



**DISEÑO DE UN MODELO INTEGRADO EN
GESTIÓN DE PROYECTOS BASADO EN
ESTÁNDARES INTERNACIONALES PARA LA
EMPRESA COLUMBUS Y CIA S.A.**

**LUZ ELIZABETH AVENDAÑO GUTIERREZ
JUAN PABLO DIAZ SALAMANCA
DIANA CAROLINA MUNEVAR**

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría En Gerencia De Proyectos
Bogotá, Colombia
2022

**DISEÑO DE UN MODELO INTEGRADO EN
GESTIÓN DE PROYECTOS BASADO EN
ESTÁNDARES INTERNACIONALES PARA LA
EMPRESA COLUMBUS Y CIA S.A.**

**LUZ ELIZABETH AVENDAÑO GUTIERREZ
JUAN PABLO DIAZ SALAMANCA
DIANA CAROLINA MUNEVAR MEJÍA**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gerencia de Proyectos

Director:

PostDoc., Ph.D. Cesar Hernando Rincón González

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría En Gerencia De Proyectos
Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

A Dios por permitirme emprender este camino de aprendizaje, a mi familia por su comprensión y compañía, agradezco también a mi maravilloso equipo de trabajo Elizabeth y Juan quienes con su dedicación y experiencia enriquecieron no solo este trabajo sino también aportaron a mi vida.

Diana Carolina Munévar Mejía

A mi familia por su infinita paciencia y apoyo durante esta maravillosa etapa, a mis colegas Diana y Juan por su entrega

absoluta y por hacer de esta maestría una experiencia inolvidable, siempre estarán en mi corazón.

Luz Elizabeth Avendaño Gutiérrez

A Dios en primera instancia por brindarme la persistencia, dedicación y alegría para alcanzar los objetivos y metas, a mis dos hermanos Pilar y Carlos en su apoyo inconmensurable; Diana y Elizabeth, colegas de gestión de proyectos, por su amistad, entrega y dedicación para este logro y a esa persona especial que Dios puso en mi camino en un momento crucial, Isabel B quién me ha inspirado y apoyado todo el tiempo.

Juan Pablo Díaz Salamanca

~ V ~

DISEÑO DE UN MODELO INTEGRADO EN GESTIÓN DE
PROYECTOS BASADO EN ESTÁNDARES
INTERNACIONALES PARA LA EMPRESA COLUMBUS Y
CIA S.A.



Agradecimientos

A cada uno de los directivos y colaboradores de Columbus & CIA S.A, por su disposición y colaboración durante el proceso de recolección y selección de información, a nuestros colegas Karen Yulieth Aristizábal Martínez, Henryr Yasir Lara Gómez, Yudy Esperanza León Calderón, Cesar Augusto Valencia Carvajal, con quienes compartimos la pasión por la Gestión de Proyectos y a cada profesor que hizo parte de este proceso de formación, especialmente al Dr. Cesar Hernando Rincón González, por brindarnos su conocimiento y experiencia que fue fundamental para el logro de este trabajo.

Resumen

Columbus & CIA S.A, es una empresa colombiana dedicada a la confección de sombreros de fieltro especialmente en pelo de conejo, su principal marca es Barbisio. La fábrica fue fundada en el año 1862 en Sagliano Micca (Italia) por la familia Barbisio, a mediados del siglo pasado el ingeniero Basilio Gallo decide abrir una fábrica de sombreros Barbisio en Colombia, conservando la confección de todas las técnicas italianas.

La fábrica lleva operando en Colombia más de cincuenta años y actualmente conservan la estructura organizacional y modelo de negocio del siglo pasado. La falta de innovación en sus procesos y el quedarse rezagados en la adopción de nuevos esquemas de administración y marketing, ha generado que la empresa a pesar del potencial que tiene se encuentre en una subutilización de más del 30% en su capacidad instalada.

Teniendo en cuenta la situación actual de la empresa; este trabajo busca diseñar un modelo integrado de Gestión de Proyectos basado en estándares internacionales y ajustado a las necesidades de Columbus, con el fin de dinamizar la operación administrativa y comercial de la compañía.

Lograr este objetivo implicó; realizar un diagnóstico general de la compañía, identificar las necesidades respecto a la gestión de proyectos y de esta manera lograr la construcción de un modelo integrado de Gestión de Proyectos que respondiera a cada una de las necesidades identificadas y alineado con los estándares y metodologías internacionales de Gestión de Proyectos.

Palabras clave:

- OPM.
- Planificación organizacional.
- Gestión de cambio.
- Estándares y metodologías internacionales de Gestión de Proyectos.
- Modelo integrado de Gestión de Proyectos.
- Adopción.
- Adaptación.

Abstract

Columbus & CIA S.A, is a Colombian company dedicated to the manufacture of felt hats, especially in rabbit hair, its main brand is Barbisio. The factory was founded in 1862 in Sagliano Micca (Italy) by the Barbisio family, in the middle of the last century the engineer Basilio Gallo decided to open a Barbisio hat factory in Colombia, preserving the manufacture of all Italian techniques.

The factory has been operating in Colombia for more than fifty years and currently maintains the organizational structure and business model of the last century. The lack of innovation in its processes and the laggard in the adoption of new management and marketing schemes, has generated that the company despite the potential it has is in an underutilization of more than 30% in its installed capacity.

In accordance with the above, this work seeks to design an integrated Project Management model based on international standards and adjusted to the needs of the company, in order to boost the administrative and commercial operation of the company.

Achieving this goal involved; carry out a general diagnosis of the company, identify the needs regarding project management and in this way achieve the construction of an integrated Project Management model that would respond to each of the identified needs and aligned with the international standards and methodologies of Projects management.

Keywords:

- OPM, Organizational Project Management.
- Organizational planning.
- Change management.
- International Project Management standards and methodologies.
- Integrated Project Management Model.
- Adoption.
- Tailoring and Models of Project Management.

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	XI
LISTA DE TABLAS	XIII
1. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1 ANTECEDENTES	14
2 OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO DE REFERENCIA	18
4.1 PROYECTOS.....	18
4.2 GESTIÓN DE PROYECTOS.....	19
4.3. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LAS ORGANIZACIONES	20
FUENTE. DISEÑO A PARTIR DEL DOCUMENTO “LA IMPORTANCIA DE LA BUENA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LAS ORGANIZACIONES”. (GARCÍA, 2019)	21
4.4. GESTIÓN CORPORATIVA DE PROYECTOS.	22
4.5 ESTÁNDARES Y METODOLOGÍAS PARA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	23
4.5.1 ESTÁNDAR PMBOK - PMI© 7TH EDITION	23
4.5.2 ESTÁNDAR AIPM.....	25
4.5.3 ESTÁNDAR APMBOK 2019.....	27
4.5.4 ESTÁNDAR IPMA.....	28
4.5.6 ESTÁNDAR PRINCE2	32
4.5.7 ESTÁNDAR P2M	33
4.5.8 ESTÁNDAR PM ²	35
4.6 ESTÁNDAR PARA LA DIRECCIÓN DE PROGRAMAS PMI© 4TH EDITION.....	38
4.6.1. ACTIVIDADES DEL PROGRAMA.....	40

4.7 ESTÁNDAR Y METODOLOGÍA PARA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS PMI© 4TH EDITION	40
4.8 MAPA CONCEPTUAL – METODOLOGÍA PROPUESTA	42
5 MARCO INSTITUCIONAL	43
5.1. HISTORIA.....	43
5.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	44
5.3 MAPA DE PROCESOS	45
5.4 MERCADO	47
5.5 MISIÓN.....	47
5.6 VISIÓN	47
5.7 POLÍTICA INTEGRAL.....	47
5.8 VALORES CORPORATIVOS	48
5.9 ORGANIGRAMA	48
5.10 ANÁLISIS DEL SECTOR	49
6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	52
6.1. MODELO DE NEGOCIOS	52
6.2. MATRIZ FODA.....	53
6.3 GESTIÓN DE PROYECTOS	53
6.4 IDENTIFICACIÓN DE TIPOS DE PROYECTOS DE COLUMBUS.	56
6.5 MADUREZ EN PROYECTOS.....	57
7. ADOPCIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN COLUMBUS & CIA.....	61
7.1. ADOPCIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN MIPYMES.....	61
7.2. ADOPCIÓN DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN COLUMBUS & CIA S.A.	66
EN LA TABLA 6 SE PRESENTA EL RESUMEN DE CADA UNO DE LOS PROYECTOS QUE SE PROPONEN EN ESTE TRABAJO.....	66
FUENTE. ELABORACIÓN DE LOS AUTORES. EL DETALLE PUEDE SER CONSULTADO EN EL ANEXO C.	68
8. MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN DE PROYECTOS COLUMBUS & CIA.....	70
8.1 VALIDACIÓN DE LOS ELEMENTOS PARA LA ADAPTACIÓN DE LA METODOLOGÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS PARA COLUMBUS & CIA.....	71

8.2 VALIDACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LOS DIFERENTES ESTÁNDARES Y METODOLOGÍAS QUE COMPODRÁ EL MODELO INTEGRADO PROPUESTO	73
EL MODELO INTEGRADO DE COLUMBUS & CIA, TIENE COMO EJE CENTRAL EL SISTEMA DE VALOR DETALLADO EN EL ESTÁNDAR PMBOK® 7TH DE ACUERDO CON LA ILUSTRACIÓN 28.....	73
8.3 MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN DE PROYECTOS PROPUESTO PARA COLUMBUS & CIA.	77
LA ADOPCIÓN DEL MODELO PROPUESTO IMPLICA LA CREACIÓN DE UNA PMO DESDE EL NIVEL DE PORTAFOLIOS QUE SOPORTARÁ LAS TRES LÍNEAS IMPORTANTES DE GRUPOS DE PROYECTOS (TRES PROGRAMAS) IDENTIFICADOS PREVIAMENTE, DANDO UN VALOR ESTRATÉGICO ADICIONAL A LA ADOPCIÓN DE GESTIÓN DE PROYECTOS. POR LO TANTO, SE PROPONE EL CAMBIO DEL ORGANIGRAMA SEGÚN LA ILUSTRACIÓN 31.	79
9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	80
9.1 RECOMENDACIONES.....	80
9.2 CONCLUSIONES.....	82
10. REFERENCIAS	84
ANEXOS.....	94
ANEXO A: MODELO INTEGRADO.....	94
ANEXO B: INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE MADUREZ EN PROYECTOS	94
ANEXO C: FICHAS TÉCNICAS DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS COLUMBUS.	117
ANEXO D: TABLA BASE METODOLOGÍAS ESTÁNDARES PARA MODELO	127

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Etapas de la Gestión del proyecto.	18
Ilustración 2. Relación entre proyectos y el despliegue de la estrategia.....	21
Ilustración 3. Gestión Corporativa (OPM)	22
Ilustración 4. Migración de la sexta a la séptima edición de la Guía del PMBOK.	23
Ilustración 5. Sistema de entrega de valor	24
Ilustración 6: Estructura Estándar AIPM	26
Ilustración 7. Variables de la ejecución del proyecto.....	27
Ilustración 8: Diagrama IPMA ICB4	29
Ilustración 9. Contexto de la gestión de proyectos	31
Ilustración 10. La vista completa de las prácticas de gestión de proyectos.....	32
Ilustración 11. Estructura de la metodología PRINCE2.....	33
Ilustración 12: Estructura P2M.....	35
Ilustración 13. Estructura PM ²	36
Ilustración 14. Dominios de desempeño de la Dirección de Programas.....	39
Ilustración 15. Modelo ejemplo de un portafolio en la organización.	41
Ilustración 16. Estándares utilizados en el modelo conceptual integrado de Gestión de Proyectos	42
Ilustración 17. Fábrica de sombreros en Sagliano Micca	43
Ilustración 18. División de Procesos Sector 1: Campana de fieltro	45
Ilustración 19. División de Procesos Sector 2: Sombrero terminado	46
Ilustración 20. Mapa de procesos Columbus & CIA	46
Ilustración 21. Organigrama Columbus & CIA SA.....	49
Ilustración 22. Gasto de moda en Colombia 2021	50
Ilustración 23. Modelo Cavas Columbus & CIA. S.A.....	52
Ilustración 24. Matriz FODA.....	53
Ilustración 25. Nivel de madurez Columbus & CIA S.A.....	59
Ilustración 26. Organigrama de alto nivel propuesto para adoptar las bases de la OPM.	64
Ilustración 27 Necesidades Columbus & CIA S.A	70

Ilustración 28. Sistema de Valor	73
Ilustración 29. Construcción inicial del modelo a partir del Sistema de entrega de valor PMBOK® 7th	74
Ilustración 30. Mapa conceptual Modelo integrado ajustado de comparación Estándares Internacionales.....	78
Ilustración 31. <i>Organigrama</i> futuro de la organización 2022 – 2023.....	79

Lista de tablas

Tabla 1. Clasificación de los tipos de proyectos desde una perspectiva de definición de portafolios de proyectos	56
Tabla 2. Lista de los proyectos según su tipificación	57
Tabla 3. Diagnóstico de Madurez Columbus & CIA S.A.	58
Tabla 4. Acciones a tomar Plan de Acción Mejoramiento Nivel de Madurez de Columbus	60
Tabla 5. Influencia de las estructuras organizacionales en proyectos	61
Tabla 6. Resumen proyectos propuestos	67

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad cada vez son más, las empresas que deciden cambiar su estructura tradicional, por una estructura que les permita una mayor flexibilidad y alineación con su estrategia. En este sentido, los estándares o metodologías de gerencia de proyectos sirven como soporte para lograr un cambio efectivo.

No obstante, este cambio requiere del involucramiento de toda la organización, debido a que “no solo implica formación y adquirir las competencias necesarias para gestionar/participar en proyectos, sino un cambio cultural del enfoque a proyectos” (García, 2018).

Para entender las necesidades de Columbus & CIA SA, es necesario conocer su historia.

1.1 Antecedentes

De acuerdo con Juan Carlos Lacorazza, representante legal y socio de la compañía, la crisis de los campesinos (principales clientes de la compañía) a causa de las organizaciones subversivas, generó que muchos de ellos perdieran su capacidad adquisitiva. Hacia los años 90's la fábrica perdió más de 80% del mercado y entró en una profunda crisis que la llevó a pedir ante la Super Intendencia de Sociedades admisión al proceso de reestructuración y de esta forma evitar entrar en proceso de liquidación. (Pérez, 2019).

En el año 2015 la empresa logra cumplir con el acuerdo de reestructuración y dos años después firma el contrato para fabricar los sombreros 4 pedradas que utilizan los Carabineros de Colombia, negocio que permitió que la empresa se mantuviera a flote.

Sin embargo, de acuerdo con lo expresado por el director de mercadeo de la empresa el Señor Juan Pablo Lacorazza, el modelo comercial de la fábrica no ha evolucionado desde

su creación, lo que ha impedido la consecución efectiva de nuevos clientes, principalmente en el exterior donde según él existe un gran potencial para la compañía. (Lacorazza, 2021).

Por otra parte, el Señor Bruno Lacorazza, presidente de la compañía, afirma que Columbus, es una de las pocas fábricas de sombreros de fieltro en pelo de conejo que quedan en el mundo capaces de producir los sombreros, desde la llegada del pelo natural, ya que en la actualidad se presentan empresas que compran campanas y luego las terminan y les dan sus acabados y marca. Esta es una gran ventaja según explica el director de Mercadeo (Lacorazza, 2021) teniendo en cuenta que sólo se puede garantizar la calidad del sombrero desde la mezcla y limpieza del pelo.

De acuerdo con lo indicado por el Sr. Juan Carlos Lacorazza, en la actualidad la compañía ha logrado concretar un negocio que permite dar luz a la fábrica y sobre el cual se puede pensar en la implementación de nuevas estrategias de mercadeo a través de la gestión de proyectos efectivos partiendo del hecho que, en el mundo a pesar de la crisis y la gestión para salir de esta, se viene observado una alta demanda de sombreros de fieltro especialmente en Centro y Norte América (Lacorazza J. C., 2021).

1.2 La descripción del problema.

Columbus & CIA S.A. mantiene un modelo de negocio tradicional que dificulta su crecimiento y diversificación de sus productos. No cuenta con un estándar o metodología de gestión de proyectos que le permita alinear la estrategia organizacional con los proyectos de la compañía lo cual impide crear ventajas competitivas y garantizar así su permanencia en el mercado.

1.3 Pregunta de investigación

Motivados por encontrar una alternativa que dé solución a las necesidades en materia de gestión de proyectos en la organización Columbus & CIA S.A, se ha formulado la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuál debería ser el modelo de gestión de proyectos que responda a las necesidades organizacionales de Columbus & CIA SA?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo integrado de Gestión de Proyectos basado en estándares internacionales y ajustado a las necesidades de la empresa Columbus & CIA. S.A.

2.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico general de la compañía en relación con la gestión proyectos.
2. Identificar las necesidades de la compañía respecto a la gestión de proyectos para la construcción del modelo integrado de gerencia de proyectos.
3. Diseñar un modelo integrado de Gestión de Proyectos de acuerdo con las necesidades identificadas con los estándares y metodologías internacionales de Gerencia de Proyectos.

3. JUSTIFICACIÓN

La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de la Gestión de Proyectos permite a las organizaciones alinear los proyectos, programas y portafolios con su estrategia y objetivos organizacionales. Por otra parte, les permite prepararse para enfrentar y sacar el mejor provecho de los cambios volátiles del mercado.

Sin embargo, para lograr los resultados esperados, es necesario la adopción de un estándar o metodología de gestión de proyectos que delimite las actividades que deben realizarse en la etapa pre, durante y post del proyecto, trazando así la ruta para alcanzar los objetivos organizacionales y lograr un crecimiento medible.

En este trabajo se desarrolla una propuesta de modelo integrado de gestión de proyectos adaptado a la empresa Columbus & CIA S.A, a partir de un diagnóstico organizacional que identifica las necesidades en cada uno de los procesos operacionales, administrativos y comerciales, permitiendo seleccionar estratégicamente 8 de los estándares y metodologías internacionales de gestión de proyectos más utilizados a nivel mundial.

Los cambios que se proponen incluyen el componente de sostenibilidad que tiene por finalidad lograr un crecimiento económico responsable con el medio ambiente y la sociedad.

4. MARCO DE REFERENCIA

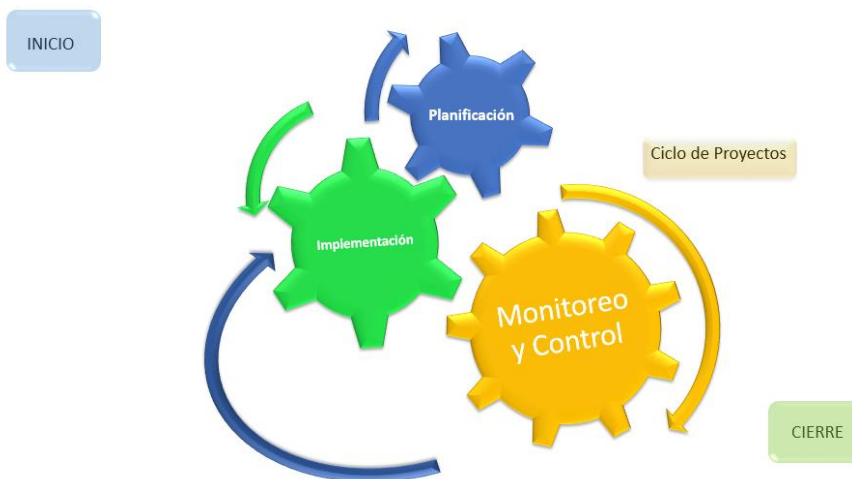
4.1 Proyectos

Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio. (PMI, 2021).

La gestión de proyectos es una herramienta gerencial clave teniendo en cuenta que, por un lado, permite asegurar que los proyectos mantengan su contribución a los objetivos estratégicos de la organización; por el otro, posibilita evaluar y documentar las lecciones aprendidas lo cual genera una importante gestión del conocimiento para la compañía.

Los proyectos tienen un inicio y un fin y en este sentido cumplen determinadas etapas como se observa en la ilustración 1.

Ilustración 1. Etapas de la Gestión del proyecto.



Fuente. Diseño a partir del documento “Gestión de Proyectos de Desarrollo”. Banco Interamericano de desarrollo

En cada una de las etapas del proyecto se definen entregables que van determinando el avance de este.

Un proyecto se considera terminado en tres casos; 1. cuando se ha cumplido con el alcance definido es decir se han realizado todos los entregables definidos en el proyecto, 2. cuando se presenta una imposibilidad para cumplir con los objetivos, 3. cuando no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

Los proyectos finalizados o cumplidos miden los siguientes aspectos:

- El grado de alcance del objetivo
- La diferencia entre el plazo real y el plazo inicialmente fijado
- La diferencia entre el costo real y el presupuesto planificado.

Un proyecto se considera exitoso si cumple con los requerimientos establecidos en cuanto a calidad y grado de satisfacción de los interesados, lo cual implica que se den los beneficios para los cuales fue emprendido el proyecto.

4.2 Gestión de Proyectos

Las personas siempre han desarrollado proyectos a lo largo de la historia teniendo en cuenta que desde los inicios de la humanidad se han definido metas y objetivos individuales definibles y temporales.

En la medida en que la humanidad ha evolucionado a través de los diversos inventos que han dado origen a las revoluciones industriales, se han desarrollado proyectos cada vez más complejos. La Gestión de Proyectos nace como respuesta a la necesidad de guiar e integrar los procesos necesarios para culminar todo el trabajo requerido y cumplir con el alcance estipulado.

La gestión de proyectos evolucionó desde sus etapas formativas en los años 40 y se convirtió en una de las principales aplicaciones internacionales e interdisciplinarias. Los organismos profesionales relevantes (la Asociación Internacional de Gestión de

Proyectos y el Instituto de Gestión de Proyectos) operan globalmente y en la mayoría de las áreas de la industria y del comercio. (Wallace, 2002)

La gestión de proyectos facilita la obtención de los objetivos organizacionales y para ello define y describe los elementos que se deben tener en cuenta para:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del proyecto teniendo en cuenta el alcance, el tiempo y el costo.
- Desarrollar habilidades tanto a nivel individual como de trabajo en equipo.

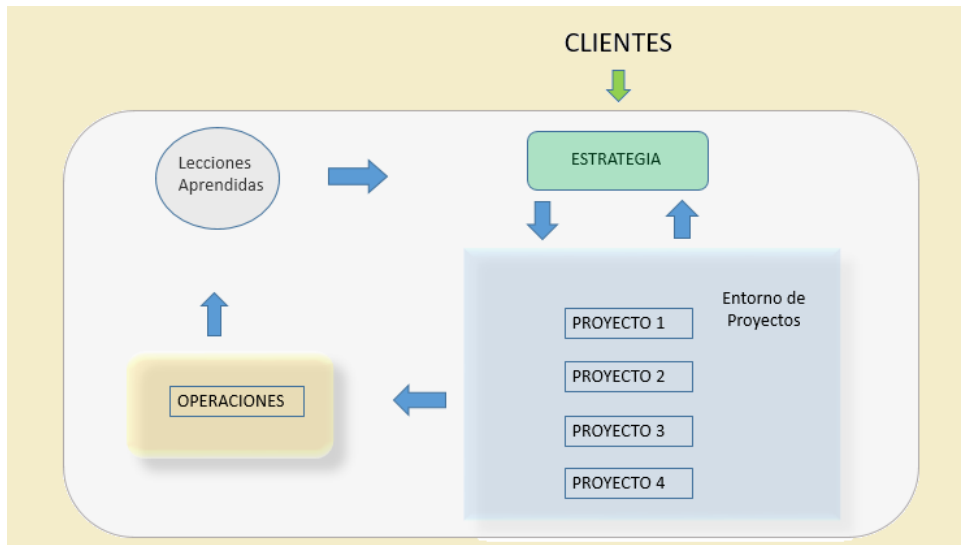
La gestión de proyectos por tanto busca alcanzar el objetivo del proyecto en el plazo establecido, y en cumplimiento con el presupuesto determinado para tal fin; todo esto manteniendo las normas de calidad del proyecto.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede definir la gestión de proyectos como la disciplina que tiene la capacidad de integrar de manera sistémica la planificación, la organización, la dirección, el control y la calidad en el manejo de las actividades asociadas a un proyecto". (Pineda y Ortiz, 2010).

4.3. Importancia de la Gestión de Proyectos en las Organizaciones

Los proyectos constituyen el núcleo de muchas iniciativas estratégicas. Los clientes y la estrategia son el insumo para la planificación y ejecución de los proyectos, de esta forma se ejecutan operaciones al interior de la organización que deriva en resultados y beneficios que por último retroalimentan la estrategia.

Así pues, a través de los proyectos se despliega la estrategia para alcanzar los objetivos estratégicos determinados por la organización. Como se observa en la siguiente ilustración.

Ilustración 2. Relación entre proyectos y el despliegue de la estrategia

Fuente. Diseño a partir del documento “La importancia de la buena gestión de proyectos en las organizaciones”. (García, 2019)

De acuerdo con Mark A. Langley en el informe “Pulso de la Profesión 2018” emitido por PMI (Project Management Institute) "Los directores de proyectos son cada vez más imprescindibles a medida que las organizaciones continúan reconociendo que la estrategia se implementa a través de proyectos y programas" (García, 2019).

Las compañías desarrollan proyectos para satisfacer la demanda y brindar al mercado productos requeridos por los clientes, así como productos innovadores que creen nuevas necesidades. Esto último implica un despliegue de la organización en torno a la creatividad e ideación que permitan pensar nuevos productos y servicios. Todo lo anterior se gestiona a través de proyectos, este es un claro ejemplo de la pertinencia de la implementación de una buena gestión de proyectos en las organizaciones.

4.4. Gestión Corporativa de Proyectos.

La Gestión corporativa de proyectos “OPM” por sus siglas en inglés es definida por el PMI como “un marco de referencia en el cual la gestión de portafolios, programas y proyectos son integrados con los habilitadores organizacionales que permiten alcanzar los objetivos estratégicos” PMI, (2014). Para dar mayor claridad al concepto se realizará una diferenciación entre los términos OPM y PMO. La OPM corresponde a la Gestión de Proyectos en la Organización y la PMO corresponde a la Oficina de Gestión de Proyectos, Programas o Portafolios. La primera cataloga a una organización involucrada en su estrategia con la gestión y gerencia de proyectos como nivel base enfocado al éxito de estos, la segunda se puede interpretar como la parte operativa de la misma gestión en los diferentes ámbitos de portafolios, programas o proyectos.

Para Cocha, (2021) “se requiere que se desarrollen dos músculos importantes en cualquier organización. ilustración 3. El de la izquierda, o el “negocio de hoy”, las Operaciones, y el de derecha, o el “negocio del futuro”, los Proyectos que permitirán esta organización de futuro”.

Ilustración 3. Gestión Corporativa (OPM)



Fuente. Diseño a partir del documento Gestión corporativa de Proyectos – Parte 1.

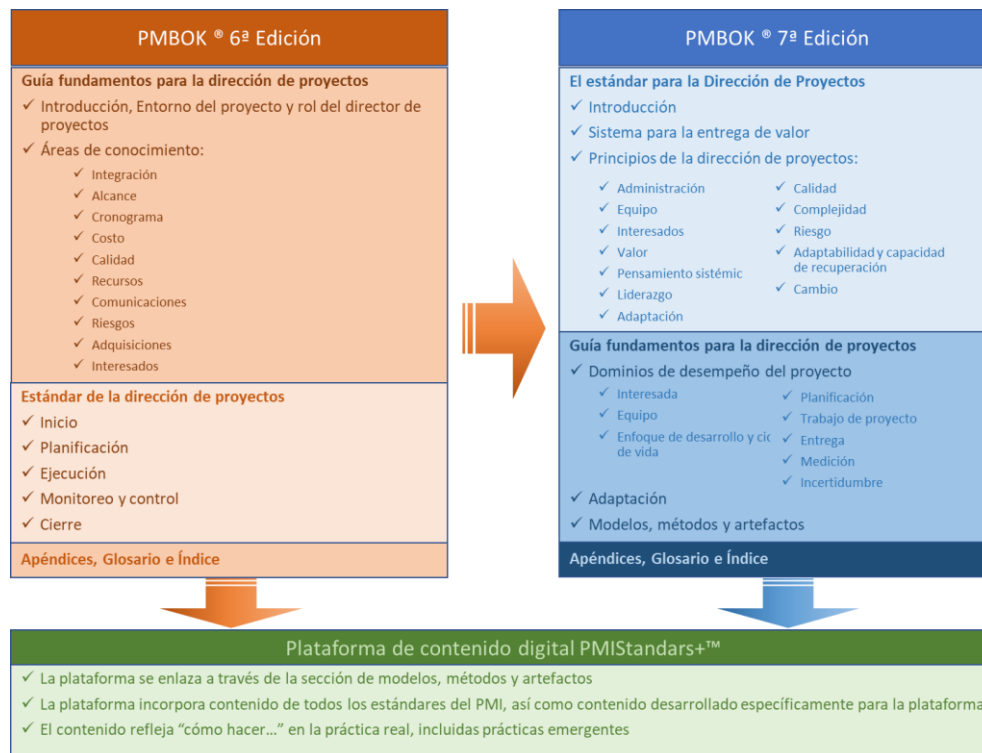
4.5 Estándares y Metodologías para Gestión de Proyectos

4.5.1 Estándar PMBOK - PMI© 7th Edition

La nueva versión del estándar PMBOK fue publicada en el mes de julio 2021, en esta nueva edición se ahonda en los conceptos para la gestión de proyectos, incluye doce principios en los que encontramos: El equipo, el pensamiento sistémico, la adaptación y la calidad, también encontramos 8 dominios de desempeño que soportan el proceso de entrega de resultados. Presta especial atención en los resultados y valor que aporta los proyectos e incluye una nueva sesión denominada “modelos, métodos y artefactos”.

En la ilustración 4 se puede visualizar las principales diferencias entre la sexta y la séptima versión.

Ilustración 4. Migración de la sexta a la séptima edición de la Guía del PMBOK.



Fuente. Basado a partir de revisión del estándar de Dirección de Proyectos y migración del PMBOK 6ª Edición a PMBOK 7ª edición (2021)

El estándar consta de tres apartados:

- En la sección 1 se abordan los conceptos de la Dirección de proyectos, se definen los términos que se consideran fundamentales para lograr una correcta comprensión del contenido del estándar.
- En la segunda parte se trata el sistema para la entrega de valor, la ilustración 5 muestra un ejemplo de entorno interno de una organización donde confluyen “políticas, procedimientos, metodologías, marcos de referencia, estructuras de gobernanza, etc. Ese entorno interno existe dentro del entorno externo más amplio, que incluye la economía, el entorno competitivo, las restricciones legislativas, etc.”. PMI (2021)

Ilustración 5. Sistema de entrega de valor



Fuente. Elaborada a partir de Master of Project Academy (2021)

- Por último, se definen cada uno de los principios, que son catalogados como las declaraciones que deben guiar las acciones y comportamientos del equipo de proyectos.

Los 8 dominios del conocimiento homologan las áreas de conocimientos establecidas en las anteriores versiones, estas prácticas sirven para garantizar una entrega efectiva de los resultados.

Por otra parte, en la nueva edición se incluye el *Tailoring* o personalización, que permite la adopción de la gestión de proyectos, de acuerdo con el entorno de las organizaciones.

4.5.2 Estándar AIPM

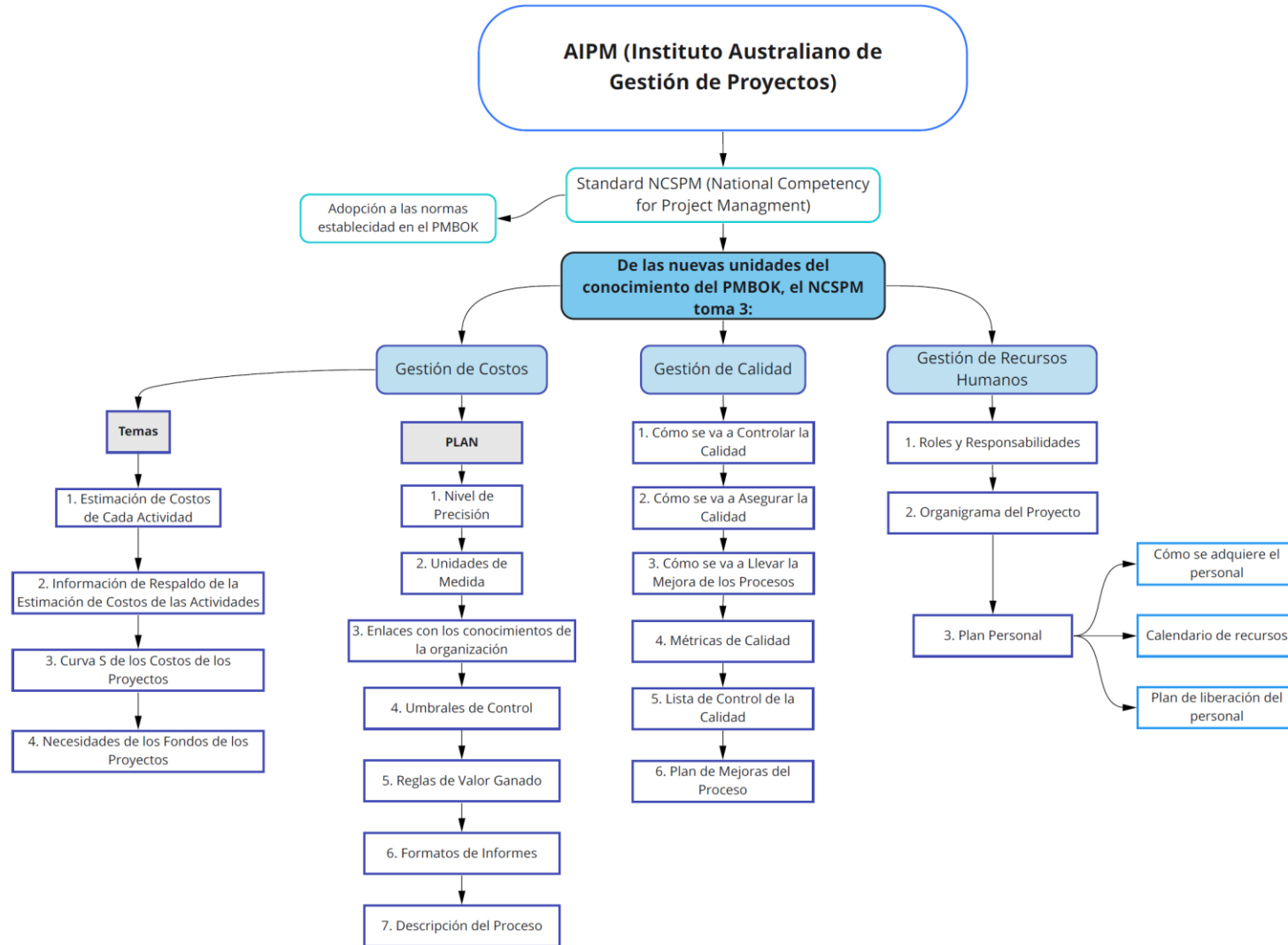
Es un estándar creado por Instituto Australiano de Administración de Proyectos (AIPM), fue desarrollado a principios de los años 90 para cumplir con los requisitos de la profesión, mediante su proceso de certificación (RegPM), permite certificar profesionales y organizaciones. Define lo que un director de proyectos debe hacer para llevar a feliz término los proyectos.

