga manual de tareas repetitivas y mejorar la eficiencia operativa.
- (10) Estructuración de una metodología de gestión de riesgos: Implementar un sistema interno de identificación y supervisión de riesgos para proyectos, asegurando la mitigación de amenazas y el control efectivo de imprevistos.

Estrategias Debilidades-Amenazas (DA) – Minimizar debilidades y enfrentar riesgos

- (11) Desarrollo de un plan de comunicación externa estructurado: Establecer canales oficiales de comunicación para la gestión de proyectos, asegurando la participación de todos los stakeholders y evitando descoordinaciones que generen retrasos o sobrecostos.

- (12) Estandarización de procesos para mejorar la supervisión de amenazas: Crear protocolos internos que permitan detectar y mitigar riesgos de manera temprana, alineando estos procedimientos con los estándares del PMBOK 6.
- (13) Fomento de la cultura del cambio para reducir la resistencia interna: Desarrollar talleres de sensibilización y adopción de nuevas herramientas y metodologías para asegurar que los colaboradores se involucren activamente en la transformación organizacional.
- (14) Evaluación y mejora de la planificación de proyectos: Crear revisiones periódicas de los planes de gestión para detectar y corregir errores antes de que afecten la ejecución, utilizando análisis retrospectivos de proyectos previos.

Cada una de las estrategias formuladas se vincula con hallazgos específicos derivados del análisis del mapa de calor. Por ejemplo, la baja implementación de los procesos de gestión de riesgos se aborda mediante la estrategia 10, orientada a la estructuración de una metodología interna; las deficiencias en planificación y control se atienden mediante la estandarización de procesos (estrategia 4) y la automatización de actividades clave (estrategia 9). Del mismo modo, las debilidades observadas en las comunicaciones e integración se abordan con el desarrollo de planes de comunicación interna y externa (estrategias 3 y 11), así como con la creación de un Comité de Innovación (estrategia 2).

7.4. Priorización de Estrategias

Para garantizar una implementación eficiente de las estrategias propuestas, se ha utilizado una metodología de priorización basada en impacto y costo. Este enfoque permite clasificar las estrategias según su potencial para optimizar la gestión de proyectos y la inversión requerida para su ejecución. La priorización facilita la toma de decisiones estratégicas, asegurando que las iniciativas de alto impacto y bajo costo sean ejecutadas en primera instancia, mientras que aquellas que requieren mayor inversión sean planificadas progresivamente (Kerzner, 2019).

La evaluación de cada estrategia se realizó con base en dos criterios principales:

1. Impacto en la organización: Se refiere al grado de mejora que la estrategia puede generar en la gestión de proyectos, ya sea en términos de eficiencia, comunicación, automatización de procesos o alineación con los objetivos estratégicos (PMI, 2017).
2. Costo de implementación: Considera la inversión requerida en recursos tecnológicos, capacitación y tiempo del personal para llevar a cabo la estrategia.

A partir de estos criterios, se ha elaborado la Matriz de Impacto vs. Costo, una herramienta ampliamente utilizada en la gestión de proyectos para asignar prioridades y optimizar la asignación de recursos (Turner, 2016). La utilización de esta matriz permite diferenciar entre estrategias de rápida implementación y aquellas que requieren planificación a largo plazo.

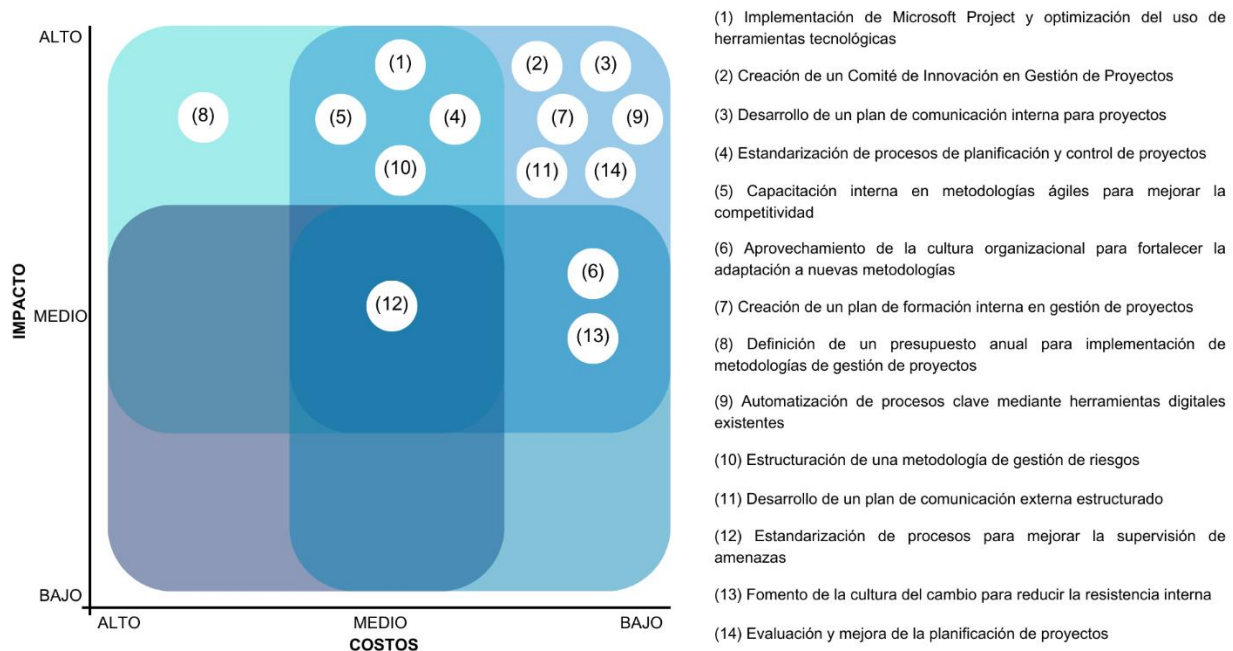


Figura 40 - Matriz de Impacto vs. Costo

Estrategias de Rápida Implementación vs. Planificación a Largo Plazo

La priorización de estrategias permite diferenciar entre aquellas que pueden ejecutarse de inmediato y las que requieren planificación estructurada (PMI, 2017). Según la Matriz de Impacto vs. Costo, se identifican tres categorías principales:

1. Estrategias de rápida implementación (Prioridad máxima) - estas estrategias requieren poca inversión y generan un impacto significativo, por lo que deben implementarse en el corto plazo para mejorar la eficiencia operativa:
 - (2) Creación de un Comité de Innovación en Gestión de Proyectos
 - (3) Desarrollo de un plan de comunicación interna para proyectos
 - (7) Creación de un plan de formación interna en gestión de proyectos
 - (9) Automatización de procesos clave mediante herramientas digitales existentes
 - (11) Desarrollo de un plan de comunicación externa estructurado
 - (14) Evaluación y mejora de la planificación de proyectos
2. Estrategias de alta prioridad con inversión moderada - estas estrategias tienen un impacto alto, pero requieren planificación y asignación de recursos:
 - (1) Implementación de Microsoft Project y optimización del uso de herramientas tecnológicas
 - (4) Estandarización de procesos de planificación y control de proyectos
 - (5) Capacitación interna en metodologías ágiles para mejorar la competitividad
 - (10) Estructuración de una metodología de gestión de riesgos
3. Estrategias complementarias (implementación progresiva según disponibilidad de recursos) - estas estrategias pueden implementarse gradualmente sin ser críticas en el corto plazo:
 - (6) Aprovechamiento de la cultura organizacional para fortalecer la adaptación a nuevas metodologías
 - (12) Estandarización de procesos para mejorar la supervisión de amenazas
 - (13) Fomento de la cultura del cambio para reducir la resistencia interna

La priorización de estas estrategias permite enfocar los esfuerzos en aquellas iniciativas que generarán un mayor impacto en la gestión de proyectos a corto plazo, asegurando que las mejoras estructurales y las inversiones de mayor envergadura se planifiquen de manera

estratégica (Kerzner, 2019). Para que las estrategias priorizadas produzcan resultados efectivos en la organización, es fundamental establecer un marco estructurado que facilite su ejecución. En este sentido, contar con un proceso de estructuración de adquisiciones sólido y eficiente permitirá optimizar la toma de decisiones, gestionar los riesgos de manera proactiva y mejorar la asignación de recursos, consolidando así una gestión de proyectos más ágil y efectiva.

8. Plan de Intervención

En la actualidad, con entornos organizacionales que se tornan cada día más complejos y dinámicos, la gestión de proyectos se posiciona como un factor clave para el logro de objetivos estratégicos de las empresas. En este sentido, identificamos la necesidad de fortalecer las capacidades en gestión de proyectos de SFI, con el fin de optimizar la planificación, ejecución y entrega de resultados, alineados a la generación de valor.

El diagnóstico organizacional realizado previamente evidenció diversas problemáticas que limitan la efectividad de los proyectos, entre ellas la ausencia de una metodología estandarizada, la escasa integración entre áreas, la falta de herramientas de seguimiento y la limitada formación del personal en buenas prácticas y metodologías de dirección de proyectos.

Para abordar las deficiencias observadas, se propone una intervención basada principalmente en la Guía del PMBOK Sexta Edición, la cual ofrece un marco estructurado y detallado, ideal para entornos con alta necesidad de control, documentación y gobernanza (PMI, 2017). Su enfoque basado en Entradas, Herramientas y Salidas (EIT) permite una planificación y ejecución estandarizada, favoreciendo la toma de decisiones y el uso eficiente de recursos. No obstante, considerando la naturaleza dinámica de algunos proyectos abordados por la organización, se complementa con enfoques ágiles, incorporando prácticas como Kanban, que permiten visualizar el flujo de trabajo, limitar el trabajo en curso y mejorar de forma continua mediante ciclos de retroalimentación (Anderson & Reinertsen, 2010). Esta combinación híbrida busca alinear las mejores prácticas identificadas, adecuando la gestión a

distintos tipos de proyectos y contextos organizacionales cambiantes, fortaleciendo la gobernanza de los proyectos, mejorando la toma de decisiones y aumentando la eficiencia en la entrega de resultados estratégicos.

La propuesta incluye:

- Definición del ciclo de vida de los proyectos dentro de la empresa.
- Identificación de procesos clave de gestión basados en PMBOK 6.
- Generación de documentos estándar para la gestión de proyectos.
- Definición del plan de implementación progresivo adaptado a la realidad organizacional.

