

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA				   	
	GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					
CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA 1 de 2

Neiva, 24 de octubre 2023

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Sorge Cárdenas Gutiérrez, con C.C. No. 12130134,
 _____, con C.C. No. _____,
 _____, con C.C. No. _____,
 _____, con C.C. No. _____.

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o _____

titulado Gerencia Organizacional de proyectos en el sector Agroindustrial
Lácteo del departamento del Huila - Casos Individual - Surcolombiana

presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar al título de

Magister en Gerencia Integral de proyectos;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

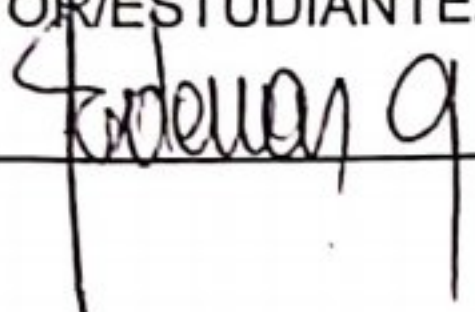
Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS				   		
	CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 2

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores" , los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: 

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA				   	
	GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA
						1 de 4

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Gerencia Organizacional De Proyectos En El Sector Agroindustrial Lácteo Del Departamento Del Huila, Casos Induhuala Y Surcolac

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Cárdenas Gutiérrez	Jorge

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Martín	Martínez

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Jairo	

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Master en Gerencia Integral de Proyectos

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

CIUDAD: Neiva **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2023 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 200

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general___ Grabados___
 Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas
 o Cuadros_X_

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español	Inglés
Gerencia organizacional de proyectos	<u>Organizational project management</u>
Gestión del cambio organizacional	<u>Organizational change management</u>
Estructuras de gestión organizacional	<u>Organizational management structures</u>
Intra - emprendimiento	<u>Intra-entrepreneurship</u>
Habilitadores organizacionales	<u>organizational enablers</u>
Enfoques de gestión	<u>management approaches</u>
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)	<u>Project Management Office (PMO).</u>

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

La presente investigación, realizó un diagnóstico descriptivo de las empresas Induquila y Surcolac, analizando sus modelos de gestión y proyectos, desarrollando una propuesta de lineamientos técnicos y metodológicos en el marco de la gestión de proyectos organizacionales, buscando contribuir a la mejora y eficiencia competitiva de las empresas del sector agroindustrial lácteo en el departamento del Huila.

Como investigación de tipo aplicada con una metodología cualitativa, se realizaron observaciones logradas por medio de un conjunto de técnicas o métodos como las entrevistas, estudio de caso, análisis documental, desarrollos de formatos de captura de información que posibilitaron la aplicación de las competencias logradas en el desarrollo del plan de estudios de la maestría en gerencia integral de proyectos, que permitieron demostrar objetividad, claridad y precisión acerca de las propias observaciones del investigador y de la forma como se gestionan los proyectos en estas empresas.

El diagnóstico, se realizó bajo tres (3) componentes a saber: 1. Abordaje desde el benchmarking empresarial. 2. Dimensiones operacionales actuales de los proyectos. 3. DOFA, aplicado a la gestión de los proyectos en las empresas estudiadas.

En el primero de ellos, se tomaron dos grupos de criterios (criterios de gestión y criterios de resultados) se estructuraron para integrar 10 elementos fundamentales (comercial, estrategia, procesos y tecnología, talento humano, liderazgo, información, responsabilidad social empresarial, emprendimiento, balance y

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					   	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 4

patrimonio y resultados y creación de valor) en las organizaciones empresariales, que son reconocidas ampliamente, como de clase mundial.

Fijar una visión de encadenamiento productivo total en la gestión de proyectos a nivel de eslabones estratégicos para la transformación empresarial; así proporcionar oportunidades de sostenibilidad a todo el sector. Escenario potencial en el establecimiento de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

Enfatizar en la adopción de las buenas prácticas de gerencia de proyectos como mecanismo de aseguramiento de mejores resultados en la gestión de los mismos.

Integrar a todo este proceso una plataforma de atención a la gestión del cambio organizacional que ayude a las organizaciones a navegar en la adaptación eficaz de estos cambios en el transcurso de la ejecución de los proyectos.

Aportar elementos para confirmar que no se requieren estructuras organizacionales complejas y pesadas para gestionar proyectos de gran envergadura. Pues, las estructuras ligeras y flexibles son igualmente efectivas para ser exitosas en la gestión de este tipo de proyectos.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The present research carried out a descriptive diagnosis of the companies Induhuila and Surcolac, analyzing their management models and projects, developing a proposal for technical and methodological guidelines within the framework of organizational project management, seeking to contribute to the improvement and competitive efficiency of companies in the dairy agroindustrial sector in the department of Huila.

As an applied research with a qualitative methodology, observations were made through a set of techniques or methods such as interviews, case studies, documentary analysis, development of information capture formats that made it possible to apply the competencies achieved in the development of the study plan for the master's degree in comprehensive project management, which allowed demonstrating objectivity, clarity and precision about the researcher's own observations and the way projects are managed in these companies.

The diagnosis was carried out under three (3) components, namely: 1. Approach from business benchmarking. 2. Current operational dimensions of the projects. 3. SWOT, applied to project management in the companies studied.

In the first of them, two groups of criteria were taken (management criteria and results criteria) and they were structured to integrate 10 fundamental elements (commercial, strategy, processes and technology, human talent, leadership, information, corporate social responsibility, entrepreneurship, balance sheet and equity and results and value creation) in business organizations, which are widely recognized as world class.

Establish a vision of total productive chain in project management at the level of strategic links for business transformation; thus providing sustainability opportunities to the entire sector. Potential scenario in establishing a Project Management Office (PMO).

Emphasize the adoption of good project management practices as a mechanism to ensure better results in project management.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					   	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	4 de 4

Integrate into this entire process a platform for the management of organizational change that helps organizations navigate the effective adaptation of these changes during the execution of projects.

Provide elements to confirm that complex and heavy organizational structures are not required to manage large projects. Well, light and flexible structures are equally effective in being successful in managing this type of project.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Luis Alfredo Muños Velazco

Firma:

Nombre Jurado: Jenny Usset Avendaño López

Firma:

Nombre Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:

**Gerencia Organizacional De Proyectos En El Sector Agroindustrial Lácteo Del
Departamento Del Huila, Casos Induhuila Y Surcolac**

Jorge Cárdenas Gutiérrez

Universidad Surcolombiana

Facultad de Economía y Administración

Director: Jairo Martín Martínez Cabrera

Neiva, Colombia

Septiembre de 2023

**Gerencia Organizacional de Proyectos en el Sector Agroindustrial Lácteo Del
Departamento Del Huila, Casos Induhuila y Surcolac**

Jorge Cárdenas Gutiérrez

Director: Jairo Martín Martínez Cabrera

**Trabajo de investigación presentado como requisito para optar
al título de Magíster en Gerencia Integral de Proyectos**

Universidad Surcolombiana

Neiva, 2023

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Huila, septiembre de 2023

Dedicatoria

A mi hermana Teresa; la amo.

Agradecimientos

Póstumos a mi madre. Igualmente, a, Felipe Ortega Cabrera, quién con su diligencia al frente del Fondo Ganadero del Huila S.A; posibilitó que éste, fuera un co - financiador de las obligaciones financieras para el desarrollo de la presente maestría.

Resumen

La presente investigación, realizó un diagnóstico descriptivo de las empresas Induhuila y Surcolac, analizando sus modelos de gestión y proyectos, desarrollando una propuesta de lineamientos técnicos y metodológicos en el marco de la gestión de proyectos organizacionales, buscando contribuir a la mejora y eficiencia competitiva de las empresas del sector agroindustrial lácteo en el departamento del Huila.

Como investigación de tipo aplicada con una metodología cualitativa, se realizaron observaciones logradas por medio de un conjunto de técnicas o métodos como las entrevistas, estudio de caso, análisis documental, desarrollos de formatos de captura de información que posibilitaron la aplicación de las competencias logradas en el desarrollo del plan de estudios de la maestría en gerencia integral de proyectos, que permitieron demostrar objetividad, claridad y precisión acerca de las propias observaciones del investigador y de la forma como se gestionan los proyectos en estas empresas. Involucrando los aportes valiosos de los miembros de la comunidad empresarial de cada una de las empresas incluidas en la investigación. Disponiendo de una de las ventajas que ofrecen las investigaciones cualitativas, como es la posibilidad para que el investigador se pueda centrar en el interior de cada situación o sujeto.

El diagnóstico, se realizó bajo tres (3) componentes a saber: 1. Abordaje desde el benchmarking empresarial. 2. Dimensiones operacionales actuales de los proyectos. 3. DOFA, aplicado a la gestión de los proyectos en las empresas estudiadas.

En el primero de ellos, se tomaron dos grupos de criterios (criterios de gestión y criterios de resultados) se estructuraron para integrar 10 elementos fundamentales (comercial, estrategia, procesos y tecnología, talento humano, liderazgo, información, responsabilidad social empresarial, emprendimiento, balance y patrimonio y resultados y creación de valor) en las organizaciones empresariales, que son reconocidas ampliamente, como de clase mundial. Ya

en el segundo, se relacionaron los primeros con los habilitadores organizacionales que más importancia dan en mantener facilidad de la gestión de los proyectos en las organizaciones.

En el tercero y para finalizar el proceso diagnóstico se tomó la herramienta DOFA, que permitió aplicar sus bondades en la creación y maduración de los resultados diagnósticos.

Dentro de las recomendaciones para mejorar las prácticas de gestión de proyectos en el sector agroindustrial lácteo del departamento del Huila, la investigación propone:

- Fijar una visión de encadenamiento productivo total en la gestión de proyectos a nivel de eslabones estratégicos para la transformación empresarial; así proporcionar oportunidades de sostenibilidad a todo el sector. Escenario potencial en el establecimiento de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO; pues, con esta se logra un impacto más amplio en el sector y facilitaría la gestión de proyectos estratégicos.
- Enfatizar en la adopción de las buenas prácticas de gerencia de proyectos como mecanismo de aseguramiento de mejores resultados en la gestión de los mismos.
- Integrar a todo este proceso una plataforma de atención a la gestión del cambio organizacional que ayude a las organizaciones a navegar en la adaptación eficaz de estos cambios en el transcurso de la ejecución de los proyectos.
- En cuanto al habilitador organizacional estructural, se recomienda la adaptación y puesta en marcha de mecanismos que permitan la adopción de una estructura matricial equilibrada para la gestión de proyectos.
- Aportar elementos para confirmar que no se requieren estructuras organizacionales complejas y pesadas para gestionar proyectos de gran envergadura. Pues, las estructuras ligeras y flexibles son igualmente efectivas para ser exitosas en la gestión de este tipo de proyectos.

Palabras clave: Gerencia organizacional de proyectos, gestión del cambio organizacional, estructuras de gestión organizacional, intra - emprendimiento, habilitadores organizacionales, enfoques de gestión, Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

Abstract

In this applied research, with a qualitative methodology, observations were made through a set of techniques or methods such as interviews, case studies, documentary analysis and development of information capture formats that made possible the application of the competencies achieved in the development of the master's degree curriculum in comprehensive project management by the researcher; which allowed them to demonstrate objectivity, clarity and precision about their own observations of the way projects are managed in the companies, Induhuila and Surcolac, involving the valuable contributions of the members of their communities. Having one of the advantages that qualitative research offers, which is the possibility for the researcher to focus on the interior of each situation or subject.

It was carried out under four dimensions guided by its specific objectives, namely:

- Identification of the current state of company project management.
- Carrying out strategic knowledge management activities, with assertive methodologies to promote a better diagnostic exercise, support for the change management process, as a platform to maintain motivation of human talent in the adaptation and adoption of good practices in knowledge management. Projects.
- The concerted implementation of participatory processes of analysis of the adaptation and adoption of good practices in project management in the organizational processes of companies.
- The coordination and proposal of strategies to enable this adoption of good practices in companies.

In relation to the first proposed dimension, it was carried out under three (3) components, namely: 1. Approach from business benchmarking. 2. Current operational dimensions of the projects. 3. SWOT, applied to project management in the companies studied.

In the first of them, two groups of criteria were taken (management criteria and results criteria) structuring them to integrate 10 fundamental elements (commercial, strategy, processes and technology, human talent, leadership, information, corporate social responsibility, entrepreneurship, balance and heritage and results and value creation) in business organizations, which are widely recognized as world class. In the second, the former were related to the organizational enablers that give more importance to maintaining ease of project management in organizations. In the third and to finalize the diagnostic process, the SWOT tool was used, which allowed its benefits to be applied in the creation and maturation of the diagnostic results.

With the strategic implementation of knowledge management activities in business communities, interviews were arranged with the possibility of developing timely concepts for the delivery of better information in the parallel diagnosis process. In addition, it generated proactivity and motivation for the unnecessary final stages proposed in the research.

The development of the third dimension was a transcendental aspect for the research, since all the capabilities were available so that, based on good project management practices and the diagnostic elements outlined with the key actors of the companies, the selection and application of some of the good practices to be considered in a plan for their adoption.

Once these previous exercises were carried out, the provision of some general and specific guidelines was agreed upon for the adoption of good management practices in companies with the possibility of being extrapolated to the cluster level of the dairy agroindustrial sector of the department of Huila.

Among the recommendations to improve project management practices in the dairy agroindustrial sector of the department of Huila, the research proposes:

- Establish a vision of total productive chain in project management at the level of strategic links for business transformation; thus providing sustainability opportunities

to the entire sector. Potential scenario in the establishment of a Project Management Office (PMO; since, this will achieve a broader impact in the sector and would facilitate the management of strategic projects.

- Emphasize the adoption of good project management practices as a mechanism to ensure better results in project management.
- Integrate into this entire process a platform for the management of organizational change that helps organizations navigate the effective adaptation of these changes during the execution of projects.
- Regarding the structural organizational enabler, the adaptation and implementation of mechanisms that allow the adoption of a balanced matrix structure for project management is recommended.
- Provide elements to confirm that complex and heavy organizational structures are not required to manage large projects. Well, light and flexible structures are equally effective in being successful in managing this type of project.

Keywords: Organizational project management, organizational change management, organizational management structures, intra-entrepreneurship, organizational enablers, management approaches, Project Management Office (PMO).

Tabla de Contenido

1.	Introducción	17
2.	Planteamiento Del Problema.....	21
2.1.	Pregunta de Investigación	27
3.	Justificación	28
4.	Objetivos	31
4.1.	Objetivo General	31
4.2.	Objetivos Específicos.....	31
5.	Hipótesis	32
6.	Marco Referencial.....	33
6.1.	Contexto y Antecedentes	33
6.2.	Bases Teóricas	36
7.	Marco Conceptual	43
7.1.	Modelo	43
7.2.	Proyecto	43
7.3.	Leche Bovina	45
7.4.	Agroindustria	45
7.5.	Agroindustria no Alimentaria	47
7.6.	Innovación Empresarial	48
7.7.	Organizaciones de Clase Mundial	49
7.8.	Diagnóstico Empresarial.....	50
7.9.	Gestión Del Cambio Organizacional	51
7.10.	Prácticas Gerenciales	51
7.11.	Estructuras Organizacionales.....	52
7.12.	Habilitadores Organizacionales	52
7.13.	Ciclos de Vida de Los Proyectos	55
7.14.	Buenas Prácticas en la Gerencia de Proyectos PMI®.....	56
8.	Marco Legal	58
9.	Diseño de la Investigación	59
9.1.	Tipo de Investigación.....	59
9.2.	Metodología	59
9.3.	Población Objetivo.....	67
9.4.	Diseño de la Muestra	68

9.4.1.	Surcolombiana de Lácteos - Surcolac	68
9.4.2.	Industria de Lácteos Del Huila – “Induhuila”	69
9.5.	Recopilación de Información de Fuentes Secundarias	69
9.6.	Aplicación de Instrumentos de Captura.	70
9.7.	Recopilación de Información de Fuentes Primarias	74
9.8.	Tabulación y Modelo de Análisis de Datos	75
10.	Resultados de la Investigación.....	78
10.1.	Diagnóstico de Las Empresas Induhuila y Surcolac.....	78
10.1.1.	Abordaje Desde el Benchmarking Empresarial	78
10.1.2.	Dimensiones Operacionales Actuales de Los Proyectos.....	100
10.1.3.	DOFA Aplicado a la Gestión de Los Proyectos en Las Empresas Estudiadas	105
10.2.	Resultado de Actividades de Intercambio Entre Gerencia de Proyectos y Buenas Prácticas	109
10.3.	Adaptación de Las Buenas Prácticas en Gerencia de Proyectos.....	113
10.3.1.	Dirigir y Gestionar la Ejecución Del Proyecto.....	121
10.4.	Estrategias Para la Adopción Del Modelo de Gerencia de Proyectos.	124
10.4.1.	Estrategias (DO).....	126
10.4.2.	Estrategias (FA).....	128
10.4.3.	Estrategias (FO).....	128
10.4.4.	Estrategias (DA).....	129
11.	Conclusiones	130
12.	Recomendaciones	134
13.	Referencias.....	136
14.	Anexos	141

Lista de Tablas

Tabla 1	56
Tabla 2	114
Tabla 3	115
Tabla 4	116
Tabla 5	117
Tabla 6	118
Tabla 7	118
Tabla 8	119
Tabla 9	119
Tabla 10	120
Tabla 11	120
Tabla 12	121
Tabla 13	122
Tabla 14	123
Tabla 15	124

Lista de Figuras

Figura 1	60
Figura 2	79
Figura 3	80
Figura 4	80
Figura 5	81
Figura 6	82
Figura 7	82
Figura 8	84
Figura 9	84
Figura 10	85
Figura 11	86
Figura 12	87
Figura 13	87
Figura 14	89
Figura 15	89
Figura 16	90
Figura 17	91
Figura 18	92
Figura 19	92
Figura 20	94
Figura 21	95
Figura 22	95
Figura 23	96
Figura 24	97
Figura 25	97
Figura 26	99
Figura 27	99
Figura 28	100
Figura 29	103
Figura 30	111
Figura 31	112
Figura 32	125

Lista de Anexos

Anexo A	141
Anexo B	144
Anexo C	148
Anexo D	153
Anexo E	162
Anexo F	168
Anexo G	172
Anexo H	182
Anexo I	186
Anexo J	197
Anexo K	198
Anexo L	199
Anexo M	200

1. Introducción

El presente documento se constituye en un vehículo de gestión del conocimiento de la gerencia organizacional de proyectos, que nos transporta desde sus conceptos básicos, relacionados a las variables identificadas en su aplicación y desarrollo en economías de diversidad latitudinal, al igual que diversos sectores dentro de ella. Para nuestro caso, se interrelaciona con el sector agroindustrial lácteo en el departamento del Huila. Sin embargo, se focaliza aún más en la gerencia de dos casos de estudio en empresas ejemplares, por su reconocimiento en el mercado y recordación general.

El viaje, se propone desde la motivación que el mejoramiento continuo dispone en los sectores y unidades empresariales, cuando se presentan lineamientos, que por su proceso; involucran entornos amigables de análisis de conveniencia y, posibiliten su adaptación y adopción contribuyendo en el alcance de los objetivos de forma eficaz y eficiente y el logro de los objetivos organizacionales trazados comúnmente en sus plataformas estratégicas. También se disponen metodológicamente aspectos técnicos de cajas de herramientas logradas de ejercicios técnicos, producto del desarrollo de la etapa de educación en el marco de la maestría de gerencia integral de proyectos orientada desde universidad Surcolombiana para los años 2020 a 2022, del investigador como de la orientación de su director de tesis que fue fundamental para el desarrollo exitoso de los resultados se propuso en la investigación.

Se proponen lineamientos como resultado final de la investigación que contribuyen a la discusión de conveniencia para adoptar técnicas de gestión del cambio, mejoramiento de habilitadores, enfoques y buenas prácticas de proyectos en la actual estructura organizacional de las empresas estudiadas apoyadas en el fortalecimiento de factores claves de éxito, como el talento humano y tecnología. Sin desestimar posibles modelos de integración estratégica para tener en cuenta las bondades de impulsar una oficina de gestión de proyectos que grave en interrelación permanente de ambientes sistémicos focalizados en la gestión de la

innovación. Pues seguramente es un camino que facilitará atender mejores oportunidades de continuar en la madurez organizacional de las empresas y el sector agroindustrial lácteo del departamento del Huila.

En consecuencia, el desarrollo de la presente investigación se llevó a cabo mediante cuatro dimensiones orientadas por sus objetivos específicos, a saber:

1. La identificación del estado actual de la gestión de los proyectos de las empresas.
2. La realización de actividades estratégicas de gestión del conocimiento, con metodologías asertivas para promover un mejor ejercicio diagnóstico, apoyo al proceso de gestión del cambio, como plataforma para mantener motivación del talento humano en la adaptación y adopción de las buenas prácticas en gerencia de proyectos.
3. La realización concertada de procesos participativos de análisis de la adaptación y adopción de las buenas prácticas en gerencia de proyectos en los procesos organizacionales de las empresas.
4. La concertación y proposición de estrategias para posibilitar está adopción de las buenas prácticas en las empresas.

En relación a la primera dimensión propuesta, se realizó bajo tres (3) componentes a saber: 1. Abordaje desde el benchmarking empresarial. 2. Dimensiones operacionales actuales de los proyectos. 3. DOFA, aplicado a la gestión de los proyectos en las empresas estudiadas.

En el primero de ellos, se tomaron dos grupos de criterios (criterios de gestión y criterios de resultados) estructurándolos para integrar 10 elementos fundamentales (comercial, estrategia, procesos y tecnología, talento humano, liderazgo, información, responsabilidad social empresarial, emprendimiento, balance y patrimonio y resultados y creación de valor) en las organizaciones empresariales, que son reconocidas ampliamente,

como de clase mundial. Ya en el segundo, se relacionaron los primeros con los habilitadores organizacionales que más importancia dan en mantener facilidad de la gestión de los proyectos en las organizaciones. En el tercero y para finalizar el proceso diagnóstico se tomó la herramienta DOFA, que permitió aplicar sus bondades en la creación y maduración de los resultados diagnósticos.

Con la realización estratégica de actividades de gestión del conocimiento en las comunidades empresariales, se dispusieron entrevistas con la posibilidad del desarrollo de conceptos oportunos para la entrega de mejor información en el proceso paralelo de diagnóstico. Además, generó proactividad y motivación para las etapas finales innecesarias propuestas en la investigación.

El desarrollo de la tercera dimensión fue un aspecto trascendental para la investigación, pues allí se dispuso todas las capacidades para que basados en las buenas prácticas de gerencia de proyectos y los elementos diagnósticos reseñados con los actores claves de las empresas se pudieran conciliar la selección y aplicación de algunas de las buenas prácticas para ser consideradas en un plan de adopción de las mismas.

Una vez realizados estos ejercicios previos se concertó no la disposición de unos lineamientos cuantos generales y específicos para la adopción de las buenas prácticas de gerencia en las empresas con posibilidad de ser extrapoladas a nivel del clúster del sector agroindustrial lácteo del departamento del Huila.

Dentro de las recomendaciones para mejorar las prácticas de gestión de proyectos en el sector agroindustrial lácteo del departamento del Huila, la investigación propone:

- a. Fijar una visión de encadenamiento productivo total en la gestión de proyectos a nivel de eslabones estratégicos para la transformación empresarial; así proporcionar oportunidades de sostenibilidad a todo el sector. Escenario potencial en el establecimiento de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO; pues, con

esta se logra un impacto más amplio en el sector y facilitaría la gestión de proyectos estratégicos.

- b. Enfatizar en la adopción de las buenas prácticas de gerencia de proyectos como mecanismo de aseguramiento de mejores resultados en la gestión de los mismos.
- c. Integrar a todo este proceso una plataforma de atención a la gestión del cambio organizacional que ayude a las organizaciones a navegar en la adaptación eficaz de estos cambios en el transcurso de la ejecución de los proyectos.
- d. En cuanto al habilitador organizacional estructural, se recomienda la adaptación y puesta en marcha de mecanismos que permitan la adopción de una estructura matricial equilibrada para la gestión de proyectos.

Aportar elementos para confirmar que no se requieren estructuras organizacionales complejas y pesadas para gestionar proyectos de gran envergadura. Pues, las estructuras ligeras y flexibles son igualmente efectivas para ser exitosas en la gestión de este tipo de proyectos.

2. Planteamiento Del Problema

Todas las organizaciones empresariales se enfrentan hoy a la competitividad que han impuesto los mercados mundiales. La competitividad está relacionada con la habilidad que desarrollen al plantear estrategias para ser más eficientes y eficaces en los mercados y frente a la competencia, así como para contar con productos pertinentes, de calidad, de manera sostenible y que redunden en el crecimiento económico de la compañía. Para lograrlo, dichas organizaciones deben contar con personal altamente capacitado técnicamente, su personal administrativo debe poseer altos perfiles gerenciales y su infraestructura y características operacionales han de garantizar la oferta permanente de productos o servicios de acuerdo con la demanda.

Por otro lado, las organizaciones deben entender que hoy se enfrentan a un comprador mucho más exigente. Los consumidores, gracias a los avances tecnológicos, están más informados, saben cómo funcionan los productos que desean adquirir, cuáles son sus ventajas, características, precios, impacto ambiental y de comercio justo, valores agregados que quieren en sus productos, opciones alternativas y, sobre todo, cuáles compañías ofrecen la mejor calidad a menor costo. Se puede decir, incluso, que, en muchas ocasiones, un cliente bien informado conoce mejor a la competencia que muchas empresas.

En el marco de una competitividad a nivel mundial, las organizaciones empresariales colombianas tienen competencia con altos estándares, lo cual se ve aumentado de manera exponencial como consecuencia de la desgravación arancelaria en los acuerdos de libre comercio. Consecuencia de estos acuerdos suscritos por el país, productos de EE. UU. y de Europa llegan a las góndolas de los supermercados y a los puntos de venta, con ventajas arancelarias y, en muchos casos, subsidiados por las políticas públicas proteccionistas de sus países. Este es, grosso modo, el escenario que, en general, deben enfrentar los empresarios colombianos.

Ahora bien, según Daza (2022), en lo que respecta a sector lácteo, tema de la investigación, a nivel mundial se registró un descenso del 1.8 % en la producción hasta enero de 2022, equivalentes a 14, 9 millones de litros menos. Lo anterior como consecuencia de factores de tipo climático y el incremento que afectó los precios de los insumos. Es así que Daza (2022) indicó:

Regiones típicamente productoras como UE-27, Reino Unido, Argentina, Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos vieron disminuida su producción en 2022; Países Bajos, Francia y Alemania han presentado una baja entre 3 % y 4 %; factores climáticos han afectado a Nueva Zelanda y Australia con bajas de 6,1 % y 6,3% respectivamente, mientras que Reino Unido bajó un 1,9 %.

En cuanto a la producción en Colombia, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural calcula una contracción del -5.7 %, cerca de 6.789 millones de litros/año; en cuanto al acopio, este disminuyó -7 % equivalentes a 235 millones de litros menos que en 2020. Cabe mencionar, como lo señala Daza (2022) que, si bien el primer trimestre del 2021 se proyectaba para ser un buen año para el acopio, esta tendencia se vio afectada por el inesperado aumento del precio de los insumos para la producción de forraje y suplementación de alimenticia de los semovientes.

En relación con exportaciones e importaciones, la tasa cambiaria invirtió su comportamiento, pues según Daza (2022), se hicieron menos competitivas las importaciones y más atractivas las exportaciones en 2021, presentando, estas últimas un incremento del 58 %, mientras que en el mismo periodo la disminución de importaciones fue de -10,4 % en valor y -17,6 % en volumen. Los mayores compradores para Colombia con el 84 % de adquisiciones son Venezuela, 39% (2.825 ton); EE. UU., 24% (1.755 ton) y Rusia, 21% (1.500 ton). En menor proporción compran Ecuador (4 %), Aruba (4 %), Surinam (2 %) y Chile (2 %) y dejaron de hacerlo México, Cuba, Haití, República Dominicana, Emiratos

Árabes. Por otra parte, las importaciones sumaron 60.731 toneladas de leche y derivados, valoradas en algo más de 182 millones de dólares. Los países donde llega más volumen de importaciones son EE.UU. con 34.448 ton, en aproximadamente 100 millones de dólares, seguido de Bolivia, con 7.302 ton y, en proporciones menores Argentina, Uruguay, Francia, R. Checa, Chile, Alemania y México. Si bien la devaluación del peso se convirtió en un desestimulo para las importaciones de lácteos, estas aumentaron en términos de volumen en el primer trimestre de 2022 a 26.148 ton, es decir, hubo un incremento del 22 %. En términos de valor, fue de casi 90 millones de dólares frente al mismo periodo de 2021.

En ese orden de ideas, es claro que el panorama del sector lácteo enfrenta grandes desafíos y, esos retos son concretamente para el personal administrativo y gerencial de las organizaciones. Una de las primeras tareas a asumir es la transformación de procesos de producción artesanales, pues, como ya se mencionó, los mercados son muy competitivos; así mismo, han de identificar cuáles son las acciones que generan bajos impactos y poca efectividad dentro de los lineamientos del sector. Desde este punto de vista, es necesario poder identificar aquellos factores que generan la alta dispersión en los diferentes momentos de la cadena de valor, que ocasionan un mercado poco desarrollado. Cabe insistir en el hecho de que el sector enfrenta productos altamente competitivos en precios al consumidor.

Toda esta problemática esbozada hasta el momento tiene una relación directa con factores organizacionales claves que impiden focalizar acciones concretas en procura de generar el fortalecimiento y mejora competitiva del sector. También es evidente la reducida efectividad e impacto de las iniciativas gerenciales para la creación de lineamientos y adopción de modelos de gerencia a la medida de los retos y desafíos que enfrentan.

Si bien las empresas han estado probando medidas que internamente promueven su transformación y mejoramiento continuo y han emprendido acciones consecuentes con dichas transformaciones, ha sido infructuoso el intento de aplicar las recomendaciones de la “Misión

de Sabios” que, por decisión del Estado colombiano, a través del Departamento de Planeación Nacional (DNP), se han realizado desde 2014 (DPN, 2015); por el contrario, esos vanos intentos han puesto de presente las debilidades en la gestión del sector, dado que persiste en un muy alto porcentaje, la transformación informal y artesanal.

En esa línea, gran parte de los emprendedores y empresarios del departamento aprovechan sus conocimientos y experiencias en la transformación de la leche para escalar en esta agroindustria y, en sus procesos de crecimiento, adoptan prácticas empíricas de administración y gerencia en sus empresas, sin tener formación académica o, en el mejor de los casos, con formación en áreas técnicas; por tanto, los apoyos administrativos y de gerencia se desempeñan entre aciertos y desaciertos, alternativamente. Dado ese nivel de improvisación, dedican la mayor cantidad de tiempo y recursos en procesos operacionales, dejando de lado procesos estratégicos, la aplicación de técnicas científicas y académicas que pudieran redundar, progresivamente, en transformaciones positivas de las deficiencias en formación administrativa y gerencial del talento humano.

Igualmente, el sector tiene dificultades con la identificación de factores organizacionales claves que permitan focalizar acciones para el fortalecimiento y mejora competitiva. A pesar de que parte del sector ha invertido recursos y esfuerzos para su modernización, pocas empresas han tenido logros en el mejoramiento organizacional. En este sentido se mencionan Induhuila, Surcolac y Reyma cuya imagen y estructura cuenta con presencia en los mercados locales, regionales y nacionales.

Parte de las dificultades para identificar los factores organizacionales es la escasez de escenarios y medios de intercambio de información de valor, focalizada a la mejora de las capacidades gerenciales de las organizaciones agroindustriales del sector lácteo en el departamento del Huila. Pues, si bien en algunas ocasiones se promueven y ejecutan acciones en el marco del fortalecimiento de capacidades socio-empresariales, asociativas y

organizacionales de carácter individual y colectivo por parte de líderes gremiales y empresariales, sus mecanismos y logros son desacertadas en razón a la mala articulación de las políticas públicas institucionales, pues, buena parte de estas son orientados por coyunturas de gobierno y no por políticas de Estado.

Igual, en su cultura, estructura y procesos gerenciales prevalecen dificultades para el cumplimiento de metas; el reconocimiento de la importancia de la gerencia en la cadena de valor puede ser tomado un aspecto relevante para la mejora competitiva es prácticamente nulo; existiendo una escasa gestión desde la perspectiva de clúster o visión de encadenamiento, a lo que se suma escasa maniobra financiera para escalar a posiciones estratégicas individuales. Además, las instancias de representación empresarial sectorial, como las cámaras de comercio han sido lentos y poco aportan al logro de metas.

Por otro lado, pese a la amplia participación tanto de micros y pymes que hacen parte del tejido empresarial del departamento, éstas no disponen de servicios para su desarrollo; los pocos apoyos privilegian el fortalecimiento de activos productivos y elementos para la producción, pero el liderazgo de los empresarios y emprendedores están en un segundo plano. Según Confecámaras (2018), se desconoce el papel estratégico y multiplicador de la gerencia, cuyas estrategias, decisiones y prácticas gerenciales son claves del éxito.

Sumado a lo anterior, el sector agroindustrial lácteo presenta un desarrollo organizacional disperso y bajo desarrollo estratégico, pues, aunque ha logrado cierto nivel de madurez empresarial, con aplicaciones empíricas y basados en logros individuales de algunos de sus líderes, esto se ha hecho en un mercado con competidores y condiciones de marco nacional; no obstante, el gremio se expone una alta vulnerabilidad como competidor en la economía de puertas abiertas. Esa libre economía provoca, además, afectación en la estructura de costos a lo largo de los diferentes eslabones de encadenamiento en el sector, lo que impacta los recursos de la empresa y sus estados de liquidez.

Por otra parte, si bien las asociaciones de pequeños productores han venido desarrollando acciones tendientes a consolidar procesos para gestionar proyectos de manera organizada, se han encontrado problemáticas más básicas como el hecho de presentar escasa producción; haciéndolos poco atractivos para incorporarse en otros eslabones de la cadena productiva, lo cual va en detrimento de sus intereses económicos. Esto acentúa la debilidad gremial y disminuye las oportunidades para aprovechar, la de por sí escasa oferta de ayudas por parte de los gobiernos que podrían paliar la situación de las unidades productivas agropecuarias.

En lo que concierne al mercado local huilense, que busca atender la demanda de los consumidores de leche y sus derivados, se evidenció la existencia de marcas con diferentes orígenes, acentuando la deficitaria balanza entre la oferta y demanda de la industria local. Así mismo, se pudo establecer, de acuerdo con datos del Minagricultura y UPRA (2016) que la producción departamental para el año 2016 fue de 526.619 litros diarios de leche cruda fresca. También advirtieron que el departamento participa con un 1.5 % de venta a nivel nacional y cuenta con una representación en la industria láctea del 0.57 %.

En ese sentido, se encuentran más complicaciones para su sostenibilidad competitiva, pues en buen porcentaje se trata de emprendimientos de muy bajo proceso agroindustrial. Así entonces, según la Gobernación del Huila (2019), se evidencia que la mayor parte de la leche que se produce en el departamento del Huila es tomada por los sectores de servicios como de panaderías y, otro se dirige a la transformación en quesos o cuajadas frescas para bizcocherías, pues solo el 0,57% se vende a la industria.

De otra parte, dentro de las empresas que gozan de mayor reconocimiento por su nivel de transformación son Industria Lechera del Huila, cuyo producto principal es leche *El Trébol*; Surcolombiana de lácteos, Surcolac, con leche en bolsa *Pureza*; el sur del

departamento está liderado por lácteos Reyma, que posiciona varios productos con alcance de mercados regionales de importancia.

Todos los productos de estas compañías están expuestos a las mismas condiciones de competencia local y global, y no cuentan con estrategias que les permitan enfrentarla de manera organizada. Por el contrario, y como resultado de esta dificultad, deben afrontar la amenaza de quiebra y el inminente cierre de sus empresas con el consecuente impacto para sus economías particulares y el aporte que generan por una parte para el desarrollo social y también para la económica de la región.