El estándar AIPM busca mejorar el conocimiento, las habilidades y las competencias de los gerentes de proyectos y del personal relacionado con el proyecto. AIPM adoptó la Guía PMBOK® como base de conocimiento para los estándares, estructurada en nueve unidades de conocimiento:

- Gestión de la integración.
- Gestión de alcance.
- Gestión del tiempo.
- Gestión de costos.
- Gestión de calidad.
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de comunicaciones.
- Gestión de riesgos.
- Gestión de contratación

No obstante, su metodología se basa más en competencias, en el concepto de competencia profesional el estándar menciona que “El concepto amplio de competencia profesional se refiere a la capacidad para realizar tareas y deberes particulares con el nivel de desempeño esperado en el lugar de trabajo”, también menciona que el concepto no se limita a las habilidades de la persona, sino que incluye los aportes que este realiza cuando aplica esas habilidades en el trabajo o proyecto. (AIPM A, 2008, p.06)

Ilustración 6: Estructura Estándar AIPM



Fuente: Elaborado a partir de AIPM (2010)

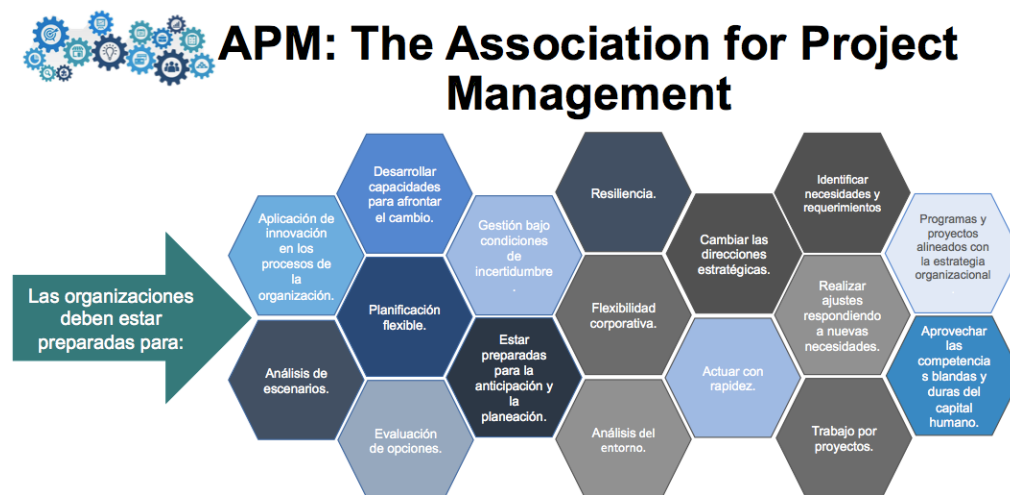
4.5.3 Estándar APMBOK 2019

APM: Fundada en Londres 1972, Asociación para la Gestión de Proyectos, busca lograr objetivos y promover las disciplinas de la gestión de proyectos, programas o portafolios a través de estándares británicos e internacionales/europeos para la práctica de la gestión de proyecto y, en gran medida, marcan las fronteras del desarrollo de la disciplina como profesión hoy en día. (APM, 2010). Asimismo, su estructura aplica procesos, métodos, aptitudes, conocimientos y experticia dados los criterios y parámetros definidos.

La séptima edición del APMBOK, publicada en el año 2019, se enfoca en el compromiso con la sociedad, la economía y el medio ambiente y se centra en las capacidades que deben tener los gerentes de proyectos para lograr el éxito.

En este sentido el estándar plantea que para conseguir el éxito de los proyectos el gerente de proyectos debe contar con habilidades interpersonales, habilidades de quipo y estilo de gobierno. Adicionalmente, se puede inferir que la ilustración 6 se representa las diferentes variables a las que se puede enfrentar una organización durante la ejecución de un proyecto bajo el estándar APMBOK.

Ilustración 7. Variables de la ejecución del proyecto



Fuente. Elaborado a partir de APM (2019)

4.5.4 Estándar IPMA

La International Project Management Association (IPMA) es un estándar o norma global con más 50 años de trayectoria mundial, basada en competencias, que presenta y describe un inventario exhaustivo de las habilidades requeridas por las personas que trabajan en entornos de proyectos, programas y portafolios de proyectos.

IPMA ICB4 se divide en tres grandes bloques correspondientes a cada uno de los tres Dominios: integrantes que trabajan en Dirección de Proyectos, integrantes que trabajan en Dirección de Programas e integrantes que trabajan en Dirección de portafolios. En cada uno de los dominios aplican de la misma manera tres áreas de competencia:

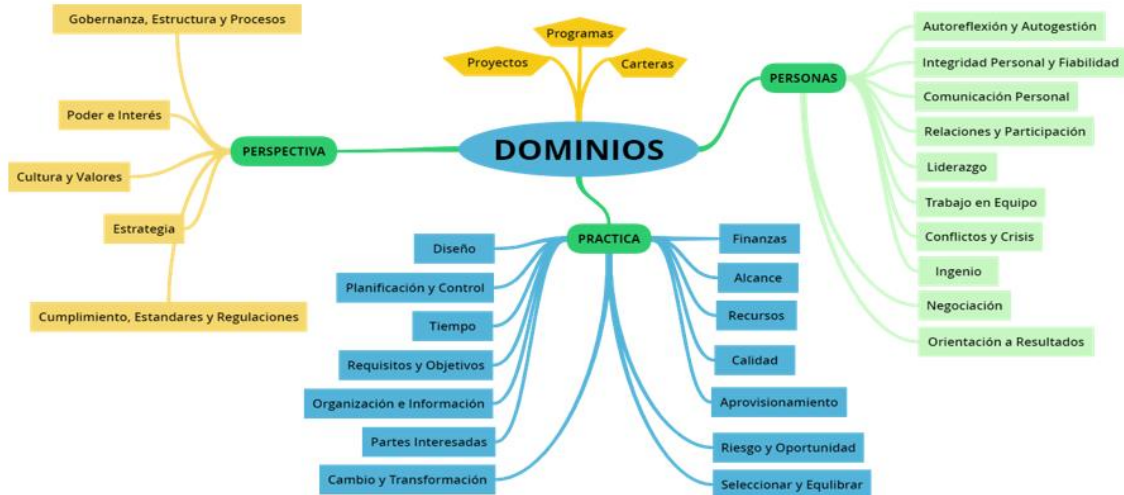
Competencias de Personas: Consisten en las competencias personales e interpersonales que se requieren para participar exitosamente en un proyecto, programa o portafolio, o para dirigirlo.

Competencias de Práctica: Son los métodos, herramientas y técnicas específicos utilizados en proyectos, programas y carteras de proyectos para lograr su éxito.

Competencias de Perspectiva: Bajo esta denominación se agrupan los métodos, herramientas y técnicas a través de las cuales los individuos interactúan con su entorno, así como las razones que mueven a las personas, organizaciones y a las sociedades a empezar y sostener proyectos, programas y portafolios.

Cada área se descompone en Elementos de Competencia genéricos: 10 para Personas, 14 para Práctica y 5 para Perspectiva. Para cada elemento de competencia, el estándar presenta su definición, propósito, descripción, una lista de conocimientos, habilidades y destrezas que se necesitan para dominar dicho elemento e indica aquellos elementos de competencia del mismo dominio con los que se encuentra relacionado.

Ilustración 8: Diagrama IPMA ICB4



Fuente. Basado en IPMA (2015)

4.5.5 Estándar ISO 21502:2020

La “Organización Internacional de Normalización” ISO con sede en Ginebra Suiza, es una organización que se dedica a desarrollar normas internacionales en todo tipo de industrias y comercios en el mundo. Las normas ISO son guías que implementan las empresas u organizaciones voluntariamente con el fin optimizar la gestión de recursos, mejorar resultados, minimizar el impacto ambiental, y obtener reconocimiento por la innovación e implementación de mejores prácticas.

Para el año 2020 se publicó la nueva norma ISO 21502 “Guidance on project management”, que reemplazo la ISO 21500 publicada en el año 2012, y también se publicó la nueva ISO 21500 “Contexto y conceptos” que “elabora la primera parte e introductoria de la sustituida y representa una introducción genérica a la disciplina 3P, mientras que la ISO 21502 puede centrarse en el tema específico de la gestión de proyectos” Luigi y Monassi (2021). Esta nueva versión esta versión está basada en prácticas y no en procesos como la versión 2012.

La norma ISO 21502 está compuesta por cuatro cláusulas:

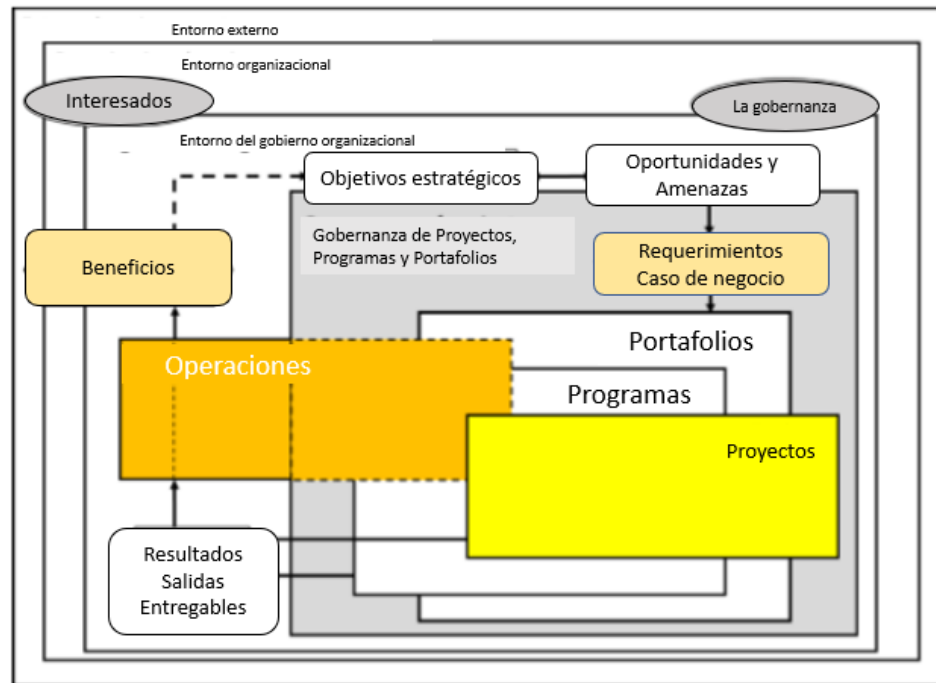
- Conceptos de gestión de proyectos.
- Requisitos para formalizar la gestión de proyectos: Hace referencia a los requisitos preliminares que se deben cumplir “para establecer y mejorar su estructura y métodos de gestión de proyectos antes de que se pueda desarrollar un entorno de proyectos adecuado” Luigi y Monassi (2021).
- Prácticas de gestión integrada de proyectos: Las practicas se presentan en 4 niveles organizacionales: Organización patrocinadora, patrocinador del proyecto, director del proyecto y líder del paquete de trabajo.
- Prácticas para la gestión de un proyecto. Se describen diecisiete prácticas, las cuales reemplazan los procesos establecidos en la versión anterior, observar la ilustración 7.

Se reconocen diferentes capas contextuales del proyecto, las cuales se superponen entre sí:

- Entorno externo
- El entorno organizativo
- La gobernanza y
- El contexto de ejecución del proyecto

ISO 21502:2020, establece que los "los objetivos de un proyecto pueden cumplirse mediante una combinación de entregables, productos, resultados y beneficios, dependiendo del contexto del proyecto y de la dirección que se le dé a través de la gobernanza". En esta nueva versión se incluye los beneficios como objetivo del proyecto.

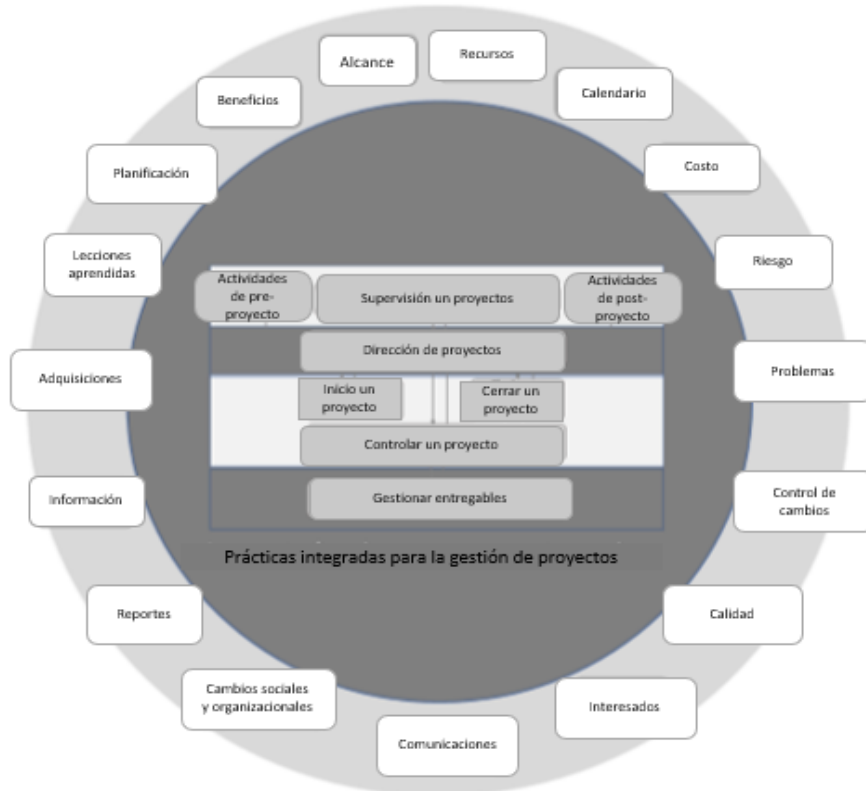
Ilustración 9. Contexto de la gestión de proyectos



Fuente. Basada y Tomado de ISO 21502:2020, citado por Luigi y Monassi (2021).

La nueva versión de ISO 21502 precisa que "la gestión de proyectos integra las prácticas, incluidas en este documento, para dirigir, iniciar, planificar, supervisar, controlar y cerrar el proyecto, gestionar los recursos asignados al proyecto y motivar a los individuos que participan en el proyecto para lograr los objetivos del mismo. La gestión del proyecto debe realizarse a través de un conjunto de procesos y métodos que deben ser diseñados como un sistema y deben incluir las prácticas necesarias para un proyecto específico". (Tomado de ISO 21502, citado por Luigi y Monassi, 2021). En la ilustración 8 se muestran las prácticas de gestión de proyectos

Ilustración 10. La vista completa de las prácticas de gestión de proyectos.



Fuente. Basado y tomado de ISO 21502:2020, citado por Luigi y Monassi (2021).

4.5.6 Estándar Prince2

La versión inicial se desarrolló en 1989 como una iniciativa por encargo para el Gobierno del Reino Unido que deseaba contar con un estándar de gestión de proyectos para las tecnologías de la información. Como consecuencia de la popularización de PRINCE, se empezó a utilizar en ámbitos diferentes a las tecnologías de la información, lo que llevó a la publicación de una segunda versión PRINCE2 en 1996, como un método de gestión de proyectos estándar. (AXELOS, 2016).

El objetivo general del estándar es reducir las tareas básicas necesarias para completar un proyecto de la forma más efectiva y eficiente; enfocándose principalmente en los procesos de organización y control durante todas las etapas del proyecto.

Ilustración 11. Estructura de la metodología PRINCE2



Fuente. Basado en AXELOS (2017)

PRINCE2 se basa en procesos y estos se relacionan con las diferentes etapas del ciclo de vida describiendo tres etapas: inicial, subsecuente y final; pero antes del inicio del ciclo de vida tenemos un tiempo de pre-proyecto, donde se encuentra el proceso de puesta en marcha de un proyecto que desencadena el inicio del proyecto.

Posterior a la etapa final del ciclo de vida se establece un tiempo de post-proyecto en donde se pueden revisar los beneficios para la corporación, programa o cliente que el proyecto entrego, confirmando si los objetivos se alcanzaron, identificando cuales no se alcanzaron generando un plan de acción, identificando beneficios inesperados o cualquier perjuicio causado y entregando las lecciones aprendidas para futuros proyectos.

4.5.7 Estándar P2M

Es el cuerpo de conocimiento que combina la Gestión de Programas y la Gestión de Proyectos para resolver los problemas complicados. Desarrollada bajo el enfoque de la cultura japonesa, con la intención de ser un agente de cambio, crear valor y cumplir con

la misión del negocio, P2M busca resolver problemas complejos mediante propuesta e ideas como mecanismo para la producción de riqueza creando un marco de innovación.

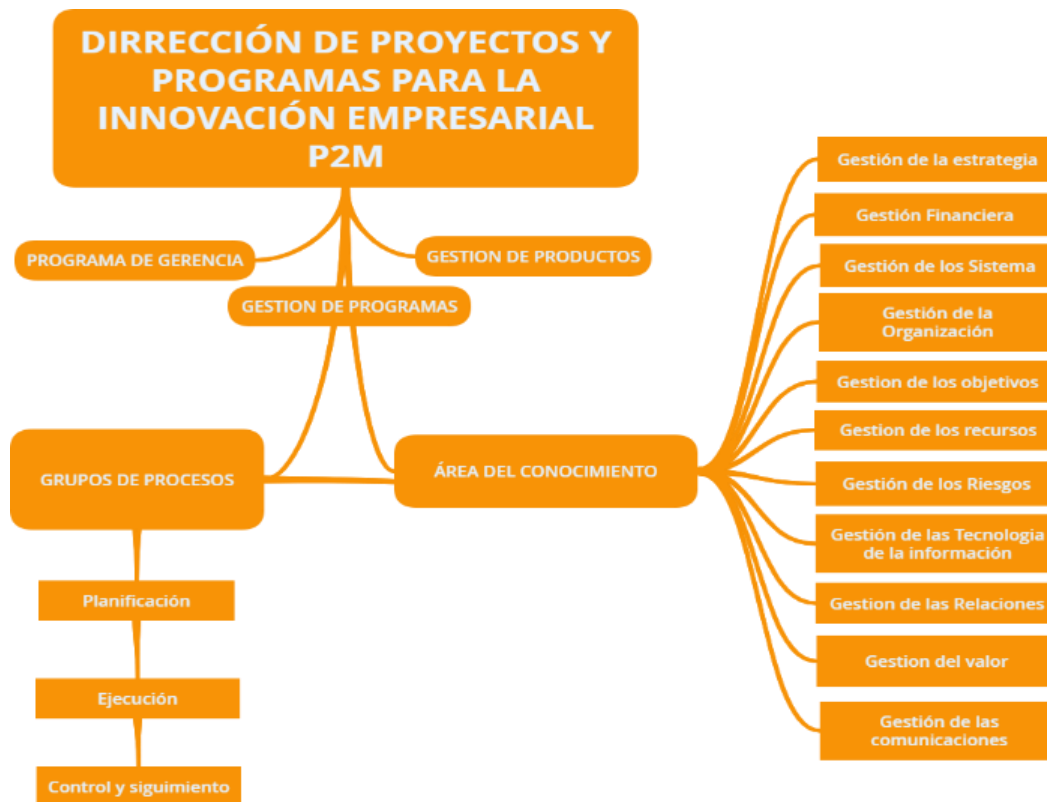
El P2M, está concebido para el desarrollo de innovación empresarial, y directamente relacionado con los proyectos administrativos, de software, construcción, con énfasis en proyectos de desarrollo de nuevos productos, y de investigación aplicada al escenario empresarial. Todo el tema del desarrollo de la innovación tiene como finalidad, la búsqueda y la creación de valor a las empresas, ya sean privadas o públicas. En el P2M la creación de valor es como un producto que está alineado con la misión del programa al cual está atado el proyecto y la organización.

El ciclo de vida de proyectos desde la perspectiva del P2M contempla tres fases principales de análisis, como son:

1. Pre-proyecto: Indica la fase inicial de diseño (Idea, perfil, prefactibilidad y factibilidad),
2. Proyecto: Establece el ciclo de los procesos asociados a la gerencia del proyecto (Iniciación, planificación, ejecución, control y cierre)
3. Post-proyecto: Establece los mecanismos de evaluación posterior al cierre de este denominado impacto.

El P2M integra un modelo de madurez de innovación para la generación de valor a la organización desde el pre-proyecto, proyecto y post proyecto, con la particularidad del P2M, que, al ser empresarial, requiere del análisis de parámetros de sostenibilidad.

Ilustración 12: Estructura P2M



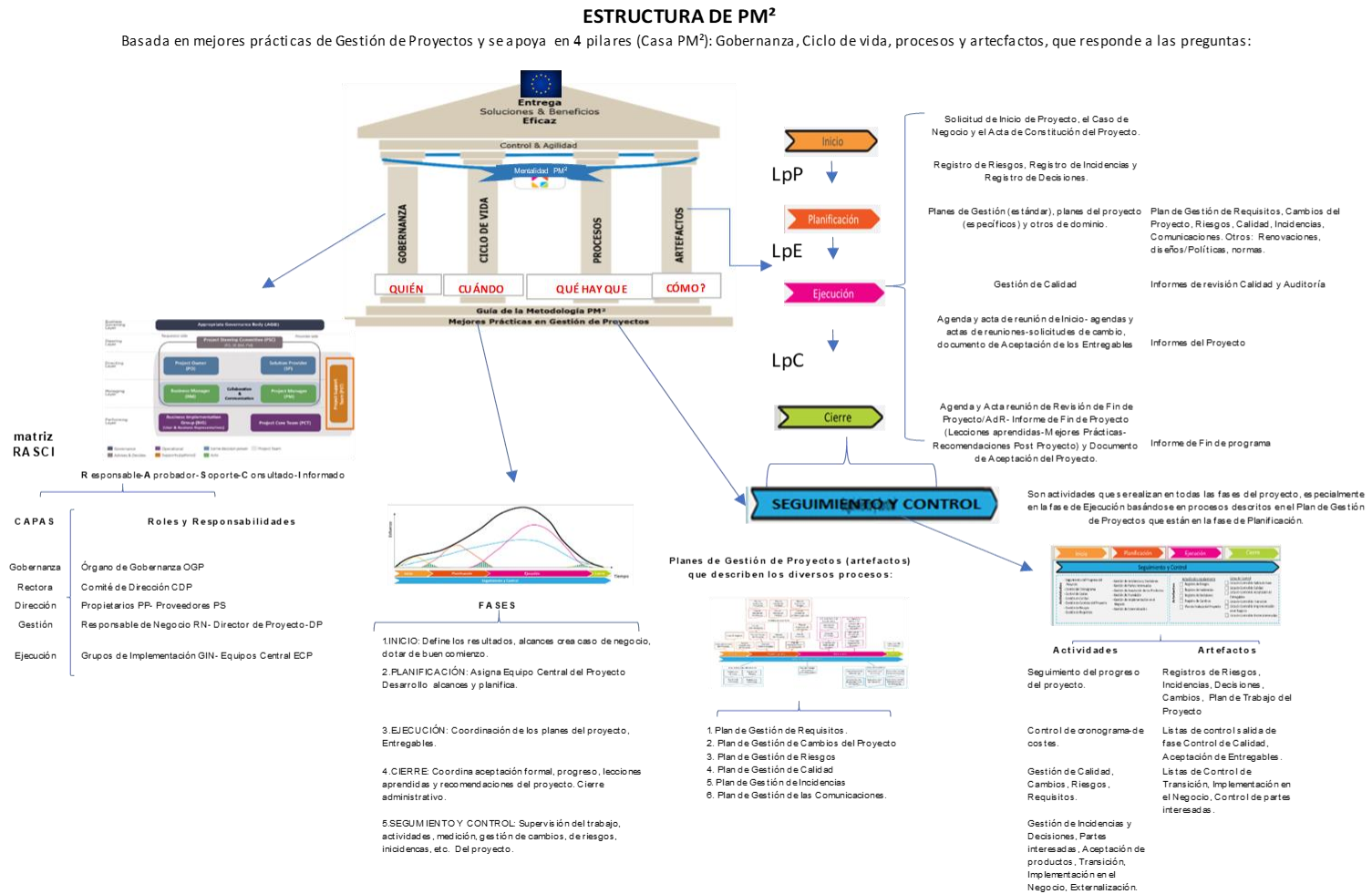
Fuente: Basado en PMAJ (2017)

4.5.8 Estándar PM²

El estándar PM² aplica a la Unión Europea, siendo una de las mejores prácticas en gestión de proyectos globalmente reconocidas, ofrece una base sobre la que soporta 4 pilares de la metodología: su modelo de gobernanza, que da respuesta a la pregunta de ¿quién?; su ciclo de vida, que da respuesta al ¿cuándo?; sus procesos que orientan en cuanto al ¿qué hay que hacer?; y los artefactos (plantillas) que orientan para responder al ¿cómo?

PM² es una Metodología de Gestión de Proyectos desarrollada por la Comisión Europea. Su objetivo es ofrecer a los Directores de Proyecto (DP) soluciones y beneficios para ser implementadas en las organizaciones teniendo en cuenta las necesidades de las personas, comunidades y el estado desde la óptica y gestión del ciclo de vida de los proyectos (PM², 2021).

Ilustración 13. Estructura PM²



Fuente: Elaborado a partir Comisión Europea (2021)

La Casa de PM² (2021), La Metodología basada en mejores prácticas de Gestión de Proyectos y se apoya en cinco pilares:

1. Un modelo de gobernanza del proyecto (los Roles y Responsabilidades).
2. Un ciclo de vida del proyecto (las Fases del Proyecto).
3. Un conjunto de procesos (las actividades de gestión del proyecto).
4. Un conjunto de Artefactos del proyecto (las plantillas de documentación y guías).
5. Un conjunto de mentalidades efectivas (actitudes y conductas que ayuden a mantener focalizado a los equipos del proyecto en el logro de los objetivos).

A este respecto, PM² señala de gran de importancia el ciclo de vida del proyecto los siguientes puntos clave (PM², 2021):

- Optimizar y perfeccionar las comunicaciones y la difusión de la información.
- Escuchar y aclarar las expectativas de los interesados (cliente)
- Definir y estructurar el ciclo de vida del proyecto
- Proveer un link para las prácticas ágiles (Agile PM²)
- Determinar el nivel de adaptación o personalización de la metodología a la organización o el proyecto.

Adicional a estos puntos mencionados, desde la perspectiva de las fases:

1. Fase de inicio: Para el éxito del proyecto, ya que una correcta iniciación es esencial para una adecuada planificación y ejecución del proyecto. La entrada principal a esta fase es la petición de un cliente (caso de negocio) para hacer frente a un problema, una necesidad o una oportunidad, es decir, existe una Solicitud Inicial del Proyecto. En base a dicha solicitud, se definen los objetivos y limitaciones del proyecto, mediante la creación del Caso de Negocio y la Carta de Proyecto.
2. Fase de planificación: Se desarrollan los distintos planes del proyecto, se determina el cronograma para las distintas actividades y se definen y estiman los recursos necesarios, se desarrolla aún más el alcance del proyecto y se determinan las mejores estrategias, así como el grupo de trabajo central.

3. Fase de ejecución: Equipo Central del Proyecto realiza y ejecuta el trabajo según lo planificado y de acuerdo con los planes de gestión definidos, con el fin de desarrollar los entregables del proyecto.

4. Fase de cierre: Se completan y finalizan las actividades y entregables para cerrar formalmente el proyecto. Todos los actores del proyecto se reúnen para examinar el desempeño del proyecto y los desafíos encontrados, con el objetivo de compartir y documentar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas. Finalmente, se realiza el cierre administrativo del proyecto.

5. Seguimiento y control: Evaluar el desempeño real del proyecto mediante la supervisión y vigilancia de todas las actividades derivadas de los diferentes planes de gestión, con el fin de que el proyecto avance de acuerdo con lo planificado identificando y corrigiendo cualquier desviación que impida cumplir con los objetivos del proyecto.

Procesos: Representan el conjunto de actividades ordenadas y secuenciadas para poder lograr los objetivos del proyecto, convirtiendo las entradas en productos o resultados.

PM² proporciona un conjunto de artefactos, es decir, un conjunto de plantillas y directrices para la gestión de proyectos. El objetivo es transformar estos documentos en información útil para todos los participantes y poder obtener resultados tangibles de las tareas de gestión de proyectos. Observar en la ilustración 13.

4.6 Estándar para la Dirección de Programas PMI© 4th Edition

“Un programa se define como proyectos, programas secundarios y actividades de programas relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual”. PMI (2017B), es decir que un programa gestiona el cumplimiento de los objetivos de manera articulada entre varios proyectos o subprogramas generando beneficios comunes para la organización.

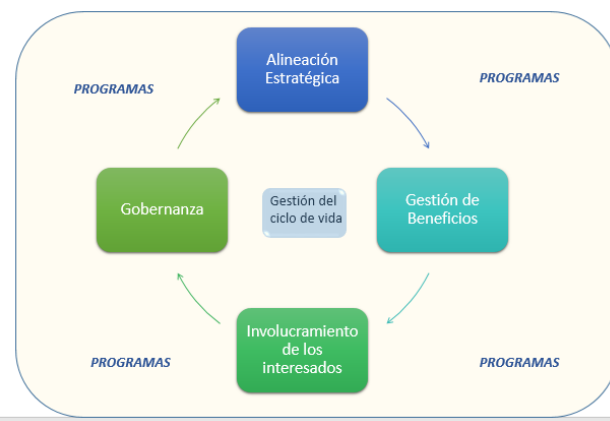
El estándar suministra conceptos, principios, dominios y establece el ciclo de vida de los programas para ejecutar de manera exitosa los proyectos que lo conforman.

Los dominios que se establecen en la cuarta edición de este estándar son:

- **Gestión de los Beneficios del Programa:** Se definen cuáles son los beneficios que esperan tener. En este dominio se contempla: La identificación de beneficios, Análisis y planificación de beneficios, entrega de beneficios y mantenimiento de beneficios.
- **Alineación Estratégica del Programa:** Se establece el caso de negocio del programa, acta de inicio, hoja de ruta, evaluaciones ambientales y estrategia de la gestión de los riesgos.
- **Involucramiento de los Interesados del Programa.** Se contempla: La identificación de los interesados, análisis de los interesados, planificación del involucramiento de los interesados y comunicaciones de los interesados del programa.
- **Gobernanza del Programa.** Se definen las prácticas para la toma de decisiones y supervisión del programa. Se incluye: Prácticas de la gobernanza, roles de la gobernanza y diseño e implementación de la gobernanza.
- **Gestión del Ciclo de Vida del Programa.** Se adelantan las actividades necesarias para garantizar la definición, ejecución y cierre del programa. En este dominio está compuesto por 3 fases: Fase de definición del programa, fase de entrega del programa y fase de cierre del programa.

Como se puede observar en la ilustración 14 los dominios interactúan durante todo el ciclo.

Ilustración 14. Dominios de desempeño de la Dirección de Programas



Fuente. Elaborado a partir de PMI (2017B)

4.6.1. Actividades del programa

El diccionario de la Real Academia Española define las actividades como la facultad de obrar, la diligencia, eficacia y la prontitud en el obrar. RAE (2021)¹. En ese orden de ideas, las actividades del programa son aquellas “tareas y trabajos realizados para prestar apoyo a un programa y que aportan a lo largo del ciclo de vida del mismo” (2017B). El estándar resalta las siguientes que son ejecutadas durante todas las etapas del ciclo de vida del programa:

- Actividades de la fase de definición del programa
- Actividades de la fase de entrega del programa
- Actividades de la fase de cierre del programa:

4.7 Estándar y Metodología para Gestión de Portafolios PMI© 4th Edition

Para abordar los temas relacionados con la gestión de portafolios de proyectos, se inicia con una breve descripción de la definición de portafolios de proyectos como “una colección de proyectos, programas, sub-portafolios y operaciones dirigidas como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos” de acuerdo con PMI (2017A). Por tanto, sus componentes que hacen parte del portafolio como programas y/o proyectos son cuantificables desde su propia identidad, priorización, aporte de valor, etc. También se resalta que los componentes de un portafolio no necesariamente son relacionados entre sí por, lo que se puede presentar componentes relacionados o independientes.

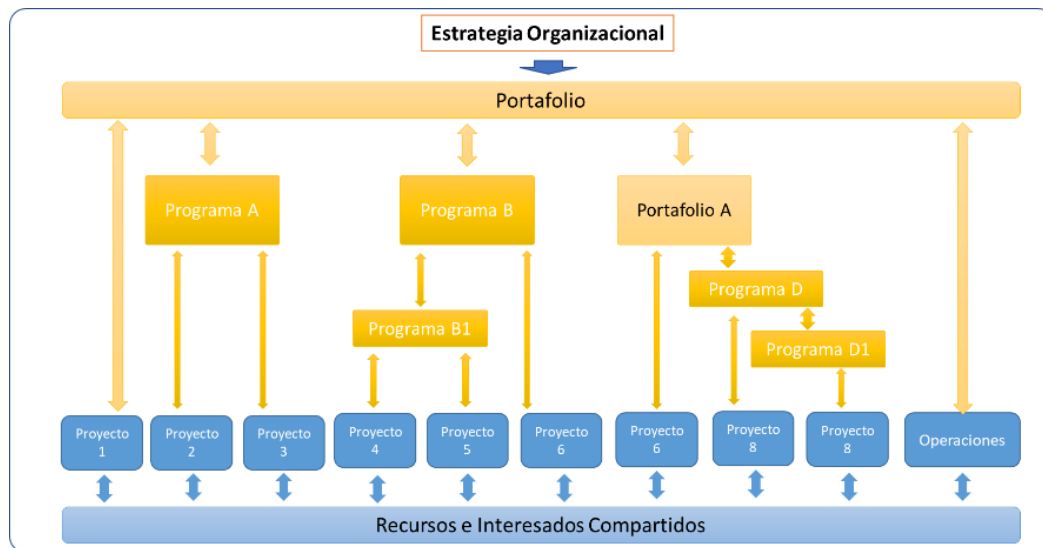
También se resalta en uno de sus objetivos es maximizar la eficiencia en la asignación y uso de los recursos con lo que se dispone, se gestionen de manera eficaz y articula para evitar problemas de sobreasignaciones de los recursos en diferentes proyectos cómo parte de sus labores en la estructura del portafolio y como se dirigen por las capacidades y estrategias organizacionales (PMI. 2017A). En la gestión del tiempo, los portafolios

¹ <https://dle.rae.es/actividad>

tienen una duración larga y solo se terminan si se cumplen con los objetivos de este, no se requiere más o si sus componentes son movidos a otro portafolio.

Dentro de los objetivos de la gestión de portafolio, el más importante es el alcanzar las unidades de negocio estratégicas y las metas (PMI. 20217A) por lo que es imprescindible el valor estratégico de cada componente del portafolio. Un modelo de gestión de portafolios muy conocido y general es el que se presenta a continuación:

Ilustración 15. Modelo ejemplo de un portafolio en la organización.



Fuente. Elaboración a partir Figura 1-1. Portafolios, Programas y Proyectos (PMI. 2017A)

Con la anterior ilustración es fundamental resaltar que la gestión de portafolios es un proceso de negocio que busca maximizar los beneficios de una empresa desde los proyectos que lo componen y ejecuta (Aston, 2019), que es liderado por el director de este o en algunas ocasiones, por un equipo específico con la experiencia para garantizar el correcto alineamiento con los objetivos y estrategias organizacionales, así como su visión. Su importancia está en la coordinación y liderazgo de programas, sub-portafolios, proyectos y operaciones para articular de manera eficiente y efectiva los diferentes recursos necesarios para los proyectos independiente de factores como la localización geográfica, cultura, industria, educación, etc.

4.8 Mapa conceptual – Metodología propuesta

El mapa conceptual de alto nivel que se elaboró en la herramienta MIRO, para visualizar la imagen, haga clic en el siguiente enlace:

https://miro.com/app/board/o9J_lmt24Eg=?invite_link_id=97183896305

Ilustración 16. Estándares utilizados en el modelo conceptual integrado de Gestión de Proyectos

Estándares que Contribuyen al Modelo Integrado de Gestión de Proyectos de Columbus & Cía.



Fuente. Elaboración de los autores. El detalle puede ser consultado en el Anexo A

5 MARCO INSTITUCIONAL

5.1. Historia

Columbus & CIA S.A, es una empresa colombiana dedicada a la confección de sombreros de fieltro principalmente en pelo de conejo, el cual se importa desde Europa. La fábrica tiene sus inicios en el año 1862 en Sagliano Micca Italia siendo fundada por la familia Barbisio. En la década de 1950 el ingeniero Basilio Gallo Barbisio emprende un largo viaje por barco y avión a Colombia (Reproducción reservada, 2021) con el fin de conquistar el mercado sudamericano al abrir una fábrica de sombreros conservando en la confección todas las técnicas italianas.

Ilustración 17. Fábrica de sombreros en Sagliano Micca



Fuente. Columbus & CIA S.A.

De allí viene la marca Barbisio, la cual ha sido reconocida desde aquel entonces como sinónimo de clase, estilo, elegancia y distinción (Narváez,2011 Cartel).

En 1969, la familia Barbisio decide ceder la dirección de la empresa a inversionistas colombianos de apellido Lacorazza, quienes estaban vinculados a la empresa como clientes. En ese momento fue constituida la empresa con el nombre de Columbus & CIA SA (Pineda y Ortiz, 2010) [...] a los pocos años la fiebre de los Barbisios entre los bogotanos estaba en la cresta: en Semana Santa y diciembre, el gentío era tal que le daba la vuelta a la manzana de esta dirección, y muchos de sus integrantes llevaban un pedazo del paño del vestido para estrenar a fin de que el color del sombrero “hiciera juego con la pinta” (Pérez, 2019).

En 1972, la demanda del sombrero llevó a la empresa a diversificar los materiales de confección de sombreros, fue entonces cuando se incluyó en la producción los sombreros en poliéster, pajas, cuero, paño y nylon.

5.2. Portafolio de productos

La compañía fabrica y comercializa los siguientes productos:

- Sombreros de fieltro: El fieltro es un material fabricado a partir de fibras de lana o pelo de conejo, estas fibras se entrelazan con vapor, hasta conseguir una superficie resistente. Este tipo de sombreros corresponden a más del 80% de las ventas de la empresa.
- Sombrero en Paja: la paja es un material llamativo, utilizado principalmente en zonas cálidas ya que son sombreros más frescos que el fieltro.
- Sombrero en Tela: los sombreros de tela son utilizados principalmente para dar un toque de moda casual al vestir.
- Cachuchas: Columbus fabrica las cachuchas tradicionales en tela hasta las cachuchas en cuero con toques modernos.
- Sombrero de Siggrass: Este tipo de sombreros son más frescos que los de paja y se utilizan principalmente en climas cálidos.