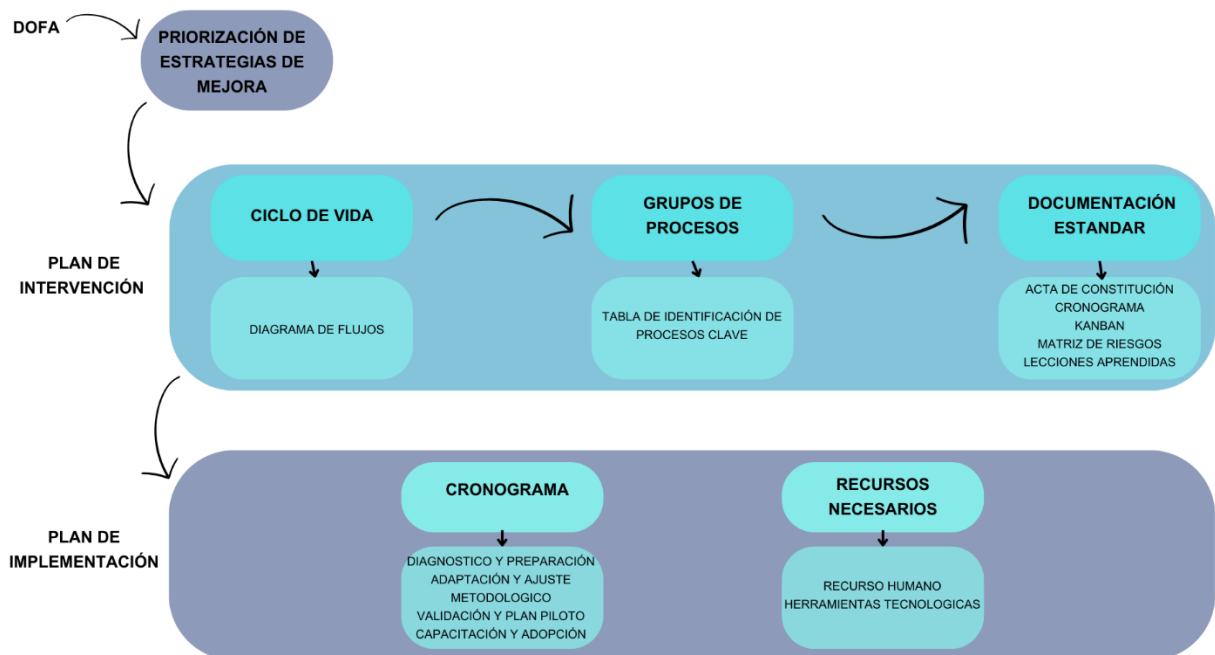


Figura 41 – Plan de intervención e implementación. Elaboración Propia

8.1. Definición del ciclo de vida del proyecto.

Para tomar decisiones estratégicas acertadas, mitigar eficazmente los riesgos, optimizar la asignación de recursos, cumplir con la oferta de valor y alcanzar los objetivos organizacionales, es esencial contar con un proceso de estructuración de adquisiciones robusto y eficiente. La gestión de proyectos, según el *Project Management Institute* (PMI, 2017), se basa en un enfoque estructurado que permite administrar recursos, riesgos y expectativas de los

stakeholders de manera eficiente, asegurando la viabilidad y el éxito del proyecto a lo largo de su ciclo de vida.

El análisis del modelo y ciclo de vida de estructuración implementado reveló la necesidad de fortalecer su capacidad de respuesta ante la constante evolución del mercado y la integración continua de nueva información a lo largo del ciclo de vida. En este sentido, la presente propuesta plantea la adopción de un enfoque híbrido, que combina las características de ciclos de vida incrementales, con fases secuenciales y objetivos definidos, junto con la flexibilidad de un modelo adaptativo, permitiendo la realización de ciclos iterativos de validación y ajuste en cada etapa. Este enfoque híbrido ha demostrado ser eficaz en entornos de alta incertidumbre y cambio constante, ya que integra la planificación estructurada de los modelos predictivos con la capacidad de respuesta ágil de los modelos adaptativos (Kerzner, 2022).

Este enfoque equilibra una planificación estratégica bien definida con la capacidad de integrar nueva información y confirmar la viabilidad del proyecto de manera dinámica. De acuerdo con Turner (2016), la gestión de proyectos en entornos complejos requiere estructuras flexibles que permitan adaptar la toma de decisiones en función de las condiciones del mercado y los hallazgos emergentes durante la ejecución del proyecto.

Se propone una metodología de estructuración de adquisiciones basada en cuatro fases secuenciales principales, cada una con ciclos iterativos de análisis, validación y ajuste. Esta metodología asegura una progresión fluida y estructurada, permitiendo la incorporación de lecciones aprendidas, la adaptación a nuevas condiciones y la integración de información relevante, garantizando que solo los activos con potencial y riesgos evaluados y aceptados continúen en el proceso. La Guía del PMBOK 6 destaca la importancia de la gestión iterativa en la supervisión y control del proyecto, recomendando la adopción de revisiones continuas para optimizar la toma de decisiones y la asignación de recursos (PMI, 2017).

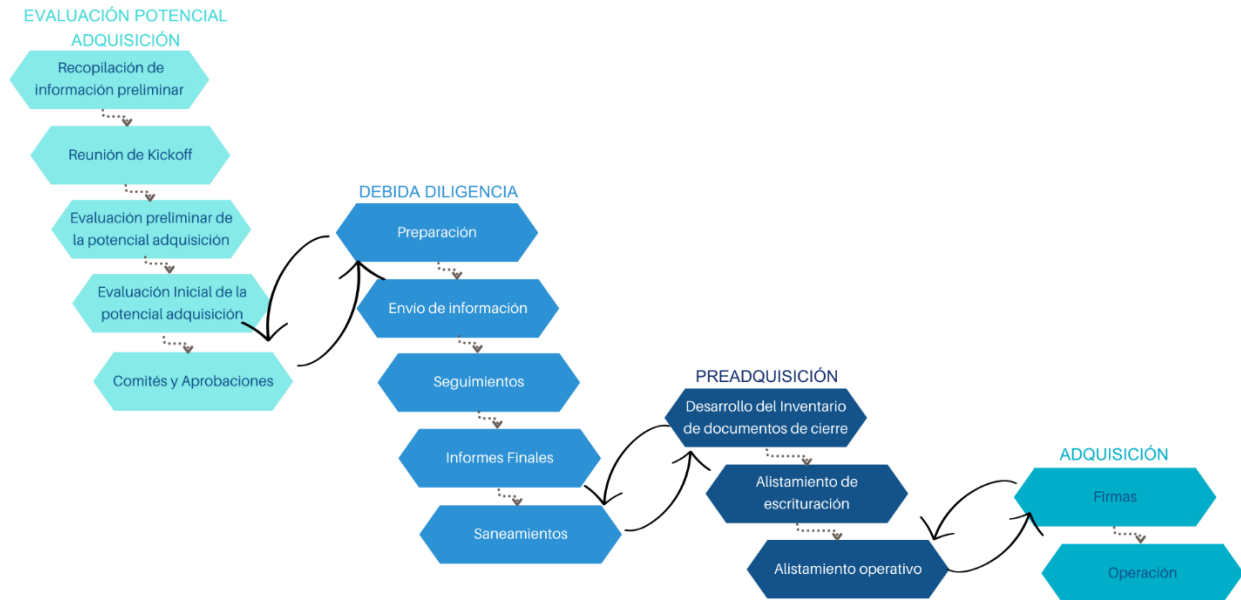


Figura 42- Ciclo de vida detallado. Elaboración Propia

La adopción del modelo híbrido incremental-adaptativo representa una mejora importante en la gestión de este tipo de proyectos, ya que combina la claridad de las fases secuenciales con la flexibilidad de los ciclos iterativos, resultando en un enfoque más robusto y eficiente. Este modelo facilita la identificación de oportunidades y riesgos, lo que permite la incorporación continua de nueva información en la toma de decisiones y optimiza la asignación de recursos a lo largo del ciclo de vida de la estructuración de adquisiciones. De acuerdo con Schwaber & Sutherland (2020), los enfoques iterativos mejoran la capacidad de respuesta del equipo y aseguran un aprendizaje continuo que incrementa la probabilidad de éxito del proyecto.

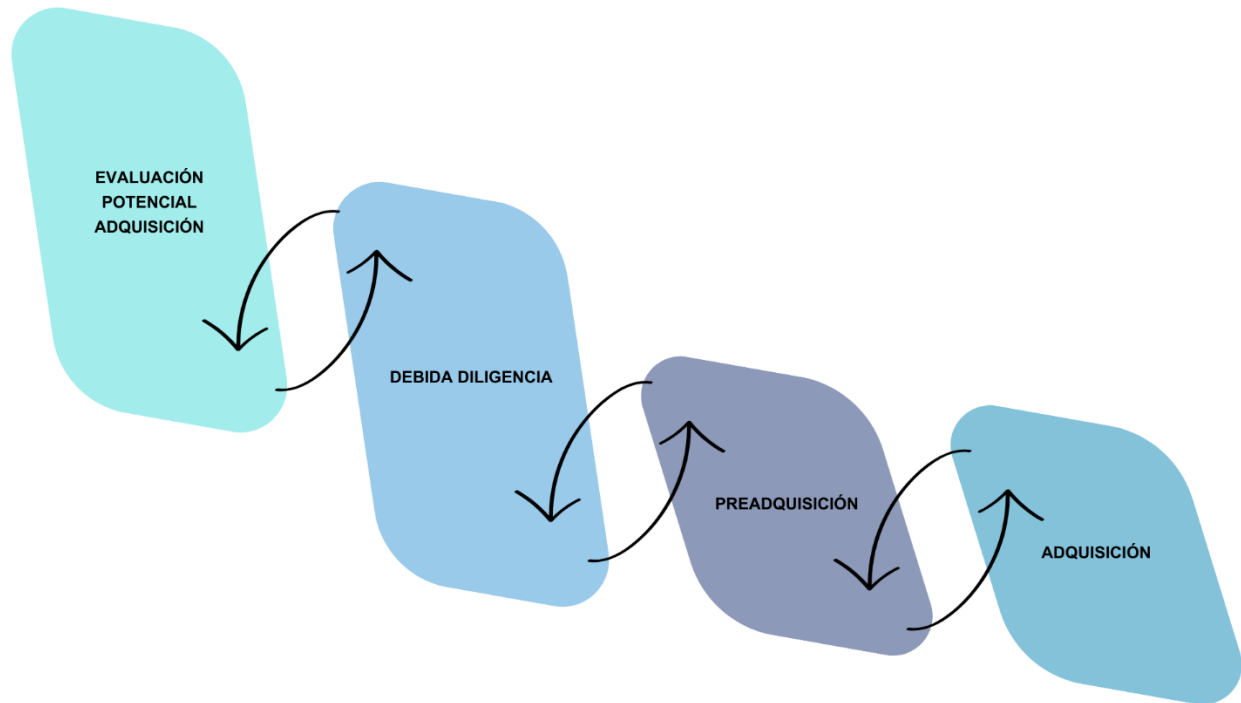


Figura 43 - Ciclo de vida. Elaboración propia

En última fase, este enfoque contribuye a aumentar la probabilidad de éxito en las inversiones inmobiliarias y a fortalecer la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Al integrar una visión estratégica con herramientas de gestión adaptativa, la empresa se alinea con las mejores prácticas de la industria y se asegura una ventaja competitiva en el sector (Kerzner, 2019).

8.2. Identificación de procesos clave de gestión basados en PMBOK 6.

Comprender cuáles son los grupos de procesos en la gestión de proyectos permite estructurar eficazmente cada etapa del ciclo de vida del proyecto, siguiendo los lineamientos del Project Management Institute (PMI, 2017). Un enfoque estructurado permite optimizar recursos, minimizar riesgos y mejorar la coordinación entre equipos, asegurando una ejecución más eficiente y alineada con los objetivos organizacionales (Kerzner, 2022).

