

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



**Diseño de marco de trabajo para la gestión de los proyectos de la empresa
Visual Branding**

**Proyecto Final de Graduación para optar por el título de
Máster en Gerencia de Proyectos en el énfasis de proyectos empresariales
con el grado académico de Maestría.**

Realizado por:

Andrea de los Angeles Fuentes Cabezas

Cartago, marzo 2024

DEDICATORIA

Dedicado a aquellos que alguna vez dudaron de su propia capacidad, pero que con valentía desafiaron esos pensamientos limitantes. A quienes, día a día, derriban las barreras autoimpuestas para superarse a sí mismos, sin perseguir ser el mejor. A quienes han aprendido que está bien tropezar, está bien no ser perfecto, y que cada desafío es una oportunidad para crecer.

A todos ellos, quienes luchan en silencio y avanzan con determinación, este trabajo está dedicado como tributo a la perseverancia, sensibilidad y fortaleza.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, brújula, luz y fuente de bendiciones, nada tendría sentido sin él.

A mi mami y mi papá (que se adelantó en el camino), que, con su ejemplo, libertad, creatividad y amor, me dieron las herramientas para estar en este momento. A mi hermana, por enseñarme lecciones que llevo conmigo en cada paso.

A mi familia elegida con el corazón, por animarme y acompañarme en este proceso. Es un tesoro tener protección, apoyo y afecto.

A Visual Branding y a todos los que participaron en el proceso de investigación, por su tiempo, confianza y respaldo.

A mis colegas del grupo² y tutor, quiero expresar mi agradecimiento por su orientación, sabiduría y apoyo constante. Han sido una guía valiosa en mi camino académico y profesional, enriqueciendo mi experiencia e inspiración.

EPÍGRAFE

“La mejora continua es el motor de la transformación, y el diseño es la herramienta que nos permite adaptarnos a los cambios.”

Coutin Lenis y Medina Cortés (2023)

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
EPÍGRAFE	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1 Generalidades de la investigación	3
1.1 Marco de referencia organizacional	3
1.1.1 Generalidades de la empresa Visual Branding.....	3
1.1.2 Estructura y marco estratégico.....	4
1.1.3 Proyectos en la organización.	10
1.2 El problema y su impacto	14
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo general.....	20
1.3.2 Objetivos específicos.	21
1.4 Alcance y limitaciones	21

1.4.1	Alcance.....	21
1.4.2	Limitaciones.....	22
Capítulo 2	Marco teórico.....	23
2.1	Gestión de Proyectos.....	23
2.1.1	Definición y conceptos fundamentales de la gestión de proyectos.....	23
2.1.2	Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos.....	26
2.1.3	Medición de la efectividad de proyectos.....	29
2.1.4	Ciclo de vida de los proyectos.....	30
2.1.5	Tecnologías y herramientas digitales en la gestión de proyectos.....	34
2.2	Buenas Prácticas en Gestión de proyectos.....	36
2.2.1	Concepto de buenas prácticas.....	36
2.2.2	Modelo de Idoneidad.....	36
2.2.3	Posibles enfoques y marcos de trabajo de proyectos a aplicar.....	39
Capítulo 3	Marco metodológico.....	51
3.1	Categorías de la investigación.....	51
3.2	Población y muestra – Sujetos de investigación.....	53
3.3	Fuentes de información.....	54
3.4	Técnicas y herramientas para la recopilación de datos.....	57
3.5	Procesamiento y productos de la investigación.....	63
3.5.1	Productos de la investigación.....	63
3.5.2	Técnicas de procesamiento.....	68
Capítulo 4	Análisis de Resultados.....	72
4.1	Diagnóstico.....	72

4.1.1	Prácticas Actuales	72
4.1.2	Herramientas	85
4.1.3	Asignación de equipos y Roles	89
4.1.4	Criterios de éxito	92
4.1.5	Factor Organizacional	94
4.1.6	Características y ciclo de vida de los proyectos.....	97
4.2	Inventario de Prácticas Aplicables	106
Capítulo 5	Propuesta de Solución.....	126
5.1	Propuesta de marco de trabajo Scrum para la gestión de proyectos.....	126
5.1.1	Principios Aplicados	128
5.1.2	Roles.....	129
5.1.3	Establecimiento y estructura de elementos clave	134
5.1.4	Procesos Aplicados.....	140
5.1.5	Procedimientos complementarios integrados	177
5.1.6	Posibles consultas del marco de trabajo.....	187
5.2	Estrategia de implementación de solución propuesta	188
5.2.1	Fases de implementación	189
5.2.2	Actividades.....	192
5.2.3	Cronograma	193
5.2.4	Presupuesto.....	198
5.2.5	Asignación de responsables	200
Capítulo 6	Conclusiones y Recomendaciones.....	202
6.1	Conclusiones.....	202
6.2	Recomendaciones	203
Capítulo 7	Referencias bibliográficas	205

Capítulo 8	Apéndices.....	207
8.1	Apéndice A: Entrevista A- Cuestionario Auto diligenciado A	207
8.2	Apéndice B: Guía de Preguntas para entrevista B.....	208
8.3	Apéndice C: Guía de Preguntas para grupo focal A	209
8.4	Apéndice D: Instrumento de Revisión Documental.....	210
8.5	Apéndice E: Instrumento de Caso de Estudio.....	211
8.6	Apéndice F: Ficha de revisión documental Caso de Estudio	212
8.7	Apéndice G: Ficha de Revisión Bibliográfica	213
8.8	Apéndice H: Guía de Preguntas para grupo focal 2.....	214
8.9	Apéndice I: Guía de Preguntas para entrevista C.....	215
8.10	Apéndice J: Cuestionario CAA de entrevista a Coordinadora SIG	216
8.11	Apéndice K: Cuestionario GEB de entrevista a Dirección.....	218
8.12	Apéndice L: Matriz Respuestas de cuestionario de Grupo Focal.....	220
8.13	Apéndice M: Matriz de Revisión Documental FRD1	223
8.14	Apéndice N: Matriz de respuestas de cuestionario de grupo Focal	224
8.15	Apéndice O: Matriz Respuestas de cuestionario de Grupo Focal.....	225
Capítulo 9	Anexos.....	226
9.1	Anexo 1: Modelo de Idoneidad de Guía de Práctica Ágil de PMI	226
9.2	Anexo 2: Formato de <i>Project Charter</i> Visual Branding	230
9.1	Anexo 2: Formato de Acta de Cierre del Proyecto	231

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama Nivel 1 Visual Branding 2023, Dirección y Gerencias.....	4
Figura 1.2 Organigrama de Segundo Nivel, Departamento Process Management.....	6
Figura 1.3 Valores Organizacionales.....	8
Figura 1.4 Muestra de resultado de proyecto “Experiencia Coca Cola-Walmart”.....	11
Figura 1.5 Fragmento de Informe de Indicadores de Efectividad.....	15
Figura 1.6 Fragmento de resultados de auditoría interna a Dirección Estratégica.....	16
Figura 1.7 Gráfico de inversión dedicada a proyectos durante mayo 2022 - mayo 2023.	17
Figura 1.8 Fragmento de Registro de Seguimiento de Acciones en el SIG, actualizado al 30 de mayo 2023	18
Figura 1.9 Inversión 2022 – 2023 por trimestre, sección proyectos	20
Figura 2.1 Éxito: ¿punto o cubo?.....	27
Figura 2.2 Cuádruple Restricción.....	27
Figura 2.3 Cuadro de dimensiones claves en el éxito del proyecto	28
Figura 2.4 Representación de ciclo de vida de proyecto “genérico”.....	30
Figura 2.5 Ciclo de vida del proyecto y sus efectos.....	31
Figura 2.6 Ciclo de Vida Predictivo.....	33
Figura 2.7 Ciclo de Vida Iterativo	33
Figura 2.8 Ciclo de Vida Incremental	34
Figura 2.9 Ejemplo de Gráfica de Radar para la Evaluación de Idoneidad	39
Figura 2.10 Pilares de Scrum.....	45
Figura 2.11 Roles en Scrum Basado en La Guía Scrum. Ken Schwaber & Sutherland (2020).	46
Figura 2.12 Eventos Scrum.....	48
Figura 2.13 Ciclo de vida Scrum	48
Figura 3.1 Sujetos de investigación.....	54
Figura 3.2 Resumen de fuentes de información.....	56
Figura 4.1 Formato de Project Charter	74
Figura 4.2 Formato de Diagrama Gantt de Visual Branding.....	75

Figura 4.3 Indicador de Cumplimiento de planificación de proyectos.....	77
Figura 4.4 Tablero de Proyectos en PowerBI	77
Figura 4.5 Fragmento de Project Charter y diagrama de Gantt: “Sección de transportador metálico modulable”	79
Figura 4.6 Fragmentos de Project Charter y Diagrama de Gantt, Proyecto: “Plan de acción Área de Mantenimiento”	80
Figura 4.7 Captura de Pantalla de Repositorio de Proyectos Visual Branding 2023	80
Figura 4.8 Fragmentos de Project Charter y Diagrama de Gantt proyecto:	81
Figura 4.9 Vista de Módulo de Proyectos en Odoo, Vista Lista.	86
Figura 4.10 Vista de Módulo de Proyectos en Odoo,Vista Kanban	86
Figura 4.11 Fragmento de Revisión Documental	88
Figura 4.12 Diagrama de estructura de equipo de proyectos en Visual Branding	90
Figura 4.13 Fragmento de resultado de revisión documental	93
Figura 4.14 Características en proyectos en Visual Branding.....	98
Figura 4.15 Características de proyecto de caso de estudio.....	100
Figura 4.16 Ciclo de vida de proyectos en Visual Branding.....	104
Figura 4.17 Datos de proyectos registrados en SIG	105
Figura 4.18 Gráfica de modelo de idoneidad.....	109
Figura 4.19 La relación entre los Valores y Principios del Manifiesto de Ágil y las Prácticas Comunes.....	111
Figura 4.20 Esquema de Ciclo Scrum	117
Figura 5.1 Descripción de roles Equipo Scrum a aplicar	131
Figura 5.2 Stakeholders aplicados	133
Figura 5.3 Interfaz Product Backlog en módulo de Proyectos en Odoo.....	137
Figura 5.4 Pantalla de Tarea en Odoo	138
Figura 5.5 Interfaz sprintBacklog en módulo de Proyectos en Odoo.....	139
Figura 5.6 Diagrama de Proceso por Fases.....	141
Figura 5.7 Procesos de Inicio	143
Figura 5.8 Plantilla de Declaración de visión del Proyecto	144

Figura 5.9 <i>Plantilla Inicio de Proyecto</i>	145
Figura 5.10 <i>Plantilla para Épicas</i>	146
Figura 5.11 <i>Plantilla de Criterios de Terminado</i>	147
Figura 5.12. <i>Plantilla de Historia de Usuario</i>	150
<i>Figura 5.13</i> <i>Plantilla de Planning Poker en Miro</i>	151
<i>Figura 5.14</i> <i>Captura de pantalla de escala de estimación disponible en Miro</i>	152
Figura 5.15 <i>Métrica para aplicar el método</i>	153
Figura 5.16 <i>Ventana de Tarea en Módulo Proyecto de Odoo</i>	154
Figura 5.17 <i>Ejemplo de sprint Backlog en Vista Tablero en Odoo</i>	155
Figura 5.18 <i>Vista Tablero del sprint</i>	156
Figura 5.19 <i>Vista Lista de sprint</i>	156
Figura 5.20 <i>Vista de ScrumBoard de Visual Branding en Odoo</i>	159
Figura 5.21 <i>Pantalla de registro de Parte de Horas por Tarea</i>	160
Figura 5.22 <i>Pantalla de Configuración de periodicidad de sesiones Daily en Microfot Teams</i>	161
Figura 5.23 <i>Ejemplo de calendarización de sesiones Dayli</i>	162
Figura 5.24 <i>Vista de Burndown Chart</i>	163
Figura 5.25 <i>Vista de ajuste en Requerimiento registrado en Product Backlog</i>	164
Figura 5.26 <i>Diseño de Ficha de Aprobación</i>	167
Figura 5.27 <i>Plantilla de Acuerdo de Entregables Funcionales</i>	172
Figura 5.28 <i>Firma de documentación de Acuerdo de Entregables Funcionales</i>	173
Figura 5.29 <i>Firma de documentación en Odoo</i>	174
Figura 5.30 <i>Plantilla de Assigned Action Items</i>	176
Figura 5.31 <i>Plantilla Solicitud de Cambio</i>	178
Figura 5.32 <i>Esquema de Proceso de Cambio</i>	179
Figura 5.33 <i>Procedimientos para la Gestión de Riesgo</i>	180
Figura 5.34 <i>Matriz de probabilidad e Impacto de Riesgos</i>	180
Figura 5.35 <i>Plantilla de Registro de Riesgos</i>	182
Figura 5.36 <i>Procesos de Marco de Trabajo y Procedimientos a Aplicar para gestión de Riesgos</i>	184

Figura 5.37 <i>Plantilla de Requisición en Odoo</i>	186
Figura 5.38 <i>Cronograma Fase de Preparación</i>	196
Figura 5.39 <i>Planificación de Fases por meses</i>	197
Figura 5.40 <i>Presupuesto de Estrategia de Implementación</i>	198

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Inventario de proyectos vigentes en la organización	12
Cuadro 2.1 Tipos de herramientas tecnológica.....	35
Cuadro 2.2 Artefactos Scrum	47
Cuadro 3.1. Categorías de la investigación.	52
Cuadro 3.2 Relación de instrumentos, sujetos, fuentes y preguntas generadoras de cada categoría	61
Cuadro 3.3 Matriz de relación entre Preguntas Generadoras y preguntas en Instrumentos aplicados a Sujetos de Investigación.....	62
Cuadro 3.4 Cuadro resumen de Productos, entregables y las técnicas de procesamiento aplicadas para realizarlos.	71
Cuadro 4.1 Resumen de procesos actuales.....	83
Cuadro 4.2 Criterios de éxito generales que se busca cumplan los proyectos	93
Cuadro 4.3 Factores Organizacionales.....	96
Cuadro 4.4 Posibles obstáculos para implementar un marco de trabajo en Visual Branding	97
Cuadro 4.5 Características de Proyectos en Visual Branding.....	101
Cuadro 4.6 Características de proyectos de Visual Branding agrupados por fases.....	103
Cuadro 4.7 Resumen de prácticas adaptativas	112
Cuadro 4.8 Cuadro comparativo de marcos de trabajo ágiles con evaluación de requerimientos clave para Visual Branding	114
Cuadro 4.9 Fases y Procesos de Scrum.....	120
Cuadro 5.1 Principios Scrum Aplicados.....	129
Cuadro 5.2 Habilidades Blandas requeridas por roles clave	132
Cuadro 5.3 Establecimiento de eventos y reuniones principales.....	135
Cuadro 5.4 Procesos de Planificación y Estimación.....	149
Cuadro 5.5 Procesos de Implementación.....	158
Cuadro 5.6 Procesos de Revisión y Retrospectiva.....	166
Cuadro 5.7 Indicadores de Desempeño del Equipo Scrum	168

<i>Cuadro 5.8 Procesos de Lanzamiento</i>	<i>170</i>
<i>Cuadro 5.9 Principales actividades para la Estrategia de Implementación</i>	<i>192</i>
<i>Cuadro 5.10 Cronograma de Estrategia de Implementación por fases</i>	<i>195</i>
<i>Cuadro 5.11 Detalle de presupuesto de Estrategia de Implementación</i>	<i>199</i>

LISTA DE ABREVIATURAS

BASC: *Business Alliance for Secure Commerce*

Ciclo PHVA: Planificar hacer verificar actuar

DSDM: *Dynamic Systems Development Method*

EDT: Estructura de Desglose De Trabajo

ERP: *Enterprise Resource Planning*, Sistema de software que ayuda a operar todo su negocio integralmente.

ISO: *International Organization for Standardization*

OMA: *Outstanding Merchandising Achievement*

PMBok®: *Project Management Body of Knowledge.*

PMI®: *Project Management Institute.*

SBOK®: *Scrum Body of Knowledge*

SIG: Sistema Integrado de Gestión.

WBS: *Work Breakdown Structure*

RESUMEN

Visual Branding, empresa salvadoreña, se dedica a la creación de soluciones para el punto de venta. Su plan estratégico enfrenta una brecha entre planificación y ejecución en sus 30 proyectos. Con un bajo rendimiento del 38% entre julio, 2022 y mayo, 2023 según datos del SIG, se ven afectados recursos y metas estratégicas.

El objetivo es diseñar una propuesta de gestión de proyectos adaptado a las necesidades de Visual Branding, por medio de la aplicación de buenas prácticas en gestión de proyectos, para el potenciamiento de cierres exitosos de los proyectos estratégicos de la organización.

La metodología aplicada inicia con la identificación de categorías y subcategorías de estudio, abarcando prácticas actuales y buenas prácticas de gestión de proyectos. La población objetivo se compone de tres grupos clave dentro de la empresa. Se utilizaron técnicas como entrevistas, revisión documental, grupos focales, caso de estudio y revisión bibliográfica. El procesamiento de datos mediante análisis de contenido, triangulación de datos y herramientas como matrices, esquemas y diseño.

Se propone un marco de trabajo para gestión de proyectos, aplicando un enfoque adaptativo, destacando la idoneidad de Scrum por su flexibilidad, adaptabilidad, mejora continua, transparencia, comunicación efectiva y empoderamiento del equipo. La propuesta incluye aplicación de principios, procesos, roles, eventos y artefactos de Scrum adaptados al entorno, dentro del sistema Odo. La estrategia de implementación, llamada "We Launch", cubre preparación, lanzamiento, ascenso, misión, regreso y recuperación en un período de 14 meses, con un presupuesto de \$9,550.

Se recomienda crear un Comité de Gestión de Proyectos, fortalecer la capacitación en habilidades técnicas y blandas, fomentar una cultura de retroalimentación y mejorar la estructura de los casos de negocio para una asignación efectiva de recursos.

Palabras Clave: Gestión de proyectos adaptativos, Marco de trabajo Scrum, Proyectos Adaptativos, Scrum, Gestión de Proyectos, Capacidades organizacionales.

ABSTRACT

Visual Branding, a Salvadoran company specializing in point-of-sale solutions, faces a gap between planning and execution in its thirty projects. With a low performance rate of 38% between July 2022 and May 2023 according to SIG data, the organization sees a significant impact on resources and strategic goals.

The main objective is to design a project management proposal tailored to the needs of Visual Branding, utilizing best practices in project management to enhance the successful closure of the organization's strategic projects.

The applied methodology begins with identifying study categories and subcategories, encompassing current practices and best practices in project management. The target population comprises three key groups within the company. Techniques such as interviews, document reviews, focus groups, case studies, and bibliographic reviews were employed. Data processing involved content analysis, data triangulation, and tools like matrices, diagrams, and design.

A proposed project management framework applies an adaptive approach, emphasizing the suitability of Scrum due to its flexibility, adaptability, continuous improvement, transparency, effective communication, and team empowerment. The proposal includes applying Scrum principles, processes, roles, events, and artifacts adapted to the environment within the Odoo system. The implementation strategy, "We Launch," covers preparation, launch, ascent, mission, return, and recovery over a 14-month period with a budget of \$9,550.

Recommendations include establishing a Project Management Committee, strengthening training in technical and soft skills, fostering a feedback culture, and enhancing the structure of business cases for effective resource allocation.

Key Words: Adaptive project management, Scrum framework, Designing an adaptive

project framework, Scrum.

INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos es fundamental para el éxito empresarial en un mundo caracterizado la dinámica cambiante, en este contexto, Visual Branding, una empresa destacada por su excelencia en soluciones de marca en puntos de venta, ha identificado una brecha significativa entre la planificación y la ejecución de sus proyectos estratégicos. Esta disparidad ha generado impacto en la eficiencia, la rentabilidad y la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

El propósito principal abordar esta problemática y transformar la gestión de proyectos dentro de Visual Branding. La relevancia de esta iniciativa radica en su enfoque en el cierre exitoso de los proyectos estratégicos, garantizando que los esfuerzos de planificación se traduzcan en ejecuciones efectivas y resultados tangibles. Para lograr este objetivo, se plantea el diseño de una propuesta de gestión de proyectos adaptada específicamente a las necesidades y dinámicas de Visual Branding.

Este proyecto busca identificar brechas y comprender la situación y prácticas actuales; también proporcionar soluciones efectivas y sostenibles. Se utilizan metodología de investigación, combinando técnicas como entrevistas, revisiones documentales, grupos focales, estudios de casos y revisiones bibliográficas.

El primer capítulo introduce a la empresa, contextualiza sus proyectos, establece los objetivos, alcances y limitaciones del estudio. En el segundo capítulo se sumerge en un marco teórico, explorando conceptos fundamentales de gestión de proyectos, factores críticos de éxito, ciclo de vida de los proyectos y buenas prácticas y tecnologías digitales aplicadas a la gestión de proyectos.

Posteriormente expone el marco metodológico utilizado en el estudio, desde la identificación de categorías hasta las técnicas, fuentes y herramientas, empleadas para recopilar y procesar los datos.

El siguiente capítulo presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos, incluyendo diagnósticos sobre las prácticas actuales, herramientas utilizadas, asignación de equipos y roles, criterios de éxito, factores organizacionales y características de los proyectos.

El quinto capítulo se centra en la propuesta de un marco de trabajo para la gestión de proyectos, describiendo sus principios, procesos, roles y su aplicación dentro de Visual Branding. También se desarrolla una estrategia de implementación detallada para esta solución.

Se concluye y brindan recomendaciones derivadas de la investigación, proporcionando pautas claras y concretas para la gestión de proyectos en Visual Branding.

A lo largo del documento se complementa la información con referencias bibliográficas, apéndices y anexos que respaldan y enriquecen el contenido expuesto, estos forman parte de los capítulos siete, ocho y nueve.

El proyecto busca guiar a Visual Branding hacia una gestión de proyectos más eficiente, efectiva y adaptada a las particularidades de la empresa. Busca contribuir al cierre exitoso de los proyectos estratégicos y a la mejora continua de los procesos relacionados a proyectos.

Capítulo 1 Generalidades de la investigación

En este capítulo presenta el marco de referencia de la empresa Visual Branding donde se realiza el presente proyecto, así como el problema planteado y su impacto. Se exponen los objetivos, el alcance de la investigación y las limitaciones de esta.

1.1 Marco de referencia organizacional

A continuación, se presentan datos generales de la organización, su estructura y su marco estratégico.

1.1.1 Generalidades de la empresa Visual Branding.

Visual Branding es una empresa salvadoreña con una trayectoria de 20 años desde su fundación en junio de 2003. Se dedica al desarrollo, diseño y fabricación de soluciones y experiencias de marcas en el punto de venta. Sus servicios abarcan desde la formulación de estrategias y diseños personalizados hasta el desarrollo constructivo, fabricación y logística de exportación.

Su enfoque principal es diseñar soluciones a medida para cada objetivo de campaña, marca y canal de distribución, sus productos han sido reconocidos a nivel mundial con cuatro premios *Oma* por la *Shop Association*.

Es una empresa exportadora, sus productos se envían principalmente a países de Centroamérica, Caribe y Estados Unidos. Además, están en proceso de expandir sus operaciones y abrir nuevas instalaciones en México. Entre sus clientes se encuentran multinacionales reconocidas como *Coca Cola*, *Procter & Gamble*, *Colgate Palmolive*, *Beiersdorf*, *Abbott*, *Duracell* y *Nestlé*, entre otros.

En términos de calidad, Visual Branding tiene una certificación ISO 9001:2015 desde el 2020, recientemente adquirió la certificación *BASC*, una certificación de seguridad enfocada en el comercio internacional.

La empresa cuenta con más de 300 colaboradores distribuidos en nueve áreas funcionales y una jefatura legal. Aunque actualmente no tienen un área dedicada específicamente a la gestión de proyectos como una oficina de proyectos, la empresa lleva a cabo proyectos de manera regular, siendo liderados por los diferentes gerentes, coordinadores o líderes de área.

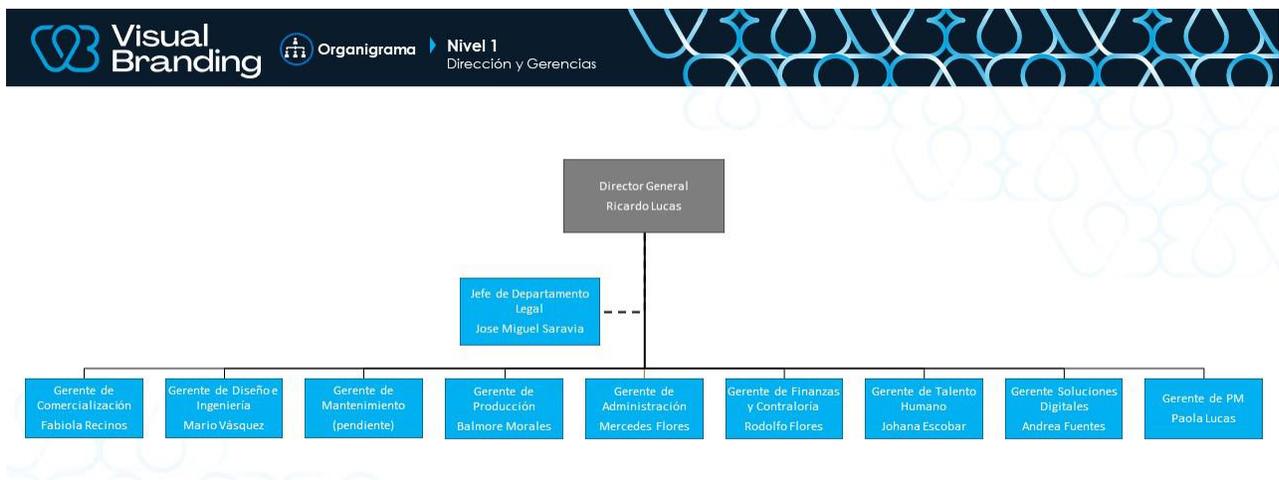
1.1.2 Estructura y marco estratégico.

A continuación, se presenta la estructura organizacional de Visual Branding

1.1.2.1 Estructura organizacional.

La estructura organizacional de Visual Branding está encabezada por un director general y se compone de una jefatura de departamento legal y nueve gerencias, dos de las cuales cuentan con coordinaciones especializadas. Esta estructura se representa gráficamente en el Organigrama Nivel 1, como se muestra en la **Figura 1.1**

Figura 1.1 Organigrama Nivel 1 Visual Branding 2023, Dirección y Gerencias



Nota: En el organigrama se visualizan las nueve áreas responsables de 16 procesos en total, su codificación es RH-DG-00, versión 00. Tomado de Informe Estructura Organizativa VB (02,2023), por Visual Branding, 2023.

Viendo a detalle la estructura organizacional de la empresa, se describe cada una de la siguiente manera:

Director general: encargado de la visión y supervisión general de la empresa y la toma de decisiones estratégicas.

Área legal: brinda asesoramiento legal, garantiza el cumplimiento normativo y la prevención del lavado de dinero. Su objetivo principal es proteger los intereses de la empresa y garantizar que todas las actividades se realicen dentro del marco legal establecido.

Área comercial: responsable de las actividades de venta y atención al cliente. Este equipo se encarga de establecer relaciones con los clientes, identificar oportunidades de negocio y asegurar la satisfacción del cliente.

Área de diseño e ingeniería: encargada de la creación de diseños 3d para propuestas a clientes, planos, sistemas constructivos, hojas de corte y artes finales para impresión. Este equipo trabaja en colaboración con los encargados de cuenta para desarrollar soluciones personalizadas y atractivas.

Área de producción: compuesta por diferentes subáreas, como metal mecánica, pintura electrostática, impresiones, corte robotizado, termoformado, partes y ensamble. Cada subárea se encarga de la fabricación de componentes específicos para los productos de visual branding, quienes convergen en un ensamble de producto terminado.

Área de mantenimiento: responsable del mantenimiento de equipos y maquinaria de la empresa, garantizando su correcto funcionamiento y minimizando el tiempo de inactividad.

Área de administración: encargada de las tareas contables y administrativas de la empresa, como la gestión de recursos financieros, el manejo de nómina y otros aspectos relacionados con la administración interna.

Área de finanzas y contraloría: responsable de las finanzas de la empresa, incluyendo la contraloría y facturación. Este equipo se encarga de administrar los recursos financieros, realizar

análisis económicos y garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Dentro del departamento se encuentra la coordinación de *supply chain*, responsable de la gestión de la cadena de suministro, incluyendo compras, gestión de la bodega y servicios de logística y despacho.

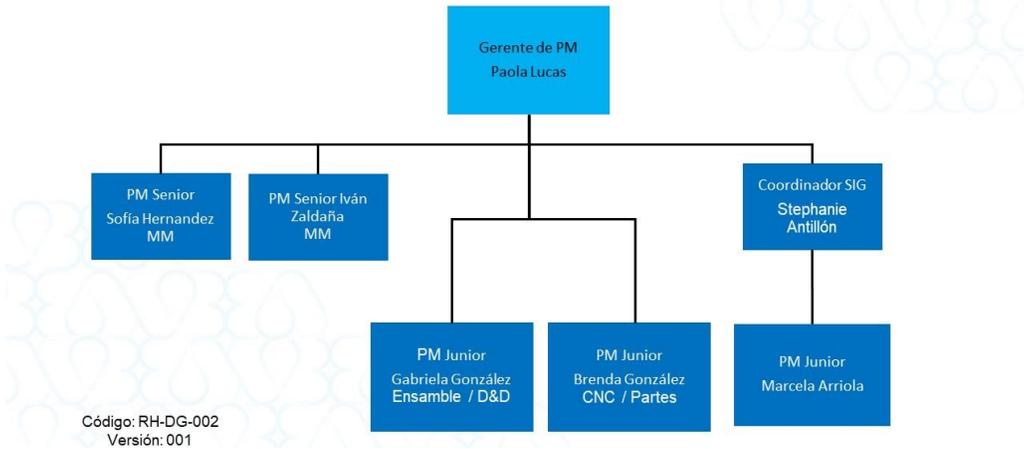
Área de soluciones digitales: encargada del diseño estratégico enfocado a la publicidad y comunicación de la marca, así como del soporte técnico, mantenimiento de TI y la ejecución de proyectos relacionados con tecnología de la información.

Área de gestión de talento humano: responsable de la gestión del capital humano de la empresa, incluyendo el reclutamiento de personal, la gestión del clima laboral, el desarrollo de competencias y la evaluación del desempeño de los colaboradores.

Área de process management: responsable de la planificación de la producción, mejora continua, gestión de calidad. Este equipo se asegura de que los procesos de producción sean eficientes, estén en cumplimiento de estándares de calidad y se realicen mejoras continuas para optimizar la operación.

Dentro de *process management* se encuentra la coordinación del sistema integrado de gestión, esta estructura está graficada en el organigrama de la **Figura 1.2** dicha coordinación desempeña un papel esencial en el seguimiento de proyectos, la alineación con la estrategia, el monitoreo de indicadores y el liderazgo del sistema de gestión de calidad y seguridad. Su trabajo contribuye a garantizar la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad en la organización.

Figura 1.2 Organigrama de Segundo Nivel, Departamento Process Management



Nota: Organigrama en nivel 2 código RH-DG-002, que muestra la ubicación y estructura de la Coordinación del Sistema Integrado de Gestión. Tomado de Informe Estructura Organizativa VB (06,2023), por Visual Branding, 2023.

1.1.2.2 Marco estratégico.

El marco estratégico de Visual Branding es fundamental para guiar la dirección y enfoque de la empresa. A través de su misión, visión, valores y objetivos estratégicos, expresados en su plan de negocios, la compañía establece directrices y principios que le permiten definir y alcanzar sus metas. La dirección estratégica estableció su misión, visión, valores y objetivos de la siguiente manera.

Misión.

“Crear experiencias de compra por medio de soluciones integrales, innovadoras y rentables, que permitan impulsar el desarrollo sostenible y fidelizar al consumidor con cada marca en el punto de venta a través del compromiso, calidad y eficiencia”. (Visual Branding, 2022)

Visión.

“Fortalecer nuestra presencia en América y fidelizar nuevos mercados por ofrecer soluciones innovadoras, tecnológicas, rentables y exitosas, que generen valor social, económico y

ambiental sostenible, gestionando modelos de negocio innovadores y ganadores, con el mejor talento humano”. (Visual Branding, 2022)

Valores.

A continuación, se presentan los valores de la empresa con su respectiva descripción, tal como lo muestra la figura 1.3, son ocho valores actualmente y se identifican por medio de iconografía, su última versión fue en 2022 y su principal ajuste fue la incorporación de la integridad y la seguridad (Visual Branding, 2022):

Figura 1.3 *Valores Organizacionales*



Nota: Iconografía oficial de los valores difundidos por el Sistema Integrado de Gestión y Dirección Estratégica. Tomado de Presentación de Valores VB (06,2023), por Visual Branding, 2023.

Pasión ¡disfrutamos lo que hacemos!

Respeto, valoramos a las personas y el medio ambiente.

Compromiso, volvemos realidades nuestras responsabilidades, y contribuimos, al desarrollo sostenible

Innovación, generamos proactivamente soluciones.

Excelencia, calidad en cada detalle.

Cooperación, aportamos creativamente para lograr nuestros retos.

Integridad, actuamos con honestidad, transparencia y rectitud.

Seguridad priorizamos la integridad física de nuestros colaboradores, contratistas y visitantes.

Objetivos Estratégicos.

1. Conservar el alto nivel de satisfacción de clientes
2. Poseer rentabilidad financiera que permita el desarrollo sostenible de la organización, a través de la identificación, control, análisis y gestión de oportunidades en todos los procesos de Visual Branding.
3. Cumplir con las obligaciones establecidas por la legislación vigente, y relacionados con nuestra actividad económica, con el fin de identificar, administrar y gestionar los riesgos en todos los procesos de la institución.
4. Promover continuamente la buena gestión de talento humano y clima laboral.
5. Actuar con responsabilidad social ejecutando acciones que permitan el desarrollo humano de los grupos de interés.
6. Desarrollar las competencias de nuestros colaboradores.
7. Fomentar el compromiso de nuestros colaboradores con el Sistema Integrado de Gestión.
8. Mantener y mejorar continuamente el Sistema Integrado de Gestión.
9. Identificar, evaluar y controlar los riesgos del Sistema Integrado de Gestión, con el fin de prevenir no conformidades.
10. Gestionar adecuadamente los aspectos ambientales de nuestras operaciones para contribuir a la conservación del medio ambiente.

11. Mejorar la eficacia de los procesos y su calidad.

12. Promover en nuestra cadena de suministro el comercio internacional seguro y confiable a través de la gestión de riesgos y controles operacionales.

1.1.3 Proyectos en la organización.

Visual Branding, durante su trayectoria de 20 años, ha llevado a cabo diversos proyectos con el objetivo de fomentar el crecimiento de sus relaciones comerciales, fortalecer su posicionamiento en el mercado, incorporar nuevos procesos productivos y ampliar la capacidad de su infraestructura y maquinaria, entre otros. Además, ha implementado herramientas tecnológicas para mejorar sus operaciones. Sin embargo, estos proyectos por años se han desarrollado de manera empírica, sin una clara planificación ni medición de resultados incluso sin una trazabilidad de presupuestos invertidos.

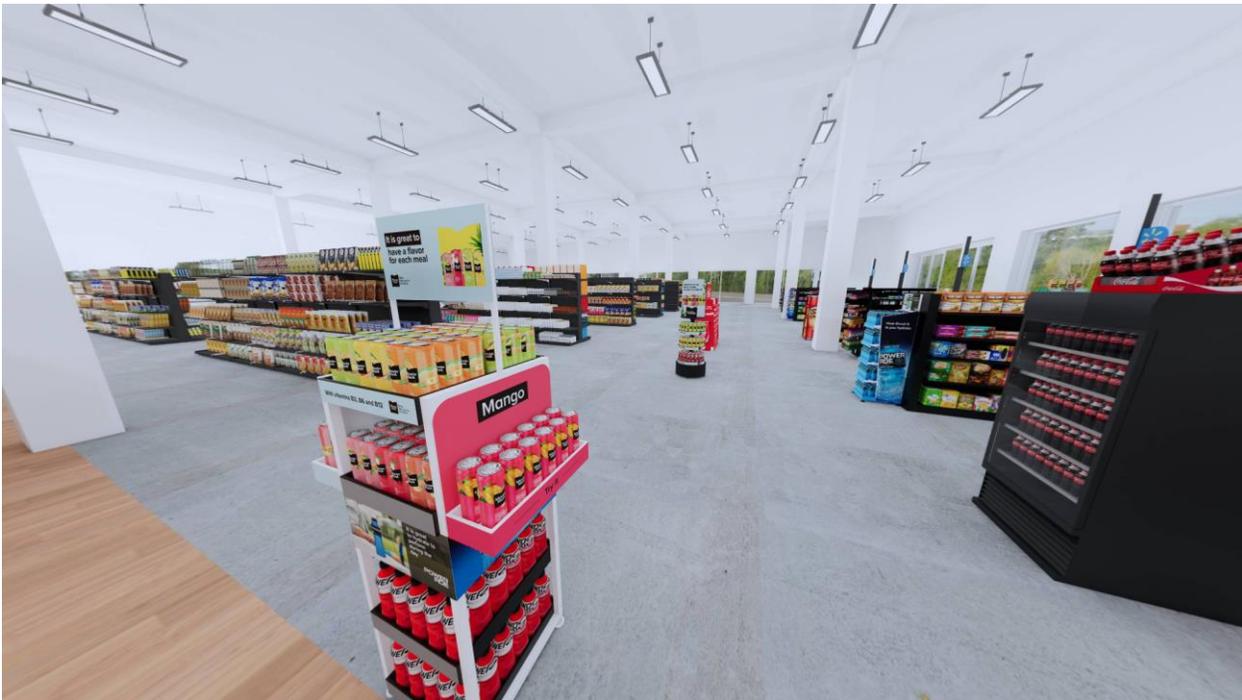
A medida que las operaciones de la empresa han ido creciendo y han surgido nuevas necesidades que requieren atención, en 2021 se incorporó la coordinación del sistema integrado de gestión, quienes incorporaron el procedimiento para el registro de proyectos, así como su planificación y presupuesto. Sin embargo, la función principal de este sistema se limita al seguimiento de estatus y registro de datos, sin ofrecer una gestión específica a proyectos.

En la actualidad, no se cuenta con un portafolio o programas de proyectos definido, sin embargo, estos se clasifican en tres categorías principales: proyectos organizacionales, proyectos de responsabilidad social empresarial y proyectos de mejora continua enfocados en la producción.

Los proyectos organizacionales surgen a partir del plan estratégico de la dirección y se establecen en función de los objetivos y metas trazados por la alta dirección. Estos proyectos son formulados y liderados por los gerentes de área que están relacionados con la necesidad específica o cuyas competencias y procesos pueden brindar una solución. Además, líderes, jefes, coordinadores o gerentes pueden crear la iniciativa a partir de necesidades identificadas en su área.

Dentro de esta categoría se encuentran proyectos como la implementación de showrooms virtuales, que permiten a los clientes interactuar con los productos en un entorno de realidad aumentada tal como lo muestra la **Figura 1.4**, mejorando así la relación con los clientes considerando la disminución de las visitas y showrooms físicos.

Figura 1.4 Muestra de resultado de proyecto “Experiencia Coca Cola-Walmart”



Nota: Este proyecto inició el uso de Oculus en presentaciones de campaña y se volvió una herramienta durante la negociación con las cadenas de supermercado. Tomado de Visual Branding, 2022

Otros proyectos incluyen la creación de desarrollos constructivos innovadores, con sistemas desarmables o materiales alternativos, que optimizan el uso del espacio y reducen los costos de transporte para aumentar la competitividad en el mercado.

Por otra parte, los proyectos de mejora continua se centran en la implementación de acciones que mejoran la eficiencia y eficacia, especialmente en la planta de producción y en los procesos operativos. Por ejemplo, se lleva a cabo la implementación de herramientas que facilitan la actualización de datos en las estaciones de trabajo, agilizando así las operaciones.

Otra categoría importante es “Responsabilidad Social empresarial”, la organización tiene un compromiso interno de realizar al menos dos proyectos al año de esta categoría, estos son liderados por el Comité de Responsabilidad Social Empresarial de Visual Branding. En el presente año, el enfoque se ha dirigido a la eliminar el analfabetismo, en los colaboradores. Mediante el proyecto "*We believe in you*", en él 16 colaboradores son los beneficiarios principales, ya que se brinda un apoyo de tutoría, financiamiento y facilidad de recursos didácticos para que los beneficiarios del proyecto obtengan su titulación de bachillerato.

Debido a la diversidad de enfoques de los proyectos, no existe una estandarización en sus características en función de tiempo, costos o alcances. La duración de los proyectos puede variar desde dos semanas hasta dos años. Los presupuestos se adaptan según los alcances y los recursos necesarios. Sin embargo, existen características comunes, como los lineamientos para iniciar un proyecto, todos deben ser aprobados por parte de la dirección general, el registro de datos de los proyectos es a través del sistema integrado de gestión y su estatus debe ser informado mensualmente.

Actualmente se cuentan con 24 proyectos vigentes, los cuales se desglosan en el **Cuadro 1.1** a continuación, se muestra las categorías antes mencionadas, el nombre del proyecto, su responsable y el estado actual, todos ellos en este momento considerandos “Abiertos”, es decir vigentes a la fecha junio 2023.

Cuadro 1.1 *Inventario de proyectos vigentes en la organización.*

Categoría	Nombre de Proyecto	Responsable	Estado Actual
Mejora Continua	Riesgos internos y externos para un trabajador	G. Talento Humano	Abierto
Mejora Continua	Implementación de herramientas: <i>Designers Hacks</i>	Líder Diseño Estratégico	Abierto
Mejora Continua	Evaluaciones Técnicas de Cintas Adhesivas Importadas	Líder Prototipo	Abierto

Categoría	Nombre de Proyecto	Responsable	Estado Actual
Mejora Continua	estandarización de procesos de mantenimiento industrial	G. Mantenimiento	Abierto
Mejora Continua	Implementación de control digital de ingreso de materiales a Impresión	Líder impresiones	Abierto
Mejora Continua	Sistema de Recolección de Polvo CNC SHOPBOT	Líder CNC	Abierto
Mejora Continua	Remodelación de área de metal mecánica	Process M. Senior	Abierto
Mejora Continua	Optimización de procesos en Tren de Pintura	Process M. Senior	Abierto
Responsabilidad Social Empresarial	RSE - We Believe in you	Comité RSE	Abierto
Responsabilidad Social Empresarial	Creación de Academia de pintura	Comité RSE	Abierto
Responsabilidad Social Empresarial	Proyecto Medio Ambiente	Comité RSE	Abierto
Organizacionales	<i>Staff</i> laboral	G. Talento Humano	Abierto
Organizacionales	<i>Visual Tech</i> - sistema digital integrado - V1	G. Soluciones Digitales	Abierto
Organizacionales	Expansión de mercado - Argentina, Perú, Chile	G. Comercial	Abierto
Organizacionales	realización de Estudio de Mercado Cono Norte	G. Comercial	Abierto
Organizacionales	Apertura de operaciones - México	G. Finanzas	Abierto
Organizacionales	Expansión de mercado - México	G. Comercial	Abierto
Organizacionales	implementación de Factura Electrónica	G. Soluciones Digitales	Abierto
Organizacionales	Cambio de proveedor de cafetería	G. Talento Humano	Abierto
Organizacionales	Estudio de consumo energía eléctrica	G. Finanzas	Abierto
Organizacionales	Selección de transportador metálico modulable	G. Producción	Abierto
Organizacionales	Desarrollo de productos nuevos: Mueble Desarmable de Madera	G. Diseño e ingeniería	Abierto
Organizacionales	Marketing Estratégico - Rebranding	G. Soluciones Digitales	Abierto
Organizacionales	Creación de línea de productos Eco Amigables	G. Diseño e ingeniería	Abierto

Nota: Los proyectos detallados en el cuadro, son los que cuentan con registro en el Sistema de Gestión Integral, por Visual Branding (2023)

En este contexto, se identifican tres proyectos relevantes en la organización. El primero es la implementación de un sistema *ERP*, con un presupuesto aproximado de \$50,000, con el objetivo de mejorar la gestión y control de los procesos internos. El segundo proyecto se refiere a la estrategia de marketing, con un presupuesto de alrededor de \$10,000, excluyendo la pauta

publicitaria, y busca promover la marca y atraer nuevos clientes. Y el tercero es el de Apertura de operaciones México, con un presupuesto de \$10,530.

El área de Comercialización es la que cuenta con mayor número de proyectos activos, con un total de 3 iniciativas abiertas, por otra parte, los departamentos legal y administración carecen de proyectos establecidos hasta el momento.

1.2 El problema y su impacto

El Plan Estratégico vigente de Visual Branding está alineado a cuatro de los 12 objetivos estratégicos de la organización, estos son:

Conservar el alto nivel de satisfacción de clientes

Promover continuamente la buena gestión de talento humano y clima laboral

Incrementar la rentabilidad financiera de la organización

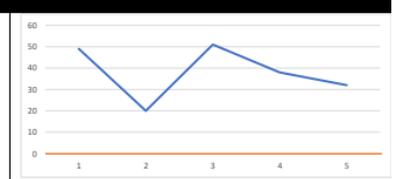
Mejorar la eficacia de los procesos y su calidad.

Para alcanzar los objetivos la dirección estratégica en su plan determina 30 iniciativas que se traducen a proyectos y son liderados por las diferentes gerencias de áreas funcionales de la empresa, sin embargo, se ha identificado una brecha en el cumplimiento en planificación respecto al tiempo de ejecución de dichos proyectos.

El Sistema Integrado de Gestión, consolida la información de todos los proyectos de la organización, poseen un indicador mensual que mide directamente el porcentaje de avance real contra el avance planificado de los proyectos. En la **Figura 1.5** se muestra un fragmento del resultado de julio 2022 a mayo 2023, se muestra una tendencia de bajo desempeño, su promedio de resultado es 38% siendo su meta de cumplimiento del 80%.

Figura 1.5 *Fragmento de Informe de Indicadores de Efectividad*

TABLERO DE INDICADORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD											Codigo SG-MT-003					
											Versión 1					
											Vigente a partir de 14/9/2022					
Proceso	Tipo de indicador	Objetivo	Nombre del Indicador	Meta Anual	Unidad de medida	Responsable de la Medición	Periodo de medición	Forma de cálculo	Fuente de información	Interpretación	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Sistema Integrado de Gestión	BASC/CALIDAD	Mantener y mejorar el Sistema de Gestión	Indice de Cumplimiento	80%	%	SIG	Mensual	$\% \text{ cumpli} = \frac{\text{Cumplimiento de la planeific. en el mes}}{\text{Meta planeificada de cumplimiento}} \times 100$	Control de proyectos	Indice de mejora en relación a los proyectos.	49	20	51	38	32	



Nota: El informe corresponde a los resultados de los primeros cinco meses del 2023, Tomado de Visual Branding 2023

Anualmente Visual Branding por política realiza una auditoría interna y externa para validar el cumplimiento de sus planes, normativas y estándares internacionales. Dentro de los resultados visibles en la siguiente **Figura 1.6** se obtuvieron no conformidades y observaciones relacionadas a objetivos estratégicos no cumplidos.

Figura 1.6 Fragmento de resultados de auditoría interna a Dirección Estratégica

	REGISTRO	Documento No:	SG-FR-001
	INFORME DE AUDITORÍA INTERNA	Fecha de creación:	Septiembre 2022
		Fecha de ejecución de auditoría:	Mayo 2023

7	<p>6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos</p> <p>6.2.1 La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad. Los objetivos de la calidad deben: a) ser coherentes con la política de la calidad; b) ser medibles; c) tener en cuenta los requisitos aplicables; d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente; e) ser objeto de seguimiento; f) comunicarse; g) actualizarse, según corresponda. La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.</p> <p>6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar: a) qué se va a hacer; b) qué recursos se requerirán; c) quién será responsable; d) cuándo se finalizará; e) cómo se evaluarán los resultados.</p>	<p>Se ha detectado una disminución significativa en la calificación de la encuesta de satisfacción de clientes, un bajo rendimiento en la evaluación del clima laboral y una caída en el indicador de ventas mensual durante los primeros cuatro meses del año 2023, lo cual contradice el logro de los objetivos establecidos según la norma ISO 9001:2015. Estos resultados reflejan una situación adversa que afecta negativamente la satisfacción del cliente, el desempeño laboral y la viabilidad comercial de la organización.</p> <p>Se requiere tomar medidas correctivas inmediatas para abordar estas deficiencias, identificar las causas subyacentes y desarrollar un plan de acción para mejorar la gestión de la satisfacción del cliente, el clima laboral y el rendimiento comercial.</p> <p>La organización debe realizar un análisis exhaustivo de los factores que contribuyen a estas deficiencias y establecer acciones concretas para abordar cada una de ellas. Esto implica mejorar la comunicación con los clientes, fortalecer el compromiso y el bienestar de los empleados, así como implementar estrategias para aumentar las ventas y mejorar el rendimiento comercial. Es fundamental que se establezcan medidas de seguimiento y evaluación periódica para garantizar la efectividad de las acciones tomadas y promover la mejora continua en relación con los objetivos de calidad y</p>	NCMay
---	--	--	-------

Nota: Los objetivos no cumplidos y el bajo rendimiento de indicadores están relacionados a los avances de los proyectos, ya que estos se crearon para alcanzar dichos objetivos. Tomado de Visual Branding, 2023

Como se observa en la **Figura 1.6**, en el Fragmento de resultados de auditoría a Dirección estratégica, en mayo 2023, se evidencia una menor calificación en la encuesta de satisfacción de clientes con respecto al año 2022, un bajo rendimiento en la evaluación del clima laboral y la caída del indicador de ventas mensual durante los primeros cuatro meses del año 2023. Estos resultados denotan una situación que se opone al logro de los objetivos.

Figura 1.7 Gráfico de inversión dedicada a proyectos durante mayo 2022 - mayo 2023.



Nota: Por medio de la tabla resumen y su respectivo gráfico se identifica un incremento significativo de inversión a partir del 2023. Tomado de Informe *Revisión por la dirección*, Visual Branding 2023

Se comprobó por medio de datos en el informe “Revisión por la dirección” que durante el periodo de análisis (mayo 2022 – mayo 2023), se han invertido recursos, en 30 proyectos, ello se refleja en la **Figura 1.7**. No obstante, solo se han finalizado 10 de ellos, 13 están abiertos y siete han sido cancelados por dirección por nivel de atraso y sobre costo.

El informe “Seguimiento de Acciones en el SIG” de la **Figura 1.8**, muestra once proyectos en estado “Abierto” o “En proceso”. Al ver muestras de *Project Charter*, las fechas de finalización

planificadas de proyectos ya se vencieron, sin embargo, a la fecha de la última revisión de estatus, las actividades aún no se han completado. Un proyecto muestra más de 500 días calendario de atraso, no obstante, no se registra una trazabilidad ni control de cambios, o justificación del atraso de estos.

Figura 1.8 Fragmento de Registro de Seguimiento de Acciones en el SIG, actualizado al 30 de mayo 2023

VISUAL BRANDING		SEGUIMIENTO DE ACCIONES EN EL SIG							No. de Documento	SG-MT-001
									Versión	1
									Fecha de creación	sep-22
									Fecha de actualización	sep-22
									No. de página	5 de 5
PROYECTOS DE MEJORA										
No.	Nombre del Proyecto	Proceso	Registro del proyecto	Fecha propuesta	Última fecha de Seguimiento	Días calendario de atraso	Estatus de Acciones	Impactos relacionados	Estatus Seguimiento de impactos relacionados	
M1	Sistema de Recolección de Polvo CNC SHOPBOT	Diseño e Ingeniería	2 - CNC.xlsx	2/1/2023	31/5/2023	149	Abierto			
				27/1/2023	31/5/2023	124	En proceso			
M2	Marketing Estratégico	Soluciones Digitales	Mejora Continua - Estrategia de Marketing 2023.xlsx	25/2/2023	31/5/2023	95	Abierto			
M3	Mueble Desarmable de Madera	Diseño e Ingeniería	Gantt y Project Charter-Proyectos Mejora Continua-MUEBLE DESARMABLE DE MADERA.xlsx	31/10/2022	31/5/2023	212	En proceso			
M5	Mueble organizador de tinta y equipo para mantenimiento	Diseño e Ingeniería	Gantt y Project Charter-Proyectos Mejora Continua-TABLA CONTROL DIGITAL, INGRESO MATERIAL IMPRESION.xlsx	30/10/2022	31/5/2023	213	En proceso			
M8	Área de Mantenimiento	Mantenimiento	Project Charter y Gantt - PLAN DE ACCIÓN AREA DE MANTENIMIENTO.xlsx	31/3/2023	31/5/2023	61	Abierto			
M13	Medio Ambiente	Sistema Integrado de Gestión	F-PM-007-Project Charter y Gantt SGA.xlsx	31/12/2022	31/5/2023	151	En proceso			
M14	Evaluaciones Técnicas de Cintas Adhesivas Importadas	Producción	Project Charter Prototipo_Oct_2022.xlsx	15/12/2022	31/5/2023	167	Abierto			
M16	Estudio de consumo energía eléctrica	Contraloría	Project Charter - Estudio de consumo de energía eléctrica.xlsx	13/1/2022	31/5/2023	503	Abierto			
M17	Sección de transportador metálico modulable	Ensamble	Project Charter Ensamble_Nov_2022.xlsx	10/12/2022	31/5/2023	172	Abierto			
M18	Designers Hacks	Soluciones Digitales	Proyecto Mejora - Desijner HACKS - Gantt.xlsx	4/10/2023	31/5/2023	NO HAY ATRASO	Abierto			
M19	Cambio de proveedor de cafetería	Gestión de Talento Humano	PM-FR-007 V 000 PROJECT CHARTER Y GANT (MEJORA CONTINUA) CAFETERIA.xlsx	1/4/2023	31/5/2023	60	En proceso			
M20	Staff laboral	Gestión de Talento Humano	PM-FR-007 V 000 PROJECT CHARTER Y GANT (MEJORA CONTINUA) STAFF LABORAL.xlsx	4/3/2023	31/5/2023	88	Abierto			
M21	Riesgos internos y externos para un trabajador	Process Management	PM-FR-007 V 000 PROJECT CHARTER Y GANT (MEJORA CONTINUA).xlsx	29/9/2023	31/5/2023	NO HAY ATRASO	En proceso			

Nota: Los colores indican el estatus de cada proyecto, en rojo están aquellos que si bien están abiertos no presentan un nivel de avance significativo según el seguimiento anterior. Tomado de Visual Branding 2023

La información presente en el documento "Seguimiento de Acciones en el SIG" muestra claramente proyectos que no cumplen con su plan, según política interna se realiza una revisión mensual de los proyectos con la dirección, pero este lineamiento no es necesariamente un seguimiento de toma de decisión para el éxito de los proyectos.

La organización hace uso de herramientas estandarizadas, como el *Project Charter*, plantilla de diagrama de *Gantt* y la plantilla de presupuesto general, sin embargo, estas herramientas se utilizan únicamente en la etapa de inicio y planificación, durante la ejecución no existe monitoreo o control sobre el desarrollo del plan y de las decisiones que se toman respecto a los proyectos.