Dados los diferentes factores mencionados a lo largo de la presente contextualización del problema es inminente abordar, desde el marco de la Gerencia Organizacional de Proyectos, un enfoque que busque respuestas ágiles y enmarcadas estratégicamente, de modo que se puedan revertir las predicciones que advierten sobre un posible fin de la industria láctea local. Analizar los modelos de gerencia conservadores o tradicionales, develar la escasa injerencia de la academia, la lentitud en la modernización e innovación en los procesos de gestión y los impactos negativos en el alcance de metas tanto de liquidez como de estructura de costos son temas que pueden ser determinantes al momento de establecer si una industria se adapta a los cambios y exigencias globales o no.

2.1. Pregunta de Investigación

¿Con la generación de una propuesta de lineamientos técnicos y metodológicos en gerencia organizacional de proyectos, mejorará la eficiencia en las empresas Induhuila y Surcolac del departamento del Huila?

3. Justificación

En el año 2015 la ONU, interpretando las necesidades globales relacionadas con relación a la protección del medio ambiente, las metas de erradicación de la pobreza y llegar a garantizar que todos los habitantes del planeta sean prósperos propuso diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que deben cumplirse en los próximos 30 años. La investigación se alinea con los objetivos: segundo, hambre cero; tercero, salud y bienestar; octavo, industria, innovación e infraestructura; y noveno, trabajo decente y crecimiento económico.

Así mismo, en el Anexo A, se articula con el Plan Nacional de Desarrollo del país (2018 - 2022) y con los instrumentos de planificación pública departamental, Plan de Desarrollo Departamental (2020 – 2023) y local “Primero Neiva”, “Mandato Ciudadano, Territorio de Vida y Paz (2020-2023)”.

En el ámbito empresarial global, los líderes organizacionales vienen adoptando modelos y enfoques administrativos y de dirección con flexibilidad a fin de anticiparse a las situaciones retadoras de sus competidores. Es importante subrayar que dicha competencia posee altas condiciones de exigencia dada la disputa por la demanda de bienes, productos y servicios de los clientes. En ese contexto, las oportunidades de desarrollo y aplicación de diferentes técnicas y buenas prácticas de gerencia se presentan como un aspecto importante para analizar y adaptar en su camino a la mejora continua. Esta última entendida como la búsqueda de identificación de oportunidades de mejoramiento en los procesos y productos, lo cual se consigue al identificar posibles dificultades, fallos, errores técnicos o humanos, entre otros.

Por tanto, la dirección de proyectos es fundamental para alcanzar los objetivos trazados por la compañía, pues permite rediseñar y acondicionar las estructuras

organizacionales y lograr los cambios en las empresas, entre ellos, llevarlas a un mejor lugar en el mercado.

En ese orden de ideas, en el texto a continuación se **aplica** en los ámbitos de la gerencia de las empresas “Induhuila” y “Surcolac” del sector agroindustrial lácteo del departamento del Huila. Se espera que los resultados obtenidos se puedan extrapolar al sector y que se adopten propuestas concretas de gestión de las organizaciones del sector agroindustrial del departamento, tendientes a generar sostenibilidad empresarial.

Cabe señalar que, no generar reflexiones profundas en torno al estado actual de la industria láctea y no considerar la necesidad de implementar cambios oportunos y **adecuarnos** deja en riesgo al sector. A mediano y corto plazo se pueden presentar crecimientos “vegetativos” o de lógica simple, además de la fuerte presión de organizaciones multinacionales amparadas por los acuerdos de libre comercio que se vienen desgravando paulatinamente, lo cual aumenta el riesgo de desaparición de la agroindustria láctea colombiana como ya ha sucedido con otros sectores, verbigracia, el sector algodónero.

Por su lado, los tratados firmados sobre el libre comercio entre Colombia y la Comunidad Económica Europea y con Estados Unidos han impactado a más del 5 % del mercado lácteos del país, lo cual ha forzado el desplazamiento y cambio de actividades productivas en las Unidades de Producción Agrícola, (UPA). Este fenómeno también ocasionó la ampliación de la frontera agrícola actual como mecanismo de los productores para bajar los costos de producción en sus ganaderías con modelos de producción tradicional extensivo con graves consecuencias en el aspecto ambiental sostenible.

Con la realización de la investigación también se hace un aporte a los elementos de análisis metodológicos para la adaptación de los modelos de gerencia actuales a fin de migrar, de manera progresiva, hacia un modelo de gerencia organizacional de proyectos con

metas de maduración que se traduzcan en la materialización de beneficios económicos a nivel empresarial y de la industria local, que atraviese todos los eslabones de la cadena de valor.

Con este modelo de gerencia organizacional con formas ágiles de análisis, la industria podrá fijar ajustes en sus proyectos que no estén contribuyendo a alcanzar objetivos. En un entorno económico tan dinámico, la agilidad en la toma de decisiones, con proyectos organizados en su gestión permiten alcanzar dinamismo en la proactividad y adaptación oportuna a las tendencias de los mercados.

Es importante resaltar que en el modelo de gerencia organizacional es indispensable la articulación con los equipos internos de las organizaciones empresariales pues ello permite fortalecer las estructuras de procesos de producción y de costos a fin de mejorar las prácticas y la toma de decisiones empresariales. Así mismo, las expectativas con base en los resultados de la investigación consientan encontrar ambientes económicos atractivos para posibles inversiones y para el desarrollo de proyectos individuales u organizacionales a partir de mejores condiciones gerenciales de la industria.

Finalmente, en cuanto a la pertinencia de las temáticas de investigación de la Universidad Surcolombiana (USCO), el estudio se ubica en el componente Desarrollo de modelos metodológicos y herramientas para gerencia proyectos sociales, productivos, infraestructura, ambientales, estudios básicos.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Generar una propuesta de lineamientos técnicos y metodológicos en gerencia organizacional de proyectos que mejore la y eficiencia en las empresas Induhuila y Surcolac del departamento del Huila.

4.2. Objetivos Específicos

- Analizar el estado actual de los aspectos organizacionales de los proyectos de las empresas Induhuila y Surcolac del sector agroindustrial lechero del departamento del Huila
- Establecer actividades estratégicas de gestión del conocimiento y sensibilización en gerencia de proyectos durante el ejercicio diagnóstico. Permitiendo sensibilizaciones e interés de los involucrados claves.
- Proponer y ejecutar un ejercicio técnico de adaptación de las buenas prácticas de gerencia de proyectos organizacionales con los gerentes de las empresas Induhuila y Surcolac del departamento del Huila
- Diseñar una propuesta estratégica y concertada que posibilite implementar un modelo de gerencia organizacional de proyectos en las empresas estudiadas con alcance sectorial.

5. Hipótesis

La generación de lineamientos técnicos y metodológicos en gerencia organizacional en proyectos motivarán su adaptación y adopción en “Surcolac” e “Induhuila” en el departamento del Huila.

6. Marco Referencial

6.1. Contexto y Antecedentes

El hito de la globalización económica ha impactado la economía en todos los campos y, en particular el ámbito empresarial. Frente a lo cual algunas empresas analizan sus capacidades y de infraestructura ajustando aspectos a fin de aprovechar sus ventajas y mejorar su posición en el mercado. En este marco, son varios los estudios clave en la aplicación de modelos de Gerencia Organizacional de Proyectos, para alinear los objetivos de la empresa con sus acciones.

El estudio realizado por Meraz et al. (2021), tenía como objetivo la creación de una herramienta, cuyo eje principal era el enfoque de mejora continua, esta se desarrolló especialmente con el fin de ser aplicadas en las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector lácteo en América Latina y el Caribe. Para cumplir con este propósito, los autores llevaron a cabo una revisión de literatura sobre 753 pymes en 10 países de la región, el principal enfocándose fue el análisis de aquellos factores que por su relevancia influyeron en el crecimiento y la eficiencia de estas empresas lácteas.

En el proceso, se utilizaron entrevistas semi estructuradas para obtener información relevante y fundamentada, estas fueron aplicadas a seis pymes lácteas en el estado de Veracruz en México, además, fueron aplicadas en Bogotá Colombia, un numero de seis encuestas a pymes pertenecientes al sector latico de la ciudad. El análisis de estos datos dio como resultado que existen problemáticas similares para ambas muestras, por un lado, se evidenció una deficiente planeación en la producción, y por otro lado la inexistencia de modelos de trabajos, prácticos y claros. Igualmente se pudo identificar la ausencia de una fuerte estructura organizacional, que fuera capaz de ejercer un orden institucional y gestione las responsabilidades aplicadas al equipo de trabajo.

No está claro de una estructura organizacional que promoviera el orden y las responsabilidades del equipo de trabajo, estos solo fueron algunos de los hallazgos principales. Por lo tanto, el estudio pudo demostrar que en las pymes de este sector se presentan carencias en cuanto a la **planificación formal** para llevar a cabo las actividades propias tanto de la ejecución productiva como de las labores administrativas.

Por otro lado, Castillo y Salazar (2013) llevaron a cabo un diagnóstico enfocado en la Administración de Proyectos en la empresa Indupalma, su propósito fue determinar algunas actividades que permitieran aumentar los niveles de madurez en cuanto a la gestión del proyecto, dado que en esta y en otras empresas del sector, se observaba la ausencia de metodologías en proyectos en sus organizaciones que viabilizaran sus objetivos estratégicos. Su referente metodológico giró en torno a las buenas prácticas de gerencia de proyectos promovidas por organismos reconocidos a nivel mundial. Dentro de sus recomendaciones se resalta la implementación de una PMO que busca escalar la mejora progresiva de la gestión de proyectos en la organización como oportunidad para apoyar sus retos.

Angulo y Areiza (2021) en su investigación del 2021 denominada Diagnóstico de madurez de la PMO de ARUS¹; realizaron un análisis sobre el estado de madurez organizacional en la cual se encontraba la gerencia de proyectos de la compañía como guía para el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por la organización. Esto, justificado en las dificultades que presentaba la empresa para mantener operaciones rutinarias coherentes, permanentes y alineadas en el logro de sus objetivos organizacionales. De esta manera, mediante la aplicación de una metodología combinada entre lo cuantitativo, cualitativo, descriptivo y explicativo en cuatro etapas, se logra tomar un modelo de

¹ Empresa del Grupo Sura que entrega soluciones integradas de información, tecnología y conocimiento en 15 países del continente

evaluación, adaptarlo y concluir el nivel en que se encontraba, para, así, proponer estrategias para su consolidación y su mejora continua.

Por otro lado, Giraldo y Faustino (2015), señalan que para resolver los desafíos que enfrentan las pymes, vinculados al sector de los lácteos ubicadas en la provincia de Sungamuxi, que tienen que ver con la estructura informal al igual que la falta de los conocimientos tanto técnicos, como conceptuales y de carácter administrativo. Por lo tanto, se proponen crear un Modelo gerencial aplicado al sistema de gestión logística, cuyo enfoque tiene como objetivo principal, el fortalecimiento de los procesos de coordinación y el mejoramiento de la comunicación que debe existir dentro de las diferentes áreas de la empresa, y mejorar de esta manera la integración del sistema logístico.

Esto se da a partir de problemática encontrada en la investigación la cual fue identificada como falta de conocimientos técnicos, conceptuales y sobre administración, esto dentro del apartado estructural, todo lo cual ocasiona la desintegración del sistema debido a la débil interrelación entre áreas. Además, termina por afectar la interrelación que debe existir en la cadena de suministro, reduciendo la innovación en los productos, dificultando la exportación y la capacidad para lograr un mejor posicionamiento competitivo frente a la competencia.

Metodológicamente optaron por una investigación descriptiva exploratoria y realizaron un análisis sistémico de la problemática. Dentro de las recomendaciones plantean focalizar el modelo organizacional logístico al interior de las pymes pertenecientes al sector de los lácteos, además de superar sus limitaciones que conlleva el no hacer uso de buenas **prácticas** de producción, la inflexibilidad frente a la necesidad de hacer cambios, y la implementación de acciones de innovación en los sistemas de información.

Por último, el estudio realizado por Medina (2015) tenía como propósito crear un Modelo OPM3 para una empresa ubicada en Duitama. Su objetivo era facilitar la adopción de

la cultura de la administración de proyectos en una pequeña y mediana empresa (pyme), de manera que esta herramienta estratégica pudiera aumentar su productividad y competitividad. Para lograrlo, se empleó una metodología que combinaba enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos.

La implementación del Modelo de Madurez OPM3 requería la utilización de elementos analíticos de naturaleza cuantitativa y cualitativa en su marco de ejecución. Asimismo, se aplicaron diversas herramientas y técnicas en cada fase del proceso. Además, el estudio involucró conceptos multidisciplinarios, el juicio de expertos y la consideración de factores multicriterio.

Entre las recomendaciones más relevantes obtenidas del estudio, se destacó la importancia de evaluar la viabilidad de adoptar una estructura organizacional matricial balanceada. Esta medida se propuso con el fin de conferir mayor dinamismo y agilidad operacional a la empresa en cuestión.

6.2. Bases Teóricas

A partir de los diferentes enfoques y paradigmas teóricos de la administración se ha avanzado en la comprensión de la evolución en las organizaciones, lo que ha dado fuerza a que los proyectos se tengan en cuenta para la toma de decisiones necesarias para alcanzar sus objetivos. Por ello, en el presente apartado se abordan algunos factores acerca del origen de la gerencia de proyectos, propios de la escuela estructuralista de finales de la década del 1950, entre las que destaca, en primer lugar, la influencia de Max Weber con la *Teoría de la Burocracia*, quién estudió las organizaciones y estableció las relaciones entre los medios, los recursos utilizados y los objetivos que alcanzaban las organizaciones burocráticas (Hernández, 2014).

Para el siglo XX la gerencia de proyectos había evolucionado jalonada por diferentes organismos e institutos especializados en diferentes partes del mundo, motivados por los

exitosos resultados en la aplicación en diferentes industrias. Para el año de 1917 se planteó el diagrama de Gantt, con el cual se convirtió en la guía de la disciplina.

En Latinoamérica el Project Management Institute (PMI®)² es un trabajo que tiene como principales atributos la promoción en cuanto a mejoras prácticas en la gestión de proyectos, realizada a través de la presentación de PMBOK, el cual un texto en el que se incluye información relevante y muy bien explicada acerca de conceptos fundamentales, tendencias emergentes y recomendaciones pertinentes para flexibilizar los procesos de dirección de proyectos. De la misma manera el PMBOK brinda orientación práctica acerca de herramientas y técnicas concretas referente a proyectos definidos, en el caso del PMI se entiende como la dirección de proyectos el cual se aplica a conocimientos, actividades, herramientas, habilidades y técnicas. El propósito es poder satisfacer los requerimientos solicitados, y alcanzar los objetivos planteados (Project Management Institute, 2017, p. 10).

En la medida que los proyectos se van incorporando para alcanzar los objetivos en las organizaciones, estas reciben el reconocimiento de madurez organizacional. Este concepto lo ha abordado diferentes autores. Por ejemplo, para Crawford (2006), con ello se hace referencia a tomar una serie de decisiones con el fin de llevar a un estado de eficiencia a diferentes áreas de una compañía. Para Bolles y Hubbard (2007) es importante que, si la compañía se desempeña en diferentes áreas estas se deben integrar para mejorar las competencias de la gerencia.

Es importante, señalar que el enorme desarrollo de la informática entre las décadas de 1980 y 2000 permitieron la implementación de diversas herramientas de software de planeación, control y proyección en las diferentes áreas de las organizaciones enfocados en el

² Se trata de una organización más grande sin ánimo de lucro que inició en 2011, cuyo fin es asociar empresas relacionadas con la gestión de proyectos.

logro de objetivos específicos y la reducción de costos y mejora de ganancias, entre otros aspectos (Solarte, 2014).

La madurez organizacional se extiende a todas las funciones o variables que conforman la empresa como la calidad, la gestión, el liderazgo que guía por las sendas de la innovación, el cumplimiento de metas de diferentes dimensiones y el tiempo en que se logra y, por supuesto, los rendimientos económicos. Todo lo anterior debe conducir, a la calidad y a la excelencia, o, dicho de otra manera, debe conducir a potencializar la eficiencia y la eficacia empresarial.

Ahora bien, para poder determinar en qué nivel de madurez se encuentra la gestión de proyectos, se han diseñado algunos modelos enfocados en la medición de la capacidad con la cual cuentan las empresas, a la hora de realizar proyectos, sobre los cuales se tiene en cuenta el éxito alcanzado por los mismos, a partir de la mejora de diferentes prácticas (Solarte, 2014). Solarte (2014) menciona cuatro modelos de madurez, a saber, i). Modelo de Madurez de Capacidad (CMM); ii). Modelo de Madurez de Habilidad de Cambio; iii). Modelo de Madurez de Gestión del Conocimiento y, iv) Modelos de Madurez de Gestión de Proyectos (P3M).

Los modelos mencionados comparten el planteamiento de objetivos; sin embargo, los P3M son los más comunes ya que son aplicables a la industria en general. De acuerdo con Klimko (2001, citado en Prado y Orobio, 2019), uno de los aspectos que le dan mayor versatilidad a este modelo es que se trata de una herramienta de entendimiento y consenso. A esto agregan Jugdev y Thomas, (2002, citados en Prado y Orobio, 2019) que este modelo les permite a los empresarios hallar las fortalezas de los proyectos o las debilidades si las tienen y, con base en ello, tomar decisiones para mejorar.

Otros modelos tienen pequeñas variaciones, por ejemplo, el Modelo OPM3 maneja como base la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK) cuyo propósito

es dotar de estrategias a las empresas para mejorar prácticas organizacionales, partiendo de la medición de madurez en la gestión de sus proyectos para lo cual maneja cuatro niveles: i) estandarizado, ii) medible, iii) controlado y iv) mejora continua (Prado y Orobio, 2019).

Estos modelos han ingresado a Colombia en diferentes sectores con lo cual se ha buscado establecer cuáles pueden ser las mejores estrategias y lineamientos para implementar, mostrando muy buenos resultados. Por ejemplo, en la Universidad del Valle, en Cali, se implementó el modelo de madurez en gerencia de proyectos CPM3 el cual evalúa la organización con una escala de uno a cinco.

En relación al sector lácteo, se ha llevado a cabo un análisis enfocado en los beneficios de los modelos de gerencia OPM. En este contexto, Rojas (2015) desarrolló un Modelo de Aplicación del Estándar OPM3 el cual fue aplicado en la empresa Liroyaz Ltda., en la ciudad de Duitama. El objetivo de este trabajo era presentar una herramienta estratégica que permitiera por un lado el mejoramiento de la productividad empresarial, y por otro optimizar los procesos que le brindaran una mayor competitividad de la organización.

La propuesta de Rojas se fundamenta en la combinación de elementos cuantitativos y cualitativos, utilizando diversas técnicas y conceptos multidisciplinarios, esto claramente dentro del componente metodológico, para lo cual hizo uso del juicio de expertos, junto con otros componentes multicriterio (Rojas, 2015). Después de aplicar el modelo, se llegó a la conclusión de que era necesario implementar una estructura organizacional matricial balanceada, acompañada de un plan de mejora que promoviera un mayor dinamismo y agilidad operacional.

En el sector agroindustrial, durante el año 2020, la Unidad de Planificación Rural, que está vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, presentó un Análisis Prospectivo de la cadena láctea bovina del país. Este análisis proyecta escenarios hasta el año 2039 relacionados con la cadena de valor de la leche. Para ello, se formuló

hipótesis considerando enfoques pesimistas, tendenciales y optimistas, basadas en información tanto cualitativa como cuantitativa.

El estudio utilizó un sistema de modelaciones económicas para exponer los resultados obtenidos. El objetivo fue tener una visión integral y prospectiva de la evolución de la cadena láctea, permitiendo así a los actores del sector y al gobierno tomar decisiones informadas y planificar estrategias para el futuro desarrollo de la industria láctea bovina en Colombia (UPRA, 2020).

El estudio presenta tres aspectos que han cambiado de manera significativa en el sector lechero. Por una parte, está el sistema de pagos que hizo dirigir la atención en temas de calidad del producto en relación con la higiene. Se trata pues de un aspecto que las gerencias de las respectivas empresas pueden considerar en sus proyectos administrativos, de proceso y mercado.

En segundo lugar, se habla de la migración hacia pasteurización a UHT, uno de los grandes cambios a nivel tecnológico que ha producido la agroindustria y que permitió la diversificación en una amplia gama de productos lácteos, así como su almacenaje por más tiempo, mejores condiciones de comercialización y transporte. También se identificó en el estudio la mayor eficiencia en el procesamiento en eslabón agroindustrial, pues se proyecta implementar proyectos de automatización de procesos, controles del manejo de vertimientos, entre otros.

Si bien el Plan de Ordenamiento Productivo está en marcha, los aportes que ha realizado hasta el momento ya se consideran insumos de importancia para las decisiones de inversión y desarrollo de la agroindustria láctea. Los avances institucionales aportan a la transformación de la cadena de valor de la leche, lo cual continúa en seguimiento en la investigación como factor estratégico, pues reta la gerencia de las agroindustrias.

En tercer lugar, se mencionan los tratados de libre comercio que han generado rivalidad entre las importaciones y la producción local debido a que el ganadero no cuenta con la capacidad operativa y financiera para competir con las importaciones. Ello ha significado un desafío para la agroindustria en colombiana y, por ende, para el Huila, pues permitió la incursión de grandes competidores de la industria en mercados pensados para actores nacionales. Estos son aspectos que la gerencia en las organizaciones empresariales del sector agroindustrial lácteo afronta y en los cuales debe ser estratégico a fin de no perder los mercados ganados en el proceso de la cadena productiva.

Aquí es importante señalar que, en la actualidad, en Colombia, un sector rechaza los tratados de libre comercio por considerarlos lesivos para los intereses de los productores. Los gobiernos no han podido o no han querido controlar las importaciones legales ni las ilegales. Esto favorece a algunos actores del sector agroindustrial³ que prefieren adquirir sus materias primas en el exterior, sin importar que muchas tienen próxima su fecha de vencimiento, se trata de productos subvencionados en sus países de origen con triangulaciones en sus negociaciones y, lo peor, sin claridad acerca de su inocuidad.

Pese a lo anterior, se espera que la agroindustria pueda convertirse en transformadora productiva y equitativa. Para ello, se implementan políticas públicas, pues, por ejemplo, en el caso de la ganadería en el departamento del Huila, esta es dispersa y se encuentra en manos

³ Ahora bien, de acuerdo con el Dane (2012) Según el Dane (2012), la agroindustria en Colombia **está** compuesta por diferentes eslabones de la cadena, en este caso se visualizan cinco actividades agropecuarias en las cuales se tiene los animales vivos y sus productos, el café, los productos de la casa y la silvicultura, la pesca, acuicultura y otros relacionados, lo referente a la extracción de las maderas y demás relacionados, y demás productos agrícolas. Así mismo trece actividades en el sector manufacturero de las cuales se especifican alimentos no categorizados anteriormente, los provenientes del café y la trilla, los lácteos, aceites y grasas tanto de **animal** o vegetal, la madera, paja, y materiales transables, almidones y los productos relacionados, las fibras textiles, la confitería y derivados, los hilos e hilazas, bebidas, el cacao, el chocolate. Estas actividades agropecuarias y manufactureras forman parte de la agroindustria en Colombia, desempeñando un papel importante en la economía del país y en la cadena productiva de diversos productos agrícolas y agroindustriales.

de pequeños productores. Según el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA (2021), en su *Informe de Resultados de Vacunación Antiaftosa*, el 88.06 % de los 16.091 predios que sostienen 458.280 bovinos, están en inventarios de menos de cincuenta semovientes por predio.

En ese orden de ideas, es indispensable avanzar en la puesta en marcha de proyectos de mejora de redes de frío, centros de acopio, asociatividad para la compra y prestación de servicios de acuerdo con las necesidades y las brechas técnicas en el sector. Todo esto hace parte de los retos que asume una gerencia a fin desarrollar planes de gestión enmarcados en las ventajas de patrones tecnológicos y utilización eficaz de las herramientas digitales y de conectividad y la elaboración de productos ajustados a la innovación, enfocados en la captura de nichos de mercados dispuestos a pagar por productos con alto grado de inocuidad y alineados a los hábitos de vida sana.

La investigación, parte de la expectativa de la mejora de las capacidades gerenciales a lo largo de la cadena de valor de la leche. Para las UPA en particular y, la agroindustria, en general, es sincronizarse al ritmo de los resultados de los casos de éxito en otras industrias que se han convertido en referente técnico de análisis, y que han logrado adaptar procesos gerenciales. Estas han logrado posicionarse en los mercados y las tendencias de consumidores cada día más exigentes en términos de calidad de la información y calidad.

7. Marco Conceptual

En el presente apartado se abordan una serie de acepciones de los principales conceptos empleados en la investigación tales como proyecto, leche bovina, agroindustria, diagnóstico empresarial, gestión del cambio organizacional; así como teorías administrativas y gerenciales, comprometidos en el análisis en el proceso necesario de generación de valor en la investigación propuesta.

7.1. Modelo

La palabra modelo es un término polisémico que suele usarse en diferentes contextos con cualquiera de sus acepciones. Pérez y Merino (2012) lo definen como una referencia digna de imitar; un constructo teórico o un proceso que pretende organizar una actividad determinada.

En el ámbito gerencial, se refiere a un conjunto de principios, prácticas y directrices que guían la administración de una empresa. Este modelo se convierte en el fundamento sobre el cual se basan las acciones y decisiones que se toman para enfrentar situaciones específicas y alcanzar los objetivos establecidos por la organización. En el contexto de la presente investigación, se adopta esta última interpretación, donde se utilizará este modelo de gerencia como referencia para el estudio y análisis de la gestión empresarial.

7.2. Proyecto

La investigación se apoya en los aportes de conocimiento que realiza uno de los principales organismos de carácter global sobre proyectos, a saber, el Project Management Institute (PMI®). Sus aportes conceptuales y teorías son acogidos en contextos académicos y empresariales. En relación con la gestión, es reconocida la guía PMBOK®. Allí se conceptualiza a los proyectos como las actividades realizadas en un momento dado, el cual tiene como objetivo obtener ya sea un servicio o un producto único y exclusivo (Project Management Institute, 2017a).

Es importante señalar que, en el contexto de la investigación, este concepto se asocia también a influencias de tipo social y económico. Por ejemplo, se pueden citar las siguientes definiciones de Otero, Barrios y Artiles (2004) donde referencian una serie de acepciones del concepto de proyecto tales como que es un conjunto de acciones para solucionar una problemática que se tiene previamente identificado y se le da un carácter prioritario; así mismo, puede entenderse o definirse como un grupo de transformaciones políticas y decisiones institucionales con unos fines específicos. Otra acepción está relacionada con el diseño de modelos para la distribución de los recursos de una organización, con unos tiempos de ejecución establecidos y, con unas metas específicas y medibles. En un contexto más amplio a nivel local se puede entender como un proceso que busca la obtención de recursos reservados al desarrollo de una idea a nivel de planes nacionales o de requerimientos locales o institucionales o, incluso de situaciones imprevistas o de emergencia, que buscan solucionar dichas necesidades. En suma, se trata de dispositivos operativos de menor tamaño, cuyo objetivo es la planeación, la financiación y puesta en marcha de una unidad perteneciente a un programa de desarrollo local, nacional o internacional (Otero et al., 2004).

Definición etimológica: proviene del latín *proietus*; *supino* (forma no personal del verbo latino) del verbo *proicere* que tiene sus raíces de los términos “pro” palabra latina que significa “hacia adelante” y “icere” palabra del latín que significa “lanzar”.

Lo que nos permite inferir que la definición de proyecto, desde el punto de vista, etimológico es “Lanzar hacia adelante”.

Para dar mayor precisión a la investigación se adopta el concepto del Project Management Institute (PMI®) mencionado arriba, además avalado por el Organismo Norteamericano de Estándares, ANSI.

7.3. Leche Bovina

De acuerdo con Corpoica, Cabrera, Villa, Murillo y Suárez (2003 citados en Torrado, 2017) la leche es un producto alimenticio líquido, secretado a través de las glándulas mamarias de las hembras. En circunstancias normales presenta un color blanco cremoso, y olor y sabor característicos. Posee gran cantidad de nutrientes lo que lo hace delicado por su alta propensión a la contaminación cuando no se mantienen condiciones ambientales y de temperatura adecuadas. Su composición está descrita con un porcentaje de agua entre 77 % y 80 %, por tanto, entre el 10 % y 13 % son sólidos conformados por proteína, entre 3 % y 3.5 % y minerales como calcio y lactosa y entre un 4 % a 6 %.

Agudelo y Bedoya (2005) aclaran que el término "leche", por antonomasia, se reserva específicamente para referirse a la leche de vaca. Sin embargo, cuando se hace mención a la leche proveniente de otras hembras, se debe utilizar el término "leche" seguido del nombre del animal en cuestión, como, por ejemplo, "leche de cabra" o "leche de oveja", entre otros.

En cuanto a las características físicas de la leche, esta es descrita como un líquido cuyo color es blanco opaco, sobre este asunto es relevante para la investigación tener en cuenta que, según lo señalado por el Ministerio de Salud en Colombia, a través del decreto 2437 del 30 de agosto de 1983, estableció en su artículo 2 la definición oficial de leche como "el producto de la secreción normal de la glándula mamaria de animales bovinos sanos, obtenido mediante uno o varios ordeños diarios, que se realicen de manera higiénica, completa e interrumpida". Es esta definición la que la investigación presente utilizará como referencia para abordar el tema de la leche en el contexto estudiado.

7.4. Agroindustria

El sector agroindustrial puede ser entendido como una parte del sector manufacturero que se dedica al procesamiento de materias primas y productos intermedios provenientes de actividades agrícolas, forestales y pesqueras. En este contexto, la agroindustria abarca

empresas que se dedican a la producción de alimentos, bebidas y tabaco, así como también a la fabricación de textiles, prendas de vestir, muebles, productos con base en la madera, productos de impresión, subproductos de papel, papel, además de caucho y sus derivados, tal como lo menciona la FAO (1997).

A su vez, la agroindustria se halla inmerso en un conjunto conceptual mucho **más** amplio, el cual se denomina agronegocio, término que engloba a los proveedores de insumos para los sectores agrícola, pesquero y forestal, así como a los distribuidores de alimentos y productos no alimentarios provenientes de la industria agroindustrial. (Agroindustria para el desarrollo FAO 2013).

Machado (2002) realiza un recorrido por el concepto de agroindustria y empieza mencionando que Austin, a partir del concepto propuesto por Goldberg de *agribusiness*, propuso el de agroindustria, como parte de la especialización en la transformación de materias primas agropecuarias, incluidos productos forestales y pecuarios. Ese concepto tuvo su origen en el contexto de los sistemas de producción agropecuaria y de alimentos; sin embargo, el sistema agropecuario incluye solamente los productos destinados a la alimentación humana de manera directa o indirecta, es decir, contempla alimento para animales de consumo, mientras que, agroindustrial abarca el sector primario que incluye agricultura, productos pecuarios, forestales y pesqueros.

Ahora bien, sostiene Machado (2002) que cuando la agricultura se industrializa, está sujeta a las relaciones capitalistas convirtiéndose en un sistema agroindustrial, donde se implican las relaciones de producción, la tecnología y la gestión de empresas, es decir, el capital, propiamente dicho.

Para la investigación se tomó el concepto de Malassis de agroindustria (Escuela francesa) que la define como el resultado de un proceso histórico desarrollado en un contexto económico y social occidental. Este enfoque de acuerdo con lo expuesto en Machado (2002)

se aplica en los países desarrollados con alto capital económico donde el concepto liso y llano de agricultura deja de existir porque deja de existir la estructura agraria y se pasa a operar desde sistemas dominados por el aparato productivo con enorme capital, que lo llevan a conglomerado monopolistas. Pues y aunque no es parte del deseo en los micros y medianos empresarios; las realidades acontecidas últimamente en Colombia, registran absorciones de las pequeñas agroindustrias, por grupos empresariales grandes y en buena parte, de nivel global de altos niveles económicos; que logran el aprovechamiento del reconocimiento de marca local, de las primeras, que representan alta fidelidad de clientes.

7.5. Agroindustria no Alimentaria

Según lo expuesto por San Martín (2014), la agroindustria no alimentaria se dedica a fabricar artículos intermedios destinados al consumo, que son obtenidos a partir de recursos provenientes de la agricultura, ganadería, silvicultura e industria pesquera. Estos recursos no se emplean directamente en la alimentación de seres humanos. Dentro de esta categoría de productos se incluyen tanto bienes intermedios como finales utilizados en diversas industrias como la química, papelería, cosmética, maderera, medicinal, los textiles, curtiduría y tabacalera.

San Martín (2014) sostiene que el modelo de negocio de las agroindustrias no alimentarias, se deben enfocar en productos con mayor valor agregado, que hayan tenido un trabajo previo y la experiencia productiva, con el fin de posicionarse en mejores condiciones a mercados nacionales e internacionales y ser competitivos. Para ello es conveniente asociarse con productores rurales organizados.

Para Bocanegra & Martín (2014) la agroindustria no alimentaria se encuentra en la necesidad de establecer asociaciones o alianzas estratégicas entre los productores y la agroindustria tradicional. Para lograr este objetivo, es fundamental tomar como referencia

actividades agroindustriales exitosas que puedan ser replicadas. Este enfoque se convierte en un aspecto relevante y digno de ser referenciado en el contexto de la presente investigación.

7.6. Innovación Empresarial

Cuando se hace referencia a innovación, es prácticamente obligatorio reconocer los avances logrados en su tratamiento y desarrollo a partir de los trabajos realizados en las décadas de los 80 y 90. Estos esfuerzos fueron claves a la hora de disponer con un manual, como el propuesto en Oslo en 1992, por medio del cual, se da directrices para la recopilación e interpretación de datos de innovación, que a su vez permiten la comparación de la información a nivel internacional. Inicialmente, este enfoque tenía como principal enfoque el desarrollo de innovación tecnológica aplicado ya sea a los productos o a los procesos (TPP).

Con el tiempo, se han realizado lecturas más profundas de su dimensión sistémica, y en 2005, se presentó una ampliación de su alcance, en el cual se incluyó dos nuevas clases de innovación una la que corresponde con la innovación comercial y otra la que tiene que ver con la organizativa. Ahora bien, de acuerdo a este manual, la innovación puede ser definida como el proceso en el cual se incorpora un servicio o un producto que ha sido notablemente mejorado, e igualmente en un proceso que es novedoso, esto también cobija a nuevos enfoques dentro de la comercialización, las mejoras en innovaciones en los métodos organizativos, las operaciones que tienen lugar al interior de las empresas y las interacciones que se hacia afuera de la misma.

Mella (2018) concibe la innovación como "la transformación de conocimiento en nuevos productos y servicios" y enfatiza que no se trata de un evento aislado, sino de una respuesta continua a circunstancias cambiantes. En este sentido, la innovación se presenta como una herramienta clave para adaptarse y prosperar en un entorno en constante evolución. Mientras que para (Rabasco, 2019) la innovación hace referencia al conjunto de actividades realizadas dentro de un espacio y tiempo determinado, cuyo esfuerzo tiene como propósito

lograr introducir de forma exitosa, por primera vez un producto o servicio en el mercado, esta también puede darse como una idea, que se traduce en la consecución de productos o servicios nuevos o mejorados, y técnicas de gestión y organización novedosas.

En este contexto, los aportes presentados por (Castells & Pasola, 2003) acerca de la innovación son significativos. Ellos la definen como partiendo de una idea, una invención o cuando se detecta una necesidad, de **desarrollar** un producto, servicio o incluso una técnica novedosa que llega a ser **aceptado** en el mercado y es posible su comercialización.

Por otro lado, (Camargo, 2008) hace énfasis en la importancia que tiene la innovación organizativa, en donde destaca que no solo es una respuesta al cambio técnico, sino que puede llegar a incluso ser considerada como una condición primordial en la innovación técnica. Esto quiere decir que las innovaciones organizativas, son además de un soporte o apoyo hacia las innovaciones de los productos o de los procesos, pueden llegar en sí mismas a tener un gran impacto en las empresas. Por ejemplo, pueden contribuir de forma significativa a la hora de hacer mejoras de calidad tanto de los productos como los procesos, el desarrollo de trabajos más eficientes, el fomento de intercambio de información y potenciar las facultades de la empresa para adquirir nuevos conocimientos y para hacer uso de estos en las nuevas tecnologías (OECD, 2005).

Dado el interés de la presente investigación en la gestión de proyectos organizacionales, estos conceptos y características de innovación, especialmente en su enfoque hacia lo organizativo, son de especial relevancia. La aplicación de una gestión adecuada en estas innovaciones organizativas puede llevar al éxito en dichos proyectos.