El PMBOK 6 establece cinco fases esenciales en la gestión de proyectos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Cada una de estas fases integra procesos específicos que facilitan la toma de decisiones y garantizan el cumplimiento de los objetivos

estratégicos (PMI, 2017). La correcta identificación y gestión de estos procesos no solo fortalece la ejecución del proyecto, sino que también permite integrar las estrategias priorizadas, asegurando su alineación con la metodología definida.

En la siguiente figura se presentan los principales procesos de gestión, organizados por áreas de conocimiento y grupos de procesos, lo que proporciona una visión clara y sistemática de la estructura del proyecto y su relación con la implementación de las estrategias de mejora. La figura incluye las actividades del proyecto de estructuración de adquisiciones de SFI, alineadas con la metodología del PMBOK 6; además, se han resaltado en rojo las tareas nuevas propuestas, diseñadas para optimizar la integración de procesos y mejorar la toma de decisiones.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
Gestión de la integración del Proyecto	A.2 - Reunión de Kickoff A.3 - Evaluación preliminar de la potencial adquisición	A.5.6 - Definir estructura y condiciones del negocio	A.4.6.3 - Entregar la valoración B.1.2 - Reunión de inicio con vendedor y broker	A.4.5 - Llevar el histórico de las versiones de las valoraciones B.4.1 - Analisis de áreas	C.1 - Desarrollo del Inventario de documentos de cierre D.2.4 - Liquidación operativa
Gestión del Alcance del Proyecto	A.1 - Recopilación de información preliminar A.4 - Evaluación Inicial de la potencial adquisición	A.4.2 - Solicitar información inicial	A.4.4 - Realizar la visita al inmueble		
Gestión del Cronograma del Proyecto		B.1.1 - Realizar el cronograma		B.1.2.1 - Revisar cronograma	
Gestión de los Costos del Proyecto	A.4.3 - Realizar la valoración inicial y Analisis Financiero	C.4.2 - Prelistar la facturación y recaudo nuevos arrendatarios	D.2.1 - Elaboración de Rent Roll D.2.2 - Elaboración de Presupuesto base	A.4.6 - Revisar la valoración con TC	D.1.4 - Pago de la transacción
Gestión de la Calidad del Proyecto			B.2.2 - Visita al inmueble	B.2.6 - Recepción del reporte de hallazgos preliminares B.4.3 - Recepción de informes finales	
Gestión de los Recursos del Proyecto		C.2.1 - Definir notaría			
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		C.2 - Alistamiento de escrituración	B.1.2.3 - Definir listado de personas involucradas B.2.1 - Envío de información a proveedores		C.2.2 - Acercamiento a notaría D.1.2 - Entrega de paquete documental para notaría D.1.6 - Beneficiencia y registro D.2.3 - Entrega documental del portafolio al AI
Gestión de los Riesgos del Proyecto				B.4.2 - Reunión interna	C.4.3 - Confirmar garantías
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		A.5.1 - Negociar con vendedor y/o enviar Carta de intención A.5.4 - Definir fecha límite de exclusividad	B.1.2.2 - Realizar solicitud documental completa (DD Técnica y Avalúos) B.1.3 - Realizar la contratación de estudios externos	B.2.5 - Validación de fecha de límite de exclusividad B.3.1 - Seguimiento de DD Jurídica B.3.2 - Seguimiento de DD al vendedor	D.1 - Firmas D.1.5 - Desarrollo de acta de entrega de los inmuebles
Gestión de los Interesados del Proyecto		A.4.1 - Firmar NDA	A.5.2 - Presentar a comité interno A.5.3 - Presentar a comité asesor A.5.5 - Presentar a Comité Asesor/Comité de Junta Inmobiliario/Junta Directiva B.2.4 - Entrevistas	C.4.1 - Actualizar vinculación de terceros en TC B.5.2 - Reunión con vendedor	

Figura 44 - Identificación de procesos clave. Elaboración Propia

Como parte de la estrategia de Desarrollo de un modelo de comunicación interna estructurado, se ha incorporado la actividad de Realizar Kickoff, con el objetivo de generar una reunión de apertura del proyecto. Para ello, se ha diseñado una plantilla para el acta de constitución del proyecto, que incluirá los elementos esenciales para establecer una base clara y compartida entre todos los interesados. Esta adición también aporta valor a la estrategia de

Estandarización de procesos de planificación y control de proyectos, asegurando que desde el inicio exista una estructura organizada y alineada con los objetivos del proyecto.

Asimismo, se ha agregado la actividad de Recopilación de requisitos, un paso clave previo al Kickoff, que permitirá contar con toda la información necesaria antes de establecer los fundamentos del proyecto.

La inclusión de estas mejoras fortalece la gestión del proyecto al permitir mayor trazabilidad, mejor adaptación a cambios y una ejecución más eficiente (Turner, 2016). Con este enfoque, se busca proporcionar un marco de referencia sólido que garantice el cumplimiento de estándares internacionales y fomente la mejora continua en los procesos estratégicos de adquisición.

8.3. Generación de documentos estándar para la gestión de proyectos.

Para garantizar la uniformidad en la gestión de proyectos y mejorar la comunicación entre los diferentes stakeholders, es fundamental contar con plantillas estandarizadas que permitan estructurar la documentación clave a lo largo del ciclo de vida del proyecto (PMI, 2017). La implementación de estas plantillas responde a la estrategia de (3) Desarrollo de un plan de comunicación interna para proyectos, ya que facilita la trazabilidad de la información y asegura que todos los involucrados cuenten con referencias claras y homogéneas en cada fase del proyecto. Asimismo, esta estandarización contribuye a la (9) Automatización de procesos clave mediante herramientas digitales existentes, optimizando la recopilación y el acceso a datos relevantes para la toma de decisiones.

Las plantillas propuestas incluyen:

- Acta de constitución del proyecto, que servirá como documento base para establecer los objetivos, alcance y responsabilidades desde el inicio.
- Matriz de riesgos, que permitirá identificar, evaluar y mitigar amenazas potenciales a lo largo de la ejecución.

- Plantilla de tablero Kanban, para gestionar la comunicación interna y externa de manera visual y dinámica, asegurando el flujo eficiente de tareas y actividades.
- Plantilla de cronograma, diseñada para estructurar los plazos, hitos y asignación de recursos en el proyecto.
- Plantilla de lecciones aprendidas, que documentará las oportunidades de mejora para proyectos futuros.

La adopción de estas herramientas no solo garantiza una gestión más estructurada y eficiente, sino que también permite la integración de buenas prácticas reconocidas a nivel internacional, facilitando la mejora continua y la optimización de procesos en la organización (Kerzner, 2019)

Acta de constitución del proyecto. La elaboración del Acta de Constitución del Proyecto constituye un elemento importante en la gestión de proyectos, ya que formaliza de un proyecto particular y confiere al director de este, la autoridad necesaria para asignar recursos a las actividades que lo componen. Dicho documento permite establecer una visión común entre los interesados, definir claramente los objetivos del proyecto y sentar las bases para una planificación y ejecución eficaz. (PMI, 2017).

En el Anexo 04, se presentan una proforma del Acta de Constitución del Proyecto, estructurada en función de los requisitos de la organización y su enfoque de gestión. Los componentes integrados en esta plantilla permiten validar la viabilidad del proyecto, gestionar adecuadamente los compromisos adquiridos y garantizar una gobernanza efectiva para la toma de decisiones y ejecución eficiente del proyecto y sus actividades. En este anexo también se presenta la definición de cada uno de los componentes integrados, con el propósito de facilitar su comprensión y apropiación.

La plantilla del Acta de Constitución del Proyecto ha sido desarrollada tomando como base un formato precargado de la plataforma Smartsheet, permitiendo que, en caso de optar por la adquisición de esta herramienta, la plantilla pueda generarse de forma electrónica y

aprovechar todos los beneficios que se ofrecen, como la automatización de procesos, la colaboración en tiempo real y la gestión centralizada de la información. Asimismo, se proporciona la plantilla en formato Word editable para garantizar flexibilidad en su uso, permitiendo su adaptación y aplicación en entornos con gestión documental tradicional.

Matriz de Riesgos. La gestión de riesgos es un componente esencial en la dirección de proyectos, ya que permite identificar, evaluar y responder a eventos que pueden impactar los objetivos estratégicos. De acuerdo con PMBOK 6 "la gestión de riesgos del proyecto incluye los procesos de planificación, identificación, análisis, respuesta, monitoreo y control de riesgos en un proyecto" (PMI, 2017).

Para fortalecer la gestión de riesgos, se propone la estandarización del proceso mediante una plantilla integral que cubre todas las fases clave: identificación, análisis cualitativo y cuantitativo, planificación e implementación de respuestas, y monitoreo.

La plantilla propuesta proporciona un marco estructurado para:

- Identificar eventos de riesgo, sus causas y su impacto en los objetivos del proyecto.
- Evaluar la probabilidad e impacto de los riesgos mediante análisis cualitativo y cuantitativo.
- Definir estrategias de respuesta y planes de contingencia para mitigar el impacto.
- Realizar un seguimiento continuo del riesgo, ajustando las respuestas según sea necesario.

Como lo menciona el PMBOK 7, "la entrega de valor en un proyecto depende de la capacidad de anticipar y responder a cambios y riesgos de manera efectiva" (PMI, 2021).

Tablero de Gestión Kanban. La implementación de un Tablero Kanban como instrumento de control y gestión del flujo de trabajo del proyecto es una estrategia clave para optimizar procesos, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la entrega continua de valor. Esta herramienta permite una gestión visual del trabajo, que entre otras facilita la identificación de

cuellos de botella, reduce los de tiempos de espera y optimiza los recursos disponibles, alineándose con los principios de mejora continua y eficiencia operativa (Mauvius Group Inc, 2021).

El Tablero proporciona una representación clara del estado actual del trabajo, permitiendo a los equipos tomar decisiones informadas y gestionar eficientemente la carga de trabajo. Su correcta implementación no solo fortalece la ejecución operativa, sino que también permite integrar estrategias de mejora continua, asegurando la adaptabilidad del sistema ante cambios en la demanda y el entorno de los proyectos.

En la siguiente figura, se presentan las principales categorías y estados de un Tablero Kanban, estructurados en función del flujo de trabajo de SFI y su gestión de tareas. La parametrización de las columnas permite visualizar el progreso de cada actividad, identificar cuellos de botella y optimizar la asignación de recursos para mejorar la eficiencia del equipo.