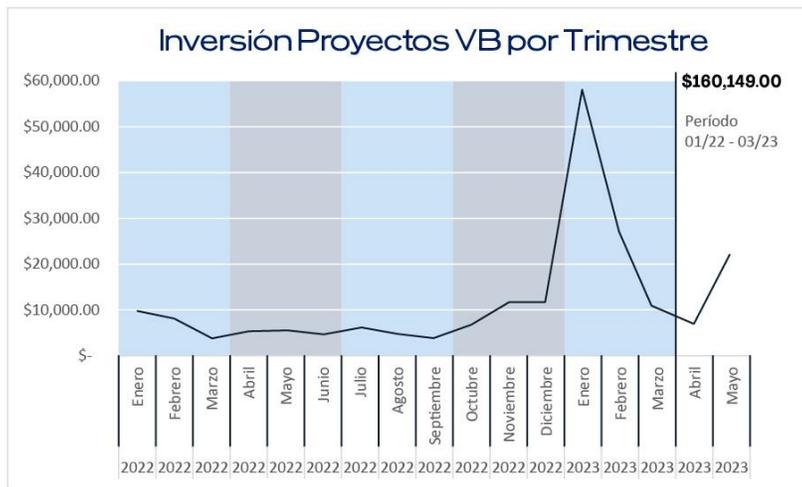
Por otra parte, la falta de claridad en los roles y responsabilidades en los equipos de proyectos es otro factor que impacta en la ejecución de proyectos. Esto se debe a que los roles de liderazgo de proyectos se asignan principalmente a gerentes o jefaturas de áreas funcionales, quienes cumplen con tareas operativas simultáneamente, por carga laboral ellos delegan tareas de liderazgo de proyectos a elementos de su equipo sin que haya una estructura sólida y asignación de tareas formalmente.

Según el Análisis de brechas en competencias realizado por el departamento de gestión de talento humano, se identificó que el 64% de los líderes de proyectos carecen de las competencias relacionadas a la gestión de proyectos, ya que los recursos de la empresa responden a perfiles de puesto que contemplaban estos requisitos.

La organización ha invertido más de 160,000 dólares americanos en estos proyectos, este dato se toma del informe “Resumen de cuentas contables 2022 y primer trimestre 2023”, el cual

se muestra en la **Figura 1.9**, que no se cuenta con un presupuesto consolidado de proyectos planificados, ya que el 80% de los proyectos no cuentan un presupuesto planificado. Los registros financieros detallan presupuestos administrados por las diferentes áreas funcionales y dirección, lo que afecta directamente cuentas contables específicas, los datos de proyectos se han mapeado por medio de etiqueta “proyectos” en los registros por área.

Figura 1.9 Inversión 2022 – 2023 por trimestre, sección proyectos



Nota: Se identifica el pico de inversión realizado especialmente en el mes de enero y febrero, Tomado de *Resumen de cuentas contables 2022 y primer trimestre 2023*, por Visual Branding 2023

El problema de la falta de finalización y puesta en marcha de proyectos tiene un impacto significativo en términos de desperdicio de recursos y rentabilidad. Esta situación afecta directamente a la estrategia de la organización y tiene consecuencias para toda la empresa, ya que impide el avance en el logro de los objetivos establecidos.

1.3 Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

1.3.1 Objetivo general.

Diseñar una propuesta de gestión de proyectos adaptado a las necesidades de Visual Branding, por medio de la aplicación de buenas prácticas en gestión de proyectos, para el potenciamiento de cierres exitosos de los proyectos estratégicos de la organización.

1.3.2 *Objetivos específicos.*

Analizar prácticas actuales en la gestión de proyectos de la empresa Visual Branding mediante trabajo de campo para el establecimiento de un diagnóstico.

Identificar prácticas aplicables a la gestión de proyectos en la organización, mediante la investigación de buenas prácticas existentes según las características de los proyectos, para el establecimiento de un inventario de prácticas aplicables.

Elaborar un marco de trabajo, mediante la aplicación del inventario de prácticas, para la integración de una solución a la gestión de proyectos.

Crear una estrategia de implementación de la solución propuesta mediante de definición de acciones, cronograma, presupuesto y asignación de responsables considerando las capacidades de la organización, para su integración a la gestión actual.

1.4 Alcance y limitaciones

A continuación, se presentan el alcance y las limitaciones del presente proyecto.

1.4.1 *Alcance*

El proyecto consiste en la creación de una propuesta de gestión de proyectos personalizada para la empresa Visual Branding. Para ello, se realiza un diagnóstico de la situación actual de la organización en términos de gestión de proyectos y se identifican las prácticas aplicables, posterior al análisis y determinación de brechas, se desarrolla una solución de gestión y se establece una estrategia para incorporar esta propuesta a la gestión actual.

El proyecto se desarrolla en cuatro etapas. El primer entregable consiste en la realización de un diagnóstico de las prácticas actuales de gestión de proyectos de la organización. Se llevo a

cabo un análisis de la estructura organizativa, procesos, procedimientos y las herramientas utilizadas y su efectividad, para el análisis de su situación actual y oportunidades de mejora respecto a la gestión de proyectos.

El segundo entregable se refiere a la creación de un marco de referencia por medio de investigación, que contiene las buenas prácticas en la gestión de proyectos, utilizando un análisis de aplicabilidad o idoneidad de caracterización del ciclo de vida de los proyectos, a partir de este análisis se define el inventario de prácticas aplicables a Visual Branding, dicho marco contiene declaraciones, procesos, herramientas entre otros.

El tercer entregable es la propuesta de solución, alineada al análisis integral de oportunidades de mejora y el marco de referencia, en dicho entregable se incluyen procedimientos, instructivos, técnicas y herramientas diseñados para el marco de gestión de proyectos de la compañía

Cuarto entregable es el plan de implementación de la solución propuesta, éste incluye la identificación de acciones necesarias y sus respectivos responsables, el establecimiento de cronograma, recursos, presupuesto y mecanismos de seguimiento. La estrategia de implementación considera las características de los proyectos y necesidades específicas de la organización, adaptando el plan a su estructura y capacidades.

El alcance del proyecto no incluye la implementación directa de las soluciones propuestas ni la ejecución de la estrategia de implementación.

1.4.2 Limitaciones.

Toda información difundida durante la investigación debía ser autorizada por el coordinador del Sistema Integrado de Gestión, quien validó que la información brindada por la empresa o sus colaboradores al ser presentada no comprometiera las políticas de confidencialidad vigentes en Visual Branding, específicamente datos financieros, de clientes y de proveedores.

Capítulo 2 Marco teórico

En este capítulo se proporciona una base conceptual sólida para la investigación y la solución al problema. Se abordan diversos temas fundamentales que permiten comprender y analizar los aspectos clave de la gestión de proyectos.

Se exploran conceptos como la definición de proyectos y el ciclo de vida de estos, identificando las etapas y fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. También se examinan los diferentes tipos de proyectos y se analizan los enfoques y metodologías utilizados en su gestión, proporcionando un marco estructurado y procesos para garantizar el éxito en la ejecución de los proyectos.

Además, se abordan las buenas prácticas en la gestión de proyectos, destacando los roles y responsabilidades clave, así como los factores críticos de éxito que influyen en el desempeño y los resultados de los proyectos. Se explora la medición de la efectividad de los proyectos.

2.1 Gestión de Proyectos.

Este marco teórico proporciona una visión integral de los conceptos fundamentales, factores críticos de éxito, medición de efectividad y ciclo de vida de los proyectos. Estos conceptos forman parte del conocimiento requerido para comprender la gestión de proyectos.

2.1.1 Definición y conceptos fundamentales de la gestión de proyectos.

Los proyectos representan una piedra angular para generar valor, fomentar la innovación y adaptarnos a los cambios del entorno. Surgen con el propósito de encontrar soluciones a problemas o aprovechar oportunidades, tanto para crear o rediseñar productos y servicios, como para desarrollar e implementar estrategias o cumplir con requisitos y normativas. En esencia, los proyectos permiten la adaptación de manera ágil y efectiva a los continuos cambios de entorno.

De acuerdo con Lledó & Rivarola (2007) “Un proyecto es un desafío temporal que se enfrenta para crear un único producto o servicio. Todo proyecto tiene un resultado deseado, una

fecha límite y un presupuesto limitado”, muy similar a la definición del Project Management Institute (2017), donde “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” la diferencia principal entre ambas definiciones son las palabras: desafío y esfuerzo, un desafío es una meta o situación difícil que se presenta como un reto a superar, el esfuerzo por su parte es la dedicación y trabajo aplicado para alcanzar esa meta o superar ese reto. Los desafíos demandan dedicación y esfuerzo, y en el caso de los proyectos, estos se caracterizan por ser temporales y limitados en su duración. Esta es precisamente la principal distinción que los separa de las operaciones: los proyectos están delimitados por una fecha de inicio y finalización, lo que implica una duración definida.

Pinto (2015) atribuye las siguientes características a los proyectos: “los proyectos son los vehículos para la realización de objetivos empresariales”, “son herramientas para la innovación”, “ofrecen una filosofía y una estrategia para la gerencia del cambio”, más allá de complementar el concepto de proyectos estas características destacan el valor e importancia que tienen los proyectos como impulsores de objetivos empresariales, innovación y guías estratégicas para gestionar la transformación, por lo tanto la gestión de proyectos es esencial para lograr resultados exitosos y consistentes.

Tal como lo indica la afirmación de Moreno, Sánchez & Velosa (2018) “Cada proyecto es único, y no pueden existir dos proyectos iguales” Cada proyecto presenta desafíos y objetivos distintos, lo que requiere de un enfoque sistemático y estructurado para alcanzar el éxito. Los proyectos son únicos tanto por sus objetivos específicos como por sus requisitos, recursos, retos, procesos liderazgo, entre otros aspectos propios de su entorno.

Incluso si tuviéramos al mismo equipo, presupuesto y objetivos en la misma organización, pero con una diferencia de 1 año, el proyecto será diferente. Esto se debe a que factores externos

como proveedores, costos, situación política y comportamiento del mercado afectarán el resultado del proyecto. Además, la cultura organizacional podría cambiar e impactar en las competencias del equipo.

La gestión de proyectos se convierte en una herramienta necesaria para abordar esta complejidad y la incertidumbre inherente a cada iniciativa única. Por definición la gestión de proyectos es un enfoque organizado y estructurado para planificar, ejecutar y controlar todas las actividades relacionadas con un proyecto específico por medio de la aplicación de prácticas, técnicas y habilidades. Permite optimizar el uso de recursos, reducir riesgos, controlar costos y garantizar que los proyectos se entreguen dentro del tiempo y presupuesto planificados. Además, proporciona una estructura clara para coordinar equipos multidisciplinarios y colaborar de manera eficiente en la ejecución de los proyectos. Kerzner, H. (2017).

La gestión de proyectos gestiona diferentes variables entre ellas están: tiempo, costo, alcance y calidad, estos cuatro elementos son considerados restricciones y métricas cruciales para el éxito de los proyectos, como señalan Lledó & Rivarola (2007) “El proyecto estará destinado al fracaso si alguien fija en forma arbitraria el alcance, el tiempo, los recursos y la calidad.”. si bien estos elementos no determinan el por sí mismos éxito del proyecto, si es importante una planificación cuidadosa y realista, ya que su interconexión afecta directamente el resultado del proyecto.

Según ese enfoque un equilibrio adecuado entre el costo, el tiempo, el alcance y la calidad significará que el proyecto se entregará a tiempo, dentro del presupuesto y con la calidad esperada, y aunque es difícil llegar exactamente a ese punto como lo destaca Kerzner (2017) “muy pocos proyectos se completan sin compensaciones o cambios de alcance a tiempo, costo y calidad. Por lo tanto, el éxito aún podría ocurrir sin golpear exactamente este singular punto.”, estas variables

no garantizan la satisfacción o insatisfacción del cliente, ni que el proyecto aporte o no valor a la organización. Como se mencionó anteriormente cada proyecto es único, incluso en algunos proyectos según el enfoque y necesidad pueda que tengan mayor énfasis en el costo, o bien en el cumplimiento de tiempo o por el contrario ninguno de estos factores sea prioritario sino más bien la flexibilidad para abordar las necesidades de los clientes, por ello es importante no perder de vista los objetivos del proyecto y su alcance, así se tiene mayor claridad de las prioridades, dirección y límites del proyecto.

Para Kerzner (2017) la gestión de proyectos es “el proceso de lograr los objetivos del proyecto”. Por lo tanto, los objetivos del proyecto son fundamentales para definir y guiar el trabajo que se llevará a cabo. Los objetivos son metas específicas que se quieren alcanzar con el proyecto y que permiten evaluar si se ha tenido éxito o no. Al plantear objetivos claros y precisos, se mantiene el enfoque brindando una dirección que permite alinear los esfuerzos del equipo hacia un resultado deseado.

Por otra parte, el alcance de un proyecto engloba todas las actividades que deben llevarse a cabo, los recursos que se utilizarán y los resultados que se esperan lograr, incluyendo los estándares de calidad a cumplir, como lo menciona Pinto (2015). Un alcance definido claramente proporciona la base para la planificación, ejecución y control efectivos del proyecto, ya que representa uno de los pilares fundamentales para medir el éxito del proyecto. Su gestión es vital, ya que en el alcance traduce el objetivo del proyecto en entregables concretos, así como también sus limitaciones y aclaratorias de lo que está fuera del mismo.

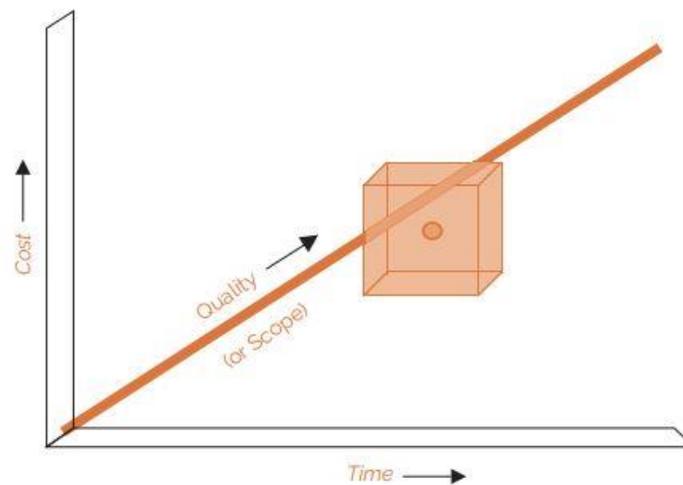
2.1.2 Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos.

Crear el criterio de éxito del proyecto implica definir de manera clara y consensuada cómo se medirá el éxito y qué factores influirán en él. Esto se logra mediante la identificación de

objetivos, requisitos y alcance en conjunto con el líder del proyecto y los interesados clave, especialmente el patrocinador.

Tradicionalmente, el criterio se basaba en variables como el tiempo, presupuesto, desempeño y calidad, tal como se muestra en Kerzner en la siguiente **Figura 2.1**, el éxito puede tener varias definiciones. Se plantea la posibilidad de que existan tanto definiciones primarias (vistas desde los ojos del cliente) como secundarias (beneficios internos).

Figura 2.1 *Éxito: ¿punto o cubo?*



Nota: Tomado de *Project Management*. Kerzner (2017).

Además, la definición de éxito puede variar según los interesados del proyecto, como los clientes, empleados, directivos, accionistas, por ello actualmente se ha incorporado un elemento esencial: la satisfacción del cliente. Esta evolución se ve reflejada en la siguiente **Figura 2.2**.

Figura 2.2 *Cuádruple Restricción*



Nota: Tomado de Gerencia de proyectos. Cómo lograr la ventaja competitiva. (3ra. ed.).

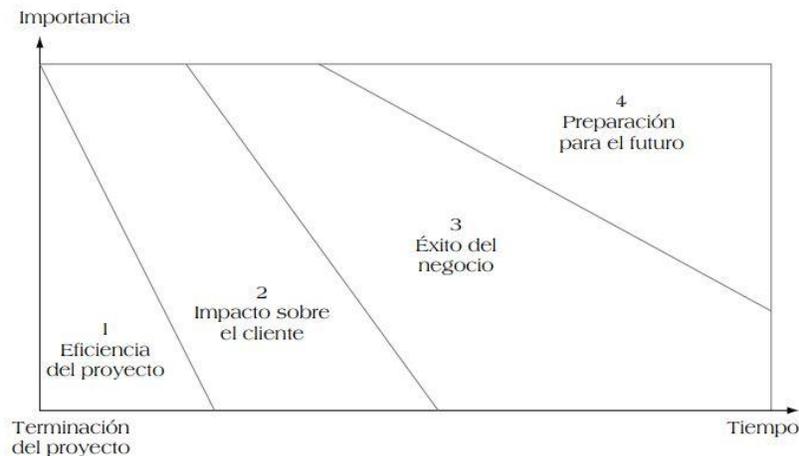
PEARSON. Pinto (2015).

Una mayor comprensión de la importancia de la satisfacción del cliente en el logro exitoso de los objetivos del proyecto genera un valor trascendental ya que la solución está más acorde a la necesidad de quien conoce a profundidad el problema, por lo tanto, su funcionalidad aporta más a la organización y a los beneficiarios.

Evaluar el éxito inmediato de un proyecto en términos de eficiencia y cumplimiento de expectativas es importante pero también se debe considerar su capacidad para generar oportunidades futuras para la organización, tal como lo sugiere Pinto (2015), se proponen cuatro dimensiones clave de éxito:

- La eficiencia del proyecto
- Impacto sobre el cliente
- Éxito del negocio
- Preparación para el futuro

Figura 2.3 Cuadro de dimensiones claves en el éxito del proyecto



Nota: Tomado de Gerencia de proyectos. *Cómo lograr la ventaja competitiva.* (3ra. ed.).

PEARSON. Pinto (2015).

En un entorno de constantes cambios, la evaluación del proyecto debe considerar su potencial para trascender, especialmente en los proyectos que impactan en estrategias organizativas comerciales. Toda iniciativa que se convierte en proyecto es una inversión, por lo que lo ideal es que ese esfuerzo esté vigente y sea útil por la mayor cantidad de tiempo posible.

2.1.3 Medición de la efectividad de proyectos.

La evaluación objetiva y cuantitativa del rendimiento del proyecto, está ligada a los criterios de éxito que se han definido para el proyecto y se utilizan diferentes instrumentos y métricas para medir su efectividad términos de su cumplimiento.

Generalmente se asocia la medición de efectividad al cierre del proyecto y la revisión completa del desempeño del mismo y de los resultados obtenidos sin embargo la medición de la efectividad puede estar presente durante todo el ciclo de vida del proyecto por medio del monitoreo y control, de hecho el PMI, 2017 en su definición de proceso de monitoreo y control define que “es el proceso de hacer seguimiento, revisar e informar el avance general a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.”. Es decir que si

nosotros medimos los tiempos estos pueden ser medidos por indicadores de desempeño, cumplimiento de cronograma o presupuesto o calidad.

La satisfacción del cliente también puede evaluarse durante diferentes fases, por medio de encuestas de satisfacción, aprobaciones, entre otras. Las mediciones tempranas permiten corregir la gestión y atender riesgos oportunamente.

2.1.4 Ciclo de vida de los proyectos.

En esta sección, se aborda el concepto de ciclo de vida de los proyectos como un marco que define las diversas etapas que atraviesa un proyecto, según lo establece el Project Management Institute (PMI). Además, se exploran los tipos de desarrollo de ciclos de vida, que pueden ser predictivos, iterativos, incrementales o adaptativos, cada uno con sus propias características.

2.1.4.1 Concepto de ciclo de vida de los proyectos

Los proyectos, al ser temporales con un principio y un final, intrínsecamente contienen un ciclo de vida con diferentes etapas o estados que los conforman. Según Project Management Institute (2017) "El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto" es como un mapa que guía el camino hacia el éxito del proyecto, definiendo cada etapa de manera clara y precisa para su dirección, y definiendo los entregables de las mismas. Es un elemento esencial para la gestión eficiente y efectiva de los proyectos, ya que permite un control adecuado y una mayor comprensión del progreso y de los desafíos que se presentan en el camino J. P. Lewis (2015).

Tal como lo muestra la siguiente **Figura 2.4**, cada proyecto tiene un ciclo de vida particular, pero hay etapas "genéricas" que suelen aplicar a todos los proyectos, ya que todos tienen un inicio, un fin y una o más fases destinadas al desarrollo del producto, servicio, mejora o resultado deseado.

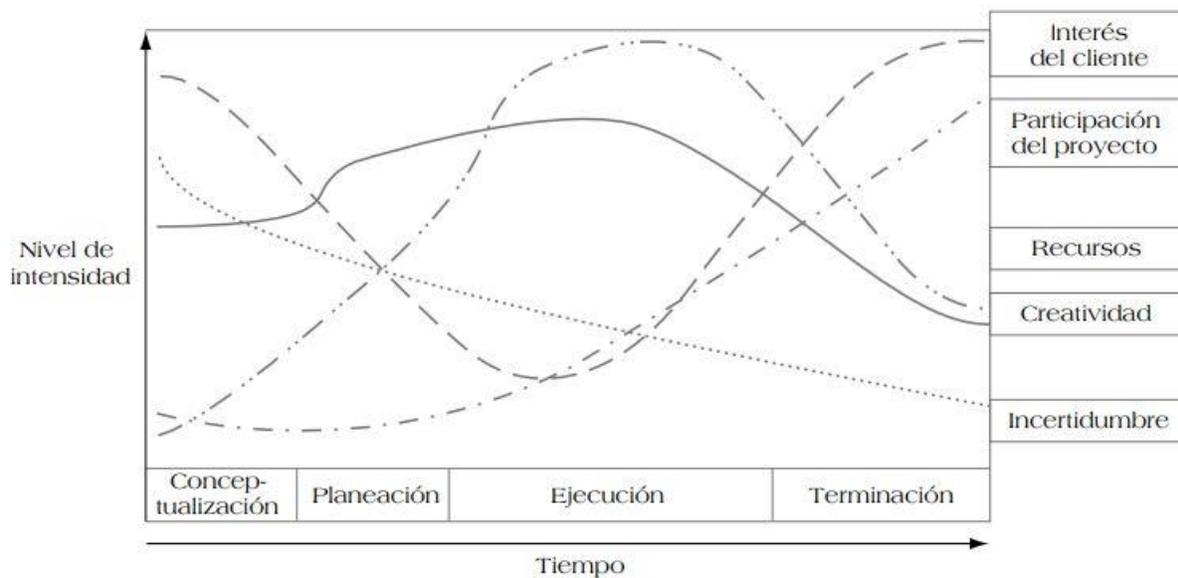
Figura 2.4 *Representación de ciclo de vida de proyecto "genérico"*



Nota: Tomado de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*.
 In Project Management Institute (6ta ed.) Project Management Institute (2017)

Cada fase del ciclo de vida cuenta con atributos como: nombre o número de identificación de etapa, procesos o actividades relacionadas, un período de tiempo limitado o duración, requerimiento de recursos para realizar estas actividades, y un criterio de entrada y otro de salida para dar por finalizada esta etapa.

Figura 2.5 *Ciclo de vida del proyecto y sus efectos*



Nota: Tomado de *Gerencia de proyectos. Cómo lograr la ventaja competitiva*. (3ra. ed.).
 PEARSON. Pinto (2015).

Según se muestra en la **Figura 2.5** algunos aspectos que pueden cambiar a lo largo del ciclo son el interés del cliente, la inversión en el proyecto, los recursos necesarios, la creatividad requerida y la incertidumbre. Estos aspectos tienen sus propias tendencias, por ejemplo, el interés del cliente o patrocinador puede variar, de estar emocionado al inicio hasta mostrar menos interés durante el desarrollo y luego renovado interés hacia el final. La creatividad es más necesaria al principio, y la incertidumbre tiende a disminuir a medida que se resuelven los problemas. Es importante encontrar un equilibrio y analizar estos aspectos para gestionar adecuadamente a los interesados según sea el ciclo de vida del proyecto, Project Management Institute (2017).

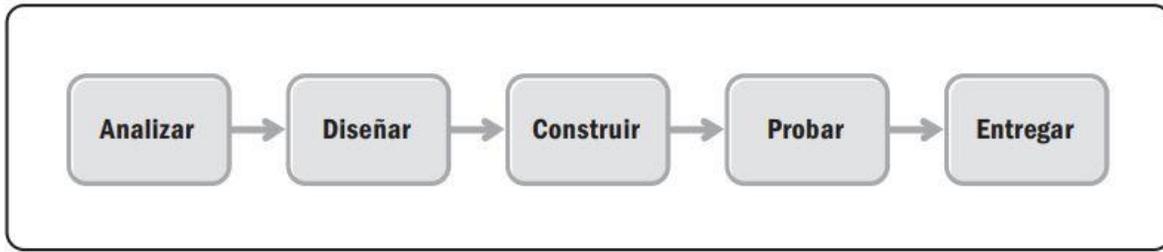
2.1.4.2 Tipos de enfoques de desarrollo de ciclo de vida

Las fases del ciclo de vida pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas, lo que significa que la forma en que se desarrollan y se conectan entre sí puede variar según las necesidades y características de cada proyecto. proyectos, cada uno con sus enfoques y características únicas. El Project Management Institute (2017) en su guía práctica de ágil, plantea cuatro tipos de ciclos de vida estos son: predictivo, iterativo, incremental y adaptativo, cada uno con sus características particulares.

El enfoque predictivo se basa en una definida planificación desde el inicio, lo que proporciona un control preciso sobre los recursos, tiempos y costos del proyecto, reduciendo la incertidumbre. Se ejecuta en fases secuenciales de trabajo establecidas y busca minimizar los cambios en los entregables. Sin embargo, pueden surgir cambios que provoquen ajustes de tiempo y costo. Este enfoque es ideal para proyectos con requisitos estables y bien definidos desde su creación.

La siguiente **Figura 2.6** muestra un ejemplo de Ciclo de Vida Predictivo

Figura 2.6 Ciclo de Vida Predictivo

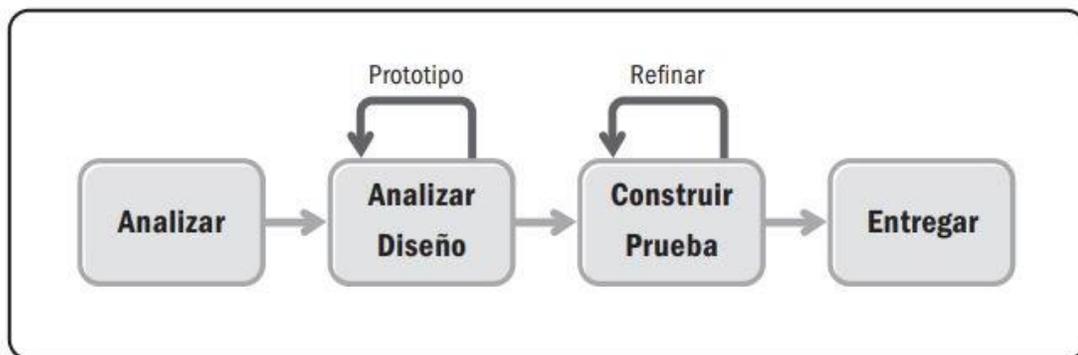


Nota: Tomado de *Guía Práctica de Ágil*. In Project Management Institute. Project Management Institute (2017)

El ciclo de vida iterativo implica una mejora continua del resultado a través de prototipos y pruebas sucesivas, con retroalimentación constante de los interesados. Se adapta a la incertidumbre a medida que se identifican y abordan desafíos en el proyecto. Es adecuado para proyectos con alta demanda de cambios.

La **Figura 2.7** presenta un ejemplo de ciclo de vida iterativo

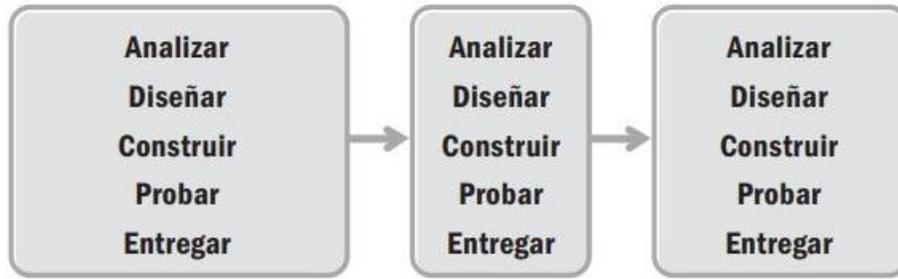
Figura 2.7 Ciclo de Vida Iterativo



- *Nota:* Tomado de *Guía Práctica de Ágil*. In Project Management Institute. Project Management Institute (2017)

El ciclo de vida incremental se centra en la entrega progresiva de entregables funcionales, permitiendo obtener beneficios tempranos y reduciendo el retrabajo. Planifica entregas progresivas y se adapta a cambios en la visión original. Es útil cuando se requieren entregas frecuentes de valor y se prioriza al cliente o usuario y su satisfacción.

Figura 2.8 Ciclo de Vida Incremental



Nota: Tomado de *Guía Práctica de Ágil*. In Project Management Institute. Project Management Institute (2017)

El ciclo de vida adaptativo combina enfoques iterativos e incrementales, permitiendo entregas anticipadas y adaptación a cambios. Ofrece visibilidad y control al cliente y promueve la mejora continua del producto. Es altamente adaptable y orientado al cambio.

A pesar de las diferencias, todos los enfoques requieren planificación, aunque la extensión y el momento de esta planificación varían. Mientras que el enfoque predictivo implica una planificación por adelantado, los enfoques iterativos e incrementales ajustan la planificación con entregas y revisiones frecuentes. Los proyectos ágiles, en particular, requieren una planificación continua basada en la retroalimentación de entregas frecuentes, Project Management Institute (2017).

2.1.5 Tecnologías y herramientas digitales en la gestión de proyectos.

La tendencia de tecnologías disruptivas con la incorporación y accesibilidad de inteligencia artificial, la realidad aumentada, el Internet de las cosas, el *blockchain*, la automatización de procesos y el análisis de *big data*; la gestión de proyectos tiene la oportunidad de evolucionar y apoyarse de estas herramientas.

Aplicar herramientas tecnológicas aporta eficiencia y efectividad a la gestión de proyectos en el siguiente **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se resumen tipos de herramientas tecnológicas accesibles para una empresa como Visual Branding. Se han identificado siete tipos de herramientas tecnológicas sin identificar marcas o plataformas, destacando en

general los unos y beneficios de cada tipo. En la columna final se ven directamente las plataformas que cumplen con esta función, algunas de ellas se repiten entre tipos porque cumplen con más de una de las funciones.

Cuadro 2.1 *Tipos de herramientas tecnológica*

Tecnología/Herramienta	Uso Principal	Beneficios Clave	Herramientas
Herramientas de Gestión de Tareas y Proyectos	Seguimiento del trabajo, Asignación de tareas, Priorización de actividades	Transparencia en el trabajo, Colaboración eficiente, Medición de progreso	Trello, Asana, Jira, Odoo
Comunicación en Tiempo Real	Comunicación instantánea, Videoconferencias, Integraciones	Comunicación efectiva, Colaboración en equipo, Conexión global	Slack, Microsoft Teams, Zoom, Odoo
Herramientas de Videoconferencia	Reuniones diarias, Retrospectivas, Revisiones de <i>Sprint</i>	Colaboración en línea, Facilita las reuniones Scrum, Ubicación independiente	Microsoft Teams, Zoom, Google Meet
Herramientas de Gestión de Documentos	Creación y colaboración en documentos, Documentación de historias de usuario	Trabajo colaborativo en tiempo real, Documentación eficiente	Microsoft 365, Gsuite, Odoo
Herramientas de Seguimiento y Métricas	Seguimiento del tiempo, Generación de informes, Análisis de métricas	Registro de tiempo preciso, Toma de decisiones basada en datos, Mejora continua	Odoo, Power BI
Tableros <i>Kanban</i> Virtuales	Gestión visual de proyectos Scrum	Visualización clara del trabajo, Avanzadas funcionalidades de gestión	Monday, Odoo, Miro, <i>Kanbanize</i>
Herramientas de Automatización	Automatización de flujos de trabajo	Reducción de trabajo manual, Mayor eficiencia operativa, Notificaciones automáticas	Microsoft Power Automate, Zapier

Nota: *Elaboración Propia*

2.2 Buenas Prácticas en Gestión de proyectos.

La gestión de proyectos es un campo dinámico donde las buenas prácticas se adecuan cada vez más a las necesidades de los proyectos y organizaciones, a continuación, se presentan buenas prácticas, enfoques de gestión de proyectos como: predictivo, adaptativo y híbrido. Además, marcos de trabajo, herramientas y métodos aplicables.

2.2.1 *Concepto de buenas prácticas*

Las buenas prácticas son el resultado de la experiencia, son mejores formas de trabajo que ha sido identificadas a partir de lecciones aprendidas, en el caso de las buenas prácticas en gestión de proyecto el PMI 2017 explica el concepto como “consenso general acerca de que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección de proyectos puede aumentar la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos”. Es decir que existe un acuerdo amplio y generalizado en la comunidad de profesionales de gestión de proyectos sobre la utilidad y eficacia de estas prácticas.

Son enfoques que son ampliamente aceptados y utilizados en el ámbito de la gestión de proyectos debido a su efectividad, la adaptación de las buenas prácticas implica que cada proyecto es único al igual que cada contexto de organización y puede requerir ajustes o personalizaciones en la aplicación de estas técnicas para que se ajusten mejor a las características específicas para la gestión de los proyectos ya sea en un proyecto, programa, en un área o una organización.

2.2.2 *Modelo de Idoneidad.*

Un modelo de idoneidad es una herramienta para evaluar el enfoque para la gestión de un proyecto, nos ayuda a tomar decisiones informadas y adecuadas al ciclo de vida del proyecto y sus etapas, considerando diferentes criterios como el cumplimiento. Existen varios tipos de modelos de idoneidad y cada uno responde a diferentes enfoques. Cabe mencionar que cada organización

puede aplicar su propio modelo de idoneidad, adaptado a sus necesidades y tipos de proyectos que manejen.

Entre las herramientas disponibles están:

El modelo de Boehm y Turner desarrollado por Barry Boehm y Richard Turner como un modelo de evaluación para determinar si un proyecto debería emprenderse con enfoques ágiles o tradicionales. Se basa en elementos de DSDM y la familia de enfoques Crystal.

Según Boeras, Cabrera, Llano, Sánchez, Oval, & Hernández (2012), “El método de Boehm y Turner plantea cinco criterios fundamentales”. Cada criterio se analiza individualmente, y su valor en la estrella se determina en función de cómo se comporta en el proyecto.

- Tamaño del equipo: determinado por la cantidad de personas involucradas en el proyecto y su respectiva complejidad de la comunicación.
- Criticidad del producto: indica qué tan grave podrían ser los problemas si hay defectos no detectados en el producto. Es decir, qué impacto tendrían.
- Dinamismo de los cambios: la frecuencia y rapidez con la que surgen cambios en los requisitos del proyecto.
- Experiencia del personal: el nivel de experiencia y habilidades del equipo. Un equipo con más experiencia enfrentará desafíos de manera diferente a un equipo con otras habilidades o menor experiencia.
- Cultura del equipo: Refleja el estilo de trabajo del equipo y la forma en que se comunican y colaboran entre sí. Puede variar desde un enfoque más formal y estructurado hasta uno más flexible y ágil.

Mediante este método, se puede seleccionar el enfoque más adecuado para cada proyecto

- ***El modelo de idoneidad del PMI,***

Es una herramienta desarrollada por el Project Management Institute como parte de su enfoque en la gestión de proyectos ágiles. Evalúa tres categorías principales: cultura organizacional, equipo del proyecto y características del proyecto, como índices de cambio, posibilidad de entrega incremental y criticidad del proyecto. Las respuestas a estas categorías se

trazan en una gráfica de radar para determinar el ajuste de los enfoques ágiles, predictivos o híbridos.

En general ambos modelos buscan ayudar a los líderes del proyecto y a los interesados a tomar decisiones sobre el enfoque más adecuado para su proyecto, pero utilizan enfoques y atributos ligeramente diferentes para lograr ese objetivo.

2.2.2.1 Filtros de idoneidad para ágil del PMI

Tal como lo presenta el Project Management Institute (2017) existen preguntas clave para cada categoría a evaluar.

- “Cultura. ¿Existe un ambiente favorable con aceptación del enfoque y confianza en el equipo?”
- Equipo. ¿Es el equipo de un tamaño adecuado para tener éxito en la adopción de Ágil, sus miembros tienen la experiencia necesaria y el acceso a los representantes del negocio a fin de tener éxito?
- Proyecto. ¿Existen altos índices de cambio? ¿Es posible la entrega incremental? ¿Qué tan crítico es el proyecto?”

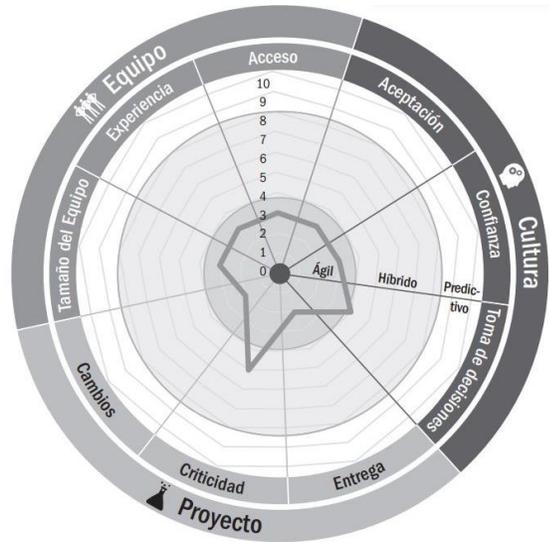
El modelo funciona de la siguiente manera:

Se completa el cuestionario como grupo. El equipo de proyecto y los interesados relevantes evalúan en conjunto según el cuestionario, un equipo multidisciplinario permite obtener diferentes perspectivas y evitar sesgos individuales, Project Management Institute (2021).

Puntuar las preguntas de 1 a 10: Se define una puntuación en conjunto, del 1 al 10 para cada pregunta del cuestionario, según lo plantee la herramienta la escala del 1 al 10 varía el sentido del valor, es decir 1 podría significar si y 10 no, o 1 podría equivaler a 50% y 10 a 5%. Cabe mencionar que las respuestas reflejan la evaluación subjetiva del grupo.

Interpretar los resultados. Con las respuestas del cuestionario se marcan puntos en el gráfico de evaluación de idoneidad en blanco ilustrado en la **Figura 2.9**, se conectan los puntos, tal como lo muestra la siguiente figura.

Figura 2.9 Ejemplo de Gráfica de Radar para la Evaluación de Idoneidad



Nota: Tomado de *Guía Práctica de Ágil*. In Project Management Institute. Project Management Institute (2017)

Los resultados cercanos al centro indican un enfoque ágil, mientras que los resultados en la zona híbrida sugieren una combinación de enfoques ágiles y predictivos. Los resultados en la zona lejos del centro indican un enfoque puramente predictivo.

2.2.3 Posibles enfoques y marcos de trabajo de proyectos a aplicar

La implementación de buenas prácticas en la gestión de proyectos busca garantizar la finalización exitosa de las iniciativas, pero también agrega un valor sustancial al proceso. A continuación, exploraremos los posibles enfoques de gestión de proyectos y cómo la adopción de buenas prácticas puede marcar la diferencia en el cumplimiento de metas y expectativas tanto para los equipos de trabajo como para los clientes y *Stakeholders* involucrados. Retomando una

clasificación según los enfoques en la gestión de proyectos, es esencial para tomar decisiones informadas y adaptar las prácticas de gestión a las necesidades específicas de cada proyecto y organización.

Un enfoque de gestión de proyectos es un conjunto de principios, prácticas y métodos utilizados para llevar a cabo los proyectos de principio a fin, con el objetivo de alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Los enfoques proporcionan un marco de trabajo que guía a los equipos de proyecto a lo largo de todas las etapas de un proyecto, desde la concepción hasta la entrega final.

Los enfoques de gestión de proyectos pueden variar ampliamente y se seleccionan en función de la naturaleza de la característica de los proyectos, los requisitos específicos y la cultura organizacional. Según Project Management Institute. (2017) existen enfoques de desarrollo a lo largo del ciclo de vida de los proyectos, “Tres de los enfoques comúnmente utilizados son predictivo, híbrido y adaptativo.”

En el capítulo 2.1.4.2, se abordaron los enfoques predictivo, incremental, iterativo y adaptativo para aclarar las bases de las principales características de iterativo e incremental, sin embargo, se considera hacer una transición a tres enfoques (predictivo, adaptativo e híbrido) refleja una simplificación y se reconoce que los enfoques iterativo e incremental comparten similitudes significativas y pueden combinarse en un enfoque adaptativo más amplio. Además, el enfoque híbrido surge como una respuesta a la necesidad de flexibilidad permitiendo combinar elementos de diferentes enfoques según las necesidades específicas de cada proyecto.

Enfoque predictivo

El enfoque predictivo se utiliza para gestionar proyectos con un alcance definido y estructurado desde el inicio del proyecto, describe en el PMBOK versión 6, se establece desde el comienzo una línea base sólida para lograr el objetivo y cumplir con el alcance del proyecto. El

Project Management Institute. (2017) indica que un ciclo de vida predictivo es la “forma de ciclo de vida del proyecto en la cual el alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida” (p.702)

Esta línea base incluye detalles importantes como la descripción del alcance y la estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS). La línea base no se cambia a la ligera; se siguen procedimientos formales de control de cambios. La razón detrás de esto es que esta línea base se convierte en la guía y parámetro para medir durante todo el proyecto. Se utiliza para comparar y controlar cualquier cambio que pueda ocurrir mientras se trabaja en el proyecto, especialmente cuando se está validando y controlando el alcance.

Tal como lo explica Project Management Institute (PMI) (2021) “Un enfoque predictivo es útil cuando los requisitos del proyecto y del producto pueden definirse, recopilarse y analizarse al comienzo del proyecto”, esto significa que se aplica este enfoque cuando se tiene un claro planteamiento del proyecto desde el principio. Se basa en una planificación sólida y una definición detallada. La capacidad de prever con relativa seguridad lo que se necesita hacer, controlando los cambios que puedan surgir, lo convierte en una elección conveniente en proyectos con una inversión significativa o un alto nivel de riesgos.

En este enfoque, se planifican las tareas, el presupuesto y los tiempos, y se monitorea y controla durante todo el ciclo de vida del proyecto. Esto ayuda a reducir la incertidumbre y se apoya a menudo en plantillas o lecciones aprendidas de proyectos anteriores como guía.

Dentro del enfoque predictivo, uno de los marcos de trabajo más reconocidos es el modelo en cascada. El marco de trabajo en cascada se caracteriza por ser secuencial y lineal, cada fase del proyecto debe completarse antes de iniciar la otra, por lo que retroceder en las fases es complejo e involucra una gestión de cambios el cual involucra procesos de control rigurosos. Este marco de

trabajo es más adecuado para proyectos en los que los requisitos son estables y definidos desde el principio. Los proyectos gestionados con este marco de trabajo finalizan con la entrega de todos los productos, servicios o entregables planificados.

El modelo cascada lo describe Pressman (2010) “un enfoque sistemático y secuencial, que comienza con la especificación de los requerimientos por parte del cliente y avanza a través de planeación”. Este marco de trabajo busca minimizar desviaciones en el proceso, por lo que el proyecto inicia con claridad y definición y avanza a través de fases bien definidas.

Enfoque adaptativo

Estos enfoques se basan en la idea de que no se pueden prever todos los detalles y requisitos del proyecto desde el principio. En su lugar, se establece una visión inicial y los requisitos conocidos se refinan y ajustan a medida que avanza el proyecto, en respuesta a la retroalimentación de los interesados, cambios en el entorno o eventos inesperados. El Project Management Institute (PMI) (2021) indica que “los enfoques adaptativos utilizan enfoques iterativos e incrementales” creando ciclos de interacciones marcadas por la retroalimentación constante de los interesados. Durante estos ciclos, el equipo de proyecto trabaja en colaboración para planificar, ejecutar y evaluar el trabajo realizado.

El enfoque adaptativo permite una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta a medida que se avanza en el proyecto, lo que facilita la adaptación a los cambios en los requisitos o circunstancias del proyecto.

Este enfoque implica establecer una visión clara al comienzo, pero estar preparado para modificar, detallar o incluso reemplazar los requisitos a lo largo del proyecto en función de la retroalimentación de los usuarios, cambios en el entorno o eventos imprevistos.

Aquí es donde entra en juego el concepto de agilidad. El PMI (2021) define lo define como: “un término usado para describir una mentalidad de valores y principios según lo expuesto

en el Manifiesto de Ágil”, por lo tanto, se requiere comprender que es el Manifiesto Ágil como punto de partida.

El Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software, surge en 2001 como resultado de una reunión de informáticos cuya experiencia los llevo a crear dicha redacción la cual presenta 12 principios, en ellos se incluyen la satisfacción del cliente como máxima prioridad, la bienvenida a cambios en los requisitos, la entrega frecuente de software y la colaboración activa entre equipos. Estos principios buscan promover la eficacia y la satisfacción tanto del cliente como del equipo de desarrollo, aboga por la flexibilidad, la adaptabilidad y la respuesta ágil a los cambios en cualquier tipo de proyecto enfocándose en la colaboración cercana con los interesados, la entrega frecuente de incrementos funcionales y la retroalimentación constante.

Según Rad & Turley (2019) “cuando hacemos entregas de forma anticipada y continua, generaremos valor antes, y además nos da la oportunidad de adaptar la solución” este punto describe como la satisfacción del cliente es una de las principales líneas de valor que ofrece el agilismo.

Los procesos desempeñan un papel crucial en la gestión, y en el contexto ágil, deben alinearse con los objetivos estratégicos, respaldar la cultura de adaptación y equipos autoorganizados, además de ser flexibles, visibles y centrados en el aprendizaje y el control de gestión.

En el ámbito de las metodologías ágiles, las cinco fases desarrolladas por Jim Highsmith, que incluyen Visualización, Especulación, Exploración, Adaptación y Cierre, son fundamentales. Como señala Lledó (2023), el enfoque ágil implica una planificación y mitigación continua e iterativa de riesgos.

Marco de trabajo Scrum

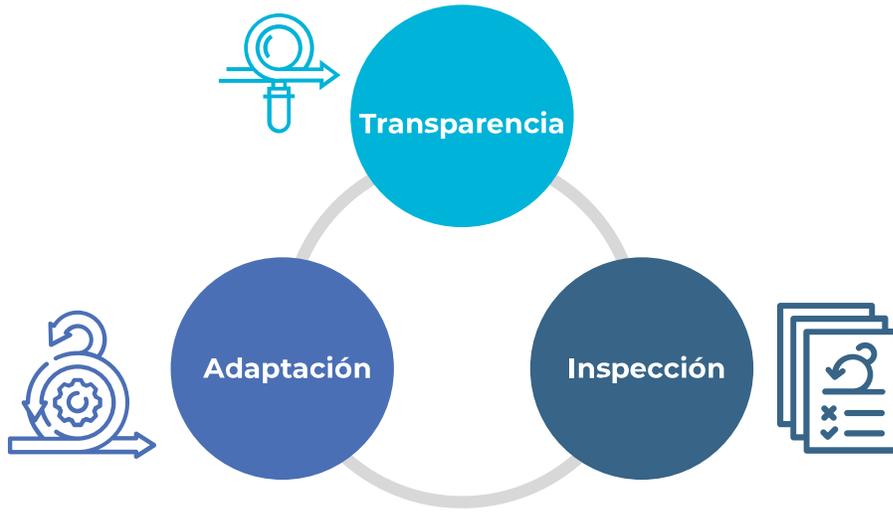
Scrum es un marco simple y ligero que aporta a equipos y organizaciones el entorno para resolver problemas complejos de manera adaptable. Surge del empirismo y el pensamiento Lean, basándose en la experiencia y reduciendo desperdicios para enfocarse en lo esencial, ya que aplica la inteligencia colectiva de quienes lo usan, no a partir instrucciones detalladas.

Explica Lledó (2023) que scrum proviene de la dinámica de los ocho jugadores de rugby con sus respectivos roles pero que sus esfuerzos se coordinan para alcanzar un mismo objetivo desde su posición.

Según Schwaber & Sutherland. (2020) “Scrum emplea un enfoque iterativo e incremental para optimizar la previsibilidad y controlar el riesgo.” Es decir que, utiliza un método paso a paso y progresivo para hacer que las cosas sean más predecibles y menos riesgosas. Las personas en un equipo de Scrum deben tener las habilidades necesarias para el trabajo y aprender juntas si es necesario.

Scrum usa cuatro eventos especiales en un período de tiempo llamado *sprint* para verificar y ajustar lo que están haciendo. Los tres pilares de Scrum presentados en **Figura 2.10** son: transparencia, adaptación e inspección, estos crean un entorno de trabajo transparente con reuniones periódicas, donde se inspecciona constantemente el progreso y se hacen adaptaciones buscando la mejora.

Figura 2.10 *Pilares de Scrum*



Nota: Basado en La Guía Scrum. Ken Schwaber & Sutherland (2020).

Scrum aplica cinco valores clave: Compromiso (trabajar juntos), Enfoque (centrarse en las metas), Apertura (compartir información), Respeto (valorar a cada miembro) y Coraje (afrontar desafíos). Estos valores dirigen su trabajo y decisiones, fortaleciendo la confianza como equipo en Scrum.

En el marco Scrum, las personas trabajan en equipos muy unidos para lograr metas importantes. Cada miembro tiene un trabajo específico y claro, lo que ayuda a que todo funcione de manera eficaz y transparente.

El equipo central en Scrum se llama "Equipo Scrum", conformado por personas con diferentes habilidades que trabajan juntas para crear partes del producto o entregable, trabajan juntas y toman decisiones juntas para hacer un buen trabajo.

Figura 2.11 Roles en Scrum Basado en La Guía Scrum. Ken Schwaber & Sutherland (2020).

Rol	Responsabilidad	Funciones
Scrum Master 	Facilitar el uso efectivo de Scrum.	Liderar reuniones de Scrum
	Servir y proteger al equipo Scrum.	Eliminar obstáculos que afecten al equipo.
	Garantizar el cumplimiento de las reglas de Scrum.	Promover la mejora continua y el aprendizaje en el equipo.
	Colaborar con el Product Owner para gestionar el Product Backlog.	Facilitar la comunicación y la colaboración dentro del equipo.
Product Owner 	Definir la visión y objetivos del producto.	Crear y priorizar el Product Backlog con elementos bien definidos.
	Gestionar y priorizar el Product Backlog.	Definir criterios de aceptación para las historias de usuario.
	Asegurarse de que el equipo trabaje en las funcionalidades más valiosas.	Colaborar con el equipo para responder preguntas y aclarar requisitos.
	Comunicar la visión del producto a stakeholders.	Participar en la revisión del Sprint y aceptar o rechazar el trabajo.
Equipo Desarrollo 	Diseñar, desarrollar, probar y entregar incrementos de producto.	Desarrollar incrementos de producto de alta calidad.
	Colaborar con el Product Owner para comprender los requisitos.	Estimar el trabajo necesario para completar las historias de usuario.
	Planificar y gestionar el trabajo dentro del Sprint.	Autoorganizarse para planificar y ejecutar el trabajo del Sprint.
	Ser autosuficiente y multidisciplinario.	Participar activamente en la mejora continua del equipo

Nota: Basado en información de Profesional Ágil. Lledó (2023)

Dos componentes fundamentales de Scrum son los artefactos y los eventos. Los artefactos son documentos, listas y diagramas que proporcionan información esencial para la planificación y el seguimiento del trabajo del equipo, según PMI (2021) “un artefacto puede ser una plantilla, documento, salida o entregable del proyecto”.

En el siguiente *¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.* se muestran los Artefactos principales de Scrum según el SBOK, indicando el responsable del artefacto, su respectiva descripción y Contenido dentro de cada artefacto.

Cuadro 2.2 Artefactos Scrum

Artefacto	Responsable	Descripción	Contenido
<i>Product Backlog</i>	<i>Product Owner</i>	Es la lista ordenada de todo aquello que el <i>Product Owner</i> considera necesario por retroalimentación del cliente, usuarios o interesados, funciona como inventario de funcionalidades, mejoras, tecnología y corrección de errores a través de los sucesivos <i>sprints</i> . Prioriza el trabajo, por lo que este artefacto está en constante cambio.	Funcionalidades Bugs Historias de usuario Prioridades Estimaciones Tareas técnicas Investigación
<i>Sprint Backlog</i>	Equipo Scrum	Conjunto de elementos del Product Backlog seleccionados para completar durante la iteración actual. Descompone la HU en tareas controlables de avance diario. Contiene solo la información estrictamente necesaria.	Pila del <i>sprint</i> , persona responsable de cada tarea, estado en el que se encuentra y tiempo de trabajo que queda para completarla.
<i>Sprint</i>	Equipo Scrum	La suma de elementos completados durante la iteración que cumple con los estándares de calidad requeridos, es decir que este entregable sea terminado y probado	Funcionalidades y mejoras desarrolladas durante el <i>sprint</i> actual.

Nota: Basado en información de Sbok (2017)

Los eventos, por otro lado, son las reuniones y actividades programadas que marcan el ritmo del proceso y promueven la colaboración y la inspección continua. En la **Figura 2.12** se muestran los eventos son: *Sprint Planning*, *el Daily Scrum*, *el sprint Review* y *el sprint Retrospective*. *El sprint* por sí mismo no se incluye en los eventos ya que no es una reunión planificada, sino más bien un período de ejecución continua durante el cual se realizan actividades de desarrollo de acuerdo con el plan definido en el *Sprint Planning*. El concepto de *sprint* según

Menzinsky, López y Palacio (2016) se define como: iteración de desarrollo. Es el núcleo central que genera el pulso de avance a ritmo de “tiempos prefijados”

Figura 2.12 *Eventos Scrum*

Evento Scrum	Responsables	Participantes	Descripción	Duración
Sprint Planning	Equipo Scrum	Product Owner, Scrum Master y Equipo de Desarrollo	Reunión previa a cada iteración donde se planifica el trabajo a realizar y se establece el objetivo.	 Variable, máximo 8 horas
Daily Scrum	Equipo Scrum	Equipo Scrum	Reunión diaria de 15 minutos para sincronizar actividades y resolver impedimentos entre los desarrolladores.	 15 min.
Sprint Review	Equipo Scrum	Scrum Master, Product Owner, Equipo Scrum, Stakeholders	Reunión al final de la iteración para demostrar el producto a los interesados y adaptar el trabajo pendiente.	 Máximo 4 horas 1 por semana
Sprint Retrospective	Equipo Scrum	Equipo Scrum	Reunión posterior a la revisión de la iteración para analizar lo que funcionó y planificar mejoras para la próxima.	 Máximo 3 horas, 45 min por semana

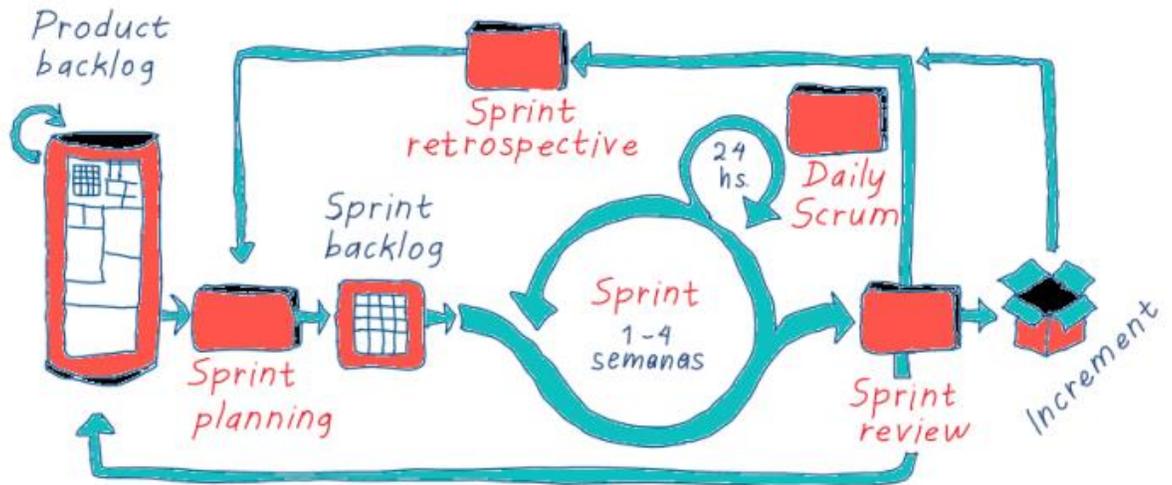
Nota: Basado en información de Profesional Ágil. Lledó (2023)

El ciclo de vida de Scrum se basa en estos 3 artefactos y 4 eventos, es iterativo y consta de "sprints" de 1 a 4 semanas, donde se desarrolla un incremento del producto. El trabajo se selecciona del "product backlog" priorizado y se planifica en la "Sprint Planning". Durante el *sprint*, el equipo trabaja en las tareas planificadas y se reúne diariamente en el "daily scrum". Al final del *sprint*, se realiza una "sprint review" para mostrar el incremento y una "sprint retrospective" para mejorar el proceso. Este ciclo se repite a lo largo del proyecto.