- Campanas de Fieltro: Las campanas son sombreros semi-terminados y se venden a empresas que buscan terminar y adornar los sombreros con su propia marca.

5.3 Mapa de Procesos

Los procesos de la compañía se clasifican en 3 grandes grupos;

1. Procesos estratégicos en los cuales se incluye toda la parte de planeación estratégica.
2. Procesos productivos en los cuales se encuentran todos los procesos que hacen parte del proceso de elaboración del sombrero.

El proceso productivo se divide en dos sectores; el sector 1 tiene como objetivo la fabricación de la campana de fieltro, lograr este objetivo se realiza a través de los procesos de campana, achicado, tintura, y engomado.

La sección 2 tiene como objetivo la terminación del sombrero y consta de los procesos de hormaje, razado, planchado y adorno.

En las siguientes imágenes se ilustra la división de los procesos productivos.

Ilustración 18. División de Procesos Sector 1: Campana de fieltro



Fuente. Elaboración de los autores.

Ilustración 19. División de Procesos Sector 2: Sombrero terminado



Fuente. Elaboración de los autores.

3. Procesos de apoyo: Los procesos de apoyo son los que soportan toda la operación de la fábrica, son transversales y están constituidos por Gestión Humana, inventarios, contabilidad y sistemas.

El mapa de procesos de Columbus & CIA se visualiza entonces de la siguiente manera:

Ilustración 20. Mapa de procesos Columbus & CIA



Fuente. Elaboración de los autores.

5.4 Mercado

Teniendo en cuenta el cambio en la moda respecto al uso del sombrero en Colombia en donde el sombrero ya no es prenda imprescindible para vestir, la compañía ha incursionado en la venta de sus productos a Norte y Centro América.

En Colombia quedan pocos distribuidores, las principales ventas en este país se han realizado a las fuerzas militares con los sombreros de fieltro 4 pedradas.

5.5 Misión

Fabricar sombreros de altísima calidad de acuerdo con las técnicas ancestrales italianas bajo dos pilares:

- Artesanías: Los acabados de nuestros sombreros son manuales y llevados a cabo por nuestros artesanos muchos de ellos con más de 20 de experiencia conservando la tradición y calidad en la manufactura.
- Materia Prima: Nuestros proveedores son seleccionados con la mayor rigurosidad a fin de cumplir con los estándares de calidad que nos caracteriza.

5.6 Visión

Ser la empresa líder en la fabricación y comercialización de sombreros en América, garantizando un excelente servicio y calidad en cada uno de nuestros productos.

5.7 Política Integral

La política integral de COLUMBUS & CIA S.A. está encaminada al mejoramiento continuo de todos los procesos relacionados con la elaboración y fabricación de los sombreros. En el desarrollo de su objeto social la empresa está enfocada en:

Responsabilidad: Cumplir los requisitos legales, contractuales, normas del sector y cualquier otro requisito de las partes interesadas.

Calidad: Cumplir las obligaciones adquiridas con las partes interesadas y lograr la satisfacción del cliente.

Seguridad y Salud en el Trabajo: Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG SST), identificar los peligros, valorar los riesgos, prevenir accidentes, enfermedades y deterioro de la salud relacionados con el trabajo mediante la intervención de los peligros y riesgos identificados, preservar la vida de las personas mediante la preparación, prevención y respuesta a emergencias y promover la participación y consulta de los trabajadores.

Medio Ambiente: Prevenir el agotamiento de recursos y la contaminación ambiental controlando los aspectos ambientales identificados en el desarrollo de las actividades.

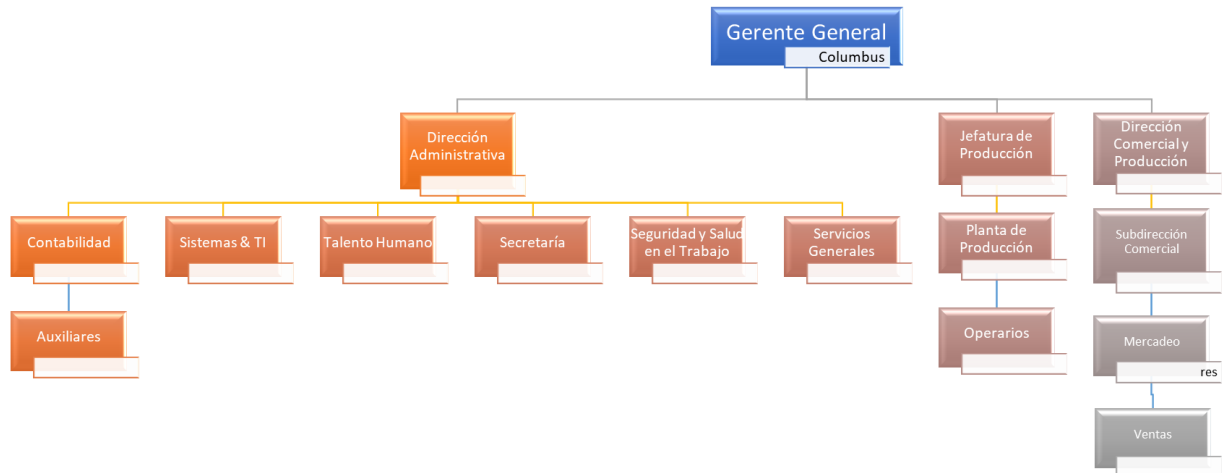
Productividad: Lograr el posicionamiento y rentabilidad de la organización.

5.8 Valores Corporativos

- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto
- ✓ Lealtad
- ✓ Compromiso
- ✓ Servicio
- ✓ Calidad

5.9 Organigrama

Ilustración 21. Organigrama Columbus & CIA SA



Fuente: Columbus & CIA S.A.

5.10 Análisis del sector

5.10.1 Industria Textil

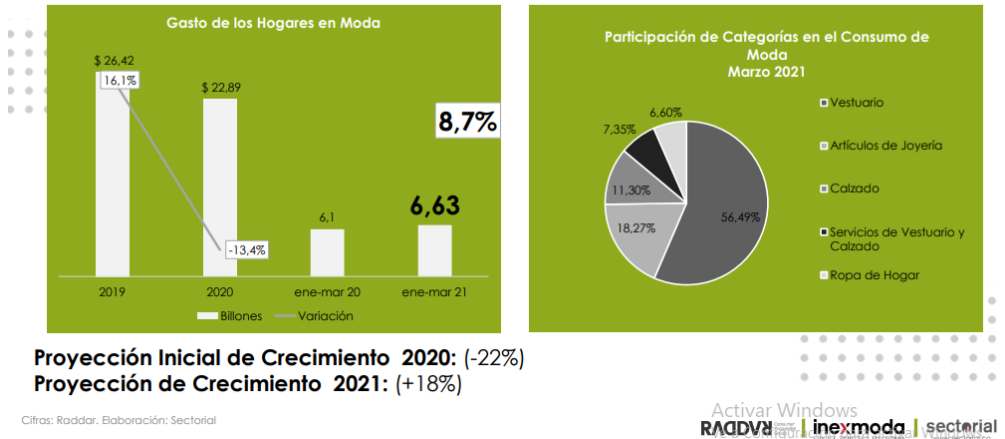
Columbus & CIA. S.A. es una empresa del sector secundario del sector textil perteneciente a la economía colombiana, teniendo en presente que en sus procesos transforma las materias primas obtenidas en el sector primario (agrícola) a través de procesos industriales. Se ubica económicamente en el sector de manufactura textil el cual desde el año 2020 ha pasado por momentos muy difíciles debido a la pandemia por el virus SARS COV19.

De acuerdo con Solunion, el panorama para este sector en el año 2021 muestra una recuperación gradual que se verá reflejada hacia el año 2022 – 2023.

De acuerdo con el informe sectorial de Inexmoda a marzo de 2021 se prevé un crecimiento del 18% para este año, frente a la caída del 22% del año 2020.

Ilustración 22. Gasto de moda en Colombia 2021

GASTO DE MODA POR CATEGORÍAS



Fuente. Informe Inexmoda (marzo 2021)

Este informe concluye que el sector de la moda en Colombia se encamina al crecimiento y consolidación de producción y ventas en el país lo cual es posible ya que muchas empresas del sector están innovando en sus productos.

Según un análisis realizado por unos estudiantes de la Universidad Cooperativa de Colombia, el sector textil en Colombia vivencia una situación en la que las importaciones de bajo costo y la eliminación de las barreras comerciales disminuyen la rentabilidad interna. Esta situación genera amenazas y oportunidades en el sector ya que se ve obligado a innovar para poder competir

5.10.2 Sector Pyme

Colombia es un país que se caracteriza por tener en su mayoría del tejido empresarial pequeñas y medianas empresas (Franco, 2019). Las pequeñas y medianas empresas de finidas por las leyes colombianas como pymes son aquellas que tienen contratados menos de 200 empleados y cuentan con activos totales hasta por 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes que representan el 99,5% del parque empresarial nacional (Dominguez. et al, 2016).

De acuerdo con un artículo de investigación publicado por la Journal of Management and Economics for Iberoamérica, las pymes en Latinoamérica, generan avances mínimos en la implementación de procesos innovadores y mantienen un atraso tecnológico muy importante. Esto hace que estas empresas no cuenten con las herramientas necesarias para participar y mantenerse en un mercado tan competitivo, lo que puede mostrar una debilidad para garantizar proyectos de innovación exitosos.

Adicionalmente en un informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2018), citados por Franco y Urbano, 2019, indica que la producción de una empresa grande promedio en Colombia es siete veces mayor a la producción de una pyme promedio, lo cual muestra con claridad las enormes brechas existentes entre estos tipos de empresas y las grandes ineficiencias que tienen las pymes. De acuerdo con el documento CONPES 3866 de 2016 del Departamento Nacional de Planeación – DNP- (2016), una de las explicaciones para la baja productividad en Colombia es la disminución en el número de actividades económicas y productos en los que el país es competitivo, especialmente en aquellos de mayor complejidad que son producidos y exportados.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia la gran necesidad que tienen las pymes en Colombia de desarrollar e implementar procesos de innovación que optimicen las ineficiencias y maximicen los recursos.

6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

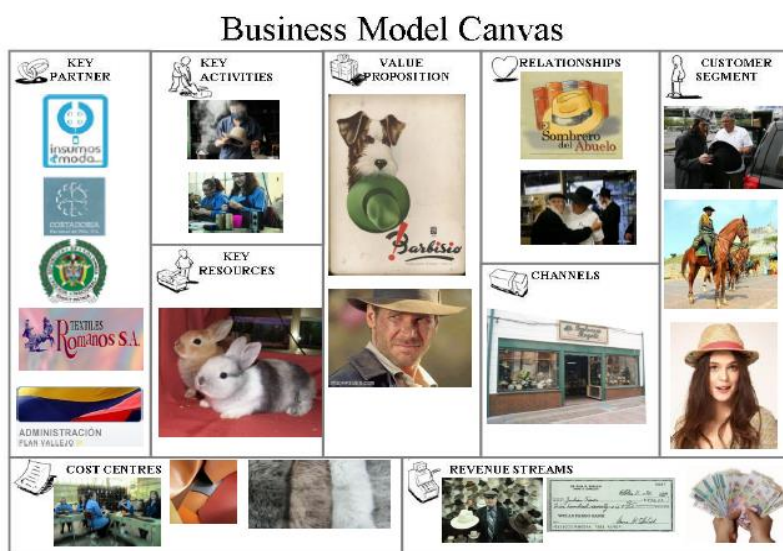
6.1. Modelo de Negocios

Columbus & CIA S.A. mantienen un modelo de negocio tradicional en el que su propuesta de valor es la fabricación de sombreros de fieltro y otros materiales de altísima calidad. Los clientes son distribuidores mayoristas quienes se encargan de la venta al detal, a través de canales tradicionales (almacenes con muchos años de antigüedad y tradición).

Las actividades clave de la empresa son los procesos de producción artesanal, utilizando las técnicas ancestrales italianas y manteniendo proveedores de materia prima de calidad. La empresa cuenta con alianzas estratégicas para participar en procesos de licitación y por supuesto con los proveedores de materia prima con el fin de garantizar la consecución de objetivos estratégicos.

El actual modelo de negocios puede observarse en la ilustración 23.

Ilustración 23. Modelo Cavas Columbus & CIA. S.A



Fuente. Elaboración de los autores.

6.2. Matriz FODA

Columbus & CIA S.A. tiene como principal ventaja, la técnica, el conocimiento y la experiencia de más de un siglo en la confección de sombreros y el reconocimiento de la marca Barbisio. Tiene como principal debilidad la innovación en sus procesos, en sus diseños, en su modelo de negocio y en su gestión administrativa como se puede observar en la siguiente matriz FODA.

Ilustración 24. Matriz FODA

<i>Debilidades</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de innovación • Reprocesos • Subutilización capacidad instalada • Personal técnico indispensable y expertos artesanos • Gestión administrativa correctiva, no preventiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados internacionales • Nuevos diseños • Moda y retroModa • Marketing digital • Transformación digital
<i>Fortalezas</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Técnica ancestral • Tradición • Artesanía • Historia • Confección de campanas como producto intermedio 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas tributarias • Pandemia • Volatilidad del precio del dólar respecto al COP • Precio de los diferentes tipos de pelo, sobre todo el de conejo.

Fuente. Diseño de los autores.

6.3 Gestión de Proyectos

La empresa Columbus & CIA mantiene un esquema tradicional de administración, si bien cuenta con múltiples proyectos incluyendo su misión principal que son proyectos productivos no cuenta con ningún esquema de gestión de proyectos, mucho menos utiliza algún estándar como referencia. La empresa no cuenta con una PMO ni con directores de proyecto. Así las cosas, la gestión de los proyectos en esta empresa se realiza de forma empírica con base en la experiencia (a prueba y error).

La principal herramienta que la empresa utiliza para el control de proyectos es Excel en donde se incluye una lista de chequeo de las actividades que se deben realizar y los responsables de cada una de ellas.

Hay una definición clara del alcance, se realiza un diseño detallado del cronograma y del presupuesto. No hay Estructura de desglose de trabajo. la documentación que se realiza durante el proyecto está enfocada a el cumplimiento de los parámetros legales como por ejemplo los contratos. Se controla en detalle el presupuesto, no existe un manual de proyectos, no se realiza gestión de riesgos, se van gestionando en la medida en que van apareciendo. La comunicación está muy centralizada en los mandos altos y la distribución de la misma no es eficiente.

El proceso de compras se divide en dos partes:

1. Costo Directo (producción) las compras se realizan teniendo en cuenta los informes de disponibilidad y en muchas ocasiones se ha visto afectada la producción por falta de materia prima.
2. Costo indirecto, no existe asignación de presupuesto, se va a autorizando de acuerdo con las necesidades del día a día.

La gestión de recursos humanos se realiza básicamente para contratación de personal, no hay planes de carrera, ni planes de capacitación respecto a las competencias deseadas.

Dentro de su estructura en proyectos se logran diferenciar tres grandes grupos:
Proyectos productivos, proyectos administrativos y proyectos tecnológicos.

6.3.1 Proyectos Productivos

Si bien los procesos de producción se encuentran estandarizados para la fabricación de sombreros, cada pedido nuevo que llega implica un proyecto teniendo en cuenta que cumple con un ciclo de vida, pasa por etapas de planeación, control, seguimiento y cierre.

En cuanto a alcance, estos proyectos definen muy bien el alcance, pero no siempre se cumple, ya que en ocasiones hay pedidos que se entregan incompletos por daños en los sombreros producidos debido a errores en el proceso de producción.

En cuanto a tiempo, normalmente no se cumplen las expectativas de tiempo a los clientes, en ocasiones por razones de flujo de caja se priorizan pedidos que llegan después teniendo en cuenta cual cliente demora menos en pagar. Adicionalmente no hay una gestión adecuada de riesgos, por lo que en muchas ocasiones surgen imprevistos que impiden el cumplimiento del cronograma, los principales riesgos son; faltantes en materia prima y daño de alguna máquina del proceso productivo.

En cuanto a costo, existe un modelo de costos para cada pedido, sin embargo, el presupuesto de costo en ocasiones no se cumple y termina siendo más costoso por el incumplimiento en el tiempo, cuando un pedido se demora más de lo esperado resulta siendo más costoso producirlo.

6.3.2 Proyectos Administrativos

Los proyectos administrativos tienen limitantes en cuanto a la variable costo, teniendo en cuenta las dificultades en cuanto a flujo de caja, existen muchos proyectos administrativos que se aplazan constantemente ya que no se cuenta con el capital para su desarrollo.

Estos proyectos contemplan mantenimiento preventivo, adecuaciones locativas, planes de capacitación, documentación de procesos, gestión del conocimiento, mejora de procesos etc.

La priorización de estos proyectos depende en gran medida de requerimientos legales y demás normas que impidan el normal funcionamiento de la fábrica.

El cumplimiento del alcance en los proyectos administrativos, normalmente se desarrolla de acuerdo con lo esperado, la gestión del costo y cronograma normalmente no se cumplen teniendo en cuenta falencias en los procesos de planeación y control de los mismos.

6.3.2 Proyectos Tecnológicos

Si bien los proyectos tecnológicos son importantes dentro de la planeación estratégica, las dificultades en los procesos de producción impiden que estos proyectos avancen con la velocidad esperada. Se dedica mucho tiempo a solucionar lo urgente y no se gestiona lo importante. Los proyectos tecnológicos, incluyen toda la parte de transformación digital para la parte administrativa y producción.

6.4 Identificación de Tipos de Proyectos de Columbus.

Columbus & CIA cuenta con tres grandes tipos de proyectos, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Clasificación de los tipos de proyectos desde una perspectiva de definición de portafolios de proyectos

TIPOS DE PROYECTO (Programa)	CARACTERÍSTICAS	Cant. Proy.
PROYECTOS COMERCIALES	Son aquellos que se desarrollan en la Implementación de un nuevo modelo estratégico comercial y de negocio con una visión de futuro de expansión internacional	3
PROYECTOS ADMINISTRATIVOS (Gestión de Proyectos)	Proyectos enmarcados en la gestión estratégica y organizacional que buscan fortalecer la entrega de valor y mejorar los beneficios mediante la adopción de gestión de proyectos y la gestión operacional que surgen en las áreas de Gestión Humana, Contabilidad, Inventario y Fábrica.	4
PROYECTOS TECNOLÓGICOS	Son todos los proyectos de transformación digital, infraestructura tecnológica incluye automatización, sistemas de información, redes sociales.	3

Fuente. Elaboración de los autores.

Tabla 2. Lista de los proyectos según su tipificación

TIPOS DE PROYECTO (Programa)	PROYECTOS
PROYECTOS COMERCIALES	Cambio de modelo estratégico y de negocio
	Adopción de un CRM
	Estudio de mercado para expansión comercial en el Exterior
PROYECTOS ADMINISTRATIVOS (Gestión de Proyectos)	Adopción de procesos y tecnología a todo el personal de la organización y la nueva cultura organizacional
	Adopción y adaptación de la OPM o gestión de proyectos mediante un modelo de Gerencia de Proyectos escalable
	Diagnóstico estado de madurez y gestión del cambio organizacional
	Operaciones
PROYECTOS TECNOLÓGICOS	Diagnóstico del estado de madurez de transformación digital y análisis de sus resultados
	Adoptar un RPA (Robotic process automation)
	Proyecto de gestión documental

Fuente. Elaboración de los autores.

6.5 Madurez en Proyectos

El concepto de madurez manifiesta una condición de perfección o total desarrollo, en este sentido la madurez en proyectos muestra el grado de desarrollo con el que la compañía gestiona sus proyectos. Es claro que en el mundo real no existe ninguna organización totalmente madura; ninguna podría alcanzar un estado de máximo desarrollo. Por lo tanto, gana sentido hablar acerca de un cierto grado de madurez y hacer un esfuerzo por medir o caracterizar la madurez de las organizaciones y señalar derroteros para mantener un proceso continuo de mejoramiento (Lázaro y Laverde, 2013) La palabra madurez en las organizaciones implica la adopción de dinámicas que garanticen un continuo crecimiento en el tiempo buscando generar éxitos repetibles.

Es por esta razón que se realizó un diagnóstico de madurez de proyectos en la empresa Columbus & CIA que permita identificar el grado de desarrollo que tiene la compañía respecto a la gestión de proyectos.

El diagnóstico se desarrolló a partir de una entrevista grupal liderada por el Representante Legal y el Gerente de Producción de la compañía; en donde después de un debate y logrando un consenso, se asignaba una calificación entre 1 y 10 a cada una de las preguntas realizadas. En esta entrevista asistieron los líderes de la sección 1 y 2 de producción, el Director de Mercadeo, la Directora Administrativa y financiera, y el jefe de producción. Las preguntas se encuentran en detalle en el **Anexo B** (Preguntas diagnóstico modelo de madurez Columbus & CIA S.A.). obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 3. Diagnóstico de Madurez Columbus & CIA S.A.



Ejercicio	1	2	3	4	5	6	7
	Madurez	Metodología	Herramientas	Competencia	Portafolio	Prog. Y Multiproy.	PMO
Preguntas	Puntaje	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos
1	8	2	4	4	2	6	2
2	8	2	4	2	2	2	2
3	2	2	4	2	6	4	2
4	2	2	4	2	6	8	2
5	2	4	4	2	2	4	4
6	2	4	4	4	4		
7	6			2			
8	8						
9	4						
10	8						
11	2						
12	4						
13	6						
14	8						
15	2						
16	6						
17	6						
18	2						
19	2						
20	8						
21	4						
22	2						
23	2						
24	2						
25	2						
26	6						
27	4						
28	6						
29	4						
Total por ejercicio	128	16	24	18	22	24	12
Porcentaje alcanzado	44.1%	26.7%	40.0%	25.7%	36.7%	48.0%	24.0%

Puntaje obtenido	244 de 640
Nivel de Madurez	MEDIO BAJO

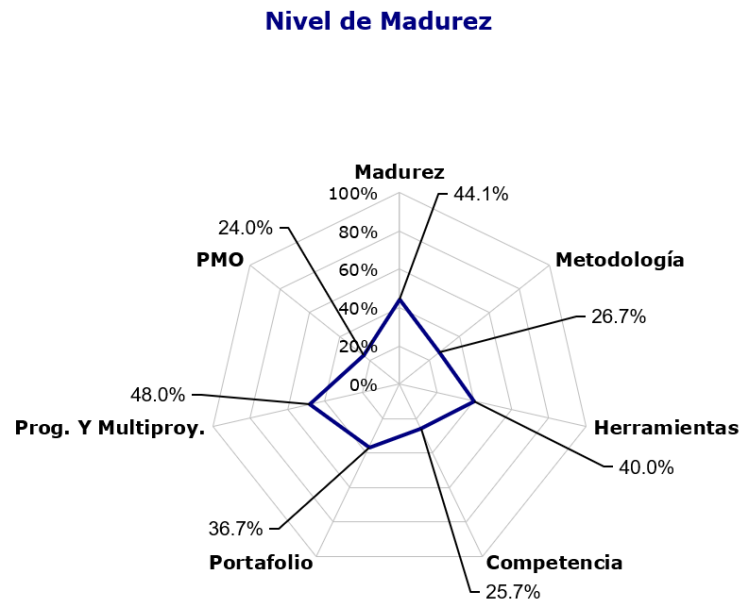
Fuente. Elaboración de los autores

En consecuencia, el diagnóstico muestra que, Columbus no es una organización proyectizada, no obstante, cuenta con unas bases que se pueden alinear para aumentar

el nivel de madurez en gestión de proyectos a través de la propuesta plasmada en este documento.

Como resultado, en la ilustración 25, de tipo telaraña, se visualiza las diferentes dimensiones que componen el grado de madurez y así mediante este indicador, diseñar y focalizar un plan de intervención que permita no solo la apropiación de gestión de proyectos, sino implementar la OPM en la organización hasta tener un modelo integral de proyectos apoyado por una PMO de portafolios, que en su núcleo inicial, se contemplen tres programas coordinados con un eje transversal de operaciones: Transformación Digital, Gestión de Proyectos y Comercial Columbus, cada uno aportante en un mejoramiento del nivel de madurez mediante la implementación de proyectos estratégicos que garanticen un aumento de los beneficios organizacionales y a su vez una entrega de valor efectiva y eficiente, que destaque los resultados de cada proyecto como aportante al portafolio.

Ilustración 25. Nivel de madurez Columbus & CIA S.A



Fuente. Elaboración de los autores

De acuerdo con la ilustración 25 se determinó que el nivel de madurez de Columbus está en aproximadamente en un 38%, lo que representa un nivel de madurez medio bajo; es así que la propuesta de adopción de gestión de proyectos debe contemplar un conjunto de proyectos y sinergias entre ellos que permita a la organización mejorar su nivel de madurez. La siguiente tabla plantea las acciones a realizar para alcanzar el objetivo de convertir a Columbus en una OPM.

Tabla 4. Acciones a tomar Plan de Acción Mejoramiento Nivel de Madurez de Columbus

Acciones Macro Plan de Acción Mejoramiento del Nivel de Madurez	Tiempo [meses]
1. Definir la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos	2
2. Implementar la Oficina de Gestión de Proyectos	3
3. Capacitación en Gerencia de Proyectos y uso de herramientas para la gestión de proyectos	4
4. Gestión del proceso documental para la gerencia de proyectos en la organización	2
5. Adopción de la OPM en la organización	4
6. Definir e implementar un sistema de medición de desempeño y nivel de madurez.	5
Se propone una PMO de Apoyo, ya que hasta ahora se va a implementar la Gerencia de proyectos en la organización	

Fuente. Elaboración de los autores

7. ADOPCIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN COLUMBUS & CIA

7.1. Adopción de la Gestión de Proyectos en Mipymes

En la estructura organizacional de una MiPYME y sobre todo en las micro y pequeñas empresas es poco probable que se presente una gestión de proyectos adecuada que facilite o brinde una guía para garantizar el éxito de los proyectos. Esto también porque al haber ausencia de gestión de proyectos, los proyectos en sí son tratados bajo la estructura de organizaciones orgánicas/simples o funcionales (PMI, 2018), Tabla 1 en la cual, señala que existe el gerente de proyectos en un rol de coordinador sin autoridad alguna y a nivel de proyectos, se consideran como productos que para su gestión se apoyan en diagramas de Gant con tareas secuenciales en un periodo de tiempo Meister, (2006).

Tabla 5. Influencia de las estructuras organizacionales en proyectos

Tipo de estructura organizacional	Características de los proyectos					
	Grupos de trabajo organizados por	Autoridad Gerente de Proyectos (GP)	Role del GP	Disponibilidad del recurso	Quien gestiona el presupuesto del proyecto	Personal administrativo del proyecto
Orgánica o simple	Flexible personas trabajan al lado	Poco o nada	Tiempo parcial. Coordinador	Poca o nada	Propietario u operador	Poco o nada
Funcional (centralizado)	Trabajo que se hace (ej. Ingeniería, manufactura)	Poca o nada	Tiempo parcial. Coordinador	Poca o nada	Gerente funcional	Tiempo parcial

Fuente. A partir de The Standard for Organizational Project Management OPM (2018).

Sin embargo, no todo es adverso y este conocimiento puede tener un valor alto, puede servir de base para empezar una estructuración de adopción de la gestión de proyectos

organizacionales a través de la creación de políticas, procedimientos y buenas prácticas que conlleven a la organización a una gestión apalancado en un modelo integrado de proyectos mediante un rol de gerente de proyectos (desarrollado por algún colaborador de la organización clave y con conocimientos básicos y necesarios o a través de outsourcing o tercerización), brindándole una autoridad suficiente.

Una de las principales barreras para la adopción de la gestión de proyectos en las organizaciones podría ser la concepción equivocada sobre el nivel de complejidad que implica su adopción e implementación Rincón, (2007). Incurriendo en gastos de personal especializado, por el que no están dispuestos a pagar, por otra parte, lo consideran incensario por el tamaño de la organización bajo la visión que la gerencia de proyectos es para medianas o grandes empresas. Considerando pues, que las MiPYMES prefieran desarrollar sus proyectos en forma tradicional y empírica sin apoyarse en herramientas de la gerencia de proyectos.

Así lo expreso Felipe Torres, expresidente del Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (El Espectador - Redacción Nacional, 2018). “El país necesita más empresas con cultura de la productividad: que planeen, definan indicadores, midan sus procesos, aumenten la calidad, reduzcan sus costos y optimicen los recursos para tener una oferta más competitiva en el mercado local e internacional”.

Para ello, retomamos que OPM no es una “camisa de fuerza”; es un facilitador que permitirá el engranaje para que las organizaciones independientes del tamaño cómo lo sugerimos en este artículo (Startups, micro, pequeñas y medianas empresas), rompan los esquemas al implementar gerencia de proyectos, que en su visión “no nos pondrá límites y restrictivos. La dinámica de la gerencia de proyectos y más si queremos buscar que toda organización independiente de su tamaño adopte la OPM, es encontrar y definir los factores críticos para el éxito (Meister, 2006) como parte de sus objetivos organizacionales con los cuales, intrínsecamente puede estar llevando a la organización misma a un modelo proyectado mediante mecanismos de Gestión del Conocimiento, Lecciones aprendidas y el conjunto de datos e información que le permite analizar y focalizar a futuro expectativas para la toma de decisiones estratégicas y organizacionales.

Entonces, para conquistar nuevos retos empresariales, los líderes de pymes se han visto obligados a cambiar su mirada y reenfocar la forma de organizar su gestión administrativa,

enfocando un mayor interés por conocer y aplicar herramientas de gestión, que faciliten la identificación de amenazas, oportunidades y mejoras. Este proceso involucra todos los componentes del ente productivo: producto o servicio, proveedores, recurso humano, gestión administrativa y calidad (Marulanda y López, 2013).

Según plantean Delfín y Acosta (2016) los factores que afectan el desarrollo y sostenibilidad de las pymes: falta de iniciativa y gestión gerencial, falta de inversión en infraestructura, ambientes de trabajo inadecuados para la producción, personal nada o poco calificado para forjar la productividad, cambio constante de las estrategias, falta de visión e incorporación de gestión de proyectos para dar al mercado respuesta en sus necesidades reales.

Para entender lo expresado previamente que se considera de cómo llevar una organización independiente de su tamaño a que sus proyectos sean exitosos, tomemos la idea que según Baker et al (2018), un proyecto debe cumplir con las especificaciones técnicas de rendimiento u objetivo a realizar con un nivel alto de satisfacción del resultado por el cliente, valorando el esfuerzo del equipo del proyecto para su logro. Es así adicional, como también se menciona, los factores críticos de éxito, claves para el logro y aprendizaje en la gerencia de proyectos y como adoptarlas dentro de la organización, se definen como, factores que, si se tienen en cuenta, mejorarán significativamente las posibilidades de una implementación exitosa (Pinto & Rouhiainen, 2001) y (Spalek, 2005).

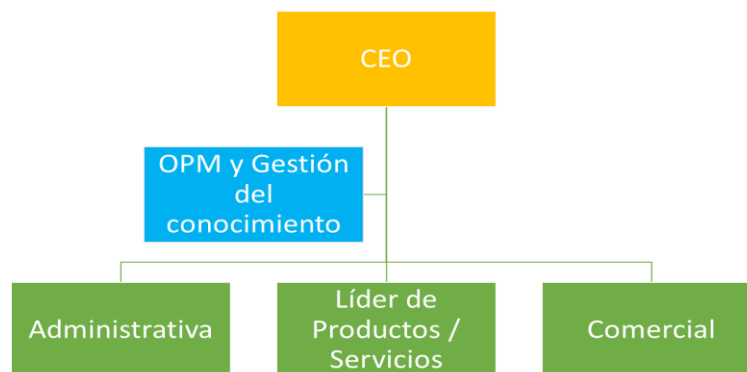
Estas ideas son claves para la comprensión y porque consideramos que, desde las nacientes empresas, la gerencia de proyectos es clave y encaminarlas y proyectarlas a una OPM se convierte en su roadmap correcto en las líneas de negocio que mantengan la dinámica de la transformación misma de la organización desde sus bases y estrategia hacia la gestión de proyectos que solidifiquen sus objetivos y visión. Es así que la experiencia de los Gerentes de Proyectos se apoya más en su experiencia y en menor medida en libros, el entrenamiento y estudios dedicados como lo evidencia Spalek (2005) en su investigación.

Para esto no se requiere que se aplique a profundidad la gerencia de proyectos basada en una metodología o estándar; es cumplir desde las etapas tempranas, con los pasos básicos dentro del marco de los procesos que apalanque la adopción base de la OPM y como parte de su cultura organizacional, facilitando la apertura o ampliación de horizontes

a los cuales la organización se enfoca, como pueden ser los mercados o gestación de nuevos servicios/productos. Es por esto que, si tomamos la definición de estrategia, del cómo para el éxito y como una visión del futuro y así misma convertida en objetivos específicos, la estrategia es el desarrollo institucionalizado de una nueva capacidad organizativa (Loughnane, 2014).

Al plantear y señalar como oportunidades lo anterior, se propone un modelo de organigrama de alto nivel ilustración 26, para un Startup y Micro o Pequeña empresa que contemple la OPM; necesariamente se evaluarían los procesos, y juicios para tomar acciones que permitan disminuir los impactos que imposibiliten los objetivos y estrategias.

Ilustración 26. Organigrama de alto nivel propuesto para adoptar las bases de la OPM.



Fuente. Elaboración de los autores

Se puede observar la adopción de la OPM en startups o MiPYMES, fundamentada en la cultura y visión de la gestión del conocimiento que conlleve a replicar a futuro las acciones exitosas que encaminaron la implementación de la OPM y por ende la gerencia misma de proyectos, desde el nivel más básico hasta su madurez con el tiempo, a través de la identificación de cinco elementos mencionados por Kozlowski, & Matejun, (2016) así:

- Diferenciador en el entorno.
- Características de la organización.
- Características de la toma de decisiones.

- Diferenciadores psicosociales.
- Características de los sistemas de información relacionados con la organización.

Lo cual permite dar cuerpo al contexto de la gestión del conocimiento enmarcado en la OPM y la gerencia de proyectos en las MiPYMES.

También se creará la gobernanza de OPM que incluye políticas, procedimientos y sistemas, a través de los cuales el liderazgo organizacional dirige, define, autoriza y soporta al alineamiento estratégico de las metas organizacionales (PMI®, 2016, p. 14). Es decir, el marco de las responsabilidades y autoridades pertinentes de funciones, y los procesos que guían las actividades de gerencia organizacional de proyectos, con el fin de alinear prácticas de proyectos, programas y portafolios, para alcanzar metas estratégicas y operativas.

Por tanto, la adopción de la gerencia de proyectos como base para alcanzar la OPM en las organizaciones es un paso firme para fortalecer la estrategia organizacional actual y futura aunando con el talento de quien se ponga al frente de los proyectos valorando tres áreas claves; creatividad, gestión o administración compleja y comunicaciones. Sin embargo, hay que disponer de especial cuidado para no complejizar los proyectos de acuerdo a las necesidades o requerimientos de los clientes y desviarse de la línea de gestión de proyectos como lo menciona Toi, H y Perry, C (2013). Es un punto importante donde se resalta no desviarse del camino trazado a nivel organizacional y estratégico.

Es de gran importancia resaltar que desde las startups hasta las MiPYMES que representan más del 90% de las empresas en Colombia según MinTrabajo (2019), por lo que las MiPYMES juegan un papel importante en los sectores económicos a través de la generación de empleo, la innovación y el crecimiento (Floyd and McManus, 2005, citado en Turner, Ledwith y Kelly, 2012). Por lo que se abre la posibilidad de evaluar el estado de proyectización como parte de la estrategia de estas empresas para promover la OPM y la gerencia de proyectos como factores adoptativos para su crecimiento y visión, así como tener la claridad en los tipos de proyectos, su tamaño y la cantidad misma de proyectos que se desean involucrar en la gestión de proyectos.

7.2. Adopción de Gestión de proyectos en Columbus & CIA S.A.

La adopción de Gestión de proyectos debe partir de la alineación estratégica con el fin de armonizar el esfuerzo de las todas las áreas de la empresa, utilizando herramientas y técnicas que faciliten la consecución de objetivos estratégicos a través de los proyectos; así lo indica Sallenave (2004), ...”una organización con una fuerte y sólida cultura organizacional en la que el trabajo de todos está direccionado hacia el bien común y por lo tanto integra la gestión de procesos, la gestión comercial y la gestión humana, para robustecer la gestión financiera como uno de los elementos que permite la sostenibilidad de la empresa”.

En respuesta a las necesidades actuales de la organización identificadas en el capítulo 6 se sugiere mejorar la estructura tradicional, diseñando un modelo de sistema integrado de Gestión de Proyectos basado en estándares internacionales y ajustado a las necesidades de la organización.