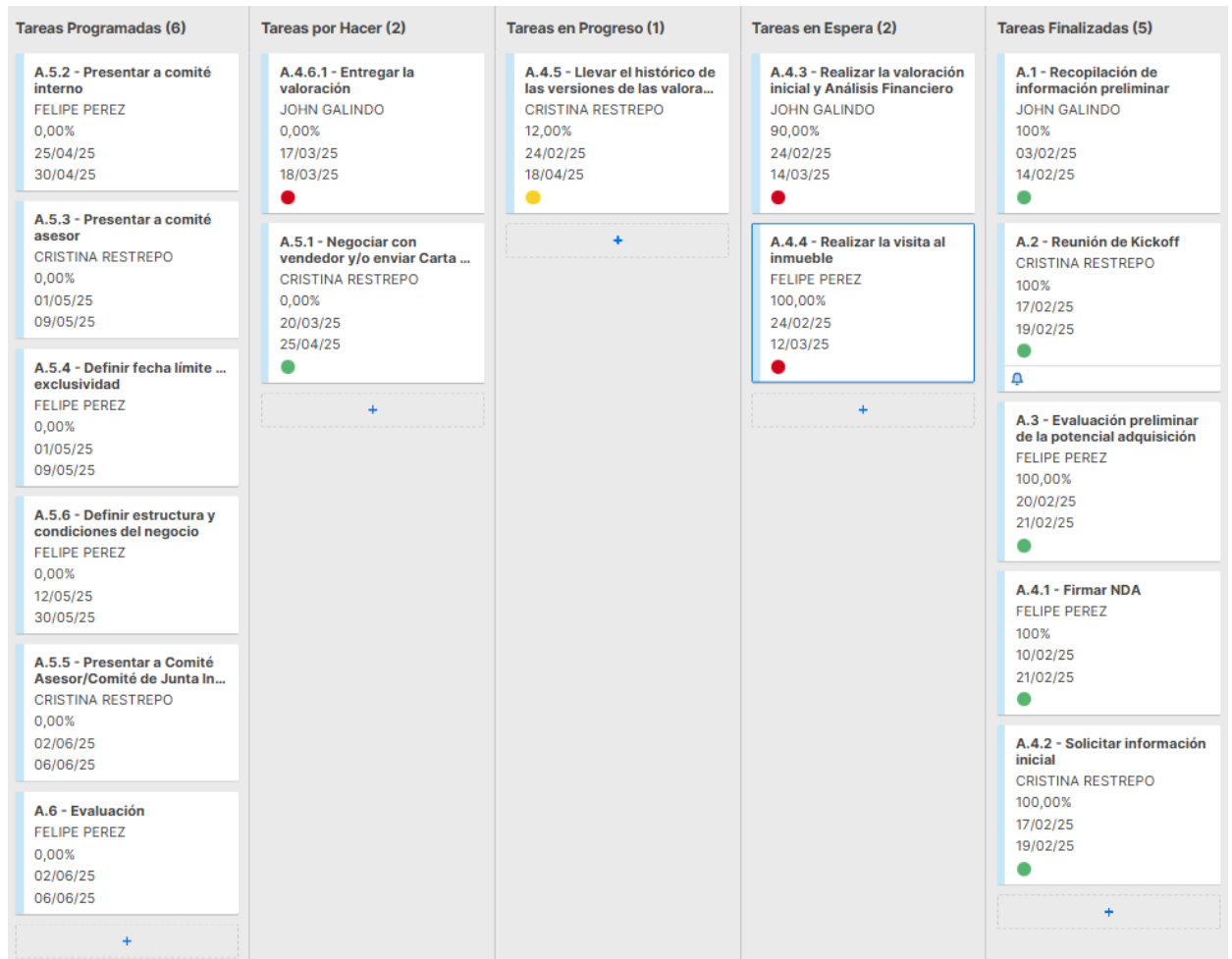


Figura 45 - Tablero Kanban. Elaboración propia

El tablero presentado permite visualizar el estado de cada tarea, gestionar la carga de trabajo y asegurar un flujo continuo de actividades alineadas con los objetivos del proyecto, a continuación, se describe la estructura y componentes de la herramienta propuesta:

- Estructura del Tablero Kanban: El Tablero está estructurado en cinco columnas principales, cada una representando una fase del flujo de trabajo:
- Tareas Programadas (*Backlog o Planificación*): Contiene las actividades programadas pero que aún no han sido iniciadas, sirve como un repositorio de tareas definidas y asignadas a los responsables, permitiendo su gestión ordenada antes de su ejecución.
- Tareas por Hacer (*Pendientes o To-Do*): Incluye las tareas que están listas para ser trabajadas y priorizadas para su ejecución, esto garantizando que solo las actividades

con insumos suficientes y criterios de inicio claros sean tomadas por el equipo del proyecto.

- Tareas en Progreso (*Work in Progress - WIP*): Contiene las tareas que se encuentran en ejecución, limitando la cantidad de actividades simultáneas para evitar sobrecarga y asegurar la finalización eficiente de cada fase del proyecto.
- Tareas en Espera (*Bloqueadas o Waiting*): Agrupa tareas que no pueden avanzar debido a dependencias externas o falta de insumos, esto permite identificar y resolver obstáculos para evitar retrasos en el desarrollo del proyecto.
- Tareas Finalizadas (*Done*): Registra las tareas completadas satisfactoriamente, permitiendo mantener un control del progreso general del proyecto y evaluar la eficiencia del equipo en cada etapa.

Cada tarea dentro del tablero se representará mediante una tarjeta, la cual contendrá los siguientes elementos clave:

- Código y nombre de la tarea: Identificación único de cada actividad.
- Responsable: Colaborador encargado de su ejecución.
- Estado de avance (%): Indicador del progreso de la tarea.
- Fechas clave: Plazo de inicio, vencimiento y finalización esperada.
- Etiquetas de prioridad o bloqueo: Indicadores visuales que reflejan la urgencia o restricciones de cada actividad.

Este Kanban fue construido en la herramienta Smartsheet, plataforma de gestión colaborativa que permite la planificación, seguimiento y automatización de flujos de trabajo en tiempo real., facilitando la implementación proporcionando una interfaz visual intuitiva que permite la organización de tareas en diferentes estados.

Plantilla de Cronograma. Un cronograma bien estructurado es un elemento fundamental en la gestión de proyectos, ya que permite visualizar la secuencia de actividades, asignar

recursos de manera eficiente y establecer una línea base para el monitoreo y control (PMI, 2017). Según *Kerzner (2019)*, una planificación adecuada del cronograma no solo facilita el cumplimiento de los plazos, sino que también minimiza riesgos relacionados con la falta de alineación en las tareas, mejorando la coordinación entre equipos. Además, *Turner (2016)* destaca que el monitoreo y control del cronograma es clave para la identificación temprana de retrasos y la implementación de acciones correctivas, lo que contribuye al éxito del proyecto y a la optimización del uso de recursos.

En este contexto, se ha desarrollado una plantilla estandarizada en Smartsheets, basada en el listado general de actividades del proyecto de estructuración de adquisiciones. Esta plantilla incorpora elementos clave como predecesoras, tiempos de duración e hitos promedio, reflejando la secuencia lógica de tareas que suelen presentarse en la mayoría de los procesos.

Dado que cada proyecto puede presentar particularidades específicas, la plantilla ha sido diseñada con un enfoque escalable y ajustable, permitiendo su adaptación a los detalles y singularidades de cada iniciativa sin perder la estandarización de la metodología. Esto facilita la planificación sin necesidad de estructurar un cronograma desde cero en cada proyecto, reduciendo tiempos de configuración y aumentando la eficiencia operativa.

Además de permitir un mayor control sobre los tiempos, asignando responsables y fechas claras, esta estandarización mejora la gestión del cronograma, asegurando que los equipos puedan anticipar posibles desviaciones y ajustar estrategias de ejecución oportunamente. Como resultado, la implementación de esta plantilla optimiza la gestión del tiempo y permite una ejecución más efectiva dentro de los plazos previstos, facilitando el

cumplimiento de los objetivos estratégicos del proyecto.

Tarea	Inicio	Fin	Predecesoras	Duración	Asignado a	Status
A. Evaluación Potencial Adquisición	03/21/25	07/17/25		82d		En progreso
A.1 - Recopilación de información preliminar	03/21/25	03/31/25		7d		En progreso
A.2 - Reunión de Kickoff	04/01/25	04/01/25	2	1d		Por hacer
A.3 - Evaluación preliminar de la potencial adquisición	04/02/25	04/30/25	3	21d		Por hacer
A.4 - Evaluación Inicial de la potencial adquisición	05/01/25	06/18/25	4	34d		Por hacer
A.4.1 - Firmar NDA	05/01/25	05/01/25	3	1d		Por hacer
A.4.2 - Solicitar información inicial	05/02/25	05/15/25	3, 6	10d		Por hacer
A.4.3 - Realizar la valoración inicial y Análisis Financiero	05/16/25	06/16/25	7	21d		Por hacer
A.4.4 - Realizar la visita al inmueble	05/09/25	05/09/25	8FS +5d	1d		Por hacer
A.4.5 - Llevar el histórico de las versiones de las valoraciones	05/12/25	05/23/25	9	10d		Por hacer
A.4.6 - Revisar la valoración con TC	06/17/25	06/18/25	8	2d		Por hacer
A.4.6.1 - Entregar la valoración	06/17/25	06/18/25		2d		Por hacer
A.5 - Comités y Aprobaciones	06/20/25	07/17/25	12	19d		Por hacer
A.5.1 - Negociar con vendedor y/o enviar Carta de intención	06/20/25	07/03/25	12	10d		Por hacer
A.5.2 - Presentar a comité interno	07/07/25	07/07/25	14	1d		Por hacer
A.5.3 - Presentar a comité asesor	07/08/25	07/08/25	15	1d		Por hacer
A.5.4 - Definir fecha límite de exclusividad	07/09/25	07/10/25	14, 16	2d		Por hacer
A.5.5 - Presentar a Comité Asesor/Comité de Junta Inmobiliario/Junta Directiva	07/16/25	07/16/25	17FS +3d	1d		Por hacer
A.5.6 - Definir estructura y condiciones del negocio	07/17/25	07/17/25	18	1d		Por hacer
A.6 - Evaluación	07/17/25	07/17/25	2, 3, 4, 5, 13	0		Por hacer
B. Debita Diligencia	07/18/25	09/29/25		51d		Por hacer
B.1 - Preparación	07/18/25	07/31/25		10d		Por hacer
B.1.1 - Realizar el cronograma	07/18/25	07/21/25	19, 20	2d		Por hacer
B.1.2 - Reunión de inicio con vendedor y broker	07/22/25	07/22/25		1d		Por hacer
B.1.2.1 - Revisar cronograma	07/22/25	07/22/25	23	1d		Por hacer
B.1.2.2 - Realizar solicitud documental completa (DD Técnica y Avalúos)	07/22/25	07/22/25	23	1d		Por hacer
B.1.2.3 - Definir listado de personas involucradas	07/22/25	07/22/25	23	1d		Por hacer
B.1.3 - Realizar la contratación de estudios externos	07/23/25	07/31/25	24	7d		Por hacer
B.2 - Envío de información	07/23/25	08/12/25		15d		Por hacer
B.2.1 - Envío de información a proveedores	07/28/25	07/28/25	28FS -4d	1d		Por hacer
B.2.2 - Visita al inmueble	08/01/25	08/01/25	28	1d		Por hacer
B.2.3 - Entrevistas	07/23/25	08/12/25	24	15d		Por hacer
B.2.4 - Validación de fecha de límite de exclusividad	08/06/25	08/12/25	17, 27, 32FS	5d		Por hacer
B.2.5 - Recepción del reporte de hallazgos preliminares	08/01/25	08/07/25	28, 30, 31FS	5d		Por hacer
B.3 - Seguimientos	08/22/25	08/28/25		5d		Por hacer
B.3.1 - Seguimiento de DD Jurídica	08/22/25	08/28/25	28FS +15d	5d		Por hacer
B.3.2 - Seguimiento de DD al vendedor	08/22/25	08/28/25	28FS +15d	5d		Por hacer

Figura 46 - Plantilla de Cronograma. Elaboración propia

Plantilla de lecciones aprendidas: Como parte del plan de implementación del proyecto de estructuración de adquisiciones de SFI, se incorpora la matriz de lecciones aprendidas como una herramienta clave para fomentar la mejora continua y fortalecer la madurez organizacional en la gestión de proyectos. Esta plantilla permite recopilar y documentar de forma estructurada los principales aciertos, desafíos y áreas de mejora identificadas durante la ejecución del proyecto, con el fin de transferir el conocimiento adquirido a futuras iniciativas.