A continuación, en la

Figura 2.13 se ilustra el ciclo de vida Scrum y su dinámica entre eventos y artefactos.

Figura 2.13 *Ciclo de vida Scrum*



Nota: Tomado de Profesional Ágil. Lledó (2023)

Método Kanban

Kanban se deriva del Pensamiento Lean, se enfoca en la entrega de valor, el respeto por las personas y la reducción del desperdicio. A diferencia de algunos enfoques ágiles, indica el PMI (2017) “es menos prescriptivo que algunos enfoques ágiles y menos disruptivo, ya que es el enfoque original de “comenzar con lo que se hace ahora”.

Es especialmente útil para trabajos basados en el conocimiento. Los equipos pueden adoptarlo gradualmente y combinar métodos según lo que funcione mejor para ellos, buscando siempre el mejor resultado sin importar el enfoque utilizado.

Expone Lean *Kanban* University. (2021) que nunca se trata de utilizar *Kanban* frente a una metodología o marco determinado. Más bien, siempre se trata de agregar *Kanban* utilizando una metodología, marco o forma de trabajo existente.

Kanban se basa en varios principios clave para mejorar la gestión de proyectos y flujos de trabajo:

1. Enfoque orientado al servicio: Este enfoque considera que una organización es una red de servicios interconectados y prioriza las necesidades de los clientes en la prestación de esos servicios.

2. Gestión del cambio evolutivo: *Kanban* se centra en mejoras continuas, partiendo de la forma de trabajo existente. Fomenta el liderazgo en todos los niveles, lo que significa que las mejoras pueden provenir de cualquier miembro del equipo.

3. Prestación de servicios efectiva: *Kanban* busca mejorar constantemente la prestación de servicios a través de la retroalimentación y la colaboración de todos los miembros del equipo.

Se utiliza una herramienta para aplicar el método, el tablero *Kanban*. Este tablero es según el PMI (2021) “una herramienta de visualización que muestra el progreso de trabajo para ayudar a identificar los cuellos de botella y el exceso de compromiso, lo que permite al equipo optimizar el flujo de trabajo” esta representación visual de los flujos de trabajo y permite gestionar el trabajo de manera eficiente, priorizar tareas y fomentar la mejora continua en cualquier tipo de proyecto.

Enfoque híbrido

Un enfoque híbrido en la gestión de proyectos combina: los enfoques que planifican todo de antemano y los que se adaptan a medida que avanzan. Buscan crear un equilibrio entre certeza y flexibilidad. Expone Project Management Institute (2017) “Este enfoque híbrido es útil cuando los entregables pueden ser modularizados, o cuando hay entregables que pueden ser desarrollados por diferentes equipos de proyecto”

Este enfoque aplica cuando no estamos seguros de todos los detalles del proyecto, pero aún tenemos información y cierta estructura. un enfoque híbrido mezcla planificación sólida con adaptabilidad, lo que es útil cuando necesitas encontrar un equilibrio entre estructura y flexibilidad en tu proyecto.

Capítulo 3 Marco metodológico

El capítulo se enfoca en delinear la metodología de recolección, análisis y validación de datos, así como los enfoques y técnicas empleados para la comprensión y evaluación de las prácticas actuales en gestión de proyectos y buenas prácticas para su aplicabilidad al entorno específico de Visual Branding.

3.1 Categorías de la investigación

En el desarrollo de esta investigación, se han identificado y definido las categorías y subcategorías de estudio abordadas. Estas constituyen las características y propiedades objeto de investigación, observación y análisis, permitiendo comprender y describir la situación bajo estudio. A través de su comportamiento, es posible obtener una visión más clara y detallada, y a partir de ahí, desarrollar soluciones pertinentes.

En el siguiente **Cuadro 3.1**. Categorías de la investigación, se presenta de manera organizada las categorías y subcategorías seleccionadas, junto con sus respectivas definiciones conceptuales y su forma de operacionalización. Este cuadro es una herramienta que guía el análisis y la interpretación de los datos recopilados, y garantiza la consistencia y coherencia en el enfoque metodológico.

Cuadro 3.1. Categorías de la investigación.

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Subcategoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
C.1 Gestión de proyectos	Aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de gestión a las actividades que los componen, para cumplir con los requerimientos de los proyectos.	C1.1. Prácticas Actuales de Gestión de Proyecto en la organización	Procesos, procedimientos y acciones que actualmente realiza la empresa para la gestión de sus proyectos.	PG1 ¿Cuáles son las prácticas actuales de gestión de proyectos implementadas en Visual Branding y cómo se están aplicando en la organización?	Entrevista	Cuestionario A
				PG2 ¿Qué herramientas existen para la gestión de los proyectos?		Guía de Entrevista B
				PG3 ¿Cómo se asignan los equipos y roles?	Revisión Documental	Ficha de revisión documental
				PG4 ¿Cuáles son los criterios de éxito en la gestión de proyectos?	Grupo focal	Guía Grupo Focal 1
		C1.2 Buenas prácticas de Gestión de proyectos	Acciones, métodos y enfoques cuya correcta aplicación aumenta las posibilidades de éxito en la gestión de proyectos.	PG5 ¿Cuáles son las buenas prácticas en gestión de proyectos que pueden ser aplicables a Visual Branding?	Revisión Bibliográfica	Guía para la revisión Bibliográfica
					PG6 ¿Qué elementos de las buenas prácticas seleccionadas pueden ser aplicados?	Grupo focal
C.2 Proyectos en la organización	Iniciativas planificadas y temporales para alcanzar objetivos, cuentan con recursos y se basan en requerimientos específicos.	N/A	N/A	PG7 ¿Qué factores organizacionales influyen en la adopción y éxito de las buenas prácticas en la gestión de proyectos?	Entrevista	Guía de Entrevista C
				PG8 ¿Qué características tienen los proyectos de Visual Branding?		Cuestionario A
				PG9 ¿Cómo es el ciclo de vida de los proyectos en Visual Branding?		
				PG10 ¿Cómo es el nivel de cambio y flexibilidad en los proyectos que maneja la empresa?	Grupo focal	Guía Grupo Focal 1
				Revisión Documental	Ficha de revisión documental	
Caso de Estudio	Guía de entrevista Caso de Estudio A					
	Ficha de revisión documental Caso de Estudio					

Nota: Elaboración propia

3.2 Población y muestra – Sujetos de investigación

En la presente investigación la población de interés está conformada por el personal de la empresa Visual Branding que está relacionada a proyectos, Se abordan a siete personas, 5 gerentes de proyectos, 1 directivo de Visual Branding y 1 persona encargada del Sistema Integrado de Gestión.

Se utilizará un muestreo no probabilístico de conveniencia dado que los participantes son directivos y personal interno de la empresa, no aplica realizar un muestreo probabilístico, los sujetos seleccionados son los más adecuados para proporcionar la información requerida sobre la gestión de proyectos en Visual Branding debido a sus roles y responsabilidades.

Cabe mencionar que la muestra está relacionada con los objetivos planteados, ya que se seleccionarán sujetos con un alto nivel de vinculación y participación en la gestión de proyectos dentro de la organización. La información recopilada de estos sujetos será fundamental para obtener una visión integral y detallada de la gestión de proyectos en Visual Branding.

El director general es una figura clave en la toma de decisiones, la visión global de la empresa y objetivos estratégicos que dan origen a los proyectos. Su perspectiva proporciona una comprensión profunda de los aspectos estratégicos, por lo que brinda información valiosa con respecto a los criterios de éxito para los proyectos y las características de los proyectos de Visual Branding y como a ellos se les asignan los recursos y equipos.

La coordinadora del Sistema Integrado de Gestión es responsable de consolidar la información de los proyectos y evaluar los indicadores relacionados. Su aporte permitirá obtener información relevante a cerca de los proyectos actuales de la empresa, las prácticas actuales, los procesos y herramientas y los criterios de éxito con los que se miden los proyectos en la organización.

Los gerentes de proyecto son líderes clave en cada área funcional de Visual Branding y están a cargo de la ejecución y éxito de los proyectos. Su participación brindará perspectivas desde diferentes áreas y permitirá comprender los desafíos de los proyectos de la compañía, las características de los proyectos actuales, el nivel de flexibilidad que requieren, la frecuencia con la que reciben cambios y las oportunidades de mejora que han identificado para la gestión de proyectos.

En la siguiente **Figura 3.1** *Sujetos de investigación* se identifican los sujetos de investigación, su rol y la información que se espera tener de cada clasificación.

Figura 3.1 *Sujetos de investigación*

Poblacion de Investigación:		Sujetos de Investigación	Rol	Información que desea obtener
Directivos de Visual Branding	1	 S1. Director General	Estratégico Liderazgo	Características y Criterios de éxito para los proyectos. Parámetros para la cancelación de proyectos. Criterio para la asignación de recursos y equipos de proyectos.
Coordinación SIG en Visual Branding	1	 S2. Coordinadora SIG	Coordinación, Control de Proyectos	Procesos, herramientas y prácticas actuales. Indicadores y criterios de éxito que se tienen actualmente. Características y ciclo de vida de proyectos. recientes. Proceso de asignación de recursos, equipos y roles.
Gerencias en Visual Branding	5	 S3. Líderes de Proyecto	Liderazgo de Proyectos, Implementa. Admin. de recursos	Prácticas actuales en gestión de proyectos. Características de proyectos en la empresa, El ciclo de vida de los proyectos. Procedimientos, experiencia, desafíos y oportunidades de mejora. Nivel de cambio y flexibilidad que deben tener los proyectos.

Nota: La figura muestra el resumen de los sujetos a investigar, su rol y la información correspondiente a obtener.

3.3 Fuentes de información

En la presente investigación se consideran fuentes primarias y secundarias, las cuales brindan una comprensión integral de las prácticas actuales de gestión de proyectos y características de los proyectos en Visual Branding.

Se consideran fuentes primarias esenciales para este estudio los documentos internos de proyectos de Visual Branding. Estos documentos ofrecen información directa y actualizada sobre las prácticas y proyectos realizados en la organización, así como características específicas de los proyectos y su desarrollo y documentación.

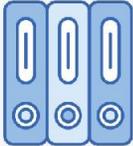
Dentro de las fuentes primarias se encuentran los informes de auditoría interna, registro de indicadores, estadísticas internas, registro de proyectos, registros de herramientas aplicadas, documentación asociada a las gestiones dentro de cada proyecto, procesos documentados.

Los canales de comunicación oficiales de la organización proporcionan registros que fueron parte de las fuentes primarias tales como: correos electrónicos, comunicados y presentaciones. A través de ellos se accede a información relevante que revelan flujos de información y tiempos de divulgación.

Las fuentes secundarias, como libros, artículos y marcos de buenas prácticas relacionados con la gestión de proyectos también son fundamentales. Estas fuentes aportan información para llevar a cabo el análisis de las prácticas actuales de gestión de proyectos en la organización.

A continuación, se muestra Figura 3.2 Resumen de fuentes de información con el detalle de fuentes de la investigación y la información a obtener de cada fuente.

Figura 3.2 Resumen de fuentes de información

Típos	Fuentes	Información que desea obtener	
Primaria	FPI  Documentación de Proyectos de Visual Branding	Registros documentados de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Prácticas actuales de gestión de proyectos ➔ Características de los proyectos
		Procedimientos actuales relacionados a gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Criterios actuales de cierre exitoso de proyectos ➔ Prácticas actuales de gestión de proyectos y nivel de documentación de proyectos
		Informes de avance de proyectos abiertos	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Desempeño de gestión de proyecto ➔ Criterios y toma de decisiones para la cancelación de proyectos ➔ Puntos de valor para la organización con respecto al desempeño en proyectos
	FP2  Registros de Comunicación	Correos electrónico, comunicados y mensajes de Microsoft Teams.	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Comunicados o anuncios oficiales sobre procedimientos o políticas en gestión de proyectos. ➔ Evidencia de prácticas actuales para la comunicación con respecto a los proyectos.
Secundaria	FSI  Documentos Bibliográficos	Libros sobre gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Conocimientos teóricos y prácticos sobre la gestión de proyectos ➔ Enfoques metodológicos, herramientas y técnicas utilizadas en la planificación, ejecución y control de proyectos. ➔ Características de los proyectos
		Libros y publicaciones de marcos de buenas prácticas en gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Directrices, enfoques y estándares reconocidos y aceptados en la industria para gestionar proyectos de manera efectiva. ➔ Principios y procesos que se pueden aplicar a diferentes tipos de proyectos para garantizar una gestión coherente y de alta calidad.
		Repositorio de publicaciones universitarias	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Aplicación de ejemplos que ilustran cómo aplicar buenas prácticas de gestión de proyectos
		Artículos y publicaciones relacionados a buenas prácticas en gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Casos de estudio buenas prácticas en contextos empresariales.

Nota: La figura muestra el resumen de las fuentes clasificadas en fuentes primarias y secundarias, además se detalla la información que se desea obtener de cada una.

3.4 Técnicas y herramientas para la recopilación de datos

En este apartado, se describirán las técnicas de investigación seleccionadas para recopilar la información necesaria y responder a las preguntas generadoras del proyecto. Se explicará cómo se aplicarán los instrumentos de recolección de datos, como encuestas u otros medios, y a qué población o muestra se dirigirán.

Tanto las técnicas como las herramientas están alineadas a los objetivos de investigación y las categorías antes planteadas, los detalles específicos de los instrumentos se incluirán en los apéndices, mientras que aquí se enfocará en la importancia de su utilización dentro del proyecto.

Para la investigación se han aplicado las siguientes técnicas:

Entrevista: Se han diseñado cuatro guías de entrevistas específicas para realizar entrevistas estructuradas. Guía de entrevista codificada CAA dirigida al Coordinador de Sistema Integrado de Gestión (SIG) cuya modalidad fue presencial con una duración de tres horas en una sola sesión, consta de 24 preguntas distribuidas en tres categorías dicha guía corresponde al apéndice A. La Guía de entrevista codificada GEB dirigida a un representante de dirección general, con una duración de hora y media, dos secciones con un total de 11 preguntas en modalidad presencial, esta herramienta se ubica en el apéndice B. Guía de entrevista codificada GECEA dirigida al líder del proyecto del caso de estudio seleccionado cuya entrevista presencial se planificó con una duración de dos horas, estructurada en 3 secciones de cinco, siete y tres preguntas esta herramienta corresponde al apéndice E. Guía de entrevista CAC dirigida a Coordinador de Sistema Integrado de Gestión (SIG) con una duración de hora, la guía consta de una sola sección de cinco preguntas complementarias a la entrevista A, desarrolladas de forma continua, corresponde al apéndice C.

Durante las entrevistas, se abordan temas relacionados con las prácticas actuales de gestión de proyectos implementadas en la organización y cómo se están aplicando en la realidad, criterios de éxito, desempeño actual y liderazgo. Las respuestas obtenidas proporcionan información

detallada y directa sobre las prácticas y perspectivas de los involucrados en los proyectos de Visual Branding.

Revisión Documental: En esta técnica, se recopilan datos relevantes de los documentos proporcionados por el SIG, como informes de proyectos actuales y registros de procesos o prácticas vigentes. El procedimiento aplicado inicia con enlistar los tipos de documento existentes en el contexto de gestión de proyectos, se valora y seleccionan; por otra parte, se crea una lista de verificación con criterios según los datos que se requieren comprobar; posteriormente se buscan los documentos seleccionados y en base a la lista de verificación se registran en una ficha donde se registran los hallazgos de verificación, cumplimiento y concordancia con los datos obtenidos en las entrevistas. La revisión documental permite identificar hallazgos, respaldar procedimientos, prácticas actuales y complementar la información obtenida de las entrevistas con datos objetivos y documentados.

Grupo Focal: Se desarrollaron 2 grupos focales, en ambos se aborda a un grupo de cinco líderes de proyecto en una sesión presencial utilizando una guía de preguntas específica. Durante primera sesión, se moderan los turnos en un minuto para que cada integrante pueda expresar sus opiniones. Por medio de una guía de preguntas, apéndice C estructurado en tres secciones de tres, catorce y cinco preguntas, el moderador realiza la pregunta, cada participante aporta su respuesta. Los aportes de cada interlocutor se documentan en una matriz. Durante la segunda sesión se sigue la misma dinámica por medio de un moderador, se realiza la pregunta y cada participante la responde, esta segunda guía es el apéndice H, consta de 5 preguntas en una sola sección, esta con una duración de una hora y treinta minutos.

El objetivo es obtener diferentes perspectivas y opiniones de los líderes de proyecto, por lo que al finalizar cada sección generan conclusiones sin embargo estas no requieren tomar una

sola postura, lo que permitirá obtener una visión más amplia y diversa de las prácticas de gestión de proyectos.

Caso de Estudio: se centra en analizar un proyecto específico que finalizó en el año 2023. El objetivo es obtener una comprensión detallada de cómo se gestionó y ejecutó este proyecto en términos de prácticas de gestión de proyectos, enfoques metodológicos y resultados obtenidos.

Para recopilar información clave, se emplean dos instrumentos principales: entrevistas al líder del proyecto, que estuvo a cargo de su planificación y ejecución, y una revisión documental asociada al proyecto, incluyendo informes, planes, registros y comunicaciones internas. Estos instrumentos se encuentran detallados en los apéndices E y F, respectivamente.

La entrevista con el líder del proyecto permitió obtener una perspectiva directa y enriquecedora sobre cómo se aplicaron los procesos y enfoques de gestión, cómo se tomaron decisiones clave durante la ejecución y cómo se abordaron los desafíos encontrados en el camino. Esta información se contrasta luego con los registros y evidencias concretas del proyecto, proporcionando así una visión más completa y precisa de su desarrollo.

El método de aplicación de la técnica incluye la realización de entrevistas presencial con el líder del proyecto, planificada con una duración de 2 horas, utilizando una guía estructurada de 15 preguntas, diseñada para abordar aspectos específicos de la gestión del proyecto y su contexto. Por otra parte, la revisión documental asociada se lleva a cabo de manera sistemática, analizando cada informe, plan y comunicación relevante para identificar registros, patrones, tendencias y lecciones aprendidas. Con este método se busca una comprensión profunda del caso de estudio y proporciona *insights* valiosos para mejorar las prácticas de gestión de proyectos.

Revisión Bibliográfica: Esta técnica se apoya en una guía codificada FRBA, para la revisión bibliográfica como instrumento de recolección de datos importantes de cada fuente, para

como libros o artículos académicos como Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), Guía Práctica de Ágil y Profesional Ágil, Apuntes para la certificación PMI – ACP.

El método aplicado inicia con enlistar los temas y subtemas de interés asociados a las preguntas generadoras, posteriormente se buscan fuentes bibliográficas actualizadas y que generen valor, posteriormente en la herramienta antes mencionada se relacionan los temas y las fuentes consultadas para mapear claramente la información. La revisión bibliográfica permite fundamentar la investigación en teorías y enfoques previamente estudiados y proporciona un contexto teórico para el análisis de los resultados obtenidos en las otras técnicas de investigación.

Para una mejor comprensión de la relación entre Instrumentos, sujetos, fuentes y preguntas generadoras, se presenta el **Cuadro 3.2**, que muestra un resumen de esta relación. También se cuenta con una matriz de preguntas, el **Cuadro 3.3**, facilita relación entre las repuestas de cada instrumento dirigido a sujetos y las preguntas generadoras.

Cuadro 3.2 *Relación de instrumentos, sujetos, fuentes y preguntas generadoras de cada categoría*

Código	Instrumento	Técnica	Sujeto / Fuente	Categorías	Subcategoría	Preguntas Generadoras	
CAA	Cuestionario A	Apéndice A	Cuestionario Auto diligenciado	S1. Coordinador de Sistema Integrado de Gestión de VB	C1. Gestión de proyectos,	C1.1. Prácticas Actuales de Gestión de Proyecto en la organización	PG1, PG2, PG3, PG4, PG8, PG9, PG10
GEB	Guía de Entrevista B	Apéndice B	Entrevista	S2. Director General de VB			PG1, PG3, PG4, PG8
GGFA	Guía Grupo Focal 1	Apéndice C	Grupo Focal	S3. Líderes de Proyecto			PG1, PG2, PG3, PG4, PG8, PG9, PG10
FRD1	Ficha de revisión documental	Apéndice D	Revisión Documental	FP1. Documentos de Proyectos VB. FP3. Canales de Comunicación	C2. Proyectos en la organización	N/A	PG1, PG2, PG3, PG8, PG9, PG10
GECEA	Guía de entrevista Caso de Estudio A	Apéndice E	Caso de Estudio	S3. Líderes de Proyecto			PG1, PG2, PG3, PG4, PG8, PG9, PG10
FRDCEA	Ficha de revisión documental Caso de Estudio	Apéndice F	Caso de Estudio	FP1. Documentos de Proyectos VB. FP3. Canales de Comunicación			PG1, PG2, PG3, PG4, PG8, PG9, PG10
FRBA	Ficha de revisión bibliográfica	Apéndice G	Revisión Bibliográfica	FS1. Documentos Bibliográficos	C1. Gestión de proyectos.	C1.2 Buenas prácticas de Gestión de proyectos	PG5, PG6, PG7
GGFB	Guía Grupo Focal 2	Apéndice H	Grupo Focal	S3. Líderes de Proyecto			PG6, PG7
CAC	Cuestionario Entrevista C	Apéndice I	Entrevista	S2. Director General de VB			PG1, PG3, PG4, PG8

Nota: El cuadro muestra un resumen y relación coherente entre las preguntas generadoras y los instrumentos, cabe mencionar que la codificación

de preguntas generadoras está presente en el Cuadro 3.1 Categorías o variables de la investigación.

Cuadro 3.3 *Matriz de relación entre Preguntas Generadoras y preguntas en Instrumentos aplicados a Sujetos de Investigación*

Relación de preguntas generadoras y preguntas en Instrumentos aplicados a sujetos de Investigación														
Categoría	Sub. Cat.	Código de Pregunta Generadora	Código de Instrumento	Preguntas	Código de Instrumento	Preguntas	Código de Instrumento	Preguntas	Código de Instrumento	Preguntas	Código de Instrumento	Preguntas	Código de Instrumento	Preguntas
C1. Gestión de Proyectos	C1.1 Prácticas Actuales	PG1	CAA (Apéndice 8.1)	B2, B3, B4, B5, B6, B7, B9, B10, B11, B12, C3, C5	GEB (Apéndice 8.2)	B2	GGFA (Apéndice 8.3)	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B9, B10, B11, B13, B14, C1, C3, C4, C5	GECEA (Apéndice 8.5)	A2, A3, A5, B2, B3, B4, B5, B6, B7	GGFB (Apéndice 8.8)		CAC (Apéndice 8.9)	
		PG2		B4				B1						
		PG3		A3		A3		B8		A4, B3				
		PG4		C1, C2, C4, C6		A2, B1, B3, B4, B5, B6		C2		B7, C1, C2, C3				
	C1.2 Buenas Prácticas	PG6										A1, A2		A1, A2
		PG7										A3, A4, A5		A3, A4, A5
		PG8		A1, A2, A4		A1, A5,		A1		A1				
C2. Proyectos de VB	N/A	PG9		B1										
		PG10		A5, A6		A2, A3								

Nota: el cuadro muestra la relación entre las preguntas generadoras y las preguntas de cada instrumento, cabe mencionar que los códigos de instrumento y de preguntas de cada instrumento corresponden a los Apéndice 8.1, Apéndice 8.2, Apéndice 8.3, Apéndice 8.5, Apéndice 8.8 y Apéndice 8.9

3.5 Procesamiento y productos de la investigación

En esta sección, se detallan los productos de la investigación, incluyendo análisis de prácticas actuales, inventario de prácticas aplicables, marco de trabajo para la gestión de proyectos y una estrategia de implementación de solución. Además, se describen las técnicas de procesamiento utilizadas, como la organización y tabulación, análisis de contenido, triangulación de datos, análisis detallado, matriz de compatibilidad, estrategia, diseño y redacción. Proporciona una visión general del proceso de investigación y cómo se transforman los datos en entregables que responden al objetivo del proyecto y problema con respecto a la gestión de proyectos en Visual Branding.

3.5.1 Productos de la investigación

A continuación, se detallan los cuatro productos de la investigación. El primero aborda las prácticas actuales de gestión de proyectos en Visual Branding, presentando un mapeo de procesos y herramientas, un inventario de características de proyectos y un diagrama de afinidad. El segundo producto es un inventario de prácticas aplicables, seguido por el tercer producto, que es un Marco de Trabajo para la Gestión de Proyectos. Finalmente, se desarrolla una Estrategia de Implementación de Solución, ofreciendo un plan detallado para la integración efectiva de la solución propuesta.

3.5.1.1 Análisis de prácticas actuales

El primer entregable relacionado a objetivo específico 1, se enfoca en examinar las prácticas actuales en gestión de proyectos dentro de Visual Branding, este análisis se lleva a cabo mediante la aplicación de diversas técnicas de procesamiento y análisis de la información, las cuales se detallan en la siguiente sección; con el propósito de obtener un diagnóstico preciso de la situación actual.

Los productos específicos que componen el diagnóstico son:

Mapeo de procesos y herramientas actuales: desarrollo de un mapa que representa y resume los procesos y herramientas actualmente empleados en los proyectos de Visual Branding. Este mapa ofrece una visualización de cómo se desarrollan los proyectos en términos de procesos y herramientas.

Inventario de características de proyectos: se crea un cuadro inventario que detalla las características fundamentales de los proyectos en la organización, especialmente identificando las características del ciclo de vida.

Diagrama de afinidad: presenta la relación entre los criterios de éxito definidos por la organización en cuanto a la gestión de proyectos y las prácticas utilizadas actualmente para alcanzarlos. Con este diagrama se busca mayor claridad y comprensión del escenario actual y la identificación de oportunidades de mejora en la gestión de proyectos.

Estos entregables se derivan de la recopilación de datos mediante los instrumentos de investigación y su análisis. Los datos obtenidos de la entrevista al Coordinador del SIG, la entrevista a la Dirección General, los resultados de la revisión documental y el estudio de caso del proyecto seleccionado son fundamentales.

Una vez obtenidos los datos se categorizan los datos por instrumento, destacando los aspectos que brindan mayor valor a las respuestas de las preguntas generadoras. Posteriormente, se aplica la triangulación de datos respuestas, considerando las similitudes, diferencias consistencias o inconsistencias en las respuestas y hallazgos. Esto contribuye a minimizar la introducción de sesgos y a confirmar la coherencia de los datos, reforzando la robustez de los resultados.

3.5.1.2 Inventario de prácticas aplicables

El entregable 2 responde al segundo objetivo de la investigación y tiene como enfoque principal la elaboración de un inventario, el cual busca ser coherente con el contexto de la empresa y sus necesidades.

Este entregable consta de tres productos interconectados que contribuyen a la creación de un sólido conjunto de buenas prácticas:

Análisis y selección del enfoque aplicable: Se identifica y selecciona el enfoque de gestión de proyecto más adecuado a los proyectos de la organización según las características de estos y sus respectivos ciclos de vida.

Apoiado al inventario de características de proyectos de Visual Branding del entregable 1, se define un esquema de ciclo de vida de los proyectos, se analiza junto al gráfico del modelo de idoneidad, obtenido del focus group. Este resultado se presenta en prosa, posteriormente se organiza la información teórica de buenas prácticas que corresponden al enfoque seleccionado.

Inventario de buenas prácticas: consiste en un cuadro detallado que recopila y presenta de manera sistemática todas las buenas prácticas identificadas alineadas al enfoque y ciclo de vida definido, estas se caracterizan, describen y aplican considerando las causas raíz de los problemas identificados en el diagnóstico. El inventario se organiza en categorías o áreas relevantes de la gestión de proyectos.

Para ello se aplican las fichas de revisión bibliográfica para obtener más información teórica de las buenas prácticas según enfoque, se retoman los datos obtenidos tanto del focus group de líderes como de la entrevista a la coordinación de SIG y entrevista a la Dirección General.

Este entregable se desarrolla por medio de un análisis detallado, los datos se presentan en una matriz permitiendo comprender cómo estas buenas prácticas y sus características abordan las problemáticas específicas y contribuyen a la mejora de la gestión de proyectos en Visual Branding.

3.5.1.3 Marco de Trabajo para la Gestión de Proyectos

Este entregable se relaciona al cumplimiento del objetivo 3, ya que aplica el inventario de prácticas identificadas previamente para convertirlo en el marco de trabajo para la organización.

Establece una estructura para la incorporación de procesos, planes, herramientas, entre otros, brindando un producto integral, una guía coherente que busca la efectividad en la gestión de los proyectos de Visual Branding.

Guía Integral de Gestión de proyectos para Visual Branding: por medio de esta guía se integra y presenta una estructura completa y descriptiva de los procesos y prácticas recomendadas, roles y responsabilidades, y herramientas para la gestión de proyectos en la empresa.

Esta guía establece una estructura completa y descriptiva de los procesos, procedimientos, roles, responsabilidades y herramientas destinadas a la gestión de proyectos en la empresa.

Se fundamenta en la información teórica extraída de buenas prácticas recopiladas de referencias bibliográficas, de los entregables correspondientes a los objetivos 1 y 2 e, incorpora criterios de análisis obtenidos a partir de las respuestas a las preguntas generadoras PG4, PG6 y PG7. A través de una Matriz de Compatibilidad.

El entregable requiere aplicar la técnica de análisis detallado se emplea para validar y alinear la guía con la teoría y las herramientas investigadas, considerando las necesidades y capacidades de la organización. La asignación de responsabilidades se realiza en función de los roles requeridos y la estructura organizativa de la empresa.

La técnica de diseño se materializan los elementos contenidos en la guía, definiendo los procesos mediante diagramas y estableciendo las herramientas a aplicar, presentadas en tablas, esquema y cuadros según corresponda.

La guía proporciona descripciones claras y precisas para cada componente, presentadas en prosa, lo que facilita su comprensión y aplicación efectiva en el contexto de la gestión de proyectos de Visual Branding aplicando la técnica de redacción.

3.5.1.4 Estrategia de implementación de solución

La estrategia se relaciona al objetivo 4, por lo que proporciona un enfoque paso a paso para la integración exitosa de la solución propuesta en el entorno actual de la gestión de proyectos de Visual Branding, considerando sus recursos, capacidades y necesidades.

Este objetivo se alcanza con los siguientes productos:

Estrategia de Implementación: un documento que describe las acciones específicas que deben llevarse a cabo para implementar la solución propuesta en la gestión de proyectos de Visual Branding. Cada acción se detallará con sus objetivos, responsables, plazos y recursos necesarios. También contempla el desglose los recursos financieros necesarios para llevar a cabo la implementación de la solución propuesta.

Dicho plan incluye un cuadro descriptivo de los métodos de capacitación sugeridos y una estrategia de comunicación que brinde los lineamientos generales para difundir a los interesados acerca del cambio y transformación en la gestión de proyectos, esto considerando el lenguaje interno que maneja la empresa.

También integra la propuesta de monitoreo y control de la implementación a lo largo del tiempo, por medio de un cuadro descriptivo.

Para la creación de este entregable, se requiere el marco de trabajo definido y los resultados de la investigación con respecto a las necesidades, recursos y capacidades de la organización. Por lo que aplican como técnicas tanto el diseño como la redacción, así cada propuesta cuenta con

consistencia y claridad, el entregable presenta cuadros, diagrama de Gantt, tablas de presupuesto y cuadros de contenido.

3.5.2 Técnicas de procesamiento

A continuación, se describen las técnicas de procesamiento utilizadas para analizar y dar sentido a la información recopilada en la investigación. Estas técnicas son fundamentales para alcanzar una comprensión más profunda del objeto de estudio y aumentar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. A continuación, se detallan las técnicas seleccionadas:

Organización y Tabulación: Mediante esta técnica, se organizan sistemáticamente los datos recolectados a través de los diferentes instrumentos de investigación. Los datos se organizan en tablas y estructuras que permiten una visualización clara y ordenada de las respuestas y características destacadas.

Esta técnica se aplica en las respuestas a las entrevistas y sobre todo a la revisión documental, ya que por la cantidad de documentos disponibles se selecciona la información de mayor valor a la investigación así obtener hallazgos precisos de las prácticas actuales.

Análisis de Contenido: Aplicado para identificar patrones y temas recurrentes en los datos obtenidos de las entrevistas, los grupos focales y la revisión documental. Esto permite extraer información relevante sobre las prácticas actuales, herramientas utilizadas y entre otros.

Se aplica a la información obtenida en las entrevistas y grupo focal, así como a los hallazgos encontrados en la revisión documental, revisión bibliográfica y caso de estudio.

Con esta técnica se obtienen pequeñas conclusiones a lo largo de cada producto como en el diagnóstico, donde mapeamos los procesos actuales, las características de los proyectos y los criterios de éxito.

Triangulación de Datos: La triangulación de datos ha sido empleada para cruzar y contrastar la información recolectada de diferentes fuentes, como entrevistas, grupos focales y revisión documental. Así validar y enriquecer los resultados de las diferentes perspectivas.

La información obtenida de las entrevistas A, B, C y grupo focal A y B es triangulada con los hallazgos tanto de la revisión bibliográfica como de la revisión documental, así obtener datos más objetivos al concretar las matrices como la de procesos actuales.

Análisis detallado: esta técnica busca comprender los componentes, sus relaciones y detalles, se aplica desglosando los datos y elementos en partes más pequeñas y manejables, permitiendo así una interiorización minuciosa y comprensión profunda.

Se aplica a todos resultados de los instrumentos aplicados, especialmente en los de Revisión documental, así esta información se traslada en una conclusión con criterio más sólido.

Matriz de Compatibilidad: Se relaciona la información obtenida del inventario de buenas prácticas con las características de los proyectos en Visual Branding y su contexto organizativo.

Los resultados de la revisión bibliográfica se analizan y verifica la compatibilidad con las identificadas en el diagnóstico, brindando así una base para plantear la solución.

Estrategia: Consiste en crear un plan estructurado a partir de información recolectada, Por medio de esta técnica se ofrece una base sólida de decisiones que componen un enfoque y dirección, fundamentado en el análisis previo.

Esta técnica se aplica específicamente para crear la propuesta tanto de buenas prácticas para Visual Branding como para formular y proponer la implementación.

Diseño: Transforma la información, requisitos, necesidades y objetivos en productos concretos, el lineamiento puede ser cumplir con una necesidad completa, implica el análisis de

más factores como compatibilidad, uso, la toma de decisiones para generar propuestas de estos productos o entregables definidos.

Se aplica para la formulación de propuestas, especialmente las que se plantean en el capítulo 5.

Redacción: Esta técnica ligada a la comunicación, transforma datos, análisis, conclusiones o decisiones en un formato legible, buscando ser claro, comprensible, estructurado y coherente.

Esta técnica se aplica a lo largo de todo el análisis de resultado y propuesta de solución ya que todos los planteamientos conllevan entregables en prosa que deben quedar claros y estructurados.

En el **Cuadro 3.4** se resumen las técnicas antes mencionadas y su relación con entregables

Cuadro 3.4 Cuadro resumen de *Productos, entregables y las técnicas de procesamiento aplicadas para realizarlos.*

Objetivos	Entregable	Productos de la Investigación	Técnicas de procesamiento de Datos	Presentación
Analizar prácticas actuales en la gestión de proyectos de la empresa Visual Branding mediante trabajo de campo para el establecimiento de un diagnóstico.	Análisis de prácticas actuales	Mapeo de procesos y herramientas actuales	Organización y Tabulación	Diagrama / Grafico / Mapa, Cuadro, Prosa
		Inventario de características de proyectos	Análisis de contenido	
		Diagrama de afinidad	Triangulación de datos	
Identificar prácticas aplicables a la gestión de proyectos en la organización, mediante la investigación de buenas prácticas existentes según las características de los proyectos, para el establecimiento de un inventario de prácticas aplicables.	Inventario de prácticas aplicables	Análisis y selección del enfoque aplicable	Organización y Tabulación	Prosa, Esquema, Diagrama, Gráfico, Cuadro (Matriz)
		Inventario de buenas prácticas	Análisis detallado	
Elaborar un marco de trabajo, mediante la aplicación del inventario de prácticas, para la integración de una solución a la gestión de proyectos.	Marco de Trabajo para la Gestión de Proyectos	Guía Integral de Gestión de proyectos para Visual Branding	Matriz de Compatibilidad Análisis detallado Redacción Diseño	Cuadro (Matriz), Prosa, Esquema, Cuadros de contenido, Prosa
Crear una estrategia de implementación de la solución propuesta mediante de definición de acciones, cronograma, presupuesto y asignación de responsables considerando las capacidades de la organización, para su integración a la gestión actual.	Estrategia de implementación de solución	Plan de Implementación	Análisis detallado Estrategia Redacción Diseño	Prosa, cuadro de contenido, esquemas, diagrama de Gantt, Tablas de presupuesto

Nota: Elaboración Propia

Capítulo 4 Análisis de Resultados

Este capítulo se estructura en dos partes complementarias de la investigación. La primera se enfoca en realizar un diagnóstico de las prácticas actuales de gestión de proyectos en la organización. Se abordan aspectos clave, proporcionando una visión del contexto y áreas de mejora y fortalezas. La segunda parte constituye un inventario de prácticas específicas aplicables a los proyectos de Visual Branding y su gestión.

4.1 Diagnóstico

El diagnóstico aplicado a Visual Branding sigue una lógica secuencial, fundamentada en una estructura que permite comprender la gestión de proyectos en la empresa de manera progresiva. Inicia con el examen de las prácticas actuales en gestión de proyectos, estableciendo así una base sólida para comprender cómo se llevan a cabo las actividades de gestión en la organización. Luego, se profundiza en las herramientas aplicadas, proporcionando una visión más detallada de los recursos utilizados para respaldar estas prácticas. Posteriormente, se aborda la asignación de equipos y roles, para comprender cómo se distribuyen las responsabilidades dentro de los proyectos. A continuación, se analizan los criterios de éxito, evaluando cómo se definen y miden los resultados deseados. Después, se exploran los factores organizacionales para entender cómo afectan las estructuras y culturas internas en la gestión de proyectos. Finalmente, se examinan las características y el ciclo de vida de los proyectos, retomando la contextualización de los puntos previos del diagnóstico, ya que se busca analizar la coherencia entre el enfoque y las prácticas con respecto a las características de los proyectos en sí.

4.1.1 Prácticas Actuales

El análisis de las prácticas actuales se inicia explorando los procesos de gestión de proyectos en Visual Branding. Basándonos en los datos obtenidos durante la entrevista con la coordinación del Sistema Integrado de Gestión (SIG), se revela que la empresa busca seguir un

enfoque predictivo para la gestión de proyectos. En consecuencia, se emplearon los procesos y áreas de conocimiento definidos en el Project Management *Body of Knowledge* (PMBOK) como un punto de referencia para comprender y evaluar las prácticas vigentes en la organización.

Según la entrevista realizada a Stephanie Antillón (Coordinadora del Sistema Integrado de Gestión) los proyectos en Visual Branding inician con la creación de un acta constitutiva, se utiliza un formato de *Project Charter*, en él se establece la autoridad para el proyecto, los objetivos, el alcance del proyecto, los entregables del proyecto, riesgos y se establecen los roles y responsabilidades del equipo del proyecto. Este punto de partida formaliza los objetivos y alcances que deben ser considerados en el resto del proyecto.

Según la revisión documental este formato presentado en **Figura 4.1** se utiliza en los proyectos registrados ante el Sistema Integrado de Gestión, sin embargo, su uso es irregular, no se completan todos los campos, o se hace un uso incorrecto. Se identificó que el 30% de los proyectos contenían errores o usos inadecuados de los campos como: “Meta, *Baseline*, Métrica clave y línea de tiempo”.

Figura 4.1 Formato de Project Charter

	<h1>PROJECT CHARTER</h1>			Código	PM-FR-008
				Versión	000
				Vigente a partir de	1/05/2023
Nombre del Proyecto					
Área		Fecha de Aprobación			
Project Manager		Project Sponsor			
Fecha de inicio		Fecha de finalización			
Problema/ Oportunidad					
Objetivo del proyecto					
Descripción del proyecto					
Métricas clave			Línea de tiempo		
Métricas clave	Baseline	Meta	Estado	Start	End
			Plan		
			Do		
			Check		
			Act		
Presupuesto	Tipo de costo		Proveedor	Cant	Costo
	N/A		-	-	-
	N/A		-	-	-
Entregables					
Dentro del alcance			Fuera del alcance		
Riesgos					
Project Team	Nombre			Responsabilidad	
Participantes					

Control de Cambios		
Actividad afectada	Descripción del cambio	Nueva fecha propuesta

Nota: Tomado de repositorio “Indicadores, proyectos y ahorros 2023”, Visual Branding 2023

La planificación de proyectos sigue el ciclo PHVA, eso indica Antillón y explica que aplican el formato de *Project Charter* y el diagrama de *Gantt* de la **Figura 4.2**, para registrar esta planificación basada en la mejora continua, se establecen acciones, métricas, cronograma, objetivos, entregables, participantes y roles, según el SIG estas prácticas deben ser aplicadas en toda la institución sin embargo el grupo focal revela que cada líder de proyecto tiene la libertad para no seguir esa estructura.

Figura 4.2 Formato de Diagrama Gantt de Visual Branding

Level	Tasks	Task Lead	Status	Start	End	Duration (Days)	% Complete	Working Days	Days Complete	Days Remaining
1	Plan			1000/00	1000/00	1	0%	1	0	1
1.1			Planned			1	0%	1	0	1
1.2			Planned			1	0%	1	0	1
1.3			Planned			1	0%	1	0	1
2	Do			1000/00	1000/00	1	0%	1	0	1
2.1			Planned			2	0%	2	0	2
2.2			Planned			2	0%	2	0	2
2.3			Planned			2	0%	2	0	2
2.4			Planned			1	0%	1	0	1
3	Check			1000/00	1000/00	1	0%	1	0	1
3.1			Planned			1	0%	1	0	1
3.2			Planned			4	0%	4	0	4
3.3			Planned			3	0%	3	0	3
3.4			Planned			1	0%	1	0	1
4	Act			1000/00	1000/00	1	0%	1	0	1
4.1			Planned			3	0%	3	0	3
4.2			Planned			1	0%	1	0	1
4.3			Planned			5	0%	5	0	5
4.4			Planned			5	0%	5	0	5
4.5			Planned			1	0%	1	0	1
4.6			Planned			1	0%	1	0	1

Nota: Tomado de repositorio “Indicadores, proyectos y ahorros 2023”, Visual Branding 2023

En la revisión documental, en el repositorio del SIG se identificaron documentos incompletos, se encontraron los registros de tareas, sin embargo, no se completan los campos de: responsables, fechas de inicio y fin. Tanto el *Project Charter* como el *Gantt* se utilizan en el mismo

archivo formato Excel, sin embargo, se detectó que el 40% de los proyectos tiene el formato de Gantt incompleto.

Según indica Antillón, la planificación se define por el líder del proyecto estimando desde su perspectiva y criterios disponibilidades y estimación de esfuerzo. Posteriormente se comunica a los interesados y miembros del equipo, también indica que se normalizó que esta planificación se adapte y cambie según sea necesario en el desarrollo del proyecto, complementando este punto en el grupo focal se identificó que debido a que los tiempos no fueron estimados correctamente o no se consultaron disponibilidades estos ajustes son recurrentes. Por otra parte, en la revisión documental en el repositorio de procesos de Visual Branding no hay procesos relacionados a gestión de cambios, por lo tanto, dentro de la estructura de procesos documentados tampoco se encuentra registro de procesos formales para la planificación de proyectos, ni procedimientos ante cambios. Según el Grupo Focal los líderes de proyecto mencionan que, en su práctica, se planifica al establecer tareas y asignar recursos a dichas tareas. No se mencionan en entrevista ni grupo focal prácticas de planificación de costos, adquisiciones, comunicaciones, interesados, calidad y riesgos, lo que contrasta con lo que menciona Antillón a cerca del enfoque en un enfoque predictivo.

Se utilizan Diagramas de Gantt para la planificación de actividades, se lleva un indicador de cumplimiento de planificación y un indicador de cierre de proyectos para el seguimiento y control, sin embargo, según la revisión documental este indicador presente en la matriz de indicadores del SIG de la **Figura 4.3**, no coinciden los datos con los registros de proyectos o contiene datos desactualizados, para explicar mejor este punto se muestran a continuación los datos del indicador, la documentación del SIG y los registros de tres proyectos.

Durante la investigación se verificó el indicador mensual presentado por el Sistema Integrado de Gestión, esta muestra un cumplimiento en el mes de agosto 2023, alcanzando su meta del 80%.

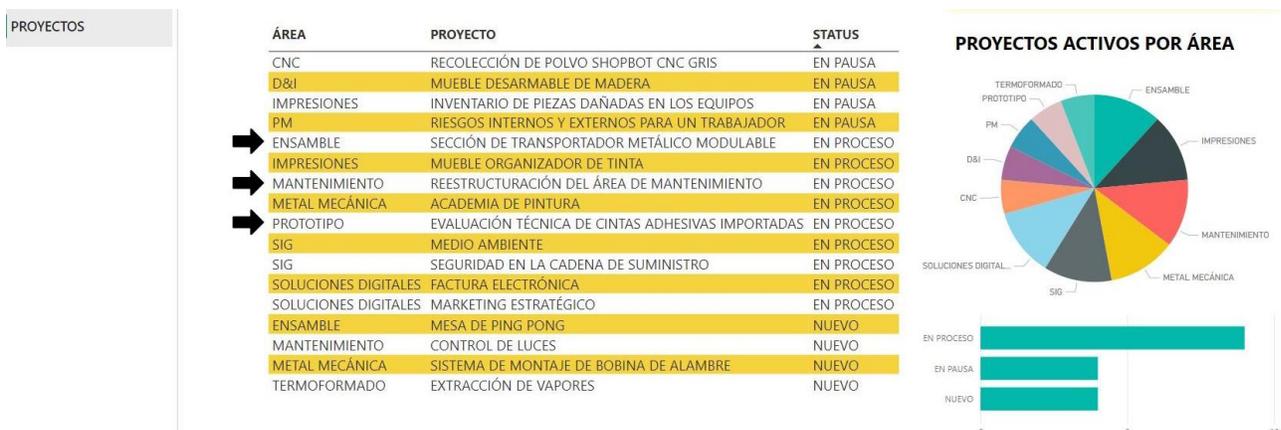
Figura 4.3 Indicador de Cumplimiento de planificación de proyectos.



Nota: Tomado de repositorio “Indicadores, proyectos y ahorros 2023”, Visual Branding 2023

Ese indicador se acompaña de presentación en *PowerBI* de la **Figura 4.4**, donde se muestra el detalle de proyectos y su estado actual, estos se clasifican por área, los proyectos que participan en el indicador son los que están en estado “en proceso”, a la fecha de este indicador son nueve proyectos en proceso. En la revisión documental se verificaron los datos de cada proyecto en este estado, para mostrar el hallazgo se seleccionaron tres proyectos los cuales están señalados en la **Figura 4.4** Tablero de Proyectos en *PowerBI*

Figura 4.4 Tablero de Proyectos en *PowerBI*



Nota: Tomado de repositorio “Indicadores, proyectos y ahorros 2023”, Visual Branding 2023

Al validar si ejecución de las tareas de estos proyectos se estaban cumpliendo su planificación, se encontraron inconsistencias, puesto que los *Project Charter* mostraban fechas de finalización en 2022, la más reciente de enero 2023. Sumado a esto porcentajes de avance de cada proyecto eran de 46%, 27% y 1%, en los diagramas de Gantt las fechas de finalización de las tareas habían vencido desde hace más de cinco meses, lo que difiere de la información planteada en el indicador.

Los tres proyectos que se muestran a continuación equivalen al 33.33% de los proyectos en estado “en proceso”, por lo que se evidencian incongruencias en el cumplimiento del 80% del indicador del mes de agosto 2023.

Figura 4.5 Fragmento de Project Charter y diagrama de Gantt: “Sección de transportador metálico modulable”

PROJECT CHARTER	Código	PM-FR-007
	Versión	000
	Vigente a partir de	1/04/2022

SECCION DE TRANSPORTADOR METALICO MODULABLE

Ensamble	Fecha de Aprobación	
Balmore Morales	Project Sponsor	Ricardo Lucas
14/11/2022	Fecha de finalización	10/12/2022

Movimientos de piezas en los procesos de ensamble para as diferentes lineas, como mejorar el traslado de un punto a otro del proceso.

Disminuir los movimientos del personal en los procesos de ensamble y facilitar el recorrido de las piezas entre lineas o en una misma linea de ensamble, con secciones de transportador modulables a 2.44mt utilizando rodillos para el desplazamiento del producto.

La idea es fabricar una seccion de transportador de 50cm de ancho por 2.44mt de largo para aprovechar modulaciones de material. Si la factibilidad y funcionamiento es conveniente con el presupuesto mas bajo que se pueda, se fabricarian mas secciones para mejorar el desplazamiento del producto en las lineas de ensamble y esto disminuiria el desperdicio del factor movimiento (del personal) durante los procesos de ensamble.

Métricas clave		Línea de tiempo		
Baseline	Meta	Estado	Start	End
0%	80%	Plan	10/10/2022	14/10/2022
		Do	17/10/2022	21/10/2022
		Check	24/10/2022	28/10/2022

Tasks	Task Lead	Status	Start	End	Duration (Days)	% Complete	Working Days	Days Complete	Days Remaining	14 - nov - 22	21 - nov - 22
Solicitud de repuestos y suministros											
Lluvia de ideas del equipo	Balmore Morales/Gerson Mejia	Completed	11/14/22	11/15/22	2	100%	2	2	0		
		Planned				0%	0	0	0		
Ejecucion de proyecto											
Identificacion de recursos y solicitudes de compra de accesorios y suministros	Balmore Morales / Gerson Mejia	In Progress	11/16/22	12/02/22	13	61%	23	9	14		
Recepcion de suministros	Balmore Morales / Astrid Bautista	In Progress	11/21/22	11/25/22	5	75%	5	3	2		
Fabricacion de partes metalicas	Balmore Morales / Antonio Ramirez	In Progress	11/28/22	11/30/22	3	70%	3	2	1		
Fabricacion de camisas en acrilico	Balmore Morales / Carlos Sandoval	In Progress	11/28/22	12/02/22	5	5%	5	0	5		
Recepcion de partes	Balmore Morales / Gerson Mejia	Planned	12/02/22	12/02/22	1	30%	1	0	1		
Ensamblado	Balmore Morales / Gerson Mejia	Planned	12/05/22	12/09/22	5	15%	5	0	5		
Pruebas y ensayo	Balmore Morales / Gerson Mejia	Planned	12/10/22	12/10/22	1	0%	1	0	1		
Entregables											
Seccion de transportador fisico	Balmore Morales / Gerson Mejia	Planned	12/10/22	12/10/22	1	0%	1	0	1		

Nota: Tomado de repositorio “Indicadores, proyectos y ahorros 2023”, Visual Branding 2023

Figura 4.6 Fragmentos de Project Charter y Diagrama de Gantt, Proyecto: “Plan de acción Área de Mantenimiento”

	<h1>PROJECT CHARTER</h1>		Código	PM-FR-007
			Versión	000
			Vigente a partir de	1/04/2022
Nombre del Proyecto	PLAN DE ACCIÓN ÁREA DE MANTENIMIENTO			
Área	Mantenimiento	Fecha de Aprobación		
Project Manager	Brenda González	Project Sponsor	Ricardo Lucas	
Fecha de inicio	31/10/2022	Fecha de finalización	02/01/2023	

Métricas clave	Métricas clave		Línea de tiempo		
	Baseline	Meta	Estado	Start	End
Reunion informativa del proyecto e intercambio de ideas	0%	80%	Plan	10/10/2022	14/10/2022
Ejecucion			Do	17/10/2022	21/10/2022
Implementacion en lineas			Check	24/10/2022	28/10/2022
Evaluacion de resultados			Act	31/10/2022	04/11/2022

Nota: Tomado de repositorio “Indicadores, proyectos y ahorros 2023”, Visual Branding 2023

El repositorio de proyectos está contenido en un sitio *Sharepoint* de la empresa, en el los proyectos se organizan según áreas funcionales y se categorizan como proyectos en proceso y proyectos completados, en este caso se validó la información contenida en la carpeta de “Gestión de Mantenimiento”, se identificó el registro del proyecto “Plan de acción Área de Mantenimiento”, se validó la fecha registrada como la última modificación en julio 2023, por lo tanto en el mes de agosto no se registraron avances.

Figura 4.7 Captura de Pantalla de Repositorio de Proyectos Visual Branding 2023

Documentos > INDICADORES, PROYECTOS Y AHORROS 2023 > 6.0 Gestión del Mantenimiento > Proyectos de mejora - EN PROCESO

Nombre	Modificado	Modificado por	+ Agregar columna
Mejora Continua - Área de Mantenimiento.xlsx	25 de julio	Balmore Morales	
Project Charter_MT_Ago_2023_control de lucas.xlsx	4 de septiembre	Marcela Arriola	

Nota: Tomado de Visual Branding 2023

Figura 4.8 Fragmentos de Project Charter y Diagrama de Gantt proyecto:

	<h1>PROJECT CHARTER</h1>		Código	PM-FR-007
			Versión	000
			Vigente a partir de	1/04/2022
Nombre del Proyecto	EVALUACIONES TECNICAS DE CINTAS ADHESIVAS IMPORTADAS			
Área	Prototipos	Fecha de Aprobación	10/11/2022	
Project Manager	Nelson Marin	Project Sponsor	Ricardo Lucas	
Fecha de inicio	10/10/2022	Fecha de finalización	15/12/2022	

Métricas clave	Métricas clave		Línea de tiempo		
	Baseline	Meta	Estado	Start	End
Reunion informativa del proyecto e intercambio de ideas	0%	80%	Plan	10/10/2022	14/10/2022
Ejecucion			Do	17/10/2022	21/10/2022
Implementacion en lineas			Check	24/10/2022	28/10/2022
Evaluacion de resultados			Act	31/10/2022	04/11/2022

				10/10/20	10/14/20	5	100%	5	5	0
1	Solicitud de repuestos y suministros									
1.1	Planeacion del proyecto	Balmore Morales	Completed	10/10/20	10/14/20	5	100%	5	5	0
1.2			Planned					0	0	0
2	Ejecucion de proyecto			10/17/22	12/13/22	58	20%	58	11	47
2.1	Reunion informativa	Balmore Morales	Completed	10/17/22	10/18/22	2	100%	2	2	0
2.2	Selección de productos a trabajar en las diferentes etapa	Nelson Marin / Balmore Morales	Completed	10/19/22	10/21/22	3	100%	3	3	0
2.3	Planaecion de ejecucion	Nelson Marin / Balmore Morales	In Progress	10/24/22	10/26/22	3	50%			
2.4	Preparacion de estructuras y productos a vestir de la prin	Nelson Marin / Balmore Morales / Antonio Ramirez	In Progress	10/27/22	11/04/22	9	50%	9	4	5
2.5	Ejecucion etapa 1	Nelson Marin	Planned	11/07/22	11/18/22	12	0%	12	0	12
2.6	Preparacion de estructuras y productos a vestir de la prin	Nelson Marin / Balmore Morales / Antonio Ramirez	Planned	11/21/22	11/28/22	8	10%		8	
2.7	Ejecucion etapa 2	Nelson Marin	Planned	11/23/22	12/05/22	13	0%	13	0	13
2.8	Preparacion de estructuras y productos a vestir de la prin	Nelson Marin / Balmore Morales / Antonio Ramirez	Planned	12/06/22	12/13/22	8	0%	8	0	8
2.9	Ejecucion etapa 3	Nelson Marin	Planned	12/14/22	12/22/22	9	0%	9		
2.10	Evaluacion	Nelson Marin / Balmore Morales	Planned	12/27/22	12/28/22	2			2	
2.11										
2.12										
3	Entregables			4/01/22	4/01/22	1	0%	1	0	1
	PTT del proyecto	Nelson Marin / Balmore Morales	#jREFI	12/28/22	12/28/22	1	0%	1	0	1

Nota: Tomado de repositorio “Indicadores, proyectos y ahorros 2023”, Visual Branding 2023

En base a estos hallazgos resultado de la revisión documental, se concluye que estos formatos no se utilizan correctamente, no se actualizan y por lo tanto no se integran a una gestión de proyectos. Tal como se ve en las **Figura 4.5, Figura 4.6, Figura 4.7, Figura 4.8** los registros de proyectos contienen tareas sin completar desde 2022 por lo que se evidencia una carencia de procesos de monitoreo y control.