Por lo anterior, la metodología y/o estándar de gestión de proyectos es un factor determinante que está ligado a la estrategia de la organización. Para justificarlo, es necesario alinear, armonizar sus operaciones (no sólo evidenciando las actividades y resultados en la herramienta Excel) a través del ajuste, complemento de un portafolio, programas, proyectos y operaciones. Solarte & Sánchez (2014).

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se diseñaron fichas descriptivas de cada uno de los proyectos (consultar el anexo C), con el fin de identificar los aspectos más relevantes y su impacto en la organización

7.2.1 Resumen Proyectos Columbus & CÍA

En la tabla 6 se presenta el resumen de cada uno de los proyectos propuestos en este trabajo.

Tabla 6. Resumen proyectos propuestos

TIPO	PROYECTO	RESUMEN DEL ALCANCE	PRESUPUESTO	DURACIÓN ESTIMADA
Administrativo	Diagnóstico, estado de madurez y gestión del cambio organizacional.	Evaluación gerencial y plan de acción respecto al cambio organizacional y propuesta de modelo de cambio organizacional para la adopción de gestión de proyectos.	\$ 26. 080.000	2 meses
Administrativo	Adopción de procesos y tecnología a todo el personal de la organización y la nueva cultura organizacional.	Capacitación a los colaboradores de la organización en herramientas tecnológicas gestión de proyectos y gestión de cambio.	\$ 20. 592.000	9 meses
Administrativo	Adopción y adaptación de la OPM o gestión de proyectos mediante un Modelo de Gestión de Proyectos escalable.	Implementación del modelo de Gestión de proyectos que permita a la organización operativizar la ejecución de proyectos que estén alineados con su estrategia y necesidades.	\$ 30. 000.000	12 meses
Comercial	Cambio de modelo estratégico y de negocio	Evaluación del modelo de negocio actual y propuesta de un modelo que permita responder de manera efectiva a los cambios volátiles del mercado.	\$ 31. 920.000	7 meses
Comercial	Adopción de un CRM	Evaluación y seleccionar un software CRM, fácil de adoptar, que permita mejorar la interacción con los clientes, seguimiento de ventas y clientes potenciales.	\$ 32. 736.000	11 meses
Comercial	Estudio de mercado para expansión comercial en el exterior	Diseño y definición de criterios para la selección de nuevos mercados internacionales, priorización, estrategia y análisis de los riesgos.	\$ 22. 080.000	12 meses

TIPO	PROYECTO	RESUMEN DEL ALCANCE	PRESUPUESTO	DURACIÓN ESTIMADA
Tecnológico	Diagnóstico del estado de madurez de Transformación Digital y análisis de resultados	Evaluación del estado de madurez de TD y elaboración de una propuesta incremento y mejora en sus ventas, mejora en la eficiencia y productividad de las operaciones.	\$ 15. 008.000	7 meses
Tecnológico	Adoptar un RPA (Robotic Process Automation)	Evaluación de tareas básicas que pueden ser desarrolladas mediante la Automatización de Procesos Robóticos y análisis de alternativas para la selección de un (RPA).	\$ 25. 920.000	9 meses
Tecnológico	Gestión documental	Planeación e implementación del proceso de gestión de documental, creación de las tablas de TRD y digitalización de los archivos físicos.	\$ 57. 216.000	9 meses

Fuente. Elaboración de los autores.

En la anterior tabla, se presenta la información general de los 9 proyectos que conforman el portafolio propuesto para Columbus & CIA S.A. Con la implementación de estos proyectos se espera mejorar de manera significativa en plazo de 5 años, la gestión administrativa, comercial y operativa de la organización, buscando que cada colaborador se comprometa con el cambio y entienda cuál es su rol en este proceso. Por otra parte, el portafolio, propone alinear la estrategia de la organización con sus necesidades, identificando y clasificando los proyectos que permitirán a la organización adaptarse al medio y a las condiciones cambiantes del entorno, vigilando constantemente las tendencias económicas, políticas, sociales, etc.

8. MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN DE PROYECTOS COLUMBUS & CIA

Columbus & CIA, actualmente requiere adoptar herramientas gerenciales que lleven a la empresa a la ejecución de procesos eficientes y productivos, para lograrlo necesita implementar proyectos de cambio organizacional y cultural, gestionar el conocimiento en la organización y alinear a los equipos de trabajo con los objetivos estratégicos. Todo esto implica un cambio estructural al interior de la compañía, el cual debe ser soportado por la adopción de un modelo de gestión de proyectos.

El diagnóstico organizacional realizado, muestra la urgencia que tiene la organización en intervenir 5 necesidades puntuales, las cuales se describen en la ilustración 27.

Ilustración 27 Necesidades Columbus & CIA S.A

NECESIDAD	ACTIVIDADES PROPUESTAS MACRO
Reestructurar la Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico organizacional y empoderamientos de los líderes y equipos de trabajo • Modelo Integrado en Gestión de Proyectos • Evaluación y mejora de los canales de comunicación. • Gestión de los interesados • Evaluación y diseño de modelo base de sostenibilidad
Gestionar el conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación del qué hacer y los secretos de los diferentes procesos artesanales. • Diseño de tableros de control • Lecciones aprendidas • Sensibilizar a los colaboradores de Columbus en los aspectos de sostenibilidad
Gestionar y prevenir riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del plan para la identificación de los riesgos organizacionales. • Valoración, evaluación y diseño del plan de tratamiento de riesgos
Rediseñar y fortalecer el modelo comercial para incrementar ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un programa de proyectos comerciales, plantear e implementar el nuevo modelo de mercado. • Gestión para fortalecer la entrega de valor de los productos incluyendo a los distribuidores.
Alinear los equipos con la estrategia Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal en los procesos de gestión del cambio • Inclusión del los equipos de trabajo en la gestión de los riesgos • Gestión del cambio cultural

Fuente. Elaboración de los autores

El análisis detallado puede ser consultado en el anexo D Tabla base de metodologías y estándares para el modelo.

El anterior análisis constituye el punto de partida en la construcción del modelo integrado.

8.1 Validación de los elementos para la adaptación de la metodología en gestión de Proyectos para Columbus & CIA.

Para la validación de la metodología en gestión de proyectos se utilizó la lista de verificación de la metodología de gestión de proyectos propuesta en *The Benefits of Tailoring: Making a Project Management Methodology* (Whitaker, 2014), esta herramienta fue aplicada con el fin de ajustar los elementos de los estándares internacionales en Gestión de Proyectos a las necesidades de la compañía.

La lista de verificación contiene cada una de las actividades o procesos necesarios para la adaptación de la metodología en gestión de proyectos. Los elementos que tienen el símbolo de visto bueno son aquellos elementos que se integran en el modelo personalizado de Columbus, aquellos con el símbolo de cuadro no serán tenidos en cuenta dadas las características particulares de la empresa.

- ✓ Proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos
- ✓ Fases del proyecto, portón de la etapa y / o hitos
- ✓ Gestión del proyecto
- ✓ Patrocinio de proyectos
- Límites de autoridad delegada
- ✓ Roles y responsabilidades del proyecto
- ✓ Preparación de casos comerciales
- ✓ Preparación de la carta del proyecto
- Selección de software de gestión de proyectos
- ✓ Definición, gestión y control de requisitos
- ✓ Desarrollo y control de la "estructura de desglose del trabajo"
- ✓ Definición, gestión y control del alcance
- ✓ Estimación, gestión y control de costos
- ✓ Desarrollo y control presupuesto

- Procesos financieros del proyecto
- ✓ Programar estimación, gestión y control
- ✓ Monitoreo del desempeño del proyecto, métricas / KPI reportando
- ✓ Gestionar cambios en el alcance del proyecto
- ✓ Informes de estado del proyecto
- ✓ Procesos de aseguramiento de la calidad
- ✓ Procedimientos de auditoría de procesos
- ✓ Procesos de control de calidad
- ✓ Evaluación, gestión y control de riesgos
- ✓ Estimación, nivelación y gestión de recursos
- ✓ Formación y desarrollo del equipo del proyecto
- ✓ Desarrollo, distribución y control de comunicaciones de los proyectos
- ✓ Identificación, participación y gestión de las partes interesadas
- ✓ Compromiso y gestión del cliente
- ✓ Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos
- ✓ Gestión de proveedores
- Administración y resolución de conflictos
- ✓ Salud y seguridad
- ✓ Gestión ambiental
- ✓ Procedimiento de aceptación de entregables
- ✓ Proceso de traspaso operativo
- ✓ Proyecto o fase, proceso de cierre y lista de verificación
- ✓ Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas
- ✓ Realización de beneficios y / o proceso de revisión posterior a la implementación
- ✓ Pautas de adaptación de la metodología
- ✓ Gestión de cambios de proyectos
- Evaluación de la complejidad del proyecto
- ✓ Plantillas de formulario

8.2 Validación de los elementos de los diferentes estándares y metodologías que compondrá el modelo integrado propuesto.

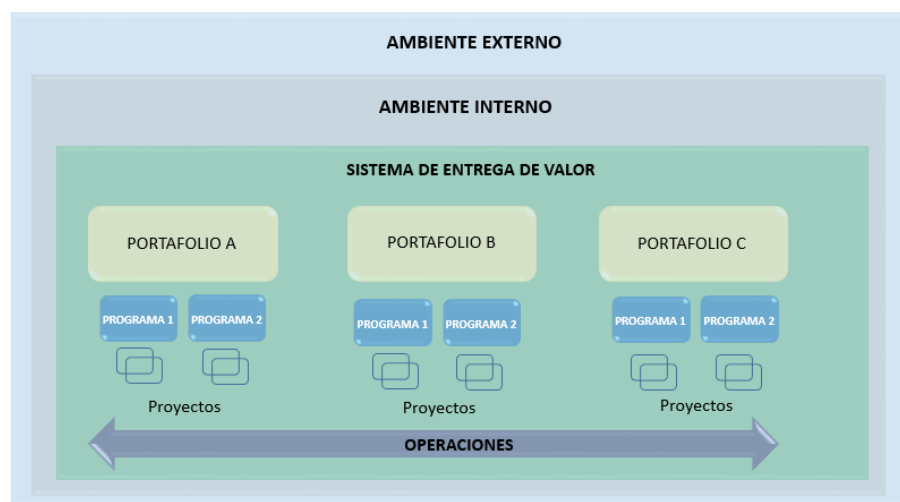
La validación de los elementos de los estándares tiene como objetivo identificar los componentes requeridos por Columbus & CIA para dar respuesta efectiva a sus necesidades particulares, como parte de este proceso se tuvieron en cuenta todos los elementos relevantes de la empresa como: misión, visión, principios y valores, política integral junto con las 5 necesidades descritas en la ilustración 27.

De acuerdo con este análisis riguroso se seleccionaron los siguientes elementos de cada uno de los estándares en gestión de proyectos:

8.2.1. Elementos del PMBOK® 7th

El modelo integrado de Columbus & CIA, tiene como eje central el sistema de valor detallado en el estándar PMBOK® 7th de acuerdo con la ilustración 28.

Ilustración 28. Sistema de Valor



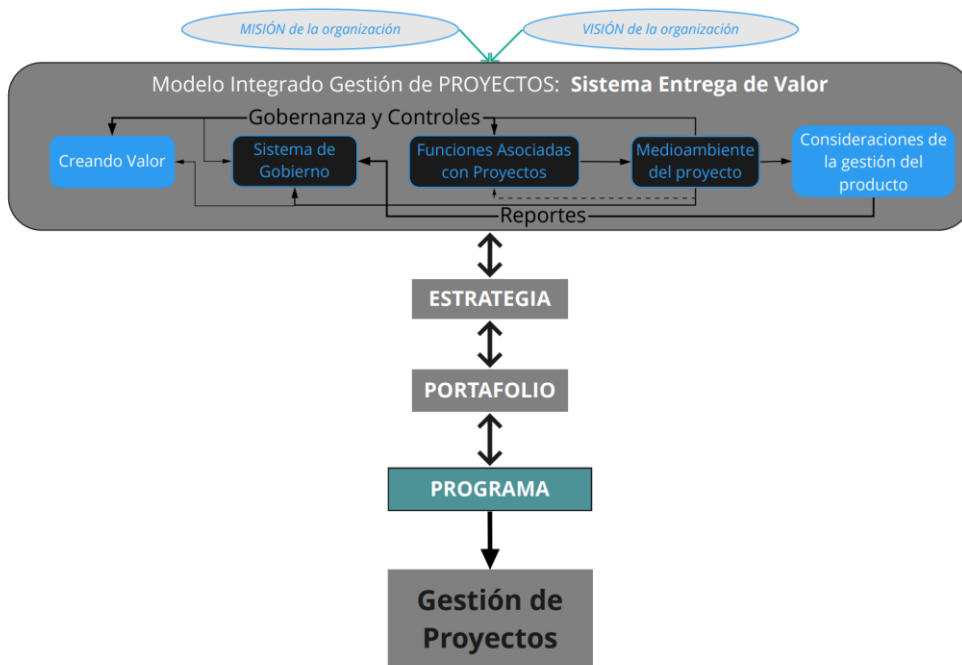
Fuente: A partir de PMBOK® 7th

Los elementos seleccionados del Sistema de Entrega de Valor del PMBOK® 7th para el modelo fueron los siguientes:

- Creando Valor
- Sistema de Gobierno
- Funciones asociadas con proyectos
- Medio ambiente del proyecto
- Consideraciones de la gestión del producto

Teniendo en cuenta que el sistema de valor busca alinear a toda la organización con los objetivos estratégicos, el diseño del modelo integrado de Gestión de Proyectos propuesto para la empresa inicia con la Misión y la visión (elementos de entrada) y el sistema de entrega de valor como se observa en la ilustración 29.

Ilustración 29. Construcción inicial del modelo a partir del Sistema de entrega de valor PMBOK® 7th



Fuente Elaboración de los autores.

Como elementos de salida del sistema de entrega de valor se tuvieron en cuenta la entrega de valor y los resultados.

Bajo este esquema, se procedió a incluir los principios y dominios requeridos por la organización:

- Principios usados en la metodología adaptada de la gestión de proyectos del PMBOK® 7th:
 - Administración
 - Interesados
 - Adaptación
 - Equipos
 - Valor
 - Calidad
 - Riesgos
 - Cambios

- Dominios del desempeño de proyectos del PMBOK® 7th:
 - Interesados
 - Equipo
 - Planeación
 - Entregables
 - Métricas

8.2.2. Elementos aplicables de otros estándares

La estructura central del modelo integrado propuesto, se diseñó a partir del PMBOK® 7th, incorporando elementos de otros estándares que sirven para robustecer el proceso de gestión de proyectos de la organización.

De acuerdo con lo anterior se identificaron los siguientes elementos de cada uno de los estándares:

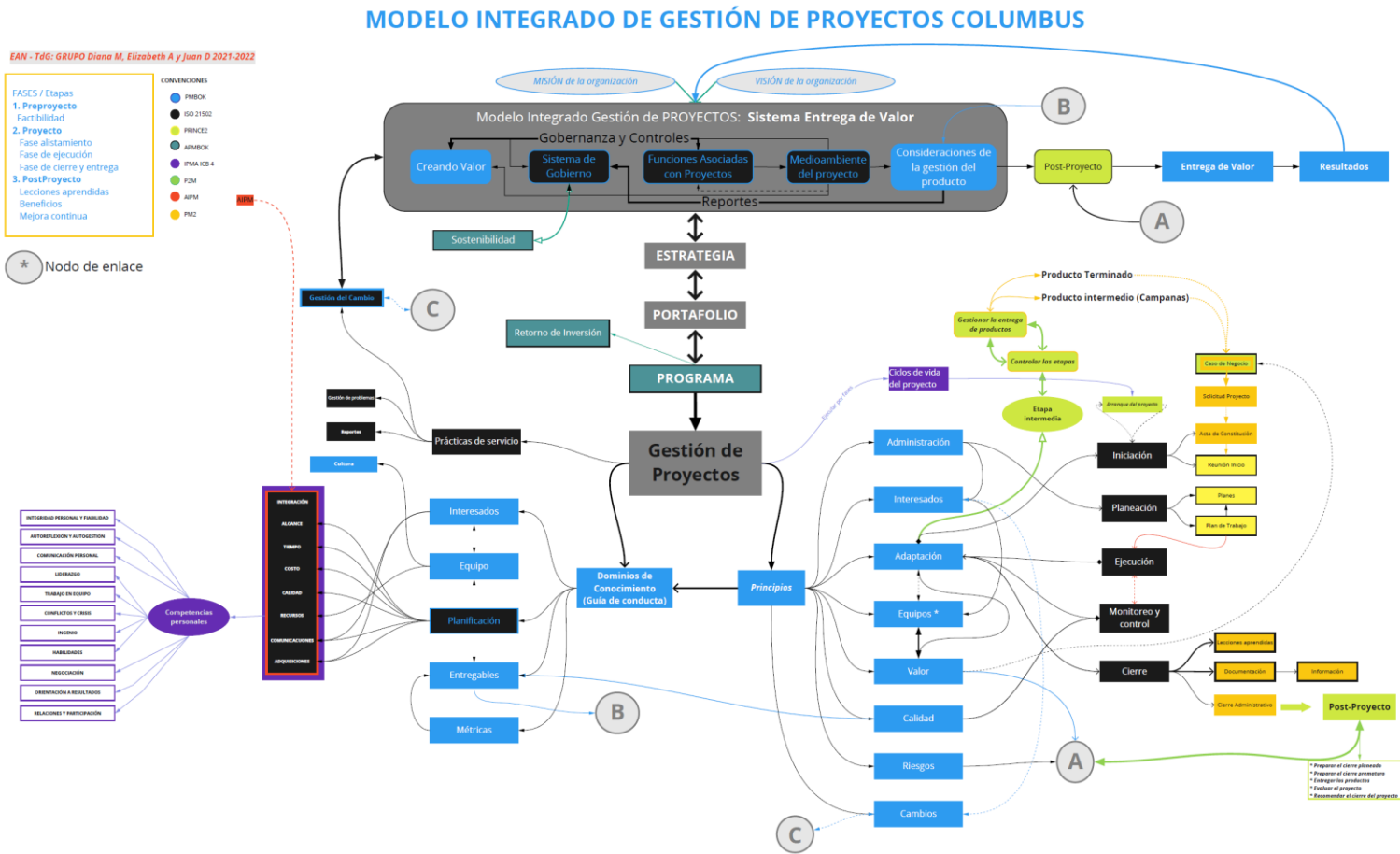
- ISO 21502:2021
 - a. Prácticas integradas a la gestión de proyectos (17)
 - b. Homologación de Sistema de Gobierno, Funciones Asociadas con Proyectos y Medio ambiente del proyecto con el sistema de entrega de valor del del PMBOK® 7th.
- PRINCE2:
 - a. Pre-proyecto
 - b. Post-proyecto
 - c. Gestión de Etapas
 - d. Gestión de entrega de producto
- APM BOK7
 - a. Programa
 - b. Sostenibilidad
 - c. Retorno de inversión
- IPMA ICB4
 - a. Ciclo de vida de proyecto
 - b. Integración
 - c. Alcance
 - d. Tiempo
 - e. Costo
 - f. Calidad
 - g. Recursos
 - Competencias personales
 - Integridad personal
 - Autorreflexiones y autogestión
 - Comunicación personal
 - Liderazgo
 - Trabajo en equipo
 - Conflictos y crisis
 - Ingenio
 - Habilidades
 - Negociación

- Orientado a resultados
- Relaciones y participación
- h. Comunicaciones
- i. Adquisiciones
- PM2
 - a. Caso de negocio
 - b. Solicitudes Proyectos
 - c. Acta de constitución
 - d. Gestionar la entrega de productos
 - e. Controlar las etapas
 - f. Lecciones aprendidas
 - g. Documentación
 - h. Información
- AIPM
 - a. Integración
 - b. Alcance
 - c. Tiempo
 - d. Costo
 - e. Calidad
 - f. Recursos
 - g. Comunicaciones
 - h. Adquisiciones

8.3 Modelo Integrado de gestión de Proyectos propuesto para Columbus & CIA.

La integración de los procesos seleccionados para el modelo integrado, junto con los elementos adicionales que se tomaron de los diferentes estándares internacionales comparados, se integran en el mapa conceptual ajustado presentado en la Ilustración 30.

Ilustración 30. Mapa conceptual Modelo integrado ajustado de comparación Estándares Internacionales.



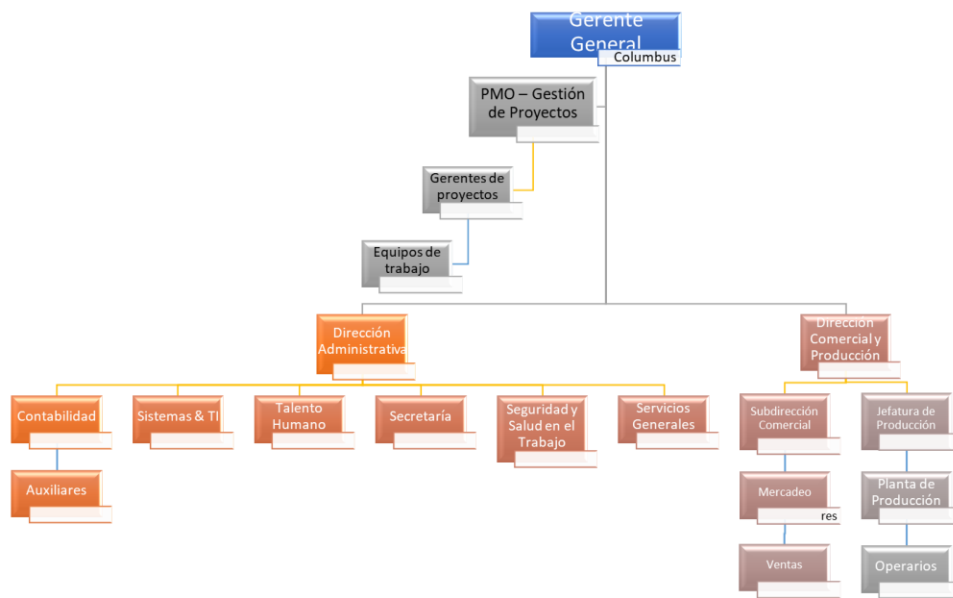
Fuente propia. Información extraída de PMI, AIPM, APMBOK, IPMA, ISO 21500, P2M y PRINCE2

(*) Nota: Este mapa conceptual puede apreciarse en su tamaño original en el siguiente enlace:

https://miro.com/app/board/uXjVOfUgZik=?invite_link_id=319748488332

La adopción del modelo propuesto implica la creación de una PMO desde el nivel de portafolios que soportará las tres líneas importantes de grupos de proyectos (tres programas) identificados previamente, dando un valor estratégico adicional a la adopción de gestión de proyectos. Por lo tanto, se propone el cambio del organigrama según la ilustración 31.

Ilustración 31. Organigrama futuro de la organización 2022 – 2023



Fuente: Elaboración de los autores y basada en organigrama de Columbus & CIA. S.A

9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

9.1 Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones fueron elaboradas con el objetivo de proponer un cambio organizacional que apalanque la implementación de la OPM en la empresa Columbus & CIA S.A, lo anterior teniendo en cuenta que los planteamientos de estándares y metodologías internacionales de Gerencia de Proyectos como el PMBOK® 7th, ISO 21502:2020 y los otros 6 estándares utilizados en el diseño del modelo integrado brindan flexibilidad en su adopción y adaptación.

- El portafolio de proyectos de Columbus & CIA, debe estar alineado con la misión, visión, objetivos estratégicos, sus principios y valores, adicionalmente se debe tener en cuenta el entorno de la compañía (interno y externo) y las necesidades y nuevas tendencias de los clientes.
- La implementación del modelo integrado de gestión de proyectos requiere, coordinar mesas de trabajo interdisciplinarias que permitan:
 - Generar lluvia de ideas, con el fin de ultimar los detalles requeridos en el modelo integrado, teniendo en cuenta la variedad en los perfiles y el profundo conocimiento de la organización.
 - Establecer el versionamiento de los artefactos que componen el modelo integrado de gestión de proyectos de acuerdo con los ajustes y mejoras que se realicen sobre él.
 - Garantizar el entrenamiento y reentrenamiento de todos los colaboradores para lograr una mejor aceptación del modelo y así facilitar su adopción.
 - Seleccionar algunos miembros del equipo para integrar un comité de gestión de cambios que supervise los indicadores clave de desempeño definidos para cada uno de los proyectos.

- Desde el aspecto del Sistema de Entrega de Valor que propone el PBMOK® 7th, Columbus y en sí, cualquier organización MiPyme debe estructurar la adopción de este sistema como factor habilitador para apoyar y facilitar los cambios organizacionales que proyecten la organización al camino futuro propuesto en el tiempo planeado.
- Teniendo en cuenta que la organización actualmente tiene dentro de su estructura vinculados varios colaboradores con más de 10 años de antigüedad en la compañía, se requiere un proceso estructurado y planeado de capacitaciones, que facilite romper los paradigmas de los colaboradores y minimizar la resistencia al cambio con el fin de lograr la adopción de la gestión de proyectos.
- Desde la perspectiva y gestión del portafolio proyectado de Columbus, se debe establecer y gestionar el grado y nivel de adopción del modelo integrado de gestión de proyectos, así como el aporte a la gestión gerencial, administrativa y de negocios de la empresa. Por esta razón, se recomienda realizar en el transcurso del desarrollo de cada proyecto los siguientes pasos:
 - Desde el cliente (externo):
 - Encuesta de satisfacción que permita evidenciar que la entrega de valor que se está proponiendo en el modelo integrado está impactando en el cambio organizacional visto desde los interesados externos.
 - Desde los colaboradores de Columbus (interno):
 - Identificar el tipo de línea de proyecto al que cada uno puede intervenir o a cuál está designado
 - Encuesta de gestión y valoración de su participación en los proyectos y cómo evalúa su aporte en él.
 - Percepción frente al modelo integrado de gestión de proyectos:
 - ✓ 1. Modelo muy sencillo
 - ✓ 2. Modelo sencillo
 - ✓ 3. Modelo moderadamente complejo
 - ✓ 4. Modelo complejo
 - ✓ 5. Modelo muy complejo

- Aportes o sugerencias desde el punto de vista de su rol al modelo integrado de gestión de proyectos.
- Se debe evaluar el nivel de madurez en gestión de proyectos de Columbus, en términos del cumplimiento de ciclo de vida de gestión de proyectos propuesto, desde la implementación de la nueva línea en el organigrama y la o las asignaciones de los respectivos roles.
- Teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones realizadas se definirá y ajustará un plan de mejoramiento al proceso de adopción del modelo integrado.

9.2 Conclusiones

- La adopción de un modelo integrado de gestión de proyectos facilita a las organizaciones alcanzar sus objetivos estratégicos.
- El resultado del diagnóstico de madurez de la compañía Columbus & CIA (medio - bajo), coincide y está alineado con la falta de innovación de la empresa. Lo que permite concluir que la gestión de proyectos es una herramienta fundamental para poder dinamizar la gestión de la organización respecto a los cambios acelerados que ha tenido el mercado en las últimas décadas.
- Las compañías requieren modelos de Gerencia de Proyectos personalizados, puesto que, los estándares y metodologías para esta área son diseñados y focalizados para atender necesidades generales de las organizaciones, por tanto, el modelo integrado de Gerencia de Proyectos propuesto; responde a las 5 necesidades identificadas (Reestructurar la organización, Gestionar el conocimiento, Gestionar y prever riesgos, Rediseñar y fortalecer el modelo comercial para incrementar ventas y alinear los equipos con la estrategia organizacional).
- Las exigencias de la economía global, incide para que las MiPYMES, se proyecten en modelo de gestión de proyectos, que promueva elevar mejores respuestas ante la dinámica del entorno empresarial, el mercado actual y la proyección a nuevos

mercados mediante la competitividad, sostenibilidad, innovación, nuevas tecnologías y responsabilidades gerenciales y organizacionales.

- Los elementos contenidos en los estándares PMBOK® 7th e ISO 21502:2020, se complementan entre sí lo cual permitió diseñar la columna vertebral del modelo integrado en Gestión de Proyectos para Columbus & CIA, desde sus 4 ejes fundamentales: la entrega de valor del proyecto, principios de la dirección de proyectos, los dominios de desempeño del proyecto y la adaptabilidad del estándar alineado con los objetivos estratégicos.
- La Gestión de Proyectos no representa en sí misma la salvación de las empresas, simplemente es un facilitador para la consecución de objetivos estratégicos, un claro ejemplo es que esta organización a pesar de la gran dificultad por la que pasó en el año 2020 debido a la pandemia que los obligo a cerrar la operación por varios meses; logró sobrevivir a esta situación sin tener implementada una Oficina de proyectos.
- La falta de gestión de las lecciones aprendidas, generan reprocesos en las organizaciones que se pueden evitar con una correcta planeación y gestión del conocimiento e innovación.
- La adaptación al nuevo modelo propuesto por PMI en su última versión del PMBOK® 7th rompe el esquema tradicional que se venía gestionando a nivel de Gerencia de Proyectos, por lo que el cambio mental del paradigma de la relación de grupos de procesos y áreas de conocimiento a los nuevos conceptos centrales de la nueva versión fueron un reto de análisis y comprensión de cómo visualizar su enfoque a partir de la entrega de valor, pasando por los principios y dominios para enfocar este cambio a un modelo adaptable a la organización y sus necesidades.

10. REFERENCIAS

AGENDA CM& La historia dentro de un sombrero. (6 feb 2012). Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=XXKv9RBkJvY&t=5s>

AIPM Professional Competency Standards for Project Management - Part A [Estándar].

(2008) Versión 1.0

AIPM Professional Competency Standards for Project Management - Part B [Estándar].

(2008) Versión 1.11

AIPM Professional Competency Standards for Project Management - Part C [Estándar].

(2010) Versión 1.12

AIPM Professional Competency Standards for Project Management - Part D [Estándar].

(2011) Versión 1.12

AIPM Professional Competency Standards for Project Management - Part F [Estándar].

(2014) Versión 2.1

AIPM Professional Competency Standards for Project Management - Part D [Estándar].

(2016) Versión 1.13

Ameijide, L. (2016). Gestión de Proyectos según PMI. Recuperado de

<http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/45590/7/lameijideTFC0116memoria.pdf>

APM Body of Knowledge 7th edition, Association for Project Management (APM) (2019)

Aston, B. (2019). Guía de gestión del portafolio de proyectos (PPM). Recuperado de: <http://bit.ly/2NBVPgj>

Axelos, (2016). The Axelos 2016 PRINCE2 Report. Recuperado de

<https://www.axelos.com/news/axelos-2016-prince2-report>

- Axelos, (2017). Managing Successful Projects with PRINCE2®, Sixth edition AXELOS Limited copyright, 2017.
- Badel, L. J. (26 de 10 de 2006). El vendedor de sombreros más antiguo de la ciudad lleva seis décadas dedicado a 'vestir' cabezas. Obtenido de El Tiempo:
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3303674>
- Bennett, N. (2017). Managing successful projects with PRINCE2® (6th edition). Sixth edition AXELOS Limited copyright 2017
- Blog Actualidad económica: Industria textil en 2021, panorama del sector en Colombia. Recuperado de <https://www.solunion.co/blog/industria-textil-en-2021-panorama-del-sector-en-colombia/>
- CARTEL(2011). BARBISIO, LA PRIMERA FÁBRICA DE SOMBREROS. (22 dic 2011). Recuperado de <https://cartelurbano.com/moda/barbisio-la-primera-fabrica-de-sombreros>
- Cobb, C. (2015). Guía para dominar la gestión de proyectos ágil. Business Book Summaries, 12 de diciembre 2016. Recuperado de [Guía para dominar la gestión de proyectos ágil.: EBSCOhost \(universidadean.edu.co\)](#)
- Concha, S. (2021). Gestión Corporativa de Proyectos – Parte 1. PMI ®. Recuperado de <https://pmi.cl/web/2021/05/06/gestion-corporativa-de-proyectos-parte-1/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20OPM%3F,para%20lograr%20sus%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos.%E2%80%9D&text=O%20dicho%20en%20simpl%3A%20%C2%A1Dirigir%20exitosamente%20los%20proyectos%20correctos!>
- Conference (2015), Integrating ISO 21500 Guidance on Project Management, Lean Construction and PMBOK, Recuperado de https://2015.creative-construction-conference.com/CCC2015_proceedings/CCC2015_27_Brioso.pdf
- Competitividad del sector textil en Colombia. Recuperado de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28501/1/2020_competitividad_sector_textil.pdf

DNP, Departamento Nacional de Planeación, 2016. CONPES 3866 Política Nacional de Desarrollo Productivo. Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3866.pdf>

Dominguez J., Ramírez C., Murillo M., Restrepo L. Guevara J. 2016. Nacimiento y Supervivencia de las Empresas en Colombia. Confecàmaras. Recuperado de

https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%C3%B0lisis_Economico_N_11.pdf

Famuwagun 2020, Project Management Methodologies and Bodies of Knowledge in Contemporary Global Projects, Recuperado:

https://www.researchgate.net/profile/Olajide-Famuwagun/publication/345742503_Project_Management_Methodologies_and_Bodies_of_Knowledge_in_Contemporary_Global_Projects/links/5fac40b4299bf18c5b69ec05/Project-Management-Methodologies-and-Bodies-of-Knowledge-in-Contemporary-Global-Projects.pdf

Franco, M. (2019). Estudios Gerenciales. Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v35n150/0123-5923-eg-35-150-81.pdf>

Franco, M, Urbano, D. 2019. Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. Recuperado de

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2968/3658#content/citation_reference_41

Garcia, F. (9 enero 2019). La importancia de la buena Gestión de Proyectos en las

Organizaciones. Recuperado de <https://pmi-mad.org/socios/articulos-direccion-proyectos/1909-la-importancia-de-la-buena-gestion-de-proyectos-en-las-organizaciones>

Grujić, J. (2019). Concept Of Resilience Implementation In Small And Medium Sized Enterprises (Smes). Proceedings of the 30th DAAAM International Symposium, pp.0839-0845. Recuperado de

[CONCEPT OF RESILIENCE IMPLEMENTATION](#)

[IN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES ...: Ebscohost
\(Universidadean.Edu.Co\)](#)

- ICONTEC. (12 de 02 de 2014). ISO 21500. Obtenido de <https://ecollection-icontec-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/pdfview/viewer.aspx?locale=es-419&Q=DFA62E5541FD3F61756340ACE820D9ED2B1DA961E0A07526&Req=>
- IL Sole ORE 24 (Enero 2021). Biella in lutto per l'imprenditore Basilio Gallo Barbisio. Recuperado de <https://www.ilsole24ore.com/art/biella-lutto-l-imprenditore-basilio-gallo-barbisio-ADxXt5DB>
- ILX Marketing Team. (2017). Which Countries Use PRINCE2 the Most? Recuperado de <https://www.prince2.com/usa/blog/countries-using-prince2>
- Incube Fernando Alba, 12 de Noviembre 2017 (Implementación de ISO 21500) (Archivo de video) Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=YvUUa6K4PhE>
- Inexmoda (2021). Observatorio Sistema Moda. Recuperado de http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2021/05/Informe-Observatorio-Sistema-Moda-Marzo-2021_compressed.pdf
- IPMA Individual Competency Baseline ICB 4, International Project Management Association (IPMA) (2015).
- ISO 21500:2021. Project, programme and portfolio management. International Standard Organization.
- Kerzner H. (2009). A Systems Approach To Planning, Scheduling, And Controlling. Ed Wiley. 10th Edition.
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. & Gemünden, H. G. (2017). The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. International Journal of Project Management, 35 (4), pp. 557-570. Recuperado de <https://www.sciencedirect-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S0263786317302041>
- Kozłowski, Remigiusz; Matejun, Marek. (2016). Characteristic Features Of Project Management In Small And Medium-Sized Enterprises. E+M Ekonomie a

Management; Librec Tomo 19, N.º 1, (2016): 33-48. Recuperado de <https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/1774578271/23CE208D4C264021PQ/1?accountid=34925>

Lacorazza, J. C. (28 de 07 de 2021). Antecedentes Columbus y Cía. (D. Munévar, Entrevistador)

Lacorazza, J. P. (28 de Julio de 2021). Panorama Comercial Columbus & CIA. Recuperado de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-sector-sombreros-colombia-2017-exportaciones-rci318.pdf>

Luigi, P. y Monassi, M. (Mar 2021). The New ISO 21502. PM World Journal (ISSN: 2330-4480) The New ISO 21502. Vol. X, Issue III – March 2021. Recuperado de <https://pmworldjournal.com/article/the-new-iso-21502>

La República. (2021). DNP proyecta que la economía colombiana crecerá 7,5% en 2021 y 4,3% en 2022. La República, Diario de Economía, Colombia. Lunes, 13 de septiembre de 2021. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/dnp-proyecta-que-la-economia-colombiana-crecera-75-en-2021-y-43-en-2022-3231707>

Lázaro, D. Laverde, J. y Guacheta, K. (2013). Evaluación de madurez en gestión de proyectos en las organizaciones. Universidad Escuela de Administración de Negocios. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5917/LazaroDavid2013.pdf;jses>

Loughnane, L. (2014). Innovation and Strategy: Linking Management Practices to Achieve Superior Performance. European conference on innovation and entrepreneurship. Academic Conferences International Limited, Reading, pp 311–319. Recuperado de [Innovation and Strategy: Linking Management Practices to Achieve Superior Performance - ProQuest \(universidadean.edu.co\)](https://www.proquest.com/economics/innovation-and-strategy-linking-management-practices-to-achieve-superior-performance/docview/1774578271/23CE208D4C264021PQ/1?accountid=34925)

- Master of Project Academy. (2021). PMBOK® 7th Edition is Coming. Recuperado de <https://blog.masterofproject.com/pmbok-7th-edition/>
- Mazurkiewicz, I. (2018). La Gestión De Proyectos En La Pequeña Y Mediana Empresa Desde Una Perspectiva Epistemológica. *ww.revistanegotium.org.ve / núm. 40 (año 14) pág. 64-76*. Recuperado de [La gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa desde una perspectiva epistemológica - ProQuest \(universidadean.edu.co\)](http://www.revistanegotium.org.ve)
- Medina, M.S. (2004). Conectando los proyectos con la estrategia empresarial. (2004). PMI Global Congress 2004, Buenos Aires. Recuperado de: <https://bit.ly/2Zv1abW>
- Meister, W. (2006). Successful project management for small to medium enterprises (SMEs). PMI. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/successful-pm-small-medium-enterprises-7631>
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success – A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28, pp. 807-817. Recuperado de <https://www-sciencedirect-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S026378631000967>
- MinTrabajo, (2019). MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia. Ministerio del Trabajo. Colombia. Recuperado de <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Narváez, S. (2021). Creadores Criollos. Archivo Cartel Urbano. Recuperado de <https://cartelurbano.com/moda/barbisio-la-primera-fabrica-de-sombreros>
- P2M, 2017. P2M A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation

Pérez, René. (2019). Barbisio Colombia, los sombreros que usan famosos como Bruce Willis. Bogotá: El Tiempo.