7.7. Organizaciones de Clase Mundial

De acuerdo con Mera (2014), la clase mundial en las empresas hace referencia dentro de la planificación estratégica, a unos criterios, prácticas y resultados concisos, que se articulan dentro de unos modelos definidos y determinados. Las mejoras en las prácticas,

abarcan un amplio **número** de aplicaciones, ya sean en la planeación de recursos de manufactura, la administración estratégica del negocio, la identificación y eliminación de aquellos procesos que entorpecen la valoración del cliente, como se ha dicho el diseño de nuevos productos, de distribución, manufactura, el análisis de la demanda, el mejoramiento de los procesos, etc. Estos son aplicables a las empresas, y dependen del tipo de negocio y de la dependencia de la gestión que sea **responsable**. La adopción de una mejor práctica permite generar ventajas competitivas probadas e incrementar las posibilidades de permanecer en los mercados a nivel global.

7.8. Diagnóstico Empresarial

El diagnóstico empresarial es una herramienta de pertinencia con la cual se puede determinar la situación real de diferentes áreas de gestión de una organización, para, con base en los resultados valorativos, tomar decisiones en el tiempo, reestructurar las divisiones de la organización que sea necesario y, con ello, cumplir con las metas proyectadas (Portugal, 2017).

Con este tipo de herramientas de diagnóstico empresarial pueden proyectar sus resultados al crecimiento, diseñar planes de expansión, determinar el grado de madurez, encontrar debilidades y determinar su capacidad de respuesta ante diversas situaciones. En ese orden de ideas, el diagnosticar de manera adecuada y oportuna la situación de la gestión de la empresa permitirá implementar nuevos proyectos como vehículos para alcanzar de manera más efectiva los objetivos organizacionales.

Por todo lo anterior, la investigación se fundamentó en la aplicación de los diagnósticos en los casos escogidos, a fin de identificar las prácticas de gerencia y la madurez organizacional.

7.9. Gestión Del Cambio Organizacional

De acuerdo con Kotter (1995, citado en Castillo y Salazar 2013), para que la empresa logre implementar cambios verdaderos debe realizar un proceso de gestión que empiece por la sensibilización con todos los miembros de la organización para que se vea realmente la necesidad del cambio. El evidenciar la urgencia del cambio se convierte en la motivación que dé el impulso inicial que se requiere. Esto se puede hacer a partir del diálogo persuasivo y honesto de la situación real de la compañía, pero además requiere de personal con experiencia en liderar este tipo de desafíos y en crear una proyección del cambio viable.

La propuesta de Kotter hace parte de los procesos de análisis y adaptación de los instrumentos a utilizar en la investigación. Así mismo, es importante considerar las teorías y aportes conceptuales enfocados en la evolución de modelos de estructuras organizacionales, revisar aquellos asociados a gobernanzas de gerencias presentes en muchas organizaciones del sector agroindustrial lácteo.

Igualmente, se realizó la caracterización del grado de madurez de la gestión de proyectos de las empresas seleccionadas, para lo cual se tomaron los lineamientos del Project Management Institute (2017) donde se establecen la estructura de los proyectos y su desempeño en los diferentes aspectos en las empresas, su estructura tradicional y matriciales.

7.10. Prácticas Gerenciales

En esta investigación se adopta un enfoque teórico que considera a la gerencia como una parte integral de la administración, cuyo enfoque se encamina al direccionamiento y el comportamiento organizacional. Dado que la gerencia tiene como responsabilidades obtener, asignar y dar el manejo de los recursos, extiende el concepto de gerencia para que sea sinónimo de gestión. En este contexto, la gestión se entiende como la forma de regular las acciones de un grupo o conglomerado, donde los recursos limitados deben utilizarse para lograr metas compartidas. Es decir, la gestión abarca el proceso de planificación,

organización, dirección y control para alcanzar los objetivos de la organización, optimizando el uso de los recursos disponibles (Romero, 1998). Además, las practicas gerenciales es una de las cinco (5) determinantes de la productividad en las empresas (CNC, 2018).

Fundamentación que confirman que la investigación cobre especial relevancia, pues, además, profundiza en analizar como los proyectos se convierten en la forma de mover estratégicamente de un lugar presente a uno deseado en la organización.

7.11. Estructuras Organizacionales

Son múltiples y variadas en la historia las teorías de los enfoques de la administración empresarial que mejoran sus capacidades organizacionales para ser competitivas y sostenibles integralmente. Esta investigación se centra en la fundamentación de la gerencia organizacional por proyectos que en los casos de estudio y por las consideraciones contextuales y del diagnóstico se enfoca en identificar como se gestionan los proyectos para hacerlos parte de la mejor manera de cumplir con sus objetivos estratégicos. Para ello, se percibe de manera inicial que los proyectos se mueven dentro de un tipo de organización funcional y jerárquica, cuyas características se describen en el Anexo B.

7.12. Habilitadores Organizacionales

Según Project Management Institute (2017) los proyectos inmersos en entornos empresariales son permeados por los factores ambientales de la empresa, conocidos como contexto exterior y por los activos de la organización o factores internos a la misma. Esas condiciones hacen posible el análisis de los habilitadores organizacionales, definidos como aquellas prácticas en ellas, que inciden en los resultados de los proyectos y que, por tanto, deben implementarse en la organización a fin de llevar a cabo la gestión de proyectos organizativos (Medina, 2019).

Los habilitadores organizacionales son todas aquellas acciones que se realizan en la organización que tienen como fin la implementación y sostenimiento de buenas prácticas que

lleven a la madurez de la organización. De hecho, los habilitadores organizacionales son también considerados como mejores prácticas de base, pues, son el asiento de todas las demás buenas prácticas que facilitan y hacen posible la gestión de proyectos (Gómez, 2018). Por ende, no disponer de dichos habilitadores redundará en la afectación de toda la organización.

De acuerdo con The Standard for Organizational Project Management (2018) se han clasificado 18 habilitadores organizacionales distribuidos en cuatro grupos i) estructurales, ii) culturales, iii) tecnológicos y iv) recursos humanos.

Los primeros, como su nombre lo indica, hacen referencia a la estructura de las organizaciones. Esas diferentes estructuras tienen funciones de supervisión, interacción y flujos de información entre todas las divisiones de la compañía; manejan y direccionan los recursos y establecen prioridades de acción, de acuerdo con las metas organizacionales. En este grupo se nombran tres habilitadores, la asignación de recursos, la alineación de estrategias y la forma estructural de la organización (The Standard for Organizational Project Management, 2018).

El segundo grupo de habilitadores organizacionales se compone de factores culturales en este espectro entran las emociones, las creencias y emociones, conductas y formas de vivir, las rutinas y las interacciones que se producen entre las personas. Estos factores, si son gestionados adecuadamente, pueden ser un valor añadido para la implementación exitosa de proyectos. Sin embargo, si no se manejan correctamente, pueden tener un impacto determinante en el fracaso del proyecto e incluso afectar a toda la organización.

Por lo tanto, este grupo de habilitadores engloba como se encuentra gobernada la organización, las políticas que obedece y desde luego la visión organización al de la gerencia de proyectos. En este sentido, se incluye también las comunidades de gestión de los proyectos. Todos estos aspectos culturales y organizacionales tienen una gran ponderación a la hora de desarrollar y ejecutar los proyectos, y su correcto abordaje puede mejorar

significativamente las posibilidades de éxito, mientras que su negligencia puede acarrear graves consecuencias para el proyecto y la organización en su conjunto. (The Standard for Organizational Project Management, 2018).

Dentro de este grupo, se destacan aportes fundamentales en cuanto a la gestión de sistemas de la información que permiten capturar, almacenar y compartir el conocimiento en la organización. También se incluye la metodología organizacional de gerencia de proyectos, que proporciona una estructura y guía para el desarrollo y control de proyectos.

Asimismo, se encuentran las prácticas y técnicas organizativas de gestión de proyectos, las cuales pueden considerarse como instrumentos apropiados para planear, ejecutar y hacer seguimiento de los proyectos. Estos aspectos tecnológicos son esenciales a la hora de obtener mejoras en eficiencia y eficacia de los proyectos, aunado a la promoción, colaboración entre equipos y lograr una toma de decisiones más informada y acertada. En resumen, el adecuado aprovechamiento de los aspectos tecnológicos contribuye significativamente al éxito, e igualmente a la **continua** mejora de la gestión de proyectos al interior de la organización (The Standard for Organizational Project Management, 2018).

El cuarto grupo, los habilitadores de recursos humanos, desempeña un papel primordial, ya que son responsables de reclutar a las personas con los perfiles adecuados para que puedan realizarse las tareas del proyecto de manera eficiente. Para lograr esto, se encargan de la gestión de competencias, que consiste en identificar las habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto y asegurarse de que el personal seleccionado cuente con las capacidades requeridas.

Además, los habilitadores de recursos humanos llevan a cabo evaluaciones de desempeño para medir el rendimiento de los miembros del equipo y proporcionar retroalimentación para el crecimiento y mejora continua. De esta manera, se aseguran de que

el equipo esté trabajando de manera efectiva dirigida al alcance de los objetivos del proyecto (The Standard for Organizational Project Management, 2018).

7.13. Ciclos de Vida de Los Proyectos

Ahora bien, en los proyectos se pueden dar diversas formas y maneras de emprenderlos, por lo que es importante conocer que enfoque es más conveniente para abordar su ciclo de vida. La tabla 1 presenta características de cuatro tipos de ciclos de vida que se presenta en los proyectos.

Tabla 1*Tipos de ciclos de vida en proyectos.*

Características de las cuatro categorías de ciclos de vida de proyectos				
Enfoque	Requisitos	Actividades	Entrega	Meta
Predictivo	Fijos	Realizadas una vez para todo el proyecto.	Única	Gestionar costos
Iterativo	Dinámicos	Repetidos hasta que este correcto.	Única	Corrección de la solución.
Incremental	Dinámicos	Realizados una vez para un incremento dado.	Entregas frecuentes más pequeñas.	Velocidad.
Ágil	Dinámicos	Repetidos hasta que este correcto.	Entregas pequeñas frecuentes.	Valor para el cliente mediante entregas frecuentes y retroalimentación.

Nota. Fuente: Tomado de Project Managenement Institute (2017).

7.14. Buenas Prácticas en la Gerencia de Proyectos PMI®.

Las buenas prácticas son una serie de acciones que se ponen en práctica con el objetivo de sacar adelante un proyecto de manera ágil y rentable. Lo fundamental de ese conjunto de prácticas es que suministra una serie de factores como la comunicación entre los actores de la organización; la posibilidad hacer seguimiento a aspectos como los económicos, el tiempo, la calidad de las prácticas mismas, los resultados, etc. La posibilidad de realizar este tipo de trazabilidad permite identificar vacíos, prevenir riesgos, no repetir procesos y, sobre todo, el ahorro de costos por errores.

Según Salazar (2016), cuando se implementa una metodología basada en buenas practicas dentro de la gestión de proyectos, y estos en el sector de la calidad, implica la aprehensión de un gran número de conceptos claves, los cuales van desde temáticas, cambios, calidad, estructura de los roles en el proyecto, la determinación del cómo, cuándo y cuánto, los riesgos y beneficios del proyecto. Estos elementos son fundamentales para asegurar una

gestión efectiva y exitosa del proyecto” (p. 15), garantizando que se cumplan los objetivos de calidad y se logre un progreso adecuado a lo largo de todo el proceso. las cuales deben ser monitoreadas a lo largo del ciclo de vida del proyecto. La adaptación y adopción de los conceptos en mención son indicadores de los ambientes organizacionales en estado de madurez y seguro en ciclos de mejora continua.

El apoyo conceptual para análisis y aplicación en la investigación de correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento en dirección de proyectos se presenta en el anexo A.

8. Marco Legal

El marco normativo del proyecto de investigación lo componen:

Ley 1955 de 2019. Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022, Pacto por Colombia
Pacto por la Equidad”

Ley 1951 de 2019. Por la cual se crea el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y se dictan otras disposiciones.

Documento CONPES LÁCTEO – 3675. Instrumento de política pública “donde se identifica el papel central que cumple el sector lácteo en la economía nacional”.

Ley 1152 de 2007. Por la cual se dicta el Estatuto de Desarrollo Rural, se reforma el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, Incoder, y se dictan otras disposiciones.

9. Diseño de la Investigación

9.1. Tipo de Investigación

El presente estudio se llevó a cabo mediante un tipo de investigación no experimental que de acuerdo a su nivel de profundidad tuvo un análisis descriptivo. Según Tamayo (1994, p. 54), una investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza y la comprensión o procesos de los fenómenos. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. En consecuencia, se utilizaron paradigmas o enfoques de investigación mixtos (cualitativos y cuantitativos), pues, aunque muy buena parte se centra en aspectos descriptivos, fueron numerosas las variables tomadas para analizar los estilos de gestión de los proyectos en las empresas; para lo que se dispuso de análisis cuantitativo para sus tratamientos, procesos y resultados.

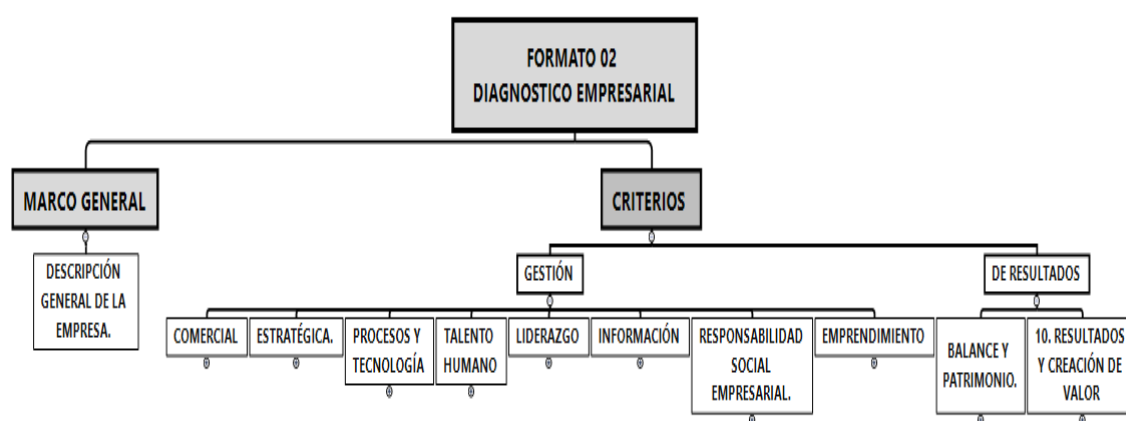
9.2. Metodología

Con el marco de una investigación cualitativa, se modularon tres fases; a saber: i) Fase diagnóstica, ii) Fase correlacional y iii) propositiva. La primera, consistió en la realización de actividades de planeación y ejecución. Ya que; de lo primero se realizaron ajustes y desarrollo de formatos, bases de preguntas orientadoras, alistamiento de dispositivos de apoyo (Grabadora), gestión de citas y agendas, lista de aspectos discretos de observancia en las visitas, etc. Aquí se practicó un análisis para asociar las bases conceptuales del marco referencial, donde la interrelación entre los grupos de habilitadores organizacionales (estructurales, culturales, tecnológicos y recursos humanos), los enfoques de gestión (predictivos y adaptativos (iterativos, incrementales y ágiles) y características de aplicación de las buenas prácticas en gestión de proyectos; fueron determinantes para que los mencionados formatos dispusieran una estructura con asignación de puntos y dividida en dos partes, uno descriptivo general y otro con la fijación de criterios de gestión y resultados. El

primero se subdividió en ocho factores y el de resultados en dos tal como se evidencia en la figura 1.

Figura 1

Estructura del formato de diagnóstico empresarial.



Nota. Fuente: Elaboración propia con base en Salazar, J (2016).

Y que en detalle se presenta como sigue: como texto corrido no se facilita entender su alcance, buscar la manera de mostrarlo en una tabla.

Criterios de gestión (600 Puntos)

1. Comercial (70 puntos)
 - Gestión de relación con los clientes (40)
 - Investigación y desarrollo de productos y/o servicios (30)
2. Estrategia (60 puntos)
 - Plataforma estratégica (20)
 - Despliegue y articulación con los procesos (20)
 - Seguimiento y evaluación del avance (20)
3. Procesos y tecnología (100 puntos)
 - Organización de los procesos (20)

- Gestión y Seguimiento de la Producción de Bienes y/o Servicios (20)
 - Medición, análisis y mejora (20)
 - Aseguramiento de la calidad (20)
 - Plataforma tecnológica y sistemas (20)
4. Talento humano (80 puntos)
- Competencia organizacional e individual (20)
 - Procesos de selección, vinculación, inducción y entrenamiento del personal. (20)
 - Administración del personal, Bienestar y clima organizacional (20)
 - Desarrollo y crecimiento (20)
5. Liderazgo (60 puntos)
- Ejercicio del liderazgo en la empresa (30)
 - Diseño y desarrollo de la cultura organizacional (30)
6. Información (65 puntos)
- Gestión del conocimiento (25)
 - Sistemas de Información, análisis y mejora (30)
 - Seguridad de la información (Políticas de seguridad) (10)
7. Responsabilidad social empresarial (75 puntos)
- Enfoque y política de responsabilidad social (15)
 - Calidad de Vida en el trabajo y medio ambiente (15)
 - Mercadeo responsable (15)
 - Gobierno Corporativo (15)
 - Desarrollo Social (15)
8. Emprendimiento (90 puntos)
- Desarrollo del plan de Negocios. (30)

- Cambio e Innovación. (30)
- Logros e impactos generados en la organización. (30)

Criterios de resultados (400)

1. Balance y patrimonio (150 puntos)
 - Resultados financieros. (50)
 - Incremento del patrimonio. (50)
 - Planes de Inversión. (50)
2. Resultados y creación de valor (250 puntos)
 - Para los dueños y/o asociados (50)
 - Para los colaboradores (50)
 - Para los proveedores (50)
 - Para la comunidad (50)
 - Para los clientes. (50)

Se puede resaltar que, tuvo relevancia la previa preparación y el desarrollo de actividades de gestión del conocimiento en los intercambios y entrevistas con los gerentes y sus equipos. Pero con mayor notoriedad, las observaciones y la interpretación de las limitantes, tiempo y recursos documentales. Pues en buena parte de las actividades de campo, no se logró contar con tiempo de calidad de los involucrados para la atención a detalles de los procesos investigativos; ya que, priorizaban las atenciones a las operaciones en marcha. Situaciones que orientaron a que el investigador identificara indicios relacionados con las características de modelos funcionales en su estructura organizacional y gobernanza.

El enfoque descriptivo se efectuó con base en el estado de arte de los proyectos. Sus características e identificación se fijaron como criterios de referencia, en la estructura organizacional, la gobernanza y el poder en los grupos de trabajo, presencia y autoridad del gerente del proyecto, disponibilidad y manejo de los recursos, tiempos dispuestos para su

gestión y seguimiento en el ciclo de vida. Para esto, la capacidad de síntesis analítica en evidencias documentales y prácticas observacionales aplicadas desde las variables y conceptos académicos, operaciones y casuística, datos e información capturada, características de los habilitadores organizacionales, tipos de enfoque de gestión, ciclos de vida, estados de arte y buenas prácticas de gestión de proyectos; como su interrelación e importancia y jerarquía; fueron determinantes en la investigación. Aunque como es natural, muchas sufren reserva por políticas de las empresas. También el desarrollo de actividades de gestión del conocimiento con los gerentes y sus delegados; que progresivamente se contrastaban para la producción de información y resultados, contribuyeron a la eficacia para el logro de los objetivos en esta fase.

A los criterios de gestión, se focalizó un análisis de sus variables a través de los puntos alcanzados y con la asignación de una cifra porcentual, en su enfoque, implementación, seguimiento y mejora. Mientras que para los de resultados se midieron, con respecto a su alcance. En ese sentido, con base en Salazar, J. (2016), se dispuso una guía de calificación para la evaluación de la implementación de la metodología de buenas prácticas en la gestión de proyectos de calidad, esta, se basa en distintos niveles de progreso. Estos niveles se dividen en porcentajes y se clasifican de la siguiente manera:

- 0% - 20%: en este rango, se evidencia una aplicación tímida de conceptos de calidad en general, principalmente hacia sistemas, procesos y métodos.
- 21% - 40%: En esta etapa, los procesos principales cuentan con sistemas de medición y planes de control proactivos, lo que muestra una mayor conciencia de la calidad en la gestión de proyectos.
- 41% - 60%: En este rango, los sistemas y procesos principales, así como algunos de apoyo, están caracterizados y definidos con estándares y interrelaciones establecidas. Se comienzan a adoptar estrategias y objetivos para los criterios del

referencial, y se recopilan datos de la competencia y buenas prácticas para emular en el proyecto.

- 61% - 80%: En esta etapa, los principales sistemas y procesos se vuelven congruentes y se consolidan como un sistema integral con estrategias y objetivos claramente definidos. Se empiezan a evidenciar la reproducción de buenas prácticas como mínimo durante los últimos 3 años.
- 81% - 100%: En este nivel más avanzado, todos los sistemas, procesos y métodos principales y de apoyo, durante los últimos 5 años, se integran en un sistema consolidado con estrategias y objetivos bien establecidos.

Esta clasificación permite evaluar el grado de implementación y madurez de la metodología de buenas prácticas en la gestión de proyectos de calidad en la organización, y muestra cómo se va avanzando progresivamente hacia una gestión más efectiva y basada en estándares de calidad.

El enfoque de implementación y seguimiento de la metodología de buenas prácticas en la gestión de proyectos de calidad se divide en diferentes niveles de progreso. Estos niveles se clasifican en porcentajes y se describen de la siguiente manera:

Implementación:

- 0% - 20%: En esta etapa, la aplicación de la metodología se encuentra en sus inicios, limitándose a algunos sistemas o procesos relacionados con los criterios establecidos.
- 21% - 40%: La aplicación incluye estándares precisos e indicadores de proceso que permiten una mayor precisión en la gestión de los proyectos.
- 41% - 60%: En este nivel, los sistemas y procesos principales, y algunos de apoyo, están caracterizados con estándares definidos y se establecen interrelaciones. Se comienzan a implementar estrategias y objetivos relacionados

con los criterios del referencial, y se recopilan datos de la competencia y buenas prácticas con algunas emulaciones.

- 61% - 80%: En esta etapa, existen evidencias de emulación de buenas prácticas en al menos los últimos 3 años, lo que indica un sistema consolidado con ciclos de mejora completos y comparaciones en todos los procesos principales y de apoyo.
- 81% - 100%: En el nivel más avanzado, todas las áreas y procesos, tanto principales como de apoyo, durante los últimos 5 años, cuentan con ciclos de mejora completos y realizan comparaciones con empresas de clase mundial.

Seguimiento y Mejora:

- 0% - 20%: En este rango, solo algunos procesos cuentan con sistemas de medición.
- 21% - 40%: Se emplean indicadores y se determinan acciones correctivas y preventivas en algunos criterios.
- 41% - 60%: Se miden, analizan y demuestran datos y acciones derivadas de los resultados, con tendencias de mejora en los procesos primarios.
- 61% - 80%: En esta etapa, durante los últimos 3 años, existen evidencias claras de mejoramiento sostenido, comparaciones locales o regionales y emulación de buenas prácticas en los procesos primarios, con un inventario de mejoras documentadas derivadas de la innovación y la creatividad.
- 81% - 100%: En el nivel más alto, todas las áreas y procesos, tanto principales como de apoyo, durante los últimos 5 años, cuentan con ciclos de mejora completos y realizan comparaciones competitivas con líderes mundiales en prácticas o procesos, con un inventario de mejoras derivadas de la innovación y la creatividad.

Los criterios de resultados para evaluar la implementación de la metodología de buenas prácticas en la gestión de proyectos de calidad se describen en diferentes niveles de progreso, los cuales se clasifican en porcentajes:

Resultados:

- 0% - 20%: En esta etapa, solo algunos indicadores y resultados se tienen en cuenta, sin una relación clara con los objetivos planteados en todos los niveles.
- 21% - 40%: Se utilizan indicadores de gestión y resultados, con una relación establecida con los objetivos en todos los niveles. Se llevan a cabo acciones de análisis, contingencia y mejora.
- 41% - 60%: En las mediciones principales existen metas claras, se evidencian tendencias positivas sostenidas y hay una clara relación causal entre las acciones y los resultados. Los indicadores muestran desempeños equilibrados.
- 61% - 80%: En las mediciones principales, durante al menos los últimos 3 años, se reflejan niveles iguales o superiores a la competencia, con tendencias positivas sostenidas. La mayoría de los indicadores muestran desempeños equilibrados.
- 81% -100%: En las mediciones principales y secundarias, durante los últimos 5 años, se presentan niveles de referencia con organizaciones de clase mundial, con tendencias positivas sostenidas y una clara relación causal documentada con la mejora continua. Los indicadores muestran desempeños equilibrados.

Alcance:

- 0% - 20%: En este nivel, los resultados solo cubren algunos procesos operativos.
- 21% - 40%: Los resultados cubren todos los procesos operativos, y se evidencian claras tendencias positivas.
- 41% - 60%: Los resultados cubren todos los procesos operativos y de apoyo, con claras evidencias de tendencias positivas durante al menos 2 años.

- 61% - 80%: Existen evidencias de tendencias positivas para todos los procesos principales y de apoyo, al menos durante los últimos 3 años.
- 81% -100%: Se presentan evidencias de tendencias positivas para todos los procesos principales y de apoyo, durante los últimos 5 años.

Paralelo a este método, se aplicó la herramienta DOFA, como guía para la construcción colectiva. También se construyó una matriz de análisis de variables que facilitó alineación entre los avances investigativos y los objetivos de la misma; si bien con algunos cambios de importancia de variables e inclusión, de dimensiones e indicadores; que permitieron ajustes en los instrumentos de recolección de información a nivel de fuentes primarias y secundarias, siendo sus correspondientes análisis y resultados, significativos en el logro del objetivo de la investigación.

En la fase propositiva y con la participación de los involucrados claves de las empresas; se realizaron análisis concertados para la adopción voluntaria e individual de los lineamientos. Para ello se utilizaron las herramientas y formatos de captura de información, los espacios de reflexión durante las actividades de gestión del conocimiento, las entrevistas con los delegados de la gerencia y los mismos gerentes directa e indirectamente; en buena parte, con el desarrollo de los métodos y herramientas descritas, anteriormente.

9.3. Población Objetivo

El sector agroindustrial lácteo del departamento del Huila, posee un encadenamiento bastante amplio. Pues existen grandes y pequeños productores, muchos pequeños, pocos medianos y mínimos grandes transformadores; muchos en el sector informal, lo que implica, incluso una dificultad para cuantificarlo con precisión. Si bien, desde luego, existen estadísticas bastante confiables a nivel institucional, se dificulta su identificación y ubicación cuando se trata de realizar trabajo en campo. Dado lo anterior y la amplitud de su mercado, reconocimiento y prestancia, para la investigación se consideró viable delimitar el campo de

estudio a dos de las empresas más representativas a nivel departamental como son las empresas Induhuila y Surcolac.

9.4. Diseño de la Muestra

Se trató de una decisión basada, por un lado, en su importancia nivel local, pero, por otro lado, también fue un tema de conveniencia en la medida en que, previamente se había logrado un proceso de afinidad y confianza de parte de los gerentes con el investigador por el manejo de confidencialidad que se le daría a la información y, además, la localización de investigador en esta zona durante el desarrollo del trabajo de campo permitió la reducción de costos.

9.4.1. Surcolombiana de Lácteos - Surcolac

La empresa Surcolombiana de Lácteos S.A., conocida como Surcolac, tiene su sede principal de operaciones en la zona industrial de la ciudad de Neiva, en el departamento de Huila. Fue establecida como una sociedad anónima de naturaleza comercial, y su principal propósito es el procesamiento y distribución de productos agropecuarios.

En el marco de su objeto social, la empresa tiene la facultad de adquirir y/o enajenar bienes muebles bajo cualquier título. También puede solicitar préstamos o acuerdos mutuos, y utilizar sus activos como garantía. Además, tiene la libertad de realizar diversas transacciones comerciales que contribuyan a su desarrollo y mejora como entidad.

Dada la variedad de actividades productivas del sector agropecuario, la empresa cuenta con buenas condiciones de maniobra en los mercados, pues se trata de un sector estratégico en el campo agroalimentario, he implica una parte importante de la provisión de nutrientes para la supervivencia humana, en particular poblaciones sensibles como los niños y adultos mayores.

9.4.2. Industria de Lácteos Del Huila – “Induhuila”

Esta empresa inició actividades en el año 1979, a partir de la reunión de seis personas que decidieron emprender labores en torno a la transformación de la leche que acopiaban

En medio de la crisis económica de la década de 1990, los socios de la empresa decidieron vender el 84% de las acciones a antiguos trabajadores para transformarla en una Sociedad Anónima. Esta decisión significó un aporte importante al emprendimiento y al empresarismo local, permitiendo que los trabajadores se convirtieran en dueños y participantes activos del negocio.

Actualmente, Induhuila S.A., con sede en la región sur colombiana, es reconocida como una empresa pasteurizadora insignia debido a su modernidad y liderazgo en el uso de tecnología de punta. La compañía procesa más de 20.000 litros diarios de leche, lo que representa una función social relevante al comprar esta materia prima directamente a los ganaderos del departamento. Además, aporta significativamente a la economía local al generar alrededor de 400 empleos, entre puestos directos e indirectos, contribuyendo así a la dinamización de la región.

La empresa cuenta con centros de distribución en diferentes ciudades, como Ibagué, Girardot, Fusagasugá y Florencia, y ha establecido una red de subdistribuidores en varios municipios del Huila, como Rivera, Campoalegre, La Plata, Garzón, Gigante, Pitalito, Aipe, así como en algunos municipios del Tolima. Para el futuro cercano, la empresa tiene como objetivo abrir mercados en las regiones de Cauca y Putumayo, buscando expandir su alcance y presencia en el mercado.

9.5. Recopilación de Información de Fuentes Secundarias

Se tomó información de la página de las empresas como misión y visión, al igual que sus principios y valores por hacer parte de sus diferentes ambientes. Se pudo evidenciar la

existencia de documentos de control y seguimiento de las operaciones y de descripción de procesos de captura y manejo de data de clientes.

Con el desarrollo de los procesos iniciales del diagnóstico y mediante observaciones de las operaciones de las empresas, se tomaron y analizaron documentos de la operación de rutina, que evidenciaron indicios de la práctica de modelos funcionales administrativos. Por lo que se profundizó en cuestionamientos sobre responsabilidades clave en la gestión de proyectos, como los procesos de atención al talento humano, estructura o sistemas donde estos se mueven.

Pues en organizaciones con modelos de gestión por áreas y con gobernanzas jerárquicas como las estudiadas; se adelantan procesos de adopción de las buenas prácticas en gestión de proyectos, como hábitos en los comportamientos de los colaboradores

En el contexto de esta investigación y otros aspectos relevantes, se han tenido en cuenta los factores del entorno que pueden tener influencia en el impacto de los proyectos bajo diferentes modelos de gestión empresarial. Se destaca la importancia de analizar los factores ambientales de la empresa y sus activos, ya que proporcionan elementos valiosos para evaluar su capacidad como facilitadores o cumplidores de las buenas prácticas en la gerencia de proyectos. Los factores del entorno incluyen aspectos externos e internos que pueden afectar el desarrollo y resultado de los proyectos de una empresa. Por ejemplo, las condiciones económicas, políticas, sociales, culturales, tecnológicas y legales del entorno externo, así como la cultura organizacional, recursos humanos, infraestructura y tecnología interna de la empresa.

9.6. Aplicación de Instrumentos de Captura.

Las entrevistas, la aplicación de instrumentos de captura de información y la observación realizada por parte del investigador, fueron consignadas y guiadas a partir de formatos y preguntas orientadoras de forma estratégica, no invasiva en el clima

organizacional, que contribuyeron a su focalización y acotamiento. También y para complementar, se registraron para su estudio, los aspectos claves de la observación a las operaciones y documentos de gestión de los proyectos al interior de las empresas.

Es de notar que, para el desarrollo investigativo en campo, fue clave el grado de afinidad en formación académica, conocimiento del sector, experiencia con los procesos agroindustriales y de transformación láctea del investigador. Pues además de la generación de confianza en el acceso y manejo de información administrativa y de resultados de las empresas; contribuyeron a superar limitaciones presentadas en dicho proceso. Sin embargo, todo ello, no fue suficiente para que se pudiera lograr tiempo de calidad por los gerentes y sus delegados en los trabajos en campo. Pues su atención y apoyo se limitó en algunas ocasiones a las operaciones y las rutinas diarias. Además, para este tipo de trabajos aún no existen formas palpables e inmediatas que puedan generar cambios actitudinales en los involucrados.

Con todo lo anterior descrito, los formatos y demás instrumentos, se diligenciaron, permitiendo avanzar en los objetivos trazados. Así entonces, estos facilitaron diagnosticar el estado de las condiciones del cómo se gestionan los proyectos en dichas empresas. En su apartado de población objeto de estudio se realizó una presentación de cada empresa indicando fortalezas y oportunidades. Cada uno de los criterios se relacionan con dimensiones e indicadores que hacen parte de las mejores condiciones para los proyectos y el logro de los objetivos organizacionales; lo anterior en el contexto del diagnóstico.

El criterio de gestión comercial se enfoca en cómo la organización dirige sus esfuerzos para relacionarse con sus clientes, entender sus necesidades y expectativas, diseñar productos o servicios que satisfagan esas demandas y utilizar la retroalimentación del cliente para impulsar la mejora continua. Para evaluar la gestión de la relación con los clientes, se investiga cómo la organización identifica y comprende las necesidades, expectativas y requerimientos de los mercados y segmentos en los que desea participar. Esto implica un

análisis profundo de los clientes y su comportamiento, así como la identificación de sus necesidades no satisfechas y oportunidades de mercado.

Además, se examina cómo la organización aborda la investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios. Esto incluye el proceso de generación de ideas, el desarrollo de prototipos y pruebas, y la implementación de productos o servicios innovadores para mantenerse competitivos en el mercado. La gestión comercial también se centra en cómo la organización ha definido su cadena de valor o procesos para lograr la eficiencia en la producción y entrega de sus productos o servicios. Esto implica la optimización de los procesos internos para reducir costos y mejorar la calidad.

Por último, se analiza si la organización tiene un portafolio de productos y/o servicios bien definidos, tanto para los que están actualmente en el mercado como para aquellos que se encuentran en etapa de desarrollo o potenciales. Un portafolio adecuado permite a la empresa diversificar su oferta y adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y del mercado. De este modo, aporta elementos de análisis de los indicadores de la dimensión estructural de los habilitadores organizacionales de proyectos, como se dispone en la matriz operacional de variables.

En el contexto de la estrategia, se busca organizar la complejidad y establecer horizontes alcanzables para lograr el éxito sostenible de la organización. Esto implica definir de manera clara y efectiva cómo se enfrentarán los desafíos que puedan surgir, tanto desde la perspectiva interna de la empresa como desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés, como clientes, empleados, proveedores y comunidad.

En cuanto a la gestión de procesos y tecnología, se evalúa qué tan desarrollados están los procesos de la empresa, cómo se planifican y ejecutan las actividades diarias, cómo se gestiona la tecnología y qué acciones se realizan para entregar productos y/o servicios al mercado cumpliendo los requerimientos de los clientes. Es fundamental que la empresa

cuenta con procesos bien estructurados y eficientes, y que utilice la tecnología de manera efectiva para optimizar su funcionamiento y ofrecer productos y servicios de calidad.

En el criterio de gestión del talento humano, se hace referencia a cómo las empresas consideran el papel y el rol de sus empleados frente a las metas de la organización. Esto incluye las estrategias para buscar, seleccionar e inducir a los nuevos empleados, así como la administración de beneficios, la participación de los empleados en la toma de decisiones, la gestión de riesgos, el bienestar y el desarrollo alineado con la cultura empresarial necesaria para convertirse en socio estratégico y alcanzar el éxito sostenible.

En el criterio de gestión de liderazgo, se analiza cómo se planifican e implementan los cambios organizacionales para alcanzar el éxito. Se evalúan las características, conductas y acciones de los líderes, así como su capacidad para impulsar el cambio y la innovación en la empresa. También se considera cómo los líderes promueven una cultura de cambio y fomentan la creatividad e iniciativa dentro de la organización.