En el marco de referencia organizacional se aborda el impacto económico que se ha tenido al no tener claridad en la planificación y gestión en sí de los presupuestos, por lo que la gestión de

adquisiciones se vuelve un punto importa para analizar, según la revisión documental el único registro donde se menciona presupuesto es el *Project Charter*, no se encontraron registros de procedimientos asociados ni herramientas a aplicar para la gestión de adquisiciones en proyectos; sin embargo se evidenció dentro de los procesos ISO un proceso general de compra y su respectivo procedimiento, el cual consiste en solicitar al departamento de compras un requerimiento por medio de un correo, compras cotiza y presenta las opciones disponibles según el requerimiento, el solicitante selecciona y posteriormente solicita firma de aprobación al director general, quien ocupa un rol de patrocinador. En el procedimiento se indica que compras mayores a \$10,000 debe cumplir con un proceso de licitación. En el caso de productos estos deben cumplir ciertas condiciones para el registro de ingreso a bodega, en el caso de servicios se solicita una firma al solicitante que constata su conformidad con respecto al servicio recibido. Si bien el proceso de compras es estructurado y aplicado estas compras no siempre son trazables ni asociadas a los proyectos, aunque sean para proyectos específicos según la revisión documental, estas se asocian al presupuesto del área que solicita. Más allá de que la compra y costo se asocie a un proyecto se identifica un vacío de planificación de presupuestos y coherencia de requisitos propios del proyecto.

Dentro del planteamiento del problema y su impacto se menciona una debilidad con respecto a la comunicación entre las partes interesadas, por ello la gestión de la comunicación y partes interesadas forman parte del análisis, Antillón indica que se gestiona efectivamente por medio del líder, quien coordina la comunicación entre los interesados para asegurar una retroalimentación fluida. Sin embargo, según la intervención de Antonio Ramírez y Balmora Morales durante el grupo focal, señalan que la comunicación es una oportunidad de mejora, ya que es inconsistente no hay plan formal para la gestión de la comunicación, que incluya reuniones

regulares, herramientas de seguimiento del progreso y canales de comunicación claros y definidos. Según los registros en los *Project Charter* revisados, no hay un apartado para identificar interesados y en la lista de procedimientos de Visual Branding tampoco hay un procedimiento de gestión de Interesados.

Luego de investigar a cerca de la gestión de riesgos en Visual Branding, se identificó que, si bien en el *Project Charter* hay un campo para registrar los riesgos identificados por el *Project leader*, no hay un procedimiento formal o informal para la gestión. Según la revisión documental, el riesgo registrado más veces en los *Project Charter*, es el incumplimiento del cronograma y según los registros del indicador efectivamente ese riesgo se materializa en más del 70% de los proyectos, sin embargo, no se cuenta con un plan de acción al respecto.

En cuanto a la gestión de cambios se registran en la matriz de seguimiento de proyectos del SIG, Antillón menciona que esto permite un control y seguimiento cambios en los proyectos, sin embargo, los Diagramas de *Gantt* observados en la revisión documental no se manejan por versiones ni son actualizados según los ajustes que se tienen.

Resumen de Mapeo de Procesos Actuales

Como se mencionó al inicio del diagnóstico en la entrevista a Antillón no se indica que la empresa busca aplicar el enfoque predictivo, por lo que se para un mejor análisis se toma de referencia PMBOK en cuanto a procesos. En el ***Cuadro 4.1*** se resume el mapeo de la investigación acerca de los procesos vinculados a proyectos que se realizan o no en Visual Branding.

Cuadro 4.1 *Resumen de procesos actuales*

Proceso	Descripción	Fortalezas	Debilidades	Acción de mejora
Inicio	Elaboración de un documento que establece los objetivos, el alcance, el	Establece una base para la planificación y ejecución del proyecto.	Falta detalle en la elaboración del <i>Project Charter</i> . No hay una supervisión o aprobación de los	Establecer un proceso formal para la elaboración del <i>Project Charter</i> que incluya la definición detallada de

Proceso	Descripción	Fortalezas	Debilidades	Acción de mejora
	presupuesto, la planificación y los entregables del proyecto.		documentos registrados.	los objetivos, requisitos, criterios de éxito y entregables del proyecto.
Planificación	Planificación del proyecto utilizando el ciclo PHVA, métricas de éxito, objetivos, entregables, participantes, cronograma, riesgos y limitantes.	Permite una planificación detallada del proyecto.	Falta de seguimiento y actualización del plan en caso de cambios.	Establecer una estrategia de gestión de proyectos que permita un enfoque flexible, así reaccionar de inmediato a cambios constantes.
	El costo y adquisición está centralizada con el proceso de compras, solo se relaciona a los fondos que el proyecto tiene.	Permite una planificación detallada del proyecto.	Carencia de detalle en la gestión de los costos y adquisiciones. Si un proyecto tiene un requisito específico de negociación de adquisiciones este no está planificado ni gestionado.	Establecer procesos formales para la gestión de los proyectos a nivel integral, replanteando la gestión de alcance, tiempo, costos, calidad, recursos, comunicación, riesgos, adquisición e interesados. Así tener control sobre las adquisiciones y los recursos considerando las necesidades de los interesados, las actividades, requisitos, entre otros factores que impactan en decisiones de administración de presupuesto.
	Se identifican los riesgos en el inicio del proyecto, pero no se planifica su gestión	Al identificarse pueden tomarse medidas preventivas y planificar contingencias	Ausencia de gestión de los riesgos materializados y actualización de los riesgos del proyecto.	Establecer un plan formal para gestión de riesgos de los proyectos para controlarlos y evitar afectaciones significativas

Proceso	Descripción	Fortalezas	Debilidades	Acción de mejora
Ejecución	Se realizan las tareas según prioridades, estas pueden estar determinadas por importancia o por eficiencia	La ejecución se basa en obtener resultados	Este enfoque no siempre es coherente a la planificación que se tiene	Ejecutar en base a la planificación, en caso de tener una desviación o cambios reaccionar oportunamente.
Monitoreo y Control	En general se tiene un monitoreo y control mensual	Existe una iniciativa de tener control sobre los proyectos	El período de tiempo es muy extendido, esto afecta al seguimiento	Un proceso de monitoreo y control definido y formal
Cierre	Recepción final de entregables, finalización del proyecto y documentación y discusión de lecciones aprendidas.	Permite una finalización adecuada del proyecto.	Este proceso no lo realizan en todos los proyectos, la documentación puede ser un proceso largo y tedioso.	Estandarizar y simplificar la documentación de cierre y enfatizar en las lecciones aprendidas.

Nota: Elaboración Propia

4.1.2 Herramientas

En el ámbito de la gestión de proyectos, contar con herramientas adecuadas es fundamental para garantizar la eficiencia, la colaboración y el seguimiento efectivo de las tareas. En esta sección, exploraremos las herramientas disponibles en la organización y cómo se integran en el proceso de gestión de proyectos.

Según la revisión documental las herramientas de gestión de proyecto están contenidas den *Sharepoint* en un sitio administrado por el SIG, si bien no es una herramienta específica para gestión de proyectos funciona como un repositorio donde se almacenan todos los registros de los diferentes proyectos y se permite la edición colaborativa y en tiempo real de las diferentes plantillas, las cuales se detallan más adelante.

Antillón en la entrevista y Ramírez en el *focus group* mencionaron una nueva herramienta llamada Odoo, es un *ERP* que está en proceso de implementación en la empresa y posee un módulo específico para gestión de proyectos.

Se muestran pantallas de la interfaz en la **Figura 4.9** y **Figura 4.10**

Figura 4.9 Vista de Módulo de Proyectos en Odoo, Vista Lista.

<input type="checkbox"/>	Title	Project	Planned Hours	Hours Spent	Remaining Hours	Progress	Stage
<input type="checkbox"/>	Filter replacement	Field Service	01:00	00:45	00:15	75%	Done
<input type="checkbox"/>	Bathroom ventilation	Field Service	01:30	01:30	00:00	100%	Done
<input type="checkbox"/>	Water Heater	Field Service	02:00	02:00	00:00	100%	New
<input type="checkbox"/>	Fix sink	Field Service	02:30	02:15	00:15	90%	Done
<input type="checkbox"/>	3-port Valve replacement	Field Service	05:00	03:00	02:00	60%	Done
<input type="checkbox"/>	Noise Reduction	Office Design	10:00	02:00	08:00	20%	Done
<input type="checkbox"/>	Install air extractor	Field Service	10:00	05:45	04:15	58%	New
<input type="checkbox"/>	Two radiators installation	Field Service	12:00	05:00	07:00	42%	Done
<input type="checkbox"/>	Energy Certificate	Office Design	15:00	50:00	-35:00	100%	Done
<input type="checkbox"/>	User interface improvements	Research & Development	16:00	37:00	-21:00	100%	Done
<input type="checkbox"/>	Room 2: Decoration	Office Design	24:00	41:00	-17:00	100%	Done
<input type="checkbox"/>	Planning and budget	Research & Development	40:00	44:00	-04:00	100%	Done

Nota: Tomado de https://www.odoo.com/es_ES/app/project.

Figura 4.10 Vista de Módulo de Proyectos en Odoo, Vista Kanban

New	To Do	In Progress	Done	Cancelled
<ul style="list-style-type: none"> Integrate Modules Dataflow Design New portal system Unit Testing Data import + Doc 	<ul style="list-style-type: none"> Document history management Improve clean code and functionality Prepare Requirements Document Create new components Develop module for Sale Management 	<ul style="list-style-type: none"> Internal testing + Software Install Social network integration Design Use Cases User interface improvements Integration of core components 	<ul style="list-style-type: none"> Deploy and review on live system User interface design Modifications asked by the customer Customer analysis + Architecture Budget Planning 	<ul style="list-style-type: none"> Set target for all departments Usability review Data Export flow Make SRS Develop module for Warehouse

Nota: Tomado de https://www.odoo.com/es_ES/app/project.

Se busca contar con una herramienta para facilitar el registro de proyectos como: acta constitutiva de cada proyecto, panel de planificación de tareas y asignación de tareas con notificaciones y calendarios automatizados, integración a la solicitud de requisiciones de compras trazables para cada proyecto, la revisión documental de la historia de usuario de este módulo, indica que esta herramienta permite monitorear y controlar el rendimiento de los proyectos y facilitar la visualización de tareas por medio de diferentes vistas como la de calendario, lista, tablero, entre otras.

Comento Antillón durante su entrevista que Odoos permite integrar plantillas formulario ya que por el momento se cuenta con formatos plantilla para auxiliarse y documentar los proyectos.

La revisión documental y la entrevista con la coordinadora del SIG han revelado la existencia de cuatro herramientas en el marco de la gestión de proyectos: el *Project Charter*, Diagrama de Gantt, el Reporte Semanal de Proyecto y el Acta de Cierre de Proyecto.

A continuación, en la **Figura 4.11**, se presenta un fragmento de la revisión documental, en el cual se detallan estas herramientas.

Figura 4.11 *Fragmento de Revisión Documental*

Fuente Documental	Tipo de Documento (Interno/Externo)	Contenido Relevante	Hallazgo de Verificación	Uso de Formato	Uso Correcto	Concordancia con Entrevista A	Concordancia con Grupo Focal
PM-FR-007 V 000 PROJECT CHARTER	INTERNO	El formato cuenta con áreas para identificar Riesgos sin embargo no aborda acciones para la gestión de los mismos	El formato cuenta con los espacios para los datos del proyecto, Objetivos, Descripción, Métricas, Línea de tiempo (Plan, Do, Check, Act), Presupuesto, Entregables, Alcance, Riesgos, Equipo de proyecto y Control de Cambios.	100%	70%	x	x
PM-FR-008 V 000 GANTT	INTERNO	Las fases del ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) son las que determinan la plantilla	El formato cuenta con la información clave para el cronograma. Tareas, Avance, Tiempos y Responsable	97%	60%	x	x
PM-FR-009 V 000 REPORTE SEMANAL DE PROYECTO	INTERNO	La herramienta se diseño para identificar facilmente las actividades finalizadas y en proceso durante la semana, también para planificar las de la próxima semana	Según las entrevistas se indica que hay un indicador de cumplimiento de planificación del proyecto sin embargo no se mencionó en ninguna entrevista ni el focus group a cerca del Reporte semanal del proyecto	8.00%	50%	x	x
PM-FR-002 V 000 CIERRE DE PROYECTO	INTERNO	En este formato se documenta el cierre por finalización del proyecto pero tambien en caso de cancelar el proyecto se documenta en este formato.	En las entrevistas y grupo focal mencionan que se documenta el cierre por medio de un acta, esta herramienta contiene un resumen del proyecto, la razón de cierre, la aceptación o no de los entregables.	25%	80%	x	

Nota: Elaboración propia

A partir de la revisión documental se identificó que las plantillas utilizadas como herramientas de gestión de proyectos en Visual Branding no brindan una estructura integral, se identifican áreas de mejora, específicamente la carencia de espacios para registrar acciones específicas para la gestión de proyectos en todo su ciclo de vida. Además, se identificó en el repositorio de proyectos de Visual Branding, que la única herramienta que utilizan el 100% de los equipos es el *Project Charter* sin embargo el 30% la utiliza incorrectamente. Por otra parte, los reportes semanales solo se encontraron en el 8% del total de proyectos. En el repositorio de proyectos cerrados se identificó que solo el 25% de los proyectos contaban con el registro en la plantilla de cierre de proyecto.

En el grupo focal Morales mencionó que los formatos no siempre se utilizan oportunamente, ya que los proyectos son tan itinerantes que implican rehacer el contenido de ellos y en unas semanas eso puede cambiar.

En base a los datos anteriores se determina la oportunidad de fortalecer en la cultura organización el uso de herramientas de gestión de proyectos en un marco de trabajo estructurado. Estos hallazgos ofrecen pautas para crear herramientas que aporten valor a la gestión y permitan al equipo aprovechar al máximo estos documentos internos no solo a nivel de registro sino como herramienta de comunicación.

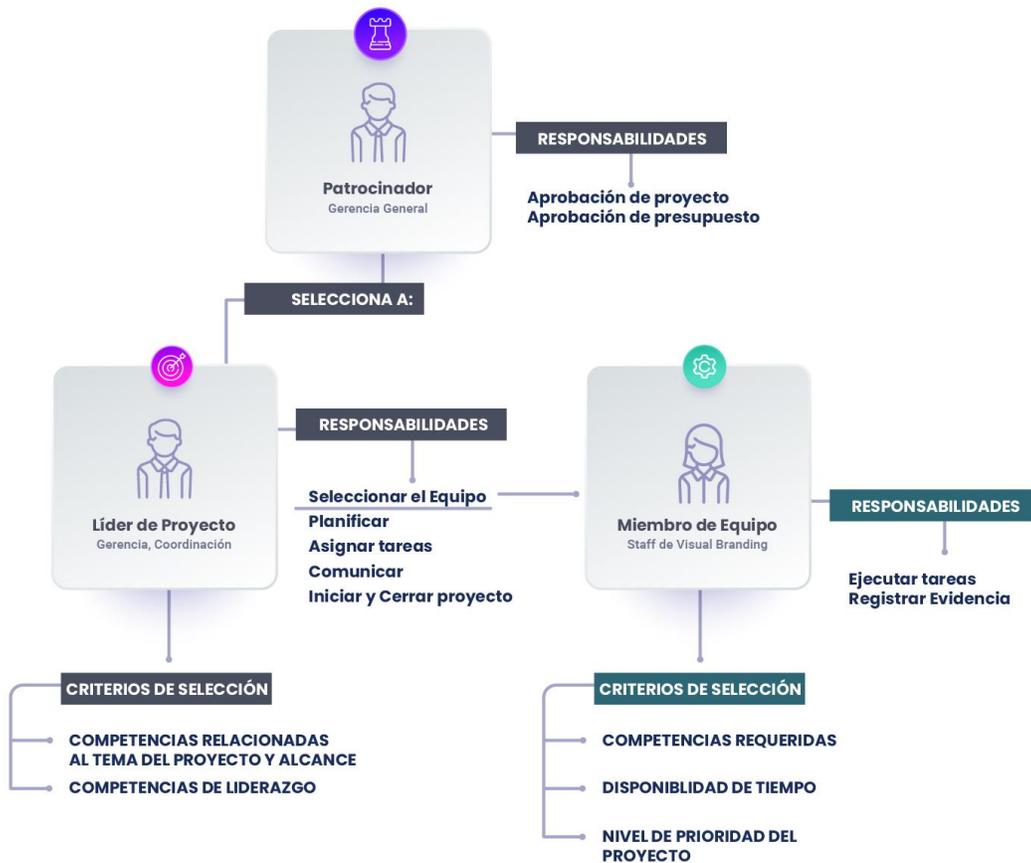
4.1.3 Asignación de equipos y Roles

En la entrevista a Dirección Estratégica se menciona que la asignación de recursos, líderes y equipos se adapta a las etapas y requisitos específicos de cada proyecto a medida que avanza, se basa en una planificación que considera la necesidad de medir el progreso, el líder y su equipo debe tener claridad en los objetivos y seguir un enfoque estructurado para las distintas fases del proyecto.

Según las intervenciones del grupo focal en la pregunta B5 y a la respuesta de la entrevista A, se identifica que hay tres roles principales, el patrocinador (gerente general), Líder de proyecto y Miembro de equipo de proyecto, cada uno se asigna según particularidades del proyecto, prioridad de este, competencias y disponibilidad de tiempo del talento humano, entre otros.

Para una mejor comprensión de los roles se presenta la **Figura 4.12** con un diagrama de los roles en su estructura dentro de la organización.

Figura 4.12 Diagrama de estructura de equipo de proyectos en Visual Branding



Elaboración propia

El patrocinador (Gerente General) es el defensor del proyecto a nivel ejecutivo. Es quien no solo debe proporcionar recursos, también brindar apoyo y visión estratégica y velar por la

alineación con los objetivos organizacionales. Si bien el Gerente General tiene las competencias y está comprometido, no siempre tiene la disponibilidad para el seguimiento y rol de patrocinador.

El líder de proyecto es responsable de planificar, coordinar y ejecutar, debe tener claridad en los objetivos y visión del proyecto, seguir un enfoque estructurado y medir el progreso. Sin embargo, ser líder de área no garantiza que se tengan las competencias y habilidades blandas necesarias para la gestión y liderazgo de proyectos. Según la revisión documental los proyectos son liderados por los gerentes de área que poseen la necesidad que detona el proyecto, no obstante, estos no necesariamente tienen el perfil para generar la solución al problema de su área lo que lo vuelve complejo; si un gerente comercial requiere un CRM y lo plantea como proyecto, dentro de su perfil no tiene la experiencia en proyectos de desarrollo de software, el gerente tiene clara su necesidad, pero no la forma de resolver dicha necesidad.

Los miembros del equipo de proyecto ejecutan tareas específicas según lo indica el líder de proyecto, por lo que sus competencias y disponibilidad son esenciales para el éxito de cumplimiento de las tareas, partiendo de la revisión documental, los equipos de proyecto por lo general son miembros de la misma área que plantea el proyecto por lo que no se garantiza que tenga las competencias. Por otra parte, el compromiso con el proyecto no es suficiente para lograr las tareas planificadas, la disponibilidad del equipo permanece sujeta a la carga laboral regular ya que no hay una estimación de esfuerzos ni programación de tareas respecto a otras actividades.

Si bien estos roles son básicos se considera necesario plantear roles que se adecuen al enfoque que la naturaleza de los proyectos que se manejen, si bien no existe un área de proyectos dentro del organigrama se requiere considerar una figura formal defina marcos de trabajo con respecto a proyectos, procesos, herramientas, y acompañe el seguimiento de los proyectos

vigentes, el SIG si bien supervisa indicadores generales entre ellos proyectos, no gestiona proyectos ni el marco de trabajo para desarrollarlos.

La asignación de roles debe ser estratégica y flexible, considerar la disponibilidad a lo largo de lo que se proyecta el proyecto. El análisis constante y la adaptación son clave.

4.1.4 Criterios de éxito

La gestión de proyectos requiere una evaluación constante y adaptación a las particularidades de cada iniciativa. Aunque no existe un estándar único a nivel de cartera de proyectos en Visual Branding, según nos indica Lucas en su entrevista, el éxito de cada proyecto está intrínsecamente ligado a su capacidad para aportar valor y cumplir objetivos estratégicos para la empresa.

En Visual Branding, los criterios de éxito no siguen una fórmula rígida. Cada proyecto se adapta a su contexto y se alinea con la estrategia planteada por la dirección. Como menciona Antillón en la entrevista, el *Project Charter* proporciona al líder de proyecto un espacio para establecer indicadores y métricas específicas para cada proyecto. Esta flexibilidad permite considerar las particularidades de cada iniciativa y personalizar los criterios de éxito.

Según hallazgo de la revisión documental si se registra el dato de un indicador de cada proyecto, sin embargo éste no se cumple, y tampoco se documenta que no se cumple; tal como se muestra en el fragmento de la revisión documental de la **Figura 4.13**, los criterios de éxito si bien se identifican no se controla ese indicador, no hay evidencia en registros de supervisiones, sesiones para seguimiento de indicadores, tampoco acciones correctivas o gestión en caso de incumplimiento, tal como en el proyecto “Automatización de proceso PM”, la métrica no se cumplió a pesar de que es un proyecto con resultados satisfactorios en función de cumplimiento de objetivos estratégicos según la dirección.

Figura 4.13 Fragmento de resultado de revisión documental

REGISTRO DE PROYECTO "Automatización de proceso PM"	INTERNO	la métrica se define pero no se gestiona ni controla	En el project charter aparecen como métrica clave de criterio de éxito lograr la finalización del proyecto en 1 mes, sin embargo este tuvo un tiempo de ejecución de 10 semanas	N/A	N/A	x
--	---------	--	---	-----	-----	---

Nota: Elaboración propia

Es fundamental ir más allá de la definición de indicadores. La gestión de proyectos implica monitorear, evaluar y tomar medidas en caso de desviaciones. En el caso mencionado, la falta de registro y acciones correctivas ante el incumplimiento del indicador puede afectar la eficiencia y el aprendizaje organizacional.

Si bien se promueve la adaptación de los criterios de éxito a las necesidades específicas de cada proyecto, y ello permite mayor flexibilidad y personalización, la falta de control y seguimiento riguroso de estos criterios plantea la necesidad de mejorar la gestión para garantizar que los proyectos cumplan con sus indicadores de éxito de manera consistente. Además, es importante cuestionar si el líder del proyecto debe establecer los indicadores sin aprobación de dirección o supervisión.

En el siguiente **Cuadro 4.2** se unifican los criterios de éxito generales que se busca cumplan los proyectos de Visual Branding, retomando los mencionados tanto en las entrevistas como en la revisión documental y grupo focal.

Cuadro 4.2 Criterios de éxito generales que se busca cumplan los proyectos

Criterio de Éxito	Descripción	Lo solicita:	Responsable de cumplirlo
Cumplimiento del Cronograma	Evaluar si el proyecto se desarrolla según lo planeado en el cronograma.	Coordinadora de SIG	Líder de proyecto
Cumplimiento de Objetivos	Evaluar si el objetivo se cumplió	Dirección Estratégica	Líder de proyecto
Cumplimiento de Presupuesto	Evaluar si el proyecto se mantiene dentro del presupuesto	Patrocinador	Líder de proyecto

Evaluación en Entregable	Evaluar el beneficio que genera el entregable del proyecto.	El que solicitó la iniciativa y el SIG	Líder de proyecto
Sostenibilidad del Proyecto	Evaluar si los recursos necesarios son asignables, si el proyecto puede optimizar recursos y ser eficiente.	Dirección Estratégica	Líder de proyecto

Nota: Elaboración propia

Según la información recibida de parte de Visual Branding, se requiere que los proyectos cumplan con criterios de éxito centrados en cinco aspectos esenciales los cuales abarcan: la evaluación del cumplimiento del cronograma, asegurando que el proyecto siga el plan establecido, el logro de los objetivos, verificando si el proyecto alcanza los resultados deseados y si se cumplen los objetivos específicos, el cumplimiento del presupuesto para garantizar que el proyecto se mantenga dentro de los límites financieros, la calidad y el valor del entregable final, considerando si cumple con las expectativas y satisfacción de los interesados, finalmente, la sostenibilidad del proyecto a largo plazo, considerando aspectos como la asignación de recursos, la eficiencia y la continuidad en el tiempo.

El éxito no se limita a cumplir plazos y presupuestos. en la entrevista a Dirección Estratégica, se señala que el verdadero éxito radica en el valor que el proyecto aporta a la organización y a sus interesados, por lo que conlleva un periodo de prueba con resultados positivos, interesados o usuarios finales que estén utilizando los entregables o resultados del proyecto y que el presupuesto y tiempos se hayan mantenido lo más cercano a lo que se propuso.

Se identifica una brecha entre lo que la empresa busca medir como criterio de éxito y lo que actualmente se mide, adicionalmente se busca que exista un hilo conductor en la toma de decisiones por lo que estos criterios deben estar presentes en todo el ciclo del proyecto no solo al final, la mejora continua y el aprendizaje son esenciales.

4.1.5 Factor Organizacional

Los factores organizacionales que influyen en la adopción y éxito de las buenas prácticas en la gestión de proyectos dentro de Visual Branding, se investigaron desde la perspectiva de los líderes de proyecto por medio del grupo focal, y en base a una entrevista con la Coordinación del SIG, dentro de las opiniones destacadas está la de Arriola, quien desde su perspectiva y experiencia como líder de proyectos de *Process Management*, considera que es determinante que las prácticas en gestión de proyecto sean funcionales y sostenibles pero también el involucramiento de las diferentes áreas y el apoyo y compromiso de la dirección para que estas puedan cumplirse.

Por otra parte, Antillón plantea la Cultura Organizacional como uno de los factores de mayor impacto, ya que influye en la forma en que se llevan a cabo las actividades y proyectos dentro de Visual Branding, ésta se define por los valores que se aplican en toda la organización, al igual que los comportamientos compartidos, ello a su vez impacta en la toma de decisiones, la comunicación, colaboración ante la incorporación de nuevos lineamientos y la adaptabilidad a los cambios. Las principales características de la cultura organizacional de Visual Branding son: el constante interés por la innovación, enfoque en el cliente como eje principal, interés por el desarrollo del talento humano, el constante interés del equipo por adquirir competencias. Los valores más constantes en los colaboradores son: la pasión, cooperación, e innovación. Abonado a ello Ramírez en su intervención en el grupo focal destaca que el equipo tiene arraigado el interés por la calidad y el interés por ejecutar correctamente lo que se les plantea, lo toman como un reto de crecimiento tanto individual como de equipo.

Por otra parte, en el grupo focal se identificaron aspectos de la organización que, según la experiencia de los líderes de proyecto, influyen en sí en un marco de gestión de proyectos, estos factores eran coincidentes en las diferentes participaciones por lo que se plantearon cuatro principales en el siguiente **Cuadro 4.3**

Cuadro 4.3 Factores Organizacionales

Factores	Descripción
Disponibilidad de Recursos	En Visual Branding hay tendencias de saturación de trabajo en ciertos meses especialmente en el tercer y cuarto trimestre, los picos de mayor trabajo por demanda del mercado, ello impacta en la disponibilidad del equipo y recursos económicos. Durante estos meses los presupuestos están más ajustados porque se prioriza inversión en materia prima.
Cultura Organizativa	Hay una cultura incipiente de proyectos, es decir está en sus primeras etapas de desarrollo o formación, hay conocimiento empírico en función de ejecutar, y lograr entregables, sin embargo, se detecta la falta de claridad en procesos y uso de herramientas. La cultura enfocada a la mejora continua forma parte de Visual Branding desde hace 3 años. A pesar de que los equipos de proyecto presenten debilidades técnicas en proyectos, existe una actitud positiva por aprender y mejorar.
Lineamientos previos de la organización	Visual Branding tiene 2 certificaciones y 2 auditorías vigentes actualmente, estas deben ser consideradas en la incorporación de un marco de trabajo, específicamente en lo que respecta a la incorporación de procesos, descriptores de puesto y gestión de talento humano.
Transformación Digital	La empresa a partir del 2020 ha invertido esfuerzos en generar una transformación digital en todos sus niveles, desde las operaciones en planta de producción hasta la contabilidad, por ello un marco de trabajo nuevo debe ser coherente a este entorno de trabajo, donde se erradicó el uso de papel, procesos en sistemas aislados y documentación clave fuera de la nube.

Nota: Elaboración propia

También se identificaron factores que pueden volverse obstáculos dentro de la gestión de proyectos, por medio del grupo focal y la entrevista a Antillón estos se identificaron y agruparon en cinco principales, en el siguiente se describen estos posibles obstáculos, tomando como referencia la experiencia en los últimos años al tener iniciativas de aplicar procesos referentes a proyectos.

Cuadro 4.4 Posibles obstáculos para implementar un marco de trabajo en Visual Branding

Posibles Obstáculos	Descripción
Resistencia al Cambio	El equipo en ocasiones muestra resistencia a modificar procesos existentes, especialmente si los colaboradores están acostumbrados a ciertas formas de trabajo. Esta resistencia suele verse reflejada en las gerencias, coordinaciones y líderes operativos.
Percepción de Complejidad	La percepción del equipo de que los procesos para gestionar proyectos son complicados o difíciles de entender, al no tener una formación en proyectos el equipo teme a lo que no conoce.
Curva de Aprendizaje	La curva de aprendizaje, al tener equipos sin formación en proyectos, su curva de aprendizaje puede ser mayor según el grado académico o tiempo que pueda dedicarle a su capacitación. También puede ser asociado este proceso a afectaciones de la eficiencia y productividad temporalmente.
Prejuicio sobre el Control	Cierto porcentaje de colaboradores ha reaccionado negativamente a medidas de control, se percibe de manera negativa en lugar de positiva.
Carga de Trabajo	La implementación exitosa requiere tiempo para aprender nuevas herramientas o procesos, lo que puede ser un desafío si los colaboradores tienen una alta carga de trabajo y tiempo limitado para capacitación.

Nota: Elaboración propia

4.1.6 Características y ciclo de vida de los proyectos

Según el grupo focal y la información brindada por Lucas y Antillón, se pueden destacar las siguientes características distintivas en los proyectos de Visual Branding:

A nivel general los proyectos buscan cumplir los objetivos del negocio, satisfacer las expectativas de los interesados, aumentar las posibilidades de éxito, entregar los productos adecuados en el momento adecuado, resolver problemas e incidentes, responder a riesgos oportunamente, optimizar el uso de los recursos de la organización, se enfocan en maximizar las capacidades, prestar atención a los detalles, calidad e innovación.

Por otra parte, Morales destaca que los proyectos relacionados al área de innovación son incrementales y los desarrollan por medio de iteraciones, pese a que no hay una metodología como tal y no suelen documentarlos, el equipo identificó dos factores que los llevó a crear una forma de trabajo con estos proyectos, el primero se refiere al enfoque experimental donde se generan diferentes prototipos, pruebas de materiales, sistemas de ensamblaje; generalmente estas iniciativas están ligadas a resolver problemas constructivos de las operaciones, estos “prototipos” están sujetos a entregables directos a la dirección por lo que cuentan con un presupuesto por demanda. El otro factor es la carga de trabajo, al ser proyectos que se desarrollan en paralelo a las operaciones es más manejable para el equipo hacer entregables manejables en tiempo y espacio. Todas estas características de proyectos se señalan en la **Figura 4.14**.

Figura 4.14 Características en proyectos en Visual Branding



Nota: Elaboración propia

Como parte de la investigación se seleccionó un proyecto como caso de estudio, el proyecto “StockCreativo: Maximizando Recursos” fue liderado por el área de *Supply Chain*, en la entrevista Michelle Rivas como líder de proyecto explica que el proyecto inició con un solo entregable: “Inventario de materiales sin movimiento en bodega”, sin embargo el proyecto entregó además del catálogo original, un catálogo interactivo de consulta de materias primas, un taller de *design*

thinking dirigido al equipo multidisciplinario, integrado por: diseño 3d, ingeniería, logística, operaciones, diseño estratégico, producción y *Process Management* y *dashboard* a dirección con el movimiento de inventario en tiempo real.

El proyecto cambió su alcance a raíz del análisis del público objetivo ¿Quién debe conocer y promover el uso de estos materiales?, los procesos en la organización se integran entre áreas por lo que dirigir el proyecto a una sola área limitaría el empuje que se buscaba. La incorporación de un taller de *design thinking* fue la respuesta a la pregunta ¿cómo poder llegar a todos ellos?

El proyecto tuvo una duración de tres meses, en ese tiempo cambió su alcance en tres ocasiones, ello se observa en la ficha documental, cuyo hallazgo reporta que en los registros del SIG se muestran cuatro versiones de *Project Charter*. Rivas comenta que debió incorporar al equipo de diseño estratégico no solo en actividades sino también en la planificación, ya que se incorporaron en el alcance requisitos relacionados a diseño, comunicación y creatividad.

El taller como entregable involucraba más tareas y más recursos, estas se planificaron sin embargo tuvieron cambios en el número de participantes dos veces, además se hicieron dos cambios de fecha para el evento y ello impactó en el cronograma, retrabajos y el presupuesto, por lo que se reaccionaba sobre la marcha sin una planificación. Los datos relevantes el proyecto se destacan en la siguiente **Figura 4.15**.

Figura 4.15 Características de proyecto de caso de estudio



Nota: Elaboración propia

Al analizar datos del caso de estudio de este proyecto, se destaca que el proyecto inició con incertidumbre de alcance, el entregable principal era un catálogo en formato *pdf*, sin embargo, este se transformó por completo y se convirtió en un catálogo digital interactivo de consulta y un taller de *design thinking*. El proyecto se considera como iterativo, ya que se adaptó y evolucionó a medida que se adquiría una mejor comprensión de los requisitos del cliente/patrocinador y de las capacidades tecnológicas disponibles.

En el caso de estudio se identificó que el presupuesto se manejó por demanda y se gestionó por medio del proceso interno de compras. Se lideró con flexibilidad a los requerimientos del patrocinador / cliente y sus constantes evaluaciones.

En base a las entrevistas, hallazgos en la revisión documental y opiniones del grupo focal se creó el **Cuadro 4.5**, características de Proyectos en Visual Branding.

Cuadro 4.5 Características de Proyectos en Visual Branding

Características del Proyectos Visual Branding				
Tamaño del proyecto (por impacto estratégico)	Pequeño	Mediano	Grande	Se consideran pequeños cuando el impacto de su alcance se limita principalmente al departamento que ejecutará el proyecto, mediano cuando impacta a 2 departamentos, grande cuando impacta a 3 departamentos o toda la compañía.
	x	X		
Complejidad del proyecto	Baja	Media	Alta	La complejidad es baja: proyectos con pocos componentes, requisitos claros y poca incertidumbre. Media: proyectos con varios componentes interrelacionados, cierta incertidumbre y múltiples partes interesadas. Alta: proyectos amplios, con muchos elementos interdependientes, alta incertidumbre y múltiples áreas funcionales involucradas.
		X	x	
Nivel de flexibilidad requerida	Baja	Media	Alta	Baja: no se permiten cambios en el alcance Media: se permiten cambios en el alcance, pero máximo 2 cambios. Alta: Constante flexibilidad a cambios en alcance. En el caso de Visual Branding la flexibilidad en Alta.
			x	
Duración del proyecto	Corto	Mediano	Largo	Se considera corto si el proyecto dura 3 meses o menos, mediano si dura de 3 a 8 meses y mayor a 10 meses es largo. Sin embargo, si se destaca que un proyecto que se establece con duración mejor a 3 meses se extiende al doble.
	x	x	x	
Cambio de requisitos	Baja	Media	Alta	Cambio en requisitos en bajo si solo se ajusta un requisito, medio si hay cambio en 2 o 5 requisitos, cambio de 6 a más requisitos se considera alto. Cabe mencionar que, si bien el objetivo no sufre un cambio significativo, los entregables si pueden cambiar en un 80%, al igual que el nivel de prioridad y los recursos
			x	
Nivel de incertidumbre en Alcance	Bajo	Medio	Alto	La incertidumbre en el alcance se mide con respecto a la claridad de los entregables. Es bajo si hay una lista de entregables fijos. Medio si hay entregables definidos y otros por definir y Bajo cuando no hay entregables definidos, más bien estos se van definiendo en el proceso. Algunos proyectos tienen claro solo el objetivo sin embargo en el proceso a pesar de manejar un plan predictivo, se crean iteraciones constantes, pero no planificadas
		x	x	
Nivel de Incertidumbre en tiempo	Bajo	Medio	Alto	Bajo: se tiene una fecha límite definida. Medio: se tiene un mes definido y fecha, pero no es una fecha rígida.
	x	x		

				Alto no se tiene una fecha ni rango de mes definido. Por lo general se cuenta con una fecha o rango de fecha límite, sin embargo, ésta puede variar a medida el proyecto incrementa.
Nivel de Incertidumbre en presupuesto	Bajo	Medio	Alto	Baja: Se tiene un presupuesto definido por tareas y este no puede incrementar.
		x		Medio: se tiene un presupuesto general, pero sin detalle por tareas y puede variar Alto: Se cuenta con una estimación global con rango de monto mínimo y máximo. Por lo general se solicita un presupuesto general y este se administra por medio de requisiciones, se gestiona un proceso interno de compras, si el alcance cambia puede cambiar el presupuesto en función de los nuevos entregables

Nota: *Elaboración propia*

Cabe mencionar que el criterio para identificar dichas métricas está explicado en la descripción de la quinta columna.

El ciclo de vida de los proyectos de Visual Branding es el eje para gestionar y ejecutar los proyectos. Durante la entrevista Antillón menciona que el enfoque de gestión de proyectos en Visual Branding es predictivo, ya que los proyectos se plantean por fases consecutivas y lineales.

Retomando como parte de la estructura para los proyectos las “fases” en el *Project Charter* inicio – planificación – ejecución – control y monitoreo – cierre, Antillón hacen mención del "ciclo de Deming" como parte de un ciclo de vida predictivo, no obstante, el PDCA no es un ciclo de vida de proyecto en sí mismo, sino un ciclo de mejora que se utiliza para gestionar y mejorar procesos, proyectos y sistemas.

Es fundamental aclarar la distinción entre fases y grupos de procesos. Si bien los procesos de gestión de proyectos, como iniciar, planificar, ejecutar, monitorear y controlar, y cerrar, son estándares y aplicables a la mayoría de los proyectos, las fases específicas pueden variar según las necesidades y características de cada proyecto en particular. Si bien algunos proyectos pueden seguir un ciclo de vida lineal y secuencial, donde estas fases se suceden una tras otra, otros

proyectos pueden adoptar enfoques más iterativos o adaptativos. Por lo tanto, es importante reconocer que, si bien los procesos de gestión pueden estandarizarse hasta cierto punto, la estructura y secuencia de las fases pueden variar según las circunstancias específicas de cada proyecto.

En contraste a la opinión de Antillón, a partir de los hallazgos tanto de la revisión documental como de las intervenciones en el focus group, se identificó que los proyectos de Visual Branding debido a sus características y la del contexto de la organización, se desarrollan por medio de iteraciones, no en fases lineales consecutivas y aplican un enfoque incremental, aunque no cuenten con un marco de trabajo definido. En el **Cuadro 4.6** se muestran estas características organizadas por fases.

Cuadro 4.6 Características de proyectos de Visual Branding agrupados por fases

Fases	Características Distintivas de Proyectos de Visual Branding
Inicio	Se tiene claridad en el objetivo
	Se cuentan con requisitos generales
	Se fijan límites de tiempo y recursos
	Incertidumbre en alcance
Planificación	Se ajustan los requisitos y el alcance a medida que cambian
	Constantes planes según los cambios solicitados y aprobados
	También se planifica sobre la marca
Ejecución	Cambios frecuentes en los requisitos y entregables.
	Los entregables se van transformando
Monitoreo y Control	No todos los proyectos se monitorean y controlan, y los que sí tienen diferente frecuencia, lo usual es cada mes, los proyectos finalizados con menos atrasos tienen feedbacks semanales bastante regulares
Cierre	Se entregan los entregables finales
	Acta de cierre (no todos lo aplican)

Nota: Elaboración propia

En este contexto el proceso Plan-Do-Check-Act implica una adaptación continua y la toma de medidas correctivas en función de los resultados y las lecciones aprendidas, lo que lo hace inherentemente adaptable.

Según la intervención de Morales en el grupo focal, los proyectos pasan por iteraciones entre entregables, y la relación entre planificación y ejecución se llevan de la mano, gráficamente en la siguiente **Figura 4.16**, se muestra cómo el ciclo de vida de los proyectos se está desarrollando, aunque estos no se estén gestionando bajo ninguna metodología de proyectos ni se apliquen buenas prácticas.

Figura 4.16 *Ciclo de vida de proyectos en Visual Branding*



Nota: Elaboración propia

La industria del branding, industria del pop, al igual que muchas otras áreas creativas y de marketing, puede estar sujeta a cambios rápidos y a la necesidad de adaptarse a tendencias cambiantes del mercado, hábitos de compra de los consumidores, variantes en precios o disponibilidad de materias primas, preferencias o condiciones de los clientes, entre otros. Esto requiere un enfoque flexible y adaptable.

En el grupo focal se obtuvieron diferentes perspectivas de los líderes de proyecto, pero un punto común en las respuestas fue la importancia de la flexibilidad, adaptabilidad y respuesta rápida a los cambios en los proyectos, ya que son dinámicos y es necesario adaptar elementos

especialmente el alcance y en consecuencia recursos, tiempo y costo, en tanto el contexto lo permita.

Según Ramírez, si tuviera que calificar del 0 al 10 el nivel de flexibilidad en los proyectos ejecutados siendo cero inflexibles y 10 flexibles considera que el resultado sería siete. Tal como lo indican los líderes en el grupo focal, no hay proyectos que no tengan cambios en el alcance. Abonado a ello, según la revisión documental el 100% de los proyectos en el repositorio de proyectos del SIG, cuyos datos principales se destacan en **Figura 4.17**, muestran incumplimiento en planificación de cronograma, y en el 45% de ellos, los entregables registrados no coinciden con los mencionados en el *Project Charter*, ya que su alcance se transformó y no se documenta.

Figura 4.17 Datos de proyectos registrados en SIG



Nota: Elaboración propia

A partir del análisis de prácticas actuales, herramientas, roles y equipos, criterios de éxito, factores organizaciones y características de ciclos de vida de los proyectos, queda clara la intención que tuvo Visual Branding por medio del Sistema Integrado de Gestión de optar por un enfoque de gestión de proyectos predictivo, aunque esta intención no desarrollara por completo un marco de trabajo con procesos detallados.

El SIG buscaba planificar y definir los alcances, plazos y costos de sus proyectos antes de su ejecución. Sin embargo, es fundamental destacar que, a pesar de esta intención inicial, en Visual Branding se ha observado una tendencia hacia la adopción de ciclos de vida de proyectos adaptativos. Los proyectos en la empresa a menudo se enfrentan a situaciones donde los requisitos cambian con frecuencia, se requiere flexibilidad y una respuesta ágil a las necesidades del cliente, donde la prioridad radica en la colaboración con el cliente y la capacidad de respuesta a las modificaciones en el alcance.

Aunque la intención inicial apuntara hacia la gestión de proyectos predictiva, es importante reconocer que la realidad operativa de Visual Branding tiende hacia un enfoque adaptativo. Esta flexibilidad es un aporte valioso en su contexto, lo que puede conducir a una mayor eficiencia y éxito en la entrega de proyectos. Es importante que la empresa ajuste su enfoque de gestión de proyectos para garantizar que se alinee con sus objetivos y necesidades.

4.2 Inventario de Prácticas Aplicables

Las buenas prácticas en la gestión de proyectos representan métodos, técnicas y enfoques que han demostrado su eficacia en una variedad de contextos y situaciones. Su aplicación optimiza los procesos de dirección de proyectos y aumenta las posibilidades de cumplir con los resultados y objetivos esperados. No existe un enfoque universal para la gestión de proyectos, ya que cada proyecto y organización tiene sus propias particularidades en cuanto a objetivos, alcance, equipos y entornos.

Al identificar las características de los proyectos de la empresa, ha sido importante para detectar que enfoque de gestión de proyectos es el más adecuado para abordarlos, según el PMI (2017) "el enfoque predictivo es útil cuando los objetivos del proyecto, los requerimientos y el alcance se pueden definir con claridad y el nivel de incertidumbre es bajo".

En contraste a ello el enfoque adaptativo es adecuado para proyectos con un alto grado de incertidumbre y cambios frecuentes en los requisitos del cliente, puede ser un enfoque híbrido si se combinan elementos de ambos enfoques para adaptarse a las necesidades específicas.

Los proyectos de Visual Branding son inherentemente dinámicos y sujetos a un alto nivel de incertidumbre. En la industria de *visual merchandising* y *trade marketing*, los gustos y preferencias del mercado pueden cambiar rápidamente, y los proyectos deben ser capaces de adaptarse a cambios constantes y giros en el contexto, por lo tanto, sus ciclos de vida son adaptativos.

Como parte de la investigación se aplicó el modelo de idoneidad del PMI, el instrumento se aplicó en conjunto con los líderes de equipo, se analizó y considero la opinión de todos los participantes en cada pregunta y se llegó a un resultado consensuado.

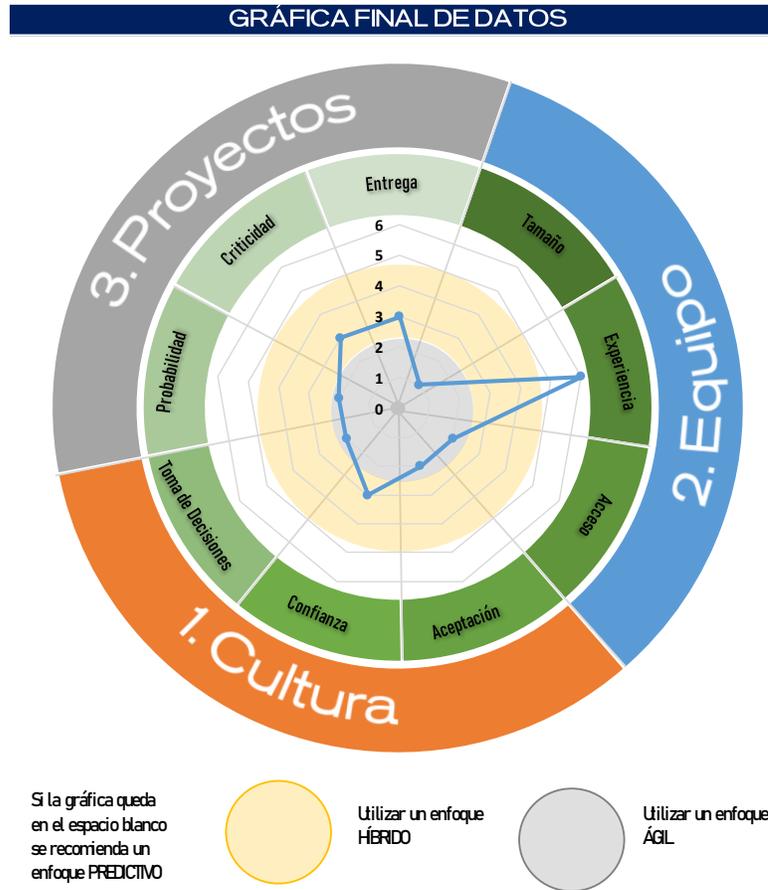
El análisis del modelo de idoneidad aplicado a los proyectos de Visual Branding revela una cultura organizacional que muestra apertura y entendimiento hacia el uso de un enfoque ágil en la gestión de proyectos. El director general quien aplica el rol de patrocinador demuestra receptividad hacia este enfoque. Por otra parte, los interesados al ser proyectos internos muestran confianza en la dinámica de trabajo del equipo, lo que facilita el seguimiento de la visión del proyecto y la consecución de entregables mediante se considera que es posible establecer un proceso de retroalimentación continua. En cuanto a la dirección, se observa una visión orientada a promover equipos autogestionados con cierto grado de autonomía en la toma de decisiones. Sin embargo, que esta autonomía este respaldada por un sistema de retroalimentación que permita controlar el cumplimiento de los criterios de éxito establecidos, asegurando así la alineación con los objetivos del proyecto y la satisfacción de las partes interesadas.

El análisis del segundo segmento del modelo se centra en los equipos de proyecto de Visual Branding, donde se observa que los equipos no superan los nueve integrantes, rondan los cuatro a siete integrantes, lo que sugiere que son grupos de tamaño reducido. Si bien los miembros del equipo poseen competencias y habilidades técnicas, su nivel de experiencia específica en proyectos no es uniforme. Además, los roles dentro de los equipos no están claramente definidos, lo que representa una oportunidad de mejora para clarificar responsabilidades y fomentar el desarrollo de experiencia en roles específicos. En cuanto a la interacción con las partes interesadas, ya sean internas o clientes internos, se percibe una disposición abierta para abordar preguntas y preocupaciones, respaldada por una política de puertas abiertas que se extiende a lo largo de toda la organización.

En la sección proyectos del modelo de idoneidad, se destaca que existe un alto porcentaje de probabilidad de cambio, lo que indica que los proyectos en Visual Branding están sujetos a modificaciones durante su ejecución, como se identificó en las características de los proyectos analizadas anteriormente. En cuanto a la criticidad de los entregables de los proyectos, se observa que, si bien varía según cada proyecto, en promedio se clasifican como de criticidad media. Esto implica que, si bien los entregables son importantes, no representan un riesgo extremo para la organización en caso de que no se alcancen los resultados esperados. Además, se destaca que la mayoría de los proyectos son incrementales, lo que significa que se desarrollan de manera gradual y con entregas periódicas de funcionalidades o productos, aunque se reconocen algunas excepciones. Este hallazgo se respalda mediante el análisis de un caso de estudio, donde se identificó la evolución progresiva de los proyectos y la entrega constante de resultados funcionales a lo largo del tiempo.

Gráficamente se muestran los resultados en a **Figura 4.18**, estos resultados apuntan en el centro del gráfico de radar, especialmente los puntos de equipo por su tamaño y accesibilidad y cultura por toma de decisiones y aceptación, lo que indica que los proyectos de Visual Branding son más adecuados gestionarlos bajo un enfoque adaptativo o híbrido.

Figura 4.18 Gráfica de modelo de idoneidad



Nota: Retomado de *Guía Práctica de Ágil*. Project Management Institute (2017)

El análisis realizado después de aplicar el modelo de idoneidad del PMI, indica la afinidad de la empresa con un enfoque adaptativo. La flexibilidad y la adaptación a los cambios son aspectos fundamentales de su cultura organizacional. Esta mentalidad de respuesta rápida a las necesidades cambiantes del mercado y de los clientes, tanto internos como externos, se alinea de manera natural con un enfoque adaptativo en la gestión de proyectos.

Además, la importancia dada al cliente interno y externo en Visual Branding refuerza la elección de un enfoque adaptativo. En un contexto en el que la satisfacción del cliente y la calidad son elementos clave, un enfoque que permita una mayor interacción y retroalimentación con los interesados es fundamental. Los proyectos con enfoque adaptativo se gestionan facilitando la colaboración continua y permiten ajustes en función de las necesidades y expectativas de los clientes.

En marcos de trabajo ágiles, la entrega iterativa e incremental son sus características principales, proporcionar entregas continuas acelera la obtención de valor y, al mismo tiempo, revela requisitos que podrían haber pasado desapercibidos o no haber sido completamente comprendidos en etapas iniciales. Ello promueve la capacidad de adaptación, lo que convierte estas características en la virtud esencial para garantizar que el proyecto se alinee de manera efectiva.

Indica el PMI (2021) que “Ágil es una mentalidad definida por valores, guiada por principios y que se manifiesta a través de muchas prácticas diferentes” tal como se muestra en la siguiente **Figura 4.19**, no hay una única manera de ser ágil, sino que se manifiesta a través de prácticas diferentes basadas en los principios ágiles, se aplican prácticas ágiles según las necesidades específicas y el contexto del proyecto. Ser ágil significa ser adaptable y flexible.

Figura 4.19 La relación entre los Valores y Principios del Manifiesto de Ágil y las Prácticas Comunes



Nota: Adaptado de Guía Ágil, PMI (2023)

A partir de las revisión bibliográfica se identificaron las prácticas más populares dentro del enfoque adaptativo, se detectaron características y ventajas de cada uno, así tener una perspectiva general de buenas prácticas disponibles.

En el siguiente **Cuadro 4.7** se describen y resumen buenas prácticas bajo en el enfoque adaptativo, ello facilita el análisis de datos clave de cada una respecto a las necesidades de la organización.

Cuadro 4.7 Resumen de prácticas adaptativas

Marco de Trabajo	Enfoque Principal	Roles Clave	Tamaño del Proyecto	Ventajas
Scrum	Entrega incremental	Scrum Master, <i>Product Owner</i> , Equipo de Desarrollo	Pequeño, Mediano, Grande	Facilita la colaboración, la entrega regular de productos y la gestión transparente del proyecto.
Kanban	Visualización del flujo de trabajo	No tiene roles fijos	Pequeño, Mediano, Grande	Flexibilidad, gestión eficiente de la capacidad y priorización visual.
Extreme Programming (XP)	Calidad y satisfacción del cliente	Programador, Tester, Cliente	Pequeño, Mediano	Enfoque en la calidad del software, pruebas continuas y retroalimentación rápida.
Lean	Eliminación de desperdicios	No tiene roles fijos	Pequeño, Mediano, Grande	Eficiencia en la eliminación de desperdicios y mejora continua.
Dynamic Systems Development Method (DSDM)	Entrega rápida y adaptabilidad	<i>Project Manager</i> , Business Ambassador, Team Leader	Mediano, Grande	Adaptabilidad y enfoque en la entrega rápida de valor.
Feature-Driven Development (FDD)	Construcción de características	<i>Project Manager</i> , Chief Programmer, Domain Expert	Pequeño, Grande	Enfoque en la construcción de características específicas.
Crystal	Flexibilidad y adaptabilidad	No tiene roles fijos	Pequeño, Grande	Adaptabilidad a diferentes tipos de proyectos y flexibilidad en la implementación.
Agile Unified Process (AUP)	Combinación de desarrollo ágil	Arquitecto, Gerente de	Mediano, Grande	Combinación de enfoques ágiles con mejores prácticas.

	con mejores prácticas	Proyecto, Desarrollador		
Disciplined Agile Delivery (DAD)	Adaptabilidad y flexibilidad	Delivery Team, Architecture Owner, <i>Product Owner</i>	Mediano, Grande	Ofrece múltiples prácticas ágiles y permite adaptarse a diferentes situaciones.
Scaled Agile Framework (SAFe)	Escalabilidad y coordinación	Scrum Master, <i>Product Owner</i> , Release Train Engineer	Grande, Muy Grande	Proporciona una estructura para coordinar múltiples equipos ágiles en proyectos grandes.

Nota: Elaboración propia, basada en Agile Frameworks: A Complete Overview

El **Cuadro 4.7** muestra una variedad de marcos de trabajo ágiles, cada uno con un enfoque principal y roles clave específicos. Desde Scrum con su entrega incremental y roles de Scrum Master, Product Owner y Equipo de Desarrollo, hasta SAFe con su enfoque en la escalabilidad y la coordinación, estos marcos ofrecen ventajas diversas como facilitar la colaboración, mejorar la eficiencia y promover la adaptabilidad. En conjunto, estas prácticas adaptativas reflejan la diversidad de enfoques disponibles para gestionar proyectos ágiles.