Persin 2017 Comparison of the Structure, Elements and the Scope of Global Standards in Project Management, Recuperado: <https://search-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/2101265137/fulltextPDF/7769FC3546964FA5PQ/1?accountid=34925>

Pineda, L. y Ortiz. (2010). Optimización Del Esquema De Inventarios Para Una Empresa De Producción De Filtro Para Sombreros, Caso Columbus & CÍA. S.A. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7345/tesis381.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Pinto, J. K., & Rouhiainen, P. J. (Eds.). (2001). Project Critical Success Factor. In Building Customer-Based Project Organisations. Retrieved June 20, 2005, from <http://pmi.books24x7.com/toc.asp?bookid=3777>

PM² Project Management Methodology Guide Metodología de Gestión de Proyectos PM² V3.0.1, EU (2021)

PMI 2014, Ponencia Origen de la norma ISO 21500, Recuperado de http://iso-21500.es/sites/default/files/ficheros_adjuntos/ponencia_iso_21500

Project Management Association of Japan PMAJ (2017). P2M Bibelot (Overview of P2M Third Edition). Recuperado de <https://www.pmaj.or.jp/ENG/>

Project Management Institute. (2021). PMBOK Guide- Project Management Body of Knowledge. Seventh Edition.

Project Management Institute. (2014). Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide.

Project Management Institute. (2018). The standard for Organizational Project Management (OPM) (1st ed.). Newtown Square, PA.

Project Management Institute. (2017). The Standard for Portfolio Management. Fourth Edition.

Project Management Institute. (2017). The Standard for Programs Management. Fourth Edition.

Project Management Institute. (2021). Value Delivery System Explainer. Recuperado de <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/pmbok-standards/value-delivery-system-explainer.pdf?v=8cf8f772-736c-4cb7-b3f9-814e29f40c94>

Observatorio sistema moda 2021 marzo Inexmoda (2021). Recuperado de http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2021/05/Informe-Observatorio-Sistema-Moda-Marzo-2021_compressed.pdf

RAE, Real Academia Española, 2021, recuperado de <https://dle.rae.es/actividad>

RedesSociales.2021. Recuperado de <https://www.facebook.com/Sombreros-barbисio-1146193092070226/> y <https://www.instagram.com/p/B4F-pHuF85x/>

Rincon, I. (2007). Mini y micro proyectos. Conference Paper Quality Management. PMI. Spanish Articles 14 November 2007. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/es-principios-de-gestion-de-proyectos-gestionar-pequenos-proyectos-7168>

Sallenave, J. 2004. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma. Recuperado de https://books.google.es/books?id=bqPzq_LvWOQC&printsec=frontcover&hl=es&source=qbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Senet 2019, Analysis and comparison of ISO 21500 - Guidance on project management and PMBOK 6th Guide, Recuperado de <https://www.atlantispress.com/proceedings/senet-19/125925995>

Shahida, V y Jowah, L. (2020). A Study of the Impact of Project Managers' Power and Influence on their Organisation's Project Management Maturity. MATEC Web of Conferences 312, 03001 (2020). Recuperado de [A Study of the Impact of Project Managers' Power and Influence on their Organisation's Project Management Maturity - ProQuest \(universidadean.edu.co\)](#)

Solarte-Pazos, L. & Sánchez-Arias, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0.

Innovar, 24(52), 5-18. [Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0 - ProQuest \(universidadean.edu.co\)](#)

Spalek, S. 2005. Critical success factors in project management. To fail or not to fail, that is the question!. PMI®. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/critical-success-factors-project-management-7568>

Stolarska, E. (2019). Can Agile Management Methods Be Functioned In Investment Projects?. Department of Economics, Investment and Real Estate, Faculty of Management, Częstochowa University of Technology. Recuperado de [CAN AGILE MANAGEMENT METHODS BE FUNCTIONED IN INVESTMENT PROJECTS?: EBSCOhost \(universidadean.edu.co\)](#)

Suleiman Z.,Dikhanbayeva D.,Shaikholla S.,Turkyilmaz A. (2021). Readiness Assessment of SMEs in Transitional Economies: Introduction of Industry 4.0. ACM International Conference Proceeding SeriesPages 8 - 138 January 2021. Recuperado de [Scopus - Document details - Readiness Assessment of SMEs in Transitional Economies: Introduction of Industry 4.0 | Signed in \(universidadean.edu.co\)](#)

Toi, H y Perry, C. (). How mind maps affect the practice of project management in SMEs: [How mind maps affect the practice of project management in SMEs.: EBSCOhost \(universidadean.edu.co\)](#)

Terrazas, P. (2009). Modelo Conceptual Para La Gestión de Proyectos. PERSPECTIVAS, núm. 24, julio-diciembre, 2009, pp. 165-188 Universidad Católica Boliviana San Pablo. Cochabamba, Bolivia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160009.pdf>

The industrial management of SMEs in the era of Industry 4.0: Recuperado de [The industrial management of SMEs in the era of Industry 4.0.: EBSCOhost \(universidadean.edu.co\)](#)

Turner, Rodney; Ledwith, Ann; Kelly, John. (2012). Management Decision: Project management in small to medium-sized enterprises; London Tomo 50, N.º 5,

Recuperado de <https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/1014243808/23CE208D4C264021PQ/8?accountid=34925>

Van Haren 2013, ISO 21500 in Practice – A Management Guide, Recuperado: <https://www.vanharen.store/iso-21500-in-practice-a-management-guide/>

Wallace, W. (2002). Gestion de Proyectos. Edinburgh Business School. Heriot-Watt University. Recueprado de <https://ebs.online.hw.ac.uk/documents/course-tasters/spanish/pdf/pr-bk-taster.pdf>

Whitaker, Sean. (2014). The Benefits of Tailoring. PMI©, recuperado de: <https://www.pmi.org/learning/library/tailoring-benefits-project-management-methodology-11133>

ANEXOS

ANEXO A: Modelo integrado

El modelo general puede ser consultado en el anexo impreso o a través del link:

<https://miro.com/app/board/uXjVOfUgZik=>

ANEXO B: Instrumento de Diagnóstico de Madurez en Proyectos

1. ¿Las metas y los objetivos estratégicos de su organización se comunican y las entienden todos los equipos de proyectos?
 - a) Definitivamente no
 - b) No creo
 - c) Parcialmente:
 - d) Se hace el esfuerzo
 - e) Definitivamente si

2. Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad?
 - a) Definitivamente no
 - b) No creo
 - c) Parcialmente:
 - d) Se hace el esfuerzo
 - e) Definitivamente si

3. ¿Su organización (cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de administración de proyectos?
 - a) Definitivamente no
 - b) No creo
 - c) Parcialmente:

- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

4. Su organización utiliza datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos de planeación y re-planeación?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

5. ¿Su organización establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6. ¿Su organización tiene los procesos, herramientas, directrices y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, conocimiento y niveles de experiencia de los recursos del proyecto de tal manera que la asignación de los roles del proyecto sea adecuada?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

7. ¿Los gerentes de proyecto de su organización comunican y colaboran de manera efectiva y responsable con los gerentes de proyecto de otros proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

8. ¿Su organización tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas del proyecto para asegurar que la información sea consistente y precisa?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

9. ¿Su organización utiliza tanto estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

10. ¿Su organización tiene hitos (milestones) definidos, donde se evalúan los entregables de proyecto para determinar si se debe continuar o terminar?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

11. ¿Su organización utiliza técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

12. ¿Su organización tiene actualmente una estructura organizacional que apoya a la comunicación y colaboración efectiva entre proyectos dentro de un programa enfocado a mejorar los resultados de dichos proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

13. ¿Los gerentes de programas o multiproyectos evalúan la viabilidad de los planes del proyecto en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

14. ¿Los gerentes de programas o multiproyectos entienden como sus programas y otros programas dentro de la organización forman parte de los objetivos y estrategias generales de la organización?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:

- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

15. ¿Su organización establece y utiliza estándares documentados; ejecuta y establece controles, y evalúa e implementa mejoras para los procesos de administración de proyectos de sus Programas o Multiproyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

16. ¿Su organización considera de manera efectiva la carga de trabajo, requerimientos de ganancias o márgenes y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que puede emprender?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

17. ¿Su organización define y prioriza los proyectos de acuerdo a su estrategia de negocio?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

18. ¿Su organización esta "proyectizada" en lo referente a las políticas y valores de la administración de proyectos, un lenguaje común de proyecto y el uso de los procesos de la administración de proyectos a través de todas las operaciones?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

19. ¿Su organización utiliza y mantiene un marco de referencia común de trabajo metodología y procesos de administración de proyectos para todos sus proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

20. ¿Los ejecutivos de su organización están involucrados directamente con la dirección administración de proyectos, y demuestran conocimiento y apoyo hacia dicha dirección?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

21. ¿Su organización establece estrategias para retener el conocimiento de recursos tanto internos como externos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

22. ¿Su organización balancea la mezcla de proyectos dentro de un portafolio para asegurar la salud del mismo?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

23. ¿Su organización recolecta medidas de aseguramiento de la calidad en sus proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

24. ¿Su organización cuenta con un repositorio central de métricas de proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

25. ¿Su organización utiliza métricas de sus proyectos para determinar la efectividad de los programas y portafolios?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

26. ¿Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros cuando selecciona proyectos?

- a) Definitivamente no

- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

27. ¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al momento de seleccionarlos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

28. ¿Su organización reconoce la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez organizacional como parte de su programa de mejora en administración de proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

29. ¿Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios anteriores a la metodología de administración de proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente:
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

1. ¿Cuántas diferentes metodologías de Dirección de Proyectos existen en su Organización (ej. considere si la metodología de Dirección de Proyectos de desarrollo de

sistemas es diferente a la metodología de Dirección de Proyectos para el desarrollo de nuevos productos?

- a) No tenemos ninguna metodología estandarizada
- b) Cada especialidad o área de negocio desarrolla y aplica su propia metodología

2. Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:

- a) No se sigue una metodología estandarizada, depende del gerente de proyecto en turno y de su equipo de trabajo
- b) Sólo están estandarizados los procesos de administración del alcance y del tiempo
- c) Lo indicado en (b), además de los procesos de Costo y Calidad
- d) Lo indicado en (c), además de los procesos de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos humanos y Riesgo
- e) Se integran de manera eficiente las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos

3. La metodología de Dirección de Proyectos de mi organización establece métricas para el cálculo de Indicadores Principales de Desempeño (KPiS) de acuerdo con los objetivos del proyecto para:

- a) No se utiliza ningún indicador de desempeño o no se tiene una metodología estandarizada
- b) Alcance y Tiempo
- c) Lo indicado en (b), además de Costo y Calidad
- d) Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos Humanos y Riesgo
- e) Se integran de manera eficiente KPIs de las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos

4. La aprobación de un Plan de proyecto en mi organización contempla:

- a) Los planes se aprueban sin que se siga ninguna metodología o estandarizada
- b) Un presupuesto y un programa que no están integrados y sin una estructura de desglose de trabajos (WBS)

- c) Acta del proyecto, WBS, estimados de costo, presupuesto y cronograma
- d) Lo indicado en (c) además del plan de calidad y el plan de adquisiciones
- e) Lo indicado en (d), además de análisis de riesgo, evaluación de participantes (stakeholders), asignación y balanceo de recursos, roles y responsabilidades, y plan para administración de cambios.

5. En mi organización la administración de cambios con respecto al Plan autorizado del proyecto (línea base) se lleva a cabo de la siguiente manera.

- a) No se administran los cambios.
- b) Midiendo su impacto para facilitar la autorización de los mismos por los niveles facultados para hacerlo
- c) Lo indicado en (b) y se registra en una bitácora de cambios con los datos mas relevantes.
- d) Lo indicado en (c) de acuerdo a una metodología estandarizada de administración de cambios integrada con una metodología de administración de la configuración.
- e) Lo indicado en (d), con un repositorio empresarial en una base de datos manejada por una herramienta corporativa de dirección de proyectos en línea que me permite documentar y difundir todos los cambios.

6. En mi organización las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:

- a) No tenemos un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas ni para la mejora continua
- b) Cada gerente de proyecto guarda los documentos principales de sus proyectos
- c) Existe una proceso de generación de lecciones aprendidas y se difunde al terminar cada proyecto
- d) Lo indicado en (c) además de que la PMO aplica las lecciones aprendidas para el proceso de mejora continua de procesos de Dirección de Proyectos
- e) Lo indicado en (d) además de contar con un repositorio de lecciones aprendidas y de procesos actualizados en una herramienta de software de dirección corporativa de proyectos en línea y de fácil acceso para todos los involucrados

1. En mi Organización, las herramientas de Software disponibles para Dirección de Proyectos (con licencias disponibles para más del 80% de los proyectos) son:
 - a) No existen herramientas para Dirección de Proyectos
 - b) Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.
 - c) Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.
 - d) Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real
 - e) Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas corporativos (Administración de Documentos, ERP, CRM,...)

2. En mi Organización, las herramientas de Software que realmente se usan para la Dirección de Proyectos (con evidencia de uso en más del 80% de los proyectos) son:
 - a) No existen herramientas para Dirección de Proyectos
 - b) Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.
 - c) Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.
 - d) Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real
 - e) Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas corporativos (Administración de Documentos, ERP, CRM,...)

3. Con respecto a la Dirección de Proyectos individuales, en mi organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

- a) No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.
- b) Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente.
- c) Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada.
- d) Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (Earned Value Management), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.
- e) Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo (análisis cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo, ...)

4. Con respecto a la Dirección de Programas y Multi-Proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

- a) No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.
- b) Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente.
- c) Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada.
- d) Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (Earned Value Management), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.
- e) Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo (análisis cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo, ...)

5. Con respecto a la Dirección del Portafolio, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

- a) No se tiene un estándar, cada Director de Portafolio lo usa a su discreción
- b) Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa sólo reciben: un informe resumen (en papel o electrónico) de los Gerentes de Programas y Proyectos con la información del estado de los proyectos.
- c) Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una página de Intranet o Internet en la que pueden consultar la información de los proyectos, pero sin poder llegar a mayores detalles.
- d) Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del Portafolio, Programas o Proyectos.
- e) Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que tienen un Panel de Control Ejecutivo, con indicadores de desempeño tanto de objetivos de negocio, como de objetivos de proyecto, en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del portafolio, Programas o Proyectos.

6. Con respecto a la distribución y recopilación de información a todos los Miembros del equipo, Gerentes Funcionales o de Línea, y cualquier participante en los proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y o presentan igual), para:

- a) No se tiene estándar, cada participante lo usa a su discreción.
- b) Los participantes reciben información de los respectivos Gerentes de Proyectos en formatos estandarizados (papel o electrónicos), que llenan con sus avances y lo regresan al Gerente de Proyecto.
- c) Los participantes tienen acceso directo a las herramientas de software de dirección de proyectos e ingresan sus avances y estado de sus tareas en herramientas individuales por proyecto.

- d) Lo indicado en (c), con un control de horas por persona y de cualquier otro tipo de recurso (interno o externo) que se requiera para el desarrollo de sus tareas, en herramientas individuales por proyecto.
- e) Lo indicado en (d), en una herramienta en línea y en tiempo real (Servidor de Proyectos), con un sistema de autorizaciones por parte de sus Líderes Funcionales y de Proyecto, ligado automáticamente al sistema de correo electrónico de la organización.

1. En mi organización, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

- a) No existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos
- b) Existe un proceso de selección y desarrollo natural los sobrevivientes se van desarrollando en las trincheras
- c) Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos en algunas áreas de la empresa
- d) Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo
- e) Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo que está ligado al proceso de evaluación de desempeño

2. En mi Organización. el estado actual del uso del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

- a) Ni se usa ni existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos
- b) Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos pero sólo lo usa el que esté interesado por sí mismo
- c) Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y se usa en algunas áreas de la empresa
- d) Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y existe evidencia de uso a nivel corporativo en más del 80% de Directores de Portafolio,

Gerentes de Programas y de Proyectos, Miembros del Equipo y demás involucrados

- e) Lo indicado en (d), además de que está ligado al proceso de evaluación de desempeño y al proceso de determinación de pagos, bonificaciones y promociones con base en el desarrollo personal y en los resultados obtenidos

3. En mi Organización, el Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos de acuerdo con los niveles de puestos:

- a) Ya había contestado que no existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos
- b) Está dirigido a los Gerentes de Proyecto
- c) Lo indicado en (b) y a los Miembros del Equipo
- d) Lo indicado en (c) y a los Gerentes de Programas y multiproyectos
- e) Lo indicado en (d) y a los Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos de la Organización

4. Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos y específicamente en el conocimiento de la metodología en Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

- a) No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de conocimiento en Dirección de Proyectos
- b) Se autorizan cursos aislados para individuos que lo solicitan
- c) Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo
- d) Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la Organización y con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)
- e) Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas Internacionales

4. Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos, y específicamente en el conocimiento del uso de las herramientas de software de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

- a) No se tienen contemplados cursos en el uso de herramientas de software de Dirección de Proyectos, nuestro personal es autodidacta
- b) Se autorizan cursos aislados en uso de herramientas de software para individuos que lo solicitan
- c) Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo
- d) Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la organización con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)
- e) Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas internacionales

5. Con respecto a la Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

- a) No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de desempeño en Dirección de Proyectos
- b) Lo indicado en (a), pero al monitorear el desempeño de los proyectos se evalúa indirectamente el desempeño de los participantes.
- c) Lo indicado en (b), pero se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño de Dirección de Proyectos para los Gerentes de Proyecto
- d) Lo indicado en (c) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Programas y Multiproyectos, Miembros de Equipo, Gerentes Funcionales Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos).
- e) Lo indicado en (d) con un sistema auditorias de desempeño de procesos de Dirección de Proyectos, integrado al sistema de calidad de la corporación.

6. Con respecto a la Competencia Persona de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

No se tiene contemplado la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a posiciones de Dirección de Proyectos

- a) Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a las diferentes posiciones relacionadas con la Dirección de Proyectos, pero no se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.
- b) Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a posiciones de Gerentes de Proyectos, y se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.
- c) Lo indicado en (c) pero también para Gerentes de Programas y Multiproyectos y Directores de Portafolio.
- d) Lo indicado en (d) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Proyecto, Gerentes de Programas y Multiproyectos, Miembros del Equipo, Gerentes Funcionales, directores de Portafolio y Altos Ejecutivos)

1. La metodología de la administración del riesgo de proyectos en mi Organización es:

- a) Inexistente
- b) Más informal que formal
- c) Basada en una metodología estructurada soportada por políticas y procedimientos
- d) Basada en una metodología estructurada soportada por políticas, procedimientos, plantillas con lecciones aprendidas de proyectos anteriores y formas estandarizadas para ser llenadas
- e) Lo indicado en (d), además de servir de base para los criterios de toma de decisiones a nivel Programas, Multi-Proyectos y Portafolio de Proyectos de la Organización

2. La cultura de Dirección de Proyectos dentro de mi Organización es mejor descrita como:

- a) Nadie confía en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto

- b) Intromisión ejecutiva, lo que ocasiona un exceso de documentación y micro administración
- c) Con políticas y procedimientos, pero sólo en algunas áreas dirigidas por proyectos, y con nula o con deficiencias en áreas matriciales
- d) Basada formalmente en políticas y procedimientos, con roles y responsabilidades bien definidos a nivel Miembros del Equipo, Gerentes de Proyecto, Gerentes Funcionales, Sponsors, Gerentes de Programas o Multi-proyectos, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos, en todas las áreas de la Organización
- e) Lo indicado en (d), pero ya convertida en la forma habitual de trabajo de todos los involucrados, basada en la confianza, comunicación y cooperación

3. En mi organización, el proceso de selección y priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo es:

- a) No existe un proceso de selección o priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo
- b) La selección y priorización se realiza de acuerdo con el área que tenga más poder en la organización ó grite más fuerte
- c) Existe un Comité de Decisiones que analiza las propuestas de proyectos para hacer una selección y priorización de los mismos, y determina que el portafolio resultante esté alineado con los objetivos estratégicos de la Organización
- d) Lo indicado en (c), con un proceso estandarizado de selección y priorización de proyectos, basado en algún modelo de medición de beneficios, factibilidad financiera, balance score card, u otros
- e) Lo indicado en (d), con herramienta de Dirección de Proyectos en donde se publica claramente para los involucrados autorizados el proceso de selección y priorización, además de balancear los recursos estratégicos, de acuerdo con los requerimientos de cada proyecto, para generar planes realistas acordes con la capacidad de la Organización

4. Los criterios en que se basa la priorización de proyectos en mi Organización contempla:

- a) No hay criterios

- b) Clientes y grado de dificultad
- c) Lo indicado en (b), beneficios subjetivos y financieros
- d) Lo indicado en (c), beneficios financieros y riesgo
- e) Lo indicado en (d), alineación con obj. estratégicos, ventaja competitiva, sinergias y alianzas estratégicas

5. En mi Organización se hacen revisiones periódicamente en los Puntos de Control (Quality Gates) establecidos, para la aprobación de fases sucesivas de los proyectos, y cuando es necesario, se genera un documento de requerimiento de cambios para someterlo a evaluación y autorización por parte del Comité de Decisiones

- a) Definitivamente no
- b) En algunos casos, porque lo solicitan algunos clientes
- c) Lo indicado en (b) y en algunas áreas específicas de la Organización
- d) Lo indicado en (c) y en los proyectos estratégicos
- e) En todo el portafolio corporativo

6. Los Indicadores de Desempeño Principales (KPI'S) que se usan para el monitoreo del portafolio corporativo son:

- a) No se tienen definidos Indicadores de Desempeño
- b) Se tienen algunos Indicadores por proyecto pero no es posible integrarlos en Programas o Portafolios
- c) Se cuenta con Indicadores básicos de Dirección de Proyectos (tiempo, costo, alcance, calidad, etc.) estandarizados y de fácil integración a Programas y Portafolio
- d) Lo indicado en (c), además de Indicadores de Negocio (NPV, ROI, IRR, etc.)
- e) Lo indicado en (d), incorporando el concepto de riesgo y la alineación con objetivos estratégicos corporativos

1. Mi Organización establece y utiliza métricas para iniciar formalmente sus Programas o Multi- proyectos (Proceso de Inicio)

- a) Definitivamente no

- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

2. Mi Organización identifica, evalúa e implementa mejoras para los procesos principales de Dirección de Programas y Multi-Proyectos:

- a) Definitivamente no se hace nada al respecto
- b) Para los procesos de Planeación
- c) Lo indicado en (b), además de los procesos de Ejecución
- d) Lo indicado en (c), además de los procesos de Control y Cierre
- e) Lo indicado en (d), además de contar con un proceso de recopilación y difusión de lecciones aprendidas y un proceso de mejora continua

3. Mi Organización establece y utiliza métricas de desempeño para los procesos de las diferentes áreas del conocimiento de la Dirección de Programas y Multi-proyectos

- a) Definitivamente no
- b) Tiempo y Costo
- c) Lo indicado en (b), además de Alcance y Calidad
- d) Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Recursos Humanos Comunicaciones y Riesgo
- e) Se integran en forma eficiente las nueve áreas del conocimiento

4. Mi Organización considera de manera efectiva la carga de trabajo de los recursos involucrados en los proyectos, requerimientos de ganancias o márgenes, y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que se puede emprender

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente sí

5. Mi Organización planea la utilización de recursos de la siguiente manera:
 - a) No se planea con base en límites o restricciones de recursos reales, los recursos se asignan y se buscan conforme se autorizan los proyectos
 - b) Se revisan las disponibilidades de los recursos estratégicos y las prioridades conforme se va detallando el cronograma para su autorización
 - c) Se planean los proyectos estableciendo perfiles con las habilidades necesarias en la asignación de actividades para posteriormente planear las asignaciones basadas en la disponibilidad real de recursos
 - d) Lo indicado en (c), pero únicamente se revisan capacidades de trabajo para posteriormente balancear sobre-asignaciones en un horizonte de no más de 6 meses
 - e) Lo indicado en (d), con la facilidad de un sistema centralizado de Dirección de Proyectos que facilita la solución de sobrecargas de trabajo al manejar una base de datos integral en un servidor.

1. En mi Organización, el estado actual de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) es:
 - a) No existe una Oficina de Dirección de Proyectos en mi organización
 - b) Alguien (grupo o individuo) dentro de la Organización ha tomado el rol de la PMO, sin estar reconocido oficialmente.
 - c) Existen algunas PMOs en algunos departamentos pero sin trabajar en forma integrada
 - d) Lo indicado en (c), además de existir una PMO a nivel corporativo con funciones, roles y responsabilidades claramente definidos
 - e) Lo indicado en (d), existiendo una integración total, con una metodología estandarizada y un proceso de mejora continua establecido.

2. En mi organización el nivel de responsabilidad de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) se limita a:
 - a) No existe una PMO oficialmente establecida en mi organización

- b) Dar soporte a proyectos para la correcta utilización de técnicas y herramientas en dirección de proyectos, establece métodos, procesos y estándares
 - c) Lo indicado en (b), además recopila información de todos los proyectos para consolidación y análisis de las desviaciones y pronósticos emitiendo informes consolidados a toda la organización. Se encarga también de la capacitación en Dirección de Proyectos; y actúa como consultor o mentor interno
 - d) Lo indicado en (c), además de hacer auditorias y recomendaciones a los proyectos, asigna y balancea los recursos del portafolio de acuerdo a las prioridades establecidas, establece el plan de desarrollo de competencia de los gerentes de proyecto y puede participar en el comité de decisiones
 - e) Lo indicado en (d), además de tener completa responsabilidad de la dirección del portafolio, estableciendo prioridades del mismo de acuerdo al plan estratégico de la empresa
3. En mi organización la ayuda que proporciona la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) a los ejecutivos se limita a:
- a) No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida
 - b) Existe una PMO, pero no se percibe una gran ayuda, más bien es reconocida como un generador de burocracia y un gasto innecesario
 - c) Se reconoce su ayuda para la identificación, planeación y control de proyectos con orden
 - d) Lo indicado en (c) pero además como un gran contribuidor para alcanzar el éxito de los objetivos de los proyectos
 - e) Lo indicado en (d), pero además es parte fundamental en el logro de los objetivos estratégicos de la organización
4. Los roles definidos en la Oficina de Dirección de Proyectos de mi Organización son los siguientes:
- a) No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida
 - b) Existe una PMO, pero no se tienen claramente definidos los roles y responsabilidades de los integrantes

- c) Están definidos los roles de Ejecutivo de la PMO, Especialista en a Metodología y Administrador de Datos, y se actúa conforme a ellos
- d) Lo indicado en (c), además de estar definidos los roles de Instructor o Mentor de Dirección de Proyectos Mentor de herramientas de Dirección de Proyectos y Especialistas para help desk, y se actúa conforme a ello.
- e) Lo indicado en (d), además de estar definidos los roles de Director del Portafolio de Proyectos y Administrador de Recursos Estratégicos y se actúa conforme a ellos

5. En mi Organización las comunicaciones corporativas en lo relacionado con flujo de información de Dirección de Proyectos se definen como:

- a) Informales
- b) Se establecen comunicaciones directamente entre los involucrados, mediante cartas, faxes y correos electrónicos según el gusto de los involucrados
- c) Existe un sistema establecido por la PMO pero con algunos problemas de eficiencia y confiabilidad
- d) Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software personalizadas
- e) Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software basadas en un servidor central, manteniendo una comunicación en línea y en tiempo real con todos los involucrados

ANEXO C: Fichas Técnicas del Portafolio de Proyectos Columbus

Las fichas técnicas de los proyectos pueden visualizarse a continuación o consultadas en el siguiente objeto insertado:



1737 - Fichas de
Proyectos_Descripci



RESUMEN ALTO NIVEL GESTIÓN PROYECTOS

DATOS GENERALES DE LOS PROYECTOS

Fecha:

30/11/2021

PROYECTO	Diagnóstico estado de madurez y gestión del cambio organizacional																																					
	Descripción	Detalle																																				
TIPO PROYECTO	Proyectos Administrativos (Gestión de Proyectos)																																					
ALCANCE	Que incluye	1. Evaluación gerencial del estado de madurez en gestión y gerencia de proyectos 2. Plan de acciones para la adopción de gestión de proyectos 3. Identificación de riesgos para la adopción de la gestión de proyectos 4. Propuesta de modelo de cambio organizacional para la adopción de proyectos																																				
	Que se excluye	1. El diseño, propuesta y proyecto para la adopción de gestión de proyectos 2. Evaluación y construcción de matriz de clasificación de riesgos (impacto-probabilidad) y todo el proceso de gestión de riesgos para la adopción de gestión de proyectos 3. Ejecutar el plan o modelo de cambio organizacional.																																				
OBJETIVOS	1. Determinar el nivel de madurez de Columbus en gestión de proyectos 2. Establecer las acciones a seguir para preparar el camino para la adopción de gestión de proyectos 3. Identificar los riesgos organizacionales, políticos, clima y cultura y externos que puedan afectar el proceso de adopción de gestión de proyectos 4. Proponer el modelo de cambio organizacional basado en gestión de proyectos																																					
KPIs	Indicadores de resultado: 1. Nivel de Madurez en GP = (Dimensiones evaluadas)/(Total dimensiones) 2. Documento plan de acciones a seguir 3. Documento plan estratégico de atención a riesgos en la adopción de gestión de proyectos 4. Propuesta de modelo de cambio organizacional	Indicadores de desempeño del proyecto: 1. Cumplimiento del cronograma = (Hitos cumplidos)/(Hitos planeados) 2. Cumplimiento del presupuesto = (Ejecución presupuesto)/(Ejecución presupuesto planeada) 3. Desempeño del proyecto (DP) = (Cumplimiento del cronograma + Cumplimiento del presupuesto)/2																																				
PRESUPUESTO	<p>Presupuesto del Proyecto Py.2021-001</p> <p>Diagnóstico estado de madurez y gestión del cambio organizacional</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ROL</th> <th>Tasa</th> <th>Dedicación</th> <th>Unidad</th> <th>Cantidad</th> <th>Valor Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerente del Proyecto y Experto en Diagnóstico de Madurez GP</td> <td>Todas</td> <td>50%</td> <td>Horas</td> <td>200</td> <td>15,000,000</td> </tr> <tr> <td>Análisis de Información</td> <td>Todas</td> <td>100%</td> <td>Horas</td> <td>200</td> <td>6,250,000</td> </tr> <tr> <td>Documentación Proyecto</td> <td>Todas</td> <td>100%</td> <td>Horas</td> <td>320</td> <td>3,840,000</td> </tr> <tr> <td>SubTotal</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>960</td> <td>25,090,000</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>960</td> <td>25,090,000</td> </tr> </tbody> </table>		ROL	Tasa	Dedicación	Unidad	Cantidad	Valor Total	Gerente del Proyecto y Experto en Diagnóstico de Madurez GP	Todas	50%	Horas	200	15,000,000	Análisis de Información	Todas	100%	Horas	200	6,250,000	Documentación Proyecto	Todas	100%	Horas	320	3,840,000	SubTotal				960	25,090,000	TOTAL				960	25,090,000
ROL	Tasa	Dedicación	Unidad	Cantidad	Valor Total																																	
Gerente del Proyecto y Experto en Diagnóstico de Madurez GP	Todas	50%	Horas	200	15,000,000																																	
Análisis de Información	Todas	100%	Horas	200	6,250,000																																	
Documentación Proyecto	Todas	100%	Horas	320	3,840,000																																	
SubTotal				960	25,090,000																																	
TOTAL				960	25,090,000																																	
CRONOGRAMA y ENTREGABLES de Alto Nivel	<table border="1"> <thead> <tr> <th>HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto</th> <th>Finalización estimada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planteamiento del alcance inicial</td> <td>15/12/2021</td> </tr> <tr> <td>Aprobación del acta de constitución del proyecto</td> <td>17/12/2021</td> </tr> <tr> <td>Lanzamiento del proyecto (Kick-off)</td> <td>20/12/2021</td> </tr> <tr> <td>Presentación y Aprobación línea base del proyecto</td> <td>20/12/2021</td> </tr> <tr> <td>Planificación del proyecto</td> <td>3/01/2022</td> </tr> <tr> <td>Ejecución del proyecto (demás hitos)</td> <td>13/01/2022</td> </tr> <tr> <td>Seguimiento y monitoreo (proceso semanal durante la duración del proyecto, primer día hábil)</td> <td>11/01/2022</td> </tr> <tr> <td>Cierre del proyecto</td> <td>3/03/2022</td> </tr> <tr> <td>Duración estimada</td> <td>2 Meses</td> </tr> </tbody> </table>		HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada	Planteamiento del alcance inicial	15/12/2021	Aprobación del acta de constitución del proyecto	17/12/2021	Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	20/12/2021	Presentación y Aprobación línea base del proyecto	20/12/2021	Planificación del proyecto	3/01/2022	Ejecución del proyecto (demás hitos)	13/01/2022	Seguimiento y monitoreo (proceso semanal durante la duración del proyecto, primer día hábil)	11/01/2022	Cierre del proyecto	3/03/2022	Duración estimada	2 Meses																
HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada																																					
Planteamiento del alcance inicial	15/12/2021																																					
Aprobación del acta de constitución del proyecto	17/12/2021																																					
Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	20/12/2021																																					
Presentación y Aprobación línea base del proyecto	20/12/2021																																					
Planificación del proyecto	3/01/2022																																					
Ejecución del proyecto (demás hitos)	13/01/2022																																					
Seguimiento y monitoreo (proceso semanal durante la duración del proyecto, primer día hábil)	11/01/2022																																					
Cierre del proyecto	3/03/2022																																					
Duración estimada	2 Meses																																					
INTERESADOS PRINCIPALES	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Rol dentro del Proyecto</th> <th>Organización - Área</th> <th>email</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Juan Pablo Latorazza</td> <td>Patrocinador</td> <td>Columbus - Gerencia general</td> <td>Juan.latorazz@</td> </tr> <tr> <td>Diana Munivar</td> <td>Gerente</td> <td>M&M Consultores - OPM</td> <td>Diana.munivar@</td> </tr> <tr> <td>Elizabeth Avendaño</td> <td>Analista de Información</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Elizabeth.avendaño@</td> </tr> <tr> <td>Juan Diaz</td> <td>Documentador</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Juan.diaz@</td> </tr> <tr> <td>Carlos Salas</td> <td>Director administrativo</td> <td>Columbus – Dirección administrativa</td> <td>Carlos.salas@</td> </tr> <tr> <td>Ana Sofia Daza</td> <td>Directora Comercial y de producción</td> <td>Columbus – Dirección Comercial y Producción</td> <td>Ana.daza@</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email	Juan Pablo Latorazza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.latorazz@	Diana Munivar	Gerente	M&M Consultores - OPM	Diana.munivar@	Elizabeth Avendaño	Analista de Información	M&M Consultores	Elizabeth.avendaño@	Juan Diaz	Documentador	M&M Consultores	Juan.diaz@	Carlos Salas	Director administrativo	Columbus – Dirección administrativa	Carlos.salas@	Ana Sofia Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus – Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@								
Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email																																			
Juan Pablo Latorazza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.latorazz@																																			
Diana Munivar	Gerente	M&M Consultores - OPM	Diana.munivar@																																			
Elizabeth Avendaño	Analista de Información	M&M Consultores	Elizabeth.avendaño@																																			
Juan Diaz	Documentador	M&M Consultores	Juan.diaz@																																			
Carlos Salas	Director administrativo	Columbus – Dirección administrativa	Carlos.salas@																																			
Ana Sofia Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus – Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@																																			
ORGANIGRAMA																																						
SUPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> * Los directores funcionales y/o gerentes de otros proyectos darán tiempo a sus equipos definidos para participar en este proyecto, para realizar actividades de este según asignación pactada. * Se gestionará el acceso a las bases de información de la compañía * Disponibilidad de las bases de datos que contengan la información de proyectos previos. * Los profesionales o expertos con mayor conocimiento deberán coordinar para dedicar tiempo suficiente para el suministro de información relacionada. 																																					
RESTRICCIONES	<ul style="list-style-type: none"> * El GP tendrá una disponibilidad del 50% mensual para el proyecto. * El tiempo máximo de ejecución se estima en 2 meses a partir de aprobación del acta de constitución del proyecto. * No superar el presupuesto asignado 																																					
RIESGOS	<p>R1: Si el patrocinador del proyecto no tiene disponibilidad de tiempo; SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en las reuniones de presentación proyecto, kick-off y línea base para aprobación QUE PRODUCIRÍA retrasos en el arranque del proyecto.</p> <p>R2: Si los colaboradores de Columbus no tiene disponibilidad de tiempo de acuerdo al estimado; SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en actividades relacionadas con las entregas del proyecto; QUE PRODUCIRÍA retrasos en la ejecución de las actividades del cronograma como línea crítica.</p> <p>R3: Si el GP y/o los colaboradores de M&M Consultores del proyecto no tiene la disponibilidad de tiempo acordado; SE PODRÍA PRESENTAR falta de gestión y seguimiento del proyecto; QUE PRODUCIRÍA incumplimiento en la ejecución del proyecto y posible cancelación del mismo.</p> <p>R4: Si no se puede contratar o disponer de los recursos de información y bases de datos; SE PODRÍA PRESENTAR falta de</p>																																					