En el criterio de información, se examina el nivel de definición de la arquitectura de los sistemas de información y cómo esta contribuye a los procesos de toma de decisiones y mejora continua. Se valora cómo la empresa utiliza la información para tomar decisiones informadas, implementar mejoras y medir el rendimiento. Además, se considera la eficacia de los sistemas de información para respaldar las operaciones y el crecimiento de la empresa.

En cuanto al criterio de responsabilidad social empresarial, se evalúa el enfoque gerencial respecto a la responsabilidad social en sus diferentes componentes. Se analiza cómo la empresa se compromete con el desarrollo sostenible y contribuye al bienestar de sus grupos objetivos, como empleados, comunidad y medio ambiente. Se considera cómo la responsabilidad social está incorporada en la estrategia de la empresa y cómo se traduce en acciones concretas para obtener el éxito y generar un impacto positivo en la sociedad.

Para el criterio de intra-emprendimiento, se examina la capacidad de las personas o grupos dentro de la empresa para poner en marcha ideas y desarrollar proyectos exitosos. Se valora la voluntad y el liderazgo transformador que impulsan la creación de unidades productivas exitosas y sostenibles en el tiempo. Se considera cómo la empresa fomenta el espíritu emprendedor y cómo apoya y reconoce a aquellos que impulsan el desarrollo de nuevos proyectos dentro de la organización.

En los criterios de resultados, se analizan los logros obtenidos por la empresa y su tendencia en el tiempo. Se valora el valor agregado a los públicos de interés y cómo se utilizan estos resultados para comparar con las buenas prácticas y tomar acciones en consecuencia. Se considera cómo los resultados se relacionan con las estrategias establecidas y cómo contribuyen a la sostenibilidad y éxito de la empresa.

En el criterio de balance y patrimonio, se examina el impacto de los resultados conseguidos por la empresa y su evolución en el tiempo. Se valora cómo afectan la sostenibilidad y cómo se fijan los objetivos teniendo en cuenta las estrategias establecidas. Se considera la gestión del patrimonio y cómo se preservan los recursos para garantizar el crecimiento y desarrollo futuro de la empresa.

Finalmente, en el criterio de resultados y creación de valor - inventario de mejoras a la comunidad, se evalúa lo que la empresa está consiguiendo para sus grupos de interés y cómo está creando valor para la comunidad. Se considera cómo estos resultados están alineados con la estrategia planteada y cómo se traducen en mejoras concretas para la sociedad y el entorno en el que opera la empresa.

9.7. Recopilación de Información de Fuentes Primarias

En las entrevistas con los gerentes y sus delegados se tomaron datos importantes al igual que se compartía y desarrollaban temas relacionados con la gestión del conocimiento que permitieron mayor calidad en la atención durante estas actividades (Ver Anexo M).

Los datos, aspectos de gobernanza, origen y procesos de rutina para la gestión de proyectos de interés hicieron parte clave del análisis respectivo. Una vez se cumplieron las actividades programadas en las empresas se avanzaba en la lectura, organización y clasificación de la información de la misma, de manera que respondiera sobre la realidad de los procesos y atención a los proyectos.

Aprovechando las rutinas de visita en las actividades de campo, se sostuvieron diálogos abiertos con otros clientes internos de las empresas al igual que colaboradores a lo largo del encadenamiento operacional; que, en sus apreciaciones, indicaron que poco se relacionan con las formas de gestión de los proyectos. Pues se percibió que hay posibilidades de mejora para su involucramiento definido y concreto.

Así entonces se logró iniciar la atención focalizada encausada a la tipificación de un modo o estilo donde sus puntos en común coincidieron con que los proyectos en toda su órbita de gestión gravitan en un núcleo representado por la gerencia. No se designa un director de proyecto, es decir, su gestión, se centraliza en su poder y acción. O dicho de otra manera solo en las decisiones gerenciales radican los procesos o posibilidades de gestión de cambios. Los proyectos se modulan en esta instancia y se asignan tareas o actividades por áreas de su estructura organizacional. La autoridad se reconoce normalmente por todos los involucrados en el gerente. En muy pocas ocasiones en la presidencia de la junta directiva y no sin antes ser analizado y autorizado por el anterior.

9.8. Tabulación y Modelo de Análisis de Datos

En línea con el desarrollo del sistema de aplicación de formatos diagnósticos, Se calificaron los criterios para cada empresa con su promedio, frente a sus referentes, como se ilustra en el Anexo C.

El modelo se asume desde una óptica de empresas de clase mundial y se analizan los entornos donde existen proyectos, pues estos pueden generar impactos positivos o negativos

en las diferentes etapas. Así mismo, se abordan las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas conjugadas con todos los elementos anteriores; las formas como avanzan los proyectos en el análisis de su entorno preciso durante todo el ciclo de vida, pero también, en los ciclos de vida que transmutan de acuerdo a sus formas. Se advierten procesos y procedimientos para gestionarlos, identificando la aplicación de sus buenas prácticas.

En el diseño se utilizó un método expansivo, es decir, se tomaron inicialmente los resultados de las entrevistas con los gerentes, personas autorizadas y, a partir del enfoque de la indagación de la gestión organizacional de proyectos, se abordaron, por observación y aplicación, preguntas orientadoras.

Entre las entradas destacadas se pueden mencionar: el marco referencial, los criterios clave de la gerencia de proyectos (Buenas Prácticas, las características que permiten identificar la presencia de habilitadores organizacionales, los ciclos de vida de los proyectos y sus enfoques de gestión) interpretados con el referente en las empresas de clase mundial.

Debido a lo anterior, en el proceso se aplicaron técnicas de análisis descriptivo, predictivo y prescriptivos, (benchmarking, análisis de las influencias de los factores ambientales y activos de las empresas, análisis de las interrelaciones entre los criterios, aplicación de las herramientas DOFA, descomposición de variables, técnicas de planeación participativa y actividades de gestión de capacitación, como elemento clave para motivar la actitud de gestión del cambio). Esto permitió revisar conjuntos de datos sobre eventos pasados o sucesos históricos, utilizándose la simplificación resumida aplicada en la recopilación y proceso de información clasificada de acuerdo a su importancia pertinente. Igualmente, se realizaron ejercicios prospectivos, donde los datos permitieron predecir escenarios posibles, así como diferentes gamas de soluciones entre variables. De manera que, como salidas en este proceso, se obtuvo, la propuesta técnica y metodológica en gerencia

organizacional de proyectos, como contribución en la mejora y eficiencia de las empresas Induhuila y Surcolac en el sector agroindustrial lácteo en el departamento del Huila.

10. Resultados de la Investigación

10.1. Diagnóstico de Las Empresas Induhuila y Surcolac

El diagnóstico se realizó de manera descriptiva; los datos y aspectos clave de sus experiencias permitieron entender el estado de cosas en la empresa a través del tiempo, el modelo de gestión general y de sus proyectos. Estos se reúnen y estructuran con apego a la matriz de variables y con la identificación asociada de la presencia de habilitadores organizacionales, enfoques, modos y formas de atención, así como con las buenas prácticas en gerencia de proyectos que se hayan manifestado en el diagnóstico.

Con el fin de buscar mejores resultados se mantuvo una correlación sistémica acorde con la realidad que viven las empresas. Los elementos de la plataforma estratégica direccionan sus acciones, por lo que son considerados inicialmente en el despliegue en las empresas de diferentes formas.

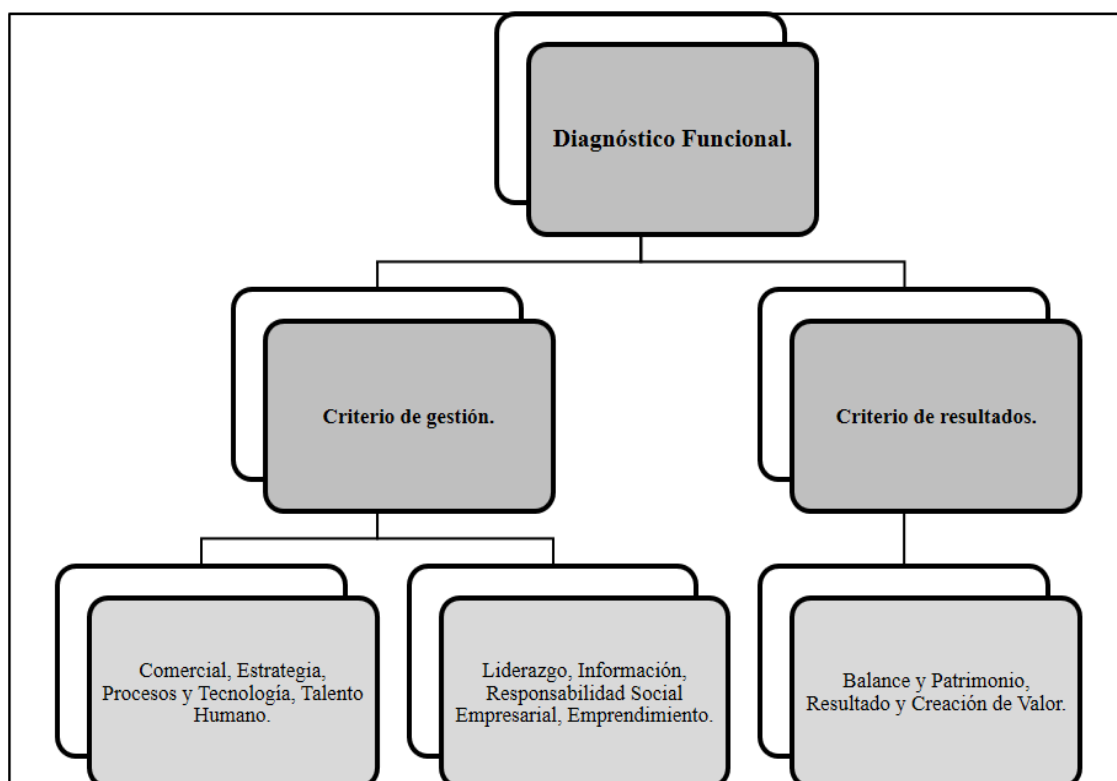
10.1.1. Abordaje Desde el Benchmarking Empresarial

Se implementó un enfoque deductivo y descriptivo con el propósito de indagar sobre el modelo general de gestión dispuesto en las empresas estudiadas. Se inició con la aplicación de un instrumento que, mediante un formato, incluyó los componentes de gestión y resultados (Ver Figura 2). Dichos componentes, a su vez, se subdividieron en diez criterios, con el fin de comparar a la organización con modelos de gestión funcional tradicional, normalmente asociados a grandes corporaciones.

No obstante, es importante aclarar que no se requiere de estructuras robustas para las organizaciones, pues se ha confirmado que estructuras livianas y flexibles son iguales o mejores en ambientes para la gestión de proyectos organizacionales.

Figura 2

Estructura general del formato de captura del diagnóstico.



Nota. Fuente: Elaboración propia con base en Salazar (2015), en el análisis del criterio de gestión.

Para el criterio de gestión comercial, se asoció a los habilitadores estructurales de la gerencia de proyectos; a raíz de su implicación con la entrada a la totalidad de procesos necesarios para dimensionar la coherencia, con las operaciones en la empresa, además de aplicarle, en este momento; algún estilo para su gestión.

En análisis de la información, y como lo ilustran las figuras 3, 4 y 5. Este criterio muestra, que la gestión de la relación con los clientes y de investigación y desarrollo de productos y/o servicios, deja oportunidades de mejora en su escalonamiento y desarrollo; que pueden mejorarse con documentación que favorecen seguimientos y evaluaciones periódicas.

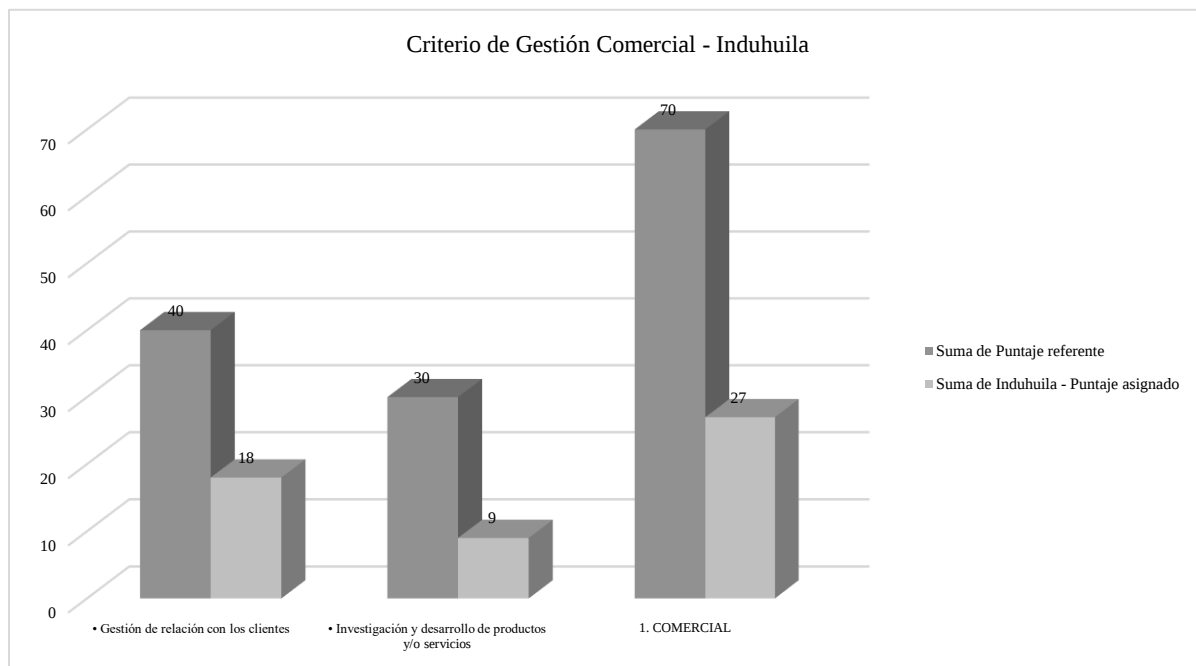
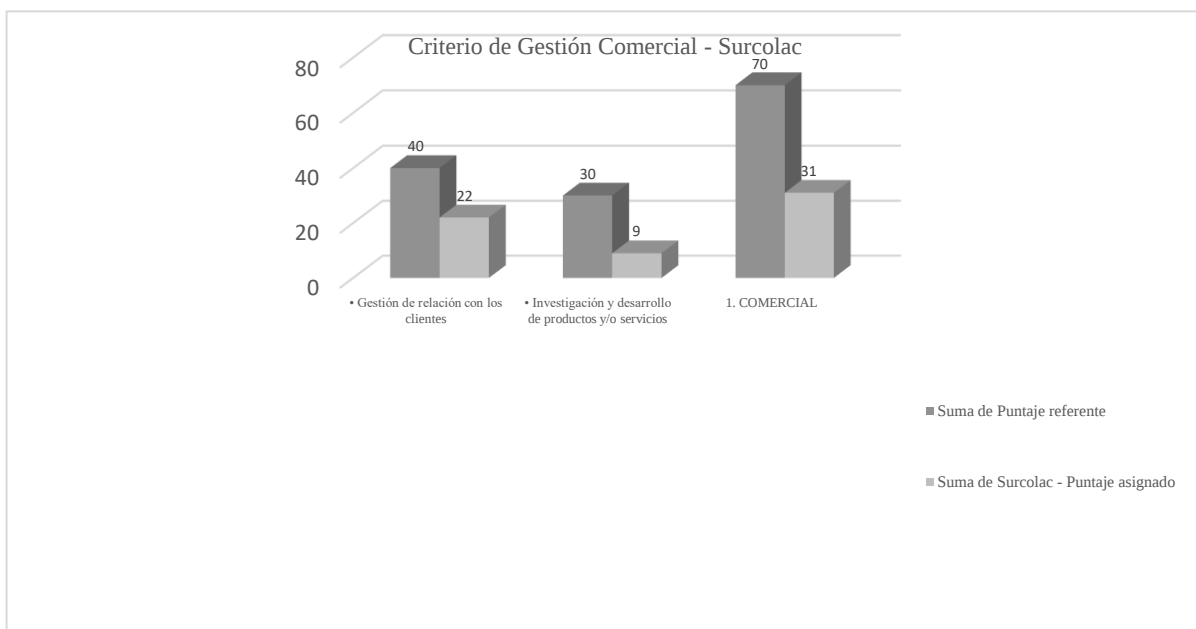
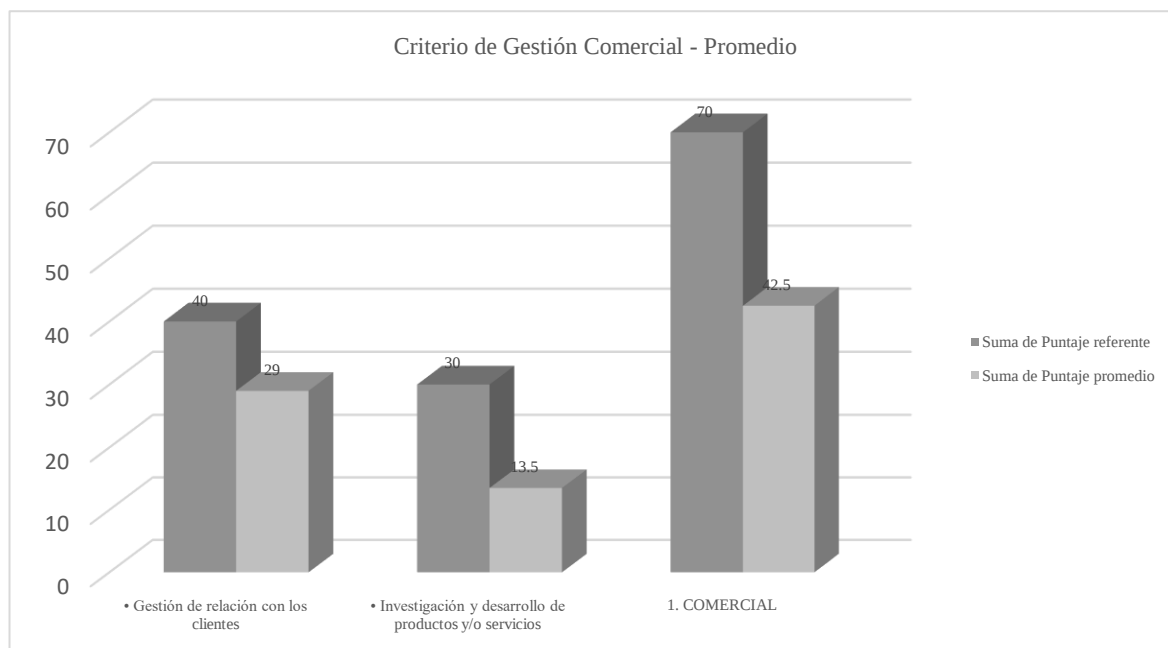
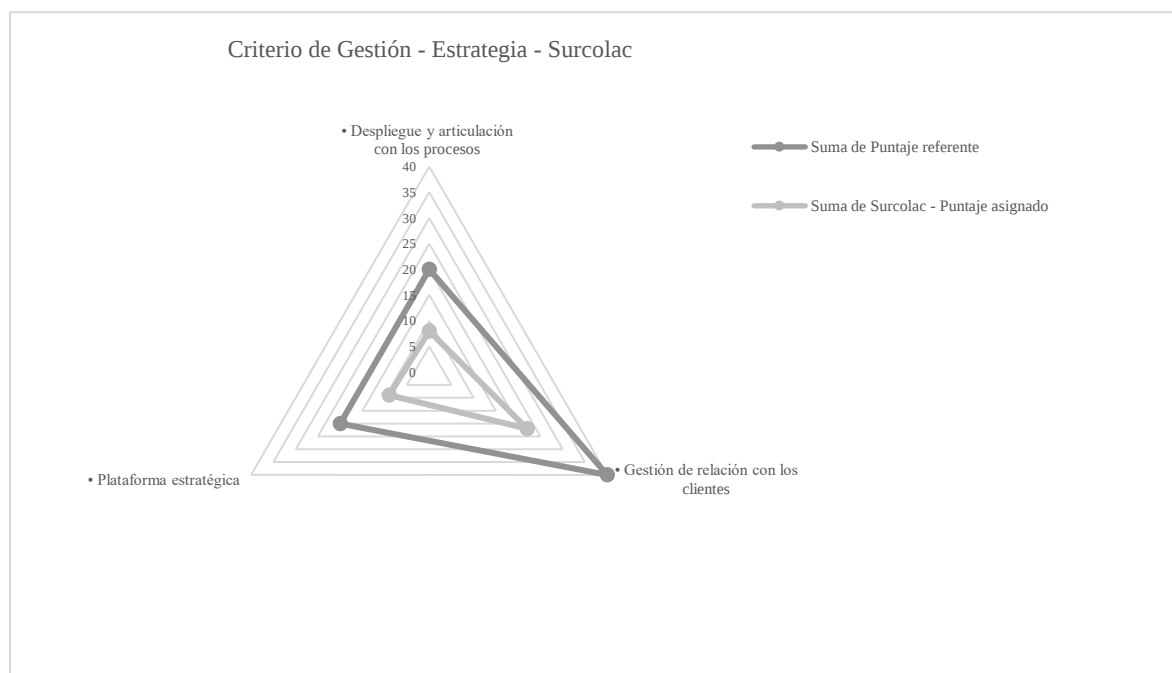
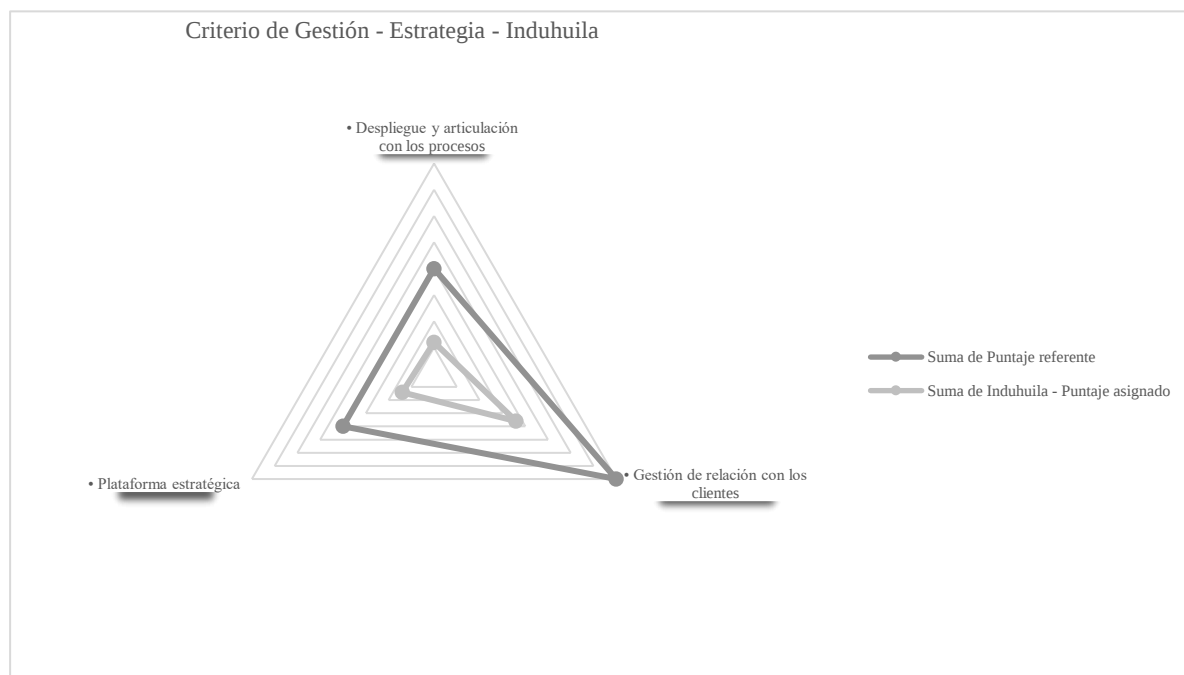
Figura 3*Criterio de gestión comercial – Induhuila.***Figura 4***Criterio de gestión comercial – Surcolac.*

Figura 5*Criterio de gestión comercial – Promedio.*

Para el criterio de gestión estratégica y, como se ilustran en las figuras 6 y 7; se asoció con habilitadores organizacionales de estructura, cultura y marco de gobernanza. También, se identificaron características para contribuir con la recomendación de uno u otro enfoque de gestión de los proyectos y, conectar con la aplicación de sus buenas prácticas. Además, su importancia en su conexión con los beneficios de gestionar, monitorear, evaluar y realizar gestiones de cambio oportunas y de pertinencia que mantengan alineadas las operaciones con el logro de los objetivos estratégicos trazados por las empresas.

Figura 6*Criterio de gestión – estrategia – Surcolac.***Figura 7***Criterio de gestión – estrategia- Induhuila.*

Llama la atención, la simetría de los tres elementos considerados (despliegue y articulación con los procesos, plataforma estratégica y gestión de la relación con los clientes). Puede afirmarse, que comparativamente con el ideal; la gestión está bien encaminada en seguir creciendo armoniosamente; pues éstas, son evidencias de correlaciones sistémicas en todos los sistemas operacionales de las áreas de las empresas. Además, es importante que su enfoque general, está dirigido al mercado y los clientes, condición básica para ser tomada en cuenta en la estructuración de la gestión por proyectos.

Así mismo, este comportamiento de los elementos citados permite confirmar que los objetivos a mediano y largo plazo formulados por la alta dirección (presidente); son monitoreados por la gerencia con reporte periódico en sus juntas directivas. Aún así, una de las oportunidades de mejora, se presenta en los procesos, métodos y acciones que permiten analizar la coherencia entre la plataforma estratégica y sus articulaciones con sus procesos, pues estos, son dispersos.

Procesos y tecnología: dos (aseguramiento de la calidad y gestión de seguimiento de la producción), de los cinco elementos analizados, presentaron los más altos puntos, por sus aportes a los procesos documentales y de operaciones. En ellos, se pueden basar las formas, de cómo, se pueden apalancar los procesos de adopción de mejores condiciones para los proyectos organizacionales. Pues estos, se constituyen en capacidades instaladas para no necesario, al respecto. Mientras que los tres restantes son necesarias medidas para enfocarse en su órbita deseable, como se ilustra en las figuras 8, 9 y 10.

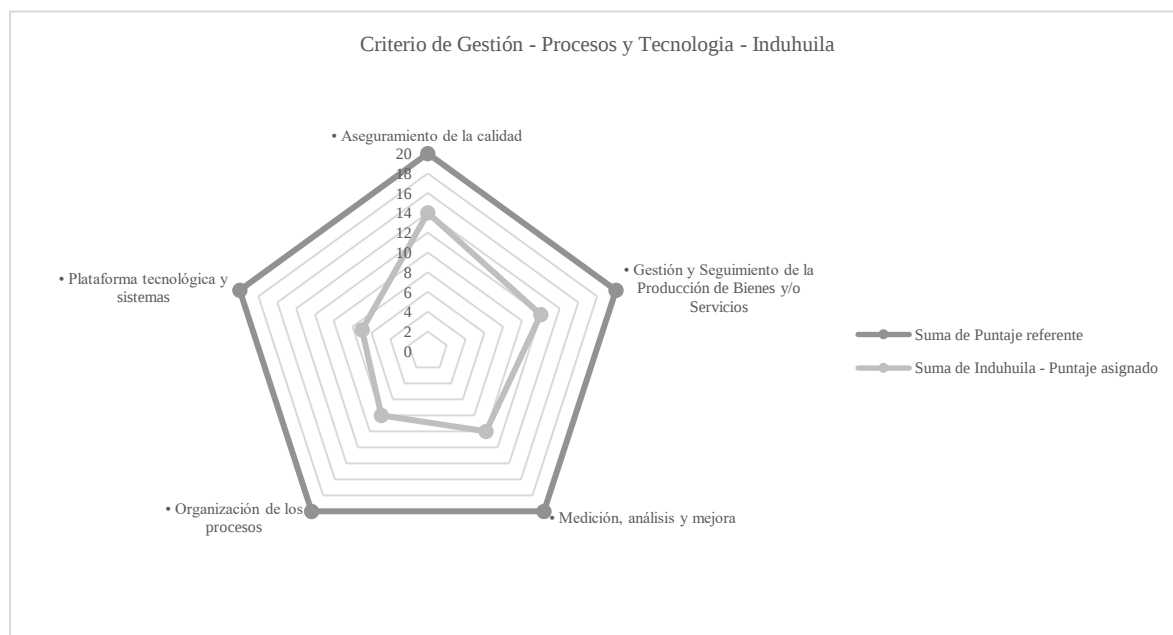
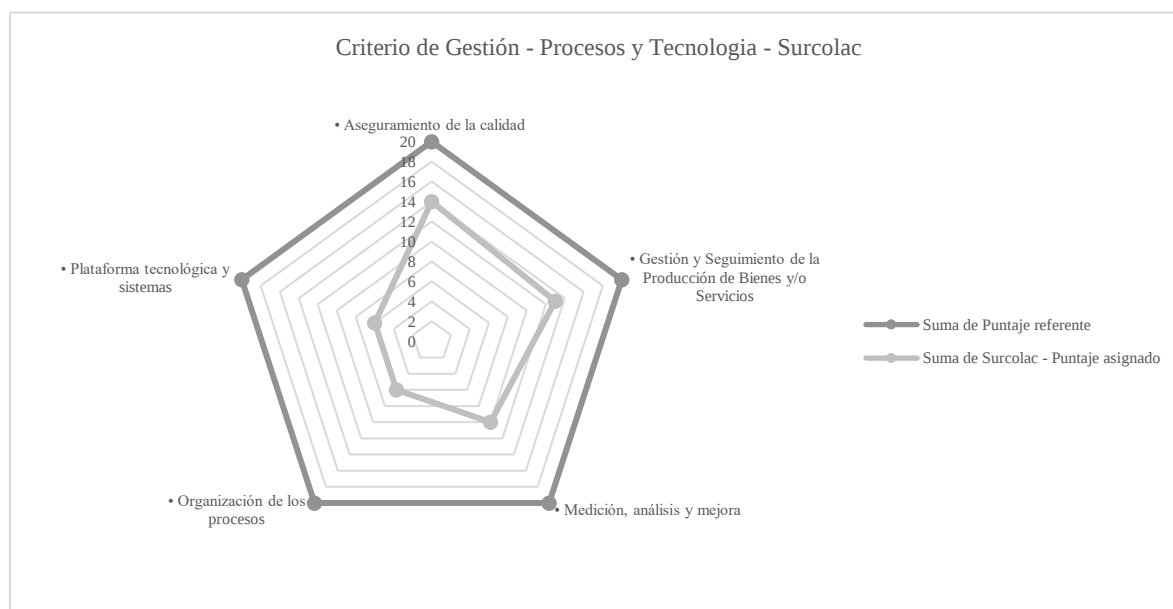
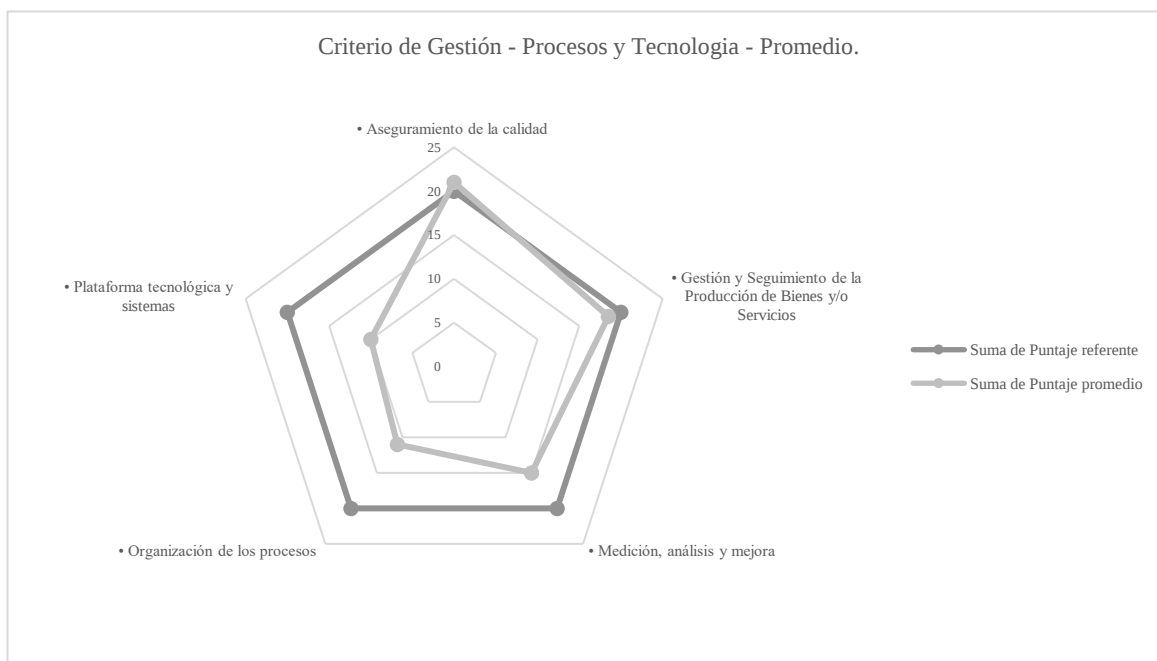
Figura 8*Criterio de gestión – procesos y tecnología – Induhuila.***Figura 9***Criterio de gestión – procesos y tecnología – Surcolac.*

Figura 10

Criterio de gestión – procesos y tecnología – Promedio.



Talento humano: Para los cuatro elementos de este criterio y, como ilustran las figuras 11, 12 y 13; las competencias en gestión de proyectos y desarrollo presentan las mayores oportunidades de mejora. Al parecer, los perfiles de entrada centran su atención a los puntos críticos de la operación, dejando los de gestión sin ser incluidos. asumiendo que, la visión de administración de procesos y habilidades, son responsabilidad única de la gerencia y la alta dirección.

Otra situación que afecta este comportamiento es la baja rotación de personal en las áreas administrativas, acompañadas de pocos procesos de mejora en las competencias y habilidades en temáticas asociados a los proyectos organizacionales. En cuanto al sistema utilizado para medir el desempeño de los colaboradores, se hace a través de registros de cumplimiento, inicialmente puntualizado por su jefe inmediato. Aun lo anterior, se observó que se cuenta con un porcentaje de jóvenes que inician carrera en las empresas, situación que se puede aprovechar para iniciar procesos estratégicos de gestión de conocimiento y

capacitaciones puntuales que contribuyan a el análisis de conveniencia de adopción de lineamientos para la adopción de la gerencia de proyectos, como modelo de gestión en las empresas.

Así entonces, se debe interpretar esta situación como, las posibilidades de innovar en modelos de gestión por proyectos que gestionen el conocimiento para apoyar acciones estratégicas en un posible modelo para la gestión gerencial, basado en los proyectos.

Figura 11

Criterio de gestión – Talento humano – Surcolac.