Considerando el contexto de Visual Branding se retoman estos marcos y se contrastan en el **Cuadro 4.8** *Cuadro comparativo de marcos de trabajo ágiles con evaluación de requerimientos clave para Visual Branding* contra necesidades de la organización las cuales se delimitan en:

- Necesidad por identificar un marco con una complejidad baja de implementación.
- Facilidad ante resistencia al cambio.
- Marco con una estructura completa pero aplicable ante cualquier tipo de proyecto.
- Curva de aprendizaje de media a baja.
- Trazabilidad y transparencia en la gestión de proyectos
- Disponibilidad de expertos en el marco de trabajo, internos o bien disponibilidad de externos para brindar capacitación.

Cuadro 4.8 *Cuadro comparativo de marcos de trabajo ágiles con evaluación de requerimientos clave para Visual Branding*

Marco de Trabajo	Complejidad Baja	Facilidad ante Resistencia al Cambio	Estructura Completa y Aplicable	Curva de Aprendizaje Técnico medio - bajo	Trazabilidad y Transparencia	Disponibilidad de expertos para capacitar
Scrum	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kanban	✓	✓	✗	✓	✓	✓
Extreme Programming (XP)	✗	✓	✓	✓	✓	✗
Lean	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Dynamic Systems Dev. Method	✓	✓	✓	✓	✓	✗

Feature-Driven Development	✓	✓	✓	✓	✓	X
Crystal	✓	✓	✓	✓	✓	X
Agile Unified Process (AUP)	X	✓	✓	X	✓	✓
Disciplined Agile Delivery	X	✓	✓	✓	✓	✓
Scaled Agile Framework (SAFe)	X	X	✓	X	✓	✓

Nota: Elaboración propia, basado en datos de *The Scrum Guide* y *Agile Frameworks: A*

Complete Overview.

Sumado a estas necesidades, por medio del diagnóstico se identificaron factores clave para la selección de un marco de trabajo en el contexto de Visual Branding, estos son:

- Capacidad de adaptarse rápidamente a cambios
- Idoneidad para proyectos pequeños, medianos y grandes, con equipos de trabajo no mayores a 8 personas, siendo estos autogestionados.
- Estructura completa de gestión que permita el establecimiento de procesos claros.
- Flexibilidad para abordar cambios de requisitos o escalabilidad del proyecto
- Incorporación de la calidad en proyectos

Tras analizar varios marcos de trabajo en relación con las necesidades específicas de Visual Branding y los factores clave obtenidos del diagnóstico, se destaca que Scrum emerge como la opción más idónea. Aunque se consideraron otros marcos como Kanban, Extreme Programming (XP), Lean, DSDM, FDD, Crystal, AUP, DAD y SAFe, ninguno cumple de manera tan completa con los requisitos y criterios establecidos. Scrum ofrece una combinación única de simplicidad, flexibilidad, estructura clara y documentación robusta. Su enfoque en la entrega incremental, la transparencia en la gestión de proyectos y la capacidad de adaptación a diferentes contextos lo hacen particularmente adecuado para las necesidades de Visual Branding. Además, la amplia disponibilidad de expertos y recursos de formación hace que Scrum sea una elección práctica y

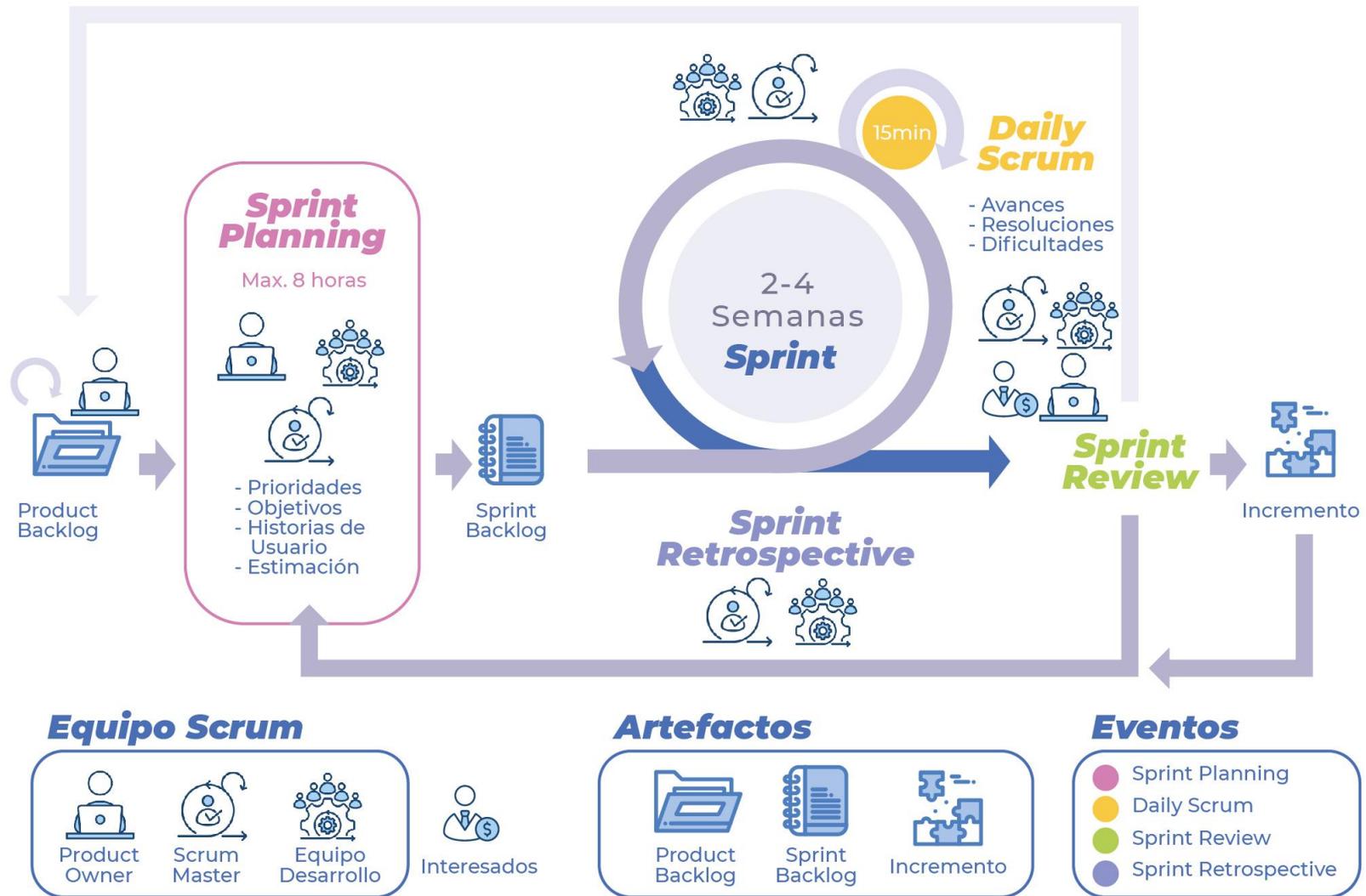
sólida para guiar los proyectos en esta organización. Scrum se destaca como el marco de trabajo más idóneo para impulsar la gestión de proyectos en Visual Branding, proporcionando una base sólida para el éxito y la mejora continua.

Su enfoque promueve la transparencia, la comunicación constante y la capacidad de adaptación. Con la entrega incremental, los equipos pueden proporcionar valor de manera continua, ya que trabajan en iteraciones con plazos fijos, resultando en entregables funcionales al final de cada ciclo.

Este marco de trabajo proporciona la capacidad de descomponer proyectos en unidades más pequeñas y manejables, lo que facilita el seguimiento y la gestión efectiva. En consonancia con la cultura organizacional de Visual Branding, que valora la adaptabilidad, el enfoque centrado en el cliente y el aprendizaje continuo, Scrum ofrece características que se alinean con estas prioridades. En Scrum, los equipos tienen la oportunidad de reflexionar sobre su desempeño diario y realizar ajustes, mientras que la participación del cliente o usuario en el proceso de desarrollo del proyecto garantiza un diseño más orientado a las necesidades reales. Los tres elementos clave que definen el ciclo y la dinámica de Scrum son los roles, eventos y artefactos, los cuales interactúan para impulsar el progreso del proyecto. Esta estructura proporciona los procesos transparentes y colaborativos necesarios para Visual Branding, permitiendo un control flexible y una validación continua por parte del cliente interno. Además, mantener una comunicación constante y un ritmo de trabajo dinámico y constante ayudará a evitar que los equipos pierdan impulso y se "enfrien" durante el desarrollo del proyecto.

En el marco Scrum existen tres elementos clave que definen su ciclo y dinámica entre: roles, eventos y artefactos. A continuación, se muestra en la **Figura 4.20** la interacción de estos elementos.

Figura 4.20 Esquema de Ciclo Scrum



Nota: Adaptado de “Profesional Ágil” (2023), Pablo Lledó p39

Según la información obtenida en la revisión bibliográfica, la gestión de proyectos en un marco de trabajo Scrum, se desarrolla por medio de cinco fases las cuales son: inicio, planificación, implementación, revisión y retrospectiva y retrospectiva con sus respectivos procesos, la Guía Sbok (2017) plantea 19 procesos fundamentales de Scrum, cada fase aborda un conjunto específico de actividades y tiene como objetivo producir resultados concretos. Para Visual Branding, esta estructura de procesos ofrece un enfoque organizado y sistemático que promueve la transparencia, lo que contribuirá significativamente a la eficiencia y efectividad en la ejecución de proyectos.

A lo largo de las distintas etapas la colaboración activa de todos los roles es clave, cada uno de los procesos de Scrum se adapta a las necesidades y características específicas del proyecto, lo que permite abordar los cambios en las prioridades y requisitos; para la empresa Visual Branding ha sido un reto encontrar un equilibrio entre responder a un cambio sobre la marcha sin detenerse en plantear que hay detrás de ese cambio y del impacto que este tendrá se genera una respuesta desorganizada y desorientada.

En el siguiente

Cuadro 4.9 se describen los procesos de Scrum en relación con las fases, las entradas necesarias, las herramientas utilizadas y las salidas esperadas.

Cuadro 4.9 Fases y Procesos de Scrum

Fase		Procesos de Scrum	Entrada	Herramienta	Salida
Inicio	1	Crear la visión del proyecto	<i>Project Business Case</i>	Reunión de la visión del proyecto	Product Owner y Reunión de la visión del proyecto
	2	Identificar al <i>Scrum Master</i> y <i>Stakeholder</i>	<i>Product Owner</i> , Reunión de la visión del proyecto	Criterios de Selección	Scrum Master y <i>Stakeholders</i>
	3	Procesos fundamentales de Scrum	<i>Product Owner</i> , <i>Scrum Master</i> , Reunión de la visión del proyecto	Selección del equipo Scrum	Equipo Scrum
	4	Desarrollar Épicas	Equipo principal de Scrum, Declaración de la visión del proyecto	Reuniones de grupo de usuarios	Épicas, Prototipos
	5	Crear el Backlog priorizado del producto	Equipo principal de Scrum, Épicas y Prototipos	Métodos de priorización de historias de usuario	Backlog Priorizado del Producto y Criterios de Terminado
	6	Realizar la planificación de lanzamiento	Equipo principal de Scrum, <i>Stakeholders</i> , Declaración de la visión del proyecto, Backlog Priorizado del Producto y Criterios de Terminado	Sesiones de planificación del lanzamiento, Métodos de priorización del lanzamiento	Cronograma de lanzamiento, Duración del <i>sprint</i>
Planificación	7	Crear Historias de Usuario	Equipo principal de Scrum, Backlog Priorizado del Producto, Criterios de terminado, Prototipos, <i>Stakeholder(s)</i> , Épica(s), Requerimientos del negocio, Leyes y regulaciones, Contratos aplicables, Recomendaciones del Scrum Guadañe Body	Experiencia en la redacción de historias de usuario, Talleres de historias del usuario, Reuniones del grupo de usuarios, Reuniones del grupo de enfoque, Entrevistas al cliente o usuario, Cuestionarios, Experiencia del Scrum Guidance Body	Historias de usuarios, Criterio de aceptación de historias del usuario, Backlog Priorizado del Producto actualizado, Prototipos actualizados o refinados
	8	Estimar historias de usuario	Equipo principal de Scrum, Historias de usuarios, Recomendaciones del Scrum Guidance	Reuniones de planificación del <i>sprint</i> , Reuniones de revisión del Backlog Priorizado del Producto, Métodos de estimación	Historias del usuario estimadas , Backlog Priorizado del Producto actualizado, Criterios de aceptación del usuario actualizado

Fase		Procesos de Scrum	Entrada	Herramienta	Salida
	9	Comprometer historias de usuario	Equipo principal de Scrum, Historias del usuario estimadas, Duración del <i>sprint</i> , Velocidad del <i>sprint</i> anterior, Recomendaciones del Scrum Guidance Body	Reuniones de planificación del <i>sprint</i> , Técnicas de comunicación	Historias de usuario comprometidas
	10	Identificar tareas	Equipo principal de Scrum, Historias de usuario comprometidas	Reuniones de planificación del <i>sprint</i> , Descomposición, Determinación de dependencia	Lista de tareas , Historias de usuario comprometidas actualizadas, Dependencias
	11	Estimar tareas	Equipo principal de Scrum, Lista de tareas, Criterios de aceptación de historia de usuario, Dependencias, Riesgos identificados, Recomendaciones del Scrum Guidance Body	Reuniones de planificación del <i>sprint</i> , Criterios de estimación, Métodos de estimación	Effort Estimated Task List , Lista de tareas actualizada
	12	Crear el Spring Backlog	Equipo principal de Scrum, Effort Estimated Task List, Duración del <i>sprint</i> , Dependencias, Calendario del equipo	Reuniones de planificación del <i>sprint</i> , Herramientas de seguimiento del <i>sprint</i> , Parámetros de seguimiento del <i>sprint</i>	<i>sprint</i> Backlog, <i>sprint</i> Burndown Chart
Implementación	13	Crear entregables	Equipo principal de Scrum, <i>sprint</i> Backlog, Scrumboard, Impediment Log	Experiencia del equipo	Entregables del <i>sprint</i> , Scrumboard actualizado, Impediment Log actualizado
	14	Realizar Daily Standup	Equipo Scrum, Scrum Master, <i>sprint</i> Burndown Chart, Impediment Log	Daily Standup, Tres preguntas diarias	<i>sprint</i> Burndown Chart actualizado, Impediment Log actualizado
	15	Refinar el Backlog Priorizado del Producto	Equipo principal de Scrum, Backlog Priorizado del Producto	Reunión de revisión del Backlog, Priorizado del Producto	Backlog Priorizado del Producto actualizado

Fase		Procesos de Scrum	Entrada	Herramienta	Salida
Revisión y retrospectiva	16	Demostrar y validar el <i>sprint</i>	Equipo principal de Scrum, Entregables del <i>sprint</i> , <i>sprint</i> Backlog, Criterios de terminado, Criterio de aceptación de las historias del usuario	Reuniones de revisión del <i>sprint</i>	Entregables aceptados
	17	Retrospectiva del <i>sprint</i>	Scrum Master, Equipo Scrum, Salidas de Demostrar y validar el <i>sprint</i>	Reunión de retrospectiva del <i>sprint</i>	Agreed Actionable Improvements
Lanzamiento	18	Enviar entregables	<i>Product Owner</i> , <i>Stakeholders</i> , Entregables aceptados, Cronograma de planificación del lanzamiento	Métodos de desplazamiento organizacional	Acuerdo de entregables funcionales
	19	Retrospectiva del proyecto	Equipo principal de Scrum	Reunión de la retrospectiva del proyecto	Agreed Actionable Improvements, Assigned Action Items y fechas límite

- **Roles definidos:** se establecen claramente los roles, estos son:

Scrum Master: guía al equipo y a la organización en la gestión bajo el marco Scrum, asegurando la comprensión de los objetivos. Facilita al equipo la solución a interferencias u obstáculos, la comunicación y entrenamiento para mejorar su eficiencia.

Product Owner: representa al cliente por lo que plantea los requerimientos, objetivos y prioridades, define los elementos de *Backlog*. Busca maximizar el valor del producto, es el encargado de aceptar o rechazar el trabajo del equipo en cada iteración, es el único rol que puede cancelar el *sprint*

Equipo de Desarrollo: son el equipo autogestionado y multifuncional de 3 a 8 personas sin títulos jerárquicos. Se encargan de materializar las tareas del *sprint*.

Los roles son sencillos de comprender e identificar lo que evita confusiones, por otra parte, los equipos tienen autonomía para organizarse y tomar decisiones por lo que se vuelve participativo, sin que existan jerarquías dentro del equipo, cada miembro aporta valor.

Los roles Scrum distan mucho de los roles que actualmente maneja Visual branding, sin embargo, ajustarlos es necesario, ya que los roles actuales tienen carencias. Tener un *Product Owner* brindará un orden más lógico para abordar los requerimientos, el *Scrum Master* es una figura que no existe en la actual práctica, pero es requerida para mantener el marco de trabajo vivo.

- **Eventos eficientes y eficaces**

Todos los eventos se realizan en cortos períodos de tiempo, y de forma regular, por lo que crean hábitos, promueven el monitoreo y retroalimentación con el equipo, el cliente o con el *Product Owner*, *Scrum* propicia el desempeño constante y acertado a las necesidades.

La reunión de planificación de *sprint*: al comienzo de cada *sprint* se enfoca en definir las metas y seleccionar las tareas a realizar

Las reuniones diarias: mantienen al equipo sincronizado, facilita la transparencia y abordar obstáculos.

Las reuniones de revisión de *sprint*: al final de cada *sprint* muestra el trabajo completado los interesados.

Las reuniones de retrospectiva de *sprint*: busca la mejora del desempeño del equipo.

- **Entregables funcionales**

Los llamados incrementos, son entregables totalmente listos para su uso, son el resultado de cada *sprint*, estos han sido validados y probados antes de ser presentados, la calidad es parte del proceso para llegar a estos entregables.

- **Gestión de prioridades**

El *Product Owner* prioriza constantemente el backlog del producto según el valor y los requisitos cambiantes, así se asegura el equipo que los esfuerzos se están canalizando correctamente.

- **Retrospectiva y mejora**

Al final de cada *sprint* se realiza la reunión de retrospectiva, la oportunidad para reflexionar como equipo sobre lo que salió bien y qué se puede mejorar.

- **Herramientas visuales**

Aplicar un recurso visual como un tablero, ya sea *Kanban* o *Scrum*, permite rastrear y visualizar fácilmente el progreso del trabajo.

- **Compromiso del equipo**

El equipo de desarrollo se compromete a cumplir con las tareas seleccionadas para el *sprint* y a mantener la calidad, este compromiso lo toma cada integrante, pero también se aborda como un compromiso colectivo. Al manejar tiempos fijos, se mantiene un ritmo constante. Por otra parte, el equipo se autoorganiza, lo que significa que el equipo tome decisiones sobre cómo realizar el trabajo.

Arriola en su intervención en el segundo grupo focal expone que “elementos clave para seleccionar buenas prácticas para Visual Branding son la adaptabilidad a la empresa y a la industria, considerando en la gestión las capacidades y recursos reales para los proyectos”. Scrum, se destaca por su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de las empresas e industrias.

Los participantes líderes de proyecto durante el grupo focal enfatizaron en la necesidad de aplicar buenas prácticas en áreas de oportunidad y establecer planes de mejora basados en lecciones aprendidas. Scrum promueve la mejora continua a través de la retroalimentación constante de sus eventos. También destacan la importancia de definir roles y responsabilidades, establecer procesos estandarizados, medir resultados y fomentar el compromiso de todas las áreas de la organización. Scrum ofrece roles claros y sencillos, junto con reuniones que fomentan la comunicación y la colaboración en todos los niveles de la organización. Además, las métricas de rendimiento en Scrum proporcionan una visión transparente del progreso del proyecto.

Por otra parte, Ramírez mencionó la importancia de la estandarización de procesos, la integración de datos y la incorporación de automatizaciones, Scrum fomenta un entorno estandarizado en periodos de tiempos, roles y artefactos, la transparencia promueve la integración de datos y herramientas complementarias a Scrum ofrecen automatizaciones en asignación de tareas o estadísticas de seguimiento.

Capítulo 5 Propuesta de Solución

Esta propuesta se establece como un resultado del análisis del diagnóstico de las prácticas actuales en gestión de proyectos, inventario de prácticas aplicables y análisis del enfoque requerido para los proyectos de Visual Branding. La propuesta se construye bajo un enfoque adaptativo y un marco de trabajo aplicable a la organización siendo este Scrum, ya que responde de manera precisa a los desafíos identificados en el contexto de la organización.

Dentro de esta propuesta se presenta una estrategia de implementación de dicha solución. Esta estrategia busca garantizar que la propuesta sea aplicada de manera coherente y efectiva en los proyectos de la organización.

5.1 Propuesta de marco de trabajo Scrum para la gestión de proyectos

Se presenta la propuesta de marco de trabajo diseñada para Visual Branding, en base al análisis y revisión de las prácticas actuales, contexto de la organización y buenas prácticas disponibles, se ha seleccionado el marco de trabajo Scrum como la práctica que mejor se adapta a sus necesidades por su enfoque ágil y su capacidad para gestionar proyectos de manera flexible y colaborativa.

La propuesta incluye el detalle de los principios y prácticas fundamentales de Scrum, planteando sus procesos, artefactos, eventos y roles.

El diseño de este marco de trabajo busca potenciar la entrega de valor, comunicación, colaboración, empoderamiento del equipo, capacidad de adaptación integrando la mejora continua, eficiencia y resultados medibles tal como lo requiere Visual Branding.

Estos criterios de selección se desarrollan en la propuesta de la siguiente manera:

Flexibilidad y Adaptabilidad, el marco de trabajo propuesto se plantea a nivel general, describiendo procesos aplicables a proyectos sin importar el área funcional que lo proponga, siendo estos directamente de la dirección estratégica o bien del área comercial y fabricación. El

ciclo de vida involucra iteraciones por lapsos de tiempos controlados por lo que el equipo tiene la oportunidad de ajustarse a los cambios de alcance que se presenten.

Enfoque en la entrega de valor, cada iteración tiene como guía una historia de usuario elaborada específicamente para contener las necesidades del cliente y/o usuarios, su satisfacción y enfoque en la calidad, se respalda ya que cada entregable tiene como dirección un lineamiento claro desglosado en tareas. Además de una relación estrecha con el cliente, siendo constantes las entregas de valor por medio de los incrementos de cada iteración.

Transparencia y comunicación, el marco de trabajo Scrum directamente promueve la comunicación abierta dentro del equipo y con las partes interesadas. Por medio de las reuniones diarias de 15 min y el *ScrumBoard*, los miembros del equipo exponen sus avances e informan a cerca de sus tareas del día, si hay un inconveniente el *Scrum Master* puede apoyar a resolverlo oportunamente. Esta forma de trabajo gestiona la comunicación priorizando el contenido de valor, la efectividad y constancia de la comunicación permite que todos los interesados se mantengan comprometidos, por ello se plantea que las herramientas y artefactos sean claros y estén disponibles según sea requerido en los procesos.

Empoderamiento del equipo, la cultura organizacional de Visual Branding promueve y valora la eficiencia, autogestión y la colaboración en equipos multidisciplinario; por ello en la propuesta se integró la experiencia y conocimiento del equipo de desarrollo en la toma de decisiones tanto para desglosar las tareas de cada historia de usuarios como para la evaluar los esfuerzos para las mismas.

Mejora continua, por medio de los *sprint Review* y *sprint Retrospective* se identifican las mejoras y se toman medidas para abordarlas, al ser procesos constantes dentro del proyecto se permite el crecimiento dentro del proyecto y no solo una retrospectiva al final de este.

Resultados medibles, se propone integrar métricas y resultados medibles por medio del *Burndown Chart*, lo que facilita la evaluación del progreso del proyecto y el rendimiento del equipo. En Visual Branding se busca la trazabilidad y medición de resultados durante el ciclo de vida del proyecto.

5.1.1 Principios Aplicados

Para Visual Branding, cuyas necesidades primordiales se centran en la flexibilidad, adaptabilidad, enfoque en la entrega de valor, transparencia en la comunicación y empoderamiento del equipo, la implementación de un marco de trabajo estructurado y coherente se vuelve crucial. Actualmente, la falta de una dirección definida y una estructura clara ha dificultado la gestión efectiva de proyectos, dejando al equipo sin una guía sólida para abordar las demandas cambiantes. Es evidente que la flexibilidad, aunque valiosa, ha sido interpretada más como una carencia de estructura que como una ventaja en la gestión de proyectos. En este contexto, la introducción de los principios de Scrum se presenta como una solución precisa y oportuna. Estos principios proporcionan una base sólida y coherente para la gestión de proyectos, al tiempo que permiten la adaptabilidad y flexibilidad necesarias para abordar las demandas cambiantes del entorno empresarial. La transparencia en la comunicación y el empoderamiento del equipo promovidos por Scrum también se alinean perfectamente con las necesidades de Visual Branding, garantizando una dirección clara y una colaboración efectiva en todos los niveles del proyecto. La implementación de los principios de Scrum ofrece una respuesta directa a las necesidades específicas de Visual Branding, también proporciona una estructura sólida y coherente para la gestión efectiva de proyectos, asegurando el éxito en la entrega de valor y la satisfacción del cliente.

En el *Cuadro 5.1* se relacionan las necesidades específicas a cada principio Scrum, ya que funcionarán como el trípode que sostiene el marco de trabajo.

Cuadro 5.1 Principios Scrum Aplicados

Principio de Scrum	Aplicación en la Gestión de Proyectos de Visual Branding
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer reuniones regulares para compartir información y actualizaciones sobre proyectos de Visual Branding con todos los involucrados. - Utilizar herramientas de seguimiento y gestión de proyectos que estén disponibles y sean accesibles para todos los miembros del equipo. - Realizar reuniones de revisión de <i>sprint</i> para mostrar avances y obtener retroalimentación.
Inspección	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar los entregables de Visual Branding de manera regular y constante para identificar desviaciones y problemas. - Llevar a cabo revisiones de calidad para garantizar que los productos cumplan con los estándares de Visual Branding. - Realizar auditorías internas de procesos para identificar áreas de mejora en la gestión de proyectos.
Adaptación	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustar el backlog de productos de Visual Branding según las necesidades cambiantes del cliente o los cambios en el mercado. - Implementar correcciones y mejoras basadas en las lecciones aprendidas en proyectos anteriores de Visual Branding. - Estar dispuesto a cambiar estrategias o enfoques si se identifican obstáculos o desafíos imprevistos en los proyectos.

Nota: Elaboración Propia

5.1.2 Roles

La adopción de un marco de trabajo en gestión de proyectos representa un cambio en la forma en que Visual Branding aborda actualmente los proyectos, sin embargo, los roles que propone Scrum se alinean a su contexto, ya que cada equipo se autogestiona y tienen una estructura colaborativa y sin jerarquías.

En la propuesta de marco de trabajo para Visual Branding se plantean los roles del marco Scrum, cada equipo de proyecto conformará un “Equipo Scrum” este consta de tres roles: *Product Owner*, *Scrum Master* y Equipo de desarrollo, se busca que los integrantes del equipo adopten estos roles con sus respectivas funciones.

Los equipos de proyecto en Visual Branding se establecen según los recursos que demanda cada proyecto, por lo tanto, se propone que el establecimiento del equipo Scrum para cada proyecto sea parte del proceso de Inicio, estos roles no serán puestos.

Los tres roles tienen sus propias responsabilidades y funciones específicas. A continuación, se muestra una **Figura 5.1** donde se explican las funciones y responsabilidades de cada rol, pero también las aptitudes necesarias para desempeñarlo. Por ejemplo, un *Scrum Master* no solo se relaciona directamente con actividades del proyecto, también es su rol incluye la promoción de buenas prácticas de Scrum y habilidades de enseñanza de este marco.

Figura 5.1 Descripción de roles Equipo Scrum a aplicar

Roles	Aptitudes	Funciones	Responsabilidades
 Product Owner	Conocimiento del negocio Gestión de Interesados Toma de decisiones Comunicación efectiva Empatía	Definir elementos del backlog Revisar los entregables el Sprint Priorizar elementos del backlog Colaborar con el equipo Establecer objetivos claros Asegurar la satisfacción del cliente	Maximizar el valor del producto Gestionar y comunicar prioridades Asegurar que el backlog sea claro y visible Aceptar o rechazar entregables del sprint Participar en la planificación de sprint Proporcionar visión y dirección al equipo
 Scrum Master	Estilo de liderazgo servicial Comunicación efectiva y escucha activa Resolución de conflictos Habilidad de enseñanza y aprendizaje Conocimiento de Scrum	Facilitar reuniones Scrum Servir al equipo de desarrollo Facilitar la colaboración Mediar en disputas Promover la autogestión	Asegurar la comprensión de Scrum Eliminar obstáculos para el equipo Proteger al equipo de distracciones externas Ayudar al equipo a mejorar continuamente Capacitar al equipo y a la organización
 Equipo de Desarrollo	Colaboración Habilidades técnicas Compromiso Adaptabilidad Comunicación efectiva Habilidad para aprender	Crear entregables Estimar Sprint Comprometerse con el sprint Participar en la planificación Colaborar con el Product Owner Realizar Daily Standup	Autogestionar el trabajo y las tareas diarias Desarrollar incrementos del producto Participación constante en dailys Inspeccionar y adaptar el trabajo Identificar y resolver problemas de calidad Contribuir al logro de los objetivos del sprint

Nota: Adaptación de los roles de SCRUM en función de las responsabilidades y funciones que se requieren en Visual Branding

Las aptitudes identificadas en estos roles son criterios para seleccionar en la reunión de visión del proyecto y definir a las personas clave para llevar a cabo las funciones y responsabilidades.

Ya que son roles totalmente nuevos para los equipos de proyectos en Visual Branding se propone se tenga una evaluación previa de habilidades blandas para identificar el talento adecuado por rol, los roles más críticos son los de Product Owner y Scrum Master, a continuación, en **Cuadro 5.2** se detallan las habilidades blandas necesarias.

Cuadro 5.2 *Habilidades Blandas requeridas por roles clave*

Rol	Habilidades Blandas Clave
<i>Product Owner</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva: Debe comunicarse claramente con el equipo y las partes interesadas. - Empatía: Comprender las necesidades y perspectivas de los usuarios. - Negociación: Equilibrar demandas y prioridades. - Visión estratégica: Tener una comprensión clara del producto a largo plazo.
<i>Scrum Master</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades de Coaching: Guiar y apoyar al equipo. - Resolución de Problemas: Identificar y resolver obstáculos. - Facilitación: Organizar reuniones y eventos. - Escucha Activa: Comprender las necesidades del equipo.

Nota: Elaboración propia

En Visual Branding hay talento humano con conocimiento técnico y académico en Scrum a pesar de que nunca han aplicado ese marco de trabajo en la empresa, se propone promover este talento para que sean parte del proyecto piloto, en paralelo llevar a cabo un plan de capacitación en Scrum con los colaboradores que destaquen por sus habilidades blandas recién mencionadas.

Los proyectos se fundamentan en las necesidades de los que lo solicitan o los beneficiarios/usuarios, por lo que forman parte de los interesados clave, con ellos interactúa el equipo Scrum. La propuesta de este marco de trabajo plantea una relación cercana entre los interesados y equipo Scrum, ya que del valor del proyecto depende de la retroalimentación que los clientes aporten. En la Figura 5.2 se describen los *Stakeholders* categorizados en tres roles, los clientes internos o externos, los usuarios y los patrocinadores.

Figura 5.2 Stakeholders aplicados

Stakeholders	Descripción	Participación en Eventos	Rol
Cliente/s	 <p>Expectativa: Satisfacción de necesidades Responsabilidad: Validar entregables, Expresar claramente las necesidades</p>	Reunión de Visión de Proyecto Sprint Review	Expresar necesidades y preferencias
VB: Clientes internos o externos			Colaborar en la definición de visión del proyecto
Usuarios	 <p>Expectativa: Satisfacción de necesidades Responsabilidad: Comunicar necesidades y preferencias. Validar entregables de Sprint</p>	Reunión de Visión de Proyecto Sprint Review	Expresar necesidades y preferencias
Equipo VB o Clientes			Colaborar en la definición de visión del proyecto
Patrocinador/es	 <p>Expectativa: Cumplimiento criterios de éxito Responsabilidad: Asignar presupuesto y recursos</p>	Reunión de Visión de Proyecto Sprint Review Sprint Retrospective	Apoyo al proyecto desde perspectiva estratégica
Dirección General y Finanzas			Valorar y validar entregables Participa en el proceso de mejora continua
Regulador	 <p>Expectativa: cumplimiento de procesos en el marco Scrum Responsabilidad: Monitorear el desempeño y métricas de los proyectos de Visual Branding</p>	Sprint Review Sprint Retrospective	Seguimiento de las métricas de progreso del proyecto
Equipo del SIG			

Nota: Adaptación de los *Stakeholders* de SCRUM en función de las responsabilidades y funciones que se requieren en Visual Branding

5.1.3 *Establecimiento y estructura de elementos clave*

Tomando de base los procesos fundamentales del marco de trabajo Scrum, se diseñó la estructura del marco de trabajo propuesta para Visual Branding, la aplicación de los eventos y artefactos considerando el contexto de la organización, proporciona una guía para gestionar en un marco consistente y eficaz.

5.1.3.1 Períodos, Eventos y Reuniones:

Los eventos para un proyecto de Visual Branding se van a categorizar por períodos, para facilitar su comprensión, estos eventos se desarrollan en cada iteración, cada ciclo tiene un período de tiempo constante.

Ya que cada proyecto tiene sus propias características no sería una buena práctica preestablecer los mismos tiempos para todos los proyectos de la organización, sin embargo, el marco de trabajo exige rangos de tiempo estándar, para ello se retoma la técnica *timebox*, donde se estandariza un tiempo máximo para alcanzar ciertos objetivos. El parámetro principal para identificar los tiempos es la duración del *sprint*

El *sprint* es el período de tiempo que se establece para desarrollar cada iteración, debe ser constante a lo largo del proyecto, se define según la complejidad del proyecto, puntos de valoración, prioridad, tamaño del proyecto, requisitos, entre otros. En un marco Scrum su duración varía entre una a cuatro semanas, se proponen los mismos parámetros para los proyectos de Visual Branding ya que contexto requiere un seguimiento mensual de los proyectos, si los *sprints* fueran más prolongados a cuatro semanas, no sería posible contar con entregables de valor en cada medición de la dirección.

En el siguiente **Cuadro 5.3** *Establecimiento de eventos y reuniones principales* se consolida el detalle de cada evento y reunión principal propuesto para el marco de trabajo.

Cuadro 5.3 Establecimiento de eventos y reuniones principales

Reuniones y Eventos	Participantes	Responsable/s	Descripción	Duración	Periodicidad
Reunión de Visión del proyecto	<i>Stakeholders</i> (Cliente, Usuario, Patrocinador), <i>Product Owner</i>	<i>Stakeholders</i>	En base al Caso de negocio del proyecto, se identifica el contexto, los requerimientos y las expectativas de los <i>Stakeholders</i> con ella se desarrolla la Declaración de la visión del proyecto . Se identifica el Product Owner para el proyecto	Variable, 1 hora proporcional por duración de <i>sprint</i> de 1 semana. Máximo 4 horas por un <i>sprint</i> de 4 semanas	N/A
Reunión de Selección de Equipo Scrum	<i>Product Owner</i> , <i>Stakeholders</i>	<i>Product Owner</i>	En base a los requerimientos del proyecto y los perfiles de talento humano y si disponibilidad se selecciona el Scrum Master y Equipo de desarrollo	Variable, 1 hora proporcional por duración de <i>sprint</i> de 1 semana. Máximo 4 horas por un <i>sprint</i> de 4 semanas	N/A
Evento: <i>Sprint Planning</i>	Equipo Scrum	Scrum Master y Equipo Scrum	Reunión previa a cada iteración donde se planifica el trabajo a realizar y se establece: <i>sprint Backlog</i> con las Historias de Usuario con su respectivo criterio de aceptación, prioridad y estimación, Lista de tareas a realizar.	2 horas por semana de iteración (Variable según <i>sprint</i> , cal)	Variable según <i>sprint</i> , cada 1 a 4 semanas
Evento: <i>Daily Scrum</i>	Equipo Scrum	Equipo Scrum	Reunión para actualizar avances, sincronizar actividades y comunicar impedimentos, si es posible resolverlos. Se utiliza un Tablero Scrum para visualizar el estatus de cada tarea.	15 min. (de ser posible en horario fijo)	Cada 24 horas
Evento: <i>sprint Review</i>	Scrum Master, <i>Product Owner</i> , Equipo Scrum, <i>Stakeholders</i>	Equipo Scrum	Reunión al final de la iteración, se presentan los entregables del <i>sprint</i> a los interesados para su aprobación y/o retroalimentación. Posteriormente se actualiza el <i>Product Backlog</i> según los resultados.	Variable, 1 hora proporcional por duración de <i>sprint</i> de 1 semana. Máximo 4 horas por un <i>sprint</i> de 4 semanas	Variable según <i>sprint</i> , cada 1 a 4 semanas
Evento: <i>sprint Retrospective</i>	Scrum Master y Equipo Scrum	Scrum Master y Equipo Scrum	Reunión posterior a la revisión de la iteración para analizar lecciones aprendidas y considerar mejoras a la planificación.	60 a 90 min por semana de iteración (Variable según <i>sprint</i> , Máximo 5 horas por <i>sprint</i> de 4 semanas)	Variable según <i>sprint</i> , cada 1 a 4 semanas

Nota: Adaptado de procesos de Guía SBOK

5.1.3.2 Artefactos

Los artefactos en este marco de trabajo se integran como elementos para la comunicación, priorización y planificación, contienen datos, documentos y registros relevantes del proyecto como sus historias de usuario, requisitos, requerimientos, Declaración de Visión, tareas, avances, entregables entre otros.

Estos elementos proporcionan una visión clara y transparente de los requisitos del proyecto y el progreso de este, ya que permiten el seguimiento del estado del proyecto y garantizan la entrega continua de valor al cliente. Facilitan la organización, la colaboración y la toma de decisiones informadas en todo el ciclo de vida del proyecto.

Product Backlog

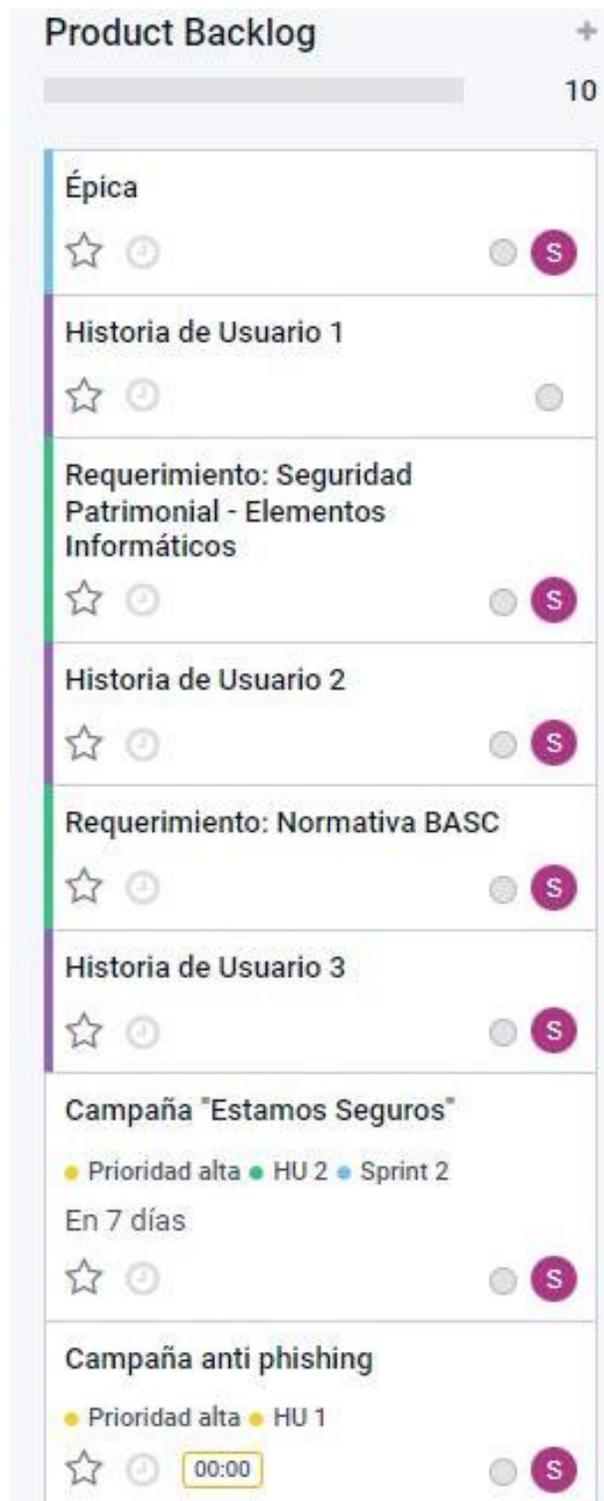
El *Product Backlog* o Pila de producto, contiene la lista de tareas priorizadas, requerimientos, funcionalidades, casos de uso, épicas en caso de aplicar a ese proyecto, historias de usuario, entre otros. Es un artefacto dinámico, se utiliza para registrar las prioridades generales del proyecto en función de lo que el cliente necesita, su dinamismo se debe a que cada iteración se retroalimenta.

El *Product Backlog* debe actualizarse a medida se refinan las historias de usuario, se actualizan tareas, se ajustan prioridades, se agregan funcionalidades o requisitos, se integra un cambio o se registra un avance

El objetivo del *Product Backlog* es facilitar la información y comunicación enfocándose en las tareas prioritarias pendientes establecidas por el *Product Owner* en base al cliente y las estimaciones del equipo.

Se propone para Visual Branding utilizar este artefacto en formato digital por medio del módulo “Proyecto” en Odoo, esta plataforma es el ERP actual de la organización, este módulo tiene un apartado específico de *Product Backlog*, en la siguiente **Figura 5.3** se visualiza su interfaz.

Figura 5.3 Interfaz Product Backlog en módulo de Proyectos en Odoo



Nota: Tomando de <https://visual-branding-stag.odoo.com/>

Dentro de cada actividad o tarea el sistema permite agregar plantillas, se propone colocar las plantillas desarrolladas para los proyectos de Visual Branding, tales como: Declaración de Visión, *Customer Journey*, Historia de Usuario, épicas, documentos complementarios para requerimientos. En la siguiente **Figura 5.4** se visualiza una tarea en Odoo, en descripción de la tarea se permite la incorporación de textos, imágenes y documentos, en los registros se adjuntan las plantillas antes mencionadas.

Figura 5.4 *Pantalla de Tarea en Odoo*

The screenshot shows the Odoo task management interface. At the top, there are navigation tabs: 'ASIGNARME A MÍ', 'PRODUCT BACKLOG', 'TAREAS POR HACER', 'EN PROCESO', 'TERMINADAS', 'PROBLEMA', and 'MÁS'. The current task is titled 'Desarrollo de mensajes claves'. The task details include: Proyecto: Campaña de ciberseguridad; Asignados: G. PM; Valoración: empty; Presupuesto: empty; Prioridad: empty; Cliente: empty; Fecha planificada: 17/11/2023 18:30:00 to 07/12/2023 18:30:00; Fecha límite: 30/11/2023; Etiquetas: HU 1, Sprint 1, 3. The description field is active, showing a text area with the following content: 'La tarea consiste en la creación de mensajes clave que serán utilizados en una campaña de concientización y promoción de la ciberseguridad. Estos mensajes deben ser claros, impactantes y efectivos para educar al público sobre la importancia de proteger sus datos y dispositivos en línea, así como fomentar buenas prácticas de seguridad cibernética. REFERENCIA: LA CIBERSEGURIDAD EMPIEZA CONTIGO En pocas palabras: La ciberseguridad es la protección de dispositivos, sistemas y redes, para evitar el mal uso de éstos y de la información que se almacena o se transmite a través de ellos.'

Nota: Tomando de <https://visual-branding-stag.odoo.com>

sprint Backlog

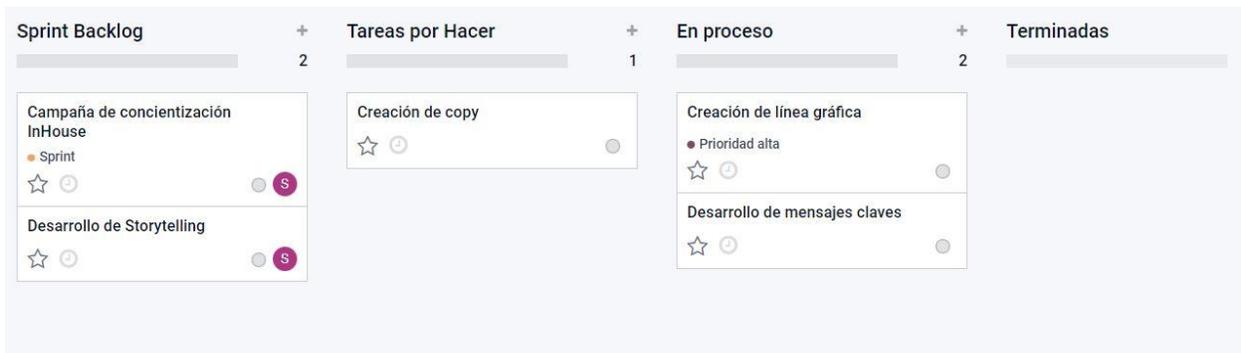
Es el resultado del *Sprint Planning*, se crea al iniciar cada iteración, contiene las tareas y funcionalidades seleccionadas para un *sprint* específico. Se propone que para Visual Branding que el *sprint* Backlog incluya tareas y actividades específicas pero detalladas según el proyecto lo requiera, la o las historias de usuario relacionadas al *sprint* para detallar las funcionalidades

El *sprint* Backlog muestra el escenario con la información requerida para que el equipo de desarrollo autogestione y organice sus actividades del *sprint*, se aplica como una guía diaria para visualizar el estado y progreso del *sprint*.

Durante el *sprint*, el *Sprint Backlog* suele permanecer constante. Los elementos del *Sprint Backlog* se determinan durante la planificación del *sprint*, antes de que este comience. Una vez que el equipo de desarrollo se ha comprometido a trabajar en los elementos seleccionados, se enfoca en completarlos sin realizar cambios significativos en el alcance durante el *sprint*.

Al igual que el *Product Backlog* el *sprint Backlog* se propone aplicar en la herramienta Odoo, a cada tarea contenida en el *sprint* permite asignar responsable, etiquetas, nivel de prioridad, fechas de inicio y fin, notas y documentos, entre otras características de medición y de fácil visualización en *sprint* Backlog, en la siguiente **Figura 5.5** se muestra la interfaz en referencia al *sprint Backlog*

Figura 5.5 Interfaz *sprintBacklog* en módulo de *Proyectos* en *Odoo*



Nota: Tomando de <https://visual-branding-stag.odoo.com>

Incremento

Es el resultado de la iteración, es la materialización del listado de actividades que convergen en un entregable funcional, el entregable se vuelve un incremento a partir del momento en el que es aprobado en el *sprint Review*.

Este es aprobado si es un entregable funcional que cumple con los criterios de aceptación y medidas de calidad requeridas, incluso sometido a pruebas de calidad en caso de ser requerido.

El incremento se suma a resultados de iteraciones previas en caso de no ser el resultado de un primer *sprint*, se busca que cada incremento genere valor al proyecto y acerque progresivamente al cumplimiento de objetivos y finalización exitosa del proyecto.

Se propone que en Visual Branding se aprueben los incrementos por medios de una plantilla de comunicación donde se solicite la firma digital de la persona con el Rol de cliente y *Product Owner*, se sugiere tener dos firmas para garantizar la satisfacción del cliente.

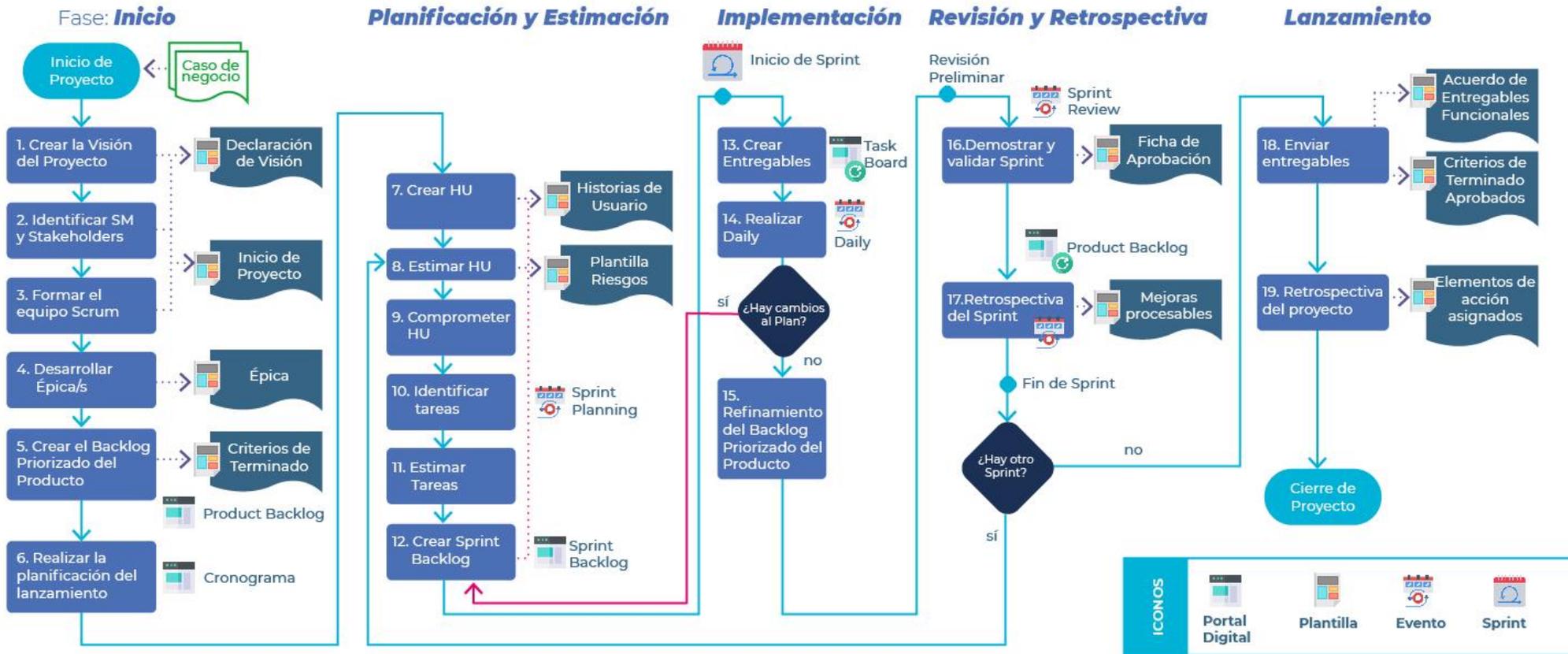
5.1.4 Procesos Aplicados

El marco de trabajo propuesto consta de 19 procesos en total divididos en 5 fases, en el siguiente diagrama se explica como estos procesos interactúan y se relacionan con sus artefactos y eventos.

El marco de trabajo para Visual Branding graficado en la **Figura 5.6** aborda todo el ciclo de gestión de un proyecto adaptativo, en estos 19 procesos planteados se presenta el recorrido integral para aplicar los principios ágiles y del marco de trabajo Scrum sin que se vuelva una aplicación demasiado extensa o poco sostenible para la empresa.

Se han desarrollado diversas plantillas integradas como herramientas dentro de los procesos. Estas plantillas se presentan más adelante para mayor claridad. Cada una de ellas muestra números que indican el orden en el que deben llenarse.

Figura 5.6 Diagrama de Proceso por Fases



Nota: Adaptación de Procesos Scrum por fases.

5.1.4.1 Inicio

Al iniciar el proyecto y antes de la fase de inicio, se propone a la organización tener previamente el Caso de Negocio del proyecto definido, ya que proporciona claridad en cuanto a los objetivos y beneficios esperados del proyecto, alineándolo con las metas de la empresa. Además, facilita y justifica la asignación de recursos, evalúa la viabilidad, establece métricas de éxito y brinda claridad de la estrategia detrás del proyecto.

Esta fase de inicio de la **Figura 5.7** está compuesta por seis procesos, en ella se define la visión del proyecto basada en el Caso de Negocio, se identifican los roles clave, se establecen los procesos fundamentales de Scrum y se comienza a dar forma a las Épicas.

Figura 5.7 *Procesos de Inicio*

Procesos de Scrum	Entrada	Herramienta	Salida
1 Crear la visión del proyecto	Project Business Case	Reunión de la visión del proyecto y Plantilla de Declaración de Visión de Proyecto	Product Owner y Reunión de la visión del proyecto
2 Identificar al Scrum Master y Stakeholder	<i>Product Owner</i> , Reunión de la visión del proyecto	Criterios de Selección	Scrum Master y <i>Stakeholders</i>
3 Procesos fundamentales de Scrum	Product Owner, <i>Scrum Master</i> , Reunión de la visión del proyecto	Selección del equipo Scrum y Plantilla de Inicio de Proyecto	Equipo Scrum
4 Desarrollar Épicas	Equipo principal de Scrum, Declaración de la visión del proyecto	Reuniones de grupo de usuarios y Plantilla de Épicas	Épicas, Prototipos
5 Crear el Backlog priorizado del producto	Equipo principal de Scrum, Épicas y Prototipos	Métodos de priorización de historias de usuario	Backlog Priorizado del Producto y Criterios de Terminado
6 Realizar la planificación de lanzamiento	Equipo principal de Scrum, <i>Stakeholders</i> , Declaración de la visión del proyecto, Backlog Priorizado del Producto y Criterios de Terminado	Sesiones de planificación del lanzamiento, Métodos de priorización del lanzamiento	Cronograma de lanzamiento, Duración del <i>Sprint</i>

Nota: Adaptación de Guía SBOK

Se crearon para Visual Branding una serie de plantillas sencillas que acompañan ciertos procesos, una de ellas es la Declaración de la visión del proyecto de la **Figura 5.8**, su propósito principal es establecer una comprensión clara y compartida de los objetivos, el alcance y los beneficios del proyecto entre todos los interesados clave. Sirve como una guía fundamental para el equipo de Scrum al definir la dirección general del proyecto y alinear las actividades y decisiones con los objetivos estratégicos de la organización. se busca facilitar que todos los involucrados tengan una comprensión clara de los objetivos.

Si bien estas plantillas se crearon fuera del sistema estarán disponibles en el *Product Backlog* por medio de una conexión al módulo Documentos de Odoo, de esta forma se centraliza la información y se tienen repositorios completos por proyectos.

Figura 5.8 Plantilla de Declaración de visión del Proyecto

Visual Branding DECLARACIÓN DE VISIÓN DEL PROYECTO

Público Objetivo Fecha Código

Público Objetivo 1 2 3

Propósito 4

Beneficios y valor 5

Requerimientos Clave 6

Restricciones 7 Contexto 8

Nota: Elaboración Propia

Por otra parte, se creó la Plantilla de Inicio de Proyecto en la **Figura 5.9**, esta se completa durante los primeros 3 procesos, al definirse los roles del Equipo Scrum, y los *Stakeholders*, por trazabilidad el formato incluye: Id de proyecto, Equipo, *Stakeholders*, Clientes y Necesidades.

Figura 5.9 Plantilla Inicio de Proyecto

The image shows a project initiation template form for 'Visual Branding'. The form is divided into eight numbered sections:

- 1** Nombre de Proyecto
- 2** ID de Proyecto
- 3** Cliente/s
- 4** Necesidades
- 5** Stakeholders (with sub-fields: Cliente:, Usuarios:, Patrocinador:)
- 6** Presupuesto
- 7** Equipo Scrum (with sub-fields: Product Owner:, Scrum Master:, Equipo de Desarrollo:)
- 8** Lanzamiento

Nota: Elaboración Propia

El siguiente proceso consiste en la creación de Épicas, un proyecto puede tener una o varias épicas, se crean cuando se identifica una necesidad o requisito de alto nivel, generalmente una épica se aborda en más de un *sprint*. Posteriormente se recopilan detalles iniciales sobre la épica, se define un nombre, una descripción de alto nivel y el valor esperado.