La gestión de lecciones aprendidas es reconocida como una práctica fundamental dentro del ciclo de vida del proyecto, ya que evita la repetición de errores, permite capitalizar experiencias exitosas y facilita la mejora progresiva de los procesos (PMI, 2017). Según Kerzner (2019), las organizaciones que documentan y aplican sus lecciones aprendidas de

manera sistemática incrementan significativamente su rendimiento en proyectos futuros, al consolidar una base de conocimiento interno valiosa

La plantilla propuesta incluye secciones específicas para registrar información general del proyecto, logros destacados, desafíos enfrentados y recomendaciones de mejora, así como una checklist de validación que permite evaluar aspectos clave de la planificación, ejecución, monitoreo y control. Su uso promueve la retroalimentación entre los equipos, mejora la toma de decisiones y refuerza una cultura organizacional orientada al aprendizaje.

Además, su integración con herramientas como el cronograma, la matriz de riesgos y el tablero de comunicación contribuye a consolidar una visión integral del desempeño del proyecto, asegurando la trazabilidad y la reutilización del conocimiento adquirido. La plantilla es, además, ajustable y escalable, lo que permite su aplicación en distintos tipos de proyectos dentro del portafolio de la organización. La plantilla propuesta puede consultarse en el Anexo 05.

Beneficios de la Estandarización de Plantillas y Documentación en la Gestión de Proyectos. La estandarización de plantillas y documentación en la gestión de proyectos permite mejorar la eficiencia, optimizar la comunicación y garantizar la trazabilidad de la información en todas las fases del ciclo de vida de los proyectos. Documentos como el Acta de Constitución, la Matriz de Riesgos, el Tablero Kanban, el Cronograma del Proyecto y el Acta de Lecciones Aprendidas proporcionan bases estructuradas para la planificación, ejecución y control de los proyectos. De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2017), la utilización de formatos estandarizados fortalece la gobernanza, minimiza riesgos y facilita la integración de metodologías. En este sentido, la implementación de estas herramientas no solo agiliza la gestión de los proyectos, sino que también contribuye a la mejora continua y la alineación estratégica de los mismos.

8.4. Definición del plan de implementación de la propuesta

La implementación de la propuesta es un paso clave para consolidar la mejora en la gestión de proyectos dentro de la organización. Tras un diagnóstico detallado y la definición de estrategias de intervención basadas en el PMBOK 6, se ha diseñado un plan estructurado que permite la adopción progresiva de metodologías, herramientas y procesos que optimicen la planificación, ejecución y monitoreo de los proyectos.

Este plan responde directamente a las estrategias priorizadas en la matriz de impacto vs. costo, enfocándose en acciones de rápida ejecución y en aquellas que requieren planificación estructurada para su adopción gradual. Según Meredith et al. (2017), una implementación efectiva exige una clara definición de responsabilidades, cronogramas realistas y un uso estratégico de los recursos para maximizar el impacto de las iniciativas.

Dentro de los elementos clave del plan de implementación, se destacan:

- Cronograma de implementación: Se establecen plazos y responsables para cada actividad, asegurando un despliegue progresivo y controlado de las mejoras.
- Recursos necesarios: Se contemplan herramientas tecnológicas, procesos de capacitación y el respaldo del equipo directivo para garantizar una adopción efectiva.

Una correcta implementación no solo traduce las estrategias en acciones concretas, sino que también permite generar capacidades organizacionales sostenibles. Tal como indican Patanakul et al. (2010) la alineación entre estrategia, estructura y recursos es esencial para asegurar resultados consistentes en entornos de alta complejidad.

A continuación, se detallan los componentes específicos de la implementación, incluyendo las fases de despliegue y los plazos definidos.

Cronograma. Para garantizar la correcta ejecución del Plan de Implementación de la Propuesta, se ha diseñado un cronograma detallado que organiza las actividades en función de su secuencia lógica, dependencias y tiempos estimados. Este cronograma facilita la planificación, el control del avance y la toma de decisiones estratégicas para asegurar una

implementación eficiente de las mejoras propuestas. Según Nicholas & Steyn (2020), una programación clara y estructurada permite optimizar la asignación de recursos, reducir riesgos y mejorar la coordinación de los equipos de trabajo.

El cronograma se estructura en cuatro fases principales, organizadas en actividades clave con plazos específicos para garantizar un despliegue eficiente. Cada fase contiene actividades clave, que incluyen levantamiento de información, análisis de brechas, adaptación de metodologías, documentación y capacitación del personal, asegurando una transición progresiva hacia un modelo de gestión más eficiente. De acuerdo con Kerzner (2022), la integración de estos elementos en un cronograma bien definido permite mejorar la visibilidad del proyecto y garantizar su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Además, se han definido hitos importantes a lo largo de las diferentes fases, los cuales sirven como puntos de control para evaluar el progreso y realizar ajustes en caso de ser necesario. La gestión de hitos facilita la identificación temprana de posibles desviaciones, permitiendo tomar decisiones correctivas a tiempo (Lock, 2020).

La propuesta de implementación se estructura en cuatro fases que permiten una transición progresiva y controlada hacia una metodología de gestión de proyectos estructurada, eficiente y alineada con buenas prácticas. Cada fase aporta beneficios que contribuyen al fortalecimiento organizacional y al éxito en su adopción:

Fase 1: Diagnóstico y Preparación. Esta fase permite alinear a los equipos y a la alta dirección sobre las falencias existentes en relación con las buenas prácticas, generando una base de entendimiento común. La validación del diagnóstico con la dirección garantiza el compromiso y facilita la toma de decisiones informadas. Además, la socialización temprana de los lineamientos metodológicos y la definición del ciclo de vida de los proyectos asegura que todos los actores comprendan el alcance de la intervención. La identificación de procesos clave y la estandarización de documentos establecen una estructura inicial sólida para desarrollar la metodología.

Fase 2: Adaptación y Ajuste Metodológico. En esta etapa se adapta la metodología propuesta a las necesidades específicas de la organización, lo cual garantiza su aplicabilidad. La implementación del tablero Kanban aporta beneficios inmediatos en términos de visualización del flujo de trabajo, priorización de tareas y detección temprana de cuellos de botella, promoviendo la eficiencia operativa. La posibilidad de realizar ajustes con base en la retroalimentación interna mejora la apropiación del modelo por parte de los equipos y refuerza la mejora continua.

Fase 3: Validación y Plan Piloto. La ejecución de un proyecto piloto permite validar la metodología en un entorno controlado, reduciendo riesgos y detectando oportunidades de mejora antes de su aplicación general. El monitoreo y la recopilación de retroalimentación durante el piloto fortalecen el enfoque participativo y permiten realizar ajustes a que haya lugar, aumentando las probabilidades de éxito en la implementación. Esta fase también genera evidencia tangible de los beneficios de la metodología, lo que facilita su aceptación dentro de la organización.

Fase 4: Capacitación y Adopción. La formación en el uso de la metodología asegura que todos los actores involucrados cuenten con las competencias necesarias para aplicarla de forma efectiva. La implementación a nivel organizacional consolida los esfuerzos previos y permite escalar los beneficios a toda la empresa. Finalmente, el monitoreo y ajuste posterior garantizan que la metodología se mantenga relevante, flexible y alineada a las necesidades del negocio, fortaleciendo la capacidad de la organización para ejecutar proyectos de forma eficaz y alineados estratégicamente.

A continuación, se presenta el cronograma de implementación, en el que se detallan las actividades programadas, su duración en semanas y su distribución a lo largo del período estimado de 27 semanas.

ACTIVIDAD	MES 1			MES 2			MES 3			MES 4			MES 5			MES 6			MES 7									
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	
Fase 1: Diagnóstico y Preparación (3 semanas)																												
Semana 1. Reunión inicial de presentación del diagnóstico interno para identificar brechas respecto a las mejores prácticas del PMBOK 6.	█																											
Semana 2. Validación con la dirección del informe de diagnóstico.		█																										
Semana 3. Presentación de los lineamientos y criterios de la metodología a los equipos clave.			█																									
Definición del ciclo de vida de los proyectos dentro de la empresa.			█																									
Identificación de los procesos clave de gestión basados en PMBOK 6.			█																									
Plantillas y documentos estandarizados.			█																									
Semana 4. Revisión y ajuste de la metodología propuesta.				█																								
Fase 2: Adaptación y Ajuste Metodológico (4 semanas)																												
Semana 5. Adaptación de procesos y herramientas a la organización.					█																							
Semanas 6 y 7. Implementación del tablero Kanban para la gestión visual de tareas y flujos de trabajo.						█	█																					
Semana 8. Revisión y ajuste de la metodología propuesta con base en retroalimentación interna.								█																				
Fase 3: Validación y Plan Piloto (7 semanas)																												
Semana 9. Selección de proyecto piloto para implementación inicial).									█																			
Semanas 10 -13. Implementación de proyectos piloto con monitoreo y recopilación de retroalimentación.										█	█	█	█															
Semana 14- 15. Evaluación de resultados del piloto y ajustes finales a la metodología.														█	█													
Fase 4: Capacitación y Adopción (8 semanas)																												
Semanas 16 - 17. Desarrollo de materiales de capacitación.																	█	█										
Semanas 18 - 19. Capacitación a equipos de proyecto y PMO.																		█	█									
Semanas 20-23. Implementación formal de la metodología en toda la organización.																				█	█	█	█					
Semanas 24-27. Monitoreo y ajuste de procesos según retroalimentación.																									█	█	█	█

Figura 47 – Cronograma de actividades – Elaboración propia 2024 Galindo Aya et al. (2024)

Recursos necesarios. Para implementar eficazmente el plan de intervención propuesto, es indispensable contar con los recursos que permitan estructurar y estandarizar la gestión de proyectos dentro de la organización. Estos recursos están orientados a facilitar la planificación, el seguimiento y la mejora continua de los proyectos, promoviendo una cultura organizacional basada en buenas prácticas y orientada a resultados. A continuación, se detallan los dos componentes clave identificados:

Herramientas tecnológicas. Para facilitar la planificación, seguimiento y control de los proyectos, se recomienda utilizar Smartsheet como herramienta principal. Esta plataforma permite gestionar cronogramas, tareas, recursos y tableros Kanban en un entorno colaborativo y visual, lo que mejora la comunicación y la trazabilidad del trabajo. Además, Smartsheet ofrece automatización de alertas, generación de reportes y seguimiento de indicadores clave. Su integración nativa con herramientas como Excel, Outlook y Teams permite aprovechar al

máximo los recursos tecnológicos ya disponibles en la organización, facilitando la adopción y el uso eficiente.