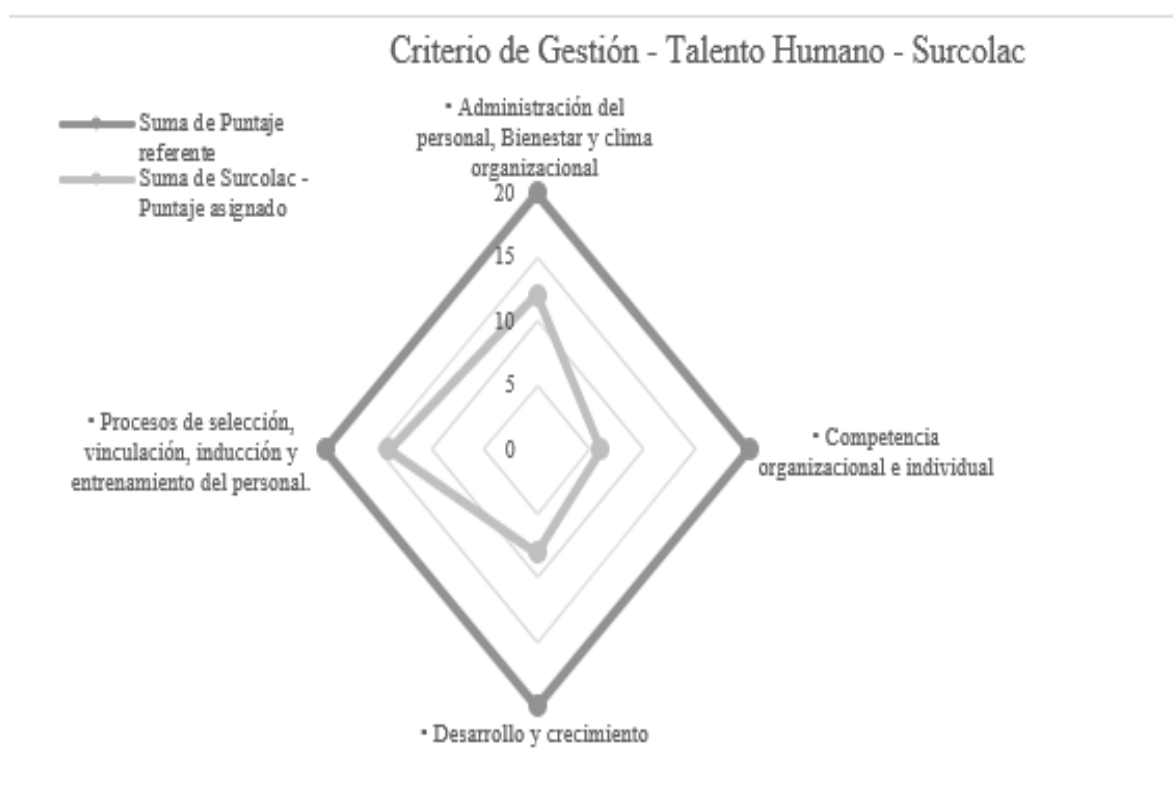
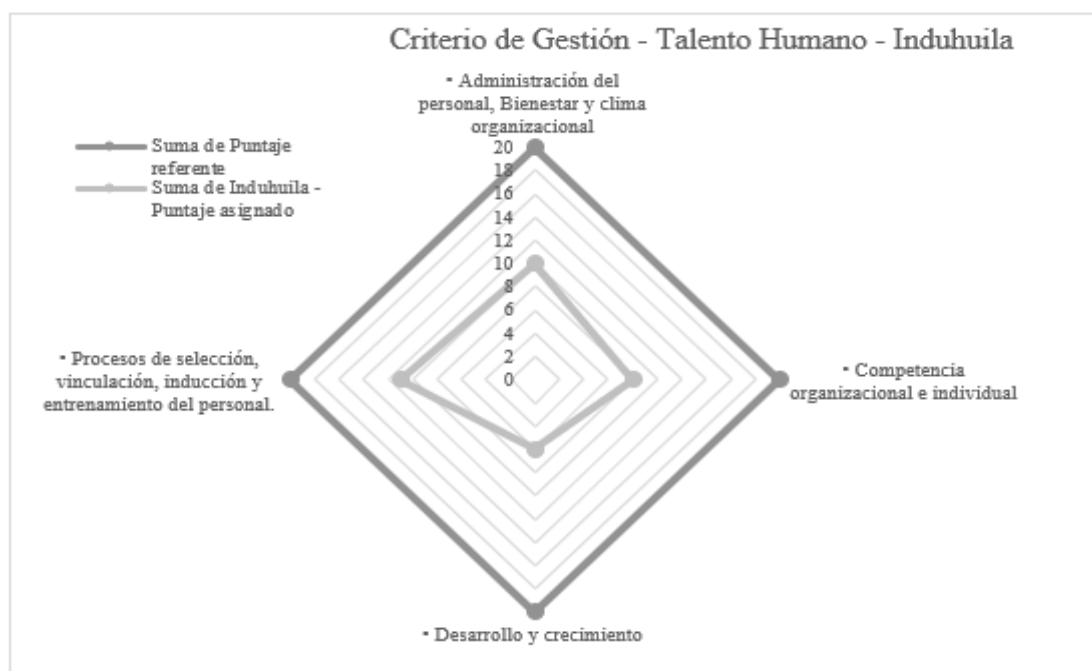
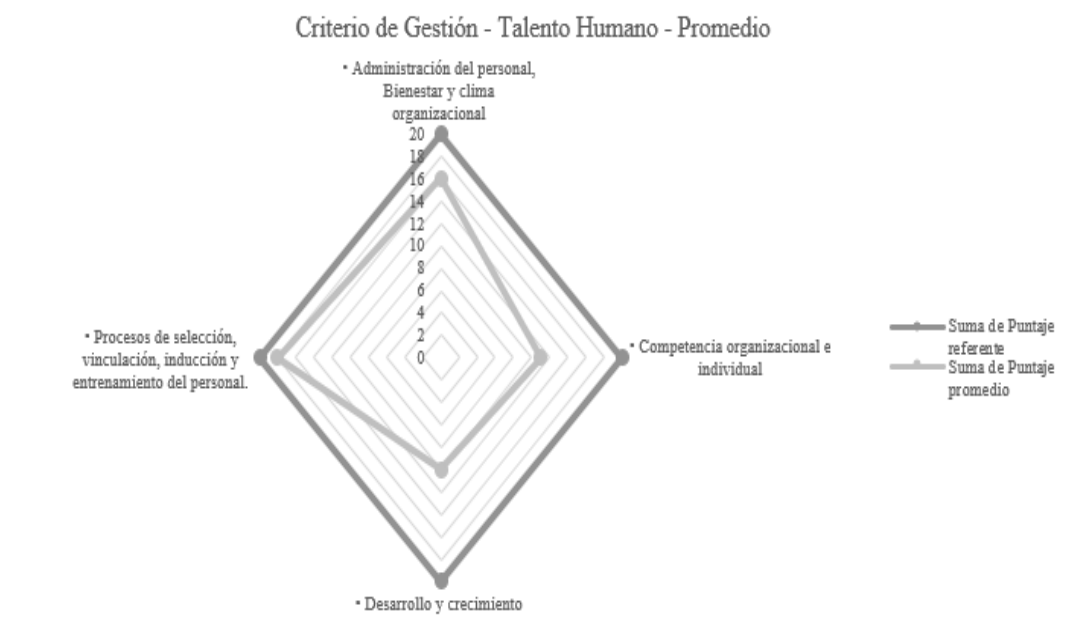


Figura 12

Criterio de gestión – Talento humano – Induhuila.

**Figura 13**

Criterio de gestión – Talento humano – Promedio.



El criterio de gestión de liderazgo en la investigación incorpora antecedentes contextuales generales, pues son de gran importancia para proveer elementos del ser, en líderes empresariales, similares a los que dirigen los procesos gerenciales que, de alguna manera, tienen organizaciones estandartes para el tejido empresarial en la agroindustria láctea, el industrial y general de la zona centro sur del país.

Se examina la forma en que se planifican e implementan los cambios organizacionales con el objetivo de alcanzar el éxito. Se enfoca en las cualidades, comportamientos y acciones de los líderes, así como en su habilidad para impulsar el cambio y la innovación dentro de la organización. Se evalúa cómo estos líderes lideran el proceso de cambio y adoptan prácticas innovadoras para lograr los resultados deseados.

En las empresas este criterio, como se ilustra en las figuras 14, 15 y 16; tiene una apariencia típica de las organizaciones empresariales de Colombia, pues el liderazgo empresarial presenta oportunidades de mejora en cuanto a las deseables características de los modelos gerenciales con base en la gestión de proyectos.

Aunque, se han mantenido por más de veinte años en el mercado con sus procesos tal cual como están; las condiciones de acceso real a los mercados en economías abiertas, como la nuestra, requieren nuevas interpretaciones para innovar en sus procesos administrativos y la gerencia, como tal. Se desprende de las experiencias de campo y sus datos, que es conveniente favorecer las capacitaciones con temáticas asociadas a elevar las capacidades de participación voluntaria y motivadas para que los colaboradores en general, se hagan parte de la gestión de oportunidades de mercado para la empresa.

Un mecanismo conducente a este proceso, pueden ser las jornadas de inter - emprendimiento, pues en estas, se asocian a las mejores condiciones para el liderazgo y las capacidades de gestionar con éxito, los proyectos.

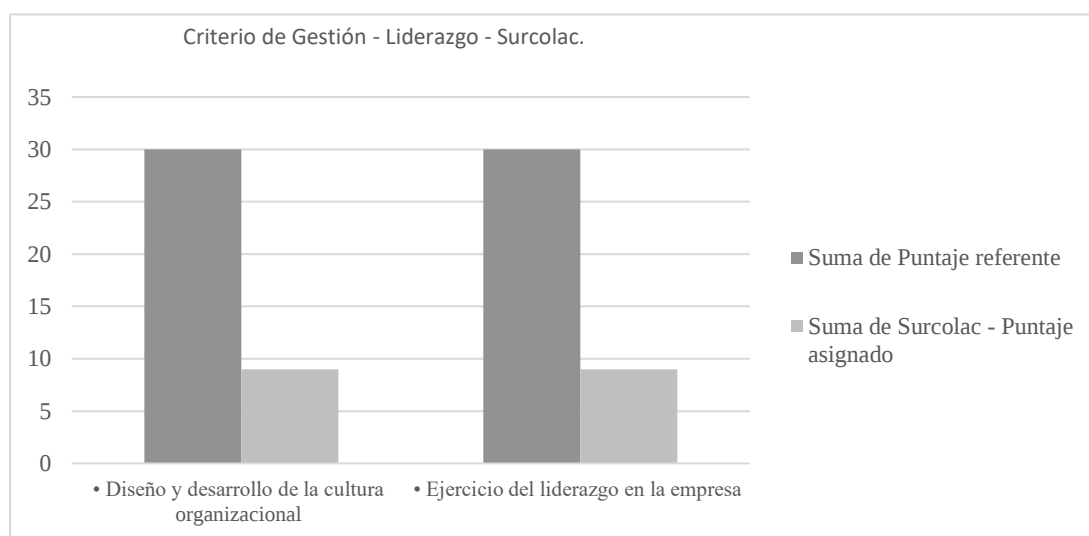
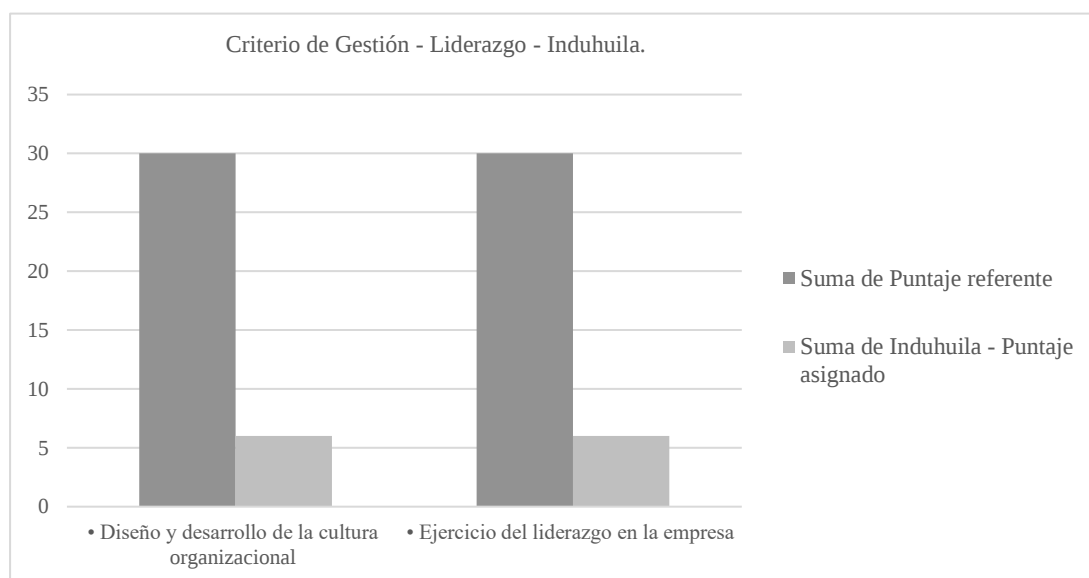
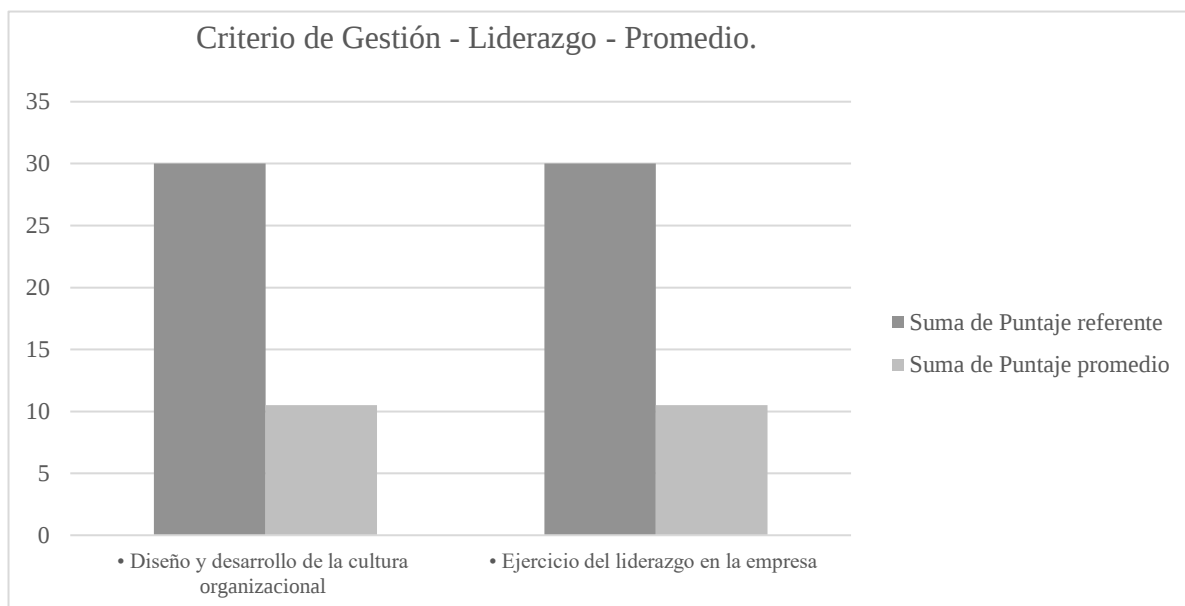
Figura 14*Criterio de gestión – Liderazgo – Surcolac.***Figura 15***Criterio de gestión – Liderazgo - Induhuila.*

Figura 16*Criterio de gestión – Liderazgo – Promedio.*

Es necesario que se puedan analizar con mayor foco y rigor las prácticas de mejora de la cultura organizacional; pues se evidencia que no están originando los cambios deseados en las conductas y acciones de sus líderes del encadenamiento operativo y administrativo en las empresas. Pues es ausente, un repositorio u otro mecanismo que organice las necesidades de cambio e innovación, que se identifiquen y estén alineadas con los proyectos como forma de hacer más eficaz el logro de los objetivos organizacionales.

Dentro del habilitador organizacional de tecnología, se encuentra la información relacionada con el enfoque de gestión por proyectos y los elementos diagnósticos. El objetivo es evaluar cómo está definida la arquitectura de los sistemas de información y cómo esta contribuye a los procesos de toma de decisiones y mejora continua en las organizaciones. La dinámica de los sistemas de información es crucial para la toma de decisiones y, especialmente, para el análisis contextual que permite seleccionar el enfoque de gestión por proyectos. La frecuencia de entrega y el grado de cambios en los sistemas de información están directamente asociados con la eficacia del enfoque de gestión por proyectos. Como se

ilustra en las figuras 17, 18 y 19; los tres indicadores, evidencian oportunidades de mejora. Particularmente la gestión del conocimiento en proyectos y enfoques de su gestión será fundamental para permear todas las áreas de la empresa, para fortalecer los lineamientos gerenciales técnicos, metodológicos para el proceso de toma de decisiones y los aprovechamientos de las oportunidades de CT+I.

Figura 17

Criterio de gestión – Información – Surcolac.

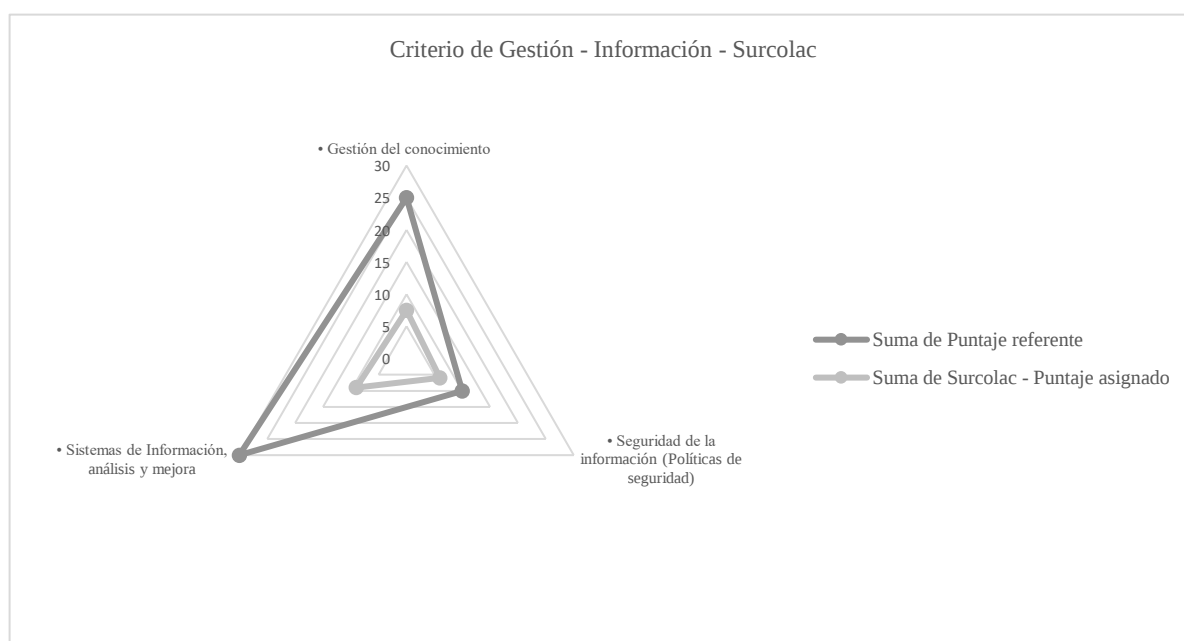
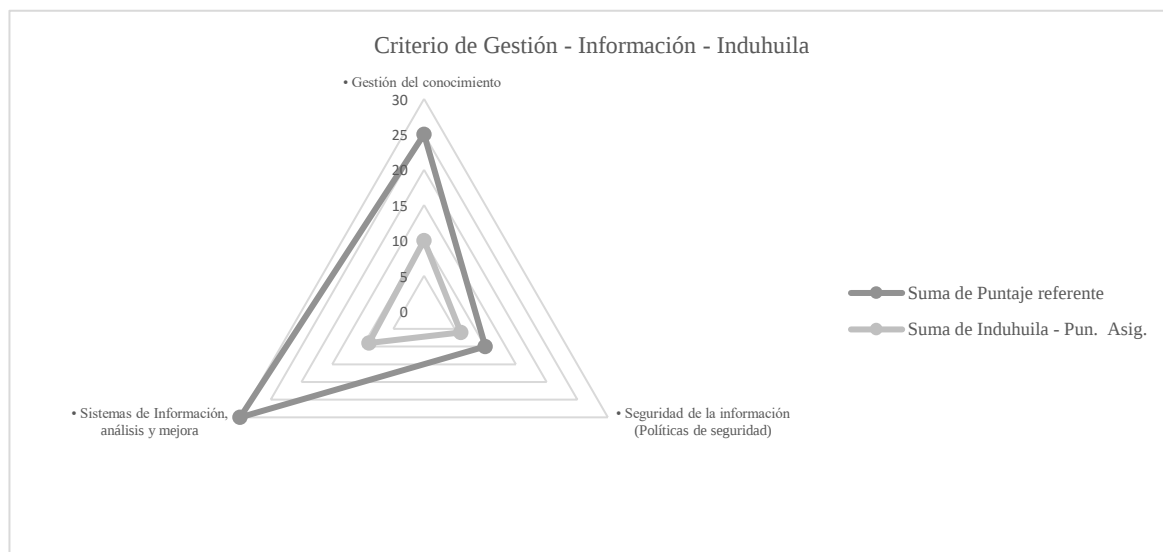
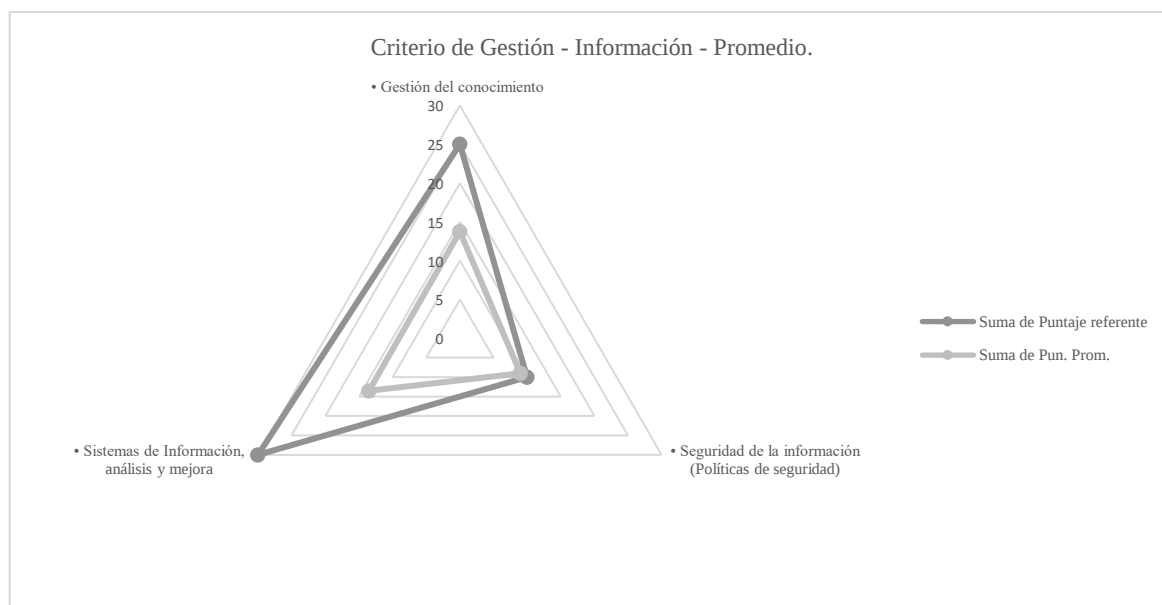


Figura 18

Criterio de gestión – Información – Induhuila.

**Figura 19**

Criterio de gestión – Información – Promedio.



Dentro de la responsabilidad social empresarial, se realiza una evaluación del enfoque gerencial adoptado por la organización en relación a los diferentes componentes de la responsabilidad social. Se busca determinar el esfuerzo deliberado desde la estrategia, a

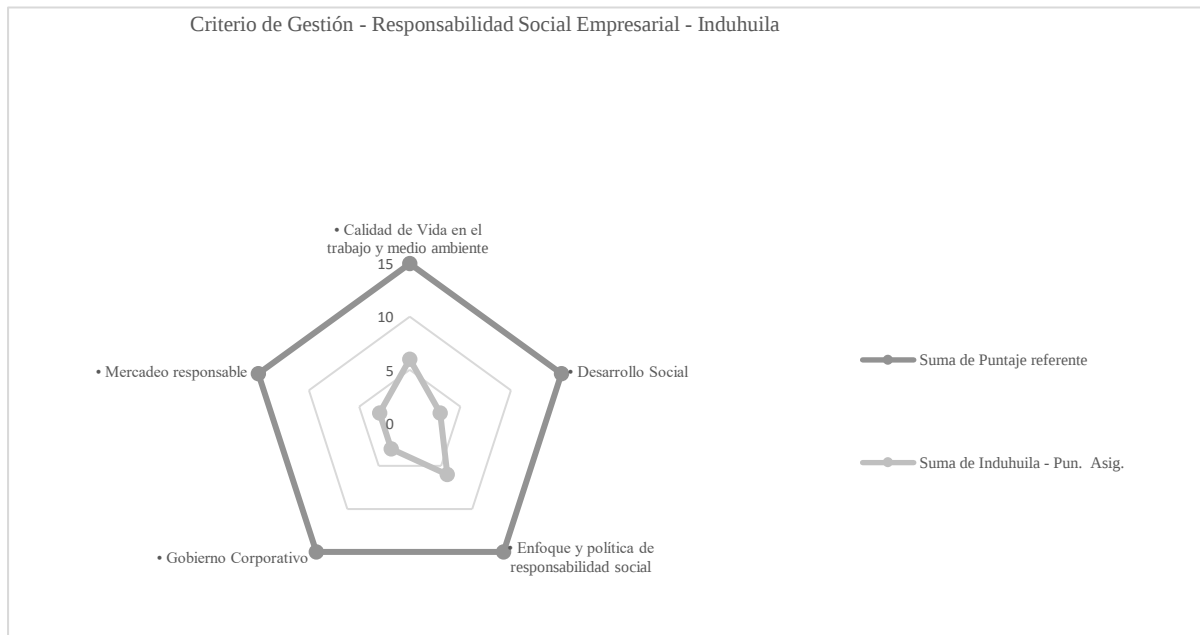
través de proyectos, para lograr el éxito y contribuir al desarrollo de los grupos objetivos. En esta investigación, la responsabilidad social empresarial se vincula con los habilitadores de gestión de proyectos organizacionales, como la estructura, la cultura y el marco de gobernanza. Estos elementos son fundamentales para implementar proyectos que tengan un enfoque responsable y que beneficien a los diferentes grupos de interés.

Además, se destaca la importancia de aprovechar las buenas prácticas para mantener un monitoreo evolutivo de los factores ambientales de la organización. La satisfacción de los grupos de interés se considera como el verdadero éxito del proyecto en muchos casos, lo que refuerza la relevancia de una gestión responsable y comprometida con el desarrollo sostenible.

Como se puede observar en las figuras 20, 21 y 22 los cuatro indicadores presentan un comportamiento de oportunidades de mejora. Sin embargo, en un marco de prioridades la calidad de vida en el trabajo es el punto de partida para integrar este criterio a posibles planes de mejora y gestión del cambio. Acompañado de planes de gestión del conocimiento con enfoque en proyectos.

Figura 20

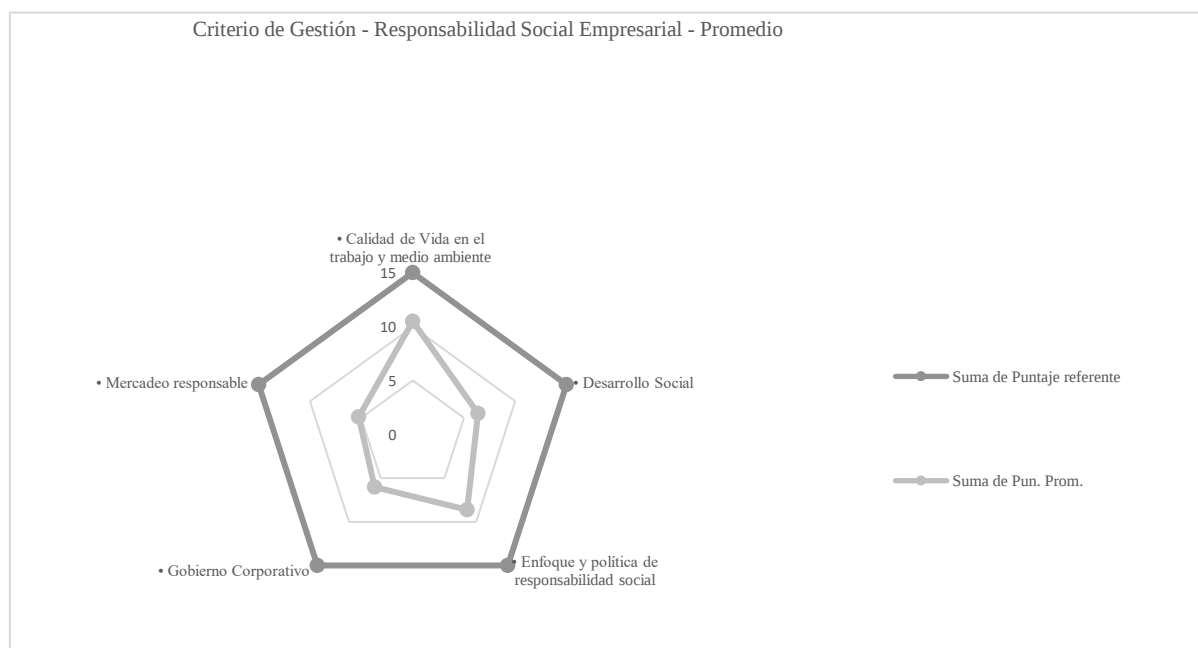
Criterio de gestión – Responsabilidad social empresarial – Induhuila.



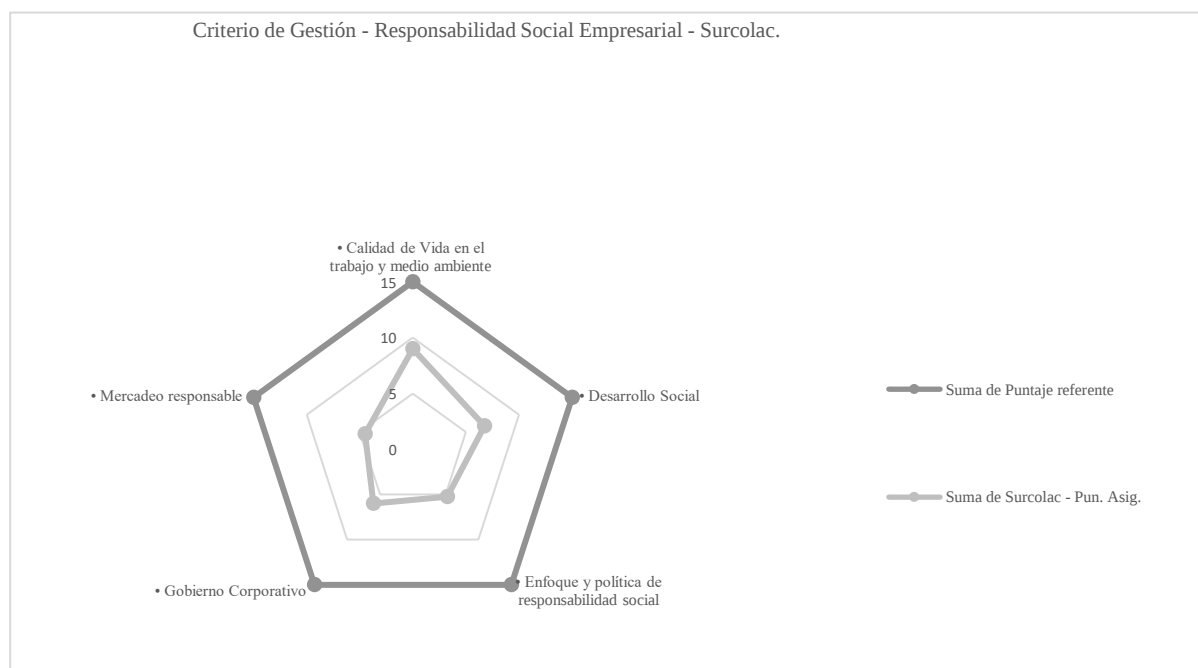
Emprendimiento; criterio que fue asociado transversalmente, con todos los habilitadores de gestión organizacional de proyectos. Sin embargo, los culturales, estructurales y tecnológicos pueden dar un fortalecimiento a las empresas, como un sistema único. En el intra - emprendimiento se encuentran oportunidades para la mejora organizacional, que se escalan a proyectos y, escalonamiento de importante beneficio para los planes de mejora en la empresa. Cuando se asocia a un sistema de CT+I pueden dinamizar las empresas porque integran recursos económicos del contexto que catalizan el cumplimiento de metas.

Figura 21

Criterio de gestión – Responsabilidad social empresarial – Promedio.

**Figura 22**

Criterio de gestión – Responsabilidad social empresarial – Surcolac.



En las figuras 23, 24 y 25 se evidencia la diferenciación para las empresas. Sin embargo, las oportunidades de mejora, en términos generales están en seguir motivando a la gerencia y los órganos de poder en la empresa para facilitar, la sensibilización al cambio y las capacidades de análisis en la proposición de lineamientos técnicos, metodológicos para adoptar un modelo de gerencia organizacional de proyectos.

Figura 23

Criterio de gestión – Emprendimiento – Surcolac.