Este documento es dinámico ya que posteriormente se descompone en historias de usuario más pequeñas y manejables que se pueden incluir en *sprints* individuales.

Si el proyecto cuenta con más de una épica estas deben priorizarse en función del valor y otros factores relevantes para el proyecto. Esto se realiza en colaboración con el *Product Owner* y los interesados.

Las épicas cumplen con un lineamiento global y definen de forma general las Historias de usuario, describen las funcionales requeridas desde una perspectiva completa, propone contener la información en la siguiente plantilla de la **Figura 5.10** y vincularla en el *Product Backlog en Odo*.

Figura 5.10 Plantilla para Épicas

Visual Branding

ÉPICA - NOMBRE DE ÉPICA

ID de Proyecto **1**

10 PRIORIDAD ALTA - MEDIA - BAJA

CANTIDAD DE HU 0 **11**

ID de ÉPICA **2**

Descripción **3**

Valor Esperado **4**

Estimación **9**

ID HU	Característica	Resultado	Criterio de Aceptación	Prioridad
HU 1	5 ...→	6	7	8
HU 2				
HU 3				
HU 4				
HU 5				

Nota: Elaboración Propia

Otra plantilla para aplicar en esta etapa es la de los criterios de terminado en la *Figura 5.11*, estos son importantes ya que funcionan como las reglas a seguir, eliminan cualquier confusión sobre lo que debe cumplir una tarea para considerarse terminada. Se utilizan para asegurarse de que un trabajo cumpla con los estándares de calidad necesarios. Cuando se trabaja en una historia de usuario se consideran los criterios de terminado como una lista de verificación que asegura que el resultado cumple con la calidad. Se diseñó una plantilla que servirá como una guía para establecer los criterios de terminado. De esta manera, todo el equipo visualizará lo que se espera y el trabajo se realiza de manera uniforme

Figura 5.11 *Plantilla de Criterios de Terminado*

Visual Branding		CRITERIOS DE TERMINADO	
ID de Proyecto		Proyecto	
Criterios de Terminado	Aprobación	Responsable de Aprobar	HU
1	✓		
2	✓		
3	X		
Pruebas y Documentos Requeridos			

Nota: Elaboración Propia

5.1.4.2 Planificación y Estimación

En la segunda fase, que es la etapa de planificación y estimación, el marco de trabajo propuesto busca el enfoque centrado en las necesidades del cliente y las prioridades del negocio. El primer proceso es la creación de las Historias de Usuario que se convierten en el núcleo de la planificación.

Las Historias de Usuario, inicialmente están contenidas en Épicas, en esta fase evolucionan de conceptos generales a especificaciones detalladas. Son refinadas y estimadas en términos de unidades de esfuerzo.

El equipo desde su experiencia, perspectivas y conocimiento multidisciplinario participa en la estimación de las Historias de Usuario, en caso de tener alguna diferencia de criterio el equipo aborda los puntos para llegar a un acuerdo en la estimación. Posteriormente se comprometen con la realización de estas historias.

Las Historias de Usuario se descomponen en tareas más pequeñas que también se estiman, para luego organizarlas por *sprints*, lo que permite crear un *sprint* Backlog para cada iteración que está a punto de comenzar.

Esta fase está integrada por seis procesos específicos descritos en el **Cuadro 5.4** con sus respectivas entradas, herramientas y salidas, en el siguiente cuadro se desglosan los seis procesos.

Cuadro 5.4 *Procesos de Planificación y Estimación*

	Procesos de Scrum	Entrada	Herramienta	Salida
7	Crear Historias de Usuario	Equipo principal de Scrum, Backlog Priorizado del Producto, Criterios de terminado, Épicas	Experiencia en la redacción de historias de usuario	Historias de usuarios, Criterio de aceptación de historias del usuario
8	Estimar historias de usuario	Equipo principal de Scrum, Historias de usuarios	Reuniones de planificación del <i>sprint</i> , Métodos de estimación	Historias del usuario estimadas
9	Comprometer hisotiras de usuario	Equipo principal de Scrum, Historias del usuario estimadas, Duración del sprint	Reuniones de planificación del <i>sprint</i>	Historias de usuario comprometidas
10	Identificar tareas	Equipo principal de Scrum, Historias de usuario comprometidas	Reuniones de planificación del <i>sprint</i> , Descomposición	Lista de tareas
11	Estimar tareas	Equipo principal de Scrum, Lista de tareas, Criterios de aceptación de historia de usuario, Riesgos identificados	Reuniones de planificación del <i>sprint</i> , Criterios de estimación, Métodos de estimación	Effort Estimated Task List , Lista de tareas actualizada
12	Crear el Spring Backlog	Equipo principal de Scrum, Effort Estimated Task List, Duración del sprint	Reuniones de planificación del <i>sprint</i> , Herramientas de seguimiento del <i>sprint</i>	Sprint Backlog, Sprint Burndown Chart

Nota: Adaptación de Guía SBOK

Los primeros tres procesos de esta fase hacen referencia a las Historias de Usuario, es un elemento importante ya que documentan requerimientos y funcionalidades de manera simple y comprensible. Hay tres preguntas clave para formularlas ¿Quién? ¿Qué? y ¿Por qué? Con ellas se describe lo que el usuario final necesita.

Los Criterios de Aceptación acompañan la historia de usuario ya que funcionan como lista de verificación que le dice al equipo si la historia se ha completado de manera satisfactoria.

Se propone un diseño de plantilla Historias de Usuario que incluye estos Criterios de Aceptación. En la siguiente **Figura 5.12** se muestra la plantilla que contiene los datos necesarios para comprender el requerimiento, para conservar la trazabilidad esta plantilla se codifica y se identifica un responsable de la Historia de Usuario. Se incorporó dentro de la plantilla la estimación de esfuerzo.

Figura 5.12. Plantilla de Historia de Usuario

☆ Historia de Usuario 1

Proyecto	Campaña de ciberseguridad	1	Cliente/s y Usuarios	2
Puntos de Estimación		6	Fecha planificada	10 30/11/2023 19:25:00 → 30/12/2023 19:25:00
Épica a la que pertenece		3	Fecha límite	9 04/01/2024
Prioridad		7	Etiquetas	Prioridad alta x 11
Responsable		8		

Descripción Criterios de Aceptación 5

¿Quien? 4

¿Qué?

¿Por qué?

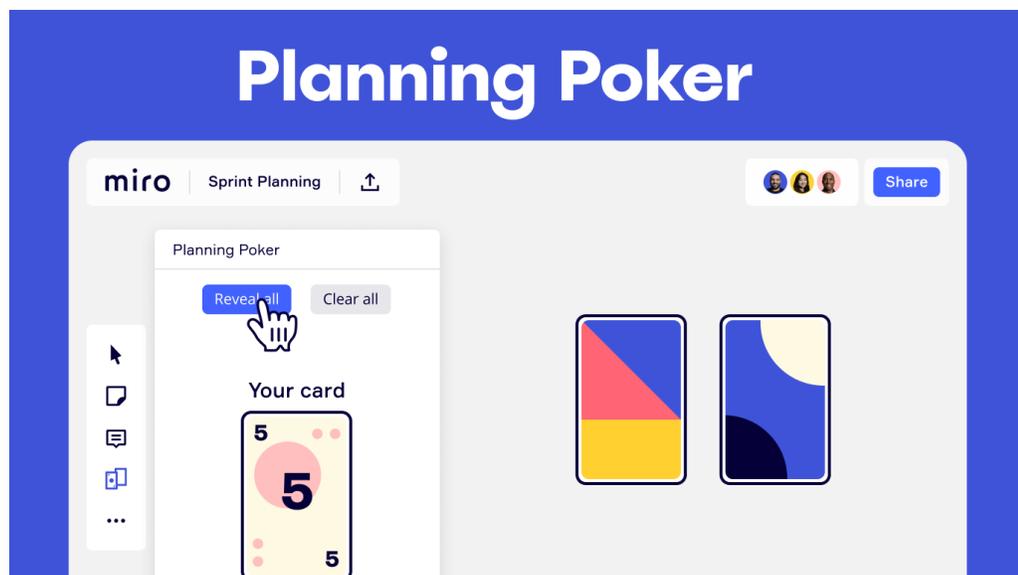
Desgloce de Historia de Usuario

Nota: *Elaboración propia*

Para el proceso de estimación de esfuerzo de la historia de usuario se seleccionó el método *Planning Poker* para ello se requiere la participación de todo el equipo Scrum, tener historias de usuario claras y detalladas, y cartas, se propone utilizar la secuencia de Fibonacci, donde cada número es la suma de los dos números anteriores, es decir cartas de a 100 según esta escala. El objetivo es facilitar la estimación colaborativa y rápida de cada historia de usuario del Sprint.

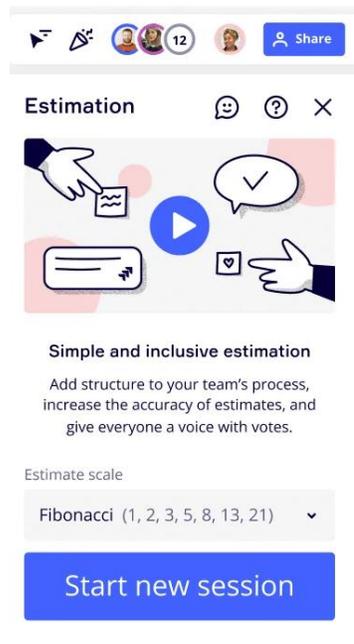
Se propone se aplique en sesiones presenciales o virtuales haciendo uso de un panel colaborativo en Miro, una herramienta con la cuenta la empresa y posee una plantilla para aplicar este método.

Figura 5.13 *Plantilla de Planning Poker en Miro*



Nota: Tomado de <https://miro.com/marketplace/planning-poker/>

Figura 5.14 Captura de pantalla de escala de estimación disponible en Miro



Nota: Tomado de <https://miro.com/marketplace/planning-poker/>

La dinámica comienza con la presentación de lo historia de usuario por parte del *Product Owner*, seguido de preguntas para aclarar dudas. Luego, cada miembro del equipo reflexiona y selecciona una carta de *Planning Poker* que representa su estimación para la tarea; se comparan las estimaciones y, si hay discrepancias, se discuten, los participantes con la carta más baja y la más alta explican sus motivos de su selección, posteriormente se realiza otra ronda de votación, se selecciona la votación con el registro más cercano, buscando hacia arriba, si hay un rango mayor a 6 cartas se aplica otro método para llegar a un acuerdo. Existe la posibilidad de seleccionar 3 cartas no numéricas, estas pueden ser el símbolo de infinito que indica que la historia de usuario debe fraccionarse ya que no alcanza el Sprint para completarse, el símbolo de pregunta que indica que no se sabe cuál podría ser la complejidad y la carta con el símbolo de taza para proponer un descanso de la sesión.

El método complementario, en caso de encontrar desacuerdos se aplica el "Puño de Cinco" o "Fist of Five" por su fácil comprensión y funcionamiento, no requiere de herramientas adicionales y promueve la participación y debate de cada miembro.

En este método se genera un debate sobre la estimación de un elemento, los miembros del equipo utilizan una escala de uno a cinco, expresan con sus dedos su estimación. Su métrica funciona así:

Un dedo significa que no están de acuerdo con la conclusión del grupo y tienen grandes inquietudes, mientras que cinco dedos indican total acuerdo. Este enfoque no solo busca alcanzar un consenso, sino también promueve el debate, ya que cada miembro del equipo debe explicar su estimación. Además, permite que los miembros expresen cualquier problema o inquietud.

La métrica estándar para este método se ilustra en la siguiente **Figura 5.15**

Figura 5.15 Métrica para aplicar el método



La segunda parte de los procesos en esta fase se enfoca en identificar, estimar las tareas que conformarán el *sprint Backlog*, para ello no se creó una plantilla de tarea sino más bien utilizar una herramienta digital, esto debido a que el 40% del equipo que realiza proyectos trabaja desde casa y el 60% en sitio.

Dentro del panel de proyectos de Odoos que se abordó el uso de los Artefactos en el caso de Visual Branding. Se propone se gestionen las tareas por medio de esta herramienta, brinda la

oportunidad de uso de etiquetas para facilitar su visualización, también permite el ingreso de fechas de planificación y fecha límite para esa tarea. Se agregaron los campos de: Prioridad, Estimación de Esfuerzo seleccionando la valoración del uno al cinco, Dependencia y Estado para facilitar la actualización de esta.

La plataforma tal como lo muestra la **Figura 5.16** ofrece una sección de descripción donde se pueden insertar imágenes o tablas si la actividad requiere más información. Incluye también una pestaña para el registro de horas invertidas en la tarea llamada “Partes de hora”.

Figura 5.16 Ventana de Tarea en Módulo Proyecto de Odoo



Nota: Tomando de <https://visual-branding-stag.odoo.com>

El proceso final en esta fase es la creación del *sprint Backlog*, lista de tareas que el Equipo Scrum se compromete a completar durante el *sprint*, se ejemplifica en las figuras: **Figura 5.17** y **Figura 5.18**. Este conjunto de tareas se presenta visualmente en un "*Scrumboard*" el cual se propone se aplique en la misma plataforma de Odoo para automatizar los ajustes.

Figura 5.17 Ejemplo de *sprint Backlog* en Vista Tablero en Odoo



Nota: Tomando de <https://visual-branding-stag.odoo.com>

En el caso de que se identifique un riesgo relacionado a la tarea, se agrega una o varias actividades de mitigación de riesgos *sprint Backlog*.

Figura 5.18 Vista Tablero del sprint



Nota: Tomando de <https://visual-branding-stag.odoo.com>

El panel de Odoo cumple con la función del “Effort Estimated Task List”, tal como se visualiza en la **Figura 5.19**, ya que cada tarea tiene un valor de estimación de esfuerzo del 0 al 100 correspondiente al método “*Planning Poker*”. En el detalle de la tarea esta ese registro del esfuerzo, también en la vista general del Tablero Scrum y en la vista lista por medio de las etiquetas, las cuales sirven para aplicar filtros y obtener visualizaciones según se requieran.

Figura 5.19 Vista Lista de sprint

Tarea	Etiquetas	Progreso	Estado
Creación de copy	HU 1, Sprint 1, 3	0%	Tareas por Hacer
Campaña de concientización InHouse	Prioridad alta, HU 1, Sprint 1, 5	0%	En proceso
Desarrollo de mensajes claves	HU 1, Sprint 1, 3	0%	Tareas por Hacer
Creación de línea gráfica	Prioridad alta, Sprint 1, 4	100%	En proceso
SubContratar nuevo fotografo	Riesgo	0%	En proceso
Diseño de anuncios internos	HU 1, Prioridad baja, 3	0%	Tareas por Hacer
Creación de Story Telling	HU 1, Sprint 1, 4	0%	Terminadas

Nota: Tomando de <https://visual-branding-stag.odoo.com>

El “*sprint Burndown Chart*” mencionado en el cuadro de proceso, es una gráfica que se crea durante la fase de planificación del *sprint*, antes de que comience la implementación del trabajo del *sprint*, Visual Branding al contar con Odoo tiene preconfigurada esta herramienta. El

sprint Burndown chart se utilizará en la siguiente fase según el registro de las tareas proyectadas en el *sprint* y su respectivo seguimiento diario.

5.1.4.3 Implementación

La tercera fase se enfoca en la ejecución de tres procesos que abordan la creación de entregables, esta se visualiza en el **Cuadro 5.5**

La realización de reuniones diarias de seguimiento y el constante refinamiento del *Backlog* Priorizado del Producto. Al seguir estos procesos se busca maximizar la eficiencia del equipo y se garantizar que el proyecto avance de acuerdo con los objetivos establecidos en el *sprint*. El enfoque es claro, el ejecutar tareas que contribuyan a la creación de entregables según lo requiera el *sprint*, la comunicación constante y la adaptación continua del *sprint backlog*.

Cuadro 5.5 *Procesos de Implementación*

Fase	Procesos de Scrum	Entrada	Herramienta	Salida
Implementación	13 Crear entregables	Registro de Equipo principal de Scrum, <i>sprint</i> Backlog, Scrumboard, Impediment Log	Experiencia del equipo, ScrumBoard.	Entregables del <i>sprint</i> , Scrumboard actualizado
	14 Realizar Daily	Registro de Equipo Scrum, Scrum Master, <i>sprint</i> Burndown Chart, Impediment Log	Daily Standup, Tres preguntas diarias	<i>sprint</i> Burndown Chart actualizado, Impediment Log actualizado
	15 Refinar el Backlog Priorizado del Producto	Registro de Equipo Scrum y Equipo principal de Scrum, Backlog Priorizado del Producto	Reunión de revisión del Backlog, Priorizado del Producto	Backlog Priorizado del Producto actualizado

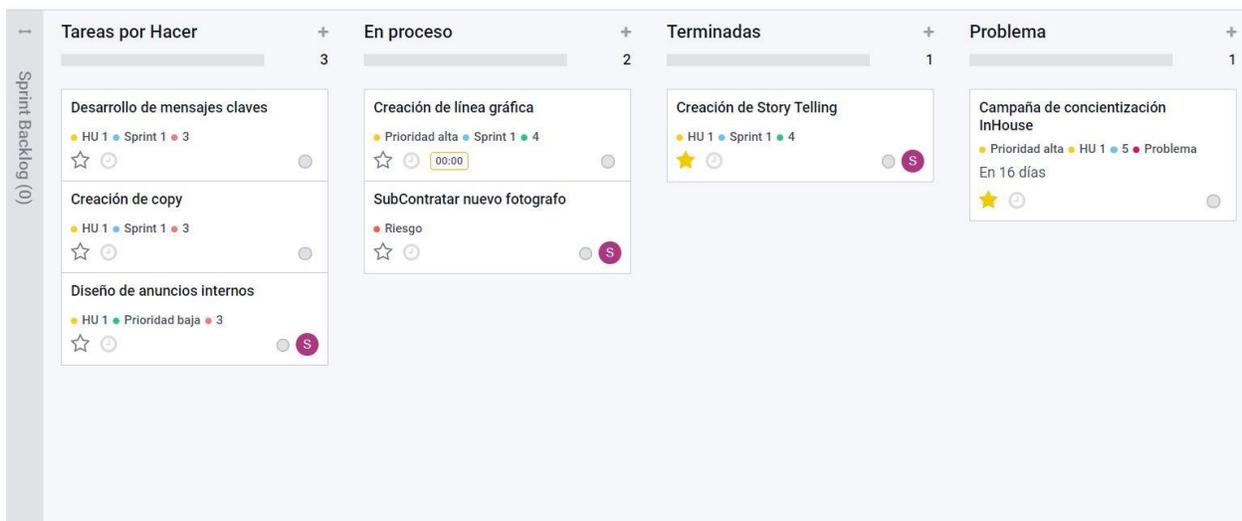
Nota: Adaptación de Guía SBOK

El primer proceso es la creación de entregables, el equipo de desarrollo se centra en llevar a cabo las tareas planificadas en el *sprint* Backlog. Tal como lo indica el **Cuadro 5.5** en el primer proceso se requiere de la experiencia del equipo para ejecutar directamente las tareas y priorizarlas o ajustarlas en base a su criterio.

Se propone también utilizar el *ScrumBoard*, como herramienta en este proceso para contener las tareas del *sprint* y ser visibles por medio de columnas en el tablero, esto proporciona al equipo Scrum visibilidad para un seguimiento eficaz del trabajo y de las actividades.

Ya que el *ScrumBoard* de Visual Branding estará en Odoo, tal como se muestra en **Figura 5.20** se propone activar una columna con el nombre “Problema” y una etiqueta con el mismo nombre para identificar en el *Board* una tarea que presenta un problema o impedimento, esto funcionaria como lo que en Scrum se conoce como “*Impediment Log*”, al resolverse el problema esta etiqueta se quita y la tarea vuelve a la columna de “En Proceso”. En proceso que se materialice un riesgo que afecte la ejecución de tareas prioritarias, se incluirán en las tareas del *sprint* las medidas para contener el riesgo.

Figura 5.20 Vista de *ScrumBoard* de Visual Branding en Odoo



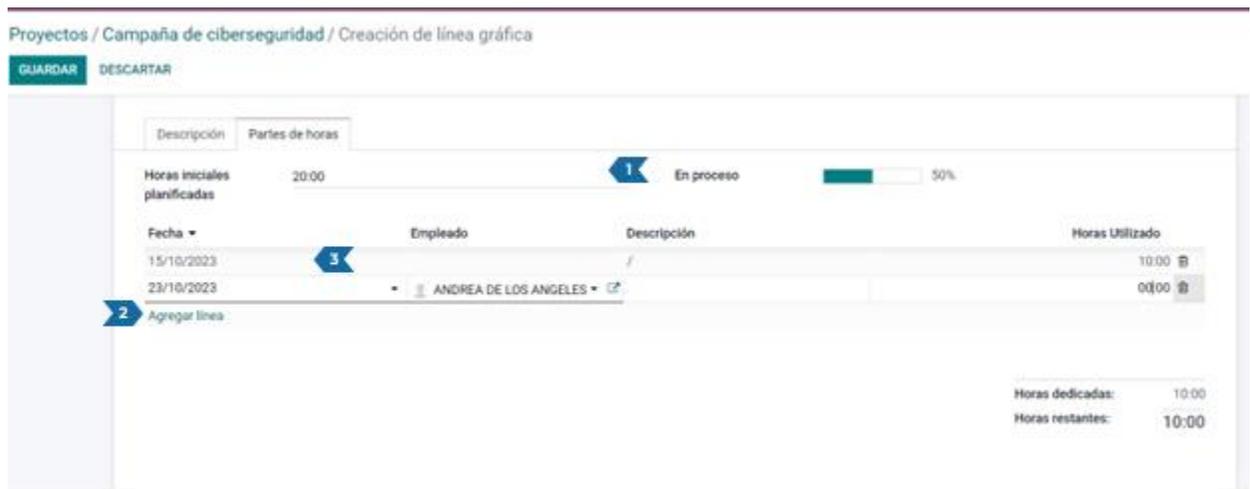
Nota: Tomado de <https://visual-branding-stag.odoo.com>

En este proceso de ejecución cada miembro del equipo de desarrollo es responsable de una o varias tareas, por lo que debe tener un control del nivel de avance que tiene por cada una.

Vale la pena destacar que el equipo de desarrollo debe tener en cuenta los Criterios de Terminado que corresponden al *sprint*, y tomar en cuenta las actividades para hacer las revisiones y pruebas de calidad que se requieran según las Historias de Usuario y los Criterios indicados por los *Stakeholders*.

Para facilitar el control y trazabilidad se propone que cada miembro del Equipo Scrum ingrese el tiempo invertido para esa tarea diariamente, al ingresar a cada tarea, Odoo contiene una pestaña de Partes por hora que funciona como una bitácora, al registrar el tiempo invertido en horas por tarea, se recopila data de valor que en procesos posteriores pueden ser consultados.

Figura 5.21 Pantalla de registro de Parte de Horas por Tarea



Nota: Tomado de <https://visual-branding-stag.odoo.com>

El segundo proceso en la fase Implementación es la realización de *Daily*, el cual consiste en llevar a cabo reuniones diarias de seguimiento, estas se proponen sean concretas, serán una práctica regular en Visual Branding. Estas reuniones se llevarán a cabo a primeras horas de la mañana procurando mantener un horario estándar para ellas, su duración será de 15 minutos, la

modalidad de esta reunión será virtual por medio de *Microsoft Teams*, ya que es el canal de comunicación autorizado por Visual Branding para realizar video llamadas.

Figura 5.22 Pantalla de Configuración de periodicidad de sesiones Daily en Microfot Teams

Establecer periodicidad

Inicio

Repetir cada

Fin

Se produce todos los días empezando el 23/10/2023 hasta el 13/11/2023

Tomado de: *Microsoft Teams*

Las ventajas de utilizar esta plataforma son: la creación de sesiones recurrentes de forma automática como en la **Figura 5.22** y **Figura 5.23**, facilidad para la creación de listas de asistencia, opciones de transcripción de la llamada, visibilidad de reloj en la llamada esto facilita el control del tiempo durante la sesión, los miembros de los equipos ya están familiarizados con la plataforma. *Teams* al ser parte de la plataforma *Microsoft* de Visual Branding es compatible con las configuraciones de seguridad en caso de proyectos con mayor grado de confidencialidad.

Figura 5.23 Ejemplo de calendarización de sesiones *Dayli*.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
30 Oct	31	1 Nov	02	03	04	05
7:45 Dayli Scrum - Proyecto						
06	07	08	09	10	11	12
7:45 Dayli Scrum - Proyecto						
13	14	15	16	17	18	19
7:45 Dayli Scrum - Proyecto	8:00 Sprint Review - Sprint					

Nota: Tomado de: Microsoft Teams

En esta reunión se busca mantener a todo el Equipo Scrum al tanto de los avances en el proyecto y de cualquier obstáculo que pueda estar obstaculizando el progreso. Se propone estructurar cada *Daily* en base a 3 preguntas clave por integrante del equipo, en el caso si aplica se agrega una cuarta pregunta:

¿Qué acciones o tareas he terminado desde la última reunión?

¿Qué tengo planeado hacer antes de la siguiente reunión?

¿En este momento estoy enfrentando algún impedimentos u obstáculos? ¿Cuál es?

En caso de que aplique hubiese un obstáculo en la última reunión se incluye la pregunta:

¿Cuál es el estatus del obstáculo?

Las *Dailys* además de fortalecer la comunicación efectiva en el equipo y resolución rápida de problemas, estas reuniones generan el insumo para actualizar el *ScrumBoard* con sus 4 columnas incluyendo la nombrada “Problemas”.

Como parte del proceso el equipo actualiza en tiempo real el "*sprint Burndown Chart*", esta gráfica muestra cuánto trabajo queda pendiente en el *sprint* actual, permite que el equipo de

desarrollo, el *Scrum Master* y el *Product Owner* tengan una visión clara de cómo se están desarrollando las actividades planificadas.

El *sprint Burndown Chart* de la **Figura 5.24**, facilita identificar de manera temprana si el equipo está avanzando según lo planeado o si se está quedando atrás. Si la línea en el gráfico se encuentra por encima de la línea de referencia, es una señal de que el trabajo no se está realizando a la velocidad esperada. Esta herramienta fomenta la comunicación, transparencia dentro del equipo y con los interesados incluso puede servir como una fuente de motivación para mantener el rendimiento.

Figura 5.24 Vista de *Burndown Chart*



Nota: Tomado de <https://www.odoo.com>

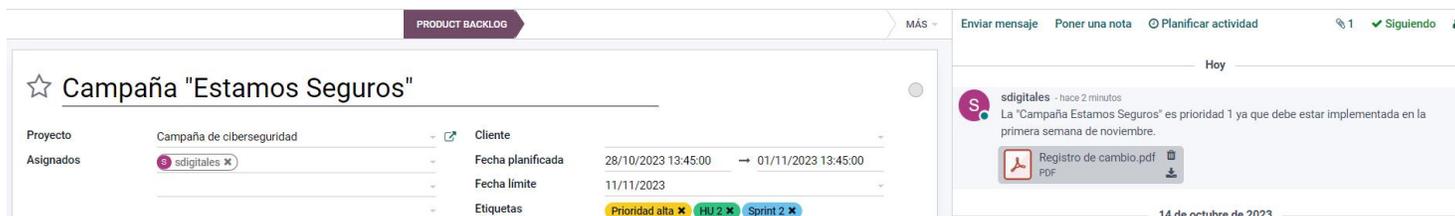
El tercer proceso consiste en Refinar el Backlog Priorizado del Producto, en caso de enfrentar cambios en el *sprint* o en el proyecto en general. El *Product Owner* estará en constante comunicación con el cliente y usuarios, a partir de los cambios y cambios prioridades planteados por los *Stakeholders*, el *Product Owner* comprende las necesidades y las traslada al Equipo Scrum.

Estos analizan y toman decisiones para la actualización del Backlog Priorizado del Producto al ser necesario, el resultado de estas actualizaciones puede resultar en:

- Ajustes a historias de usuario.
- Modificación o inclusión de criterios de aceptación
- Ajuste en prioridades
- Incluso la cancelación de historias de Usuario.

Se propone que todo resultado de este proceso se registre en el sistema, automáticamente se genera un registro de los cambios realizados, sin embargo, en caso de ser necesario la plataforma permite crear comentarios o mensajes con adjuntos donde se detallen los ajustes. Tal como se visualiza en la siguiente **Figura 5.25**.

Figura 5.25 Vista de ajuste en Requerimiento registrado en Product Backlog



Nota: Tomado de <https://visual-branding-stag.odoo.com>

El marco de trabajo planteado propone que se planifiquen reuniones regulares de revisión del Backlog Priorizado del Producto cada semana, o bien cada dos o tres semanas, según las exigencias del proyecto y su contexto. Al evaluar, actualizar y refinar el Backlog oportunamente se garantiza que esté alineado con los requisitos en constante evolución y con las necesidades del cliente.

5.1.4.4 Revisión y Retrospectiva

Para la propuesta de marco de trabajo en Visual Branding, se han incorporado dos procesos relacionados con la entrega de valor en cada proyecto, en ambos casos son procesos que se realizan por medio de eventos o reuniones.

En el primero se presentan los entregables al *Product Owner* y a los clientes, usuarios y patrocinador si es requerido, en este proceso se busca demostrar y validar los entregables realizados en el *sprint*.

El segundo proceso se relaciona con la retroalimentación y el aprendizaje, por medio del análisis de las lecciones aprendidas durante el *sprint*.

En el **Cuadro 5.6** se desglosan ambos procesos de esta fase.

Cuadro 5.6 *Procesos de Revisión y Retrospectiva*

Fase	Procesos de Scrum	Entrada	Herramienta	Salida
Revisión y retrospectiva	16 Demostrar y validar el <i>sprint</i>	Equipo principal de Scrum, Entregables del <i>sprint</i> , <i>sprint</i> Backlog, Criterios de terminado, Criterio de aceptación de las historias del usuario	Reuniones de revisión del <i>sprint</i>	Entregables aceptados , Ficha de Aprobación
	17 Retrospectiva del <i>sprint</i>	Scrum Master, Equipo Scrum, Salidas de Demostrar y validar el <i>sprint</i>	Reunión de retrospectiva del <i>sprint</i>	Agreed Actionable Improvements (Mejoras viables acordadas) , Resumen de Lecciones aprendidas de <i>sprint</i>

Nota: Adaptación de Guía SBOK

Se propone que el proceso de demostrar y revisar el *sprint* inicie con revisión preliminar de los entregables del *sprint* por parte del *Product Owner*, validando los criterios de aceptación de la historia de usuario al menos dos días antes del *sprint Review*.

Posteriormente, se programa la reunión para realizar el *sprint Review*, durante esta reunión, el equipo de desarrollo presenta los entregables del *sprint*. Se recomienda que la presentación sea clara y se enfoque en las funcionalidades prioritarias de la Historia de Usuario. El equipo Scrum debe prestar atención a la retroalimentación de los *Stakeholders*, sin embargo, el *Product Owner* es el encargado de registrar los comentarios en la ficha de aprobación, la cual se firma al finalizar la reunión.

La ficha de aprobación de la **Figura 5.26**, es una herramienta diseñada para que el equipo evidencie y respalde las aprobaciones de los usuarios y clientes, en ella se enlistan los entregables su aprobación y rechazo y se ingresan comentarios relevantes, en la parte inferior se solicitan las firmas de quien revisa, quien aprueba y la firma del *Product Owner*.

Figura 5.26 Diseño de Ficha de Aprobación

Visual Branding		FICHA DE APROBACIÓN	
ID de Proyecto		Fecha	SPRINT
Entregables	Estado	Comentario	Historias de U
1	✓		
2	✓		
3	X		
Comentarios Adicionales			
Revisado por		Aprobado por	Product Owner

Nota: Elaboración Propia

Finalmente, se actualiza el *Product Backlog* con el incremento entregables aprobados se enlistan y se registra el incremento en el *Product Backlog*.

El proceso de Retrospectiva del *sprint* consiste en desarrollar una reunión de retroalimentación, donde cada miembro del Equipo Scrum exponga experiencias de aprendizaje que obtuvo durante el *sprint*, el objetivo es identificar puntos positivos para aplicar en futuros *sprints* o bien identificar puntos de mejora que puedan corregirse y aplicarse.

Se enlistan estas preguntas como puntos importantes a cuestionar para tener una retroalimentación más completa durante todo el proyecto.

¿Qué se hizo bien?

¿Qué se hizo mal?

¿Qué se puede mejorar?

¿Qué se debe mantener?

¿Qué se aprendió?

Para evaluar objetivamente el desempeño del equipo durante el *sprint* se propone tres indicadores clave en función de: Cumplimiento de historias de usuario completadas, tiempo de respuesta en resolución de problemas y porcentaje de historias de usuario rechazadas.

Cuadro 5.7 *Indicadores de Desempeño del Equipo Scrum*

Indicador	Descripción	Fórmula	Meta Sugerida
Historias de Usuario Completadas	Mide la cantidad de historias de usuario que se han completado exitosamente durante un <i>sprint</i> .	$\frac{\text{Porcentaje de Historias de Usuario Completadas}}{\text{Porcentaje de Historias de Usuario Comprometidas}}$	Completar al menos el 80% de las historias comprometidas.
Tiempo Promedio de Resolución de Problemas	Mide el tiempo promedio que el equipo dedica a resolver problemas o impedimentos durante el <i>sprint</i> .	$\frac{\text{Suma del tiempo dedicado a resolver problemas en el } \textit{sprint}}{\text{Número de problemas resueltos}}$	Reducir el tiempo promedio de resolución de problemas en un 10% respecto al <i>sprint</i> Anterior.

Porcentaje de Historias Retornadas	Evalúa qué porcentaje de las historias de usuario se devuelven o rechazan.	(Número de Historias de Usuario Retornadas / Número Total de Historias de Usuario) x 100	Máximo 5%.
------------------------------------	--	--	------------

Nota: Elaboración Propia

Estos indicadores del **Cuadro 5.7** se enfocan en evaluar la eficacia, el manejo del tiempo y satisfacción del cliente. En caso de un incumplimiento en las metas de los indicadores, se sugiere se registren e implementen acciones correctivas según el procedimiento del SIG de Visual Branding, el cual incluye en análisis de causa raíz.

Las lecciones aprendidas identificadas se enlistan en la plantilla Resumen de Lecciones Aprendidas del *sprint*, estas se incluyen en los mensajes de seguimiento del Proyecto en el panel de Odo, las *Agreed Actionable Improvements* (Mejoras viables acordadas) en caso de incluirse como actividades se incluyen en los siguientes *sprints*.

5.1.4.5 Lanzamiento

Se propone que esta fase inicie en el momento en el que se entrega el *sprint* Final, consta de dos procesos según el **Cuadro 5.8**, el primero es Enviar los entregables, si bien durante todo el proyecto se han hecho entregas por *sprint*, este proceso consiste en consolidar entregables, no solo a nivel de funcionalidad sino como un todo, incluyendo manuales o recursos que pertenezcan al proyecto. Vale destacar que se toman en cuenta todos los puntos de Criterios de Terminado que se definieron en procesos anteriores.

El Segundo proceso es la Retrospectiva del proyecto, consiste en una reunión del Equipo Scrum y los *Stakeholders*, donde se exponen las lecciones aprendidas durante el proyecto desde diferentes respectivas.

Cuadro 5.8 *Procesos de Lanzamiento*

Fase	Procesos de Scrum	Entrada	Herramienta	Salida
Lanzamiento	18 Enviar entregables	Registro de <i>Product Owner</i> , <i>Stakeholders</i> , Entregables aceptados, Cronograma de planificación del lanzamiento	Métodos de desplazamiento organizacional	Acuerdo de entregables funcionales
	19 Retrospectiva del proyecto	Registro de Equipo principal de Scrum	Reunión de la retrospectiva del proyecto	Agreed Actionable Improvements, Assigned Action Items y fechas límite

Nota: Adaptación de Guía SBOK

Se propone que el proceso de Enviar Entregables se establezca según los criterios de terminado, las fichas de Aprobación de cada *sprint* y el cronograma de lanzamiento, ya que estos brindan al equipo Scrum preparar todos los entregables requeridos.

Debido a la diversidad de proyectos en Visual Branding, se identificó que proyecto tendrá diferentes tipos de entregables, podrían ser planos técnicos, prototipos, un sistema, una campaña publicitaria, entre otros. Por lo que se diseñó una plantilla de Acuerdo de Entregables Funcionales, dicha plantilla en la **Figura 5.27** enlista los entregables organizados por épicas e Historias de Usuario.

Figura 5.27 Plantilla de Acuerdo de Entregables Funcionales


ACUERDO DE ENTREGABLES FUNCIONALES

ID de Proyecto ➤ 1	TOTAL DE ENTREGABLES 0 ➤ 8	FECHA ➤ 9
---	--	---

Épica	ID HU	Entregable	Medio	Formato	Recibe:
➤ 2 E 1	➤ 3 HU 1	➤ 4 Entregable 1	➤ 5 Ej. Repositorio	➤ 6 Ej. Digital	➤ 7 Nombre Completo
		Entregable 2			Nombre Completo
	HU 2	Entregable 3	Nombre Completo		
		Entregable 4	Nombre Completo		
	HU 3	Entregable 5	Nombre Completo		
		Entregable 6	Nombre Completo		
E 2	HU 4	Entregable 7	Nombre Completo		
		Entregable 8	Nombre Completo		
	HU 5	Entregable 9	Nombre Completo		
		Entregable 10	Nombre Completo		
	HU 6	Entregable 11	Nombre Completo		
		Entregable 12	Nombre Completo		

Evidencias de Entregables:

➤ 10


➤ 12

 Cliente

➤ 13

 Patrocinador

➤ 11

 Product Owner

Nota: Elaboración Propia

El objetivo de esta plantilla es documentar quien recibe cada entregable, ya que es posible que se entreguen a diferentes *Stakeholders*. Por otra parte, se registran los formatos y medios por los cuales serán enviados. En la parte inferior se agregan fotografías de evidencia de los entregables entregados, así como un espacio para firmas.

Esta plantilla de la **Figura 5.28** es digital y se propone cargarla en Odoo, la plataforma permite la administración de firmas en documentos digitales facilitando así la validación de la transferencia de entregables, su interfaz se visualiza en la **Figura 5.29**.

Figura 5.28 Firma de documentación de Acuerdo de Entregables Funcionales

Firmar | Tablero | Documentos | Configuración

Plantillas / Plantilla "Acuerdo entregables.pdf" / Firmar

Ctrl + Clic izquierdo para añadir un campo

1 of 1 | 70%

Visual Branding ACUERDO DE ENTREGABLES FUNCIONALES

ID de Proyecto	TOTAL DE ENTREGABLES	FECHA
	0	

Épica	ID HU	Entregable	Medio	Formato	Recibe:
E 1	HU 1	Entregable 1	Ej. Repositorio		Nombre Completo
		Entregable 2			Nombre Completo
	HU 2	Entregable 3			Nombre Completo
		Entregable 4			Nombre Completo
	HU 3	Entregable 5			Nombre Completo
		Entregable 6			Nombre Completo
E 2	HU 4	Entregable 7	Nombre Completo		
		Entregable 8	Nombre Completo		
	HU 5	Entregable 9	Nombre Completo		
		Entregable 10	Nombre Completo		
	HU 6	Entregable 11	Nombre Completo		
		Entregable 12	Nombre Completo		

Evidencias de Entregables:



Firma

Cliente



Firma

Patrocinador



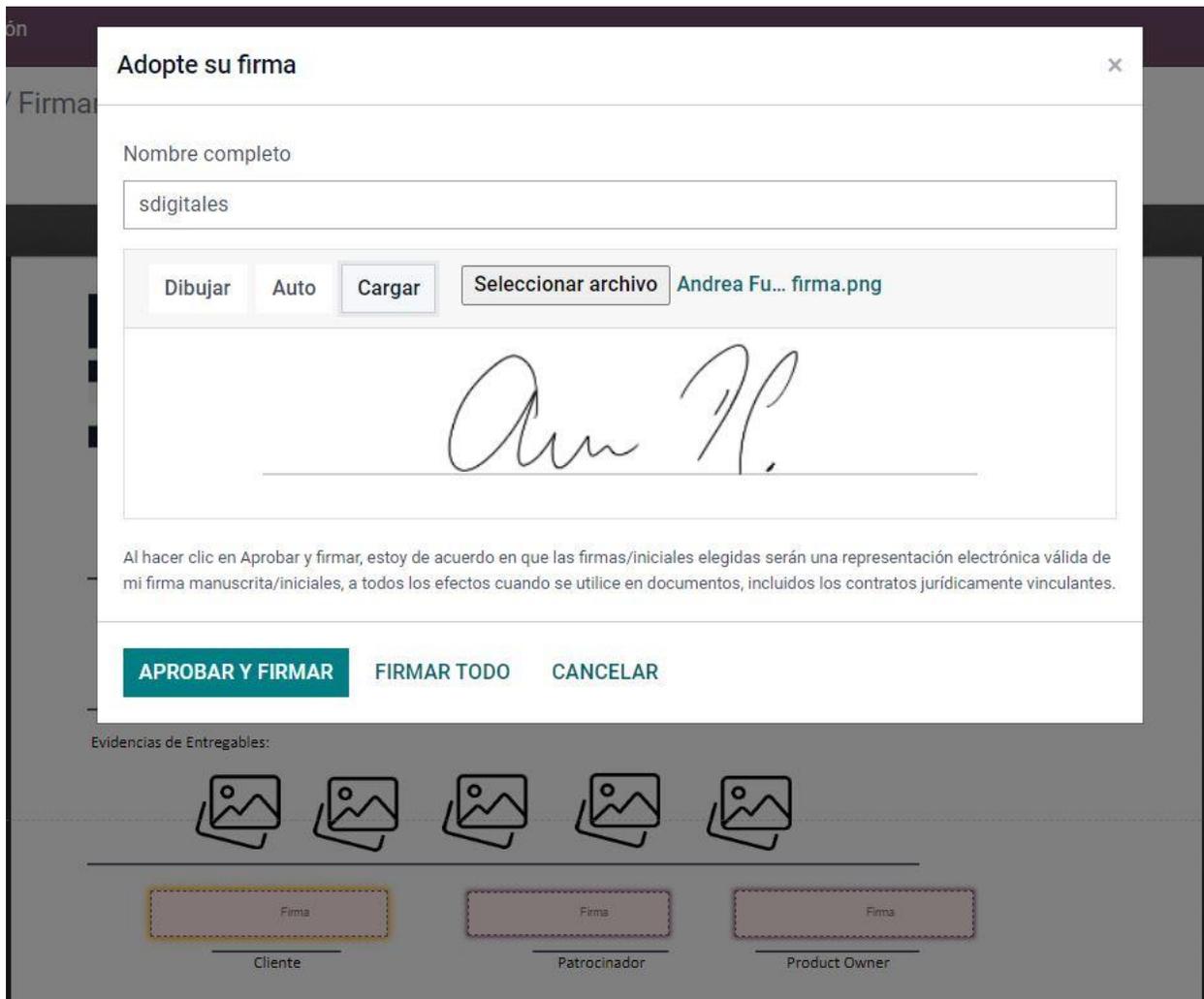
Firma

Product Owner

PRÓXIMO

Nota: Elaboración Propia

Figura 5.29 Firma de documentación en Odoo



Nota: Tomado de <https://visual-branding-stag.odoo.com>

El último proceso es la retrospectiva del proyecto, se propone que el Equipo de Desarrollo, *Scrum Master*, *Product Owner* y *Stakeholders* por medio de una reunión expongan sus lecciones aprendidas, sus observaciones de interés, con el fin de aplicar mejoras en futuros proyectos.

Esta reunión se guía bajo las siguientes preguntas:

¿Qué se hizo bien?

¿Qué se hizo mal?

¿Qué se puede mejorar?

¿Qué se debe mantener?

¿Qué se aprendió?

Así mismo también se avalúan los indicadores de cada *sprint*, el *Scrum Master* presenta un análisis de las métricas, de esta forma se obtienen objetivamente puntos de mejora que deben abordarse.

Para este proceso se diseñó una herramienta con dos partes como lo muestra la **Figura 5.30**, la primera para responder a las cinco preguntas de forma puntual, un resumen de lo conversado. La segunda parte trata directamente del listado de acciones aprendidas con su clasificación, descripción, responsable y fecha límite de incorporación en el marco de gestión de proyectos Scrum.

Figura 5.30 Plantilla de Assigned Action Items

Visual Branding
LECCIONES APRENDIDAS Y MEJORAS

ID de Proyecto ➔ 1

EQUIPO SCRUM ➔ 2

FECHA DE RETROSPECTIVA ➔ 3

¿Qué se hizo bien? ➔ 5

¿Qué se hizo mal? ➔ 6

¿Qué se puede Mejorar? ➔ 7

¿Qué se debe mantener? ➔ 8

¿Qué se aprendió? ➔ 9

➔ 4 ... ➔

ASSIGNED ACTION ITEMS Y FECHAS LÍMITE

ID Mejora	Categoría	Descripción	Fecha Límite	Responsable
M0001	Ej. Calidad			Nombre Completo
M0002	Ej. Calidad			Nombre Completo
M0003	Ej. Calidad			Nombre Completo
M0004	Ej. Calidad			Nombre Completo
M0005	Ej. Calidad			Nombre Completo
M0006	Ej. Calidad			Nombre Completo
M0007	Ej. Calidad			Nombre Completo
M0008	Ej. Calidad			Nombre Completo
M0009	Ej. Calidad			Nombre Completo
M0010	Ej. Calidad			Nombre Completo
M0011	Ej. Calidad			Nombre Completo
M0012	Ej. Calidad			Nombre Completo

Nota: *Elaboración Propia*

El marco de trabajo propuesto consta de 19 procesos en total divididos en cinco fases, en el siguiente diagrama se explica como estos procesos interactúan y se relacionan con sus artefactos y eventos.

El marco de trabajo para Visual Branding aborda todo el ciclo de gestión de un proyecto adaptativo, en estos 19 procesos planteados se presenta el recorrido integral para aplicar los principios agiles y del marco de trabajo Scrum sin que se vuelva una aplicación demasiado extensa o poco sostenible para la empresa.

5.1.5 *Procedimientos complementarios integrados*

Dentro del marco de trabajo se integran procedimientos relacionados con el manejo de cambios, riesgos y adquisiciones. Estos aspectos son fundamentales para los criterios de éxito que Visual Branding busca en sus proyectos. Por lo tanto, la propuesta de solución debe incluir pasos específicos que aborden estos aspectos o explicar cómo están integrados dentro de los procesos propios de Scrum.

5.1.5.1 Manejo cambios en este marco de trabajo Scrum

El marco de trabajo es flexible y permite el dinamismo que genera los cambios, sin embargo, se plantea un proceso para gestionarlos e integrarlos.

Los cambios surgen principalmente por dos factores, el primero por requerimiento de los *Stakeholders* y el segundo por mejoras que propone el equipo de desarrollo, estos por lo general se plantean como mejoras al producto o entregable para incorporarlos el *Product Owner* valida con los *Stakeholders* para aprobarlos o no según el impacto del cambio.

Por otra parte, en caso de ser requerimiento de los *Stakeholders* estos son recibidos por el *Product Owner* quien se encarga de documentar el requerimiento y crear una “Solicitud de Cambio” según la siguiente plantilla de la **Figura 5.31**.

Figura 5.31 Plantilla Solicitud de Cambio

Visual Branding Solicitud de Cambio

ID de Proyecto ID CAMBIO FECHA

Solicitante Descripción del cambio Causa de Cambio Categoría de Cambio

- Alcance
- Cronograma
- Costos
- Calidad
- Recursos
- Procedimiento
- Documentación
- Otro

Estado: Aprobado En Proceso Rechazado FECHA

Cliente Patrocinador Product Owner

Nota: Elaboración Propia

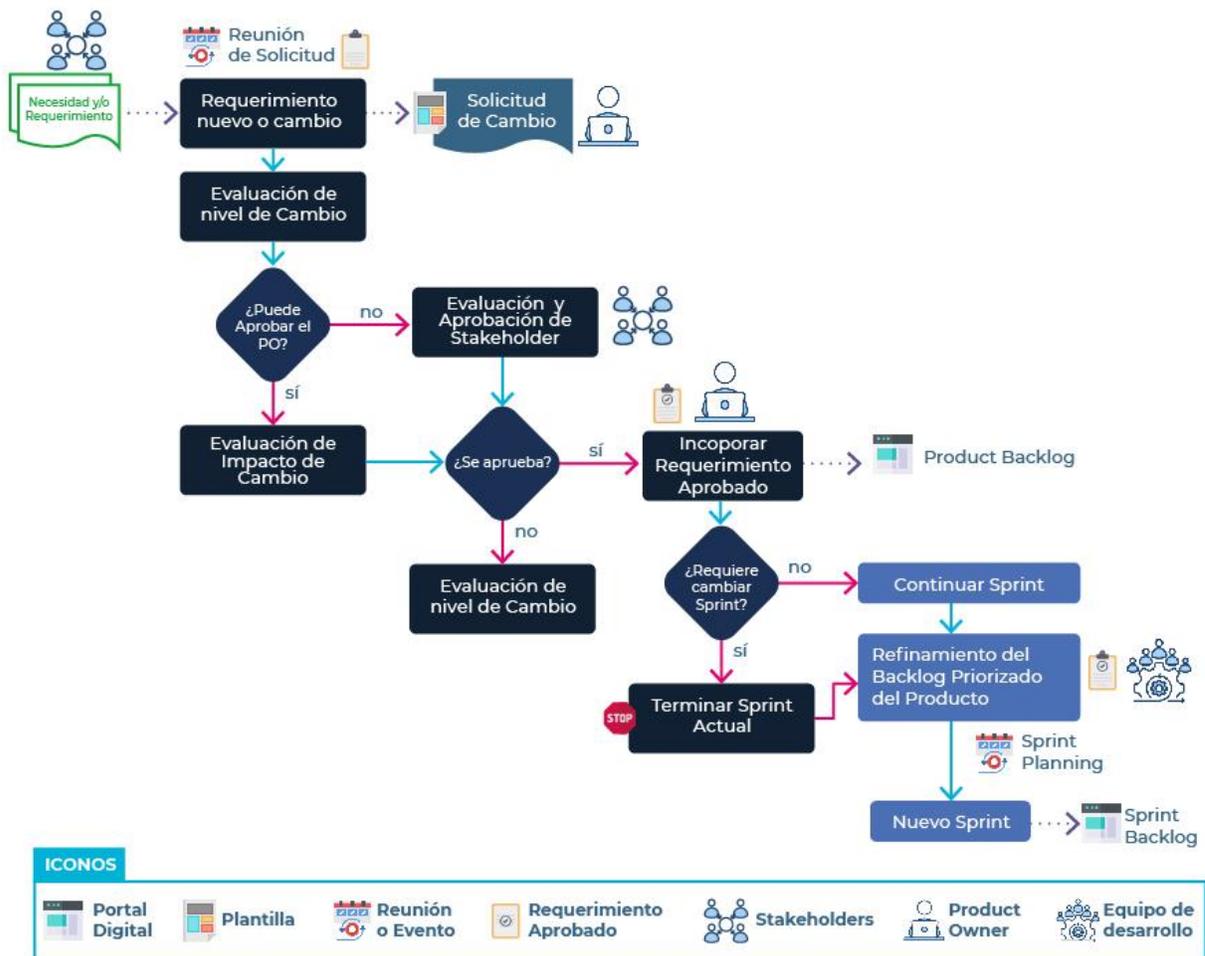
Posteriormente se evalúa si es un cambio que el *Product Owner* pueda aprobar, en caso de ser un cambio que afecte significativamente el alcance, presupuesto y tiempo este se conversa con los *Stakeholders* para su aprobación.

Si el requerimiento es aprobado, el Equipo Scrum evalúa si este cambio afecta o no el *sprint* actual, el *sprint* al iniciarse no se modifica, sin embargo, en caso extremo de afectar significativamente el alcance del *sprint* o que el cambio vuelva innecesario los entregables del mismo, se analiza con el equipo si es requerida la finalización del *sprint* para iniciar otro considerando el nuevo requerimiento. Caso contrario se continúa con el *sprint* y se considera ese cambio para el siguiente *sprint*.

Cabe mencionar que, al incorporar cambios, se ajustan o se crean historias de usuario o se, se planifica y se incorporarse en el *Product Backlog*, y posteriormente se incluye en el *sprint* Backlog según prioridades y las decisiones que tome el Equipo Scrum.

La **Figura 5.32** esquematiza este proceso.

Figura 5.32 Esquema de Proceso de Cambio



Nota: Elaboración Propia

5.1.5.2 Manejo de riesgos

La propuesta de marco de trabajo permite abordar rápidamente los riesgos e integrarlos al *Product Backlog*, se plantean una serie de procedimientos para abordar estos riesgos potenciales,

a continuación, en la **Figura 5.33** se muestran los cinco procedimientos para gestionar los riesgos a través de la siguiente figura.

Figura 5.33 *Procedimientos para la Gestión de Riesgo*



Nota: Elaboración Propia

El primer procedimiento es la identificación de los riesgos, esta se desarrolla desde la fase de inicio, al generar las épicas, pero también durante la planeación del *sprint*, durante la creación de los entregables, durante las *daily*s y durante las retrospectivas, es decir durante todo el ciclo de vida se identifican o se actualizan, para ello se propone se utilice la técnica de las listas de verificación de riesgos y la lluvia de ideas.

Posteriormente evalúan los riesgos considerando: probabilidad e impacto, según las métricas sugeridas en la **Figura 5.34**, por lo que se propone utilizar una matriz de probabilidad e impacto para definir el nivel de riesgo.

Figura 5.34 *Matriz de probabilidad e Impacto de Riesgos*

		Impacto				
		Mínimo	Moderado	Serio	Elevado	Grave
		1	2	3	4	5
Probabilidad	Frecuente	5	10	15	20	25
	Probable	4	8	12	16	20
	Ocasional	3	6	9	12	15
	Posible	2	4	6	8	10
	Improbable	1	2	3	4	5

Nota: Elaboración Propia

Por otra parte, se considera el nivel de proximidad del riesgo, siendo estos tres parámetros medibles del 1 al 3, siendo 1. Lejano (en años), 2 Próximo (en meses) y 3 Inminente (en semanas), siendo los Inminentes los de mayor peso para ser atendidos.

Como parte de la trazabilidad y documentación, se propone aplicar la siguiente plantilla de registro de riesgos de la **Figura 5.35**, en ella se da concentrar todos los riesgos identificados, se organiza la información en cuatro columnas principales, Riesgo, Evaluación del riesgo, Planificación de Acción y Estatus.