Las plantillas construidas adicionalmente permiten su uso desde Microsoft Word o Excel, lo que facilita la adaptación de los equipos de trabajo a la nueva metodología sin necesidad de cambios drásticos en sus procesos actuales. Como apoyo, también podrían utilizarse herramientas complementarias tales como Trello o Jira para proyectos con enfoque ágil, o Microsoft Project para contextos que requieren mayor formalidad y control. Todas estas herramientas contribuyen a una gestión más eficiente y alineada con las mejores prácticas de las metodologías para la gestión de proyectos. (Anderson & Reinertsen, 2010).

Capacitación. La mejora en la gestión de proyectos requiere fortalecer las competencias del equipo, para ello se propone un programa de capacitación enfocado en dos ejes:

- Gestión tradicional, mediante formación en la Guía del PMBOK Sexta Edición, con énfasis en los procesos, áreas de conocimiento. Esta formación incluirá el uso de plantillas estandarizadas para la elaboración de documentos clave como actas de constitución, planes de gestión, cronogramas y registros de riesgos, facilitando así la alineación con las buenas prácticas y asegurando una aplicación uniforme en todos los proyectos.
- Metodologías ágiles, con entrenamientos en Scrum y Kanban, centrados en el trabajo colaborativo, ciclos cortos, visualización del flujo de trabajo y mejora continua, lo que permitirá estandarizar la ejecución y facilitar su implementación progresiva.

8.5. Definición del modelo de seguimiento y control

El objetivo del modelo es medir de forma continua el avance, la efectividad y el grado de adopción de la nueva metodología de gestión de proyectos, alineando los resultados con las estrategias definidas y promoviendo acciones de mejora. Adicionalmente, se integran indicadores que permiten hacer seguimiento específico a la eficiencia operativa y al control del

cumplimiento de tiempo, aspectos fundamentales para evaluar el impacto real de la implementación frente al objetivo general planteado.

Adicionalmente el modelo permite:

- Tener visibilidad a nivel de la gerencia del avance y desempeño del proceso de adopción.
- Tomar decisiones basadas en evidencia y realizar ajustes de forma oportuna.
- Reducir el riesgo de fracaso por resistencia o desalineación.

Indicadores de medición de la adopción metodológica.

Con el fin de monitorear la adopción de la metodología de gestión de proyectos en SFI, se propone un modelo de indicadores que permite evaluar su nivel de adopción. Este modelo constituye una herramienta de seguimiento y control, y está diseñado para facilitar la toma de decisiones respecto del proceso de implementación y adopción.

El modelo contempla indicadores que permiten observar el proceso desde múltiples perspectivas y ajustar la implementación según los hallazgos obtenidos.

A continuación, se presentan los indicadores propuestos, junto con su descripción técnica:

<i>Indicador</i>	<i>Descripción</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Técnica de recolección</i>
<i>% de avance del plan de implementación</i>	Evalúa el grado de avance del plan de implementación de la metodología de gestión de proyectos según los hitos y fases definidos.	Porcentaje (%) de actividades cumplidas en plazo	Quincenal	Comparación plan vs. real
<i>Percepción y aceptación de stakeholders</i>	Analiza el nivel de comprensión, aceptación y compromiso de los actores clave con la nueva metodología.	Escala Likert (1–5)	Mensual	Técnicas cualitativas estructuradas
<i>Número de proyectos gestionados con la nueva metodología</i>	Mide el nivel de adopción formal por parte de las áreas responsables de proyectos.	Número absoluto	Trimestral	Revisión documental

Tabla 5 - Indicadores de adopción. Elaboración propia

Una vez definidos los indicadores clave que permiten monitorear el avance de la adopción metodológica, se desarrollan a continuación sus respectivas hojas de medición. Estas fichas detallan la fórmula de cálculo, frecuencia de seguimiento, fuentes de datos y responsables de cada indicador, permitiendo estandarizar su aplicación y facilitar el análisis sistemático de resultados durante el proceso de implementación.

<i>Elemento</i>	<i>Detalle</i>
<i>Nombre del indicador</i>	% de avance del plan de implementación
<i>Objetivo</i>	Medir el grado de ejecución del plan de implementación de la nueva metodología, con base en el cumplimiento de actividades e hitos establecidos.
<i>Unidad de medida</i>	Porcentaje (%)
<i>Fórmula de cálculo</i>	$(N.^{\circ} \text{ de actividades completadas} / N.^{\circ} \text{ total de actividades planificadas}) \times 100$
<i>Frecuencia de medición</i>	Quincenal
<i>Fuente de datos</i>	Cronograma del plan de implementación, herramienta de gestión de proyectos
<i>Técnica de recolección</i>	Comparación del estado real vs. planificado en Gantt u hoja de control
<i>Responsable</i>	Líder de la implementación
<i>Observaciones</i>	Permite detectar atrasos, cuellos de botella y activar alertas tempranas para tomar acciones correctivas.

Tabla 6 - Hoja de Medición 1 – % de avance del plan de implementación. *Elaboración Propia*

<i>Elemento</i>	<i>Detalle</i>
<i>Nombre del indicador</i>	Percepción y aceptación de stakeholders
<i>Objetivo</i>	Evaluar el nivel de comprensión, aceptación y compromiso de los actores clave con la nueva metodología.
<i>Unidad de medida</i>	Escala Likert de 1 a 5 (1 = Muy en desacuerdo / 5 = Muy de acuerdo)
<i>Dimensiones sugeridas</i>	Comprensión de la metodología, relevancia percibida, disposición a aplicar lo aprendido, confianza en los beneficios esperados
<i>Frecuencia de medición</i>	Mensual
<i>Fuente de datos</i>	Encuestas o entrevistas a usuarios clave, jefes de proyecto y áreas impactadas
<i>Técnica de recolección</i>	Técnicas cualitativas estructuradas (cuestionarios, grupos focales, entrevistas)
<i>Responsable</i>	Líder de la implementación
<i>Observaciones</i>	Se recomienda incluir comentarios abiertos para identificar resistencias, dudas o mejoras potenciales.

Tabla 7- Hoja de Medición 2 – Percepción y aceptación de stakeholders

<i>Elemento</i>	<i>Detalle</i>
<i>Nombre del indicador</i>	Número de proyectos gestionados con la nueva metodología
<i>Objetivo</i>	Determinar el grado de adopción formal de la metodología por parte de las áreas responsables de proyectos.
<i>Unidad de medida</i>	Número absoluto
<i>Fórmula de cálculo</i>	Conteo de proyectos activos registrados bajo la nueva metodología
<i>Frecuencia de medición</i>	Trimestral
<i>Fuente de datos</i>	Portafolio de proyectos, registros ejecución de proyectos
<i>Técnica de recolección</i>	Revisión documental de plantillas utilizadas y criterios de clasificación metodológica
<i>Responsable</i>	Líder de la implementación
<i>Observaciones</i>	Requiere validación de que se esté aplicando enteramente la metodología.

Tabla 8 - Hoja de Medición 3 – Número de proyectos gestionados con la nueva metodología. Elaboración Propia

Indicador de medición de la resistencia al cambio organizacional.

Con el fin de monitorear los factores humanos que influyen en la adopción de la metodología de gestión de proyectos en SFI, se incorpora al modelo el indicador de resistencia al cambio organizacional.

<i>Indicador</i>	<i>Descripción</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Técnica de recolección</i>
<i>Resistencia al cambio organizacional</i>	Mide el grado de oposición activa o pasiva del personal frente a la implementación de la nueva metodología de gestión de proyectos	Escala Likert (1–5)	Mensual	Instrumento desarrollado para el diagnóstico inicial. Anexo 02

Tabla 9 - Indicadores de resistencia al cambio organizacional. Elaboración propia

<i>Elemento</i>	<i>Detalle</i>
<i>Nombre del indicador</i>	Resistencia al cambio organizacional
<i>Objetivo</i>	Evaluar el nivel de resistencia en los colaboradores de SFI a modificar las prácticas, estructuras o estrategias actuales de la organización.
<i>Unidad de medida</i>	Escala Likert de 1 a 5 (1 = Totalmente en desacuerdo / 5 = Totalmente de acuerdo)
<i>Frecuencia de medición</i>	Mensual
<i>Fuente de datos</i>	Encuestas a usuarios clave, jefes de proyecto y áreas impactadas
<i>Técnica de recolección</i>	Técnicas cualitativas estructuradas (cuestionarios)
<i>Responsable</i>	Líder de la implementación
<i>Observaciones</i>	Esto permitirá comparar los resultados recientes con los obtenidos en el diagnóstico inicial, e identificar si ha habido una reducción efectiva de la resistencia al cambio en SFI.

Tabla 10 - Hoja de Medición 4 – Resistencia al cambio organizacional. Elaboración Propia

Indicadores de eficiencia operativa.

Con el fin de evaluar el impacto de la metodología en la mejora de la eficiencia operativa y el seguimiento de procesos, se proponen los siguientes indicadores adicionales:

<i>Indicador</i>	<i>Descripción</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Técnica de recolección</i>
<i>SPI – Índice de Desempeño del Cronograma</i>	Mide la eficiencia en la ejecución del cronograma de los proyectos gestionados bajo la nueva metodología.	Valor numérico (EV/PV)	Al finalizar cada proyecto	Análisis de desempeño al cierre del proyecto. Reportes del sistema.
<i>Nivel de madurez en gestión de proyectos</i>	Evalúa el progreso anual en la madurez organizacional como resultado de la implementación de la metodología propuesta.	Nivel según modelo OPM3	Anual	Instrumento desarrollado para el diagnóstico inicial. Anexo 01

Tabla 11 - Indicadores de eficiencia operativa. Elaboración propia

<i>Elemento</i>	<i>Detalle</i>
<i>Nombre del indicador</i>	SPI – Índice de Desempeño del Cronograma (Schedule Performance Index)
<i>Objetivo</i>	Medir la eficiencia en la ejecución del cronograma de los proyectos gestionados bajo la nueva metodología.
<i>Unidad de medida</i>	Valor numérico (SPI ≥ 1 indica cumplimiento o adelanto; SPI < 1 indica retraso)
<i>Fórmula de cálculo</i>	SPI = EV / PV (Valor ganado / Valor planificado)
<i>Frecuencia de medición</i>	Al finalizar cada proyecto
<i>Fuente de datos</i>	Reportes de avance del proyecto, sistema de gestión de proyectos, cronogramas del proyecto
<i>Técnica de recolección</i>	Análisis de desempeño temporal con base en el cierre del proyecto
<i>Responsable</i>	Equipo técnico del proyecto
<i>Observaciones</i>	Permite evaluar la eficiencia temporal de cada proyecto y generar aprendizajes para futuras planificaciones.