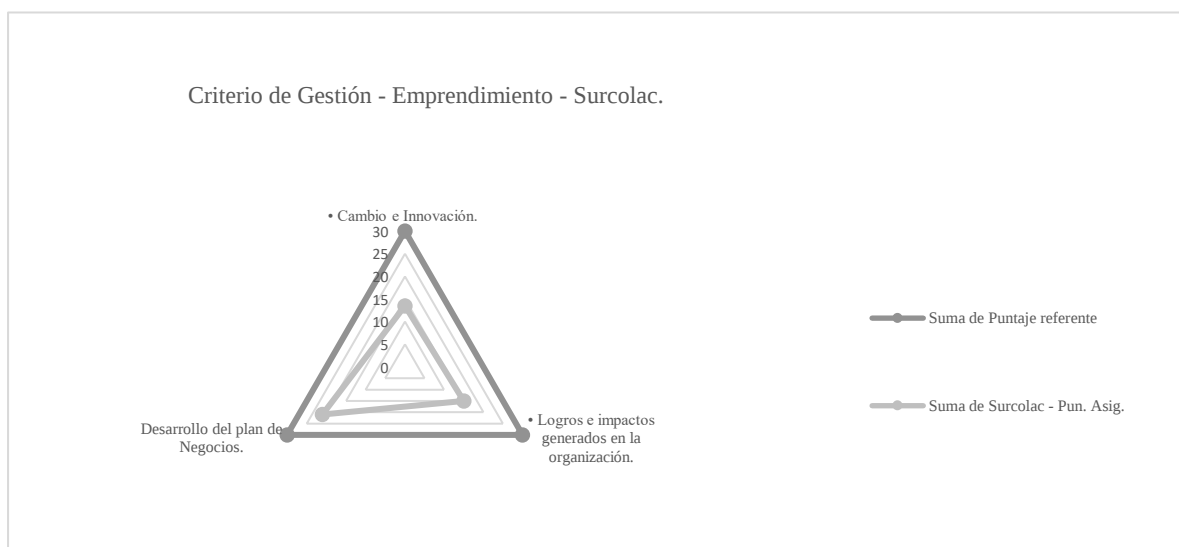
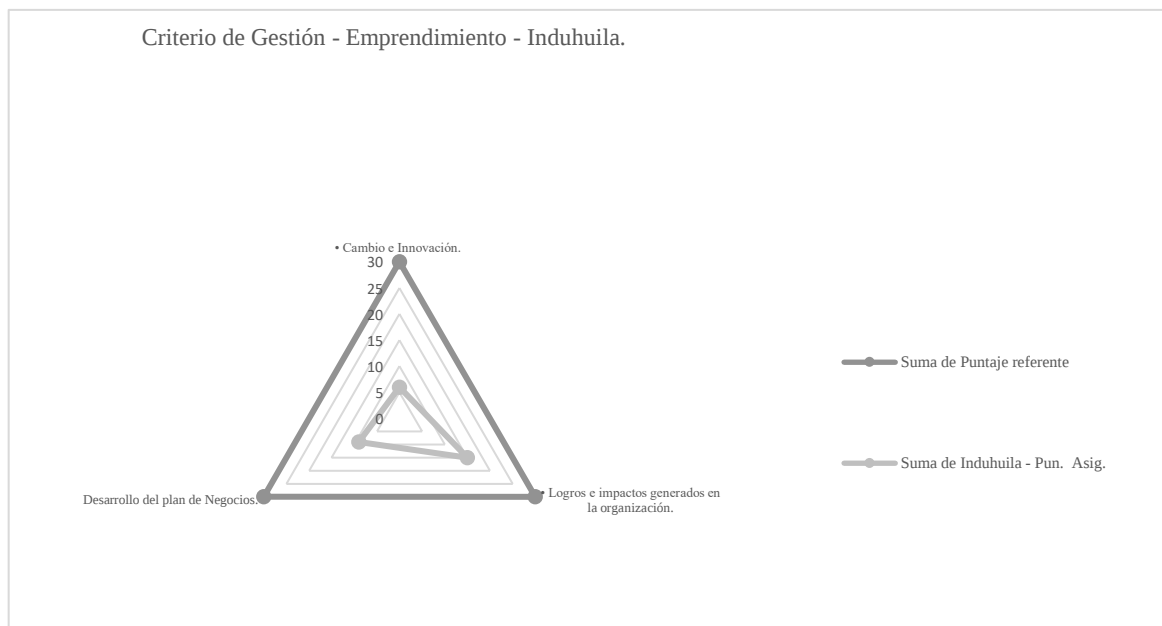
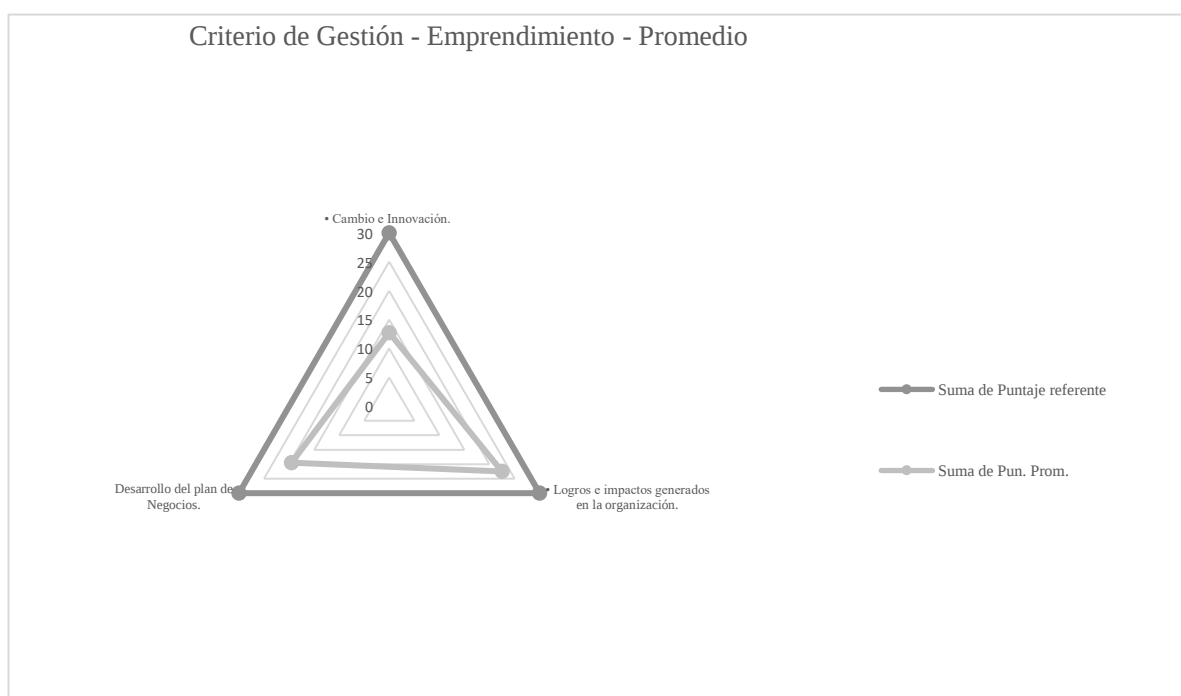


Figura 24*Criterio de gestión – Emprendimiento – Induhuila.***Figura 25***Criterio de gestión – Emprendimiento – Promedio.*

En la evaluación de los criterios de resultados, se analizó en detalle los logros obtenidos y su tendencia en el tiempo, así como el valor agregado que estos representan para

los diferentes públicos de interés. Se examinó cómo se utilizan estos resultados para comparar con las buenas prácticas y tomar acciones en función de los hallazgos.

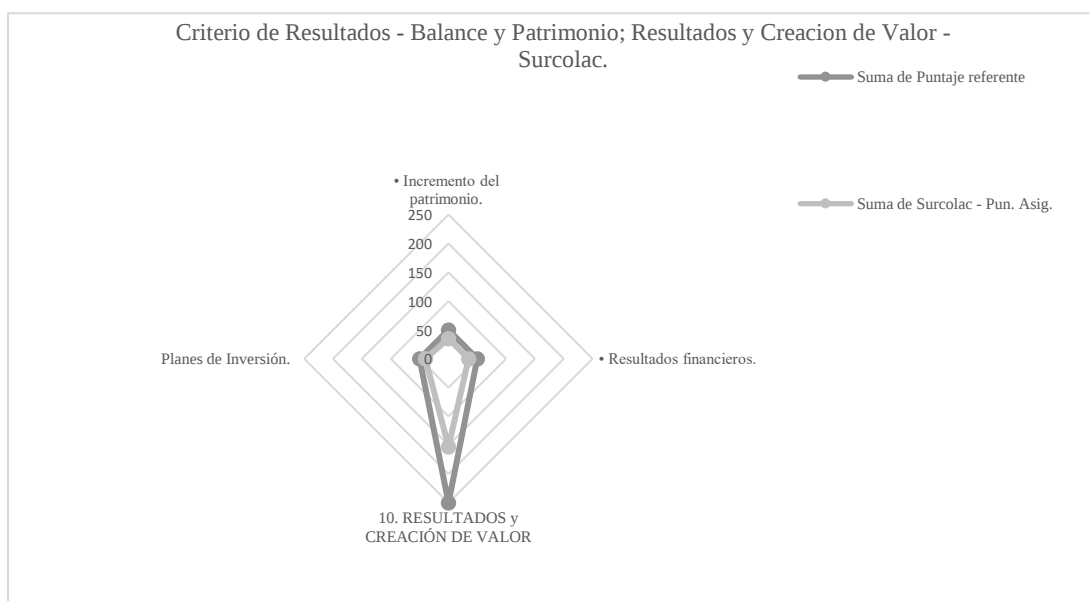
En el criterio de balance y patrimonio, se evaluaron los resultados financieros obtenidos por las empresas y su evolución a lo largo del tiempo. Se consideró cómo estos resultados afectan la sostenibilidad de la organización y cómo se fijan los objetivos teniendo en cuenta las estrategias establecidas. También se examinaron los resultados que la empresa está alcanzando para el grupo de interés y cómo se está creando valor para ellos, todo en consonancia con la estrategia planteada.

Los habilitadores organizacionales de mayor relación, se centran en los estructurales, tecnológicos y culturales, que dan soporte al análisis de selección de los enfoques de gestión de los proyectos en las empresas y, que sumados a las evidencias de la adopción de las buenas prácticas de gerencia de proyectos; aportan al interés por conocer, si, la generación de lineamientos gerenciales técnicos, metodológicos; motivan su adaptación y adopción en “Surcolac” e “Induhuila”.

En este aspecto se debe reconocer que la gestión, los proyectos y demás aspectos realizados en estos años desde su fundación hasta la actualidad, han sido buenos; como lo evidencian, las figuras 26, 27 y 28 que soportan el análisis. Es aquí donde toman fuerza la resiliencia, capacidades emprendedoras y empresariales de sus directivos y gestores; pues, han creado beneficios socio-económicos tangibles para el sector agroindustrial y en general para el tejido empresarial de Colombia y la región.

Figura 26

Criterio de resultados – Balance y patrimonio, resultados y creación de valor – Surcolac.

**Figura 27**

Criterio de resultados – Balance y patrimonio, resultados y creación de valor – Induhuila.

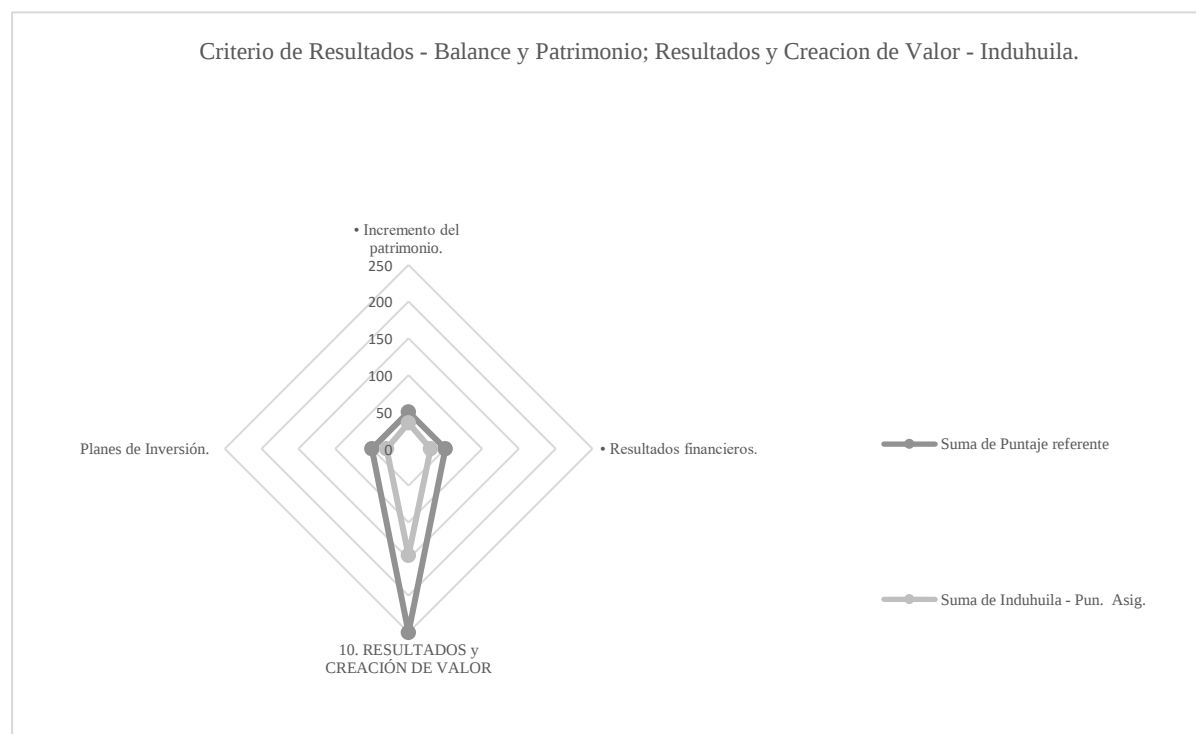
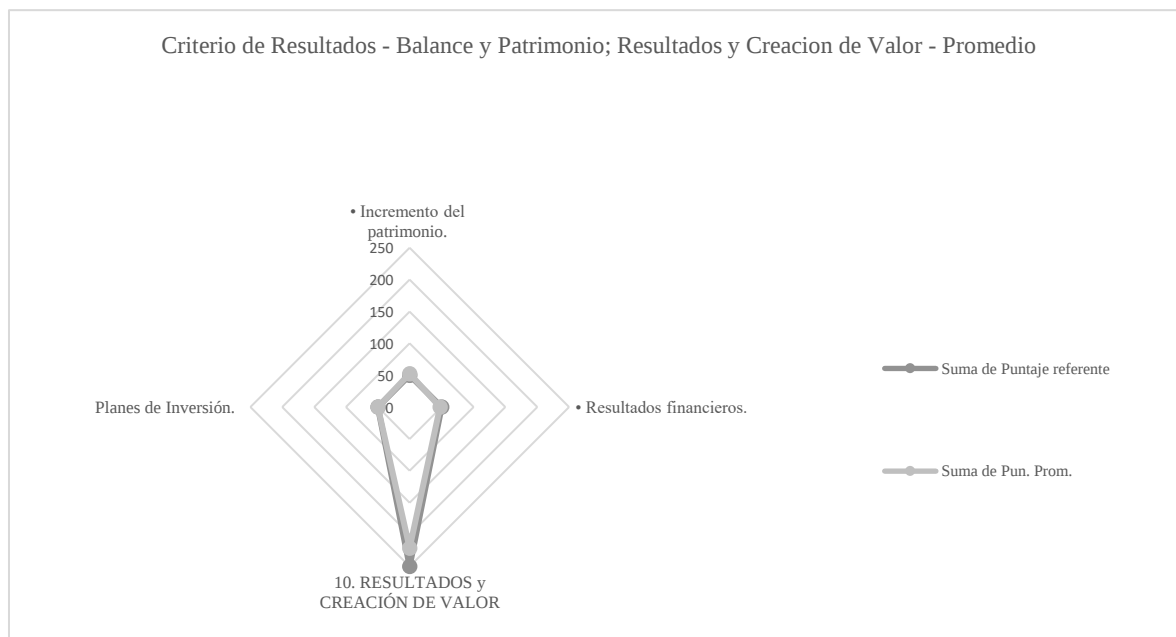


Figura 28

Criterio de resultados – Balance y patrimonio, resultados y creación de valor – Promedio.



Para este caso y dadas las condiciones de la situación actual de, globalización y acomodamiento productivo, de los sectores económicos en Colombia; en análisis, provee de importancia, pues, la gerencia organizacional de proyectos puede aportar sus beneficios, para sortearlos de mejor manera. Los resultados que las empresas están consiguiendo para los diferentes grupos de interés y la manera que está creando valor; al igual que todo, en relación con la estrategia planteada y con el modelo de gestión adoptado, podría verse favorecido con el aprovechamiento de las condiciones que brindan los aspectos, de gestión del cambio; en las cuales se soportaría la estrategia de adopción de lineamientos para adoptar un modelo de gerencia organizacional de proyectos en el sector lácteo en el departamento del Huila será de importancia.

10.1.2. Dimensiones Operacionales Actuales de Los Proyectos

Una vez, comparados uno a uno los criterios destacados de la gestión organizacional de proyectos; se continuó en el análisis sus dimensiones operacionales; es decir; cómo, los

factores ambientales y activos de las empresas favorecen o dificultan la obtención de los resultados de los mismos. Pues, aunque los anteriores también se tuvieron en cuenta, su importancia es tal, que merecen un análisis sistémico completo.

Para abordar esta parte del diagnóstico, se identificó en la rutina de procedimientos y acciones de la gestión organizacional de las empresas; situaciones características de estos habilitadores, pues su presencia e interacción son fundamentales para el entendimiento de su estado. Así, se procedió a listar los dieciocho factores (alineación estratégica, estructura organizativa y asignación de recursos, emociones, conductas, estilos, hábitos, creencias, valores, rutinas y maneras de interacción entre las personas, modelos de gobierno en la organización; la política y visión organizacional de gerencia de proyectos, las comunidades de gerencia de proyectos, la gestión del conocimiento y sistemas de información, la metodología organizacional de gerencia de proyectos, las prácticas y técnicas organizativas de gerencia de proyecto, la gestión de competencias, las evaluaciones de desempeño y la capacitación de personal) más notorios y se agruparon en cuatro categorías recomendadas en la literatura, a saber, estructurales, culturales, tecnológicos y recursos humanos.

Posteriormente se correlacionaron con las formas en las empresas. Es decir, con las representaciones, que éstas, están organizacionalmente dispuestas para cumplir con sus objetos sociales y lograr sus objetivos estratégicos.

Así entonces, es importante destacar que las empresas, tienen una estructura, compuesta por dos “grupos”, a saber: uno administrativo y otro de operaciones. El primero, centra su atención a dos; uno de seguimiento y control financiero y otro, comercial. Ambos con áreas de apoyo administrativo. De esta manera, la gerencia hace parte del núcleo de todas. En una de ellas, se denota con más gobernanza, la presidencia de la junta directiva, que, para la investigación se la denomina, como alta dirección. En síntesis, es la estructura

donde operan sus proyectos. Lo que permite justificar, que en la gerencia radica el núcleo de su gestión y resultados.

Sin embargo y como se ilustra en la figura 29; a estas áreas, se les asignan y operan funciones que cobijan las ocho del referente de análisis. Con ambientes de exigencia de resultados y marcos generales de escasa oportunidad de apoyo financiero.

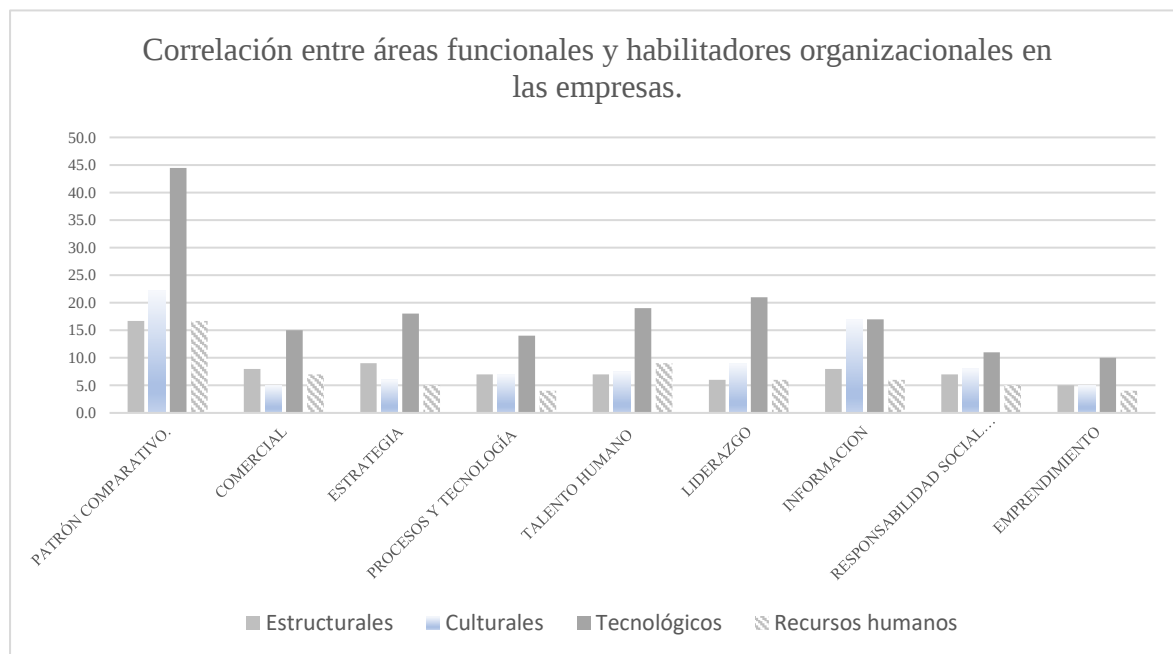
Con lo anterior, se disponen la atención al desarrollo de proyectos. Con modelos de gestión que presentan posibilidades de mejora en su eficiencia.

Vale la pena resaltar que, en las empresas, se dispone de talento humano con capacidades actitudinales y algunos en gestión del cambio, que con la plataforma estratégica pueden ser el pivote para los análisis de conveniencia e iniciar los procesos de gestión del cambio, adaptación y adopción de proyectos bajo mejores condiciones, para su éxito.

En el mismo sentido, se cuenta con una base de conocimiento en los procesos y tecnología que por su importancia y aunque presenta una brecha significativa con el patrón de referencia, puede innovarse en modelos de tercerización especializada que irradiarán cambios importantes en los demás habilitadores.

Figura 29

Correlación entre las áreas funcionales y los habilitadores organizacionales en las empresas de estudio.



Cabe señalar que, aun existiendo base para la gestión organizada y técnica de proyectos, prevalece la concentración en los procesos productivos. La forma de determinar los requisitos de los proyectos tiende a ser difusa, especialmente en lo referente a los alcances; por tanto, el liderazgo tecnológico puede ser un buen apoyo para replantear los planes de gestión del cambio y el conocimiento.

En las empresas y, aunque no se presentan de esa manera; se encuentran diferentes tipos de proyectos, con ciclos de vida que pasan por varias fases; es decir; en los procesos de sus gestiones, se disponen acciones que se adelantan como ellos; sin estructura, con formas poco complejas desde la óptica metodológica y con pocos elementos de seguimiento y control. Donde, en su interior y, por parte de sus comunidades internas y externas, por mucho tiempo e institucionalmente han sido, las formas de entender y atender los tipos de proyectos, que se reconoce intuitiva y culturalmente, por tiempo que, ahora hace parte de su

entendimiento y funcionamiento. En algunos miembros de la comunidad de las empresas, se percibe, el reconocimiento general e inseguro, de asomos, de algunos modelos de gestión de proyectos, donde el recomendado, por el PMI®, ha penetrado en sus jergas, con poca claridad.

Otro aspecto a resaltar, es que cuando se indaga sobre proyectos abortados o simplemente, que no alcanzaron sus objetivos; no se evidencia la administración de su conocimiento generado, por lo que no se pueden analizar situaciones que puedan mejorar los futuros, con analogías en sus situaciones, dejando aún más pérdidas de las experiencias aprendidas, todo esto generando a todo nivel, impresiones que afectan la confianza y estabilidad deseadas en sus comunidades, debido a su nulo o muy bajo nivel de madurez organizacional en la gestión de los proyectos.

Haciendo un análisis de la presencia o ausencia de las buenas prácticas de la gerencia de proyectos, promovida por diferentes organismos de carácter internacional y con mayor asocio al PMI®; en las prácticas de gestión en las empresas; los grupos y procesos, se pueden ubicar de manera dispersa y sobre todo con mucha ausencia de métodos de planificación y de monitoreo y control. La lógica de los proyectos presenta oportunidades de mejora con documentaciones difusas y poco atendidas en procesos oportunos de gestión del cambio. Los procesos de inicio, no se formalizan con actas o similares que evidencien el compromiso de la alta gerencia y las gerencias, sponsor o cualquier figura que represente, seguridad de fuente de recursos. Los procesos de clarificación de los requisitos y análisis de los involucrados son ausentes. Se presentan evidencias con posibilidades de mejora en el plan de gestión, con presupuestación centralizada en la gerencia general y haciendo bolsa común con todos los proyectos y operaciones, las matrices de comunicaciones, riesgos y métricas de calidad posibilitan abundantes mejoras. Los procesos de la elección presentan seguimientos y

controles esporádicos y de acuerdo al tipo y estado del ciclo de cada proyecto. Los de cierre, pueden ser documentados, como en general no se realizaba al momento del diagnóstico.

De esta manera, se avanza en la esperanza de lograr sus productos y objetivos, con un grado alto de incertidumbre.

10.1.3. DOFA Aplicado a la Gestión de Los Proyectos en Las Empresas Estudiadas

Profundizando en el diagnóstico, para llegar a causas del entendimiento de la forma actual como se gestionan los proyectos en las empresas estudiadas e ir avanzando en su focalización con visión sistémica, colegiadamente; es decir con la participación de involucrados **claves** del diagnóstico, se realizaron matrices para la identificación de Fortalezas y Debilidades – Perfil de capacidades internas (PCI) – Activos de los Procesos de la Organización (Ops) y Matriz para la identificación de Oportunidades y Amenazas (POAM) – Factores ambientales de la organización (EEF), en los factores encontrados con mayor incidencia en la gestión de sus proyectos. Además, con el desarrollo de estas técnicas, se fue progresiva y metodológicamente contribuyendo desde los objetivos específicos, al logro del objetivo general del proyecto de investigación. De esa manera se enriquece más el diagnóstico y los elementos de un posible plan de mejora.

Para el primero (PCI – Ops), se elaboró una tabla evaluativa (ver Anexo D).

A nivel de fortalezas asociadas a la percepción que se presenta en los involucrados claves se resaltaron trece (13) de ellas. De alguna manera, coinciden con los resultados de la aplicación de la herramienta práctica al análisis sistémico y funcional de las empresas. Se resalta que como acercamiento a las conclusiones finales de la investigación; éstas se centran en el talento humano que cuentan con sensibilidad a que en las labores el interior de la empresa, se pueden establecer sistemas donde se pueda innovar con proyectos, con la política orientada a resultados, pues, ellas son identificadas como nicho natural para su génesis.

Igual acontece con los resultados alcanzados hasta la fecha, con el cumplimiento de requisitos regulatorios, legales, y sociales; ya que, pueden ser potencializadores de las transformaciones que, a través de los proyectos debidamente organizados en sus ciclos y enfoques de gestión, permitan mitigar las condiciones agrestes de un mercado con competidores nuevos, a partir de las desgravaciones arancelarias por los acuerdos multilaterales de comercio.

En cuanto, a las debilidades se pueden identificar que solo se trata de actitud para cambiar su interés para una mejor aplicación de los beneficios, de ser transformados con proyectos. Pues la atención que es una de ellas, se puede motivar al cambio, a través de potencializar los habilitadores organizacionales y las demás claves para implementar un ciclo de mejora continua en la madurez organizacional por proyectos.

Se percibe a través de esta herramienta de diagnóstico, que es fundamental **generar** mejores procesos de comunicación, procesos de capacitación y ejercicios de planeación participativa que incluyan en sus temáticas, metodologías que generen aprendizajes significativos a nivel de los enfoques de gestión adaptativo de proyectos. Pues de esta manera se pueden activar métodos de avance con los proyectos que materialicen victorias tempranas, **que** permitan ir cambiando las realidades de la percepción de demora en los resultados aplicando técnicas predictivas que cuentan con imagen negativa en las empresas.

En cuanto a la POAM, se dispuso, como se ilustra en el Anexo E.

Para las oportunidades, se resalta las capacidades instaladas que le han permitido llegar a la presente condición a las empresas. Igual se reafirma que los habilitadores organizacionales. En esta herramienta se segmentan con más detalle los factores ambientales; teniendo como núcleo a los proyectos y todo lo que, los rodea. Son parte de los citados factores.

Así entonces la gobernanza es un tema por analizar con involucrados externos clave para el sector, como son las entidades gubernamentales, que en algunas ocasiones promueven proyectos que pueden paliar la situación de transformación de los modelos de gestión en las empresas. Sin embargo, la estructuración de proyectos en las empresas puede ser innovados con figuras externas como las Oficinas de Proyectos (PMO) estratégicas aprovechando las oportunidades y capacidades instaladas que tienen las empresas.

Siguen siendo las amenazas más fuertes, las derivadas de la gobernanza en el sector, las políticas de comercio exterior y los malos resultados en la aplicación de recursos para la preparación del sector de las nuevas realidades del mercado agroindustrial lácteo. Pues los competidores que inician su acceso real son fuertes en sus músculos financieros y capacidades integrales.

Una vez practicado los diferentes análisis con las herramientas integradas. Se encuentran empresas con modelos de gestión de las empresas, no difieren de manera general. En ambas el centro de gobernanza es la gerencia, aunque en una de ellas y en algunos proyectos, giran en torno en la presidencia de su junta directiva.

Con diferencias en la capacidad de acceso a fuentes financieras, han constituido organizaciones que aportan al desarrollo socioeconómico de la región y del país. A este punto han llegado a partir de diferentes modelos de gestión con estructuras enfocadas a las operaciones. La relación de estas organizaciones con el mercado muestra que el desarrollo de sus proyectos está basado en un modelo funcional, donde la mayoría son ideados, planeados y ejecutados desde la alta dirección y se escalan, con reportes a través de la gerencia a dicho órgano de gobierno.

En su estructura, se ajustan a las características a estilos funcionales por áreas con rigor y acogimiento a jerarquías de poder y responsabilidad a jefaturas inmediatas. En estas características gravitan los proyectos o iniciativas, que son abordados, desde la perspectiva de

gestión, con dificultades en su monitoreo y seguimiento, los procesos de evaluación, gestión del cambio y en general todo su ciclo mantiene diversas oportunidades de mejora frente a los referentes de las buenas prácticas y demás criterios de éxito de los mismos.

La informalización, es la conducta típica encontrada, pues su documentación es frágil en sus consideraciones técnicas, se percibe por las autoridades en las empresas, un manejo correcto de los proyectos; pero con sensibilidad y curiosidad, por permitir inmersiones en temáticas en un marco de capacitaciones asociadas a las conceptualizaciones de la gerencia de proyectos.

En este sentido, se encuentra dudas de la interpretación y beneficios de una adecuada estructuración de proyectos como modelo de gestión. En muchas ocasiones se encontró asocio, del término de proyectos a documentación fijada en habilidades duras. Asociadas a pérdidas y demoras en el logro de sus frutos. Que, además, son asociados a pérdidas en tiempo y recursos.

Términos clave para la gestión de proyectos, como la definición del alcance, son confundidos y poco se dispone de técnicas para su definición y acotamiento en las iniciativas. Por lo que tampoco se apropian enfoques claros para su gestión. Los tiempos a los seguimientos son pocos o nulos, **porque están** priorizados por la demandas operacionales y atención a los resultados de las dinámicas de los resultados de los esfuerzos para mantener o ganar, dentro de la perspectiva financiera de oportunidad, más que de la sostenibilidad y crecimiento en ellos.

Los recursos dispuestos para los proyectos son de manejo centralizado y se aplican, de acuerdo a las disponibilidades de sus flujos de caja. Los presupuestos para ellos son difusos y con posibilidades de mejora por su debilidad técnica y poca importancia asignada. Su apoyo administrativo se involucra en la rutina diaria y su control está centrado en los resultados en conjunto con las herramientas tradicionales de sus estados financieros y balance. Se produce

la aplicación de medidas generales para cargar costos y gastos de la generalidad a prorrata a los proyectos. Es decir, no se tiene un manejo de centros de costos de las operaciones de los proyectos individualmente.

Sin embargo, se cuentan con habilitadores bases en un estado de arte que puede adecuarse a procesos graduales de mejora, que facilitan la innovación de modelo de gerencia alineados a proyectos y figuras externas de manejo estratégico, como las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO).

En el mismo sentido, los proyectos de mejora en los procesos administrativos y de apoyo operacional son presentados, planeados, direccionados, evaluados y logrados por la gerencia general.

Sin embargo, en la medida en que puedan realizarse ejercicios gerenciales técnicos, con metodologías, que acojan lineamientos generales de adaptación desde la capacitación y en el marco de procesos de gestión del cambio organizacional, se facilita su y adopción en el camino de la mejora continua y la madurez organizacional por proyectos. Estos fines de mejora representan múltiples beneficios cuando de lograr el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales se trata. Vale la pena resaltar que los liderazgos actuales poseen todas las capacidades básicas para realizarlo.

10.2. Resultado de Actividades de Intercambio Entre Gerencia de Proyectos y Buenas Prácticas

Las teorías y métodos de gestión del conocimiento, en procesos de diagnóstico empresarial, son el punto de convergencia **entre el diagnóstico** conveniencia y la gestión de cambio organizacional. Este aspecto es uno de los objetivos específicos de la investigación, sustentado también en la aplicación del marco lógico.

Este objetivo se cumplió, a partir de la interacción con personas clave en las empresas estudiadas y con el intercambio de conceptos, técnicas y términos la gestión organizacional

de proyectos presentes en el marco **teórico** y en línea con los procesos de maduración de las organizaciones.

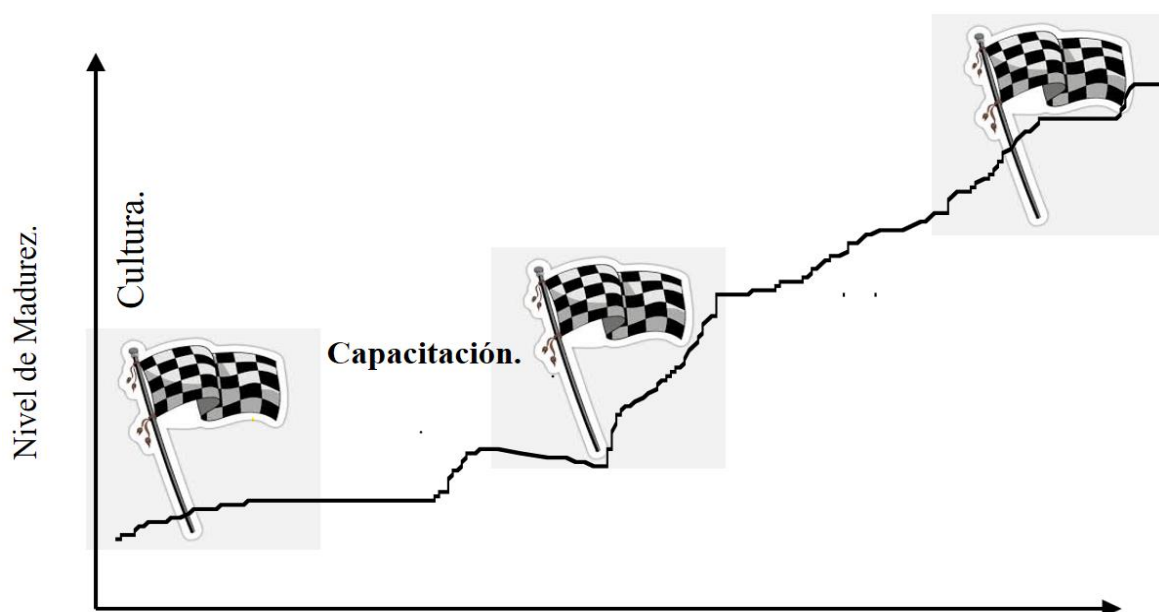
Estos procesos están enfocados en identificar, un camino al análisis de conveniencia oportuno que permitió que los involucrados en las actividades de aplicación de los instrumentos de captura de la información necesaria, para el avance de ella, se dispusieran en mejor actitud y logro de compromiso.

Realizar actividades de gestión del conocimiento en especificidades de los proyectos, permitió la generación de confianza, que **en muchas** ocasiones facilito el acceso de información documental, de operaciones y resultados que fueron determinantes en el entendimiento y descripción de modelo de gestión que opera en las empresas. Sin, embargo, las restricciones de tiempo y focalización al cumplimiento de las rutinas de la operación, deben superarse para mejorar su aporta a los factores de importancia en la gestión del cambio. Condición muy necesaria en las condiciones encontradas en las empresas.

En términos generales y como se ilustra en la Figura 30; se convierten en el estandarte necesario para guiar los procesos de análisis de conveniencia para la adaptación y adopción del modelo de gestión organizacional de proyectos en un camino de mejora continua y maduración del modelo.

Figura 30

Capacitación en la gestión del conocimiento.



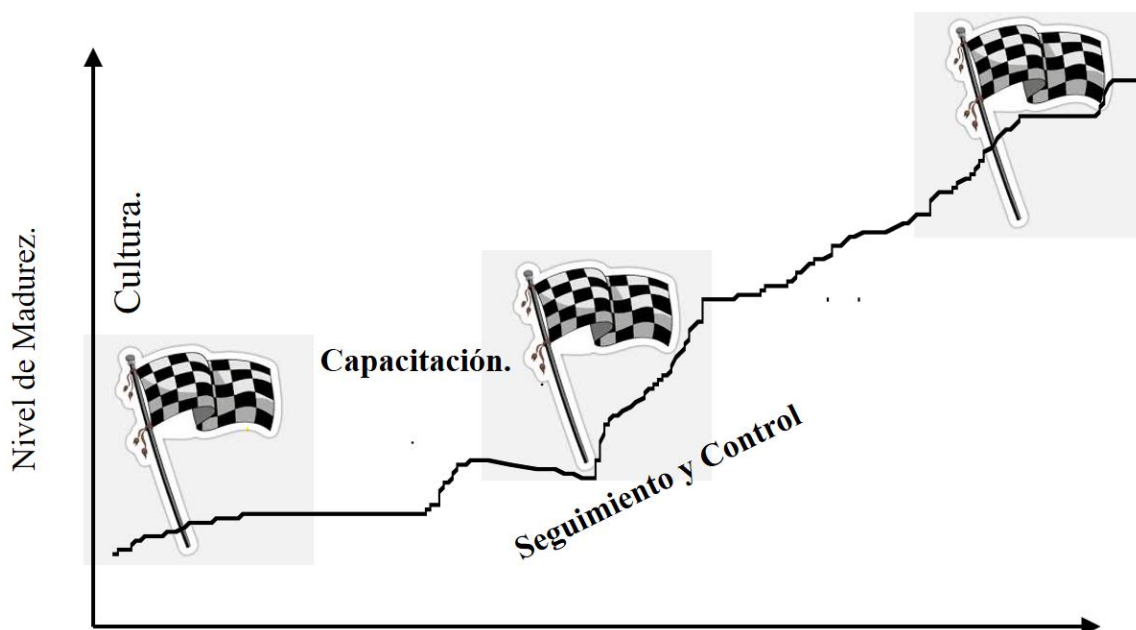
Nota. Fuente: Congreso Internacional de Gerencia De Proyectos PMI (2009).