Figura 5.35 Plantilla de Registro de Riesgos

Visual Branding												MATRIZ DE REGISTRO DE RIESGOS EN PROYECTOS
Riesgo				Evaluación del Riesgo				Planificación de acción			Estatus	
ID Riesgo	Riesgo identificado	Causa	Consecuencia	Probabilidad 1-5	Impacto 1-5	Proximidad 1-3	Resultado	Acción	Sprint	Responsable	Estatus	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

Nota: Elaboración Propia

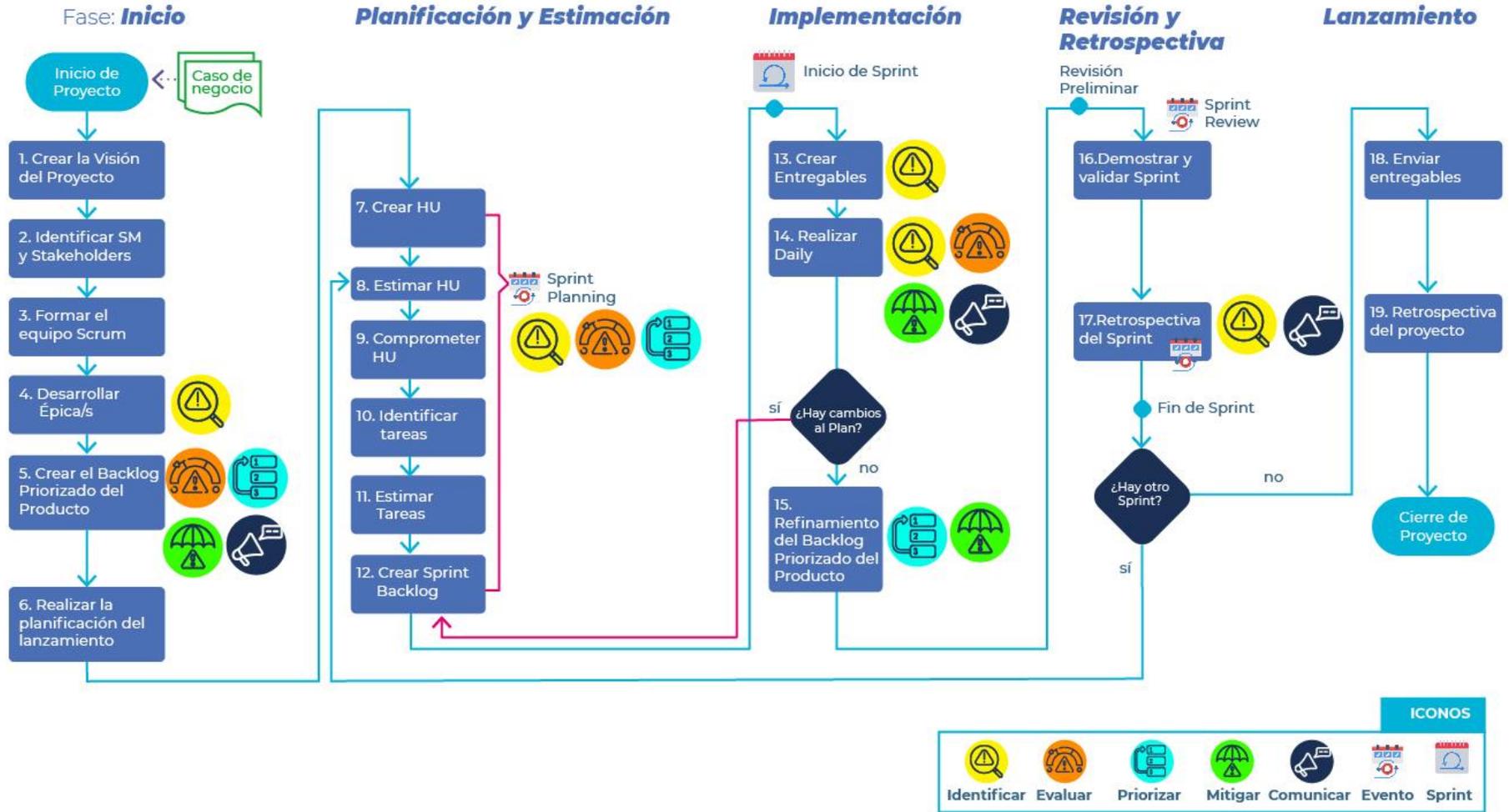
El tercer procedimiento es la priorización, para ello se ordenan según su importancia y se integran en el *Product Backlog*, este proceso también se emplea al planificar el *sprint*, y durante el refinamiento de *Product Backlog*.

Después, se definen las acciones para responder a los riesgos, este proceso se llama mitigar, al ser acciones se convierten en tareas dentro del *sprint*, por lo que estas se asignan a los miembros del equipo Scrum, quienes a su vez se encarga de monitorear y reportar las novedades con respecto a los riesgos asociados.

El quinto procedimiento es el de comunicar, este se realiza en las reuniones diarias de Scrum, en las retrospectivas de *sprint*, para tomar las acciones correctivas necesarias, y durante la creación de *Product Backlog*.

Cabe mencionar que la gestión de riesgos en este marco de trabajo es continua y busca adaptarse a los cambios del proyecto, por ello estos procedimientos se aplican en varias fases de los procesos y forman parte de las iteraciones, para dar a entender mejor este punto se plantea el siguiente esquema en la **Figura 5.36**, retomando el esquema de procesos, pero indicando los procedimientos para atender los riesgos.

Figura 5.36 Procesos de Marco de Trabajo y Procedimientos a Aplicar para gestión de Riesgos



Nota: Elaboración Propia

5.1.5.3 Manejo de presupuesto y adquisiciones

Las adquisiciones están relacionadas a las épicas e historias de usuario, son aquellos recursos externos que deben ser comprados o contratados para lograr realizar las actividades del *sprint*, por lo tanto, la gestión de las adquisiciones puede ser forma iterativa e incremental a medida que avanza el proyecto. Los requerimientos se documentan a partir de las historias de usuario y forman parte de *Product Backlog*. Para gestionar las adquisiciones se debe tomar en cuenta a todos los interesados, especialmente al equipo Scrum, y posibles proveedores.

Se busca definir presupuesto general del proyecto en el proceso de inicio, y durante los *sprint Planning* realizar la gestión del presupuesto según las actividades planificadas, para ampliar el procedimiento se desglosan cuatro pasos del procedimiento.

Planificación de adquisiciones

Se lleva a cabo en la reunión de planificación del *sprint*. En esta reunión, el equipo Scrum identifica los productos, licencias, recursos y servicios que se necesitan para el *sprint*.

Se utiliza la siguiente lista de comprobación para identificar los bienes y servicios necesarios:

- ¿Qué necesita el equipo para completar el trabajo del *sprint*?
- ¿Hay algún requisito específico del cliente que deba cumplirse?
- ¿Hay algún requisito legal o normativo que deba cumplirse?

Posteriormente el equipo de Scrum desarrolla un plan para su adquisición en la siguiente

Figura 5.37, la plantilla de Requisición en el Sistema Odoo.

Figura 5.37 Plantilla de Requisición en Odoo

The screenshot shows the Odoo Purchase Requisition form. At the top, there is a header with a grid icon, a chat icon with a '2' notification, a clock icon, and a menu icon. Below the header, the title 'Purchase Requisition / Nuevo' is displayed. A navigation bar contains buttons for 'GUARDAR' (with a '9' callout), 'DESCARTAR', 'CONFIRM', 'CANCEL', 'NEW', and a progress bar with stages: 'WAITING DEPARTMENT APPROVAL', 'WAITING USER APPROVED', 'APPROVED', 'PURCHASE ORDER CREATED', 'RECEIVED', and 'CANCEL'. The main form area includes fields for 'Employee' (with callout 1), 'Project' (with callout 2), 'Product Owner' (with callout 3), 'Requisition Date' (with callout 7, value '20/11/2023'), 'Received Date', 'Requisition Deadline' (with callout 8), and 'Company' (value 'VISUAL BRANDING'). Below these are tabs for 'Requisitions Lines' and 'Other Information' (with callout 6). The 'Requisitions Lines' tab shows a table with columns 'Product' (with callout 4), 'Description', 'Quantity', and 'Unit Of Measure', and a button 'Agregar línea'. At the bottom, there is a 'Reason For Requisition' field (with callout 5).

Nota: Elaboración Propia

Adquisición

En esta actividad, se llevan a cabo los procesos necesarios para adquirir los productos y servicios identificados en la planificación. El equipo de Scrum puede aplicar diferentes criterios para la selección de adquisiciones, se recomienda considerar las siguientes preguntas:

- ¿El proveedor tiene la capacidad de proporcionar lo requerido?
- ¿El proveedor tiene un historial de cumplir con sus plazos y presupuestos?
- ¿El proveedor ofrece un buen servicio al cliente?
- ¿Cuál es la relación costo beneficio con este proveedor?

El equipo Scrum realiza la solicitud de compra por medio del módulo requisición en Odoo, para trasladar el requerimiento al departamento de compras, ellos se encargan de procesar la

requisición y realizar la gestión de cotización, aprobación interna y registro y validación de datos del proveedor, generar orden de compra y crear asientos contables asociados.

Gestión del contrato

En esta actividad, se administra el contrato entre el comprador y el proveedor, este proceso lo realiza el departamento de compras de Visual Branding. El equipo de compras cuenta con una herramienta en Odoo llamada “*Partner Goal*” donde la evaluación del proveedor es constante, en ella se planteas métricas clave: tiempo, precio, calidad, o calidad de servicio.

El equipo Scrum se encarga de dar seguimiento a que se cumplan los compromisos del proveedor y asegurarse que los requerimientos se cumplan según lo contratado, el equipo tiene la oportunidad de mencionar incumplimientos del proveedor en las *daily*s de esta forma si se identifica alguna desviación, el equipo de Scrum puede tomar las medidas necesarias informando al equipo de compras para reportarlo en su herramienta.

Cierre de las adquisiciones

Se finaliza el contrato y se cierran los asuntos pendientes con el proveedor, este puede realizarse al finalizar un *sprint* o al finalizar el ultimo *sprint*. La gestión de pago la realiza tesorería según el proceso de compra de Visual Branding.

5.1.6 Posibles consultas del marco de trabajo

La propuesta incluye una sección donde se explica breve y claramente cómo se procede ante ciertas situaciones que pueden presentarse en los proyectos, estas se basan en posibles preguntas que tendría el equipo de Visual Branding al implementar este marco de trabajo.

5.1.6.1 ¿Se pueden gestionar proyectos simultáneos?

Se propone que, en caso de tener varios proyectos simultáneos, se asignen prioridades claras a cada proyecto y garantizar una asignación adecuada de recursos. Cada proyecto tendrá su propio equipo y *Product Owner*. En caso de pertenecer a varios grupos se debe ser transparente al

estimar esfuerzos y asignar según prioridades las horas de trabajo por día. La clave es mantener una comunicación efectiva entre los equipos y garantizar que las prioridades se ajusten a las necesidades de la organización.

5.1.6.2 ¿Qué ocurre si un *Product Owner* se desvincula de la organización y el proyecto está en proceso?

En caso de que un *Product Owner* se desvincule del proyecto, la organización debe designar un nuevo *Product Owner* según las competencias del rol, o asignar temporalmente esta función a otra persona en el equipo. Se propone en la medida de lo posible, garantizar una transición fluida y la transferencia de conocimiento. Una ventaja es que el tablero y el *product Backlog* se actualizan con regularidad.

5.1.6.3 ¿Qué se puede hacer en caso de que el equipo no se ponga de acuerdo con una decisión?

Se propone crear un espacio para el *War Room*, en este espacio el equipo se reúne para abordar decisiones críticas y fomentar la comunicación efectiva ante un reto significativo. Se puede aplicar este concepto al planificar *sprints* o incorporar cambios. Lo que se busca es crear un entorno enfocado en el trabajo y la colaboración intensiva para maximizar la eficiencia del equipo.

5.1.6.4 ¿Cómo se procede si no se puede tener un *daily*?

Si no es posible realizar la reunión diaria (*daily*), el equipo debe actualizar su *board*, en la siguiente reunión, en caso de tener un problema significativo se propone utilizar alertas de mensaje por Odo, para mantener una comunicación efectiva. Al volver a tener la *daily* se recomienda enfocarse en los datos de ese día y solo destacar temas críticos del *daily* anterior.

5.2 Estrategia de implementación de solución propuesta

La estrategia de implementación del marco de trabajo propuesto para Visual Branding se diseñó acorde a las necesidades, entorno y recursos de la organización.

La estrategia se nombró *We Launch*, este nombre se relaciona con los pilares fundamentales de Visual Branding (*We Build, We Create, We Bring it Closer*) y retomar la analogía que los proyectos se lanzan constantemente. *We Launch* representa un enfoque proactivo y en constante movimiento para lograr el éxito en cada proyecto y su gestión. Alineándose con el proceso de lanzamiento la estrategia consta de cinco fases.

5.2.1 Fases de implementación

Las cinco fases de: *We Launch* plantean los lineamientos generales por cada etapa, considerando que Visual Branding parte

5.2.1.1 Fase de Preparación

En esta fase inicial, se establecen los cimientos para implementar el nuevo marco de trabajo. Se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Presentación a dirección y al Sistema Integrado de Gestión (SIG), se presenta detalladamente el nuevo marco de trabajo sus elementos y procesos.
- Integración del marco de trabajo en conjunto con la coordinación del SIG a los procesos generales de Visual Branding y regulados por el SIG.
- Crear un Comité de Gestión de Proyectos durante el proceso de implementación.

Ya que la empresa no cuenta con una Oficina de Gestión de Proyectos, se propone la creación de un Comité de Gestión de Proyectos conformada por profesionales dentro de la empresa con preparación académica en proyectos, en caso de que no se cuente con el talento humano necesario se propone a la empresa contratar al menos dos perfiles con competencias, experiencia y habilidades blandas relacionadas a proyectos ágiles. Por otra parte, la participación de SIG de Visual Branding es requerida por su experiencia en la implementación de Sistemas de Gestión en la Institución.

El objetivo del Comité es dirigir e impulsar la implementación del Marco de Trabajo e incorporar la gestión de proyectos en la cultura organizacional.

- Identificación de perfiles de colaboradores: Se analizan las habilidades y competencias del equipo para asignar roles adecuados, especialmente la identificación de posibles *Scrum Master* y Posibles *Product Owners* dentro de la organización.
- Análisis de proyectos en proceso actualmente. Es importante destacar que, dado que la empresa no cuenta con un marco de trabajo previo, se llevará a cabo una evaluación de los proyectos en proceso para determinar si es necesario replantearlos y gestionarlos bajo el nuevo marco de trabajo. Esto garantiza que los proyectos existentes se beneficien de la implementación, al tiempo que establece una base sólida para futuras iniciativas.
- Integrar esfuerzos junto con de Gestión de Talento Humano: Se trabaja con el área de Recursos Humanos para abordar técnicas de gestión de cambio tanto para incorporar el nuevo marco de trabajo y los procesos, como para la reestructuración de los equipos.
- Diseño de Campaña: Se prepara una campaña de *Endomarketing* para la comunicación a toda la organización a cerca del marco de trabajo.
- Capacitación de posibles *Scrum Masters*: Se brinda formación a los posibles Scrum Masters para que estén preparados para promover el marco de trabajo en la organización.

5.2.1.2 Fase de Lanzamiento

En esta etapa, se lanza oficialmente la implementación del marco de trabajo. Las actividades clave incluyen:

- Difusión de campaña de *Endomarketing*: Se lanza la estrategia de comunicación interna que destaca los beneficios del nuevo marco de trabajo y cómo mejorará la gestión de proyectos a lograr los objetivos de las iniciativas, se busca generar expectativas positivas.
- Desarrollo de un piloto con el marco de trabajo: Se selecciona un proyecto y un equipo para desarrollar el piloto, posteriormente se planifica y capacita al equipo, al implementarse se lleva un control y seguimiento cercano para evaluar puntos a reforzar en los procesos, herramientas o capacitación. La retroalimentación tanto

del equipo como del Comité de gestión de proyectos aportará mejoras a las siguientes fases.

5.2.1.3 Fase de Ascenso

Durante esta fase, se lleva a cabo la capacitación de los equipos utilizando técnicas como el *Storytelling* para explicar claramente el ciclo y los procesos del marco de trabajo. Se propone crear videos cortos de 30 segundos para explicar conceptos que busquen aplicarse al marco de trabajo y formen parte de la cultura de gestión de proyectos de Visual Branding.

El objetivo es fortalecer el aprendizaje y la adaptación de los colaboradores al nuevo marco de trabajo, promoviendo la adopción efectiva.

5.2.1.4 Fase de Misión

En esta etapa, la implementación avanza y se superan desafíos iniciales. Se promueve la construcción de hábitos necesarios para crear una cultura de gestión de proyectos sólida. Los equipos comienzan a aplicar efectivamente el marco de trabajo en su trabajo diario.

Se propone que exista una integración progresiva de los proyectos al marco de trabajo y que se tenga un monitoreo continuo de cómo se aplican los procesos y formatos.

La formación de los *Scrum Master* se propone sea continua con referencia al marco de trabajo Scrum, gestión de proyectos adaptativos y habilidades blandas que potencien la gestión del cambio.

5.2.1.5 Fase de Regreso y Recuperación

Al final de la implementación, se realiza una reflexión profunda de parte de los *Product Owner*, equipos Scrum y *Stakeholder*. Se analizan los resultados y se recuperan lecciones aprendidas y mejores prácticas que se aplicarán al marco de trabajo en futuras implementaciones. Esta fase busca la mejora continua del marco del trabajo a través del tiempo.

5.2.2 Actividades

Como parte de la propuesta de implementación, se identificaron las principales actividades de cada fase, en el siguiente **Cuadro 5.9** se enlistan las actividades clasificadas por fase, se aborda en orden cronológico, se propone los responsables de cada actividad considerando el contexto de la organización, lo que brinda claridad de los recursos para llevar a cabo estas tareas. También, se proporciona una estimación de tiempo por cada actividad recurriendo a juicio de experto y la aplicación de la técnica de tres valores.

Cuadro 5.9 Principales actividades para la Estrategia de Implementación

Fase	Acciones	Responsable	Tiempo Estimado
Fase de Preparación	Presentación a dirección y al SIG	Gte. Soluciones Digitales	3 horas
	Creación de Comité de Gestión de Proyectos	SIG	5 horas
	Integrar esfuerzos con Gestión de Talento Humano	Comité de Gestión de Proyectos	9 horas
	Identificación de perfiles de colaboradores	Comité de Gestión de Proyectos y Talento Humano	5 horas
	Ajustes personalizados en Módulo Proyectos de Odoo	Soluciones digitales	10 horas
	Crear Plan de Capacitación	Comité de Gestión de Proyectos	9 horas
	Diseño de Campaña	Diseño Estratégico	8 horas
	Creación de Recursos Didácticos	Comité de Gestión de Proyectos / Diseño Estratégico	12 horas
	Selección de mentores y Scrum Masters	Comité de Gestión de Proyectos	2 horas
	Ajuste de Plan de Capacitación	Comité de Gestión de Proyectos	6 horas
Fase de Lanzamiento	Capacitación de posibles Scrum Masters	Comité de Gestión de Proyectos	12 horas
	Revisar los proyectos en proceso y por iniciar	Comité de Gestión de Proyectos	4 horas
	Difusión de campaña. Difusión de conceptos básicos y principios del marco de trabajo.	Comité de Gestión de Proyectos	6 horas
	Planificación de Piloto	Comité de Gestión de Proyectos	12 horas

	Desarrollo de Piloto	Comité de Gestión de Proyectos / Equipo Scrum / Scrum Masters	50 horas
	Creación de material audiovisual	Diseño Estratégico	15 horas
Fase de Ascenso	Capacitación de equipos con técnicas de Storytelling	Comité de Gestión de Proyectos / Diseño Estratégico	9 horas
	Capacitar al equipo con el uso de módulo proyectos de Odo	Soluciones Digitales	3 horas
	Acompañamiento a proyectos nuevos en el marco de trabajo	Comité de Gestión de Proyectos	4 horas
Fase de Misión	Monitoreo de proyectos	Scrum Master	40 horas
	Capacitación continua	Scrum Masters	40 horas
	Promoción de hábitos y cultura de gestión de proyectos	Comité de Gestión de Proyectos/ Scrum Master	12 horas
	Reflexión y análisis de resultados	<i>Product Owners</i> / Scrum Master / Comité de Gestión de Proyectos	6 horas
Fase de Regreso y Recuperación	Recuperación de lecciones aprendidas	<i>Stakeholders</i> / Comité de Gestión de Proyectos	9 horas
	Aplicación de mejores prácticas	<i>Stakeholders</i> / Comité de Gestión de Proyectos	18 horas (dependerá de la cantidad de mejoras)

Nota: Elaboración Propia

5.2.3 Cronograma

La proyección del cronograma se propone abarque un período aproximado de 13 meses se busca que por medio del cronograma Visual Branding guíe su ruta de implementación. Desde la fase inicial de preparación hasta el análisis reflexivo al final, incluyendo las actividades específicas delineadas para cada fase, las fechas sugeridas de inicio y finalización, la valoración estimada del esfuerzo necesario y la asignación de prioridades que guiará la ejecución. Cada detalle ha sido considerado con el objetivo de brindar claridad y facilitar un seguimiento efectivo del progreso.

Si bien la propuesta marca períodos exactos, se busca mantener un marco flexible que puede ajustarse según las necesidades y evolución de la estrategia y del equipo.

En el siguiente **Cuadro 5.10** se desglosan las actividades de la estrategia en un cronograma organizadas por fases. Los períodos se visualizan en la **Figura 5.38** y **Figura 5.39**.

Cuadro 5.10 Cronograma de Estrategia de Implementación por fases

Fase	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Prioridad	Valoración
Preparación	Presentación a dirección y al SIG	3/17/24	3/26/24	ALTA	☆☆☆
	Creación de Comité de Gestión de Proyectos	3/27/24	3/29/24	URGENTE	☆☆☆
	Integrar esfuerzos con Gestión de Talento Humano	4/1/2024	4/13/24	ALTA	☆☆☆☆☆
	Identificación de perfiles de colaboradores	4/1/2024	4/12/2024	URGENTE	☆☆
	Ajustes personalizados en Módulo Proyectos de Odoo	4/1/2024	5/1/2024	ALTA	☆☆☆☆
	Creación de Plan de Capacitación	4/15/24	4/26/24	ALTA	☆☆☆☆☆
	Diseño de Campaña	4/15/24	5/16/24	NORMAL	☆☆☆☆☆
	Creación de Recursos Didácticos	4/15/24	4/22/24	NORMAL	☆☆☆☆
	Identificación de mentores internos y Scrum Masters	5/15/24	5/16/24	ALTA	☆☆☆☆☆
	Ajuste de Plan de Capacitación	4/29/24	5/29/24	NORMAL	☆☆☆
	Capacitación de Mentores Internos - Scrum Masters	5/13/24	5/28/24	ALTA	☆☆☆☆
	Revisar los proyectos por iniciar y en proceso	4/8/2024	4/12/2024	NORMAL	☆☆
Lanzamiento	Difusión de campaña. Conceptos básicos y principios	6/4/2024	6/29/24	ALTA	☆☆☆☆
	Planificación de Piloto	5/28/24	6/8/2024	NORMAL	☆☆☆☆
	Desarrollo de Piloto	6/6/2024	7/10/2024	NORMAL	☆☆☆☆☆
Ascenso	Creación de material audiovisual	4/5/2024	5/6/2024	NORMAL	☆☆☆☆
	Capacitación de equipos con técnicas de Storytelling	5/3/2024	6/3/2024	ALTA	☆☆☆☆☆
	Capacitar al equipo con el uso de módulo proyectos de Odoo	5/27/24	6/5/2024	NORMAL	☆☆☆☆☆
	Acompañamiento a proyectos nuevos en el marco de trabajo	5/10/2024	6/11/2024	NORMAL	☆☆
Misión	Monitoreo de proyectos	6/3/2024	3/5/2025	ALTA	☆☆☆
	Capacitación continua	6/3/2024	4/29/25	NORMAL	☆☆☆
	Promoción de hábitos y cultura de gestión de proyectos	5/18/24	3/3/2025	NORMAL	☆☆☆
	Reflexión y análisis de resultados	7/15/24	1/10/2025	ALTA	☆☆☆



Regreso y
Recuperación

Recuperación de lecciones aprendidas
Aplicación de mejores prácticas

5/15/24

3/10/2025

NORMAL

☆☆☆☆

7/15/24

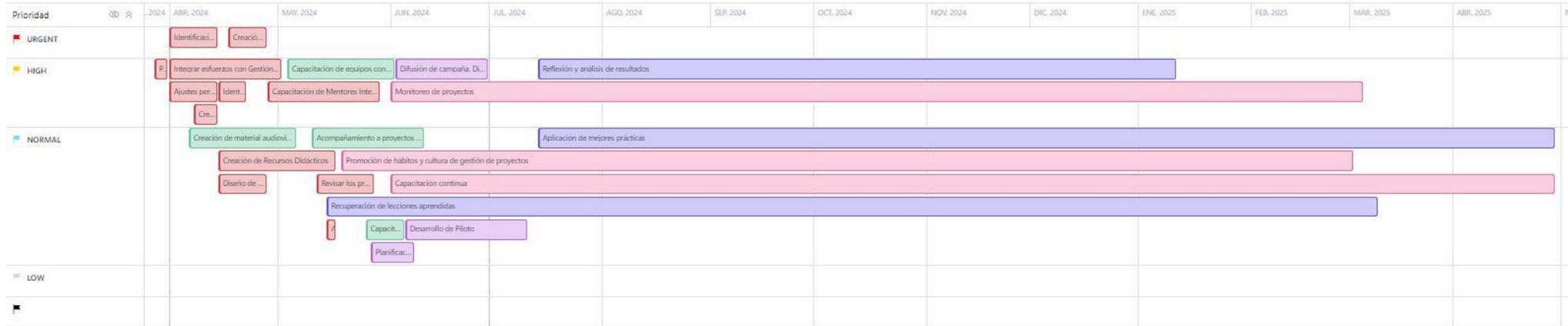
4/29/25

NORMAL

☆☆☆☆
☆

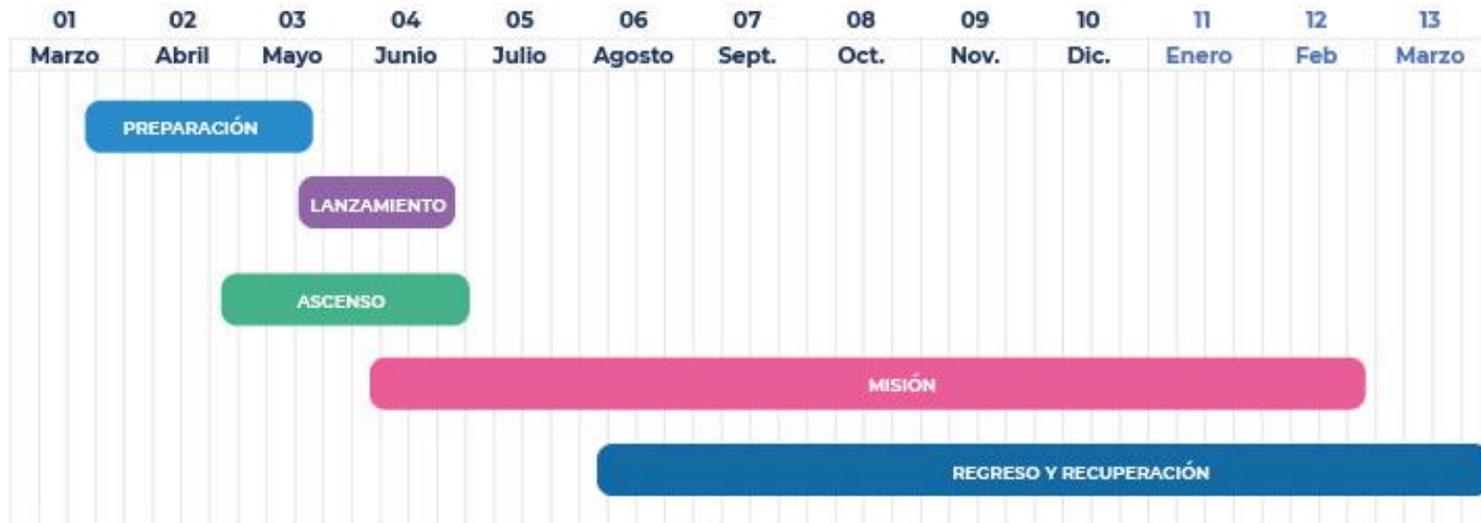
Nota: Elaboración Propia

Figura 5.38 Cronograma Fase de Preparación



Nota: Elaborado en ClickUp

Figura 5.39 Planificación de Fases por meses



Nota: Elaboración Propia

5.2.4 Presupuesto

Para el desarrollo de la estrategia de implementación se han planteado actividades que requieren recursos para su ejecución, estos generan un costo y por lo tanto se ha estimado un cálculo de presupuesto global de la implementación.

Este cálculo engloba diversos factores, desde el coste medio por hora de los colaboradores involucrados hasta los recursos esenciales para capacitación, creación de materiales didácticos, ajustes al sistema y capacitación de este y campaña de difusión.

El presupuesto proporciona la estructura al factor financiero para la ejecución de la estrategia propuesta, a continuación, se muestra en la **Figura 5.40** los montos agrupados por categorías, posteriormente en el **Cuadro 5.11** se presenta el presupuesto detallado por actividad.

Figura 5.40 Presupuesto de Estrategia de Implementación



Nota: Elaboración Propia

Cuadro 5.11 *Detalle de presupuesto de Estrategia de Implementación*

Fase	Actividades	Horas	Costo de Horas	Otros Recursos	Presupuesto
Preparación	Presentación a dirección y al SIG	3	\$ 45.00		\$ 45.00
	Creación de Comité de Gestión de Proyectos	5	\$ 75.00		\$ 75.00
	Integrar esfuerzos con Gestión de Talento Humano	9	\$ 135.00		\$ 135.00
	Identificación de perfiles de colaboradores	5	\$ 75.00		\$ 75.00
	Ajustes personalizados en Módulo Proyectos de Odoo	10	\$ 150.00	\$ 400.00	\$ 550.00
	Creación de Plan de Capacitación	9	\$ 135.00		\$ 135.00
	Diseño de Campaña	8	\$ 120.00		\$ 120.00
	Creación de Recursos Didácticos	12	\$ 180.00		\$ 180.00
	Identificación de mentores internos y Scrum Masters	2	\$ 30.00		\$ 30.00
	Ajuste de Plan de Capacitación	6	\$ 90.00		\$ 90.00
	Capacitación de Mentores Internos - Scrum Masters	12	\$ 180.00	\$ 375.00	\$ 555.00
	Revisar los proyectos por iniciar y en proceso	4	\$ 60.00		\$ 60.00
Lanzamiento	Difusión de campaña. Conceptos básicos y principios	6	\$ 90.00	\$ 340.00	\$ 430.00
	Planificación de Piloto	12	\$ 180.00		\$ 180.00
	Desarrollo de Piloto	50	\$ 750.00		\$ 750.00
Ascenso	Creación de material audiovisual	15	\$ 225.00	\$ 400.00	\$ 625.00
	Capacitación de equipos con técnicas de Storytelling	9	\$ 135.00	\$ 400.00	\$ 535.00
	Capacitar al equipo con el uso de módulo proyectos de Odoo	3	\$ 45.00	\$ 400.00	\$ 445.00
Misión	Acompañamiento a proyectos nuevos en el marco de trabajo	4	\$ 60.00		\$ 60.00
	Monitoreo de proyectos	40	\$ 600.00		\$ 600.00
	Capacitación continua	40	\$ 600.00	\$ 800.00	\$ 1,400.00
Regreso y Recuperación	Promoción de hábitos y cultura de gestión de proyectos	12	\$ 180.00	\$ 1,000.00	\$ 1,180.00
	Reflexión y análisis de resultados	6	\$ 90.00		\$ 90.00
	Recuperación de lecciones aprendidas	9	\$ 135.00		\$ 135.00
	Aplicación de mejores prácticas	18	\$ 270.00	\$ 800.00	\$ 1,070.00
		309	\$ 4,635.00	\$ 4,915.00	\$ 9,550.00

Nota: Elaboración Propia

Considerando que la empresa dentro de su presupuesto 2024 ha destinado \$50,000 dólares americanos para la implementación y fortalecimiento de los sistemas de gestión y marcos de trabajo en pro de maximizar resultados y eficiencia. Este presupuesto abarca sistemas de calidad, mejora continua y proyectos, por lo que de ser aprobada la estrategia se podría contar con un presupuesto aproximado de \$15,000 dólares, por lo que la propuesta cabe dentro del presupuesto de la organización.

5.2.5 Asignación de responsables

La estrategia propuesta se detalla en las actividades los diversos actores con roles importantes. Estos roles van desde los encargados de la seguir la estrategia y hasta los equipos de ejecución y supervisión. A continuación, se detallan los grupos de recurso requeridos y sus respectivas responsabilidades durante la implementación.

5.2.5.1 Sistema Integrado de Gestión (SIG)

El SIG es responsable de asegurar que las iniciativas estén alineadas con los objetivos estratégicos globales y que los procesos y procedimientos del marco de trabajo se integren efectivamente en los sistemas existentes. Son los encargados de crear el Comité de Gestión de Proyectos.

5.2.5.2 Gestión de Talento Humano

El equipo de Gestión de Talento Humano juega un papel clave al identificar las habilidades y competencias necesarias para el nuevo marco de trabajo. Además, se encargan de gestionar, los recursos para las capacitaciones y desarrollo del personal.

5.2.5.3 Diseño Estratégico

El equipo de Diseño Estratégico se encarga de comunicar eficazmente los conceptos clave del nuevo marco de trabajo. Esto implica la creación de campañas de concientización, materiales

didácticos y recursos visuales para facilitar la comprensión y adopción del marco de trabajo en toda la organización.

5.2.5.4 Comité de Gestión de Proyectos

Este comité es responsable supervisar y coordinar la implementación del marco de trabajo en toda la organización., de la supervisión y toma de decisiones en todas las etapas de la implementación. Su función principal es garantizar la coherencia, alineación con los objetivos y el éxito general de la implementación.

5.2.5.5 Equipos Scrum

Los Equipos Scrum son los grupos de trabajo encargados de ejecutar proyectos bajo el marco de trabajo propuesto.

5.2.5.6 Scrum Masters

El *Scrum Master* es un facilitador y líder de servicio para los Equipos Scrum. Su función principal dentro de la implementación es capacitar a los equipos y promover hábitos de cultura de gestión de proyectos y del marco de trabajo.

5.2.5.7 *Product Owner*

El *Product Owner* representa la voz del cliente y es responsable de definir y priorizar los elementos de cada proyecto siguiendo los procesos y formatos propuestos, pero también de brindar una retroalimentación y retrospectiva de la estrategia de implementación.

Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo el estudiante debe desarrollar dos secciones.

6.1 Conclusiones.

Las conclusiones derivadas del trabajo final de graduación reflejan el análisis sobre la gestión de proyectos en Visual Branding, la investigación y análisis de las buenas prácticas aplicables, la propuesta de marco de trabajo para la gestión de proyectos y su respectiva propuesta de implementación.

Se concluyó que Visual Branding necesita un enfoque más definido y efectivo para la gestión de proyectos, ya que se evidenció una cultura incipiente en este ámbito, con deficiencias en la estructura y un enfoque pasivo hacia el uso de herramientas.

Se determinó una brecha entre los criterios de éxito buscados por la empresa y lo que actualmente se evalúa en los proyectos. Por ello, se propone integrar estos criterios a lo largo de todo el ciclo del proyecto, no solo al final, para una evaluación más completa.

Se generó una inclinación hacia un enfoque adaptativo en la gestión de proyectos debido a la naturaleza dinámica y la alta incertidumbre de los proyectos de Visual Branding, reforzada por la cultura organizacional que prioriza la satisfacción del cliente y la calidad.

Se analizó que el marco de trabajo Scrum es adecuado para Visual Branding, dado su enfoque adaptativo, su capacidad para afrontar cambios y su alineación con los valores y necesidades de la empresa, según el modelo de idoneidad del PMI.

Se determinó una oportunidad de mejora en la planificación y estimación de actividades, que se aborda mediante la propuesta de implementación del método *Planning Poker* para involucrar al equipo en el proceso de estimación de esfuerzos.

Se propuso la aplicación de los 19 procesos de Scrum, distribuidos en cinco fases y la integración de procedimientos para gestionar cambios, riesgos y adquisiciones, constituye la propuesta de marco de trabajo para Visual Branding, compatible con el sistema ERP Odoo.

Se generó una estrategia de implementación denominada "*We Launch*" en cinco fases, diseñada para alinear la organización con el nuevo marco de trabajo, promover la cultura de gestión de proyectos y garantizar la mejora continua, con un presupuesto de \$9,550 dólares americanos a desarrollarse a lo largo de 13 meses.

Se determinó la necesidad de crear un Comité de Gestión de Proyectos para liderar la implementación inicial y el seguimiento continuo del nuevo marco de trabajo, garantizando una integración efectiva y sostenida de las iniciativas de gestión de proyectos en Visual Branding.

6.2 Recomendaciones

Se plantean para Visual Branding las siguientes las siguientes recomendaciones:

Fortalecimiento de programas de capacitación para gestión de proyectos, enfocándose tanto en habilidades técnicas, como en habilidades blandas como liderazgo, gestión de equipos y autonomía. Esto potenciará la efectividad de los equipos. Se sugiere crear perfiles de puesto orientados a los roles del marco de trabajo para fortalecer la estructura enfocada a proyectos dentro de la institución. El Comité de Gestión de Proyectos en conjunto con el departamento de Gestión de Talento Humano son los responsables idóneos para implementar esta recomendación.

Fomento de la retroalimentación en la cultura organizativa, siendo esta abierta y continua, crear espacios y mecanismos que fomenten la comunicación transparente y la contribución de ideas para mejorar los procesos y prácticas existentes. Para lograr impactar en la cultura organizativa se requiere la participación de líderes, Gerentes, talento humano, diseño estratégico pero el responsable de guiar es la Dirección General

Fortalecimiento de la estructura de los casos de negocio previos al inicio de los proyectos, esto implica una mayor claridad en los objetivos y prioridades, lo que facilitará la toma de decisiones respecto a la asignación de recursos y la priorización entre proyectos, especialmente considerando la limitación de los equipos de proyecto. El Comité de Gestión de Proyectos sería responsable de crear esta estructura base.

La incorporación de perfiles de puesto de Product Owner y Scrum Master, ya que actualmente son roles que los colaboradores toman, pero estos tienen otras actividades y roles por lo que no dedican toda su jornada a los proyectos. Gestión de talento humano en conjunto con el Comité serían los responsables de plantear los perfiles y analizar su viabilidad.

Desarrollar un instrumento de medición enfocado en evaluar el impacto y valor aportado por el marco de trabajo propuesto, abarcando elementos clave como la satisfacción del cliente y la calidad de la gestión de proyectos de la empresa. Este instrumento deberá proporcionar insights significativos sobre la eficacia del marco en mejorar procesos y resultados, permitiendo ajustes estratégicos basados en datos concretos.

Capítulo 7 Referencias bibliográficas

Boeras, Cabrera, Llano, Sánchez, Oval, & Hernández (2012). *Aplicando el método de Boehm y Turner*. Ediciones Futuro.

Kerzner (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.

Lewis, J. P. (2015). *Fundamentals of project management*. AMACOM.

Lledó (2023). *Profesional Ágil, Apuntes para la certificación PMI - ACP". Versión 1.4*. Pablo Lledó.

Lledó & Rivarola (2007). *Gestión de Proyectos*. Primera edición. Argentina. Editorial Prentice Hall.

Moreno, Sánchez & Velosa (2018) *Introducción a la Gerencia de Proyectos, Conceptos y Aplicación*. Ediciones EAN, Colombia.

Müller & Jugdev, (2012). "*Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott - the elucidation of project success*". International Journal of Managing Projects in Business

Pinto (2015). *Gerencia de proyectos. Cómo lograr la ventaja competitiva*. (3ra. ed.). Colombia. PEARSON.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). *Critical Success Factors in Effective Project Implementation*. Project Management Journal

Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. In Project Management Institute (6ta ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2017). *Guía Práctica de Ágil*. In Project Management Institute. Project Management Institute.

Project Management Institute (PMI). (2023). *Global Project Management Job Trends 2023*. Project Management Institute

Rad & Turley (2019), *Fundamentos de Agile Scrum*. Van Haren Publishing.

Schwaber & Sutherland. (2020) “*La Guía Scrum*” Lean Kanban University.

Shenhar & Dvir (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Harvard Business Press.

Torres & Torres. (2014). *Administración de proyectos*. D.F, México: Grupo Editorial Patria.

Turner (2007). *The Handbook of Project-Based Management* (4ta ed.). McGraw-Hill.

Vila & Capuz (2020) *Analysis of the impact caused by agility in the project management models PMBOK, PRINCE2 AND IPMA*.

Capítulo 8 Apéndices

8.1 Apéndice A: Entrevista A- Cuestionario Auto diligenciado A

Esta guía de preguntas para entrevista está codificada como CAA, las preguntas están dirigidas para la Coordinación de Sistema Integrado de Gestión de Visual Branding.

Instrumento: Entrevista Cuestionario AA	Sujeto: Stephanie Antillon - Coordinadora de Sistema Integrado de Gestión	Código Instrumento: CAA
Fecha Inicio: 00/00/2023	Fecha Finalización: 00/00/2023	Duración: 00 horas

Introducción:
La presente cuestionario ha sido diseñada como parte de un estudio de investigación académica en el campo de la gestión de proyectos. Su participación es importante, ya que me permitirá obtener información de primera mano y enriquecer el conocimiento de los proyectos y las actuales practicas para su gestión. Agradezco su disposición a colaborar y compartir sus respuestas. Sus contribuciones serán tratadas con la máxima confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines de investigación.

Instrucciones
Por favor, tenga en cuenta las siguientes instrucciones al responder las preguntas: sea claro y específico en sus respuestas, agradecemos pueda proporcionar ejemplos y detalles relevantes de ser necesario, si desea agregar algún comentario adicional al final, puede hacerlo.

Preguntas:

A Características de los proyectos en Visual Branding

A 1 ¿Qué características distintivas tienen los proyectos en términos de tamaño, alcance y complejidad?
A 2 ¿Cuál es la frecuencia y duración típica de los proyectos en la empresa?
A 3 ¿Cómo se asignan los recursos, líderes y equipos para cada proyecto?
A 4 ¿Existe alguna clasificación o categorización de los proyectos en Visual Branding?
A 5 ¿Cómo describirías el nivel de cambio y flexibilidad en los proyectos que maneja la empresa?
A 6 ¿Qué tan importante es la adaptabilidad y respuesta rápida a los cambios en los proyectos?

B Gestión de Proyectos

B 1 ¿Cuáles son las etapas en el ciclo de vida de los proyectos de Visual Branding y qué actividades se llevan a cabo en cada una de ellas?
B 2 ¿Cómo se gestiona la definición y el alcance de los proyectos?
B 3 ¿Qué pasos se siguen para la planificación de los proyectos?
B 4 ¿Qué herramientas o técnicas utilizan los líderes de proyecto para la planificación, seguimiento y control de los proyectos?
B 5 ¿Cómo se gestionan los costos y adquisiciones en los proyectos?
B 6 ¿Qué acciones se toman para asegurar la calidad de los entregables de los proyectos?
B 7 ¿Cómo se busca asegurar una comunicación efectiva entre todos los involucrados en los proyectos?
B 8 ¿Cómo se identifican y gestionan los riesgos asociados a los proyectos?
B 9 ¿Existe un enfoque establecido para la gestión de proyectos en la organización? ¿Se han identificado áreas de mejora en este sentido?
B 10 ¿En caso de cambios, cómo se comunican y se controlan en los proyectos?
B 11 ¿Qué desafíos o dificultades han enfrentado en la gestión de proyectos relacionados con cambios y cómo se han abordado?
B 12 ¿Ha habido casos en los que los proyectos no han logrado cumplir con los objetivos y qué se ha aprendido de esas experiencias?

C Cierre de proyectos

C 1 ¿Cuál es el proceso para el cierre de un proyecto?
C 2 ¿Cómo se determina la cancelación de un proyecto?
C 3 ¿Cómo se comunica el cierre / cancelación de los proyectos?
C 4 ¿Qué significa para Visual Branding un "cierre exitoso" de un proyecto?
C 5 ¿Qué acciones se toman para asegurarse de que los proyectos se cierren de manera satisfactoria?
C 6 ¿Se lleva a cabo una evaluación o revisión posterior al proyecto para identificar lecciones aprendidas o áreas de mejora?

8.2 Apéndice B: Guía de Preguntas para entrevista B

Esta guía de preguntas para entrevista está codificada como GEB, las preguntas están dirigidas para la Dirección Estratégica de Visual Branding.

Instrumento:
Guía de Entrevista B

Entrevistado/a:
Dirección Estratégica

Código Instrumento:
GEB

Fecha Inicio: 00/00/2023

Fecha Finalización: 00/00/2023 Duración: 00 horas

Introducción:

La presente guía de entrevista ha sido diseñada como parte de un estudio de investigación académica en el campo de la gestión de proyectos. Su participación en esta entrevista es importante, ya que me permitirá obtener información de primera mano y enriquecer el conocimiento de los proyectos y las actuales practicas para su gestión. Agradezco su disposición a colaborar y compartir sus respuestas. Sus contribuciones serán tratadas con la máxima confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines de investigación.

Instrucciones

Por favor, tenga en cuenta las siguientes instrucciones al responder las preguntas: sea claro y específico en sus respuestas, agradecemos pueda proporcionar ejemplos y detalles relevantes de ser necesario, si desea agregar algún comentario adicional al final, puede hacerlo.

Guía de Preguntas:

A Gestión de Proyectos

- A 1 ¿Cuáles son las características de los proyectos de Visual Branding?
- A 2 ¿Qué elementos o componentes son considerados fundamentales en los proyectos de Visual Branding?
- A 3 ¿Cómo se asignan los recursos, líderes, equipos para cada proyecto?
- A 4 ¿Cómo se administra el presupuesto de los proyectos?
- A 5 ¿Cuáles son las principales necesidades y desafíos que enfrenta la empresa en relación a la gestión de proyectos?

B Criterios y Toma de decisiones de la Dirección

- B 1 ¿Cuáles considera que son los aspectos más críticos a tener en cuenta para el éxito de los proyectos en Visual Branding?
- B 2 En caso de haber cambios, ¿Qué criterios se toman en cuenta para aprobar dichos cambios?
- B 3 ¿Qué criterios determinan para la dirección un "cierre exitoso" de un proyecto?
- B 4 ¿Qué factores evalúa para la cancelación de un proyecto?
- B 5 ¿Qué tipo de información o métricas considera relevante para evaluar el desempeño de los proyectos en Visual Branding?
- B 6 ¿Ha habido casos en los que los proyectos no han logrado cumplir con los objetivos estratégicos?

8.3 Apéndice C: Guía de Preguntas para grupo focal A

Esta guía de preguntas para entrevista está codificada como GGFA, las preguntas están dirigidas para los líderes de proyecto de Visual Branding.

Instrumento: Guía de Grupo Focal A	Características del grupo focal Líderes de proyecto	Moderador: Nombre Moderador	Código Instrumento: GGFA
Fecha Inicio: 00/00/2023	Fecha Finalización: 00/00/2023	Duración: 00 horas	Lugar:

Participantes:
Nombres de participantes.

Estimados líderes de proyectos de Visual Branding,
Les doy una cordial bienvenida a este focus group, agradezco su participación y su disposición a compartir sus experiencias y conocimientos. El propósito de este focus group es reunir perspectivas diversas y enriquecedoras sobre la forma en que se gestionan los proyectos en Visual Branding.

Instrucciones:
Solicito compartan sus opiniones de manera abierta y sincera, respetando el tiempo y espacio de cada participante. Garantizo la confidencialidad de las discusiones, y los datos recopilados se utilizarán únicamente para fines de investigación. El moderador facilitará la discusión y asegurará de que todos tengan la oportunidad de participar. El focus group se llevará a cabo en un ambiente colaborativo y respetuoso, donde cada voz es valorada y escuchada.

Guía de Preguntas:

A Características de los proyectos en Visual Branding

A 1 ¿Cuáles son las principales características y objetivos de los proyectos que administran?
A 2 ¿Cómo describirías el nivel de cambio y flexibilidad en los proyectos que maneja la empresa?
A 3 ¿Qué tan importante es la adaptabilidad y respuesta rápida a los cambios en los proyectos?

B Gestión de Proyectos

B 1 ¿Qué metodologías o enfoques utilizan para gestionar sus proyectos?
B 2 ¿Cómo definen y establecen los objetivos y alcance de sus proyectos?
B 3 ¿Cómo establecen los requerimientos de los proyectos?
B 4 ¿Cómo planifican los proyectos? ¿Qué herramientas utilizan?
B 5 ¿Cómo priorizan y asignan tareas?
B 6 ¿Cómo controlan y dan seguimiento al proyecto?
B 7 ¿Cómo gestionan la comunicación con los miembros del equipo y otras partes interesadas del proyecto?
B 8 ¿Cómo se asignan los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos?
B 9 ¿Cómo gestionan los costos y adquisiciones?
B 10 ¿Qué hacen si surgen cambios en el alcance o los requisitos del proyecto?
B 11 ¿Cómo se identifican y controlan los riesgos en los proyectos?
B 12 ¿Qué hacen cuando un proyecto no cumple con los tiempos o presupuestos asignados?
B 13 ¿Cómo gestionan la calidad de los entregables de cada proyecto?
B 14 ¿Cuál es el proceso para cerrar un proyecto?

C Desempeño y Liderazgo

C 1 ¿Cómo inspira y motiva a su equipo para alcanzar los objetivos del proyecto?
C 2 ¿Cuáles son los indicadores o métricas que utilizan para evaluar el desempeño de sus proyectos?
C 3 ¿Cómo manejan los desafíos o problemas que surgen durante la ejecución de los proyectos?
C 4 ¿Qué logros destacados han obtenido en proyectos anteriores y cómo los han alcanzado?
C 5 ¿Cuáles creen que son las áreas en las que podrían mejorar la gestión de proyectos?

8.4 Apéndice D: Instrumento de Revisión Documental

Esta plantilla con código FRD1, es el instrumento de investigación para documentar la revisión de documentos de proyectos registrados en Visual Branding.

Instrumento:

Ficha de Revisión Documental 1

Fecha Inicio: 00/00/2023

Fecha Finalización: 00/00/2023

Duración: 00 horas

Código Instrumento:

FRD1

Tipo de Documento	Nombre de Documento	Responsable de Documento	Descripción	Hallazgo

8.5 Apéndice E: Instrumento de Caso de Estudio

Esta plantilla con código GECEA, es el instrumento de investigación para entrevistar al líder de proyecto para el caso de Estudio.

Instrumento:
Guía de Entrevista CE

Entrevistado/a:
Líder de proyecto seleccionado

Código Instrumento:
GECEA

Fecha Inicio: 00/00/2023 Fecha Finalización: 00/00/2023 Duración: 1 hora

Introducción:

La presente guía de entrevista ha sido diseñada como parte de un estudio de investigación académica en el campo de la gestión de proyectos. Su participación en esta entrevista es importante, ya que me permitirá obtener información de primera mano y enriquecer el conocimiento de los proyectos y las actuales practicas para su gestión. Agradezco su disposición a colaborar y compartir sus respuestas. Sus contribuciones serán tratadas con la máxima confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines de investigación.

Instrucciones

Por favor, tenga en cuenta las siguientes instrucciones al responder las preguntas: sea claro y específico en sus respuestas, agradecemos pueda proporcionar ejemplos y detalles relevantes de ser necesario, si desea agregar algún comentario adicional al final, puede hacerlo.

Guía de Preguntas:

A Definición y planificación

- A 1 ¿Cuáles fueron los objetivos principales de este proyecto?
- A 2 ¿Cómo se definieron y establecieron los alcances y requerimientos del proyecto?
- A 3 ¿Qué metodología o enfoque de gestión de proyectos se aplicó en este caso?
- A 4 ¿Cómo se asignaron los roles y responsabilidades dentro del equipo del proyecto?
- A 5 ¿Cómo se planificó la secuencia de trabajo y los plazos para las diferentes etapas del proyecto?

B Ejecución y Control del Proyecto:

- B 1 ¿Qué herramientas se utilizaron para gestionar y dar seguimiento al proyecto?
- B 2 ¿Cómo se abordaron los cambios en el alcance o los requisitos a lo largo del proyecto?
- B 3 ¿Cómo se manejaron los recursos, incluidos el tiempo, el presupuesto y el personal?
- B 4 ¿Cómo se garantizó la calidad de los entregables y se aseguró el cumplimiento de los objetivos del proyecto?
- B 5 ¿Hubo algún problema imprevisto o riesgo que se presentó y cómo se gestionó?
- B 6 ¿Cómo se mantuvo la comunicación con los miembros del equipo y otras partes interesadas?
- B 7 ¿Cómo se evaluó el progreso y el avance del proyecto en relación con los hitos y objetivos establecidos?

C Cierre de proyectos

- C 1 ¿Cómo se cerró el proyecto? una vez que se alcanzaron los objetivos?
- C 2 ¿Cuáles son los resultados del proyecto?
- C 3 ¿Cuáles son las lecciones aprendidas?

8.6 Apéndice F: Ficha de revisión documental Caso de Estudio

Esta plantilla con código FRDCEA, es el instrumento de investigación para documentar la revisión de documentos del proyecto seleccionado de Visual Branding.

Instrumento:

Ficha de Revisión Documental 1

Fecha Inicio: 00/00/2023 Fecha Finalización: 00/00/2023

Duración: 00 horas

Código Instrumento:

FRD1

Fuente Documental	Tipo de Documento (Interno/Externo)	Contenido Relevante	Hallazgo de Verificación	Concordancia con Entrevista	Concordancia con Grupo Focal

8.7 Apéndice G: Ficha de Revisión Bibliográfica

Esta plantilla con código FRBA, es el instrumento de investigación para recopilar y ordenar la información de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas con el fin de respaldar y enriquecer la comprensión teórica y conceptual del proyecto.

Instrumento: **Ficha de Revisión Bibliográfica A** Código Instrumento: **FRBA**
Objetivo: Recopilar y organizar sistemáticamente la información relevante de fuentes bibliográficas en relación con los fundamentos teóricos del proyecto.
 Fecha Inicio: 00/00/2023 Fecha Finalización: 00/00/2023 Responsable de Revisión: Andrea Fuentes

Fuente Bibliográfica	Título	Autor/es	Año de Publicación	Relación con Pregunta Generadora	Conceptos Relevantes	Relación con Investigación

8.8 Apéndice H: Guía de Preguntas para grupo focal 2

Esta guía de preguntas para entrevista está codificada como GGFB, las preguntas están dirigidas para los líderes de proyecto de Visual Branding.

Instrumento: Guía de Grupo Focal B	Características del grupo focal Líderes de proyecto	Moderador: Nombre Moderador	Código Instrumento: GGFB
Fecha Inicio: 00/00/2023	Fecha Finalización: 00/00/2023	Duración: 00 horas	Lugar:

Participantes:

Nombres de participantes.

Estimados líderes de proyectos de Visual Branding,

Les doy una cordial bienvenida a este focus group, agradezco su participación y su disposición a compartir sus experiencias y conocimientos.

El propósito de este focus group es reunir perspectivas diversas y enriquecedoras sobre la forma en que se gestionan los proyectos en Visual Branding.

Instrucciones:

Solicito compartan sus opiniones de manera abierta y sincera, respetando el tiempo y espacio de cada participante. Garantizo la confidencialidad de las discusiones, y los datos recopilados se utilizarán únicamente para fines de investigación.

El moderador facilitara la discusión y asegurará de que todos tengan la oportunidad de participar. El focus group se llevará a cabo en un ambiente colaborativo y respetuoso, donde cada voz es valorada y escuchada.

Guía de Preguntas:

A Características de los proyectos en Visual Branding

- A 1 ¿Qué elementos consideran que deben ser tomados en cuenta al seleccionar buenas prácticas para Visual Branding?
- A 2 ¿Cómo creen que podrían aplicar buenas prácticas en la gestión de proyectos de Visual Branding en su organización?
- A 3 ¿Qué factores organizacionales creen que pueden ser importantes para la implementación de buenas prácticas en la gestión de proyectos de Visual Branding?
- A 4 ¿Qué aspectos relevantes creen que deben ser considerados al implementar buenas prácticas?
- A 5 ¿Qué obstáculos creen que podrían enfrentar al implementar buenas prácticas en la gestión de proyectos de Visual Branding?

8.9 Apéndice I: Guía de Preguntas para entrevista C

Esta guía de preguntas para entrevista está codificada como CAC, las preguntas están dirigidas para Stephanie Antillón, Coordinadora de Sistema Integrado de Gestión.

Instrumento: Cuestionario Entrevista A	Sujeto: Stephanie Antillon - Coordinadora de Sistema Integrado de Gestión	Código Instrumento: CAC
Fecha Inicio: 00/00/2023	Fecha Finalización: 00/00/2023	Duración: 1 horas

Introducción:

La presente cuestionario ha sido diseñada como parte de un estudio de investigación académica en el campo de la gestión de proyectos. Su participación es importante, ya que me permitirá obtener información de primera mano y enriquecer el conocimiento de los proyectos y las actuales practicas para su gestión. Agradezco su disposición a colaborar y compartir sus respuestas. Sus contribuciones serán tratadas con la máxima confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines de investigación.