Tabla 12 - Hoja de Medición - Índice de Desempeño del Cronograma

<i>Elemento</i>	<i>Detalle</i>
<i>Nombre del indicador</i>	Nivel de madurez en gestión de proyectos (comparativo anual)
<i>Objetivo</i>	Medir el progreso en la madurez organizacional en gestión de proyectos como resultado de la implementación.
<i>Unidad de medida</i>	Nivel según modelo OPM3 aplicado
<i>Frecuencia de medición</i>	Anual
<i>Fuente de datos</i>	Encuesta OPM3 aplicada al equipo de proyectos (Anexo 01)
<i>Técnica de recolección</i>	Aplicación estandarizada del instrumento de madurez
<i>Responsable</i>	Dirección de Talento Humano
<i>Observaciones</i>	Permite verificar año a año la evolución institucional en cuanto a capacidades estructuradas de gestión de proyectos.

Tabla 13 - Hoja de Medición - Nivel de madurez en gestión de proyectos

9. Conclusiones y Recomendaciones

Con base en el análisis diagnóstico realizado y la formulación de la propuesta de mejora, se identificaron los principales desafíos que afectan la gestión de proyectos en la organización. A partir de estos hallazgos, se diseñó un plan de intervención que incluye un conjunto de estrategias, herramientas y lineamientos orientados a fortalecer las capacidades organizacionales. Aunque dicho plan aún no ha sido implementado, su formulación permite anticipar los beneficios esperados y proyectar escenarios de mejora. En este contexto, a

continuación, se presentan las conclusiones obtenidas del proceso de diagnóstico y diseño de la propuesta, así como las recomendaciones para su futura aplicación efectiva.

9.1. Conclusiones

La intervención realizada en SFI permitió concluir que la gestión de proyectos en el contexto actual exige la adopción de metodologías flexibles, integradas y adaptables a las características específicas de cada organización.

En este sentido, se identificó que las metodologías de gestión más utilizadas combinan enfoques tradicionales, como los definidos por la Guía del PMBOK Sexta Edición, con prácticas ágiles como Kanban. Esta combinación híbrida resulta adecuada para SFI, ya que responde a la necesidad de estructuración formal y al mismo tiempo a la flexibilidad requerida por la dinámica de la organización, lo cual evidencia una tendencia hacia modelos adaptativos que permitan gestionar eficazmente la complejidad y el cambio constante.

A partir del diagnóstico organizacional se evidenció que el proceso actual de estructuración de adquisiciones presenta limitaciones relevantes que afectan su eficiencia y eficacia. Entre estas se encuentran la ausencia de una metodología formal de gestión de proyectos, la falta de estandarización en la documentación, la escasa trazabilidad de la información y una débil articulación entre áreas de la organización. Estas falencias se traducen en demoras, falta de control y pérdida de información. No obstante, se identificaron fortalezas como el interés de la alta dirección en mejorar sus prácticas y la disposición de herramientas tecnológicas.

Como respuesta a estas necesidades, se diseñó una propuesta metodológica híbrida incremental-adaptativa, ajustada a los objetivos estratégicos y a la realidad operativa de SFI. Esta metodología, estructurada en fases secuenciales con ciclos iterativos, permite incorporar nueva información en cada etapa del proyecto, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la capacidad de adaptación. Asimismo, favorece la estandarización de procesos, la gestión del riesgo, el aprendizaje organizacional y la gobernanza de los proyectos.

Finalmente, se estructuró un plan de implementación progresivo que contempla fases de diagnóstico, adaptación, validación piloto y adopción organizacional, acompañado de recursos tecnológicos y de formación. Este plan no solo pone en práctica la metodología propuesta, sino que también fortalece las capacidades internas de la organización para su apropiación y sostenibilidad en el tiempo. Se contempló el uso de herramientas como Smartsheet, la definición de plantillas estandarizadas y un enfoque de formación integral para los equipos involucrados. Esta estrategia de implementación permite gestionar el cambio de forma estructurada y asegurar la alineación de todos los actores en torno a un mismo modelo de gestión, garantizando así una mejora real y sostenible en el proceso de estructuración de adquisiciones.

9.2. Recomendaciones

A partir del análisis desarrollado y los resultados obtenidos en la intervención, se proponen recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión de proyectos en SFI, mejorar la eficiencia del proceso de estructuración de adquisiciones y consolidar una cultura organizacional orientada a la ejecución estratégica. Estas recomendaciones se basan en el marco teórico del PMBOK 6, las metodologías ágiles, y las mejores prácticas de gestión y buscan aportar soluciones consistentes al problema identificado, además de permitir futuras investigaciones y desarrollos.

En primer lugar, se recomienda implementar un plan de formación progresiva en gestión de proyectos que contemple tanto enfoques tradicionales como ágiles. Este proceso debe priorizar la capacitación en la Guía del PMBOK 6, en el uso de herramientas como Smartsheet y Microsoft Project, así como en metodologías ágiles como Kanban. La formación del personal no solo permitirá una apropiación efectiva de la metodología propuesta, sino que también incrementará la madurez organizacional y la autonomía en la ejecución de proyectos.

En segundo lugar, se propone crear un Comité de Innovación en Gestión de Proyectos, encargado de liderar la adaptación, actualización y seguimiento de la metodología propuesta.

Este comité actuará como articulador entre las distintas áreas, promoviendo la adopción de buenas prácticas, gestionando el conocimiento organizacional y garantizando la sostenibilidad del modelo a largo plazo.

En tercer lugar, se sugiere estructurar un plan de comunicación interna y externa para los proyectos, que aseguren la trazabilidad, la transparencia y la alineación entre todos los actores involucrados. Esta estrategia de comunicación debe contemplar espacios regulares de socialización de avances, actualización de hitos y gestión de expectativas, fortaleciendo así el compromiso institucional con los objetivos de cada proyecto.

Finalmente, se recomienda priorizar la automatización de procesos clave mediante plataformas digitales ya disponibles en la organización, como SharePoint o OneDrive. Esto permitirá reducir la carga operativa, mejorar la eficiencia en el seguimiento y control, y asegurar una trazabilidad de la información.

Estas recomendaciones no solo atienden las necesidades actuales de la empresa, sino que contribuyen a consolidar capacidades para enfrentar desafíos futuros, fomentan una cultura de mejora continua y posicionan a SFI como una organización que articula la eficiencia operativa con una gestión estratégica e innovadora de sus proyectos.

10. Referencias

- ACIS. (2022). *Dora Ariza Aguilera*. <https://acis.org.co/portal/content/dora-ariza>
- Acuña, J. A., Millán, N. O., Flores, J. M., & Rosales, R. F. (2022). Hacia la selección de una metodología adecuada de gestión de proyectos de TI. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, E54.
- Aiken, L. R. (1980). Content validity and reliability of single items or questionnaires. *Educational and Psychological Measurement*, 40(4). <https://doi.org/10.1177/001316448004000419>
- Alex Pérez. (n.d.). Alex Pérez. Retrieved February 28, 2025, from <https://www.linkedin.com/in/alexperezopenmedia/>
- Anderson, D. J., & Reinertsen, D. G. (2010). *Kanban: Successful evolutionary change for your technology business* (Blue Book ed.). Blue Hole Press.
- ANDI. (2024, May 6). *¿Cómo empezó el año y qué se puede esperar?* Más País. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17659-como-empezo-el-ano-y-que-se-puede-esper>
- Antonio Rodríguez Peña. (n.d.). *Antonio Rodríguez Peña*. Retrieved February 28, 2025, from <https://www.linkedin.com/in/antonio-rodr%C3%ADguez-pe%C3%B1a-a256b627/>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice, 15th Edition. In *Human Resource Management*.
- AXELOS Limited. (2017a). Managing successful projects with PRINCE2 - 2017. *Ecology*, 327.
- AXELOS Limited. (2017b). *PRINCE2® Glossary*.
- Banco de La República. (2024a). *REPORTE DE MERCADOS FINANCIEROS - I trimestre de 2024*. Banco de La República. (2024b). *REPORTE DE MERCADOS FINANCIEROS - II trimestre de 2024*.
- Banco de la República. (2024, July). *Informe de política monetaria - Julio de 2024*. <https://www.banrep.gov.co/es/informe-julio-2024>
- Benn, M., & Stoy, C. (2023). Implementing asset information requirement templates for corporate real estate management: A study in the chemical industry. *Developments in the Built Environment*, 16. <https://doi.org/10.1016/j.dibe.2023.100224>
- Bertuzzi Gaspari, A. (2020). *Metodologías Ágiles: Kanban*. Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional La Plata.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods - Alan Bryman - Oxford University Press*. In *Oxford University Press*.
- Buehring, S. (2023, May 19). *PRINCE2 vs the PMBOK® Guide: A comparison*.
- CAMACOL. (2024a). *Coyuntura y retos para el sector de la construcción en 2024*. www.camacol.co
- CAMACOL. (2024b). *Informe Económico 119 Coyuntura y retos para el sector de la construcción en 2024*.
- Castillo, L., Vega, V., & Meneses, C. (2020). Alineando el ciclo de vida de un proyecto con un modelo de madurez BI: una propuesta para la etapa de análisis preliminar. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 28(4). <https://doi.org/10.4067/s0718-33052020000400629>
- Causado, J. P., & Salazar, F. (2024). *TENDENCIAS INMOBILIARIAS 2024 La Lonja, el Gremio Inmobiliario*.
- CEPAL. (2024). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, 2024*. www.issuu.com/publicacionescepal/stacks
- Cien Cuadras. (2024). *Comportamiento de los inmuebles en Colombia: nuevos, usados y en arriendo, 1er trimestre de 2024*.
- Corficolombiana. (2024). *Inflación 2023: Rezagados en la bajada . Informe semanal*.
- Cubides, A. (2024). *Asamblea General de Accionistas*.
- Cubides, A. (2025). *Inmuebles - Listado 0125*.