La cultura en las empresas estudiadas está condicionada por su gobernanza y estructura, en la cual, sus líderes tienen injerencia en oportunidades de mejora. A partir de la investigación se pudo aclarar, conocer e incluir aspectos técnicos de la gerencia organizacional de proyectos en el sector agroindustrial lácteo del departamento del Huila y la región.

De ello se puede ver la relevancia de la aplicación técnica de benchmarking en aspectos metodológicos de las empresas de clase mundial, **porque se considera** un ideal lejano de alcanzar en la cultura organizacional de las empresas estudiadas. Su aplicación permitió incluirla en las expectativas de monitoreo y seguimiento de la gestión y las posibilidades abordar un proyecto en las empresas (Ver Figura 31).

Figura 31

Inclusión del monitoreo y control en la gestión del conocimiento.



Nota. Fuente: Tomado del congreso internacional de gerencia de proyectos PMI (2009).

La ampliación del concepto de proyecto y los demás relacionados a este fue significativa pues partió de las necesidades y deseos presentados por los clientes pues incorpora un enfoque y elementos técnicos en su escalamiento dentro de la organización. Cabe mencionar que en la actualidad se involucra sin procedimientos técnicos, metodológicos ni con génesis académica; tampoco presenta alineación con los objetivos estratégicos de las empresas, los costos, la delimitación de su alcance, el tiempo, la calidad como elemento mínimo de organización en un proceso de mejora continua ni se busca la madurez en la gestión organizacional de proyectos.

Estudiadas las condiciones de estructura, cultura y demás factores de la gestión de proyectos actuales en las empresas y, considerando que la maduración de un programa implica compartir conceptos e información de los proyectos y sus consideraciones de mejora y cumplimiento de objetivos estratégicos, se sugiere adoptar un método que los fortalezca.

10.3. Adaptación de Las Buenas Prácticas en Gerencia de Proyectos

El alcance de este aspecto investigativo está en el marco de acciones simultáneas de fortalecimiento de los habilitadores organizacionales y los procesos de gestión del cambio en las empresas. Así entonces, de los cinco (5) grupos y cuarenta y nueve (49) procesos reconocidos en la disciplina de la dirección de proyectos, y atendiendo los aspectos claves identificados en los resultados diagnósticos y su respectivo plan de negocios; se proponen algunos procesos administrativos actuales en las empresas, sus oportunidades de su estructura y cultura para justificar que, para los grupos de inicio; los antecede una clasificación de los proyectos en torno a las conciliaciones y orientaciones de los órganos de poder y dirección de las empresas. Esto permitirá el análisis de aplicar el estilo de gestión que más sea cómodo y eficaz para los intereses dispuestos por ellas. Pero, en toda ocasión se deben surtir los procesos de producción documental que evidencien y formalicen los apartes componentes del acta de constitución (Racionalidad y propósito, Objetivos, Estrategia del proyecto, Estructura de gobernabilidad, Mecanismo de control de cambios, monitoreo y Gerencia y equipo). Seguidamente aplicar técnicas de determinación de los requisitos y, así de manera final de este grupo, igualmente dejar surtidas las actividades y documentos del análisis de involucrados. Que, de manera resumida, los cuatro procesos, se pueden presentar así:

1. Acta de Constitución del Proyecto
2. Clasificación de Proyectos.
3. Lista de Requerimientos
4. Análisis de Involucrados.

Es de resaltar que, el primero de estos, además de sus partes conectoras con la plataforma estratégica y su debido plan, se le dispuso relaciones con la gobernanza para el desarrollo del proyecto. Con la sugerencia, que, con el modelo que sea, debe nominarse el gerente del proyecto, con estructuras que lo apoyen en su ejecución de líder.

Una vez surtidos los aspectos anteriores, se realizó la determinación del enfoque de gestión del proyecto. Para esto, se tuvo especial atención a las condiciones de mercados y expectativas de las empresas, pues últimamente se denotó que el diagnóstico de ellas, evidenció que no cuentan, con las condiciones de invertir recursos y tiempo en esquemas predictivos complejos. Por lo que, el ejercicio, se realizó con un enfoque adaptativo, asumiendo una transformación progresiva en las empresas, hacia un tipo de modelo organizacional con cultura típica de los tipos de orden matricial – balanceada. Donde los grupos de trabajo reconocen que su núcleo, es el proyecto, concediéndole y reconociendo la autoridad en su líder, porque éste dispone de tiempo parcial mezclado en sus funciones designadas, que, en otras palabras, se le puede denominar, coordinador del proyecto. Los recursos para el proyecto se dispusieron con una disponibilidad moderada, es decir, con un grado de seguridad que pueda atender las debidas mitigaciones en la materialización de riesgos. Además, puede serle designado apoyo administrativo de forma parcial focalizada.

Igualmente se adaptó una matriz orientada a medir el avance para el **logro que** permite realizar monitoreo a las actividades ejecutoriadas del proyecto de manera que se tenga especial atención a la correlación entre sus objetivos y los indicadores de resultados alineados a la plataforma estratégica de las empresas, que se puede resumir de la siguiente manera (ver Tabla 2):

Tabla 2

Matriz de monitoreo del proyecto.

Objetivo del proyecto:					
Indicadores de resultados		Línea base		Meta	
Componente	Línea base	Periodo 0	Periodo n	Meta	Observaciones

Para el análisis de involucrados, se adaptó el siguiente proceso (ver Tabla 3):

Tabla 3*Análisis de involucrados.*

Entradas.	Herramientas y técnicas.	Salidas.
Perfil y/o plan de negocio del proyecto.	Matriz de Baxter.	Matriz de involucrados
Matriz de monitoreo del proyecto.	Juicio de expertos	Plan de desarrollo del equipo del proyecto.
Acta de constitución.		

Para el grupo de procesos de planificación y en el enfoque de gestión adaptativo; con ciclos iterativos ascendentes graduales, la construcción del plan de gestión del proyecto, se le dispuso con la debida estructura de desglose del trabajo, modelo de gestión del tiempo, cronograma dinámico, y presupuestos estimados y asegurados en las acciones de monitoreo y control. De acuerdo a los conectores diagnosticados y que, en la estructura de las empresas, como en su talento humano, entre otros, se procedió a priorizar los siguientes siete (7) procesos, de los veinticuatro (24) sugeridos:

1. Plan de Gestión
2. EDT
3. Cronograma Valorizado
4. Métrica de Calidad
5. Matriz de Asignación de Responsabilidades
6. Matriz de Comunicaciones
7. Matriz de Riesgos

De esta manera, se concretó un proceso para el desarrollo de la EDT, que se puede apreciar en la tabla 4.

Tabla 4*Desarrollo de la EDT.*

Entradas.	Herramientas y técnicas.	Salidas.
Matriz de monitoreo del proyecto.	Descomposición del trabajo del proyecto.	Estructura de desglose del trabajo.
Documentos de aprobación del proyecto.		
Información histórica y experiencias aprendidas documentadas.		

Es importante que, para la aplicación de estas herramientas y técnicas, se asegure la concurrencia proactiva de la totalidad o la mayor parte de involucrados, que aseguren la realización de este ejercicio con técnicas de planeación participativa. Los niveles de descomposición recomendados de aplicar en estas empresas son de cuatro a seis niveles. De allí en adelante, se debe disponer de paquetes de trabajo que los deben profundizar cada responsable de la obtención de sus productos. Iniciando desde el objetivo general, pasando por sus componentes, productos, entregables y los respectivos paquetes de trabajo. Todo en el marco de un mejor control y seguimiento oportuno, pertinente y de calidad para el proyecto.

El cronograma valorizado es el resultado de la consolidación de las actividades de gestión del alcance, tiempo y costos de los proyectos. Este cronograma reúne todos los elementos esenciales para llevar a cabo un monitoreo y control efectivo de las distintas etapas del proyecto. Al valorizar el cronograma, se asignan los costos correspondientes a cada actividad planificada, lo que nos brinda una estimación precisa de los recursos financieros requeridos para llevar a cabo exitosamente el proyecto en su totalidad.

Además, se establecen los plazos y la secuencia de las actividades, facilitando así el seguimiento del progreso del proyecto y la identificación temprana de posibles desviaciones

en el tiempo. Para el caso de las empresas, se dispuso alinear los manejos financieros, administrativos y fiscales de sus estados financieros para adoptar técnicas de centros de costos que permanentemente deben ser conciliados entre el gerente de proyectos y las áreas funcionales de control contable y financiero. Este proceso, permitió adaptar los aspectos, señalados en el párrafo inmediatamente anterior y se presenta resumido en la tabla 5.

Tabla 5

Cronograma valorizado.

Entradas.	Herramientas y técnicas.	Salidas.
EDT.	Estimación de tiempos,	Cronograma del proyecto
Restricciones.	costos y calidad.	
Dependencias externas.	Secuencia de las	
Calendario de recursos.	actividades.	
Documentos de aprobación	Diagrama de red.	
del proyecto.	Ruta crítica.	
	Diagrama de Gantt.	
	Comprensión.	

Para el análisis de responsabilidades, es necesario, aclarar que estas deberán ser parte del acomodamiento progresivo en las empresas. Pues, desde una estructura funcional, con migración a una matricial balanceada, es muy importante acompañar al talento humano, con tiempo para la generación de nuevos hábitos en su desempeño. En razón, la adaptación que se adelantó en este aspecto debe tener claro que este es uno de los factores fundamentales para el éxito de una adopción progresiva hacia la madurez organizaciones en la gestión de proyectos en las empresas. **Se buscó** conectar las áreas funcionales, las expectativas de las etapas de los ciclos de los proyectos con enfoque de gestión adaptativo con énfasis iterativo incremental, para facilitar un marco de actuación en las empresas. Razones, por las cuales, la

asignación de responsabilidades debe moverse en un alto grado de maniobrabilidad, de acuerdo al avance del ciclo del proyecto y las evaluaciones mismas.

El proceso de este análisis se dispone en la tabla 6.

Tabla 6

Proceso de análisis.

Entradas.	Herramientas y técnicas.	Salidas.
EDT.	Identificación de roles.	Matriz de
Cronograma.	Análisis de funciones,	responsabilidades.
Riesgos.	procesos y flujos de	
Activos de la organización	demanda de productos en	
	el proyecto.	
	Análisis de competencias	
	de los involucrados.	

Por lo que, como punto de partida, se dispuso la siguiente matriz para su puesta en marcha.

Tabla 7

Matriz de responsabilidades.

Productos e Hitos	Involucrados claves/Equipo.

En cuanto a las comunicaciones enfocada a las buenas prácticas de la gestión de los proyectos en las empresas y, en el mismo nivel de alineamiento con los productos diagnósticos, se adaptaron a través de su proceso; como se dispone de manera resumida en la tabla 8:

Tabla 8*Comunicaciones.*

Entradas.	Herramientas y técnicas.	Salidas.
Plan de gestión de interesados. Cronograma. Activos de la organización y los factores ambientales clave del plan de negocios.	Análisis de requisitos de comunicación	Matriz de comunicaciones.

Cabe destacar que el desarrollo de aplicaciones en las redes sociales, hoy en día, facilitan la articulación de las estrategias comunicativas, que pueden utilizarse para motivar al equipo del proyecto y la comunidad, con sus focos de interés, para avanzar sólidamente en los procesos de gestión del cambio que deben ir simultaneo entregando resultados a favor del proceso de adopción.

Así entonces, se presenta como producto del ejercicio en este aspecto la siguiente matriz; (ver Tabla 9).

Tabla 9*Matriz.*

Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Tiempo	
¿Qué, comunicar?	¿Por qué?	Destinatario	Método de comunicación	Prepara	Responsable	Frecuencia	Seguimiento

Para permitir a los gerentes y/o coordinadores de los proyectos, contar con información de detección de las causas y consecuencias que puedan afectar, de una u otra

manera sus resultados, se dispuso de incluir en la adaptación de las buenas prácticas de la gestión de los proyectos, una matriz liviana de riesgos, con la finalidad de escalar, evitar, transferir, mitigar o aceptarlos; donde se adoptó el proceso remido en la tabla 10.

Tabla 10

Matriz liviana de riesgos.

Entradas.	Herramientas y técnicas.	Salidas.
EDT.	Juicio de expertos.	Plan de gestión de los riesgos.
Cronograma.	Técnicas de planeación	
Costos.	participativa.	
Presupuesto.	Lluvia de ideas.	
Plan de gestión de	Análisis FODA.	
interesados.	Delphi.	
Proyectos análogos,	Análisis cualitativo y	
experiencias aprendidas.	cuantitativo.	
Factores internos.	Categorización.	
Dependencias.		

Para luego, disponer de la siguiente matriz general (ver Tabla 11) para adoptarse en la atención de este aspecto de los proyectos.

Tabla 11

Matriz de riesgos.

Ítem	c/p*	Tipo	I	P	C	Evaluación	
		de				Valor	Nivel
		riesgo					

Nota. Componente/producto.

En el grupo de ejecución, se dispusieron de tres (3) de los ocho (8) procesos recomendados para ser acogidos, como buenas prácticas.

10.3.1. Dirigir y Gestionar la Ejecución Del Proyecto

Para este aspecto clave en la gestión de los proyectos, se dispuso dar partida a una forma liviana, flexible, adaptable y de fácil aplicación a los diferentes tipos de proyecto, ciclo y enfoque de gestión en las empresas. Para ello se consolidó en una sola matriz las posibilidades de registrar indicadores de la triple restricción extendida adaptada a las condiciones brindadas por el diagnóstico. (alcance, tiempo, costos, compras, riesgos, comunicaciones y responsable); que se ilustra a continuación, mediante la tabla 12.

Tabla 12

Matriz.

Componente	Alcance	Tiempo	Costo	Compras	Riesgos	Comunicación	Responsable	Nombre
Productos entregables								
Duración								
Entrega								
Avance (%)								
Presupuesto								
Tipo de								
Nivel de riesgo								
Comunicación								

Para lo cual se dispuso el siguiente proceso (ver Tabla 13).

Tabla 13*Proceso.*

Entradas.	Herramientas y técnicas.	Salidas.
Matriz de resultados.	Organización de	
Documentación de	información de planes del	Plan de ejecución del
aprobación del proyecto.	proyecto.	proyecto.
Experiencias aprendidas.		
Planes del proyecto.		

Se recomienda que, a partir de este ejercicio, en las empresas se elabore el plan operativo anual, de manera que el día a día, este aportando en su desarrollo, al plan estratégico corporativo.

En cuanto al grupo de monitoreo y control y, teniendo en cuenta que es un proceso transversal aplicado a lo largo del ciclo de vida de los proyectos, se determinó que, a partir de la consolidación de los indicadores, datos e información lograda a partir del proceso y matriz anterior, se realizarán los procesos de gestión de cambio. Que, desde el aspecto general, se pueden basar del proceso siguiente y contenido en la tabla 14.

Tabla 14*Grupo de monitoreo y control.*

Entradas.	Herramientas y técnicas.	Salidas.
Plan para la dirección del proyecto.	Técnicas de optimización de recursos.	Información de desempeño del trabajo.
Cronograma valorizado.	Herramientas de planificación. Análisis de variación.	Proyecciones de cronograma valorizado.
Datos de desempeño del trabajo.	Gestión de valor ganado.	Solicitudes de Cambios.
Activos de los procesos.	Reevaluación de los riesgos.	Actualización al Plan para la dirección del proyecto.
Plan de gestión de riesgos	Medición del rendimiento técnico.	Activos de los procesos de la organización actualizados.
	Análisis de reservas	

Con el objetivo de enfatizar la importancia de llevar a cabo ciclos completos en los proyectos, se implementó un proceso de cierre y evaluación de fase adaptado. Este proceso se encarga de establecer los procedimientos necesarios para coordinar las actividades que permiten verificar y documentar los entregables, así como formalizar su aceptación. También se dedica a investigar y documentar las razones detrás de las acciones tomadas en caso de que un proyecto sea finalizado antes de ser completado.

El propósito de este enfoque es asegurar que los proyectos sean llevados a término de manera exhaustiva y se alcancen los objetivos establecidos. Mediante la coordinación de las actividades de cierre y evaluación, se garantiza que todas las entregas sean debidamente

revisadas y aprobadas, y que se documenten adecuadamente los resultados y aprendizajes obtenidos en el proceso que se presenta en la tabla 15.

Tabla 15

Evaluación de fase.

Entradas.	Herramientas y técnicas.	Salidas.
Plan para la dirección del proyecto	Juicio de expertos	Transferencia del
Entregables aceptados	Técnicas Analíticas	Producto, servicio, o resultado final
Activos de los procesos de la organización	Reuniones	Activos de los procesos de la organización actualizados

10.4. Estrategias Para la Adopción Del Modelo de Gerencia de Proyectos.

La estrategia fundamental fue, el desarrollo de la investigación. Pues, el aporte de sus procesos generales, técnicos y académicos para la adopción del modelo de gerencia organizacional de proyectos en las empresas Induhuila y Surcolac en el departamento del Huila; ha sido de gran importancia real para que se co - cree y **motive a los gerentes**, al compromiso de **su** implementación. Que se puede ver a través de las siguientes fases:

- Proceso investigativo, motivación para vinculación de las empresas, desarrollo diagnóstico, gestión del conocimiento y adaptación de las buenas prácticas.
- Programa de gestión del cambio, proyecto piloto al interior de cada empresa.

Así entonces, se aborda desde el marco de las necesidades integrales de la gestión del cambio organizacional, con dos dimensiones complementarias una de la otra: una de orden puntual, focalizada para cada una de las empresas y la otra global para las dos y fácilmente extensiva para el sector.

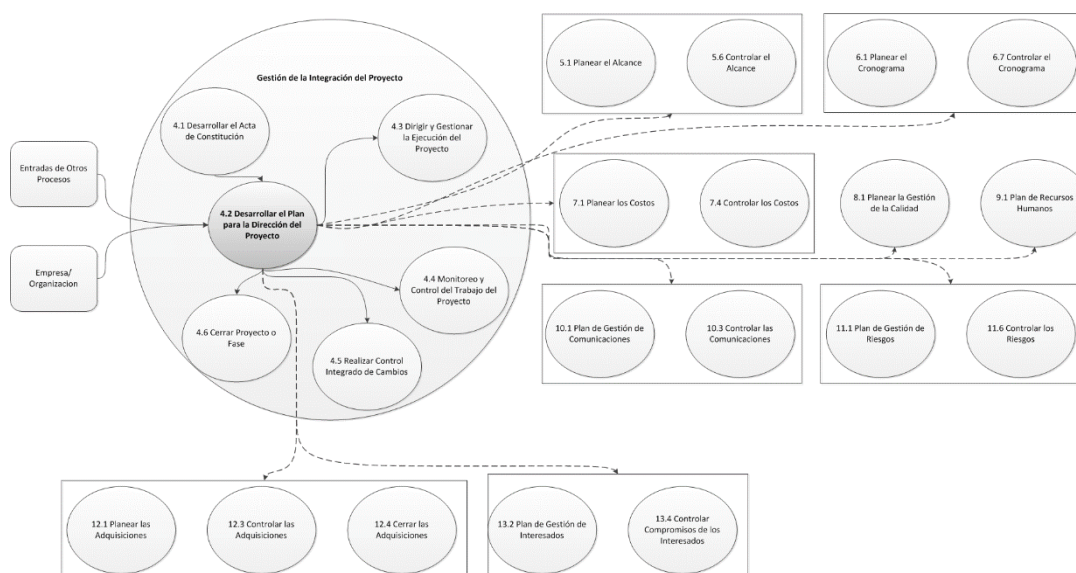
Es decir, es muy importante que se dispongan clara y transversalmente, acciones de comunicación efectiva, identificación de líderes, desarrollo de capacitaciones, establecimiento de equipos para los proyectos, sistemas de monitoreo y medición, reconocimientos y motivaciones para acompañar el proceso de adopción. Pues con las herramientas adaptadas, apenas se dan unas puntadas para que sean analizadas y mejoradas en el plan de gestión detallado de los proyectos.

En cuanto a las dimensiones; la primera se desarrolla en el marco de la lógica de proyectos. Para ello, en su inicio, se dispone de las herramientas adaptadas, las condiciones puntuales, con que se cuente el momento de la implementación y sus recursos.

El punto de partida entonces será la clasificación de los proyectos, su estado de desarrollo de su ciclo, las expectativas de los líderes en las empresas y un plan de gestión detallado para cada proyecto. Que esquemáticamente, se ilustra en la figura 32.

Figura 32

Esquema básico para el análisis sistémico en la clasificación de los proyectos.



Nota. Fuente: Germán Bernate.

En él, se denotan sistémica y detalladamente, las interacciones de los grupos y procesos, que deben ser la base de análisis y ajuste de las herramientas adaptadas y que

facilitan el proceso de adopción respectivo. Sin embargo, cada proyecto debe ser tratado de manera particular, pues esta característica es fundamental en su concepto. Igual, es importante, el papel integrador que juegue el líder del proyecto. De sus capacidades y competencias, se desprenderá una serie de acciones que seguro llevarán al éxito al proceso.

Para fortalecer y activar este proceso de implantación es muy conveniente que se acuerden condiciones para el desarrollo de un proyecto piloto, que sea la punta de lanza de todo el proceso. A este se le aplicaran los rigores étnicos que aseguren resultados ejemplarizantes, que motiven a los gerentes de continuar por el camino de la gestión organizacional de proyectos en sus empresas.

En la segunda dimensión, es importante promover investigaciones puntuales del diseño y puesta en marcha de una PMO que propenda por la atención al proceso de manera más general y estratégica, con posibilidades de lograr respaldo de fuentes financieras de otro orden, diferente a los recursos de la compañía y que mejora la vinculación de más empresas del sector agroindustrial lácteo en el departamento del Huila.

Para acompañar estos los aspectos señalados anteriormente se disponen de manera seguida de una serie de estrategias que son parte de la investigación con la aplicación de la herramienta DOFA.

10.4.1. Estrategias (DO)

Abordar procesos de capacitación con temas técnicos, metodológicos y académicos que partan de los fundamentos en proyectos, esto con el fin de, gradualmente, mejorar las capacidades al nivel uno, consolidando un lenguaje común en las comunicaciones de la organización; en nivel dos, procesos comunes; en nivel tres, metodología única; en nivel cuatro, benchmarking y, finalmente, la mejora continua como lo recomienda Harold Kerzner en sus modelos de madurez organizacional de proyectos; o en los variados modelos hoy presentes en los mercados. Dichos modelos han demostrado, por más de veinte años,

resultados exitosos en diferentes industrias de economías de diferentes latitudes, culturas y condiciones variadas en organizaciones dispuestas a abordar procesos de adaptación.

Realizar ejercicios internos y/o externos de análisis de conveniencia en la adaptación de buenas prácticas en la dirección de proyectos organizacionales es una alternativa valiosa para mantener los esfuerzos organizacionales alineados con el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos de manera creativa. Esto es fundamental para enfrentar procesos de cambio y satisfacer las crecientes necesidades de la sociedad, las organizaciones y los individuos.

Al analizar las ventajas de las estrategias de las organizaciones, es importante considerar tanto las formas internas como externas, como los modelos de gestión de proyectos y las oficinas de gestión de proyectos (OGP - PMO). Estas estructuras pueden ser habilitadores organizacionales totales o parciales, incluyendo la alineación estratégica, la metodología de gestión de proyectos, los modelos de gobierno y la gestión de competencias.

La adopción de portafolios, programas y proyectos bien estructurados puede potenciar las estrategias organizacionales y brindar mayores oportunidades para el éxito y la eficacia en la ejecución de iniciativas. A través de este enfoque, las organizaciones pueden lograr una mayor eficiencia y lograr un mejor desempeño en un entorno cambiante y competitivo. Se busca con ello, adoptar procesos de cambio en la cultura de gestión, en los procesos de transiciones exitosas de los tipos organizacionales de carácter funcional y jerárquico, los cuales pueden verse trasladados a un modelo de proyectos organizacionales con enfoques de gestión adaptativos y/o ágiles. Esto contribuye a superar los ciclos de vida de los proyectos interminables e incontrolables; hace que se adopten procedimientos de atención a los proyectos; y que se delimiten los requisitos, de acuerdo con los sistemas de atención a los cambios e integrados sistémicamente a la unidad empresarial.

10.4.2. Estrategias (FA)

Flexibilizar los estándares de las políticas de recursos humanos, de seguridad, salud, calidad, ambiental y de adquisiciones, de modo que faciliten su integración, con objetivos bien definidos, medibles y alcanzables en el cronograma y con costos acordes a las condiciones de las empresas; con características, enfoques de gestión y ciclos de vida de proyectos adaptativos que contribuyan a contrarrestar la volatilidad de precios y costos de producción por cambios macroeconómicos.

Abordar diálogos abiertos entre todos los involucrados claves de las organizaciones con el sector agroindustrial lácteo, con autoridades relacionadas, con la academia y prestadores especializados de servicios profesionales en la gerencia moderna a través de proyectos. Esto en el contexto de la multiplicidad y rapidez de los cambios que ocurren a nivel mundial que elevan el nivel de incertidumbre y la competencia de los mercados, y que exigen una nueva postura y transformaciones radicales en la cultura de gestión alineada a su estrategia, por parte de las organizaciones a?????.

10.4.3. Estrategias (FO)

Utilizar la gestión organizacional de proyectos, centrados en los beneficios de la innovación, con el fin de dirigir un conjunto de transformaciones y fortaleciendo el carácter dinámico y flexible del talento humano dentro de la estructura organizacional, como nicho natural de la génesis de proyectos. Esto se logra fortaleciendo la cultura, técnicas organizativas, procesos de comunicación y capacitación que contribuyan a co-crear el cambio en la comunidad empresarial.

Tomar los estándares específicos de la organización, su política y poder orientados a resultados; la infraestructura y la disponibilidad de recursos humanos fortalecida con técnicas y metodologías académicas gerenciales por proyectos, para fortalecer los análisis de las políticas de reactivación económicas coyunturales que presentan un equilibrio entre las

fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas del cambio organizacional. Esto con el fin de posibilitar procesos de creación y adaptación de lineamientos del modelo de gestión de proyectos organizacionales alineados a los objetivos estratégicos de las organizaciones.

10.4.4. Estrategias (DA)

Analizar la conveniencia de aplicar el método que hayan adoptado otras empresas en relación con la estructuración de un proyecto en el marco de la dirección de proyectos organizacionales para dirigir el cambio, así su cultura permitirá la adaptación y adopción de lineamientos que contribuyan al éxito. Esto se logra accediendo a modelos de comparación y asesoría permanente y procesos contractuales con terceros especializados entreguen productos que generen valor a toda la organización, al sector agroindustrial y todo el tejido empresarial conexo.

Analizar los diferentes modelos de capacitación con prácticas pedagógicas modernas e innovadoras, a través de procesos de comunicación motivadoras para hacer parte del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación a todo nivel. Esto se logra incursionando en modelos de gestión administrativa que faciliten las acciones concretas, a fin de mantener reacciones abiertas al cambio organizacional.

11. Conclusiones

La aplicación del diagnóstico empresarial participativo permitió indagar, compartir y gestionar conocimientos en torno a modelos de gerencia organizacional de proyectos y, con base en ello, proponer lineamientos para el análisis, adaptación y adopción de **mejorar** las prácticas gerenciales, alineadas con la plataforma estratégica para contribuir a altos desempeños en proceso de la mejora continua.

Desde esta perspectiva se encontró que las empresas líderes del sector agroindustrial lácteo, Induhuila y Surcolac presentan prácticas gerenciales desde modelos naturalmente diferentes que, en relación con la gerencia de proyectos, poseen características tradicionales, producto de la experiencia de sus gestores y líderes en un entorno ‘poco amigable’ con el desarrollo empresarial.

Por otra parte, el resultado de la correlación entre áreas funcionales y habilitadores organizacionales (estructurales, culturales, tecnológicos y de recursos humanos) en las empresas Induhuila y Surcolac permiten concluir que, aun existiendo base para la gestión organizada y técnica de proyectos, prevalece la concentración de procesos en el área productiva, además, se refleja la existencia de procesos imprecisos en la definición de sus alcances, aspectos que reflejan oportunidades de mejora en la gestión organizacional de proyectos.

En relación con los resultados de las actividades realizadas orientadas a intercambiar conceptos asociados a la gerencia de proyectos y buenas prácticas para mejorar la gestión, se percibieron distintas y contrarias perspectivas conceptuales y de aplicaciones en la gestión de proyectos de las organizaciones. Esto explica las oportunidades de mejora en la sincronización y organización de los procesos de las empresas Induhuila y Surcolac. De este modo, la capacitación en gerencia de proyectos se convierte en un componente fundamental en el marco de la gestión del cambio organizacional.

En el desarrollo del ejercicio técnico de adaptación de las buenas prácticas de gerencia de proyectos con acciones participativas y mediante la aplicación del análisis DOFA, los resultados del diagnóstico, la planeación participativa y el análisis conceptual aplicado, se adquiere el empoderamiento necesario y adecuado para el éxito del proceso.

Finalmente se consiguió la co - creación de estrategias en la flexibilización de estándares de las políticas organizacionales en las empresas estudiadas; para lo cual, el abordaje del tema en diálogos abiertos entre todos los involucrados, fue determinante **para el alcance de metas**. Dentro de sus resultados más notables, se pueden recalcar: la focalización de recursos para aprovechar los beneficios de la gestión organizacional de proyectos. La necesidad de gestionar con las demás organizaciones del sector, la construcción colectiva de soluciones en el marco de la gestión de proyectos organizacionales como, las oficinas de gestión de proyectos internas o de desarrollo estratégico a nivel de clúster de la agroindustria láctea del departamento del Huila.

Por otra parte, en el marco de las organizaciones de clase mundial, permite reflexionar sobre las limitadas capacidades operativas y financieras que tienen las medianas y pequeñas empresas para competir con las grandes corporaciones que sí cuentan con infraestructura integral para acometer procesos de adaptación y adopción de mejores prácticas.

Cierto, la velocidad con la que las organizaciones inicien los procesos de adaptación y adopción de nuevos esquemas de colaboración multiempresa y multiplataforma, así como herramientas estratégicas, será determinante para aprovechar las oportunidades del mercado y alcanzar las ventajas competitivas deseadas. En un entorno empresarial dinámico y competitivo, la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y de integración es crucial para mantenerse relevante y líder en el mercado. La adopción temprana de nuevas herramientas y enfoques estratégicos puede permitir a las organizaciones ser más

eficientes, ágiles y capaces de responder rápidamente a las demandas y necesidades cambiantes de los clientes.

Además, la colaboración multiempresa y multiplataforma ofrece una oportunidad para establecer alianzas estratégicas y compartir conocimientos y recursos, lo que puede generar sinergias y potenciar el crecimiento y la competitividad de las organizaciones involucradas. Se evidenció, una completa disposición de los gerentes de las empresas Induhuila y Surcolac; por la aceptación y análisis de conveniencia en la realización de toda la investigación. De manera especial, las acompañadas para la realización de actividades de campo de la misma; así también, los procesos de co – creación de las actividades de adaptación de las buenas prácticas y, en general las que permitieron el crecimiento compartido. También, en las consideraciones de:

El relacionamiento de ellos con el investigador y su experiencia y relevancia en el sector lechero de la región.

Las características de liderazgo de las empresas en el sector agroindustrial lácteo del departamento del Huila, en cabeza de sus gerentes.

Las consideraciones de abordar temas atractivos para su amplitud conceptual aplicable a sus competencias laborales en las empresas. Como lo es, la gerencia organizacional de proyectos.

La realización estratégica de actividades de gestión de conocimiento en el marco de la gerencia organizacional de proyectos.

En cuanto a las condiciones finales para facilitar la implementación de un modelo de gerencia organizacional de proyectos, en las empresas Induhuila y Surcolac; es relevante la realización de este tipo de investigaciones que proveen lineamientos que pueden ser tomados como referencia, para su análisis por parte de los gerentes o vinculados al sector agroindustrial lácteo del huila y la región. Solo resta, la materialización por parte de las

empresas o del sector, de manera que si, se realiza, por lo primeros, se cuentan con lineamientos y fácil articulación de un plan de su dirección. Si es por parte de la segunda opción, se puede basar en estos lineamientos apoyados con los marcos teóricos y experiencias de PMO a nivel estratégico para su clúster.

12. Recomendaciones

Es muy importante aprovechar este apartado del documento para exaltar a los empresarios del sector agroindustrial lácteo del departamento del Huila, por ser parte activa de las soluciones pragmáticas a las etapas del proceso de desarrollo que se vive en la actualidad; como resultado de las convergencias de realidades del entorno. Exhortarlos a continuar con esa resiliencia que apoya la generación de mejores condiciones de vida en nuestra sociedad huilense.

En consecuencia, y con base en los fundamentos investigativos, académicos y de los resultados de las unidades empresariales, sectores económicos y demás organizaciones donde se han adaptado y adoptado modelos de gerencia organizacional por proyectos, se brindan las siguientes recomendaciones:

En primer lugar, dar inicio de manera simultánea a programas con proyectos en gestión del cambio de la cultura organizacional y gestión de conocimientos enfocados en proyectos y sus posibles modelos de madurez organizacional. En segundo lugar, analizar la implementación interna o externa de una oficina de gestión de proyectos que con sus beneficios permita un recorrido más seguro en la adopción de la gerencia organizacional por proyectos, de manera individual o colectiva, en un sistema de clúster de la agroindustria láctea en el departamento del Huila.

También se puede decir que el haber sacado a la luz los hallazgos obtenidos en el proceso de investigación pueden ayudar a ubicar a la empresa en mejores condiciones para creación, adaptación y adopción de lineamientos, fundamentados técnicamente para establecer estrategias en planes de mejora continua. Los planes, los procesos, políticas, procedimientos y bases de conocimiento específico utilizados para la gestión de sus proyectos permiten reconocer características de modelos de gestión de empresas funcionales por áreas con jerarquías de gobierno que se rigen desde la gerencia en todo ámbito.

Finalmente, se recomienda realizar un ejercicio técnico de adaptación de los modelos de madurez organizacional de proyectos presentes en las experiencias aprendidas y estudiar las experiencias de otros sectores económicos que sean susceptibles de adaptar y adoptar en la industria láctea.

Es de igual manera relevante que los liderazgos empresariales de Induhuila y Surcolac **adopten** estrategias para escalar las oportunidades de lograr recursos de todo orden para diseñar, estructurar y formular un proyecto de puesta en marcha de una PMO de nivel estratégico que apoye, los procesos de adopción del modelo de gerencia organizacional de proyectos a nivel de cada eslabón del encadenamiento productivo de la agroindustria láctea del departamento y la región.

En el ámbito académico, es recomendable que las líneas de investigación de las universidades y en particular de la USCO, dispongan de canales de comunicación e interacción permanente con el encadenamiento productivo de la agroindustria láctea, para fomentar el desarrollo de investigaciones que provean más y diversas perspectivas en la gerencia, los procesos de gestión del cambio y las necesarias para apoyar su sostenibilidad integral.

13. Referencias

- Agudelo, D., & Bedoya, O. (2005). *Composición nutricional de la leche de ganado vacuno*. Revista Lasallista de Investigación 2(1), pp. 38 - 39. ISSN: 1794-4449.
redalyc.org/pdf/695/69520107.pdf
- Alba, F. (2012). *El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial*. Aglala, 3(1), pp, 103–120. <https://doi.org/10.22519/22157360.887>
- Angulo, M., & Areiza, E. (2021). *Diagnóstico de madurez de la PMO de ARUS* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Bolles, D., & Hubbard, D (2007). *The Power of Enterprise-Wide Project Management*. 7 Business Process Trends.
<https://www.bptrends.com/publicationfiles/ELEVEN%2002-07-BR-%20PowerEnterprise-WideProjMang-Bolles-Final.pdf>
- Castillo, A., & Salazar, R. (2013). *Diagnóstico organizacional en gestión de proyectos. Aplicación en empresa del sector de producción agroindustrial y comercialización de aceites en Colombia (Tesis de especialización)*. Universidad EAN:
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/5869/CastilloAndres2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Confecámaras. (2018). *Determinantes de la productividad de las empresas de crecimiento acelerado*. Centro Nacional de Consultoría. <https://docplayer.es/114177285-Determinantes-de-la-productividad-de-las-empresas-de-crecimiento-acelerado.html>
- Crawford, J. (2006). The Project Management Maturity Model. *Information Systems Management*, 23(4), 50-58, DOI: 10.1201/1078.10580530/46352.23.4.20060901/95113.7

Dane. (2012). *Cuenta satélite de la agroindustria*.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/agroindustria/Marco_central_agroindustria.pdf

Decreto 2437 de 1983. Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 9a de 1979, en cuanto a producción, procesamiento, transporte y comercialización de la leche 30 de agosto de 1983. D. O. No. 36.346

Documento CONPES LÁCTEO – 3675. Instrumento de política pública “donde se identifica el papel central que cumple el sector lácteo en la economía nacional”.