Instrucciones

Por favor, tenga en cuenta las siguientes instrucciones al responder las preguntas: sea claro y específico en sus respuestas, agradecemos pueda proporcionar ejemplos y detalles relevantes de ser necesario, si desea agregar algún comentario adicional al final, puede hacerlo.

Preguntas:

A Selección de Buenas Prácticas

- A 1 Desde la perspectiva del SIG, ¿qué elementos o prácticas consideran que podrían ser esenciales para mejorar la gestión de proyectos en Visual Brandi
- A 2 ¿Ha realizado investigaciones o identificado buenas prácticas en gestión de proyectos que podrían ser aplicables a Visual Branding?
- A 3 ¿Cuáles son los factores organizacionales que considera más influyentes en la adopción de buenas prácticas en la gestión de proyectos?
- A 4 ¿Qué obstáculos o desafíos han enfrentado al implementar procesos para gestión de proyectos en el contexto de Visual Branding?
- A 5 Si se realizan cambios a la gestión de proyectos ¿Cómo cree afectarían la dinámica y resultados de los proyectos en Visual Branding?

8.10 Apéndice J: Cuestionario CAA de entrevista a Coordinadora SIG

Se presentan las respuestas de Stephanie Antillón, Coordinadora del Sistema Integrado de Gestión en Visual Branding.

Instrumento: Cuestionario Entrevista A	Sujeto: Stephanie Antillon - Coordinadora de Sistema Integrado de Gestión	Código Instrumento: CAA
Fecha Inicio: 18/08/2023	Fecha Finalización: 18/08/2023	Duración: 3 horas

Introducción:

La presente cuestionario ha sido diseñada como parte de un estudio de investigación académica en el campo de la gestión de proyectos. Su participación es importante, ya que me permitirá obtener información de primera mano y enriquecer el conocimiento de los proyectos y las actuales practicas para su gestión. Agradezco su disposición a colaborar y compartir sus respuestas. Sus contribuciones serán tratadas con la máxima confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines de investigación.

Instrucciones

Por favor, tenga en cuenta las siguientes instrucciones al responder las preguntas: sea claro y específico en sus respuestas, agradeceremos pueda proporcionar ejemplos y detalles relevantes de ser necesario, si desea agregar algún comentario adicional al final, puede hacerlo.

Preguntas:

A Características de los proyectos en Visual Branding

A 1 ¿Qué características distintivas tienen los proyectos en términos de tamaño, alcance y complejidad?

Los proyectos en general buscan cumplir los objetivos del negocio

- Satisfacer expectativas de los interesados
- Buscan aumentar las posibilidades de éxito
- Entregar los productos adecuados en el momento adecuado, no se trata de cumplir tanto con fechas sino mas bien de que los entregables estén cuando se necesitan.
- Resolver problemas e incidentes
- Responder a riesgos oportunamente
- Optimizar uso de los recursos de la organización
- Identificar, recuperar o concluir proyectos fallidos
- Equilibrar la influencia de las restricciones en el proyecto
- Gestionar el cambio de una mejor manera

A 2 ¿Cuál es la frecuencia y duración típica de los proyectos en la empresa?

Uno a tres meses

A 3 ¿Cómo se asignan los recursos, líderes y equipos para cada proyecto?

Existe la figura de patrocinador "sponsor" para el proyecto, el cual es el responsable de proveer los recursos y apoyar en el proyecto, el cual puede ser interno o externo. El equipo multifuncional es el que se encarga del éxito y promueve su inicio y fin. Además, el líder expone al pleno los beneficios a la organización del proyecto. Esto dependerá de la naturaleza del proyecto, solicitante, sponsor, cliente y los beneficios.

A 4 ¿Existe alguna clasificación o categorización de los proyectos en Visual Branding?

No existe una categoría como tal, pero sí se clasifica por procesos (comercialización, diseño e ingeniería, operaciones, supply chain, gestión humana, proces management, soluciones digitales, etc) por el momento no se lleva un control formal por comité, sin embargo los comité de Seguridad y Salud ocupacional, Comité de medio ambiente y comité de Responsabilidad Social Empresarial están desarrollando proyectos

A 5 ¿Cómo describirías el nivel de cambio y flexibilidad en los proyectos que maneja la empresa?

Los proyectos por lo general, surgen como oportunidades de mejora por medio de la gestión de riesgos. Sin embargo, el periodo y entregables de los mismos son flexibles de acuerdo a la complejidad y resultados de los mismos. La idea original puede que se mantenga pero tiene interacciones, lo que vuelve un poco incierto el resultado final del proyecto

A 6 ¿Qué tan importante es la adaptabilidad y respuesta rápida a los cambios en los proyectos?

Es de suma importancia, ya que es un proceso dinámico que implica adaptar diferentes elementos como el alcance, recursos, tiempo, nivel de riesgo, costo, calidad, etc. Por medio del análisis integral de estos elementos se decide si un proyecto continúa o se cancela si el cambio no es

B Gestión de Proyectos

B 1 ¿Cuáles son las etapas en el ciclo de vida de los proyectos de Visual Branding y qué actividades se llevan a cabo en cada una de ellas?

Ciclo de vida predictivo ya que se determinan los recursos y presupuesto de cada actividad (métricas, tiempo de ejecución, presupuesto, entregables, riesgos, etc). Así como el ciclo de Deming (P-H-V-A)

B 2 ¿Cómo se gestiona la definición y el alcance de los proyectos?

La definición y el alcance del proyecto se basa en la complejidad del proyecto, entregables o cantidad de recursos necesarios para asegurar su conformidad, esto se coloca en el Project charter para establecer oficialmente el alcance, objetivos, y generalidades del proyecto

B 3 ¿Qué pasos se siguen para la planificación de los proyectos?

Ciclo PHVA. En el que inicialmente se planifican los proyectos determinando las acciones necesarias para su ejecución, métricas de éxito, objetivos, entregables, participantes, cronograma, riesgos o limitantes. Así como hacer que básicamente es poner a prueba lo planificado (en el que se pueden hacer cambios). Verificar que todo se haya ejecutado según el plan en el que se identifican las mejoras que se identifiquen por medio de la detección de problemas que se pueden volver grades. y finalmente actual que es implementar las acciones del proyecto o procesos. Recordando que este ciclo es continuo

B 4 ¿Qué herramientas o técnicas utilizan los líderes de proyecto para la planificación, seguimiento y control de los proyectos?

No hay una herramienta completa a nivel digital, cuando se implemente Odoos (el nuevo erp) tendremos un sistema con integración a proyectos, sin embargo se lleva una Planificación en Diagrama de Gantt e Indicador de cumplimiento de planificación e indicador de cierre de proyectos, se utiliza excel para como software

B 5 ¿Cómo se gestionan los costos y adquisiciones en los proyectos?

Por medio del sponsor o patrocinador del proyecto, que por lo general es el gerente de cada área o gerencia general.

B 6 ¿Qué acciones se toman para asegurar la calidad de los entregables de los proyectos?

Seguimiento de los proyecto por medio de una matriz y envíos de correo electrónico de recordatorio del seguimiento del mismo y auditorías internas en el que se evalúa el literal 10. Mejora ISO 9001. Previo a la reunión mensual se analizan si un proyecto aplica o no para poder ser ingresado al SIG

B 7 ¿Cómo se busca asegurar una comunicación efectiva entre todos los involucrados en los proyectos?

El líder del proyecto coordina la comunicación entre cada uno de los integrantes del proyecto

B 8 ¿Cómo se identifican y gestionan los riesgos asociados a los proyectos?

En el project charter se cuenta con una sección denominada riesgos, en el que se considera en la planificación del proyecto o que puede ser modificado en el proceso de implementación

B 9 ¿Existe un enfoque establecido para la gestión de proyectos en la organización? ¿Se han identificado áreas de mejora en este sentido?

Sí, por medio de las auditorías internas y reuniones mensuales

B 10 ¿En caso de cambios, cómo se comunican y se controlan en los proyectos?

Se registran los cambios en la matriz de seguimiento de proyectos de mejora del SIG

B 11 ¿Qué desafíos o dificultades han enfrentado en la gestión de proyectos relacionados con cambios y cómo se han abordado?

Comprensión de como se aborda un proyecto y documenta los proyectos. Así como su seguimiento e impacto en los beneficios a la organización

B 12 ¿Ha habido casos en los que los proyectos no han logrado cumplir con los objetivos y qué se ha aprendido de esas experiencias?

Sí, por medio del control interno de proyectos se registra cuando se ha cancelado o no se le ha dado continuidad al mismo o el resultado no fue el esperado.

C Cierre de proyectos

C 1 ¿Cuál es el proceso para el cierre de un proyecto?

Para poder cerrar un proyecto es necesario e indispensable presentar la evidencia objetiva del mismo (fotografías, facturas, documentos, etc)

C 2 ¿Cómo se determina la cancelación de un proyecto?

El líder del proyecto comunica al SIG, los motivos y causas del cierre del proyecto para su registro y documentación de las lecciones aprendidas

C 3 ¿Cómo se comunica el cierre / cancelación de los proyectos?

Actualmente, solo se le da de baja en la matriz de seguimiento de proyectos

C 4 ¿Qué significa para Visual Branding un "cierre exitoso" de un proyecto?

Cumplir con los objetivos trazados al inicio del proyecto y que sus beneficios sean de gran impacto para la organización, colaboradores, comunidades, sociedad en general, etc

C 5 ¿Qué acciones se toman para asegurarse de que los proyectos se cierren de manera satisfactoria?

Se lleva un registro por área de los proyectos y seguimiento del cierre de estos por medio de la evidencia objetiva presentada

C 6 ¿Se lleva a cabo una evaluación o revisión posterior al proyecto para identificar lecciones aprendidas o áreas de mejora?

Se evalúa en las auditorías internas

8.11 Apéndice K: Cuestionario GEB de entrevista a Dirección

Se presentan las respuestas de Paola Lucas, representante de la Dirección Estratégica en Visual Branding.

Instrumento: Guía de Entrevista GEA	Entrevistado/a: Dirección Estratégica	Código Instrumento: GEB
Fecha Inicio: 21/08/2023	Fecha Finalización: 21/08/2023	Duración: 1.5 horas

Introducción:
La presente guía de entrevista ha sido diseñada como parte de un estudio de investigación académica en el campo de la gestión de proyectos. Su participación en esta entrevista es importante, ya que me permitirá obtener información de primera mano y enriquecer el conocimiento de los proyectos y las actuales practicas para su gestión. Agradezco su disposición a colaborar y compartir sus respuestas. Sus contribuciones serán tratadas con la máxima confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines de investigación.

Instrucciones
Por favor, tenga en cuenta las siguientes instrucciones al responder las preguntas: sea claro y específico en sus respuestas, agradecemos pueda proporcionar ejemplos y detalles relevantes de ser necesario, si desea agregar algún comentario adicional al final, puede hacerlo.

Guía de Preguntas:

A Gestión de Proyectos

A 1 ¿Cuáles son las características de los proyectos de Visual Branding?

Podemos decir que las características de los proyectos en Visual Branding, deben de ser medibles, con propuestas generen un cambio sustancioso a procesos, costos o eficiencias y se busca en general que el proyecto se pueda poner en marcha en tiempos cortos. Es importante que se tenga en cuenta también el feedback del usuario final y pruebas previas al cierre o puesta en marcha del proyecto de lo que se ha realizado.

Por ejemplo: Alguien tiene un proyecto de ahorro de costo en la energía eléctrica. Se debe de validar que la solución propuesta no afecte negativamente a la productividad y eficiencia de la empresa y sobre todo que el impacto generado sea alto. Se debe de validar que la acción o procesos generados demuestren dar los resultados esperados. De ser así el proyecto se pone en marcha con su debido diagnostico en el tiempo. Si los resultados generados en el periodo de prueba no son lo esperado o no llegan a lo esperado se debe de volver a revisar el scope del proyecto y ver que es lo que se debe de cambiar para poder llegar al objetivo.

A 2 ¿Qué elementos o componentes son considerados fundamentales en los proyectos de Visual Branding?

Indicador de medición de avance del proceso.
Tener claro el alcance, el objetivo y el punto inicial o problemática a resolver.
Debe de contener una fase de aprobación o introducción al proyecto, una fase de obtención de datos o feedback del usuario final, una validación por medio de un periodo de prueba y que se logre identificar correctamente cuando se da por cerrado el proyecto.

A 3 ¿Cómo se asignan los recursos, líderes, equipos para cada proyecto?

Indicador de medición de avance del proceso.
Tener claro el alcance, el objetivo y el punto inicial o problemática a resolver.
Debe de contener una fase de aprobación o introducción al proyecto, una fase de obtención de datos o feedback del usuario final, una validación por medio de un periodo de prueba y que se logre identificar correctamente cuando se da por cerrado el proyecto.

A 4 ¿Cómo se administra el presupuesto de los proyectos?

El presupuesto del proyecto debe de ser previamente aprobado por Gerencia General, evaluando el objetivo del proyecto, el alcance y el impacto del mismo. Se espera que el proyecto no sobrepase el presupuesto propuesto y de ser una situación especial donde se tenga que incrementar el presupuesto a lo largo del desarrollo del proyecto, este debe de ser evaluado nuevamente.

A 5 ¿Cuáles son las principales necesidades y desafíos que enfrenta la empresa en relación a la gestión de proyectos?

Generalmente los principales desafíos que se han visto hasta el momento, es en relación a el seguimiento y validación del proyecto, ya que muchas veces el alcance y el objetivo no estaban bien definidos, a la vez el resultado no hace congruencia con lo propuesto.

En cuanto a las necesidades, existen diversas. Al tener procesos de producción y procesos administrativos, existen muchas necesidades tanto de un amplio scope, como algo pequeño pero que puede generar mucho impacto.

En concreto, siempre existen necesidades para eficientar procesos (manufactura o administrativos), estas pueden ser mejora en la eficiencia de los procesos administrativos, mejora en los procesos productivos y extracción de datos de los mismos, seguimiento a tiempo real de operaciones (en manufactura o procesos administrativos), entre otras.

B Criterios y Toma de decisiones de la Dirección

B 1 ¿Cuáles considera que son los aspectos más críticos a tener en cuenta para el éxito de los proyectos en Visual Branding?

Los aspectos más críticos para tener éxito en los proyectos en Visual Branding, es el seguimiento por medio de metas cortas, la comunicación hacia los stakeholders y partes interesadas y mantener una comunicación transparente sobre el uso de los recursos.

B 2 En caso de haber cambios, ¿Qué criterios se toman en cuenta para aprobar dichos cambios?

Si se realizan cambios en el proyecto deben de haber argumentos de peso que lo justifiquen y que se haya evaluado todos los diferentes y posibles efectos que se puedan obtener de este cambio. Sobre todo, que el cambio sea identificado en el momento correcto, anticipadamente a generar conflictos con las metas del proyecto.

B 3 ¿Qué criterios determinan para la dirección un "cierre exitoso" de un proyecto?

Un cierre exitoso de un proyecto es haber pasado el periodo de prueba con resultados positivos, que los interesados o usuarios finales estén enterados y "utilizando" la propuesta del proyecto, que el presupuesto y tiempos se hayan mantenido lo más cercano a lo que se propuso, y/o se hayan tenido ahorros del mismo, ya sea del presupuesto necesitado o como efecto de la mejora.

B 4 ¿Qué factores evalúa para la cancelación de un proyecto?

Generalmente se intenta evitar que un proyecto se cancele, tratando de realizar la fase inicial del proyecto (objetivos, alcance, metas, etc.) Si llegara el caso que un proyecto se cancele después de ser aprobado, debe de ser que o el presupuesto incremento súbitamente y no se tenía contemplado o que por algún motivo el objetivo del proyecto ya no sea alcanzable. Retomando el punto principal, la idea es que no tengamos que cancelar un proyecto y se evalúen todos los puntos correctamente desde el principio.

B 5 ¿Qué tipo de información o métricas considera relevante para evaluar el desempeño de los proyectos en Visual Branding?

Depende mucho del tipo de proyecto, pero deben de ser suficientes para poder dar el indicativo de cuándo se puede cerrar el proyecto y por otro lado una vez cerrado el proyecto que es lo que medirá para seguir validando la eficacia.

B 6 ¿Ha habido casos en los que los proyectos no han logrado cumplir con los objetivos estratégicos?

No realmente. Unos tienen mayor impacto que otros pero siempre se busca que el objetivo final este alineado desde el inicio con los objetivos estratégicos de la empresa.

8.12 Apéndice L: Matriz Respuestas de cuestionario de Grupo Focal

Se presentan las respuestas e intervenciones del grupo focal conformado por 5 líderes de proyecto.

		Marcela Arriola - Process Management	Esmeralda Iraheta - Process Management	Rodolfo Flores Finanzas y Administración	Antonio Ramírez - Producción	Balmore Morales - Producción
Preguntas						
A		Características de los proyectos en Visual Branding				
A 1	¿Cuáles son las principales características y objetivos de los proyectos que administran?	Nuevos procedimientos de procesos o para ordenar la capacidad	Proyectos enfocados a la mejora, a generar ahorros o generar mayor rentabilidad. Son urgentes, no suele importar el presupuesto pero sí que estén listos	Maximizar las capacidades	Atención a los detalles y Calidad	Innovadores, objetivos que sean llamativos, Impacto visual para el cliente
A 2	¿Cómo describirías el nivel de cambio y flexibilidad en los proyectos que maneja la empresa?	Todos los proyectos cambian	Flexibles no es que fracacen que crecen	Suelen ser proyectos escalables	0 inflexible 10 flexible : nota 7 somos mas flexibles	Es mas amigable que cambien, es una ventaja de que todos los proyectos cambien, por la misma flexibilidad que tenemos a los clientes, capacidad de cambio
A 3	¿Qué tan importante es la adaptabilidad y respuesta rápida a los cambios en los proyectos?	Crucial, enfocarse en cosas tribiales y cuando hay cambios se atrasan tiempos y hay q ver ocmo gestionar, no todos tienen esa capacidad de adaptarse	Es un proceso dinamica.	Es parte del valor agregado que brinda Visual Branding, la flexibilidad, por eso los proyectos tienen esta característica, no se castiga el no cumplimiento del Project Charter porque se busca que se cumpla con lo que se necesita en	Más importante , te resta o te hace ganar tiempo, si algo hay q sacarlo rápido. Se indentifica con quien apoyarse a esos cambios Resiliencia.	Es importante adaptarse

Gestión de Proyectos						
B						
B 1	¿Qué metodologías o enfoques utilizan para gestionar sus proyectos?	Nos hemos acostumbrado a usar Predictivo pero no funciona mucho	PHVA	Las prioridades hacen que se ajusten las planificaciones, se vuelven urgentes e importantes - Crítica	No somos tan estructurados, planificar y ejecutar, cascada PHVA y Cascada. Planificamos y hacemos iteraciones constantes de planificación. ES parte del éxito de la empresa es que las cosas cambien y se ajusten a las prioridades. Logramos requerimientos "imposibles" ante una planificación regular	Inicio y fin del proyecto, se entrega pero se mejora en el siguiente, sigue siendo Cascada pero lo mejoró a la siguiente vez, es una combinación. La respuesta
B 2	¿Cómo definen y establecen los objetivos y alcance de sus proyectos?	En el Project Charter ahí se define lo que va y lo que no va en el proyecto	Depende de la complejidad del proyecto	Analizamos cual es el alcance de lo que se quiere lograr. Apartir de una necesidad	Identificamos el problema, como quiero ver la solución. Apartir de una oportunidad de mejora	la unica base formal es en el project charter
B 3	¿Cómo están estableciendo los requerimientos de los proyectos?	Se considera el objetivo y los lineamientos generales del proyecto, es decir condiciones como presupuesto, tiempo, calidad, entre otros.	En base a la necesidad, una oportunidad o un riesgo, lecciones aprendidas si alguien pone alguna mejora	De acuerdo a una planificación: necesidades, limitaciones, respondemos a lo que necesitas	Me reúno con el equipo y ahí definimos un global de tareas y lo que se necesitará para llevarlo a cabo	Con base al resultado que esperamos, el requerimiento se establece, se considera la planificación
B 4	¿Cómo planifican los proyectos? ¿Qué herramientas utilizan?	Gantt, cada mes	Gantt	Presupuesto y Flujo, Proyecciones.	Actualmente con formatos de excel, pero con el nuevo ERP integraremos los proyectos a la plataforma	Principalemente con el project charter y Gantt, cada mes se cambian. Sin embargo por la cantidad de cambios o ajustes en el alcance el contenido dentro del formato puede cambiar significativamente en menos de dos semanas, por lo que no es muy práctico actualizarlo
B 5	¿Cómo priorizan y asignan tareas?	Según la fortaleza de cada persona, el liderazgo del proyecto lo toma generalmente a gerencia sin embargo el líder de proyecto puede ser cualquiera que presente la iniciativa, el equipo lo determina el líder o el gerente del área o el comité si el proyecto es de un comité	Se identifican las tareas más importantes o que afectan el resto de tareas y estas se priorizan. En base a las características del equipo y disponibilidad de tiempo, generalmente son de una misma área o se integran áreas, el líder propone un cronograma de actividades e informa al equipo seleccionado cuales tareas realiza cada uno.	Cada uno conoce el alcance de lo que puede dar cada elemento del equipo, uno dirige y evalúa las prioridades no solo las habilidades, que proyecto o actividad pesa más que otra y cuál es el recurso al que le facilite más o no	Se priorizan las tareas que son necesarias para otras tareas pero también se priorizan las que se pueden realizar con lo que se tiene en ese momento, o las que son más prorrogadas para avanzar desde el inicio.	Depende de la complejidad del proyecto así se asignan tareas, y las habilidades y competencias del personal
B 6	¿Cómo controlan y dan seguimiento al proyecto?	En base al indicador interno de cierre de proyectos. Fechas de entregables, el indicador representa lo que se entregaron	En base al indicador interno de cierre	Calendarización. Cumplimiento. Predicciones si se cumplen o no	Depende de los reportes que requerimos entregar. Revisión de cronograma y en reuniones mensuales de seguimiento	Por inspección física, lo registro por fotos, según la categoría del proyecto. Por ejemplo si es un proyecto educativo o que tanto funcionan los entregables funcionales
B 7	¿Cómo gestionan la comunicación con los miembros del equipo y otras partes interesadas del proyecto?	Reuniones presenciales o por teams. Por medio de reuniones y visitas técnicas cuando son externas.	Se hace una reunión una vez al mes	Control de avances de grupos en grupos de teams o sharepoint	No se gestiona como tal, es un punto de mejora	Creo que hay una oportunidad de mejora. A veces si hay pérdida de comunicación por no estar enterados.
B 8	¿Cómo se asignan los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos?	Para mejora continua en el sistema de gestión si se lleva presupuestos y se monitorea, se aprueba anualmente y se lleva ese control	Se evalúan cotizaciones y se toma el menor precio pero en el proceso de ejecución.	Cuando hay prioridades inmediatas los recursos se asignan para resolver. Compra es Aprobado por la coti autorizada	Trabajamos en base a using time	No siempre se hace presupuesto, se analiza que recurso podemos usar para economizar pero no se lleva formalmente presupuestos
B 9	¿Cómo gestionan los costos y adquisiciones?	Se solicita un presupuesto a dirección y de ahí se va llevando un control	Se crean presupuestos y se aprueban por dirección	Con el proceso interno de compras, se toman las políticas de compras. Licitaciones	Se basa en el proceso de Compra que ya se tiene	Con base al presupuesto
B 10	¿Qué hacen si surgen cambios en el alcance o los requisitos del proyecto?	Se actualiza el project Charter	Replantearse, quizás cuestionar más	Adaptabilidad	Es parte de la cultura ser flexibles en todo momento	No se gestionan solo se ejecutan
B 11	¿Cómo se identifican y controlan los riesgos en los proyectos?	En el project Charter se identifican pero no se controlan	En el project charter se identifican, algunos son compatibles con la matriz de riesgos del proceso en general y se abordan desde esa matriz	Se solucionan en el camino, no se manejan contingencias pero suelen resolverse con prioridad. No hay una gestión preventiva más bien correctiva	Reprogramarlo	Si son riesgos que ya conocemos hacemos lo que nos funciona antes, pero no se documentan
B 12	¿Qué hacen cuando un proyecto no cumple con los tiempos o presupuestos asignados?	Todos los proyectos no cumplen, por ejemplo colcan riesgo: no cumplir tiempo de entrega pero nadie lo cumple entonces no se gestionan	Solo se pide que se actualiza	Más que todo en el tema de recurso humano esta sujeto a aprobación de dirección	A través de la metodología del project charter, se colocan los riesgos	Ultimamente se evalúa cual ha sido un error,
B 13	¿Cómo gestionan la calidad de los entregables de cada proyecto?	Que funcionen. En algunos casos se hace una entrega más formal y se evalúa	Con las auditorías en el punto 10 de ella se le da énfasis en la mejora	Se revisa que el entregable cumpla con el objetivo y requisitos	Por medio de evidencias de la ejecución	Con las fotos que se toman de los resultados, las evidencias se guardan o se comparten a dirección
B 14	¿Cuál es el proceso para cerrar un proyecto?	La mayoría no se han cerrado, pero se levanta un acta de cierre de proyecto y se habla de las lecciones aprendidas	Entregar los entregables	No se han documentado, solo se finalizan y entregan los entregables	Se presenta a dirección el resultado final	Se documentan los entregables y actividades asociadas

Desempeño y Liderazgo						
C 1	¿Cómo inspira y motiva a su equipo para alcanzar los objetivos del proyecto?	Abriéndole la puerta a que apromen al proyecto.	Se premia al equipo, se incentiva	Proyección de resultados en el tiempo	Haciéndolos parte del proyecto, Acompañándoles en la ejecución, Celebrándoles los resultados	Actitud optimista
C 2	¿Cuáles son los indicadores o métricas que utilizan para evaluar el desempeño de sus proyectos?	Cumplimiento del cronograma	El indicador general	Cumplimiento de presupuesto y objetivos	Evaluar el cumplimiento	Evaluar en entregable, el beneficio que generó el entregable
C 3	¿Cómo manejan los desafíos o problemas que surgen durante la ejecución de los proyectos?	Lluvia de ideas, trabajo en equipo,	Comunican el problema	Reuniones semanales con los interesados, según las perspectivas de las otras áreas	Los desafíos se abordan teniendo una comunicación abierta con el equipo, buscando apoyo con los compañeros, y a veces ocupamos análisis de Iso 5 porque o lluvia de ideas	Reuniones con el equipo, intercambio de ideas, no solo se discute el problema sino las mejoras,
C 4	¿Qué logros destacados han obtenido en proyectos anteriores y cómo los han alcanzado?	Apoyando las actividades, y coordinar	Todo proyecto tiene un beneficio. Cumpliendo los alcances.	Optimización de recursos, Ahorros, a través del estudio análisis, investigación seguimiento.	Sinergia, la suma de los aportes del equipo, los logros: Ahorros. Beneficiar a la comunidad y a la empresa, el beneficio más allá del alcance original	Ahorros, al implementar mejoras y optimizaciones en procesos
C 5	¿Cuáles creen que son las áreas en las que podrían mejorar la gestión de proyectos?	Definir una metodología de trabajo sabiendo que somos tan cambiantes. Fortalecer la gestión de riesgos, presupuestos	Equipo más capacitado, mejorar los foros y herramientas, la mayoría se queja de la dificultad para alinearlos.	Involucramiento de los equipos no solo los líderes, las ideas están en las bases y las mejoras en todos los niveles pero brindan mayor riqueza pero quizás no saben cómo plantear un proyecto o venderlo internamente o como documentarlo y llevarlo a cabo	La comunicación, no sabemos que hace cada uno en sus proyectos. La disciplina para llenar los formatos	Controlando mejor los presupuestos, y los canales de comunicación

8.13 Apéndice M: Matriz de Revisión Documental FRD1

Instrumento:

Ficha de Revisión Documental 1

Código Instrumento:

FRD1

Fecha Inicio: 14/08/2023

Fecha Finalización: 29/08/2023

Duración: 05 horas

Fuente Documental	Tipo de Documento (Interno/Externo)	Contenido Relevante	Hallazgo de Verificación	Uso de Formato	Uso Correcto	Concordancia con Entrevista A	Concordancia con Grupo Focal
PM-FR-007 V 000 PROJECT CHARTER	INTERNO	El formato cuenta con áreas para identificar Riesgos sin embargo no aborda acciones para la gestión de los mismos	El formato cuenta con los espacios para los datos del proyecto, Objetivos, Descripción, Métricas, Línea de tiempo (Plan, Do, Check, Act), Presupuesto, Entregables, Alcance, Riesgos, Equipo de proyecto y Control de Cambios.	100%	70%	x	x
PM-FR-008 V 000 GANTT	INTERNO	Las fases del ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) son las que determinan la plantilla	El formato cuenta con la información clave para el cronograma. Tareas, Avance, Tiempos y Responsable	97%	60%	x	x
PM-FR-009 V 000 REPORTE SEMANAL DE PROYECTO	INTERNO	La herramienta se diseño para identificar facilmente las actividades finalizadas y en proceso durante la semana, también para planificar las de la próxima semana	Según las entrevistas se indica que hay un indicador de cumplimiento de planificación del proyecto sin embargo no se mencionó en ninguna entrevista ni el focus group a cerca del Reporte semanal del proyecto	8.00%	50%	x	x
PM-FR-002 V 000 CIERRE DE PROYECTO	INTERNO	En este formato se documenta el cierre por finalización del proyecto pero tambien en caso de cancelar el proyecto se documenta en este formato.	En las entrevistas y grupo focal mencionan que se documenta el cierre por medio de un acta, esta herramienta contiene un resumen del proyecto, la razón de cierre, la aceptación o no de los entregables.	12%	80%	x	
REGISTRO DE PROYECTO "CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVO CICLO DE COMPRAS"	INTERNO	El estatus del proyecto esta como cerrado solo hay registro de project charter, Gantt y dos imágenes de evidencia, no hay un registro de avances ni acta de cierre del proyecto	El documento muestra que el proyecto se completo sin embargo no se tiene trazabilidad de los cambios o ajustes en cronograma	N/A	N/A		x
REGISTRO DE PROYECTO "Diseño funcional del area de despacho"	INTERNO	El proyecto esta como terminado, sin embargo en su cronograma las actividades estan completas al 66%. El acta de cierre no cuenta con lecciones aprendidas ni evidencia de aprobación ni del sponsor ni del SIG	El documento de proyecto utiliza una plantilla de cronograma diferente al formato de Gantt oficial de la empresa. Las fechas del proyecto y su cronograma no coinciden con las fechas del registro de evidencia.	N/A	N/A	x	
REGISTRO DE PROYECTO "Automatización de proceso PM"	INTERNO	la métrica se define pero no se gestiona ni controla	En el project charter aparecen como métrica clave de criterio de éxito lograr la finalización del proyecto en 1 mes, sin embargo este tuvo un tiempo de ejecución de 10 semanas	N/A	N/A	x	
SG-MT-003 REV 000 MATRIZ DE INDICADORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO CONSOLIDADO 2023	INTERNO	El indicador de cumplimiento de planificación y el de cierre no coinciden con los datos de los documentos de cada proyecto, ya que el porcentaje de avance en el indicador no está ligado a los registros del proyecto sino a una sesión mensual	El indicador de cumplimiento de planificación esta desactualizado desde hace 2 meses y según entrevista este se actualiza mensualmente	N/A	N/A	x	

8.14 Apéndice N: Matriz de respuestas de cuestionario de grupo Focal

Instrumento: Guía de Entrevista CE	Entrevistado/a: Líder de proyecto seleccionado	Proyecto: StockCreativo: Maximizando Recursos	Código Instrumento: GECEA
Fecha Inicio:17/08/2023	Fecha Finalización: 17/08/2023	Duración: 2 horas	

Introducción:

La presente guía de entrevista ha sido diseñada como parte de un estudio de investigación académica en el campo de la gestión de proyectos. Su participación en esta entrevista es importante, ya que me permitirá obtener información de primera mano y enriquecer el conocimiento de los proyectos y las actuales practicas para su gestión. Agradezco su disposición a colaborar y compartir sus respuestas. Sus contribuciones serán tratadas con la máxima confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines de investigación.

Instrucciones

Por favor, tenga en cuenta las siguientes instrucciones al responder las preguntas: sea claro y específico en sus respuestas, agradeceremos pueda proporcionar ejemplos y detalles relevantes de ser necesario, si desea agregar algún comentario adicional al final, puede hacerlo.

Guía de Preguntas:

A Definición y planificación

A 1 ¿Cuáles fueron los objetivos principales de este proyecto?

Concientizar al equipo de los materiales y accesorios en stock que no tienen movimiento en bodega que representan una inversión de \$500,000. Promover el diseño creativo en el equipo, y que consideraran dentro de sus propuestas el inventario en stock

A 2 ¿Cómo se definieron y establecieron los alcances y requerimientos del proyecto?

Se analizo el problema, se requeria una solución a corto y mediano plano, se considero un plazo máximo de 1 mes para su ejecución.

A 3 ¿Qué metodología o enfoque de gestión de proyectos se aplicó en este caso?

No manejamos una metodología como tal, usamos el formato de project charter y se realizo una lluvia de ideas para ver posibles soluciones antes de definir el proyecto,

A 4 ¿Cómo se asignaron los roles y responsabilidades dentro del equipo del proyecto?

Se enlistaron las tareas principales sin mucho detalle y luego se seleccionaron a las personas con las competencias para realizarlas, la mayoría eran fueran del equipo de Supply chain, en este caso no conociamos mucho acerca del design thinking ni de como organizar un taller creativo, nuestro fuerte era el conocimiento de los materiales, por ello nos apoyamos del área de diseño estratégico.

A 5 ¿Cómo se planificó la secuencia de trabajo y los plazos para las diferentes etapas del proyecto?

Se planifico en función del plazo para crear el evento, en 1 mes teníamos que dar resultados a la dirección, por lo tanto el tiempo era reducido para crear el evento y llevarlo a cabo,

B Ejecución y Control del Proyecto:

B 1 ¿Qué herramientas se utilizaron para gestionar y dar seguimiento al proyecto?

Se creó un project charter, se planificó sobre un gantt pero este plan sufrió cambios, sobre la marcha fuimos ajustando las tareas, sin embargo no actualizamos el gantt hasta el final, para presentarlo al SIG. Se cambiaron 2 veces la fecha del evento por una auditoría y por la carga en producción, la comunicación fue fluida con el equipo por medio de Teams y correo.

B 2 ¿Cómo se abordaron los cambios en el alcance o los requisitos a lo largo del proyecto?

El cambio principal fue el cambio de fecha, tuvimos que negociar con el proveedor externo y ese cambio nos implico un costo adicional. No se gestionó como tal con la dirección solo se registro con compras el cambio. Reaccionamos de forma ágil a este cambio, si no negociamos a tiempo con proveedor el costo adicional hubiese sido 80% más elevado.

B 3 ¿Cómo se manejaron los recursos, incluidos el tiempo, el presupuesto y el personal?

Se hizo un presupuesto general en base a las actividades que se habian considerando, estas requerian personas o compras, contrataciones, para las personas se hablo con las gerencias correspondientes pero no mencionamos tiempos exactos mas bien enfatizamos en los beneficios que traeria el proyecto. en el caso del presupuesto fue bastante general, consideramos la cantidad de personas que participarían y en base a un costo por persona se proyecto, en el camino se ajustó a las compras reales.

B 4 ¿Cómo se garantizó la calidad de los entregables y se aseguró el cumplimiento de los objetivos del proyecto?

No regulamos la calidad como tal, el cumplimiento del objetivo se midió en función del movimiento de stock la meta se cumplió el inventario sin movimiento se redujo a \$80,000 en 3 meses sin embargo esa medicion a 3 meses estuvo fuera del alcance, los preocupamos más por ejecutar el evento que por medir si fue efectivo el evento

B 5 ¿Hubo algún problema imprevisto o riesgo que se presentó y cómo se gestionó?

Se tuvo una auditoria imprevista solicitada por un cliente, ello nos hizo cambiar la fecha del evento y ajustar todo, la logística, invitaciones, refrigerios. Originalmente el proyecto iba dirigido solo para el equipo de diseño 3D, luego se incluyo a un equipo multidisciplinario que incluía: Process Management, Ingeniería, Diseño 3D, comercialización, Operaciones y Producción, ello tambien impacto en el presupuesto y la forma en la que se daría el taller.

B 6 ¿Cómo se mantuvo la comunicación con los miembros del equipo y otras partes interesadas?

Se tenían reuniones cada 3 días por teams o presenciales para dar seguimiento a las tareas y resolver problemas

B 7 ¿Cómo se evaluó el progreso y el avance del proyecto en relación con los hitos y objetivos establecidos?

No se envaluó en realidad solo se buscaba resolver y completar las tareas pendientes de forma oportuna

C Cierre de proyectos

C 1 ¿Cómo se cerró el proyecto? una vez que se alcanzaron los objetivos?

Se presentaron los resultados a dirección y al SIG, en el evento se tuvo una retroalimentación y se pidió la opinión de los participantes sin embargo el proyecto no solo incluía el evento como tal.

C 2 ¿Cuáles son los resultados del proyecto?

Se tuvo un evento con la participación del 90% de los invitados, se logró hacer conciencia en el equipo de usar los accesorios que estaban pegados en el stock, se logró la reducción de inventario resagado.

C 3 ¿Cuáles son las lecciones aprendidas?

Si bien el evento funcionó y se movió el inventario el problema no se soluciono a largo plazo, pudimos hacer más con mas tiempo, o quizás incluir en el plan actividades de refuerzo. No solo se trata de usar lo que había sino tambien de hacer mejor los calculos para compra de materia prima. El catálogo de materias primas al tener fotos facilitó al equipo entender que había y como podría servirles. El proyecto funcionó muy bien porque nos abrimos a trabajar totalmente con personas que conocían del tema, si hubiese sido un proyecto de Supply Chain quizás hubiese sido algo con menos alcance.

8.15 Apéndice O: Matriz Respuestas de cuestionario de Grupo Focal

Se presentan las respuestas e intervenciones del grupo focal conformado por 5 líderes de proyecto.

Preguntas		Marcela Arriola - Process Management	Brenda Gonzalez - Process Management	Rodolfo Flores Finanzas y Administración	Antonio Ramírez - Producción	Michelle Rivas - Supply Chain
A 1	¿Qué elementos consideran que deben ser tomados en cuenta al seleccionar buenas prácticas para Visual Branding?	Hay que considerar la adaptabilidad de las buenas prácticas a nuestra empresa y a las particularidades de la industria. También es importante que sean prácticas que se ajusten a nuestros recursos y capacidades.	Que las buenas prácticas sean prácticas de la industria, que sean probadas en otras empresas y que tengan una base teórica sólida. Que se tome en cuenta las fallas actuales como la comunicación, Falta de controles en general	Es importante que se consideren las prácticas financieras y administrativas que tengan un impacto positivo en la rentabilidad y la eficiencia de la empresa. Controlar los presupuestos y si el proyecto es flexible en su alcance, se controlen los	Que los procesos que sugieran las buenas prácticas sean compatibles con los proyectos que realizamos, una mayor eficiencia y calidad en los procesos de Visual Branding.	La importancia de la cadena de suministro y control de adquisiciones, las negociaciones que permitan una mayor eficiencia y calidad. Que fortalezcan el crear procesos mas adecuados a los proyectos.
A 2	¿Cómo creen que podrían aplicar buenas prácticas en la gestión de proyectos de Visual Branding en su organización?	aplicarlas en las áreas de oportunidad y estableciendo planes de mejora con base a lecciones aprendidas. En PM se ha identificado problemas para el registro y control de los proyectos, muchos se ejecutan pero no se registran	A través de la definición clara de roles y responsabilidades, el establecimiento de procesos estandarizados y la medición de los resultados obtenidos.	A partir del compromiso de las diferentes áreas, viendo los proyectos como institución y no como departamentos, si se estandarizan procesos o si se vuelve accesible para todo el staff el conocimiento de gestión de proyectos.	Con la estandarización de los procesos, la integración de datos de los proyectos al sistema actual, incorporando automatizaciones sencillas.	Aprovechando el camino recorrido hasta el momento con los proyectos, aprovechando el sistema de Odoos y reevaluando los procesos actuales ¿son los que necesitamos? Énfasis en las prácticas que nos ayuden a controlar las fallas mas representativas
A 3	¿Qué factores organizacionales creen que pueden ser importantes para la implementación de buenas prácticas en la gestión de proyectos de Visual Branding?	Involucramiento de las áreas de la empresa, apoyo y compromiso de la dirección, que la propuesta de buenas prácticas sea funcional y sostenible	Es fundamental que se involucre a los colaboradores en la implementación de las buenas prácticas y que se les brinde el soporte necesario para su adopción. Evaluar, capacitar y facilitar los canales de comunicación.	La curva de aprendizaje del equipo. Considerar cronogramas realistas, la operación no permite capacitaciones extensas, hacer una estrategia para aprendizaje eficiente. Considerar los perfiles diferentes de los equipos que realizan proyectos	El compromiso de todas las partes: Dirección, Gerencias, SIG, Colaboradores en general. La cultura organizativa aporta mucho en este caso, el equipo cuando se le plantea un reto reacciona y pone en marcha, ejecutar no es problema y el interés por mantener la calidad es parte ya del equipo	Considerar lo aprendido con los procesos de certificación previos en la empresa, ordenarse implica cambiarle el chip a muchos, vender el concepto de como se pueden llevar mejor los proyectos
A 4	¿Qué aspectos relevantes creen que deben ser considerados al implementar buenas prácticas?	El comportamiento de mercado, los picos de trabajo van por ciclos, los proyectos deben planificarse considerando la disponibilidad del equipo.	La disponibilidad de las lecciones aprendidas, los documentos suelen ser propios de cada área pero al compartirse o estar disponibles puede ser enriquecedor.	Coherencia entre los procesos nuevos y las características de los proyectos. Que sea un ganar ganar para todos, que los equipos puedan "ceder" aprendiendo un marco de trabajo mas completo porque lo nuevo se acople a las necesidades. Debe considerarse la flexibilidad a todos los tipos de proyectos estratégicos que maneja la empresa	La estandarización de procedimientos, la adopción de tecnologías eficientes y los riesgos. Considerar métricas de desempeño y un sistema para medir el éxito de los proyectos.	La identificación, evaluación y mitigación de riesgos, ampliar la prevención de riesgos y planificar contingencias para cada proyecto
A 5	¿Qué obstáculos creen que podrían enfrentar al implementar buenas prácticas en la gestión de proyectos de Visual Branding?	La resistencia al cambio, especialmente si implica modificar los procesos actuales	Los equipos pueden resistirse a nuevos procesos y perjudiciarse que sera algo más complicado	Como todo proceso de implementación la curva de aprendizaje puede afectar, el que las personas no se sientan cómodas con los procesos nuevos por que no los entiendan.	El prejuicio a que el control es algo negativo y no positivo, las implementaciones requieren disciplina y eso puede ser mas difícil para unos.	La carga de trabajo del equipo para encontrar un espacio para aprender a usar nuevas herramientas o procesos, quizás no baste una sesión de capacitación sino varias y no todos tengan el espacio en tiempo para asistir a todas.

Capítulo 9 Anexos

9.1 Anexo 1: Modelo de Idoneidad de Guía de Práctica Ágil de PMI

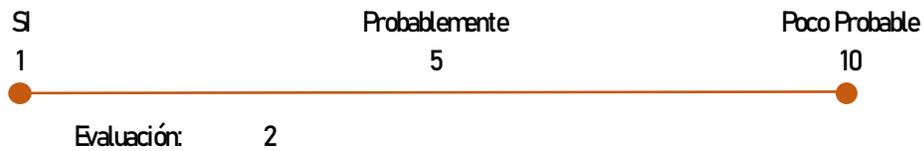
HERRAMIENTA DE FILTRO DE IDONEIDAD PARA ÁGIL

Usa: Conteste las preguntas de cada una de estas categorías y los resultados serán trazados en la gráfica ubicada al final de este documento. Los grupos de valores alrededor del centro de la gráfica indican un buen ajuste para los enfoques ágiles. Los resultados alrededor del exterior indican que un enfoque predictivo puede ser más adecuado. Los valores en la porción media (entre ágil y predictivo) indican que un enfoque híbrido podría funcionar bien. Esta decisión final quedará a criterio del equipo de Dirección de Proyectos. Cada una de las preguntas se calificará en la escala indicada.

1. CULTURA

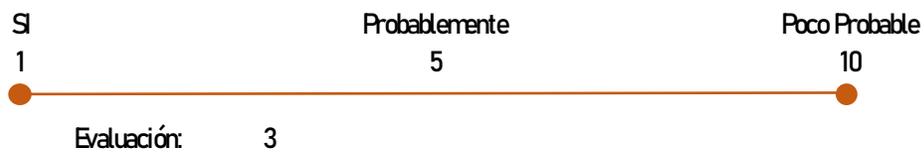
1.1 ACEPTACIÓN DEL ENFOQUE:

¿Existe un patrocinador sénior que entienda y apoye el uso de un enfoque ágil para este proyecto?



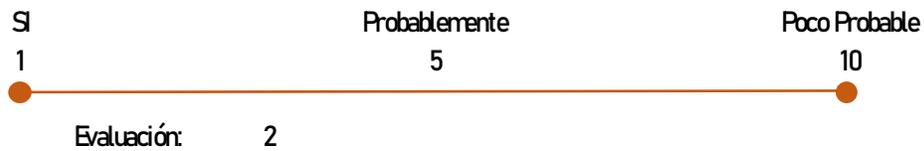
1.2 CONFIANZA EN EL EQUIPO:

Tomando en cuenta los patrocinadores y los representantes del negocio que trabajarán con el equipo, ¿Tienen estos interesados la confianza en que el equipo puede transformarse su visión y necesidades en un producto o servicio exitoso, con apoyo y retroalimentación continuos en ambas direcciones?



1.3 PODERES DEL EQUIPO PARA LA TOMA DE DECISIONES:

¿Se le dará autonomía al equipo para tomar sus propias decisiones locales sobre como emprender el trabajo?



2 EQUIPO

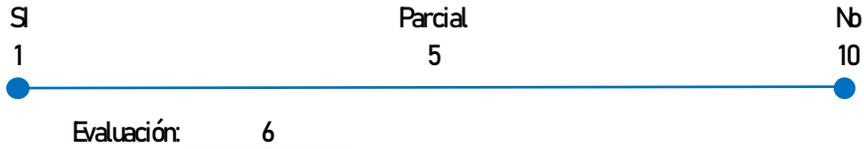
2.1 TAMAÑO DEL EQUIPO:

¿Cuál es el tamaño del equipo principal? Usar esta escala: 1-9=1, 10-20=2, 21-30=2, 31-45=4, 46-60=5, 61-80=6, 81-110=7, 111-150=8, 151-200=9, 201 +=10.



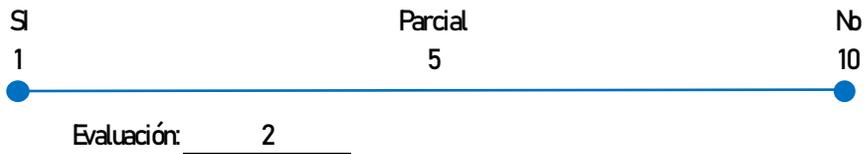
2.2 NIVELES DE EXPERIENCIA:

Considerar los niveles de experiencia y habilidades de los roles del equipo principal. Aunque es normal tener una mezcla de personas experimentadas e inexpertas en los roles, para que los proyectos ágiles funcionen sin problemas es más fácil cuando cada rol tiene al menos un miembro experimentado.



2.3 ACCESO AL CLIENTE / NEGOCIO:

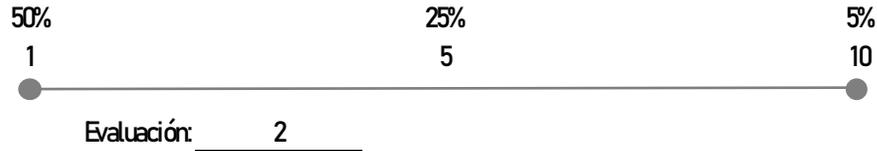
¿Tendrá el equipo acceso diario a por lo menos un representante del negocio/del cliente con el fin de hacer preguntas y obtener retroalimentación?



3. PROYECTO

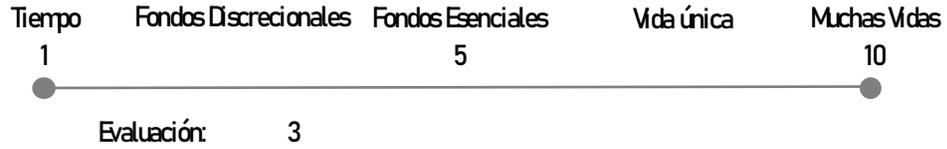
3.1 PROBABILIDAD DE CAMBIO:

¿Qué porcentaje de requisitos podrían cambiar o ser descubiertos mensualmente?



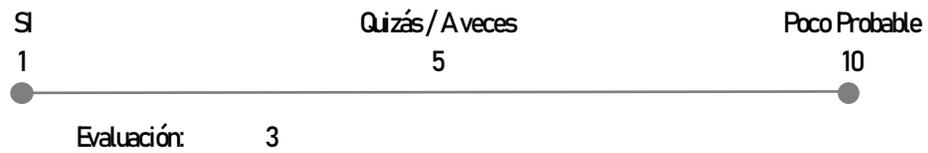
3.2 CRITICIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO:

Para ayudar a determinar los niveles probables de rigor adicional para verificación y documentación que puedan requerirse, evaluar la criticidad del producto o servicio que se está construyendo. Utilizando una evaluación que considere pérdidas debida al posible impacto de los defectos, determinar que podría ocasionar una falla.

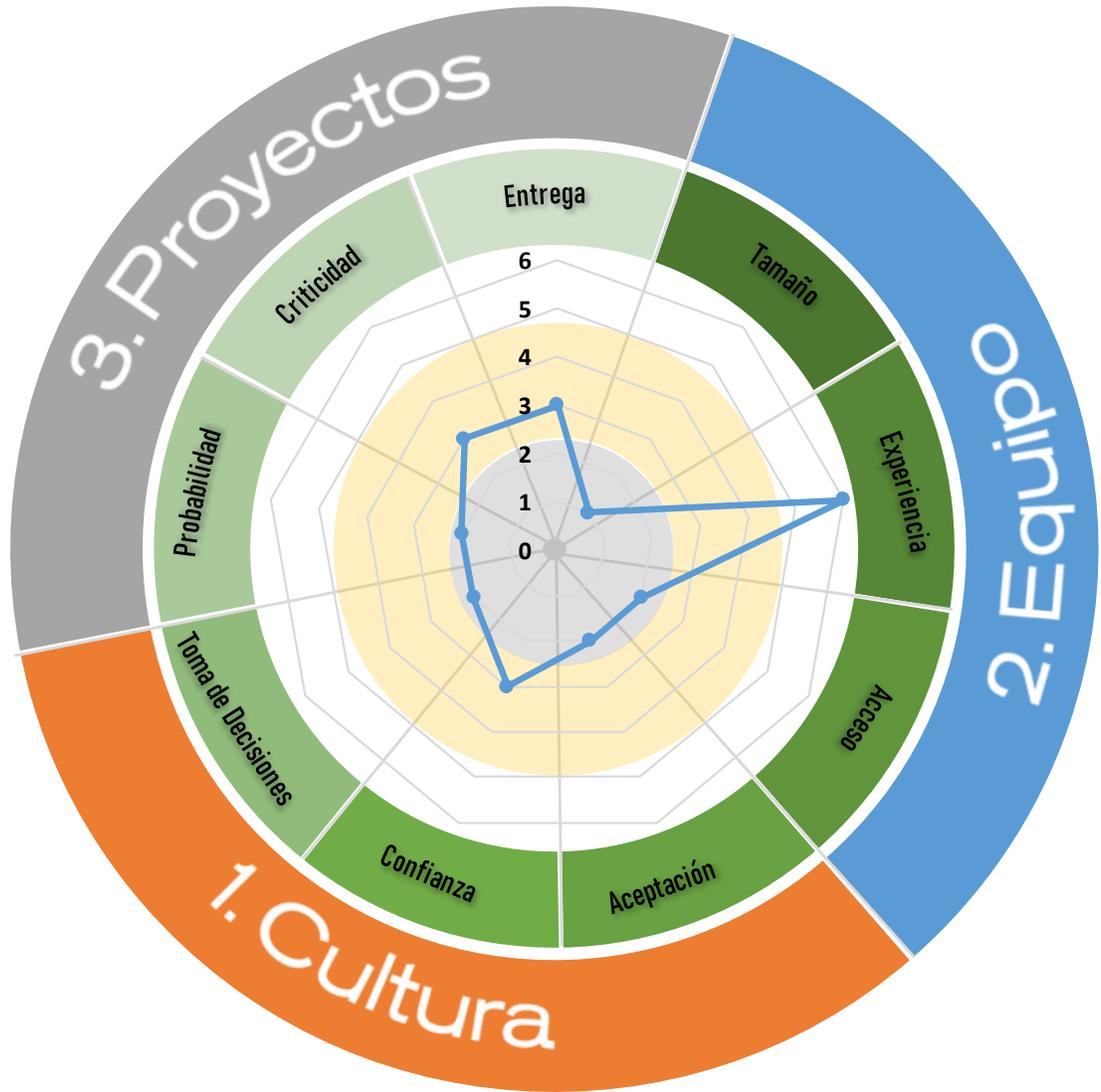


3.3 ENTREGA INCREMENTAL:

¿Se puede construir y evaluar el producto o servicio en porciones? Además, ¿estarán disponibles los representantes de la empresa o del cliente para proporcionar retroalimentación oportuna sobre los incrementos entregados?



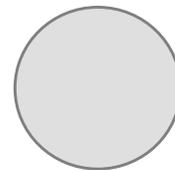
GRÁFICA FINAL DE DATOS



Si la gráfica queda en el espacio blanco se recomienda un enfoque PREDICTIVO



Utilizar un enfoque HÍBRIDO



Utilizar un enfoque ÁGIL

9.2 Anexo 2: Formato de *Project Charter* Visual Branding

	<h1>PROJECT CHARTER</h1>			Código	PM-FR-007
				Versión	000
				Vigente a partir de	1/04/2022
Nombre del Proyecto					
Área		Fecha de Aprobación			
Project Manager			Project Sponsor		
Fecha de inicio			Fecha de finalización		
Problema/ Oportunidad					
Objetivo del proyecto					
Descripción del proyecto					
Métricas clave			Linea de tiempo		
Métricas clave	Baseline	Meta	Estado	Start	End
			Plan		
			Do		
			Check		
			Act		
Presupuesto	Tipo de costo		Proveedor	Cant	Costo
	N/A		-	-	-
	N/A		-	-	-
Entregables					
Dentro del alcance			Fuera del alcance		
Riesgos					
Project Team	Nombre			Responsabilidad	

Control de Cambios		
Actividad afectada	Descripción del cambio	Nueva fecha propuesta

9.1 Anexo 2: Formato de Acta de Cierre del Proyecto

	ACTA DE CIERRE DEL PROYECTO	Código	PM-FR-002
		Versión	000
		Vigente a partir de	01-04-2022

Nombre del Proyecto:		Fecha:	
----------------------	--	--------	--

INFORMACIÓN DEL PROYECTO

DATOS	
ÁREA O DEPARTAMENTO	
FECHA DE INICIO	
FECHA DE FINALIZACIÓN	
CLIENTE	
LIDER DE PROYECTO	

RAZÓN DE CIERRE:

Por medio de la presente, se da un cierre formal al proyecto, por las razones especificadas en la siguiente tabla. Marcar con una "X" la razón del cierre.

MOTIVOS	
Entrega de todos los entregables en conformidad con los requerimientos del cliente	
Entrega parcial de entregables y cancelación de otros de conformidad con los requerimientos del cliente	
Cancelación de todos los entregables asociados con el proyecto	

ACEPTACIÓN DE LOS ENTREGABLES

A continuación se establece cuáles entregables del proyecto han sido aceptados

ENTREGABLE	ACEPTADO (S/NO)	OBSERVACIÓN

OBSERVACIONES