- Cubides, A., Gutierrez, C., Restrepo, C., Galindo, J., & Pérez, F. (2025). *Taller Diagnóstico de Madurez SFI*.
Cushman & Wakefield. (2019, March). El líder inmobiliario regional. *Versión Inmobiliaria*.
- Daft, R. L. (2021). *Management* (Aprendizaje Cengage, Ed.; 14th ed., Issue 14). Cengage Learning.
- Damodarian, A., John, K., & Liu, C. H. (1997). The determinants of organizational form changes: evidence and implications from real estate. In *Jourlul of Financial Economics* (Vol. 45).
- DANE. (2024a). *Boletín técnico, Índice de Precios al Consumidor (IPC)*.
- DANE. (2024b). *Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB) II trimestre 2024 preliminar*.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por->
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2015). Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach. In *Pearson* (Vol. 12, Issue October).
- Díez, M., Pérez, A., Ramos, G., & Montes, M. (2012). *Metodología de gestión orientada a los agentes del proyecto. I. Descripción y estructura*.
- Duvan Castro López. (n.d.). *Duvan Castro López*. Retrieved February 28, 2025, from <https://www.linkedin.com/in/duvan-castro-l%C3%B3pez-185b17122/>
- Estupiñán, M. (2024). La sostenibilidad es la capacidad de crear valor. *Revista Banca y Economía*. <https://articles.pasalapagina.com/articulos/la-sostenibilidad-es-la-capacidad-de-crear-valor/24278>
- Fonseca, J. (2018). Importancia de la metodología y gestión de proyectos de infraestructura en Colombia. *Fundación Universitaria de La Cámara de Comercio UNIEMPRESARIAL, Bogotá, Colombia*.
- Galindo Aya, J. W., Pérez Velandia, D. F., & Restrepo Cubides, C. (2024). *Diseño de metodología para la gestión de proyectos en la empresa Madislav Deco S.A.S*. Universidad EAN.
- Gavilán, B., Massa, I., Guezuraga, N., Bergara, A., & López-Arostegui, R. (2010). Guía para la gestión de proyectos sociales Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. *Equipo Del Observatorio Del Tercer Sector de Bizkaia*.
- Girón, Á. (2021). *Metodologías de gestión de proyectos. Estudio comparativo y propuesta de guía de elección*. [Universidad de Sevilla]. <https://hdl.handle.net/11441/109124>
- Grant, R. M. (2012). Contemporary Strategy Analysis: Text & Cases. In *Wiley* (Vol. 8).
- Gutiérrez, C. (2024). *Entrevista con el Presidente de SFI*.
- Gutierrez, C., & Herreño, A. (2024). *PR-PI-001 Estructuración de Adquisiciones_V9*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). Metodología de la Investigación Hernández Sampieri 6a Edición. In *Septiembre 2015*.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta. In *McGRAW-HILL Interamericana Editores S.A. de C.V.*
- Higuera, E. L. (2019). Modelos de madurez en la gerencia de proyectos. *Negonotas Docentes*, 13. <https://doi.org/10.52143/2346-1357.572>
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). Strategic Management Theory An Integrated Approach. In *IEEE Transactions on Information Theory* (Vol. 58, Issue 3).
- Humphrey, W. S. (1989). *Managing the software process*. Addison-Wesley.
- Ignacio Gomez. (n.d.). *Ignacio Gomez*. Retrieved February 28, 2025, from <https://www.linkedin.com/in/ignacio-gomez-41b70329/?originalSubdomain=co>
- IPMA. (2015). Individual Competence Baseline. In *Internacional Project Management Association*.
- ISO. (2012). ISO 21500: Guidance on Project Management. In *Iso* (Vol. 2012).
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2017). Exploring Corporate Strategy Text and Cases 11th Edition. In *Pearson Education Limited* (Issue 11).
- Jones, G. R., & George, J. M. (2011). *Understanding and Managing Organizational Behavior*.

- J.P. Morgan Asset Management, & Bloomberg. (2023). *Inflación y ajustes monetarios en Colombia. Informe anual.* .
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioural research* (4th edition). Holt, NY. In *Harcourt College Publishers*.
- Kerzner, H. (2019). Using the project management maturity model: Strategic planning for project management. In *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. <https://doi.org/10.1002/9781119559078>
- Kerzner, H. (2022). *Project management a systems approach to planning, scheduling, and controlling* / (13th edition.). John Wiley & Sons, Inc.
- Klimko, G. (2001, November 8). Knowledge Management and Maturity Models: Building Common Understanding. *2nd European Conference Knowledge Management*.
- Klotschke, K., Wagner, B., & Pfnür, A. (n.d.). *Potentials and challenges of agile project management in real estate development*. www.immobilien-forschung.de
- Kononenko, I., & Lutsenko, S. (2019). Application of the project management methodology Formation's Method. *Organizacija*, 52(4), 286–308. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0018>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* - John P. Kotter - Google Books. In 1996.
- Lock, D. (2020). The Essentials of Project Management. In *The Essentials of Project Management*. <https://doi.org/10.4324/9781003073314>
- Malagón, J. (2019). *Modelos, metodologías y sistemas de gestión de proyectos*. Editorial Universidad EAN. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaean/titulos/250971>
- Mauvius Group Inc. (2021). La Guía Oficial Del Método Kanban. *Universidad Kanban*, V1.
- McCormick, D. (2005). La gestión de proyectos: un panorama conceptual. *Revista Académica e Institucional de La U.C.P.R*, 72, 29–51.
- Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel Jr., S. J. (2017). Project Management: A Strategic Managerial Approach, Enhanced eText. In *Business & Economics*.
- Ministerio de Comercio, I. y T. (2024). *Dinámica de la economía colombiana en 2024 - Informe septiembre 2024*.
- Montaño, O., Corona, J. R., & Ortega, A. O. (2010). El efecto de la madurez de los procesos empresariales en la cadena de suministro. In *XV Congreso Internacional de investigación en ciencias administrativas*.
- Morris, P. W. G. (2013). Reconstructing Project Management. In *Reconstructing Project Management*. <https://doi.org/10.1002/9781118536698>
- Murcia, A., Castañeda, D., Acero, D., & Gonzalez, D. (2019a). *Diseño de una metodología para la gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia*.
- Murcia, A., Castañeda, D. G., Acero, D. C., & Gonzalez, D. (2019b). *Diseño de una metodología para la gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia*. Universidad EAN.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 41(1). <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03>
- Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2020). Project Management for Engineering, Business and Technology, Sixth Edition. In *Project Management for Engineering, Business and Technology, Sixth Edition*. <https://doi.org/10.4324/9780429297588>
- Patanakul, P., lewwongcharoen, B., & Milosevic, D. (2010). An empirical study on the use of project management tools and techniques across project life-cycle and their impact on project success. *Journal of General Management*, 36(1). <https://doi.org/10.1177/030630701003500304>
- Pinto, J. K. (2015). *Gerencia de proyectos cómo lograr la ventaja competitiva*. Pearson.
- Pivo, G., & McNamara Director, P. (2005). Responsible Property Investing. In *ESTATE REVIEW* (Vol. 8, Issue 1).

- PMI. (2013). Organizational Project Management Knowledge Foundation Maturity Model (OPM3): Knowledge Foundation. In *Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.*
- PMI. (2017). PMBOK Guide - 6th Edition. In *Project Management Institute* (Vol. 40, Issue 2).
- PMI. (2021). *El estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. (Project Management Institute, Ed.; Séptima).
- Presidencia de la República de Colombia. (2024). *INFORME AL CONGRESO JULIO 2024 PRESIDENCIA*.
- PRINCE2. (2023). *What is the PRINCE2® methodology?*
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2024). *Caminos para fortalecer la democracia Informe sobre el futuro de la democracia en Colombia*.
- Project Management Institute. (n.d.). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*.
- Project Management Institute. (2003). Organizational project management maturity model (OPM3): knowledge foundation. In *Organizational project management maturity model*.
- Rahman, N., Kamaruzaman, N. N., Husain, W. S. W., Hassan, S. H. C., & Yusof, R. (2018). Incorporating teamwork in waterfall model-based project. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*, 5(12), 126–135.
<https://doi.org/10.21833/ijaas.2018.12.015>
- Riaño, N. D. (2021). *Estudio comparativo de metodologías tradicionales y ágiles aplicadas en la gestión de proyectos*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Rincón González, C. H., Ariza Aguilera, D. A., Uribe Macías, M. E., Vargas Ramírez, I. R., Marín Peña, J. A., Beltrán Chica, J. J., Moya Espinosa, P. I., Parra Acosta, Y. K., & Betancourt Urrutia, V. F. (2019). *Saltar al comienzo de la galería de imágenes Tópicos gerenciales para la gestión de empresas: una mirada desde la investigación*. Ediciones EAN. <https://editorial.universidadean.edu.co/gpd-topicos-gerenciales-para-la-gestion-de-empresas-una-mirada-desde-la-investigacion-9789587566208-62c5ad6d44294.html>
- Robbins, & Coulter, M. (2020). Management (12th Ed). In *Prentice Hall*.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). La Guía Scrum. La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego. *Www.Scrumguies.Org*.
- Simonaitis, A., Daukšys, M., & Mockienė, J. (2023). A Comparison of the Project Management Methodologies PRINCE2 and PMBOK in Managing Repetitive Construction Projects. *Buildings*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/buildings13071796>
- Sociedad Fondo Inmobiliario. (2022). *SFI - Estados Financieros 2022-2021*.
- Sociedad Fondo Inmobiliario. (2023a). *Productos*.
<https://www.sociedadfondoinmobiliario.com/productos>
- Sociedad Fondo Inmobiliario. (2023b). *Quienes somos*.
<https://www.sociedadfondoinmobiliario.com/quienes-somos>
- Sociedad Fondo Inmobiliario. (2023c). *SFI - Estados Financieros 2023-2022*.
- Sociedad Fondo Inmobiliario. (2023d). *Sociedad Fondo Inmobiliario*.
<https://www.sociedadfondoinmobiliario.com/>
- Sociedad Fondo Inmobiliario. (2024a). *240301 Modelo Farmatodo - FASE I*.
- Sociedad Fondo Inmobiliario. (2024b). *Competencia*.
- Sociedad Fondo Inmobiliario. (2024c). *Estrategia*.
- Sociedad Fondo Inmobiliario, & Cubides, A. (2024). *Organigrama 2024*.
- Sofía Torres Fernández. (n.d.). *Sofía Torres Fernández*. Retrieved February 28, 2025, from <https://www.linkedin.com/in/sof%C3%ADa-torres-fern%C3%A1ndez-0b0b0b15b/>
- Solarte, L., & Sánchez, L. F. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. *Innovar*, 24(52).
<https://doi.org/10.15446/innovar.v24n52.42502>

- Strasser, J., & Schmidt-Sibeth, A. (2022). *Hybrid Project Management_ Agile & Traditional (Update 2022)*. <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/hybrid-project-management/#Kapitel1>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2024, July 31). *Reporte consolidado de activos fideicomitidos por entidad*. <https://www.superfinanciera.gov.co/powerbi/reportes/504/542/>.
- Terrazas, R. A. (2009). *Modelo conceptual para la gestión de proyectos*.
- Tolbert, M., & Parente, S. (2020). *Hybrid project management : using Agile with traditional PM methodologies to succeed on modern projects* (First edition.). Business Expert Press.
- Turner, R. (2016). Gower Handbook of Project Management. In *Gower Handbook of Project Management*. <https://doi.org/10.4324/9781315585741>
- UAECD, & Finca Raiz. (2023). *Reporte Catastral e Inmobiliario de Bogotá Inmuebles usados para la venta y para el arriendo - Primer semestre de 2023*.
- Vaquer, M., & El País. (2024, October 22). Una gobernanza sostenible para el activismo empresarial. *El País*. <https://elpais.com/proyecto-tendencias/2024-10-23/una-gobernanza-sostenible-para-el-activismo-empresarial.html>
- Velez, S., Zapata, J. A., & Henao, A. (2018). Gestión de proyectos: Origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 12(24). <https://doi.org/10.31908/19098367.3818>
- Wheelen, T. L., David Hunger, J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability. Pearson Education Limited*, 15.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica Y Política De Negocios*. In *Pearson Educación*.
- Zavadskas, E. K., Turskis, Z., & Tamošaitiene, J. (2010). Risk assessment of construction projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 16(1), 33–46. <https://doi.org/10.3846/jcem.2010.03>

11. Anexo 01 - Encuesta OPM3 para medición del nivel de madurez en gestión de proyectos.











































**12. Anexo 02 - Instrumento de diagnóstico para la implementación de una metodología
de gestión de proyectos.**

























13. Anexo 03 - Formato validación instrumento de medición - V de Aiken



14. Anexo 04 - Plantilla acta de constitución del proyecto















15. Anexo 05 - Plantilla matriz de riesgos







16. Anexo 06 - Plantilla de lecciones aprendidas