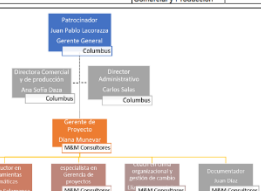


RESUMEN ALTO NIVEL GESTIÓN PROYECTOS

DATOS GENERALES DE LOS PROYECTOS

Fecha:

30/11/2021

PROYECTO	Adopción de procesos y tecnología a todo el personal de la organización y la nueva cultura organizacional																																																							
	Descripción	Detalle																																																						
TIPO PROYECTO	Proyectos Administrativos (Gestión de Proyectos)																																																							
ALCANCE	Que incluye	1. Capacitación para fortalecer los conocimientos y habilidades en el manejo de herramientas tecnológicas de los colaboradores. 2. Capacitación en gestión de proyectos dirigida a los colaboradores. 3. Charlas sobre el clima organizacional para fortalecer el trabajo en equipo. 4. Capacitación enfocada en la gestión de cambio y su impacto positivo en las organizaciones.																																																						
	Que se excluye	1. Profundización en herramientas especializadas en gestión de proyectos. Ejemplo Ms Project. 2. Capacitación enfocada en habilidades blandas. 3. Capacitaciones específicas para gerentes de proyectos. 4. Capacitación en estándares o metodologías para la gestión de proyectos.																																																						
OBJETIVOS	1. Fortalecer los conocimientos en el manejo de herramientas tecnológicas. 2. Brindar conocimientos básicos en Gestión de Proyectos 3. Potenciar el trabajo en equipo en cada una de las áreas de la compañía 4. Concientizar a cada uno de los colaboradores de la importancia en la adopción de nuevas formas de hacer las cosas.																																																							
KPIs	Indicadores de resultado: 1. Encuesta y evaluación de las herramientas tecnológicas capacitadas. 2. Encuesta y evaluación de los conocimientos básicos en gestión de proyectos. 3. Encuesta al inicio y al cierre del proyecto donde se busca identificar el nivel de madurez de trabajo en equipo. 4. Encuesta y evaluación al inicio y al final del proyecto donde se busca identificar el nivel de madurez en gestión del cambio.	<u>Indicadores de desempeño del proyecto:</u> 1. Cumplimiento del cronograma = (Hitos cumplidos)/(Hitos planeados) 2. Cumplimiento del presupuesto = (Ejecución presupuesto)/(Ejecución presupuesto planeada) 3. Desempeño del proyecto (DP) = (Cumplimiento del cronograma + Cumplimiento del presupuesto)/2																																																						
PRESUPUESTO	 <p>Presupuesto del Proyecto Pj.2021-001 Adopción de procesos y tecnología a todo el personal de la organización y la nueva cultura organizacional</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>BOI</th> <th>Base</th> <th>Dedicación</th> <th>Unidad</th> <th>Cantidad</th> <th>Valor Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerente del Proyecto</td> <td>Todas</td> <td>5%</td> <td>Horas</td> <td>72</td> <td>2,880,000</td> </tr> <tr> <td>Evaluador del estado inicial de la gestión de conocimiento</td> <td>Presupuesto</td> <td>5%</td> <td>Horas</td> <td>432</td> <td>1,680,000</td> </tr> <tr> <td>Instructor en herramientas ofimáticas</td> <td>Ejecución</td> <td>30%</td> <td>Horas</td> <td>144</td> <td>1,152,000</td> </tr> <tr> <td>Instructor especialista en Gestión de proyectos</td> <td>Ejecución</td> <td>30%</td> <td>Horas</td> <td>144</td> <td>1,320,000</td> </tr> <tr> <td>Coach en clima organizacional y gestión de cambio</td> <td>Ejecución</td> <td>5%</td> <td>Horas</td> <td>72</td> <td>2,520,000</td> </tr> <tr> <td>Documentador Proyecto</td> <td>Todas</td> <td>50%</td> <td>Horas</td> <td>720</td> <td>6,480,000</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1194</td> <td>20,932,000</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1194</td> <td>20,932,000</td> </tr> </tbody> </table>		BOI	Base	Dedicación	Unidad	Cantidad	Valor Total	Gerente del Proyecto	Todas	5%	Horas	72	2,880,000	Evaluador del estado inicial de la gestión de conocimiento	Presupuesto	5%	Horas	432	1,680,000	Instructor en herramientas ofimáticas	Ejecución	30%	Horas	144	1,152,000	Instructor especialista en Gestión de proyectos	Ejecución	30%	Horas	144	1,320,000	Coach en clima organizacional y gestión de cambio	Ejecución	5%	Horas	72	2,520,000	Documentador Proyecto	Todas	50%	Horas	720	6,480,000	Total				1194	20,932,000	Total				1194	20,932,000
BOI	Base	Dedicación	Unidad	Cantidad	Valor Total																																																			
Gerente del Proyecto	Todas	5%	Horas	72	2,880,000																																																			
Evaluador del estado inicial de la gestión de conocimiento	Presupuesto	5%	Horas	432	1,680,000																																																			
Instructor en herramientas ofimáticas	Ejecución	30%	Horas	144	1,152,000																																																			
Instructor especialista en Gestión de proyectos	Ejecución	30%	Horas	144	1,320,000																																																			
Coach en clima organizacional y gestión de cambio	Ejecución	5%	Horas	72	2,520,000																																																			
Documentador Proyecto	Todas	50%	Horas	720	6,480,000																																																			
Total				1194	20,932,000																																																			
Total				1194	20,932,000																																																			
CRONOGRAMA y ENTREGABLES de Alto Nivel	<table border="1"> <thead> <tr> <th>HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto</th> <th>Finalización estimada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planteamiento del alcance inicial</td> <td>7/05/2023</td> </tr> <tr> <td>Aprobación del acta de constitución del proyecto</td> <td>15/06/2023</td> </tr> <tr> <td>Lanzamiento del proyecto (Kick-off)</td> <td>30/06/2023</td> </tr> <tr> <td>Presentación y Aprobación línea base del proyecto</td> <td>3/07/2023</td> </tr> <tr> <td>Planeación del proyecto</td> <td>7/07/2023</td> </tr> <tr> <td>Ejecución del proyecto (demás hitos)</td> <td>15/03/2024</td> </tr> <tr> <td>Seguimiento y monitoreo (proceso semanal durante la duración del proyecto, primer día hábil)</td> <td>15/03/2024</td> </tr> <tr> <td>Cierre del proyecto</td> <td>29/03/2024</td> </tr> <tr> <td>Duración estimada:</td> <td>9 Meses</td> </tr> </tbody> </table>		HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada	Planteamiento del alcance inicial	7/05/2023	Aprobación del acta de constitución del proyecto	15/06/2023	Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	30/06/2023	Presentación y Aprobación línea base del proyecto	3/07/2023	Planeación del proyecto	7/07/2023	Ejecución del proyecto (demás hitos)	15/03/2024	Seguimiento y monitoreo (proceso semanal durante la duración del proyecto, primer día hábil)	15/03/2024	Cierre del proyecto	29/03/2024	Duración estimada:	9 Meses																																		
HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada																																																							
Planteamiento del alcance inicial	7/05/2023																																																							
Aprobación del acta de constitución del proyecto	15/06/2023																																																							
Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	30/06/2023																																																							
Presentación y Aprobación línea base del proyecto	3/07/2023																																																							
Planeación del proyecto	7/07/2023																																																							
Ejecución del proyecto (demás hitos)	15/03/2024																																																							
Seguimiento y monitoreo (proceso semanal durante la duración del proyecto, primer día hábil)	15/03/2024																																																							
Cierre del proyecto	29/03/2024																																																							
Duración estimada:	9 Meses																																																							
INTERESADOS PRINCIPALES	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Rol dentro del Proyecto</th> <th>Organización - Área</th> <th>email</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Juan Pablo Latorraza</td> <td>Patrocinador</td> <td>Columbus - Gerencia general</td> <td>Juan.latorraza@col.com</td> </tr> <tr> <td>Diana Munevar</td> <td>Gerente</td> <td>M&M Consultores - OPM</td> <td>Diana.munevar@m.com</td> </tr> <tr> <td>Alejandro Avendaño</td> <td>Evaluador del estado inicial de la gestión de conocimiento</td> <td>M&M Consultores - OPM</td> <td>Alejandro.avendaño@m.com</td> </tr> <tr> <td>Manuela Salamanca</td> <td>Instructor en herramientas ofimáticas</td> <td>M&M Consultores - OPM</td> <td>Manuela.salamanca@m.com</td> </tr> <tr> <td>Henry Lara</td> <td>Instructor especialista en Gerencia de proyectos</td> <td>M&M Consultores - OPM</td> <td>Henry.lara@m.com</td> </tr> <tr> <td>Elizabeth Avendaño</td> <td>Coach en clima organizacional y gestión de cambio</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Elizabeth.avendaño@m.com</td> </tr> <tr> <td>Juan Diaz</td> <td>Documentador</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Juan.diaz@m.com</td> </tr> <tr> <td>Carlos Salas</td> <td>Director administrativo</td> <td>Columbus - Dirección administrativa</td> <td>Carlos.salas@col.com</td> </tr> <tr> <td>Ana Sofía Daza</td> <td>Directora Comercial y de producción</td> <td>Columbus - Dirección Comercial y Producción</td> <td>Ana.daza@col.com</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email	Juan Pablo Latorraza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.latorraza@col.com	Diana Munevar	Gerente	M&M Consultores - OPM	Diana.munevar@m.com	Alejandro Avendaño	Evaluador del estado inicial de la gestión de conocimiento	M&M Consultores - OPM	Alejandro.avendaño@m.com	Manuela Salamanca	Instructor en herramientas ofimáticas	M&M Consultores - OPM	Manuela.salamanca@m.com	Henry Lara	Instructor especialista en Gerencia de proyectos	M&M Consultores - OPM	Henry.lara@m.com	Elizabeth Avendaño	Coach en clima organizacional y gestión de cambio	M&M Consultores	Elizabeth.avendaño@m.com	Juan Diaz	Documentador	M&M Consultores	Juan.diaz@m.com	Carlos Salas	Director administrativo	Columbus - Dirección administrativa	Carlos.salas@col.com	Ana Sofía Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus - Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@col.com														
Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email																																																					
Juan Pablo Latorraza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.latorraza@col.com																																																					
Diana Munevar	Gerente	M&M Consultores - OPM	Diana.munevar@m.com																																																					
Alejandro Avendaño	Evaluador del estado inicial de la gestión de conocimiento	M&M Consultores - OPM	Alejandro.avendaño@m.com																																																					
Manuela Salamanca	Instructor en herramientas ofimáticas	M&M Consultores - OPM	Manuela.salamanca@m.com																																																					
Henry Lara	Instructor especialista en Gerencia de proyectos	M&M Consultores - OPM	Henry.lara@m.com																																																					
Elizabeth Avendaño	Coach en clima organizacional y gestión de cambio	M&M Consultores	Elizabeth.avendaño@m.com																																																					
Juan Diaz	Documentador	M&M Consultores	Juan.diaz@m.com																																																					
Carlos Salas	Director administrativo	Columbus - Dirección administrativa	Carlos.salas@col.com																																																					
Ana Sofía Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus - Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@col.com																																																					
ORGANIGRAMA																																																								
SUPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> * Los directores funcionales y/o gerentes de otros proyectos darán tiempo a sus equipos definidos para participar en este proyecto, para realizar actividades de este según asignación pactada. * Se gestionará el acceso a equipos de computo. * Disponibilidad de las bases de datos que contengan la información de proyectos previos. * Los expertos artesanos dedicarán tiempo suficiente para compartir y plasmar la gestión de conocimiento que poseen en los puntos claves en el desarrollo de sus labores. 																																																							
RESTRICCIONES	<ul style="list-style-type: none"> * El GP tendrá una disponibilidad del 5% mensual para el proyecto. * El tiempo máximo de ejecución se estima en 9 meses a partir de aprobación del acta de constitución del proyecto. * No superar el presupuesto asignado 																																																							
RIESGOS	<p>R1: Si el patrocinador del proyecto no tiene disponibilidad de tiempo; SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en las reuniones de presentación proyecto, kick-off y línea base para aprobación QUE PRODUCIRÍA retrasos en el arranque del proyecto.</p> <p>R2: Si los colaboradores de Columbus no tienen disponibilidad de tiempo de acuerdo al estimado; SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en actividades relacionadas con las entregas del proyecto; QUE PRODUCIRÍA retrasos en la ejecución de las actividades del cronograma como línea crítica.</p> <p>R3: Si el GP y/o los colaboradores de M&M Consultores del proyecto no tiene la disponibilidad de tiempo acordado; SE PODRÍA PRESENTAR falta de gestión y seguimiento del proyecto; QUE PRODUCIRÍA incumplimiento en la ejecución del proyecto y posible cancelación del mismo.</p> <p>R4: Si no se puede contar con las herramientas tecnológicas (Hardware y Software), SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en actividades relacionadas con las capacitaciones del proyecto; QUE PRODUCIRÍA retrasos en el cronograma.</p>																																																							



RESUMEN ALTO NIVEL GESTIÓN PROYECTOS

DATOS GENERALES DE LOS PROYECTOS

Fecha:

9/11/2021

PROYECTO	Adopción y adaptación de la OPM o gestión de proyectos mediante un modelo de Gerencia de Proyectos escalable																																											
	Descripción	Detalle																																										
TIPO PROYECTO	Proyectos Administrativos (Gestión de Proyectos)																																											
ALCANCE	Que Incluye	<ol style="list-style-type: none"> 1.Planeación para la adopción de la OPM 2.Planeación de la adopción de gestión y gerencia de proyectos 3.Identificación de los interesados externos e internos y como se interrelacionan con los objetivos estratégicos organizacionales y su impacto para la toma de decisiones 4.Implementar el modelo de adopción de OPM y la gestión de proyectos en la organización a nivel directivo 5.Diseñar, validar e implementar el modelo de priorización de proyectos 																																										
	Que se excluye	<ol style="list-style-type: none"> 1.Evaluar, planear, diseñar y gerenciar proyectos 2.Ejecutar el plan o modelo de cambio organizacional. 3.Capacitar a todo el personal de la organización en gestión de proyectos 																																										
OBJETIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1.Implementación de la OPM en la organización 2.Establecer las acciones para la implementación de una PMO 3.Diseño y construcción de un modelo integrado de gestión de proyectos adaptado a la organización como base la metodología a seguir en GP. 4.Proponer los lineamientos para el cambio organizacional enfocado en la OPM 																																											
KPIs	<p><u>Indicadores de resultado:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Documento de la implementación de la OPM en la organización 2.Documento plan de acciones para una PMO 3.Documento metodológico para la gestión de proyectos y su modelo 4.Documento con los lineamientos para el cambio organizacional enfocado en la OPM 	<p><u>Indicadores de desempeño del proyecto:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Cumplimiento del cronograma = (Hitos cumplidos)/(Hitos planeados) 2.Cumplimiento del presupuesto = (Ejecución presupuesto)/(Ejecución presupuesto planeada) 3.Desempeño del proyecto (DP) = (Cumplimiento del cronograma + Cumplimiento del presupuesto)/2 																																										
PRESUPUESTO	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Tasa</th> <th>Definición</th> <th>Unidad</th> <th>Cantidad</th> <th>Valor Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Personal del Proyecto y Experiencia en Gestión de Portafolios</td> <td>Todas</td> <td>5%</td> <td>Horas</td> <td>196</td> <td>480,000</td> </tr> <tr> <td>Especialista OPM y PMO</td> <td>Todas</td> <td>20%</td> <td>Horas</td> <td>384</td> <td>11,520,000</td> </tr> <tr> <td>Especialista PMI - Modelos de Gestión de Proyectos</td> <td>Todas</td> <td>25%</td> <td>Horas</td> <td>480</td> <td>12,000,000</td> </tr> <tr> <td>Documentación Proyecto</td> <td>Todas</td> <td>20%</td> <td>Horas</td> <td>480</td> <td>6,000,000</td> </tr> <tr> <td>SubTotal</td> <td>Todas</td> <td></td> <td></td> <td>1440</td> <td>30,000,000</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1440</td> <td>30,000,000</td> </tr> </tbody> </table>		Actividad	Tasa	Definición	Unidad	Cantidad	Valor Total	Personal del Proyecto y Experiencia en Gestión de Portafolios	Todas	5%	Horas	196	480,000	Especialista OPM y PMO	Todas	20%	Horas	384	11,520,000	Especialista PMI - Modelos de Gestión de Proyectos	Todas	25%	Horas	480	12,000,000	Documentación Proyecto	Todas	20%	Horas	480	6,000,000	SubTotal	Todas			1440	30,000,000	TOTAL				1440	30,000,000
Actividad	Tasa	Definición	Unidad	Cantidad	Valor Total																																							
Personal del Proyecto y Experiencia en Gestión de Portafolios	Todas	5%	Horas	196	480,000																																							
Especialista OPM y PMO	Todas	20%	Horas	384	11,520,000																																							
Especialista PMI - Modelos de Gestión de Proyectos	Todas	25%	Horas	480	12,000,000																																							
Documentación Proyecto	Todas	20%	Horas	480	6,000,000																																							
SubTotal	Todas			1440	30,000,000																																							
TOTAL				1440	30,000,000																																							
CRONOGRAMA y ENTREGABLES de Alto Nivel	<table border="1"> <thead> <tr> <th>HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto</th> <th>Finalización estimada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planteamiento del alcance inicial</td> <td>18/02/2022</td> </tr> <tr> <td>Aprobación del acta de constitución de proyecto</td> <td>25/02/2022</td> </tr> <tr> <td>Lanzamiento del proyecto (Kick-off)</td> <td>1/03/2022</td> </tr> <tr> <td>Presentación y Aprobación línea base del proyecto</td> <td>4/03/2022</td> </tr> <tr> <td>Planeación del proyecto</td> <td>14/03/2022</td> </tr> <tr> <td>Ejecución del proyecto (demás hitos)</td> <td>15/03/2022</td> </tr> <tr> <td>Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)</td> <td>31/03/2022</td> </tr> <tr> <td>Cierre del proyecto</td> <td>3/03/2023</td> </tr> <tr> <td>Duración estimada:</td> <td>12 Meses</td> </tr> </tbody> </table>		HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada	Planteamiento del alcance inicial	18/02/2022	Aprobación del acta de constitución de proyecto	25/02/2022	Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	1/03/2022	Presentación y Aprobación línea base del proyecto	4/03/2022	Planeación del proyecto	14/03/2022	Ejecución del proyecto (demás hitos)	15/03/2022	Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)	31/03/2022	Cierre del proyecto	3/03/2023	Duración estimada:	12 Meses																						
HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada																																											
Planteamiento del alcance inicial	18/02/2022																																											
Aprobación del acta de constitución de proyecto	25/02/2022																																											
Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	1/03/2022																																											
Presentación y Aprobación línea base del proyecto	4/03/2022																																											
Planeación del proyecto	14/03/2022																																											
Ejecución del proyecto (demás hitos)	15/03/2022																																											
Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)	31/03/2022																																											
Cierre del proyecto	3/03/2023																																											
Duración estimada:	12 Meses																																											
INTERESADOS PRINCIPALES	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Rol dentro del Proyecto</th> <th>Organización - Área</th> <th>email</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Juan Pablo Lacorazza</td> <td>Patrocinador</td> <td>Columbus - Gerencia general</td> <td>Juan.lacorazza@</td> </tr> <tr> <td>Diana Munevar</td> <td>Gerente del Proyecto y Experto en Gestión de Portafolios</td> <td>M&M Consultores - OPM</td> <td>Diana.munevar@</td> </tr> <tr> <td>Elizabeth Avendaño</td> <td>Especialista OPM y PMO</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Elizabeth.avendaño@</td> </tr> <tr> <td>Ricardo Fandiño</td> <td>Especialista PMI - Modelos</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Ricardo.Fandiño@</td> </tr> <tr> <td>Juan Díaz</td> <td>Documentador</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Juan.diaz@</td> </tr> <tr> <td>Carlos Salas</td> <td>Director administrativo</td> <td>Columbus - Dirección administrativa</td> <td>Carlos.salas@</td> </tr> <tr> <td>Ana Sofia Daza</td> <td>Directora Comercial y de producción</td> <td>Columbus - Dirección Comercial y Producción</td> <td>Ana.daza@</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email	Juan Pablo Lacorazza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.lacorazza@	Diana Munevar	Gerente del Proyecto y Experto en Gestión de Portafolios	M&M Consultores - OPM	Diana.munevar@	Elizabeth Avendaño	Especialista OPM y PMO	M&M Consultores	Elizabeth.avendaño@	Ricardo Fandiño	Especialista PMI - Modelos	M&M Consultores	Ricardo.Fandiño@	Juan Díaz	Documentador	M&M Consultores	Juan.diaz@	Carlos Salas	Director administrativo	Columbus - Dirección administrativa	Carlos.salas@	Ana Sofia Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus - Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@										
Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email																																									
Juan Pablo Lacorazza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.lacorazza@																																									
Diana Munevar	Gerente del Proyecto y Experto en Gestión de Portafolios	M&M Consultores - OPM	Diana.munevar@																																									
Elizabeth Avendaño	Especialista OPM y PMO	M&M Consultores	Elizabeth.avendaño@																																									
Ricardo Fandiño	Especialista PMI - Modelos	M&M Consultores	Ricardo.Fandiño@																																									
Juan Díaz	Documentador	M&M Consultores	Juan.diaz@																																									
Carlos Salas	Director administrativo	Columbus - Dirección administrativa	Carlos.salas@																																									
Ana Sofia Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus - Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@																																									
ORGANIGRAMA																																												
SUPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> * Los directores funcionales y/o gerentes de otros proyectos darán tiempo a sus equipos definidos para participar en este proyecto, para realizar actividades de este según asignación pactada. * Se gestionará el acceso a la documentación, procesos estratégicos y lo que se considere vital para el proyecto * Disponibilidad de las bases de datos que contengan la información de proyectos previos. * Los profesionales o expertos con mayor conocimiento deberán coordinar para dedicar tiempo suficiente para el suministro de información relacionada. 																																											
RESTRICCIONES	<ul style="list-style-type: none"> * El GP tendrá una disponibilidad del 5% mensual para el proyecto. El especialista en OPM 20% y 25% para el PMI. * El tiempo máximo de ejecución se estima en 12 meses a partir de aprobación del acta de constitución del proyecto. * No superar el presupuesto asignado 																																											
RIESGOS	<p>R1: Si el patrocinador del proyecto no tiene disponibilidad de tiempo; SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en las reuniones de presentación proyecto, kick-off y línea base para aprobación QUE PRODUCIRÍA retrasos en el arranque del proyecto.</p> <p>R2: Si los colaboradores de Columbus no tiene disponibilidad de tiempo de acuerdo al estimado; SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en actividades relacionadas con las entregas del proyecto; QUE PRODUCIRÍA retrasos en la ejecución de las actividades del cronograma cómo línea crítica.</p> <p>R3: Si no se puede contratar o disponer de los recursos de información y bases de datos; SE PODRÍA PRESENTAR falta de información para desarrollar las herramientas para el diagnóstico de madurez; QUE PRODUCIRÍA retrasos en el cronograma.</p>																																											


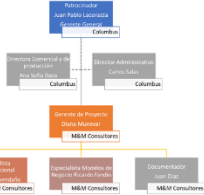


RESUMEN ALTO NIVEL GESTIÓN PROYECTOS

DATOS GENERALES DE LOS PROYECTOS

Fecha:

30/11/2021

PROYECTO	Cambio de modelo estratégico y de negocio																																											
	Descripción	Detalle																																										
TIPO PROYECTO	Comercial Columbus																																											
ALCANCE	Que incluye	1.Evaluación de los objetivos estratégicos organizaciones 2.Propuesta del nuevo modelo estratégico y su plan de adopción e implementación 3.Evaluación del modelo actual de negocio y propuesta del nuevo modelo de negocio 4.Plan de implementación del nuevo modelo de negocio y la implementación del modelo estratégico y de negocio.																																										
	Que se excluye	1.Plan de reestructuración de la empresa 2.Cambio en la estructura y flujo de caja general de la organización 3.Implementación de modelos de gestión de proyectos																																										
OBJETIVOS	1.Evaluar el estado y alineación de los objetivos estratégicos con la proyección del cambio del modelo de negocio 2.Establecer las acciones para los ajustes a los objetivos organizacionales 3.Diseñar y definir el nuevo modelo estratégico y de negocio de la organización 4.Planear e implementar el cambio de modelo estratégico y de negocio.																																											
KPIs	<u>Indicadores de resultado:</u> 1.Documento de evaluación de los objetivos estratégicos 2.Documento plan de acciones a seguir 3.Documento del nuevo modelo estratégico y de negocio 4.Documento del resultado de la implementación del nuevo modelo estratégico y de negocio	<u>Indicadores de desempeño del proyecto:</u> 1.Cumplimiento del cronograma = (Hitos cumplidos)/(Hitos planeados) 2.Cumplimiento del presupuesto = (Ejecución presupuesto)/(Ejecución presupuesto planeada) 3.Desempeño del proyecto (DP) = (Cumplimiento del cronograma + Cumplimiento del presupuesto)/2																																										
PRESUPUESTO	 <p>Presupuesto del Proyecto Py.2021-004</p> <p>Cambio de modelo estratégico y de negocio</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ROL</th> <th>Esp.</th> <th>Destino</th> <th>Unidad</th> <th>Cantidad</th> <th>Valor Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerente del Proyecto y Experto en Gestión de Portafolios</td> <td>Fulltime</td> <td>5%</td> <td>Meses</td> <td>56</td> <td>280,000</td> </tr> <tr> <td>Especialista Organizacional</td> <td>Fulltime</td> <td>40%</td> <td>Meses</td> <td>448</td> <td>2,240,000</td> </tr> <tr> <td>Especialista en Modelos de Negocio</td> <td>Fulltime</td> <td>40%</td> <td>Meses</td> <td>448</td> <td>2,240,000</td> </tr> <tr> <td>Documentador Proyecto</td> <td>Fulltime</td> <td>50%</td> <td>Meses</td> <td>560</td> <td>2,800,000</td> </tr> <tr> <td>SubTotal</td> <td>Fulltime</td> <td></td> <td></td> <td>1512</td> <td>7,560,000</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1512</td> <td>7,560,000</td> </tr> </tbody> </table>		ROL	Esp.	Destino	Unidad	Cantidad	Valor Total	Gerente del Proyecto y Experto en Gestión de Portafolios	Fulltime	5%	Meses	56	280,000	Especialista Organizacional	Fulltime	40%	Meses	448	2,240,000	Especialista en Modelos de Negocio	Fulltime	40%	Meses	448	2,240,000	Documentador Proyecto	Fulltime	50%	Meses	560	2,800,000	SubTotal	Fulltime			1512	7,560,000	TOTAL				1512	7,560,000
ROL	Esp.	Destino	Unidad	Cantidad	Valor Total																																							
Gerente del Proyecto y Experto en Gestión de Portafolios	Fulltime	5%	Meses	56	280,000																																							
Especialista Organizacional	Fulltime	40%	Meses	448	2,240,000																																							
Especialista en Modelos de Negocio	Fulltime	40%	Meses	448	2,240,000																																							
Documentador Proyecto	Fulltime	50%	Meses	560	2,800,000																																							
SubTotal	Fulltime			1512	7,560,000																																							
TOTAL				1512	7,560,000																																							
CRONOGRAMA y ENTREGABLES de Alto Nivel	<table border="1"> <thead> <tr> <th>HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto</th> <th>Finalización estimada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planteamiento del alcance inicial</td> <td>1/06/2022</td> </tr> <tr> <td>Aprobación del acta de constitución del proyecto</td> <td>25/06/2022</td> </tr> <tr> <td>Lanzamiento del proyecto (Kick-off)</td> <td>30/06/2022</td> </tr> <tr> <td>Presentación y Aprobación línea base de proyecto</td> <td>30/06/2022</td> </tr> <tr> <td>Planeación del proyecto</td> <td>15/07/2022</td> </tr> <tr> <td>Ejecución del proyecto (demás hitos)</td> <td>15/03/2023</td> </tr> <tr> <td>Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)</td> <td>30/03/2023</td> </tr> <tr> <td>Cierre del proyecto</td> <td>30/03/2023</td> </tr> <tr> <td>Duración estimada:</td> <td>7 Meses</td> </tr> </tbody> </table>		HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada	Planteamiento del alcance inicial	1/06/2022	Aprobación del acta de constitución del proyecto	25/06/2022	Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	30/06/2022	Presentación y Aprobación línea base de proyecto	30/06/2022	Planeación del proyecto	15/07/2022	Ejecución del proyecto (demás hitos)	15/03/2023	Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)	30/03/2023	Cierre del proyecto	30/03/2023	Duración estimada:	7 Meses																						
HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada																																											
Planteamiento del alcance inicial	1/06/2022																																											
Aprobación del acta de constitución del proyecto	25/06/2022																																											
Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	30/06/2022																																											
Presentación y Aprobación línea base de proyecto	30/06/2022																																											
Planeación del proyecto	15/07/2022																																											
Ejecución del proyecto (demás hitos)	15/03/2023																																											
Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)	30/03/2023																																											
Cierre del proyecto	30/03/2023																																											
Duración estimada:	7 Meses																																											
INTERESADOS PRINCIPALES	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Rol dentro del Proyecto</th> <th>Organización - Área</th> <th>email</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Juan Pablo Lacorazza</td> <td>Patrocinador</td> <td>Columbus - Gerencia general</td> <td>Juan.lacorazz@</td> </tr> <tr> <td>Diana Munevar</td> <td>Gerente del Proyecto</td> <td>M&M Consultores - OPM</td> <td>Diana.munevar@</td> </tr> <tr> <td>Elizabeth Avendaño</td> <td>Especialista Organizacional</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Elizabeth.avendano@</td> </tr> <tr> <td>Ricardo Fandio</td> <td>Esp. Modelos de Negocio</td> <td>M&M Consultores</td> <td>ricardo.fandio@</td> </tr> <tr> <td>Juan Diaz</td> <td>Documentador</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Juan.diaz@</td> </tr> <tr> <td>Carlos Salas</td> <td>Director administrativo</td> <td>Columbus – Dirección administrativa</td> <td>Carlos.salas@</td> </tr> <tr> <td>Ana Sofia Daza</td> <td>Directora Comercial y de producción</td> <td>Columbus – Dirección Comercial y Producción</td> <td>Ana.daza@</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email	Juan Pablo Lacorazza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.lacorazz@	Diana Munevar	Gerente del Proyecto	M&M Consultores - OPM	Diana.munevar@	Elizabeth Avendaño	Especialista Organizacional	M&M Consultores	Elizabeth.avendano@	Ricardo Fandio	Esp. Modelos de Negocio	M&M Consultores	ricardo.fandio@	Juan Diaz	Documentador	M&M Consultores	Juan.diaz@	Carlos Salas	Director administrativo	Columbus – Dirección administrativa	Carlos.salas@	Ana Sofia Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus – Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@										
Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email																																									
Juan Pablo Lacorazza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.lacorazz@																																									
Diana Munevar	Gerente del Proyecto	M&M Consultores - OPM	Diana.munevar@																																									
Elizabeth Avendaño	Especialista Organizacional	M&M Consultores	Elizabeth.avendano@																																									
Ricardo Fandio	Esp. Modelos de Negocio	M&M Consultores	ricardo.fandio@																																									
Juan Diaz	Documentador	M&M Consultores	Juan.diaz@																																									
Carlos Salas	Director administrativo	Columbus – Dirección administrativa	Carlos.salas@																																									
Ana Sofia Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus – Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@																																									
ORGANIGRAMA																																												
SUPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> * Los directores funcionales y/o gerentes de otros proyectos darán tiempo a sus equipos definidos para participar en este proyecto, para realizar actividades de este según asignación pactada. * Se gestionará el acceso a la documentación, procesos estratégicos y lo que se considere vital para el proyecto * Aceptación por parte de la gerencia general y de los dueños en la propuesta de cambio del modelo estratégico y de negocio * Los profesionales o expertos con mayor conocimiento deberán coordinar para dedicar tiempo suficiente para el suministro de información relacionada. 																																											
RESTRICCIONES	<ul style="list-style-type: none"> * El GP tendrá una disponibilidad del 5% mensual para el proyecto. El especialista Organizacional 40% y el especialista en modelos de negocio un 40%. * El tiempo máximo de ejecución se estima en 7 meses a partir de aprobación del acta de constitución del proyecto. * No superar el presupuesto asignado 																																											
RIESGOS	<p>R1: Si el patrocinador del proyecto no tiene disponibilidad de tiempo; SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en las reuniones de presentación proyecto, kick-off y línea base para aprobación QUE PRODUCIRIA retrasos en el arranque del proyecto.</p> <p>R2: Si los colaboradores de Columbus no tiene disponibilidad de tiempo de acuerdo al estimado; SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en actividades relacionadas con las entregas del proyecto; QUE PRODUCIRIA retrasos en la ejecución de las actividades del cronograma como línea crítica.</p> <p>R3: Si el GP y/o los colaboradores de M&M Consultores del proyecto no tiene la disponibilidad de tiempo acordado; SE PODRÍA PRESENTAR falta de gestión y seguimiento del proyecto; QUE PRODUCIRIA incumplimiento en la ejecución del proyecto y posible cancelación del mismo.</p> <p>R4: Si no se puede contratar o disponer de los recursos de información y bases de datos; SE PODRÍA PRESENTAR falta de información para desarrollar las herramientas para el diagnóstico de madurez; QUE PRODUCIRIA retrasos en el cronograma.</p>																																											



RESUMEN ALTO NIVEL GESTIÓN PROYECTOS

DATOS GENERALES DE LOS PROYECTOS

Fecha:

30/11/2021

PROYECTO	Adopción de un CRM																																																																			
	Descripción	Detalle																																																																		
TIPO PROYECTO	Proyectos Administrativos (Gestión de Proyectos)																																																																			
ALCANCE	<p>Que incluye</p> <p>Que se excluye</p>	<p>1.Evaluación de alternativas de software CRM 2.Plan de selección de software CRM con facilidad de adaptación y adopción 3.Selección del proveedor del software CRM 4.Propuesta de implementación del software CRM seleccionado 5.Implementación del software CRM adaptado a Columbus</p> <p>1.Desarrollo de software 2.Inclusión de módulos alternativos del software CRM que son complementos a este, pero no aportan mayor a la organización 3.Soporte postventa en sitio</p>																																																																		
OBJETIVOS	<p>1.Evaluar y seleccionar el software CRM a implementar en Columbus 2.Planear y preparar el camino para la implementación del software 2.Levantar la lista de requerimientos y ajustes que se requiere sobre el CRM seleccionado 3.Realizar los ajustes o adaptaciones del CRM a la organización 4.Proponer mejoras en los procesos de la organización para facilitar la adaptación del CRM 5.Implementación y despliegue del software CRM.</p>																																																																			
KPIs	<p><u>Indicadores de resultado:</u> 1.Documento de planeación y preparación 2.Documento de requerimientos 3.Gestión y seguimiento de desarrollo de software 4.Documento de propuesta de mejoras en las prácticas organizacionales 5.Documento de implementación y seguimiento del proyecto.</p>	<p><u>Indicadores de desempeño del proyecto:</u> 1.Cumplimiento del cronograma = (Hitos cumplidos)/(Hitos planeados) 2.Cumplimiento del presupuesto = (Ejecución presupuesto)/(Ejecución presupuesto planeada) 3.Desempeño del proyecto (DP) = (Cumplimiento del cronograma + Cumplimiento del presupuesto)/2</p>																																																																		
PRESUPUESTO	<p>Presupuesto del Proyecto Py 2022-005</p> <p>Adopción de un CRM</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ROI</th> <th>Fase</th> <th>Definición</th> <th>Unidad</th> <th>Cantidad</th> <th>Valor Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerente del Proyecto</td> <td>Todas</td> <td>3%</td> <td>Horas</td> <td>48</td> <td>3,520,000</td> </tr> <tr> <td>Especialista Analista de Negocios y evaluador CRM</td> <td>Planeación</td> <td>30%</td> <td>Horas</td> <td>176</td> <td>3,260,000</td> </tr> <tr> <td>Líder de Implementación de CRM seleccionado</td> <td>Todas</td> <td>20%</td> <td>Horas</td> <td>352</td> <td>7,144,000</td> </tr> <tr> <td>Gerencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Administrador CRM</td> <td>Cierre</td> <td>15%</td> <td>Horas</td> <td>264</td> <td>3,960,000</td> </tr> <tr> <td>Desarrollador de software</td> <td>Desarrollo</td> <td>20%</td> <td>Horas</td> <td>176</td> <td>3,520,000</td> </tr> <tr> <td>Analista de negocios</td> <td>Todas</td> <td>15%</td> <td>Horas</td> <td>264</td> <td>4,720,000</td> </tr> <tr> <td>Documentador Proyecto</td> <td>Todas</td> <td>25%</td> <td>Horas</td> <td>440</td> <td>3,960,000</td> </tr> <tr> <td>SubTotal</td> <td>Todas</td> <td></td> <td></td> <td>1760</td> <td>32,736,000</td> </tr> <tr> <td>IGTAT</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1760</td> </tr> </tbody> </table>		ROI	Fase	Definición	Unidad	Cantidad	Valor Total	Gerente del Proyecto	Todas	3%	Horas	48	3,520,000	Especialista Analista de Negocios y evaluador CRM	Planeación	30%	Horas	176	3,260,000	Líder de Implementación de CRM seleccionado	Todas	20%	Horas	352	7,144,000	Gerencia						Administrador CRM	Cierre	15%	Horas	264	3,960,000	Desarrollador de software	Desarrollo	20%	Horas	176	3,520,000	Analista de negocios	Todas	15%	Horas	264	4,720,000	Documentador Proyecto	Todas	25%	Horas	440	3,960,000	SubTotal	Todas			1760	32,736,000	IGTAT					1760
ROI	Fase	Definición	Unidad	Cantidad	Valor Total																																																															
Gerente del Proyecto	Todas	3%	Horas	48	3,520,000																																																															
Especialista Analista de Negocios y evaluador CRM	Planeación	30%	Horas	176	3,260,000																																																															
Líder de Implementación de CRM seleccionado	Todas	20%	Horas	352	7,144,000																																																															
Gerencia																																																																				
Administrador CRM	Cierre	15%	Horas	264	3,960,000																																																															
Desarrollador de software	Desarrollo	20%	Horas	176	3,520,000																																																															
Analista de negocios	Todas	15%	Horas	264	4,720,000																																																															
Documentador Proyecto	Todas	25%	Horas	440	3,960,000																																																															
SubTotal	Todas			1760	32,736,000																																																															
IGTAT					1760																																																															
CRONOGRAMA y ENTREGABLES de Alto Nivel	<table border="1"> <thead> <tr> <th>HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto</th> <th>Finalización estimada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planteamiento del alcance inicial</td> <td>1/03/2023</td> </tr> <tr> <td>Aprobación del acta de constitución del proyecto</td> <td>15/03/2023</td> </tr> <tr> <td>Lanzamiento del proyecto (Kick-off)</td> <td>31/03/2023</td> </tr> <tr> <td>Presentación y Aprobación línea base del proyecto</td> <td>15/04/2023</td> </tr> <tr> <td>Planeación del proyecto</td> <td>30/04/2023</td> </tr> <tr> <td>Ejecución del proyecto (demás hitos)</td> <td>1/02/2024</td> </tr> <tr> <td>Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)</td> <td>1/02/2024</td> </tr> <tr> <td>Cierre del proyecto</td> <td>29/02/2024</td> </tr> <tr> <td>Duración estimada:</td> <td>11 Meses</td> </tr> </tbody> </table>		HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada	Planteamiento del alcance inicial	1/03/2023	Aprobación del acta de constitución del proyecto	15/03/2023	Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	31/03/2023	Presentación y Aprobación línea base del proyecto	15/04/2023	Planeación del proyecto	30/04/2023	Ejecución del proyecto (demás hitos)	1/02/2024	Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)	1/02/2024	Cierre del proyecto	29/02/2024	Duración estimada:	11 Meses																																														
HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada																																																																			
Planteamiento del alcance inicial	1/03/2023																																																																			
Aprobación del acta de constitución del proyecto	15/03/2023																																																																			
Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	31/03/2023																																																																			
Presentación y Aprobación línea base del proyecto	15/04/2023																																																																			
Planeación del proyecto	30/04/2023																																																																			
Ejecución del proyecto (demás hitos)	1/02/2024																																																																			
Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)	1/02/2024																																																																			
Cierre del proyecto	29/02/2024																																																																			
Duración estimada:	11 Meses																																																																			
INTERESADOS PRINCIPALES	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Rol dentro del Proyecto</th> <th>Organización - Área</th> <th>email</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Juan Pablo Latorreza</td> <td>Patrocinador</td> <td>Columbus - Gerencia general</td> <td>Juan.latorreza@</td> </tr> <tr> <td>Diana Muneraz</td> <td>Gerente del Proyecto</td> <td>M&M Consultores - CRM</td> <td>Diana.muneraz@</td> </tr> <tr> <td>Elizabeth Avendaño</td> <td>Especialista Analista de Negocios y evaluador CRM</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Elizabeth.avendaño@</td> </tr> <tr> <td>Ricardo Fandio</td> <td>Líder de implementación de CRM seleccionado</td> <td>M&M Consultores</td> <td>ricardo.fandio@</td> </tr> <tr> <td>Isabel Alarcón</td> <td>Administrador CRM</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Isabel.Alarcon@</td> </tr> <tr> <td>Milair Patiño</td> <td>Desarrollador de software</td> <td>M&M Consultores</td> <td>milair.patiño@</td> </tr> <tr> <td>Carolina Mejía</td> <td>Analista de negocios</td> <td>M&M Consultores</td> <td>carolina.mejia@</td> </tr> <tr> <td>Juan Diaz</td> <td>Documentador Proyecto</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Juan.diaz@</td> </tr> <tr> <td>Carlos Salas</td> <td>Director administrativo</td> <td>Columbus - Dirección administrativa</td> <td>Carlos.salas@</td> </tr> <tr> <td>Ana Sofía Daza</td> <td>Directora Comercial y de producción</td> <td>Columbus - Dirección Comercial y Producción</td> <td>Ana.daza@</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email	Juan Pablo Latorreza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.latorreza@	Diana Muneraz	Gerente del Proyecto	M&M Consultores - CRM	Diana.muneraz@	Elizabeth Avendaño	Especialista Analista de Negocios y evaluador CRM	M&M Consultores	Elizabeth.avendaño@	Ricardo Fandio	Líder de implementación de CRM seleccionado	M&M Consultores	ricardo.fandio@	Isabel Alarcón	Administrador CRM	M&M Consultores	Isabel.Alarcon@	Milair Patiño	Desarrollador de software	M&M Consultores	milair.patiño@	Carolina Mejía	Analista de negocios	M&M Consultores	carolina.mejia@	Juan Diaz	Documentador Proyecto	M&M Consultores	Juan.diaz@	Carlos Salas	Director administrativo	Columbus - Dirección administrativa	Carlos.salas@	Ana Sofía Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus - Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@																						
Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email																																																																	
Juan Pablo Latorreza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.latorreza@																																																																	
Diana Muneraz	Gerente del Proyecto	M&M Consultores - CRM	Diana.muneraz@																																																																	
Elizabeth Avendaño	Especialista Analista de Negocios y evaluador CRM	M&M Consultores	Elizabeth.avendaño@																																																																	
Ricardo Fandio	Líder de implementación de CRM seleccionado	M&M Consultores	ricardo.fandio@																																																																	
Isabel Alarcón	Administrador CRM	M&M Consultores	Isabel.Alarcon@																																																																	
Milair Patiño	Desarrollador de software	M&M Consultores	milair.patiño@																																																																	
Carolina Mejía	Analista de negocios	M&M Consultores	carolina.mejia@																																																																	
Juan Diaz	Documentador Proyecto	M&M Consultores	Juan.diaz@																																																																	
Carlos Salas	Director administrativo	Columbus - Dirección administrativa	Carlos.salas@																																																																	
Ana Sofía Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus - Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@																																																																	
ORGANIGRAMA																																																																				
SUPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> * Los directores funcionales y/o gerentes de otros proyectos darán tiempo a sus equipos definidos para participar en este proyecto, para realizar actividades de este según asignación pactada. * Se gestionará el acceso a las bases de información de la compañía y la documentación necesaria * Disponibilidad de las bases de datos que contengan la información de proyectos previos. * Los profesionales o expertos con mayor conocimiento deberán coordinar para dedicar tiempo suficiente para el suministro de información relacionada. 																																																																			
RESTRICCIONES	<ul style="list-style-type: none"> * El GP tendrá una disponibilidad del 5% mensual para el proyecto. * El tiempo máximo de ejecución se estima en 11 meses a partir de aprobación del acta de constitución del proyecto. * No superar el presupuesto asignado 																																																																			
RIESGOS	<p>R1: Si el patrocinador del proyecto no tiene disponibilidad de tiempo; SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en las reuniones de presentación proyecto, kick-off y línea base para aprobación QUE PRODUCIRÍA retrasos en el arranque del proyecto.</p> <p>R2: Si los colaboradores de Administración de Columbus no tiene disponibilidad de tiempo de acuerdo al estimado; SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en actividades relacionadas con las entregas del proyecto; QUE PRODUCIRÍA retrasos en la ejecución de las actividades del cronograma como línea crítica.</p> <p>R3: Si el GP y/o los colaboradores de M&M Consultores del proyecto no tiene la disponibilidad de tiempo acordado; SE PODRÍA PRESENTAR falta de gestión y seguimiento del proyecto; QUE PRODUCIRÍA incumplimiento en la ejecución del proyecto y posible cancelación del mismo.</p> <p>R4: Si no se puede contratar o disponer de los recursos de información y bases de datos; SE PODRÍA PRESENTAR falta de información para desarrollar las herramientas para el diagnóstico de madurez; QUE PRODUCIRÍA retrasos en el cronograma.</p>																																																																			



RESUMEN ALTO NIVEL GESTIÓN PROYECTOS

DATOS GENERALES DE LOS PROYECTOS

Fecha:

30/11/2021

PROYECTO	Estudio de mercado para expansión comercial en el Exterior																																																	
	Descripción	Detalle																																																
TIPO PROYECTO	Proyectos Administrativos (Gestión de Proyectos)																																																	
ALCANCE	Que incluye	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y definición de los criterios de selección de posibles mercados mediante el método de selección de múltiples criterios 2. Evaluación de mercados posibles en el exterior y valoración y priorización de estos de acuerdo al método de criterios múltiples definido en el punto 1. 3. Plan de acciones para la realización de los estudios de mercado de por lo menos dos o tres de los mercados posibles priorizados 4. Identificación de riesgos de los mercados seleccionados 5. Propuesta de método de selección múltiple de criterios basado en los estudios de mercado para la selección del mercado extranjero a incursionar. 6. Seleccionar el escenario de mercado extranjero a incursionar 																																																
	Que se excluye	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de la oficina en el mercado extranjero seleccionado 2. Desarrollar lo comercial en el mercado seleccionado 3. Diseñar o construir planes para el desarrollo del proyecto de implementación de expansión en el extranjero. 																																																
OBJETIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y definir los criterios a ser usados para la construcción del método de selección de posibles mercados a través de múltiples criterios de selección. 2. Evaluar los posibles mercados extranjeros a incursionar 3. Priorizar y seleccionar los 3 mejores escenarios para el desarrollo del estudio de mercado por cada uno 4. Identificar los riesgos de cada uno de los tres escenarios 5. Definir y diseñar el método de selección múltiple de criterios para la selección del mercado a incursionar. 6. Seleccionar el mercado extranjero a incursionar. 																																																	
KPIs	<p>Indicadores de resultado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documento método de selección múltiples criterios de selección para posibles mercados extranjeros 2. Lista de posibles mercados extranjeros 3. Lista de mercados extranjeros seleccionados y construcción del estudio de mercado de los tres con mayor puntaje 4. Documento con método de selección múltiple de criterios para seleccionar mercado a incursionar y su definición de los riesgos asociados. 5. Mercado extranjero seleccionado 	<p>Indicadores de desempeño del proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento del cronograma = (Hitos cumplidos)/(Hitos planeados) 2. Cumplimiento del presupuesto = (Ejecución presupuesto)/(Ejecución presupuesto planeada) 3. Desempeño del proyecto (DP) = (Cumplimiento del cronograma + Cumplimiento del presupuesto)/2 																																																
PRESUPUESTO	<p>Presupuesto del Proyecto Py.3021-006</p> <p>Estudio de Mercado para Expansión Comercial en el Exterior</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ROI</th> <th>Tarea</th> <th>Definición</th> <th>Unidad</th> <th>Cantidad</th> <th>Valor Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerencia del Proyecto</td> <td>Todas</td> <td>5%</td> <td>Horas</td> <td>85</td> <td>3,810,000</td> </tr> <tr> <td>Especialista Analista de Negocios Internacionales</td> <td>Todas</td> <td>5%</td> <td>Horas</td> <td>112</td> <td>5,102,000</td> </tr> <tr> <td>Asesor en mercados internacionales y comercio exterior</td> <td>Ejecución</td> <td>5%</td> <td>Horas</td> <td>112</td> <td>5,102,000</td> </tr> <tr> <td>Análisis de riesgos y riesgos</td> <td>Todas</td> <td>5%</td> <td>Horas</td> <td>288</td> <td>13,248,000</td> </tr> <tr> <td>Documentación Proyecto</td> <td>Todas</td> <td>20%</td> <td>Horas</td> <td>288</td> <td>13,248,000</td> </tr> <tr> <td>SubTotal</td> <td>Todas</td> <td></td> <td></td> <td>1152</td> <td>33,680,000</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>2152</td> <td>22,490,000</td> </tr> </tbody> </table>		ROI	Tarea	Definición	Unidad	Cantidad	Valor Total	Gerencia del Proyecto	Todas	5%	Horas	85	3,810,000	Especialista Analista de Negocios Internacionales	Todas	5%	Horas	112	5,102,000	Asesor en mercados internacionales y comercio exterior	Ejecución	5%	Horas	112	5,102,000	Análisis de riesgos y riesgos	Todas	5%	Horas	288	13,248,000	Documentación Proyecto	Todas	20%	Horas	288	13,248,000	SubTotal	Todas			1152	33,680,000	TOTAL				2152	22,490,000
ROI	Tarea	Definición	Unidad	Cantidad	Valor Total																																													
Gerencia del Proyecto	Todas	5%	Horas	85	3,810,000																																													
Especialista Analista de Negocios Internacionales	Todas	5%	Horas	112	5,102,000																																													
Asesor en mercados internacionales y comercio exterior	Ejecución	5%	Horas	112	5,102,000																																													
Análisis de riesgos y riesgos	Todas	5%	Horas	288	13,248,000																																													
Documentación Proyecto	Todas	20%	Horas	288	13,248,000																																													
SubTotal	Todas			1152	33,680,000																																													
TOTAL				2152	22,490,000																																													
CRONOGRAMA y ENTREGABLES de Alto Nivel	<table border="1"> <thead> <tr> <th>HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto</th> <th>Finalización estimada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planteamiento del alcance inicial</td> <td>15/05/2022</td> </tr> <tr> <td>Aprobación del acta de constitución del proyecto</td> <td>15/06/2022</td> </tr> <tr> <td>Lanzamiento del proyecto (Kick-off)</td> <td>30/06/2022</td> </tr> <tr> <td>Presentación y Aprobación línea base del proyecto</td> <td>7/07/2022</td> </tr> <tr> <td>Planeación del proyecto</td> <td>15/07/2022</td> </tr> <tr> <td>Ejecución del proyecto (demás hitos)</td> <td>31/05/2023</td> </tr> <tr> <td>Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)</td> <td>15/06/2023</td> </tr> <tr> <td>Cierre del proyecto</td> <td>29/06/2023</td> </tr> <tr> <td>Duración estimada:</td> <td>12 meses</td> </tr> </tbody> </table>		HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada	Planteamiento del alcance inicial	15/05/2022	Aprobación del acta de constitución del proyecto	15/06/2022	Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	30/06/2022	Presentación y Aprobación línea base del proyecto	7/07/2022	Planeación del proyecto	15/07/2022	Ejecución del proyecto (demás hitos)	31/05/2023	Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)	15/06/2023	Cierre del proyecto	29/06/2023	Duración estimada:	12 meses																												
HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada																																																	
Planteamiento del alcance inicial	15/05/2022																																																	
Aprobación del acta de constitución del proyecto	15/06/2022																																																	
Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	30/06/2022																																																	
Presentación y Aprobación línea base del proyecto	7/07/2022																																																	
Planeación del proyecto	15/07/2022																																																	
Ejecución del proyecto (demás hitos)	31/05/2023																																																	
Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)	15/06/2023																																																	
Cierre del proyecto	29/06/2023																																																	
Duración estimada:	12 meses																																																	
INTERESADOS PRINCIPALES	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Rol dentro del Proyecto</th> <th>Organización - Área</th> <th>email</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Juan Pablo Latorreza</td> <td>Patrocinador</td> <td>Columbus - Gerencia general</td> <td>Juan.latorreza@</td> </tr> <tr> <td>Diana Munivar</td> <td>Gerente del Proyecto</td> <td>M&M Consultores - OPM</td> <td>Diana.munivar@</td> </tr> <tr> <td>Elizabeth Avendaño</td> <td>Especialista Analista de Negocios Internacionales</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Elizabeth.avendaño@</td> </tr> <tr> <td>Ricardo Fandio</td> <td>Asesor en mercados internacionales y comercio exterior</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Ricardo.Fandio@</td> </tr> <tr> <td>Isabel Alarcón</td> <td>Análisis de riesgos y riesgos</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Isabel.Alarcon@</td> </tr> <tr> <td>Juan Diaz</td> <td>Documentación Proyecto</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Juan.diaz@</td> </tr> <tr> <td>Carlos Salas</td> <td>Director administrativo</td> <td>Columbus – Dirección administrativa</td> <td>Carlos.salas@</td> </tr> <tr> <td>Ana Sofía Daza</td> <td>Directora Comercial y de producción</td> <td>Columbus – Dirección Comercial y Producción</td> <td>Ana.daza@</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email	Juan Pablo Latorreza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.latorreza@	Diana Munivar	Gerente del Proyecto	M&M Consultores - OPM	Diana.munivar@	Elizabeth Avendaño	Especialista Analista de Negocios Internacionales	M&M Consultores	Elizabeth.avendaño@	Ricardo Fandio	Asesor en mercados internacionales y comercio exterior	M&M Consultores	Ricardo.Fandio@	Isabel Alarcón	Análisis de riesgos y riesgos	M&M Consultores	Isabel.Alarcon@	Juan Diaz	Documentación Proyecto	M&M Consultores	Juan.diaz@	Carlos Salas	Director administrativo	Columbus – Dirección administrativa	Carlos.salas@	Ana Sofía Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus – Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@												
Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email																																															
Juan Pablo Latorreza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.latorreza@																																															
Diana Munivar	Gerente del Proyecto	M&M Consultores - OPM	Diana.munivar@																																															
Elizabeth Avendaño	Especialista Analista de Negocios Internacionales	M&M Consultores	Elizabeth.avendaño@																																															
Ricardo Fandio	Asesor en mercados internacionales y comercio exterior	M&M Consultores	Ricardo.Fandio@																																															
Isabel Alarcón	Análisis de riesgos y riesgos	M&M Consultores	Isabel.Alarcon@																																															
Juan Diaz	Documentación Proyecto	M&M Consultores	Juan.diaz@																																															
Carlos Salas	Director administrativo	Columbus – Dirección administrativa	Carlos.salas@																																															
Ana Sofía Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus – Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@																																															
ORGANIGRAMA																																																		
SUPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> * Los directores funcionales y/o gerentes de otros proyectos darán tiempo a sus equipos definidos para participar en este proyecto, para realizar actividades de este según asignación pactada. * Se gestionará el acceso a la información de mercadeo y de clientes histórico para su análisis * Los profesionales o expertos con mayor conocimiento deberán coordinar para dedicar tiempo suficiente para el suministro de información relacionada. 																																																	
RESTRICCIONES	<ul style="list-style-type: none"> * El GP tendrá una disponibilidad del 5% mensual para el proyecto. * El tiempo máximo de ejecución se estima en 12 meses a partir de aprobación del acta de constitución del proyecto. * No superar el presupuesto asignado 																																																	
RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> R1: Si el patrocinador del proyecto no tiene disponibilidad de tiempo, SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en las reuniones de presentación proyecto, kick-off y línea base para aprobación QUE PRODUCIRÍA retrasos en el arranque del proyecto. R2: Si los colaboradores de Columbus no tiene disponibilidad de tiempo de acuerdo al estimado; SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en actividades relacionadas con las entregas del proyecto; QUE PRODUCIRÍA retrasos en la ejecución de las actividades del cronograma como línea crítica. R3: Si el GP y/o los colaboradores de M&M Consultores del proyecto no tiene la disponibilidad de tiempo acordado; SE PODRÍA PRESENTAR falta de gestión y seguimiento del proyecto; QUE PRODUCIRÍA incumplimiento en la ejecución del proyecto y posible cancelación del mismo. R4: Si no se puede contratar o disponer de los recursos de información y bases de datos; SE PODRÍA PRESENTAR falta de información para desarrollar las herramientas para el diagnóstico de madurez; QUE PRODUCIRÍA retrasos en el cronograma. 																																																	



RESUMEN ALTO NIVEL GESTIÓN PROYECTOS

DATOS GENERALES DE LOS PROYECTOS

Fecha: 30/11/2021

PROYECTO	Diagnóstico del estado de madurez de transformación digital y análisis de sus resultados																																																	
	Descripción	Detalle																																																
TIPO PROYECTO	Proyectos Administrativos (Gestión de Proyectos)																																																	
ALCANCE	Que Incluye	1.Evaluación gerencial del estado de madurez en transformación digital 2.Plan de acciones para la mejorar el nivel de madurez en transformación digital. 3.Identificación de riesgos para la adopción y adaptación a los planes de transformación digital. 4.Propuesta de modelo de transformación digital, herramientas, técnicas y recursos necesarios para una transformación digital efectiva.																																																
	Que se excluye	1.El diseño, propuesta y proyecto para la transformación digital 2.Automatización de maquinaria clave en la fábrica. 3.Ejecutar el plan o modelo de transformación digital.																																																
OBJETIVOS	1.Determinar el nivel de madurez de Columbus en transformación digital 2.Establecer las acciones a seguir para preparar la organización para implementar los planes de transformación digital 3.Identificar los riesgos organizacionales, políticos, clima y cultura y externos que puedan afectar el proceso de transformación digital 4.Proponer el modelo de cambio organizacional basado en la transformación digital																																																	
KPIs	<u>Indicadores de resultado:</u> 1.Nivel de Madurez TD = (Dimensiones evaluadas)/(Total dimensiones) 2.Documento plan de acciones a seguir 3.Documento plan estratégico de atención a riesgos en la transformación digital 4.Propuesta de modelo de cambio organizacional en transformación digital	<u>Indicadores de desempeño del proyecto:</u> 1.Cumplimiento del cronograma = (Hitos cumplidos)/(Hitos planeados) 2.Cumplimiento del presupuesto = (Ejecución presupuesto)/(Ejecución presupuesto planeada) 3.Desempeño del proyecto (DP) = (Cumplimiento del cronograma + Cumplimiento del presupuesto)/2																																																
PRESUPUESTO	<p>Presupuesto del Proyecto Py.2021-006</p> <p>Diagnóstico del estado de madurez de transformación digital y análisis de sus resultados</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ROL</th> <th>Fee</th> <th>Definición</th> <th>Unidad</th> <th>Cantidad</th> <th>Valor Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerente del Proyecto</td> <td>Todas</td> <td>5%</td> <td>Horas</td> <td>56</td> <td>2,240,000</td> </tr> <tr> <td>Asesor en procesos de transformación digital</td> <td>Todas</td> <td>10%</td> <td>Horas</td> <td>112</td> <td>4,480,000</td> </tr> <tr> <td>Responsable área TI de la organización</td> <td>Ejecución</td> <td>10%</td> <td>Horas</td> <td>112</td> <td>2,240,000</td> </tr> <tr> <td>Analista de procesos digitales</td> <td>Todas</td> <td>20%</td> <td>Horas</td> <td>224</td> <td>4,032,000</td> </tr> <tr> <td>Documentadora Proyecto</td> <td>Todas</td> <td>20%</td> <td>Horas</td> <td>224</td> <td>2,016,000</td> </tr> <tr> <td>SubTotal</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>728</td> <td>15,008,000</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>728</td> <td>15,008,000</td> </tr> </tbody> </table>		ROL	Fee	Definición	Unidad	Cantidad	Valor Total	Gerente del Proyecto	Todas	5%	Horas	56	2,240,000	Asesor en procesos de transformación digital	Todas	10%	Horas	112	4,480,000	Responsable área TI de la organización	Ejecución	10%	Horas	112	2,240,000	Analista de procesos digitales	Todas	20%	Horas	224	4,032,000	Documentadora Proyecto	Todas	20%	Horas	224	2,016,000	SubTotal				728	15,008,000	TOTAL				728	15,008,000
ROL	Fee	Definición	Unidad	Cantidad	Valor Total																																													
Gerente del Proyecto	Todas	5%	Horas	56	2,240,000																																													
Asesor en procesos de transformación digital	Todas	10%	Horas	112	4,480,000																																													
Responsable área TI de la organización	Ejecución	10%	Horas	112	2,240,000																																													
Analista de procesos digitales	Todas	20%	Horas	224	4,032,000																																													
Documentadora Proyecto	Todas	20%	Horas	224	2,016,000																																													
SubTotal				728	15,008,000																																													
TOTAL				728	15,008,000																																													
CRONOGRAMA y ENTREGABLES de Alto Nivel	<table border="1"> <thead> <tr> <th>HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto</th> <th>Finalización estimada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planteamiento del alcance inicial</td> <td>15/12/2023</td> </tr> <tr> <td>Aprobación del acta de constitución del proyecto</td> <td>22/12/2023</td> </tr> <tr> <td>Lanzamiento del proyecto (Kick-off)</td> <td>2/01/2024</td> </tr> <tr> <td>Presentación y Aprobación línea base del proyecto</td> <td>9/01/2022</td> </tr> <tr> <td>Planificación del proyecto</td> <td>17/01/2024</td> </tr> <tr> <td>Ejecución del proyecto (demás hitos)</td> <td>15/06/2024</td> </tr> <tr> <td>Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)</td> <td>15/06/2024</td> </tr> <tr> <td>Cierre del proyecto</td> <td>1/07/2024</td> </tr> <tr> <td>Duración estimada</td> <td>7 meses</td> </tr> </tbody> </table>		HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada	Planteamiento del alcance inicial	15/12/2023	Aprobación del acta de constitución del proyecto	22/12/2023	Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	2/01/2024	Presentación y Aprobación línea base del proyecto	9/01/2022	Planificación del proyecto	17/01/2024	Ejecución del proyecto (demás hitos)	15/06/2024	Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)	15/06/2024	Cierre del proyecto	1/07/2024	Duración estimada	7 meses																												
HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada																																																	
Planteamiento del alcance inicial	15/12/2023																																																	
Aprobación del acta de constitución del proyecto	22/12/2023																																																	
Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	2/01/2024																																																	
Presentación y Aprobación línea base del proyecto	9/01/2022																																																	
Planificación del proyecto	17/01/2024																																																	
Ejecución del proyecto (demás hitos)	15/06/2024																																																	
Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)	15/06/2024																																																	
Cierre del proyecto	1/07/2024																																																	
Duración estimada	7 meses																																																	
INTERESADOS PRINCIPALES	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Rol dentro del Proyecto</th> <th>Organización - Área</th> <th>email</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Juan Pablo Lacorazza</td> <td>Patrocinador</td> <td>Columbus - Gerencia general</td> <td>Juan.lacorazza@</td> </tr> <tr> <td>Diana Munevar</td> <td>Gerente del Proyecto</td> <td>M&M Consultores - OPM</td> <td>Diana.munevar@</td> </tr> <tr> <td>Elizabeth Avendaño</td> <td>Asesor en procesos de transformación digital</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Elizabeth.avendano@</td> </tr> <tr> <td>Ricardo Fandio</td> <td>Responsable área TI de la organización</td> <td>Columbus - Administrativa</td> <td>ricardo.fandio@</td> </tr> <tr> <td>Isabel Alarcón</td> <td>Analista de procesos digitales</td> <td>M&M Consultores</td> <td>isabel.alarcon@</td> </tr> <tr> <td>Juan Diaz</td> <td>Documentadora Proyecto</td> <td>M&M Consultores</td> <td>Juan.diaz@</td> </tr> <tr> <td>Carlos Salas</td> <td>Director administrativo</td> <td>Columbus – Dirección administrativa</td> <td>Carlos.salas@</td> </tr> <tr> <td>Ana Sofia Daza</td> <td>Directora Comercial y de producción</td> <td>Columbus – Dirección Comercial y Producción</td> <td>Ana.daza@</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email	Juan Pablo Lacorazza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.lacorazza@	Diana Munevar	Gerente del Proyecto	M&M Consultores - OPM	Diana.munevar@	Elizabeth Avendaño	Asesor en procesos de transformación digital	M&M Consultores	Elizabeth.avendano@	Ricardo Fandio	Responsable área TI de la organización	Columbus - Administrativa	ricardo.fandio@	Isabel Alarcón	Analista de procesos digitales	M&M Consultores	isabel.alarcon@	Juan Diaz	Documentadora Proyecto	M&M Consultores	Juan.diaz@	Carlos Salas	Director administrativo	Columbus – Dirección administrativa	Carlos.salas@	Ana Sofia Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus – Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@												
Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email																																															
Juan Pablo Lacorazza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.lacorazza@																																															
Diana Munevar	Gerente del Proyecto	M&M Consultores - OPM	Diana.munevar@																																															
Elizabeth Avendaño	Asesor en procesos de transformación digital	M&M Consultores	Elizabeth.avendano@																																															
Ricardo Fandio	Responsable área TI de la organización	Columbus - Administrativa	ricardo.fandio@																																															
Isabel Alarcón	Analista de procesos digitales	M&M Consultores	isabel.alarcon@																																															
Juan Diaz	Documentadora Proyecto	M&M Consultores	Juan.diaz@																																															
Carlos Salas	Director administrativo	Columbus – Dirección administrativa	Carlos.salas@																																															
Ana Sofia Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus – Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@																																															
ORGANIGRAMA																																																		
SUPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> * Los directores funcionales y/o gerentes de otros proyectos darán tiempo a sus equipos definidos para participar en este proyecto, para realizar actividades de este según asignación pactada. * Se gestionará el acceso a las bases de información de la compañía * Disponibilidad de acceso a la información tecnológica y procesos manuales como digitales que se lleven a cabo actualmente. * Los profesionales o expertos con mayor conocimiento deberán coordinar para dedicar tiempo suficiente para el suministro de información relacionada. - Disponibilidad de tiempo del responsable o director del área de tecnología de Columbus. 																																																	
RESTRICCIONES	<ul style="list-style-type: none"> * El GP tendrá una disponibilidad del 5% mensual para el proyecto. * El tiempo máximo de ejecución se estima en 7 meses a partir de aprobación del acta de constitución del proyecto. * No superar el presupuesto asignado 																																																	
RIESGOS	R1: Si el patrocinador del proyecto no tiene disponibilidad de tiempo; SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en las reuniones de presentación proyecto, kick-off y línea base para aprobación QUE PRODUCIRIA retrasos en el arranque del proyecto. R2: Si los colaboradores de Columbus no tiene disponibilidad de tiempo de acuerdo al estimado; SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en actividades relacionadas con las entregas del proyecto; QUE PRODUCIRIA retrasos en la ejecución de las actividades del cronograma como línea crítica. R3: Si el GP y/o los colaboradores de M&M Consultores del proyecto no tiene la disponibilidad de tiempo acordado; SE PODRÍA PRESENTAR falta de gestión y seguimiento del proyecto; QUE PRODUCIRIA incumplimiento en la ejecución del proyecto y posible cancelación del mismo. R4: Si no se puede contratar o disponer de los recursos de información y bases de datos; SE PODRÍA PRESENTAR falta de información para desarrollar las herramientas para el diagnóstico de madurez; QUE PRODUCIRIA retrasos en el cronograma.																																																	



RESUMEN ALTO NIVEL GESTIÓN PROYECTOS

DATOS GENERALES DE LOS PROYECTOS

Fecha:

30/11/2021

PROYECTO	Adoptar un RPA (Robotic process automation)																																																	
	Descripción	Detalle																																																
TIPO PROYECTO	Proyectos Administrativos (Gestión de Proyectos)																																																	
ALCANCE	Que Incluye	1.Evaluación de actividades operativas manuales repetitivas y rutinarias que se pueden automatizar. 2.Catalogar y definir los casos de uso aplicables al uso de un RPA. 3.Identificación que tipo de RPA se puede aplicar y realizar prueba de concepto y piloto. 4.Plan de acciones de acuerdo a las pruebas y lecciones aprendidas de la prueba piloto. 5.Implementación y adopción del RPA en los procesos a ser automatizados.																																																
	Que se excluye	1.Desarrollar el software de RPA 2.Implementación de RPA en procesos complejos																																																
OBJETIVOS	1.Determinar e identificar procesos manuales repetitivos que puedan ser ejecutados por un RPA 2.Seleccionar el RPA basado en los procesos previamente identificados. 3.Implementar con prueba piloto el RPA 4.Documentar las lecciones aprendidas y realizar ajustes 5.Adoptar a los demás procesos el RPA																																																	
KPIs	<u>Indicadores de resultado:</u> 1.Lista de procesos manuales repetitivos candidatos 2.Documentar el proceso de selección y la selección misma del RPA 3.Documento de las pruebas de concepto y piloto y sus resultados y lecciones aprendidas 4.Número de procesos implementados para el RPA	<u>Indicadores de desempeño del proyecto:</u> 1. Cumplimiento del cronograma = (Hitos cumplidos)/(Hitos planeados) 2. Cumplimiento del presupuesto = (Ejecución presupuesto)/(Ejecución presupuesto planeada) 3. Desempeño del proyecto (DP) = (Cumplimiento del cronograma + Cumplimiento del presupuesto)/2																																																
PRESUPUESTO	 <p>Presupuesto del Proyecto Py 2023 008</p> <p>Adoptar un RPA (Robotic process automation)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>RPA</th> <th>Fase</th> <th>Definición</th> <th>Hitos</th> <th>Cantidad</th> <th>Valor Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerente del Proyecto</td> <td>Todas</td> <td>5%</td> <td>Horas</td> <td>72</td> <td>2,880,000</td> </tr> <tr> <td>Análisis de procesos e identificación de aplicaciones RPA</td> <td>Todas</td> <td>15%</td> <td>Horas</td> <td>216</td> <td>6,480,000</td> </tr> <tr> <td>Ingeniero de adaptación del RPA a los procesos</td> <td>Procesos</td> <td>20%</td> <td>Horas</td> <td>360</td> <td>2,260,000</td> </tr> <tr> <td>Tester de procesos RPA</td> <td>Todas</td> <td>25%</td> <td>Horas</td> <td>360</td> <td>6,150,000</td> </tr> <tr> <td>Documentadora Proyecto</td> <td>Todas</td> <td>20%</td> <td>Horas</td> <td>360</td> <td>3,240,000</td> </tr> <tr> <td>Subtotal</td> <td>Todas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>21,070,000</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>28,920,000</td> </tr> </tbody> </table>		RPA	Fase	Definición	Hitos	Cantidad	Valor Total	Gerente del Proyecto	Todas	5%	Horas	72	2,880,000	Análisis de procesos e identificación de aplicaciones RPA	Todas	15%	Horas	216	6,480,000	Ingeniero de adaptación del RPA a los procesos	Procesos	20%	Horas	360	2,260,000	Tester de procesos RPA	Todas	25%	Horas	360	6,150,000	Documentadora Proyecto	Todas	20%	Horas	360	3,240,000	Subtotal	Todas				21,070,000	TOTAL					28,920,000
RPA	Fase	Definición	Hitos	Cantidad	Valor Total																																													
Gerente del Proyecto	Todas	5%	Horas	72	2,880,000																																													
Análisis de procesos e identificación de aplicaciones RPA	Todas	15%	Horas	216	6,480,000																																													
Ingeniero de adaptación del RPA a los procesos	Procesos	20%	Horas	360	2,260,000																																													
Tester de procesos RPA	Todas	25%	Horas	360	6,150,000																																													
Documentadora Proyecto	Todas	20%	Horas	360	3,240,000																																													
Subtotal	Todas				21,070,000																																													
TOTAL					28,920,000																																													
CRONOGRAMA y ENTREGABLES de Alto Nivel	<table border="1"> <thead> <tr> <th>HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto</th> <th>Finalización estimada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planteamiento del alcance inicial</td> <td>3/02/2024</td> </tr> <tr> <td>Aprobación del acta de constitución del proyecto</td> <td>18/02/2024</td> </tr> <tr> <td>Lanzamiento del proyecto (Kick-off)</td> <td>1/03/2024</td> </tr> <tr> <td>Presentación y Aprobación línea base del proyecto</td> <td>4/03/2024</td> </tr> <tr> <td>Planeación del proyecto</td> <td>15/03/2024</td> </tr> <tr> <td>Ejecución del proyecto (demás hitos)</td> <td>10/12/2024</td> </tr> <tr> <td>Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)</td> <td>27/12/2024</td> </tr> <tr> <td>Cierre del proyecto</td> <td>27/12/2024</td> </tr> <tr> <td>Duración estimada:</td> <td>9 meses</td> </tr> </tbody> </table>		HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada	Planteamiento del alcance inicial	3/02/2024	Aprobación del acta de constitución del proyecto	18/02/2024	Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	1/03/2024	Presentación y Aprobación línea base del proyecto	4/03/2024	Planeación del proyecto	15/03/2024	Ejecución del proyecto (demás hitos)	10/12/2024	Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)	27/12/2024	Cierre del proyecto	27/12/2024	Duración estimada:	9 meses																												
HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada																																																	
Planteamiento del alcance inicial	3/02/2024																																																	
Aprobación del acta de constitución del proyecto	18/02/2024																																																	
Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	1/03/2024																																																	
Presentación y Aprobación línea base del proyecto	4/03/2024																																																	
Planeación del proyecto	15/03/2024																																																	
Ejecución del proyecto (demás hitos)	10/12/2024																																																	
Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)	27/12/2024																																																	
Cierre del proyecto	27/12/2024																																																	
Duración estimada:	9 meses																																																	
INTERESADOS PRINCIPALES	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Rol dentro del Proyecto</th> <th>Organización - Área</th> <th>email</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Juan Pablo Lacorazza</td> <td>Patrocinador</td> <td>Columbus - Gerencia general</td> <td>Juan.lacorazz@</td> </tr> <tr> <td>Diana Munevar</td> <td>Gerente del Proyecto</td> <td>M&M Consultores - OPM</td> <td>Diana.munevar@</td> </tr> <tr> <td>Ricardo Fandio</td> <td>Analista de procesos e identificación de aplicaciones RPA</td> <td>M&M Consultores</td> <td>ricardo.fandio@</td> </tr> <tr> <td>Juan Diaz</td> <td>Ingeniero de adaptación del RPA a los procesos</td> <td>M&M Consultores</td> <td>juan.diaz@</td> </tr> <tr> <td>Miller Patiño</td> <td>Desarrollador de software</td> <td>M&M Consultores</td> <td>miller.patiño@</td> </tr> <tr> <td>Carolina Mejía</td> <td>Tester de procesos RPA</td> <td>M&M Consultores</td> <td>carolina.mejia@</td> </tr> <tr> <td>Isabel Alarcón</td> <td>Documentadora Proyecto</td> <td>M&M Consultores</td> <td>isabel.alarcon@</td> </tr> <tr> <td>Carlos Salas</td> <td>Director administrativo</td> <td>Columbus – Dirección administrativa</td> <td>Carlos.salas@</td> </tr> <tr> <td>Ana Sofia Daza</td> <td>Directora Comercial y de producción</td> <td>Columbus – Dirección Comercial y Producción</td> <td>Ana.daza@</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email	Juan Pablo Lacorazza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.lacorazz@	Diana Munevar	Gerente del Proyecto	M&M Consultores - OPM	Diana.munevar@	Ricardo Fandio	Analista de procesos e identificación de aplicaciones RPA	M&M Consultores	ricardo.fandio@	Juan Diaz	Ingeniero de adaptación del RPA a los procesos	M&M Consultores	juan.diaz@	Miller Patiño	Desarrollador de software	M&M Consultores	miller.patiño@	Carolina Mejía	Tester de procesos RPA	M&M Consultores	carolina.mejia@	Isabel Alarcón	Documentadora Proyecto	M&M Consultores	isabel.alarcon@	Carlos Salas	Director administrativo	Columbus – Dirección administrativa	Carlos.salas@	Ana Sofia Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus – Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@								
Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email																																															
Juan Pablo Lacorazza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.lacorazz@																																															
Diana Munevar	Gerente del Proyecto	M&M Consultores - OPM	Diana.munevar@																																															
Ricardo Fandio	Analista de procesos e identificación de aplicaciones RPA	M&M Consultores	ricardo.fandio@																																															
Juan Diaz	Ingeniero de adaptación del RPA a los procesos	M&M Consultores	juan.diaz@																																															
Miller Patiño	Desarrollador de software	M&M Consultores	miller.patiño@																																															
Carolina Mejía	Tester de procesos RPA	M&M Consultores	carolina.mejia@																																															
Isabel Alarcón	Documentadora Proyecto	M&M Consultores	isabel.alarcon@																																															
Carlos Salas	Director administrativo	Columbus – Dirección administrativa	Carlos.salas@																																															
Ana Sofia Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus – Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@																																															
ORGANIGRAMA																																																		
SUPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> * Los directores funcionales y/o gerentes de otros proyectos darán tiempo a sus equipos definidos para participar en este proyecto, para realizar actividades de este según asignación pactada. * Identificación clara de los procesos manuales repetitivos y rutinarios * Identificación de los colaboradores claves en cada uno de los procesos a implementar el RPA y capacitación gestión para destinar el esfuerzo en otras actividades estratégicas. 																																																	
RESTRICCIONES	<ul style="list-style-type: none"> * El GP tendrá una disponibilidad del 5% mensual para el proyecto. * El tiempo máximo de ejecución se estima en 7 meses a partir de aprobación del acta de constitución del proyecto. * No superar el presupuesto asignado 																																																	
RIESGOS	<p>R1: Si el patrocinador del proyecto no tiene disponibilidad de tiempo; SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en las reuniones de presentación proyecto, kick-off y línea base para aprobación QUE PRODUCIRIA retrasos en el arranque del proyecto.</p> <p>R2: Si los colaboradores de Columbus no tiene disponibilidad de tiempo de acuerdo al estimado; SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en actividades relacionadas con las entregas del proyecto; QUE PRODUCIRIA retrasos en la ejecución de las actividades del cronograma como línea crítica.</p> <p>R3: Si el GP y/o los colaboradores de M&M Consultores del proyecto no tiene la disponibilidad de tiempo acordado; SE PODRÍA PRESENTAR falta de gestión y seguimiento del proyecto; QUE PRODUCIRIA incumplimiento en la ejecución del proyecto y posible cancelación del mismo.</p> <p>R4: Si no se puede contratar o disponer de los colaboradores clave de cada proceso; SE PODRÍA PRESENTAR falta de información para la implementación correcta del RPA; QUE PRODUCIRIA retrasos en el cronograma y entrega de valor pobre.</p>																																																	



RESUMEN ALTO NIVEL GESTIÓN PROYECTOS

DATOS GENERALES DE LOS PROYECTOS

Fecha:

30/11/2021

PROYECTO	Proyecto de gestión documental																																																	
	Descripción	Detalle																																																
TIPO PROYECTO	Proyectos Administrativos (Gestión de Proyectos)																																																	
ALCANCE	<p>Que incluye</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las necesidades y proyección de la gestión documental en Columbus, salvaguardando los históricos de la compañía. 2. Planeación de la implementación de las normas, objetivos y lineamientos que dicta el Archivo General de la Nación para empresas privadas. 3. Identificación y definición de tablas de retención documental (TRD). 4. Digitalización del archivo documental. 5. Implementar una base de conocimiento y datos basada en datos maestros y estructurados para futura consulta y análisis de inteligencia de negocios. 6. Disposición del archivo documental físico. 7. Capacitar al personal en los procesos de gestión documental. <p>Que se excluye</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recuperación intensiva física y tratamiento de documentos. 2. Procesamiento de datos mediante software de analítica y BI 3. Contratar disposición documental en archivos central o muerto. 																																																	
OBJETIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el estado y grado de madurez de la gestión documental. 2. Definir y aprobar las TRD 3. Gestionar el proceso de digitalización de los archivos y documentos históricos y actuales de Columbus 4. Disponer la información digitalizada y los datos maestros extraídos en una sistema software de gestión documental y base de datos. 																																																	
KPIs	<p><u>Indicadores de resultado:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de madurez en G.D. identificado 2. Número de TRD identificadas y aprobadas > 0 3. Informes periódicos del procesamiento de los documentos de Columbus 4. Documento de evidencia del resultado de la implementación del software de implementación de GD y base de datos. 	<p><u>Indicadores de desempeño del proyecto:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento del cronograma = (Hitos cumplidos)/(Hitos planeados) 2. Cumplimiento del presupuesto = (Ejecución presupuesto)/(Ejecución presupuesto planeada) 3. Desempeño del proyecto (DP) = (Cumplimiento del cronograma + Cumplimiento del presupuesto)/2 																																																
PRESUPUESTO	<p>Presupuesto del Proyecto Py-2021-009</p> <p>Proyecto de Gestión Documental</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ROL</th> <th>Area</th> <th>Subsección</th> <th>Unidad</th> <th>Cantidad</th> <th>Valor Unit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerente del Proyecto</td> <td>Trd</td> <td>3%</td> <td>Horas</td> <td>36</td> <td>8,000,000</td> </tr> <tr> <td>Profesional en gestión documental</td> <td>Trd</td> <td>20%</td> <td>Horas</td> <td>884</td> <td>11,020,000</td> </tr> <tr> <td>Ingeniero especialista en gestión documental</td> <td>Trd</td> <td>13%</td> <td>Horas</td> <td>288</td> <td>8,000,000</td> </tr> <tr> <td>Analista de gestión documental</td> <td>Trd</td> <td>60%</td> <td>Horas</td> <td>708</td> <td>13,050,000</td> </tr> <tr> <td>Documentadora Proyecto</td> <td>Trd</td> <td>50%</td> <td>Horas</td> <td>500</td> <td>8,000,000</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>2072</td> <td>\$7,238,000</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>2072</td> <td>\$7,238,000</td> </tr> </tbody> </table>		ROL	Area	Subsección	Unidad	Cantidad	Valor Unit	Gerente del Proyecto	Trd	3%	Horas	36	8,000,000	Profesional en gestión documental	Trd	20%	Horas	884	11,020,000	Ingeniero especialista en gestión documental	Trd	13%	Horas	288	8,000,000	Analista de gestión documental	Trd	60%	Horas	708	13,050,000	Documentadora Proyecto	Trd	50%	Horas	500	8,000,000	Total				2072	\$7,238,000	Total				2072	\$7,238,000
ROL	Area	Subsección	Unidad	Cantidad	Valor Unit																																													
Gerente del Proyecto	Trd	3%	Horas	36	8,000,000																																													
Profesional en gestión documental	Trd	20%	Horas	884	11,020,000																																													
Ingeniero especialista en gestión documental	Trd	13%	Horas	288	8,000,000																																													
Analista de gestión documental	Trd	60%	Horas	708	13,050,000																																													
Documentadora Proyecto	Trd	50%	Horas	500	8,000,000																																													
Total				2072	\$7,238,000																																													
Total				2072	\$7,238,000																																													
CRONOGRAMA y ENTREGABLES de Alto Nivel	<table border="1"> <thead> <tr> <th>HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto</th> <th>Finalización estimada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planteamiento del alcance inicial</td> <td>12/12/2024</td> </tr> <tr> <td>Aprobación del acta de constitución del proyecto</td> <td>18/12/2024</td> </tr> <tr> <td>Lanzamiento del proyecto (Kick-off)</td> <td>30/12/2024</td> </tr> <tr> <td>Presentación y Aprobación línea base del proyecto</td> <td>4/03/2024</td> </tr> <tr> <td>Planeación del proyecto</td> <td>15/03/2024</td> </tr> <tr> <td>Ejecución del proyecto (demás hitos)</td> <td>10/12/2024</td> </tr> <tr> <td>Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)</td> <td>20/12/2024</td> </tr> <tr> <td>Cierre del proyecto</td> <td>30/12/2025</td> </tr> <tr> <td>Duración estimada:</td> <td>9 meses</td> </tr> </tbody> </table>		HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada	Planteamiento del alcance inicial	12/12/2024	Aprobación del acta de constitución del proyecto	18/12/2024	Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	30/12/2024	Presentación y Aprobación línea base del proyecto	4/03/2024	Planeación del proyecto	15/03/2024	Ejecución del proyecto (demás hitos)	10/12/2024	Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)	20/12/2024	Cierre del proyecto	30/12/2025	Duración estimada:	9 meses																												
HITOS – Eventos relevantes en el Proyecto	Finalización estimada																																																	
Planteamiento del alcance inicial	12/12/2024																																																	
Aprobación del acta de constitución del proyecto	18/12/2024																																																	
Lanzamiento del proyecto (Kick-off)	30/12/2024																																																	
Presentación y Aprobación línea base del proyecto	4/03/2024																																																	
Planeación del proyecto	15/03/2024																																																	
Ejecución del proyecto (demás hitos)	10/12/2024																																																	
Seguimiento y monitoreo (proceso mensual durante la duración del proyecto, último día hábil del mes)	20/12/2024																																																	
Cierre del proyecto	30/12/2025																																																	
Duración estimada:	9 meses																																																	
INTERESADOS PRINCIPALES	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Rol dentro del Proyecto</th> <th>Organización - Área</th> <th>email</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Juan Pablo Lacorazza</td> <td>Patrocinador</td> <td>Columbus - Gerencia general</td> <td>Juan.lacorazz@</td> </tr> <tr> <td>Diana Munevar</td> <td>Gerente del Proyecto</td> <td>M&M Consultores - OPM</td> <td>Diana.munevar@</td> </tr> <tr> <td>Ricardo Fandio</td> <td>Profesional en gestión documental</td> <td>M&M Consultores</td> <td>ricardo.fandio@</td> </tr> <tr> <td>Juan Diaz</td> <td>Ingeniero especialista en gestión documental</td> <td>M&M Consultores</td> <td>juan.diaz@</td> </tr> <tr> <td>Carolina Mejía</td> <td>Analista de gestión documental</td> <td>M&M Consultores</td> <td>carolina.mejia@</td> </tr> <tr> <td>Isabel Alarcon</td> <td>Documentadora Proyecto</td> <td>M&M Consultores</td> <td>isabel.alarcon@</td> </tr> <tr> <td>Carlos Salas</td> <td>Director administrativo</td> <td>Columbus – Dirección administrativa</td> <td>Carlos.salas@</td> </tr> <tr> <td>Ana Sofia Daza</td> <td>Directora Comercial y de producción</td> <td>Columbus – Dirección Comercial y Producción</td> <td>Ana.daza@</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email	Juan Pablo Lacorazza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.lacorazz@	Diana Munevar	Gerente del Proyecto	M&M Consultores - OPM	Diana.munevar@	Ricardo Fandio	Profesional en gestión documental	M&M Consultores	ricardo.fandio@	Juan Diaz	Ingeniero especialista en gestión documental	M&M Consultores	juan.diaz@	Carolina Mejía	Analista de gestión documental	M&M Consultores	carolina.mejia@	Isabel Alarcon	Documentadora Proyecto	M&M Consultores	isabel.alarcon@	Carlos Salas	Director administrativo	Columbus – Dirección administrativa	Carlos.salas@	Ana Sofia Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus – Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@												
Nombre	Rol dentro del Proyecto	Organización - Área	email																																															
Juan Pablo Lacorazza	Patrocinador	Columbus - Gerencia general	Juan.lacorazz@																																															
Diana Munevar	Gerente del Proyecto	M&M Consultores - OPM	Diana.munevar@																																															
Ricardo Fandio	Profesional en gestión documental	M&M Consultores	ricardo.fandio@																																															
Juan Diaz	Ingeniero especialista en gestión documental	M&M Consultores	juan.diaz@																																															
Carolina Mejía	Analista de gestión documental	M&M Consultores	carolina.mejia@																																															
Isabel Alarcon	Documentadora Proyecto	M&M Consultores	isabel.alarcon@																																															
Carlos Salas	Director administrativo	Columbus – Dirección administrativa	Carlos.salas@																																															
Ana Sofia Daza	Directora Comercial y de producción	Columbus – Dirección Comercial y Producción	Ana.daza@																																															
ORGANIGRAMA																																																		
SUPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> * Los directores funcionales y/o gerentes de otros proyectos darán tiempo a sus equipos definidos para participar en este proyecto, para realizar actividades de este según asignación pactada. * Se definirá el modelo de base de datos sobre el cual se persistirá la información digitalizada y extraída de los documentos físicos. * Disponibilidad de las bases de datos que contengan la información de documentos elaborados electrónicamente. * Los profesionales o expertos con mayor conocimiento deberán coordinar para dedicar tiempo suficiente para el suministro de información relacionada. 																																																	
RESTRICCIONES	<ul style="list-style-type: none"> * El GP tendrá una disponibilidad del 10% mensual para el proyecto. * El tiempo máximo de ejecución se estima en 12 meses a partir de aprobación del acta de constitución del proyecto. * No superar el presupuesto asignado 																																																	
RIESGOS	<p>R1: Si el patrocinador del proyecto no tiene disponibilidad de tiempo, SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en las reuniones de presentación proyecto, kick-off y línea base para aprobación QUE PRODUCIRIA retrasos en el arranque del proyecto.</p> <p>R2: Si los colaboradores de Columbus no tiene disponibilidad de tiempo de acuerdo al estimado, SE PODRÍA PRESENTAR incumplimiento en actividades relacionadas con las entregas del proyecto; QUE PRODUCIRIA retrasos en la ejecución de las actividades del cronograma como línea crítica.</p> <p>R3: Si el GP y/o los colaboradores de M&M Consultores del proyecto no tiene la disponibilidad de tiempo acordado; SE PODRÍA PRESENTAR falta de gestión y seguimiento del proyecto; QUE PRODUCIRIA incumplimiento en la ejecución del proyecto y posible cancelación del mismo.</p> <p>R4: Si no se puede contratar o disponer de los recursos de información y bases de datos; SE PODRÍA PRESENTAR falta de información para desarrollar las herramientas para el diagnóstico de madurez; QUE PRODUCIRIA retrasos en el cronograma.</p>																																																	


ANEXO D: Tabla Base Metodologías Estándares para Modelo

El modelo general puede ser consultado en el anexo impreso o en el siguiente objeto insertado:



1737 -

TablaBaseMetodologí.

 Evaluación de elementos base de estándares y metodologías en Gerencia de Proyectos para el modelo integrado de Gestión de Proyectos en Columbus & CIA. S.A. Link del modelo preliminar de gestión de proyectos: https://miro.com/app/board/o9J_lmt24Eg=?invite_link_id=819616171738				
	ITEM	Texto Metodología o Estándar	Estándar o Metodología que se ajusta o propuesta o complementaria	Observaciones
1				
2				
3	Necesidad			
4	<p>Reestructurar la organización y el modelo de gerencia administrativa para facilitar la viabilidad con la adopción de la gestión de proyectos mediante un modelo integrado de gestión de proyectos adaptado al tamaño de los AB proyectos priorizados incluidos en programas que mediante al menos un portafolio impulsen la entrega de valor estratégico y de negocios en un roadmap de 5 años inicial y en coordinación y disponibilidad de los equipos administrativos y de operaciones para mejorar la eficiencia, productividad, efectividad y capacidad de respuesta a nuevos retos de incremento de beneficios.</p> <p>Definir cuales principios y las actividades que se van a desarrollar durante el ciclo de vida del proyecto, programa o portafolio, para garantizar que cada proyecto que emprenda la empresa este alineado con sus objetivos estratégicos, cumpla con las especificaciones requeridas y la entrega de valor.</p> <p>Ampliar el portafolio de clientes y el cambio del modelo de mercado mediante canales digitales y fortalecer a los distribuidores actuales a través de los logros y cambios organizacionales a nivel de la gestión de proyectos. Esto teniendo presente las proyecciones de crecimiento económico nacional e internacional actual y proyectado, con base en la disminución del impacto por la pandemia y la proyección de fecha de superación postpandemia hacia marzo del 2022 (OMS). No se busca tomar el estándar de la gerencia de proyectos en toda la amplitud del los pasos que el estándar o el modelo proponga. Se pretende diseñar y proponer un modelo integrado de gestión de proyectos adaptado a Columbus que conlleve a garantizar el cambio organizacional y garantizar el éxito de los proyectos que se incuben en y desde la implementación de dicho modelo.</p> <p>Proponer la gestión del conocimiento y el cambio cultural organizacional para garantizar la adopción de la gerencia de proyectos en la organización, apoyados en proyectos de capacitación efectivos para apropiar a los colaboradores y evitar el agotamiento por sobrecarga de actividades. Apalancar el mejoramiento continuo mediante la gerencia de proyectos.</p> <p>Apoyar el uso de herramientas tecnológicas para la gestión y seguimiento de proyectos con el fin de mantener controladas todas las actividades y entregables, para así, facilitar el éxito del mismo mediante la creación de valor a través de la creación de un nuevo producto/servicio, creando contribuciones sociales y ambientales, mejorando la eficacia, eficiencia, efectividad, productividad y capacidad de respuesta, habilitando los cambios necesarios para llevar la empresa al éxito en el futuro y mejorar los beneficios de proyectos previos.</p>	<p>Sistema de entrega de valor</p> <p>* Creación de Valor * Sistema de gobierno * Funciones asociadas al proyecto * Entorno del proyecto * Consideraciones de la gestión del producto</p>	<p>PMOK 7th</p>	<p>Es la base que soportará el modelo integrado de gestión de proyectos desde una visión holística y adaptada a Columbus</p>
5	<p>Garantizar la continuidad de uno de los principios de Columbus, la calidad y diseños del producto terminado y los procesos artesanales para el terminado y belleza del mismo.</p> <p>Mejorar la gestión de los proyectos de producción de nuevos diseños y la gestión organizacional enfocada en el cambio cultural.</p> <p>Proyectar los nuevos modelos comerciales con foco a fortalecer los actuales y hacia los futuros clientes.</p> <p>Proyectar cual es el alcance del proyecto, teniendo presente en su inicio de adopción la triple restricción (costo, tiempo, alcance) encaminando el modelo integrado hasta poderlo madurar a la sextuplificación a nivel de gerencia de proyectos (Triple restricción-riesgos, recursos y calidad) para garantizar el éxito de ellos.</p> <p>Aprender de los que no fueron exitosos, incluyendo la posible evaluación de proyectos previos o antiguos. Es de resaltar que la calidad de por sí es inherente en la empresa, la cual la ha caracterizado a la empresa en sus productos por décadas. Por otro lado es la inherencia de mejorar la gestión de recursos y tener mucho más presente la gestión de riesgos sobre todo desde el punto de vista del suministro de materia prima de los diferentes tipos de pelo natural usados en los productos.</p> <p>Revisar y reestructurar los canales de comunicación en toda la organización y con los clientes y proveedores</p>	<p>Basado en los dominios del desempeño:</p> <p>1. Equipos 2. Interesados 3. Ciclo de Vida 4. Planeación 5. Incertidumbre y ambigüedad 6. Entrega 7. Desempeño 8. Trabajos del proyecto</p>	<p>PMBOK 7th y relacionando las prácticas enunciadas en la ISO21502:2020</p> <p>APM (Exceptuando interesados), IPMA, ICB 4 (aplicado a las competencias personales en todos las áreas del conocimiento)</p>	<p>Necesidad del cliente Caso de Negocio Solicitud de proyecto Acta de constitución del proyecto Kickoff Plan de dirección del proyecto Planes (Comunicaciones, Transición e implementación, costos y cronograma) Coordinación de la ejecución y entregables Intermedios Medición continua, identificación de mejoras o ajustes o controles de cambio en producción o mercado, acciones correctivas Lecciones aprendidas Cierre administrativo del proyecto independiente del resultado.</p>
6	<p>Identificar y definir la cultura y clima organizacional para facilitar la adopción de gestión de proyectos y así proyectar ajustes y mejoras a la misma cultura para garantizar efectivamente dicha adopción.</p> <p>Definir el marco de referencia para la autoridad y responsabilidad de los gerentes de proyecto (GP), el cual define controles y salidas, resultados y beneficios de los proyectos por ejecutar. En este caso se busca adoptar la oficina de programas como tipo de apoyo como base para llevar a Columbus a una OPM.</p> <p>Transmitir confianza al cuadro directivo de la compañía y a posibles inversores que desde su punto de vista ven bien direccionada la organización hacia la gestión de proyectos alineada con la estrategia.</p> <p>Asegurar las capacidades y habilidades para la entrega efectiva del trabajo planeado en los proyectos.</p> <p>La gobernanza empodera a los GPs para ejecutar sus responsabilidades, definir su autoridad y definir las rutas de escalamiento de los problemas y requerimientos de cambio.</p> <p>Respecto a la sostenibilidad, se pretende enfocar a Columbus en un modelo sencillo sostenible, que desde la responsabilidad de la organización e individuos, evalúen el impacto ambiental, social, administrativo y económico de los proyectos sobre la organización.</p> <p>Teniendo presente el estado económico de la empresa, es importante la evaluación y viabilidad de los proyectos desde el punto de vista del ROI y la gestión de cartera (cuentas por cobrar y pagar) proyectando un balance económico de la empresa.</p>	<p>Gobernanza</p> <p>Estrategia -> Programa * Planificar el trabajo (sincronización y recursos) -> Garantías (cumplimiento y ejecución) * Sostenibilidad (ambientales y sociales) * Retorno de inversión (ROI y Electro cartera)</p>	<p>APMBOK, PM2 (justificación de inversión), P2M (Clasificación de programas), IPMA, ICB 4 (En relación al ciclo de vida del proyecto y el enfoque de productos)</p>	<p>Gobernanza Estrategia Sostenibilidad</p>
7	Determinar los proyectos a que tipo de Programa aplica (estratégico u operativo)			

Continuación:

3 Necesidad	ITEM	Texto Metodología o Estándar	Estándar o Metodología que se ajusta o propuesta o complementaria	Observaciones
<p>Definir la viabilidad del proyecto y el impacto en la empresa. Planeación de los elementos necesarios y claves para la definición del caso de negocio. Establecer el alcance y las partes o elementos del proyecto así como la relación con el cliente y los proveedores. Planear la etapa de inicio del proyecto. Definir y Preparar al equipo del proyecto. Controlar el cierre de proyectos exitosos y no exitosos De acuerdo con los objetivos estratégicos de Columbus se pretende transformar el mercado tradicional y comercio de productos terminados a través de la adopción de gestión de proyectos. Mediante la proyección de la implementación de la OPM, Columbus busca alinear la transformación organizacional y su cultura.</p>	<p>PreProyecto PosProyecto</p>	<p>PRE: * Arranque de Proyecto * Preproyecto POST: * Preparar el cierre del planeado * Preparar cierre prematuro * Entregar los productos * Evaluar el proyecto * Recomendar el cierre del proyecto.</p>	<p>Axelos PRINCE 2</p>	
<p>Realizar el seguimiento y control en la etapa de ejecución el cual es imprescindible para alcanzar un productos de acuerdo a los casos de negocio proyectados.</p>	<p>Etapa Intermedia * Controlar las etapas * Gestionar la entrega de productos</p>	<p>Producto (Terminado o intermedio)</p>	<p>Axelos PRINCE 2</p>	
<p>Enfocado a la identidad y definición base de lo que es un proyecto y como apropiarlo en el entorno de la compañía para diferenciarlo de un producto/servicio</p>	<p>Atributos del proyecto</p>	<p>Tres características de básicas de los proyectos</p>	<p>P2M</p>	
<p>Definición del caso de negocio Planteamiento de caso de negocio Claridad en la necesidad del cliente Plasmar en documento acta de constitución del proyecto lo identificado previamente. Gestionar la coordinación y seguimiento de los entregables en la fase de ejecución Realizar el seguimiento y control continuo debido a que habrán productos intermedios (campanas). Fortalecer las lecciones aprendidas del paso y llevar registro de estas en relación al tipo y clasificación del proyecto</p>	<p>Iniciación Planeación Ejecución Monitoreo y control Cierre</p>	<p>Acta de constitución (Caso de negocio, Solicitud del proyecto, necesidad del cliente), Coordinación y entregables en ejecución, Realizar medición continua, identificación de riesgos y acciones correctivas, y profundizando en la gestión del conocimiento mediante lecciones aprendidas y el cierre administrativo</p>	<p>PM2</p>	
<p>Realizar y fortalecer el cierre administrativo del proyecto.</p>	<p>SISTEMA DE ENTREGA DE VALOR</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Fortalecer la generación de valor actual y mediante la implementación de gestión de proyectos que fortalezca la organización para abordar nuevos mercados nacionales y extranjeros</p>	<p>1 Creación de Valor</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Revisar y validar un cambio organizacional y de administración que facilite y apalque el camino para la adopción de la gestión de proyectos en la organización</p>	<p>2 Sistema de gobierno</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Involucrar de forma coordinada los equipos de operaciones que vayan a participar en los proyectos para lo cual evitar afectación en las operaciones o mala integración en las actividades del o de los proyectos propiciado por la falta de coordinación facilitando la supervisión. Prover los recursos necesarios a los proyectos y la gestión de la dirección a través de la gobernanza.</p>	<p>3 Funciones asociadas al proyecto</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Capacitar a los colaboradores de la organización en la adopción de gestión de proyectos realzando la importancia y cambio cultural para el éxito del mismo. Por otra parte en la proyección de llegar a nuevos mercados internacionales, identificar claramente los mercados objetivos, la cultura local, regulaciones, leyes y políticas, etc que brinden unas bases sólidas que garanticen dicha implementación.</p>	<p>4 Entorno del proyecto</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Evaluar la posible implementación de tecnología para mejorar la eficiencia de los procesos de fabricación, sin embargo teniendo presente que la fábrica está en una capacidad de producción al 35%, documentar y trabajar en la gestión del conocimiento que poseen los artesanos expertos para la producción de los sombreros o de las campanas, como producto intermedio</p>	<p>5 Consideraciones de la gestión del producto</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Brindar confianza y seguridad ante los cambios organizacionales y culturales que se proponían para la adopción de gestión de proyectos</p>	<p>PRINCIPIOS</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Fortalecer la capacitación y aprendizaje individual y grupal así como el seguimiento y retroalimentación de sus actividades y el valor aportante esperado a la organización</p>	<p>1 Administración</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Realizar seguimiento a las influencias que los interesados pueden hacer o tener sobre los proyectos y como gestionarlos.</p>	<p>2 Equipo</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Aumentar los beneficios y el valor de la organización</p>	<p>3 Interesados</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Responder con toma de decisiones acertivas ante la dinámica de los entornos y los cambios que se suscitan en ellos a través de un pensamiento y análisis holístico para mantener el proceso de ejecución del proyecto en la ruta correcta y cuidando el valor que este aportará al valor estratégico y cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>	<p>4 Valor</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Cambiar, ajustar o mejorar las habilidades de liderazgo, que faciliten la adaptación de su estilo a la situación que se presenta, a motivar a sus colaboradores manteniendo siempre una conducta honesta, íntegra y ética que facilite la comunicación.</p>	<p>5 Pensamiento Holístico</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Es de resaltar que Columbus es una pequeña empresa con larga tradición donde se busca a través un modelo integrado de gestión proyectos el fortalecimiento y crecimiento de la misma, por lo que es pertinente que este modelo sea amoldado o adaptado a la organización con el precedente en los cambios organizacionales y la visión estratégica.</p>	<p>6 Liderazgo</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>La calidad de los productos de Columbus ha sido el factor determinante en su historia, por lo que la calidad de los resultados de los proyectos deben estar alineados con sus objetivos y los objetivos estratégicos de la compañía y la aceptación total por los interesados objetivo.</p>	<p>7 Confección - Adaptación</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Es un principio que debe incluirse en el proceso de adopción de gestión de proyectos en cuyo objetivo sea evitar que los proyectos se complejicen desde su estructuración o durante el proceso de ejecución, lo que puede afectar el tiempo de ejecución, el alcance, costos, etc.</p>	<p>8 Calidad</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Controlar los riesgos es requerido para garantizar el éxito de los proyectos y sobre todo el emprendimiento de adopción de gestión de proyectos en Columbus. Es así que la gestión de riesgos debe ser debidamente documentada para fortalecer la gestión del conocimiento y las lecciones que a través de la adopción de gestión de proyectos, Columbus logre un proceso que facilite la adaptación a los cambios y dinámicas presentes y futuras de los mercados para fortalecer las diferentes áreas de la compañía en pro de fomentar los beneficios.</p>	<p>9 Complejidad</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Columbus & CIA S.A. mantiene un modelo de negocio tradicional que dificulta su crecimiento y diversificación de sus productos, por lo que es fundamental impulsar la gestión de cambio a nivel organizacional para facilitar la adopción de la gestión de proyectos árticle y dinamice el cambio de modelo de negocio proyectándolo a futuro</p>	<p>10 Riesgos: Oportunidades y amenazas</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Analizar y definir los interesados de cada proyecto, el tipo y determinar su grado de participación a través de diferentes herramientas como por ejemplo la matriz poder-interés c</p>	<p>11 Adaptabilidad y Resiliencia</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Definir los equipos de proyectos e incentivar la gestión del conocimiento, el fortalecimiento de las capacidades y habilidades junto con el compromiso de los interesados para garantizar el éxito en el cambio organizacional y la adopción de gestión de proyectos así como comprender el beneficio del mejoramiento sobre los interesados a nivel interno y como se reflejaría entorno a los interesados</p>	<p>12 Gestión del Cambio</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Comprensión y análisis del modelo integrado de gestión de proyectos desde el punto de vista del ciclo de vida (desde su definición y aplicación) y del proyecto para brindar desarrollo del acercamiento y conexión entre los interesados y los objetivos del proyecto desde el comienzo hasta el cierre del</p>	<p>DOMINIOS</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Columbus requiere en el proceso de adopción de gestión de proyectos realizar concensuadamente la planeación estratégica del desarrollo de los proyectos y en cada uno de estos, involucrar los planes necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto (tiempo, costo, alcance, gestión de</p>	<p>1 Interesados</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Es necesario definir el proceso, método y definiciones para la valoración y desempeño del desarrollo y ejecución de los proyectos que estén enmarcados en el portafolio de Columbus para la toma de decisiones acertivas</p>	<p>2 Equipos</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Establecer el aporte de los proyectos en los objetivos estratégicos y su reflejo desde los entregables y sus resultados en comparación a lo planeado, la claridad de los interesados para entender los requerimientos y en el cierre de cada proyecto evaluar la aceptación de sus respectivos entregables y proyectos.</p>	<p>3 Ciclo de Vida</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Establecer los riesgos, el plan de atención de riesgos e identificar las incertidumbres y ambigüedades que se puedan presentar antes y durante la ejecución del proyecto.</p>	<p>4 Planeación</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Establecer el aporte de los proyectos en los objetivos estratégicos y su reflejo desde los entregables y sus resultados en comparación a lo planeado, la claridad de los interesados para entender los requerimientos y en el cierre de cada proyecto evaluar la aceptación de sus respectivos entregables y proyectos.</p>	<p>5 Desempeño</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Establecer los riesgos, el plan de atención de riesgos e identificar las incertidumbres y ambigüedades que se puedan presentar antes y durante la ejecución del proyecto.</p>	<p>6 Cumplimiento de las entregas</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Establecer los riesgos, el plan de atención de riesgos e identificar las incertidumbres y ambigüedades que se puedan presentar antes y durante la ejecución del proyecto.</p>	<p>7 Medición</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	
<p>Establecer los riesgos, el plan de atención de riesgos e identificar las incertidumbres y ambigüedades que se puedan presentar antes y durante la ejecución del proyecto.</p>	<p>8 Riesgos: Incertidumbre y ambigüedad</p>		<p>PMBOK © 7h 2021</p>	