Giraldo, J., & Castillo, M. (2015). *Modelo gerencial para el sistema de gestión logística en las pymes del sector lácteo de la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá*.

Gómez, A. (2018). *Evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos de la fábrica de transformadores de ABB Colombia, con base en el modelo organizacional OPM3®*. (Tesis para el grado de Maestría en Gerencia de Proyectos).

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12978/Alejandra_G%C3%B3mezMeza_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Hernández, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*, 2a. Grupo Editorial Patria.

Instituto Colombiano Agropecuario - ICA. (2021). *Censo Nacional Bovino*. Bogotá D.C.: Instituto Colombiano Agropecuario – ICA

Lescano, L y Lescano, L. (2014). *Situación y perspectivas de la agroindustria no alimentaria en la región la libertad*. Revista de Tecnología y Desarrollo, 12(1), DOI:

<https://doi.org/10.18050/td.v12i1.686>.

<https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/rtd/article/view/1675>

Ley 1955 de 2019. Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022, Pacto por Colombia Pacto por la Equidad”

Ley 1951 de 2019. Por la cual se crea el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y se dictan otras disposiciones.

Ley 1152 de 2007. Por la cual se dicta el Estatuto de Desarrollo Rural, se reforma el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, Incoder, y se dictan otras disposiciones

Machado, A. (2002). *De la estructura agraria al sistema agroindustrial*. Bogotá D.C.:

Universidad Nacional de Colombia ISBN 958-701-131-7.

<https://books.google.com.cu/books?id=cWBXEKCRlnYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Medina, L. (2015). *Diseño del modelo aplicación del estándar OPM3 (Organizational*

Project Management Maturity Model) para la empresa Liroyaz Ltda., de la ciudadela industrial de Duitama". (Proyecto Aplicado para optar al Título de Ingeniero Industrial).

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5355/74080670.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Mera, R. (16 de 03 de 2014). <https://www.refseek.com>.

https://www.researchgate.net/publication/319660998_LA_EMPRESA_DE_CLASE_MUNDIAL_VS_LA_EMPRESA_NACIONAL

Meraz, L., Castiblanco, A., Cruz, J., & Díaz, N. (2021). *Diseño de una herramienta guía basada en metodologías de mejora continua aplicable a pymes del sector lácteo en países de América Latina y el Caribe*. Ingeniería y Desarrollo, 39(1), 86-104.

Otero, J., Barrios, I., & Artiles, L. (2004). *Reflexiones en torno a la definición de Proyecto*, *Educ Med Super* 18(2). ISSN 0864-2141.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412004000200005

- Pérez, J., & Merino, M. (2012). *Definición de modelo económico. Qué es, Significado y Concepto*. Definicion.de. <https://definicion.de/modelo-economico/>
- Portugal, V. (2017). *Diagnostico Empresarial, Bogotá D.C.:* Fondo editorial Areandino. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Prado, L., & Orobio, A. (2019), *Grado de madurez en gestión de proyectos de una empresa constructora de vivienda: Un análisis en Colombia*. *Revista Espacios*, 40(43), pp. 20-33. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n43/a19v40n43p20.pdf>
- Project Management Institute. (2017a). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Sexta Edición ed.). SBN 9781628253917. file:///C:/Users/WIN10/Downloads/GUIA_DE_LOS_FUNDAMENTOS_PARA_LA_DIRECCIO.pdf
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía práctica de ágil*. Newtown Square, Pennsylvania.: Project Management Institute.
- Romero, R. (1998). *El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones*. *Revista Innovar*, 11, pp. 25-38. <file:///C:/Users/WIN10/Downloads/dagilr,+23812-83231-1-CE.pdf>
- Salazar, J. (2016). *Aplicación de las buenas prácticas de la guía del PMBOK para la gestión de un proyecto de construcción* (Tesis para título de Ingeniero Industrial). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8301/Salazar_cj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Solarte, L., & Sánchez, L. (2014). *Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M V5.0*. *Innovar*, 24(52), pp. 5-18. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81830435002.pdf>

Tamayo (1994, p. 54). Libro el proceso de la investigación científica; Limusa Noriega Editores. 4ta edición. México. 2004

The Standard for Organizational Project Management (2018). <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/organizational-project-management>

Torrado, C. (2017). *Caracterización de calidad de la leche cruda en hatos proveedores de la cooperativa Colanta en la ciudad de Medellín, departamento de Antioquia*. (Trabajo monográfico para optar al título de zootecnista). Universidad Francisco de Paula Santander. Ocaña, Colombia. <http://repositorio.ufpso.edu.co/handle/123456789/2653>

UPRA, (2020). *Análisis prospectivo de la cadena láctea bovina colombiana*. Minagricultura. https://www.andi.com.co/Uploads/20200831_DT_AnalisisProspectivoVF.pdf

14. Anexos

Anexo A

Vínculos de la investigación con instrumentos de política y planificación.

Alcance	Nombre	Pilar	Objetivo	Estrategia transversal	Programa	Meta
Plan Nacional de Desarrollo	Pacto por Colombia – Pacto por la equidad 2018 – 2022.	Pacto por el emprendimiento	Lograr que se consolide más emprendimiento de alto potencial	Transformación empresarial, desarrollo productivo, innovación y adopción tecnológica para la productividad.	Transformación empresarial	Triplicaremos el número de emprendimientos escalados de 100 a 300
				Apoyar a las comunidades de bajos recursos para		
Plan de Desarrollo Departamental	Huila crece 2020 - 2023	Sector 17 - Agricultura y	Fortalecer las capacidades productivas de		1704	Indicador de resultado: proporción de pequeños

Desarrollo	pequeños	que estas puedan	productores asociados a nivel
Rural.	productores,	incorporarse en los	regional. Meta: 7.65 %
	grupos de	procesos productivos	
	población con	y organizacionales,	
	enfoque	buscando el	
	diferencial,	empresarismo	
	mujeres y	asociativo, que	
	jóvenes rurales,	contribuya a la	
	orientados a las	reducción de las	
	intervenciones	desigualdades y a la	
	integrales para	salida de la pobreza	
	el desarrollo	de una manera	
	productivo,	estructural, mediante	
	organizacional.	la generación de	
Acceso a activos		ingresos, acceso a	
	y mercados,	mercados,	

			conducentes a la	financiamiento		
			generación de	productivo, conexión		
			ingresos	y articulación de las		
			sostenibles.	cadenas productivas		
				existentes.		
			Fortalecer,			
	Primero Neiva		promover e			
	– Mandato		incentivar la		1707 – Sanidad	
Plan de Desarrollo	Ciudadano,	Sector	productividad y	Desarrollo	Agropecuaria e	
Municipal (Neiva)	Territorio de	Agropecuario y	competitividad	económico	Inocuidad	N.A.
	Vida y Paz -	Rural	del sector	sustentable	Agroalimentaria	
	2020 – 2023.		agropecuario del			
			municipio.			

Nota. Fuente: Elaborada a partir del Plan de Desarrollo Nacional, Departamental y Local para la vigencia 2020-2023.

Anexo B

Organización funcional y jerárquica de los proyectos.

Influencias de La Estructura Organizacional en Los Proyectos						
Características del proyecto						
Tipos de estructura organizacional	Grupos de trabajo ordenados por:	Autoridad del director del proyecto	Rol del director del proyecto	Disponibilidad de recursos	¿Quién gestiona el presupuesto del proyecto?	Personal administrativo de dirección de proyectos
Orgánico o sencillo.	Flexible: Personas que trabajan hombro con hombro.	Poca o ninguna	Tiempo parcial: Puede ser o no un rol de trabajo designado o como coordinador	Poca o ninguna.	Dueño u operador.	Poca o ninguna.
Funcional (centralizado)	Trabajo en proceso (por ejemplo,	Poca o ninguna.	Tiempo parcial: Puede ser	Poca o ninguna.	Gerente funcional.	Tiempo parcial.

	ingeniería, fabricación)		o no un rol de trabajo designad o como coordina dor			
Multi- divisional (puede duplicar funciones para cada división con poca centralizaci ón)	Uno de: producto: proceso de producción: portafolio: programa: región geográfica; tipo de cliente.		Tiempo parcial: Puede ser o no un rol de trabajo designad o como coordina dor			
		Poca o ninguna .		Poca o ninguna.	Gerente funcional .	Tiempo parcial.
			Rol de trabajo designad o a tiempo completo .			
Matriz – fuerte.	Por función de trabajo, siendo director del proyecto una función.	Moderada a alta.		Moderada a alta.	Director del proyecto.	Tiempo completo.

			Tiempo			
			parcial:			
			Puede ser			
			o no un			
Matriz –	Función de		rol de		Gerente	Tiempo
débil	trabajo.	Baja.	trabajo	Baja.	funcional	parcial.
			designad		.	
			o como			
			coordina			
			dor.			
			Tiempo			
			parcial:			
			incorpora			
			do en las			
			funciones			
			como una			
Matriz –	Función de	Baja a	habilidad			
balanceada.	trabajo.	modera	y no	Baja o	Mezclado	Tiempo
		da.	puede ser	moderada.	.	parcial.
			un rol de			
			trabajo			
			designad			
			o como			
			coordina			
			dor.			

Rol de trabajo						
Orientado al proyecto (compuesto, híbrido)	Proyecto.	Elevada a casi total.	designado o a tiempo completo.	Elevada a casi total.	Director del proyecto.	Tiempo completo.
Virtual.	Estructura de red con nodos en los puntos de contacto con otras personas.	Baja a moderada.	Tiempo completo o parcial.	Baja a moderada.	Mezclado.	Mezclado.
	Mezcla de otros tipos.	Mezclada.	Mezclado.	Mezclada.	Mezclado.	Mezclado.
	Mezcla de otros tipos.	Elevada a casi total.	designado o a tiempo completo.	Elevada a casi total.	Director del proyecto.	Tiempo completo.
PMO*	Mezcla de otros tipos.	Elevada a casi total.	designado o a tiempo completo.	Elevada a casi total.	Director del proyecto.	Tiempo completo.

Nota. Fuente: Project Management Institute (2017).

Anexo C

Calificación de los criterios para cada empresa.

CRITERIOS	Induh		Surcola	
	Puntaje referencial	Puntuación asignada	Puntos Asignados	Puntos Promedio
	0	20	2	3
DE GESTION	00	20	65,5	52,75
	0	20	3	4
1. COMERCIAL	0	7	1	2,5
	0	20	2	2
• Gestión de relación con los clientes	0	8	2	9
• Investigación y desarrollo de productos y/o servicios	0	20	9	3,5
	0	20	2	3
2. ESTRATEGIA	0	9	4	1
	0	20	9	1,5
• Plataforma estratégica	0	20	9	1,5
	0	20	8	0
• Despliegue y articulación con los procesos	0	20	7	,5
	0	20	7	,5
• Seguimiento y evaluación del avance	0	20	7	,5

			4	7
3. PROCESOS Y TECNOLOGIA	00	1	9	5,5
				1
• Organización de los procesos	0		6	1
• Gestión y Seguimiento de la Producción de Bienes y/o Servicios	0	2	3	8,5
			1	1
• Medición, análisis y mejora	0	0	0	5
			1	2
• Aseguramiento de la calidad	0	4	4	1
				1
• Plataforma tecnológica y sistemas	0		6	0
			4	5
4. TALENTO HUMANO	0	5	0	5
				1
• Competencia organizacional e individual	0		6	1
• Procesos de selección, vinculación, inducción y entrenamiento del personal.	0	1	4	8
• Administración del personal, Bienestar y clima organizacional	0	0	2	6
				1
• Desarrollo y crecimiento	0		8	0
			1	2
5. LIDERAZGO	0	2	8	1

				1
• Ejercicio del liderazgo en la empresa	0		9	0,5
				1
• Diseño y desarrollo de la cultura				
organizacional	0		9	0,5
			2	3
6. INFORMACION	5	5	2,5	6,25
			7	1
• Gestión del conocimiento	5	0	,5	3,75
				1
• Sistemas de Información, análisis y mejora	0		9	3,5
• Seguridad de la información (Políticas de				
seguridad)	0		6	9
7. RESPONSABILIDAD SOCIAL			3	3
EMPRESARIAL	5	1	1,5	6,75
			5	8
• Enfoque y política de responsabilidad social	5		,25	,625
				1
• Calidad de Vida en el trabajo y medio				
ambiente	5		9	0,5
			4	5
• Mercadeo responsable	5		,5	,25
• Gobierno Corporativo	5		6	6
			6	6
• Desarrollo Social	5		,75	,375

	1	2	4	5
8. EMPRENDIMIENTO	0	0	9,5	4,75
	1		2	1
Desarrollo del plan de Negocios.	0	1	1	9,5
	1		1	1
• Cambio e Innovación.	0	1	3,5	2,75
• Logros e impactos generados en la	1	1	1	2
organización.	0	5	5	2,5
	4	1	2	3
DE RESULTADOS	00	40	62,5	71,25
	1	1	1	1
9. BALANCE Y PATRIMONIO	50	5	10	50
	1	1	3	4
• Resultados financieros.	0	0	5	7,5
	1	1	3	5
• Incremento del patrimonio.	0	5	5	2,5
	1	1	4	5
Planes de Inversión.	0	0	0	0
10. RESULTADOS y CREACIÓN DE	1	1	1	2
VALOR	50	45	52,5	21,25
	1	1	4	5
• Para los dueños y/o asociados	0	5	0	5
	1	1	3	5
• Para los colaboradores	0	5	0	0

	€	€	3	4
• Para los proveedores	0	0	0	5
	€	€	2	3
• Para la comunidad	0	0	2,5	1,25
	€	€	3	4
• Para los clientes.	0	5	0	0

Anexo D

Matriz para la identificación de fortalezas y debilidades.

Matriz para la identificación de Fortalezas y Debilidades (PCI)- Activos de los Procesos de la Organización (OPs).						
PROCESOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	Impacto			Impacto		
	Alto Medio Bajo			Alto Medio Bajo		
Nicho natural para la génesis constante de proyectos.						
Talento humano.						
Benchmarking			X			
Sistemas de gestión			X			
Técnicas organizativas						
Identidad de los criterios de éxito del negocio.						
Atención que se le asigna a las entregas, en los proyectos.						
Tratamiento dado a los requisitos de los proyectos.						
Formas de atender los cambios en los proyectos.						
Métodos de integrar a los vinculados de los proyectos.						

Formas para gestionar los riesgos y los costos de los proyectos.

La gestión por competencias permite una evaluación precisa y oportuna de las habilidades, así como el desarrollo de la experiencia necesaria para la ejecución efectiva de programas y proyectos al interior de las organizaciones.

X

Área comercial estructurada y funcional.

Percepción tendencial a la gestión funcional en el corto plazo.

Política y poder orientada a resultados.

Cumplimiento de requisitos regulatorios, legales, y sociales.

Carácter dinámico y flexible en su comportamiento organizacional.

Percepción y sensibilidad por la Innovación.

Se utilizan guías y criterios para adaptar el conjunto de procesos y procedimientos estándar de la organización de manera que se ajusten

X

y satisfagan las necesidades específicas del proyecto en cuestión.

Los estándares específicos de la organización incluyen políticas como recursos humanos, seguridad y salud, confidencialidad, calidad, adquisiciones y medio ambiente.

También se consideran los ciclos de vida del producto y del proyecto, así como métodos y procedimientos como dirección de proyectos, métricas de estimación, auditorías de procesos, objetivos de mejora, listas de verificación y definiciones estandarizadas de procesos para su implementación en la organización.

Los estándares específicos de la organización incluyen políticas como recursos humanos, seguridad y salud, confidencialidad, calidad, adquisiciones y medio ambiente.

También se consideran los ciclos de vida del producto y del proyecto, así como métodos y procedimientos como dirección de proyectos, métricas de

estimación, auditorías de procesos,
objetivos de mejora, listas de
verificación y definiciones
estandarizadas de procesos para su
implementación en la organización.

Plantillas (p.ej., planes para la
dirección del proyecto, documentos del
proyecto, registros del proyecto,
formatos de informes, plantillas de
contratos, categorías de riesgo,
plantillas del enunciado de los riesgos,
definiciones de probabilidad e impacto
y plantillas de registro de interesados);

X

Lista de proveedores
preaprobados y diversos tipos de
acuerdos contractuales (p.ej., de precio
fijo, de costos reembolsables, y
contratos por tiempo y materiales).

X

Evaluación de desempeño
individual.

Política de calidad determinada
y real.

Modelo de Gobierno (sistemas
y métodos mediante los cuales las

decisiones y acciones se definen, autorizan, supervisan y respaldan).

En el proceso de control de cambios, se establecen procedimientos que contemplan los pasos para modificar los estándares, políticas, planes y procedimientos de la organización ejecutora, así como cualquier otro documento del proyecto.

Además, se describe detalladamente cómo se aprobarán y validarán todos los cambios que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto. Esto garantiza una gestión efectiva y controlada de los cambios, asegurando que solo se implementen aquellos que estén debidamente autorizados y validados;

X

Matrices de trazabilidad;

X

En el ámbito financiero, se establecen procedimientos de control que incluyen informes de tiempos, revisiones necesarias de gastos y desembolsos, códigos contables y disposiciones contractuales estándar.

Por otro lado, se implementan procedimientos para la gestión de incidentes y defectos, que implican definir controles para estos eventos, identificar y resolver los incidentes y defectos, así como dar seguimiento a las acciones tomadas para su solución.

En el ámbito financiero, se establecen procedimientos de control que incluyen informes de tiempos, revisiones necesarias de gastos y desembolsos, códigos contables y disposiciones contractuales estándar.

Por otro lado, se implementan procedimientos para la gestión de incidentes y defectos, que implican definir controles para estos eventos, identificar y resolver los incidentes y defectos, así como dar seguimiento a las acciones tomadas para su solución.

Control de la disponibilidad de recursos y gestión de las asignaciones;

X

Requisitos de la disponibilidad de recursos y gestión de las asignaciones;

X

Se consideran los requisitos de comunicación de la organización, que abarcan aspectos como la tecnología específica de comunicación disponible, los medios de comunicación autorizados, las políticas de conservación de registros, las videoconferencias, las herramientas colaborativas y los requisitos de seguridad establecidos para garantizar una comunicación efectiva y segura dentro de la organización.

Procedimientos para priorizar, aprobar y emitir autorizaciones de trabajo;

X

Plantillas (p.ej., registro de riesgos, registro de incidentes y registro de cambios);

X

En el proceso de gestión, se emplean guías estandarizadas, instrucciones de trabajo y criterios para evaluar propuestas y medir el desempeño. También se aplican procedimientos de verificación y validación para garantizar la calidad de

X

los productos, servicios o resultados obtenidos.

En el proceso de gestión, se emplean guías estandarizadas, instrucciones de trabajo y criterios para evaluar propuestas y medir el desempeño. También se aplican procedimientos de verificación y validación para garantizar la calidad de los productos, servicios o resultados obtenidos.

X

Se consideran las guías o requisitos para el cierre del proyecto, que pueden incluir auditorías finales, evaluaciones del proyecto, aceptación de entregables, cierre de contratos, reasignación de recursos y transferencias de conocimientos hacia la producción u operaciones.

BASES DE CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

Repositorios de conocimiento de la organización.

X

Repositorios de datos financieros.	X
Información histórica y repositorio de conocimiento de lecciones aprendidas.	X
Repositorios de datos de la gestión de incidentes y defectos.	X
Repositorio de datos para métricas, utilizadas para recopilar mediciones de procesos y productos;	X
Archivos de proyectos anteriores.	X

Anexo E

Matriz para la identificación de oportunidades y amenazas.

Matriz para la identificación de Oportunidades y Amenazas (POAM). Factores ambientales de la organización (EEFs).						
EEFS - Internos a la organización.	OPORTUNIDADE					
	S			AMENAZAS		
	Impacto			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
	lto	edio	ajo	lto	edio	ajo
Cultura (Normas culturales, Creencias, ética y Código de conducta).	X					
Estructura (Misión, Visión, Valores).	X					
Gobernanza de la organización (Estilo de liderazgo, Jerarquía y relaciones de autoridad, Etilo de la organización).				X		
Funciones dentro de las fronteras de cada departamento con planes de acción operativos insuficientemente coordinados con los objetivos globales de				X		

la empresa, y donde la urgencia del día a día desplaza a lo estratégico.

Distribución

geográfica de instalaciones y recursos. Entre los ejemplos se incluyen emplazamiento de las fábricas, quipos virtuales, sistemas compartidos y computación en la nube.

X

Infraestructura. Entre los ejemplos se incluyen instalaciones existentes, equipamiento, canales de telecomunicaciones de la organización, hardware informático, disponibilidad y capacidad.

X

Software informático.

Entre los ejemplos se incluyen herramientas de software para programación, sistemas de gestión de la configuración, interfaces de red a otros sistemas automáticos en línea

X

y sistemas de autorización de trabajo.

Disponibilidad de recursos. Entre los ejemplos se incluyen la pericia, habilidades, competencias y conocimiento especializado de los recursos humanos existentes.

X

EEFS – Externos a la organización.

Condiciones del mercado. Entre los ejemplos se incluyen competidores, participación en el mercado, reconocimiento de marca y marcas registradas.

X

Restricción de las importaciones y variabilidad en las condiciones de abastecimiento en las materias primas.

X

Condicionantes por avances en la política económica de globalización.

X

Influencia y asuntos de índole social y cultural. Entre los ejemplos se incluyen clima político, códigos de conducta, ética y percepciones.		X
Restricciones legales. Entre los ejemplos se incluyen leyes y regulaciones del país o locales relacionadas con seguridad, protección de datos, conducta de negocio, empleo y adquisiciones.		X
Políticas coyunturales de reactivación post. covid-19.	X	
Bases de datos comerciales. Entre los ejemplos se incluyen resultados de estudios comparativos, datos para la estimación estandarizada de costos, información de estudios de los riesgos de la industria y bases de datos de riesgos.	X	

Investigaciones		
académicas. Entre los		
ejemplos se incluyen estudios	X	
de la industria, publicaciones		
y resultados de estudios		
comparativos.		
Estándares		
gubernamentales o de la		
industria. Entre los ejemplos		
se incluyen regulaciones y		
estándares del organismo	X	
regulador relacionados con		
productos, producción, medio		
ambiente, calidad y		
fabricación.		
Consideraciones		
financieras. Entre los		
ejemplos se incluyen tasas de		X
cambio de divisas, tasas de		
interés, tasas inflación, tarifas		
y ubicación geográfica.		
Elementos ambientales		
físicos. Entre los ejemplos se	X	
incluyen condiciones de		

trabajo, condiciones

climáticas y restricciones.

Anexo F

Grupos de procesos recomendados para la dirección de proyectos.

Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento en dirección de proyectos					
Grupos de procesos de la dirección de proyectos					
Áreas de Conocimiento	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo Y Control	Cierre
4. Integración	4.1. Desarrollar el acta de constitución	4.2. Desarrollar el plan para la ejecución del proyecto	4.3. dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.	4.5. Monitorear controlar el trabajo del proyecto	4.7. Cerrar el proyecto
			4.4. Gestionar el conocimiento del proyecto.	4.6. Realizar el control integrado de cambios	
				5.5. Validar el alcance	
				5.6. Controlar el alcance	
5. Alcance		5.1. Planificar la gestión del alcance			
		5.2. Recopilar requisitos			
		5.3. Definir el alcance			

	5.4. Crear la EDT		
	6.1. Planificar la gestión del cronograma		
	6.2. Definir las actividades	6.6.	
6. Tiempo	6.3. Secuenciar las actividades	Controlar el cronogram	
	6.4. Estimar la duración de las actividades	a	
	6.5. Desarrollar El Cronograma		
	7.1. Planificar la gestión de costos	7.4.	
7. Costos	7.2. Estimar los costos	Controlar	
	7.3. Determinar el presupuesto	los costos	
8. Calidad	8.1. Planificar gestión de la calidad	8.2. Gestionar la calidad.	8.3. Controlar la calidad
9. Recursos Del Proyecto.	9.1. Planificar la gestión de recursos.	9.3. Adquirir recursos.	9.6. Controlar

	9.2. Estimar los recursos de las actividades.	9.4. Desarrollar el equipo.	los recursos
		9.5. Dirigir el equipo.	
		10.2.	10.3.
10.Comunicaciones	10.1. Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Monitorear las comunicaciones
	11.1. Planificar la gestión de riesgos		
	11.2. Identificar los riesgos	11.6.	
11. Riesgos	11. 3. Realizar análisis cualitativo de riesgos.	Implementar la	11.7. Monitorear
	11. 4. Realizar análisis cuantitativo de riesgos.	respuesta a los riesgos.	los riesgos
	11.5. Planificar las respuestas a los riesgos.		
12.Adquisiciones	12.1. Planificar la gestión de las adquisiciones.	12.2. Efectuar las	12.3. Controlar las

			adquisicion	adquisicion
			es.	es
			13.3.	13.4.
13. Gestión	13.1.	13.2. Planificar el	Gestionar	Monitorear
de los	Identificar a	involucramiento de los	la	el
interesados	los	interesados.	participaci	involucram
del proyecto	interesados		ón de los	iento de los
			interesados	interesados
				.

Nota. Fuente: Pmbook del pmi sexta edición.

Anexo G

Guía de puntuación.

GUÍA DE PUNTUACIÓN						
CRITERIO S DE GESTIÓN	PUNTAJE UACI ON NIVEL					
		0%-20%	21% -40%	41% -60%	61% -80%	81% -100%
ENFOQUE QUE DEBE TENER	50%	Algunas evidencias de enfoque hacia sistemas, procesos y métodos con conceptos de calidad	Los procesos	Los sistemas y	Los sistemas y	Todos los
	La		principales	procesos	procesos	sistemas, procesos
	organización		cuentan con:	principales y	principales:	y métodos
	acción		*Sistemas de	algunos de apoyo	congruentes y se	principales y de
	debe		medición	incluyen:	consolidan como	apoyo, durante los
tener		* Planes de	*Procesos	sistema	5 últimos años:	

procesos	en general aplicado tímidamente.	Control proactivos	caracterizados, con estándares y con interrelaciones definidas	Con estrategias y objetivos definidos	Integran un sistema consolidado
definidos				* Existen evidencias de emulación de mejores prácticas	Con estrategias y objetivos definidos
claramente,			*Se tiene estrategias y objetivos para los criterios del referencial		
con					* Presentan comparaciones con empresas de clase mundial
caracterización					
nes					
comple			* Se tienen datos de la competencia y de las mejores prácticas con algunas emulaciones		
tas, con					
estrategias y					
objetivos					
os					

IMPL EME NTA CIÓN	definid					
	os					
	50 %			Los sistemas y procesos se desarrollan:	Los sistemas y procesos, durante los últimos 3 años:	Todas las áreas y procesos, principales y de apoyo durante los últimos 5 años:
	El					
	enfoqu		La aplicación	* De manera interrelacionada	* Constituyen un sistema consolidado	
	e ha	Aplicación en inicio	incluye:	* En todas las áreas o procesos críticos,		
	sido	para los sistemas o procesos relacionados	* Estándares precisos	principales y en algunos de apoyo		
	implan					
	tado en	con el criterio	* Indicadores de proceso			
	proces					
	os					
	princip			*Generalmente emulan las mejores prácticas	* Realizan comparación en todas los procesos	* Realizan comparación con empresas de clase Mundial
	ales					

					principales y de	
					apoyo.	
	50%				Los sistemas y	Todas las áreas y
	Con				procesos durante	procesos,
	indicad			Se miden, se	los 3 últimos años	principales y de
	ores de			analizan y se	existen claras	apoyo, durante los
SEGU	gestión		Se mide a través	demuestran datos	evidencias de:	últimos 5 años:
IMIE	y		de indicadores y	y acciones	* Mejoramiento	* Cuentan con
NTO	resulta	Se tienen sistemas de	se determinan	derivadas de los	sostenido.	ciclos de mejora
Y	dos	medición solo en	acciones	resultados, con	* Comparación	completos
MEJ	Análisi	algunos procesos	correctivas y	tendencias de	local o regional.	* Realizan
ORA	s		preventivas en	mejora en los	* Emulan mejores	comparación
	Con		algunos criterios	procesos	prácticas en los	competitiva con
	análisis			primarios.	procesos	líderes mundiales
	de				primarios.	en prácticas o
	causali				*Con inventario	procesos

GUIA DE PUNTUACION

NIVEL DE RESULTADOS	PUNTUACIONES				
	0%-20%	21% -40%	41% -60%	61% -80%	81% -100%
RESULTADOS	Objetivo				
	Con indicadores de gestión y				
	Algunos indicadores y resultados.				
	Con resultados * Existe relación				
RESULTADOS	En las mediciones principales				
	En las mediciones principales ,				
	existen: durante al menos				
	los 3 últimos años presentan, durante				

definid	con los Objetivos	* Generalizadas	se refleja:	los últimos 5
as	planteados en	tendencias	* Niveles iguales	años:
Tenden	todos los niveles	positivas con	o superiores a la	* Niveles de
cia	* Se realizan	niveles sostenidos	competencia	referencia con
Con	acciones de	* Clara y evidente	* Tendencias	Organizaciones de
mejora	análisis y de	relación causal	positivas	clase mundial
sosteni	contingencia y	* Muchos	sostenidas	* Tendencias
da	mejora	indicadores	* La mayoría de	positivas
mini 3		muestran	los indicadores	sostenidas
años		desempeños	muestran	* Clara relación
Compa		equilibrados	desempeños	causa! con la
racione			equilibrados	mejora continua
s:				documentada.
Con				* Los indicadores
organiz				muestran
aciones				

Locales

desempeños

,

equilibrados

regiona

les

Nacion

ales o

Interna

cionale

s

mini 2

compa

racione

s

Causas

:

LCA NCE	Los					
	resultad					
	os son					
	analiza					
	dos y					
	docume					
	ntados					
	Se		Los resultados	Los resultados	Existen	
	muestra		cubren todos	cubren todos	evidencias de	Existen evidencias
	n		procesos	procesos	tendencias	de tendencias para
LCA NCE	resultad	Los resultados solo	operativos y	operativos y	positivas para	todos los procesos
	os de	cubren algunos	existen claras	apoyo con claras	todos los procesos	principales y los
	los	procesos operativos	evidencias de	evidencias de	principales y los	de apoyo, durante
	objetiv		tendencias	tendencias	de apoyo, al	los últimos 5 años
	os		positivas	positivas. Mínimo	menos durante los	
				2 años	3 últimos años	

estratég

icos.

PUNTUACIÓN

[illegible]

GLOBAL

Anexo H

Evaluación cuantitativa diagnóstico empresarial.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL
--

Fecha:

NOMBRE DE LA EMPRESA:

EVALUADOR:

CRITERIOS A EVALUAR	PESO	PORCENT	TOTAL
	S	AJE	
CRITERIOS DE GESTION:	600		17
1. COMERCIAL	70		11
1.1. Gestión de la relación con los clientes	40	20%	8
1.2. Investigación y desarrollo de productos y/o servicios	30	10%	3
2. ESTRATEGICA	60		6
2.1. Plataforma estratégica	20	10%	2
2.2. Despliegue y articulación con los procesos	20	10%	2

2.3 Seguimiento y evaluación del avance	20	10%	2
3. PROCESOS Y TECNOLOGÍA	100		0
3.1. Organización de los procesos	20		0
3.2. Gestión y Seguimiento de la Producción de Bienes y/o Servicios	20		0
3.3. Medición, análisis y mejora	20		0
3.4. Aseguramiento de la calidad	20		0
3.5. Plataforma tecnológica y sistemas	20		0
4. TALENTO HUMANO	80		0
4.1. Competencia organizacionales e individuales	20		0
4.2. Procesos de Selección, vinculación, inducción y entrenamiento del	20		0
pers			
4.3. Administración del personal, Bienestar y clima organizacional	20		0
4.4 Desarrollo y crecimiento	20		0
5. LIDERAZGO	60		0
5.1. Ejercicio del liderazgo en la empresa	30		0
5.2. Diseño y desarrollo de la Cultura organizacional	30		0

6. INFORMACIÓN	65		0
6.1. Gestión del conocimiento	25		0
6.2. Sistemas de información, análisis y mejora	30		0
6.3. Seguridad de la Información (políticas de seguridad)	10		0
7. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	75		0
7.1. Enfoque y política de responsabilidad social	15		0
7.2. Calidad de vida en el trabajo y medio ambiente	15		0
7.3. Mercadeo responsable	15		0
7.4. Gobierno Corporativo	15		0
7.5. Desarrollo social	15		0
8. EMPRENDIMIENTO	90		0
8.1. Desarrollo del modelo de negocios	30		0
8.2. Cambio e innovación	30		0
8.3. Logros e impactos generados en la organización	30		0
CRITERIOS DE RESULTADOS	400		0
9. BALANCE Y PATRIMONIO	150		0

9.1. Resultados financieros	50		0
9.2. Incremento del patrimonio	50		0
9.3. Planes de Inversión	50		0
10. RESULTADOS y CREACION DE VALOR	250		0
10.1. Para los dueños y/o asociados	50		0
10.2. Para los colaboradores	50		0
10.3. Para los proveedores	50		0
10.4. Para la comunidad	50		0
10.5. Para los clientes	50		0
TOTAL	1000		17

Nota. Fuente: Autor, Salazar M. (2015).

Anexo I

Herramientas de captura de información.

LÍNEA BASE EN GESTIÓN DE PROYECTOS.

1. ¿En la actualidad, como gestiona el cumplimiento de metas organizacionales?

- a. Gestión orgánica o sencilla.
- b. Concertación por áreas.
- c. Gestión por proyectos.
- d. Otra.

¿Cuál?

2. ¿Cuenta su empresa, con una definición estandarizada de proyecto?

Si.

No.

3. ¿Considera que los proyectos están integrados con la gestión estratégica en la empresa?

- a. Nada integrada
- b. Algo integrada
- c. Medianamente integrada
- d. Bien integrada
- e. Totalmente integrada

4. ¿Existe una política formalmente establecida de proyectos en la empresa?

- a. Si.
- b. No.

5. ¿Se ha implementado alguna herramienta formal de gestión de proyectos?

- a. Si.
- b. No.

¿cual?

6. ¿Desde cuándo?

- a. Menos de un año.
-

-
- b. De uno a dos años.
 - c. De dos a cinco años.

Observaciones:

7. ¿Se manejan indicadores para el seguimiento y evaluación de los proyectos?

- a. Si.
- b. No.

8. ¿Existen mecanismos de control para los proyectos?

- a. Todos.
- b. Algunos.
- c. Ninguno.

9. ¿La empresa cuenta con un área encargada de proyectos?

- a. Si.
 - b. No.
 - c. ¿Cual?
-

10. ¿Principalmente, ¿cuáles?

- a. Gerencia.
- b. Comercial.
- c. Ingeniería.
- d. Producción.
- e. Compras.

Observaciones

11. ¿Se documenta formalmente la gestión de los proyectos?

- a. Si.
- b. No.
- c. ¿Como?

12. ¿Tiene conocimiento si empresas de su sector económico han adoptado técnicas en gestión organizacional de proyectos o de análisis de madurez en gestión de proyectos?

- a. Si.
 - b. No.
-

13. ¿Qué manejo se realiza de las experiencias (lecciones aprendidas) de cada uno de los proyectos que han adelantado?

- a. Archivo tradicional.
- b. Manejo virtual.
- c. Sistema analítico.

14. ¿Cómo se define en su organización el concepto de proyecto?

¿Se asigna presupuesto a la gestión de proyectos como unidad?

- a. Si
- b. No

Otro.

Observaciones:

15. ¿Cuáles son las unidades o dependencias más claves desplegadas de los factores claves del negocio principal de la empresa? (Por favor, enumere ordenadamente tres. (descendente))

1.

2.

3.

16. ¿Qué tan necesaria considera una formación académica en temas de proyectos y su

integración a los procesos de gestión estratégica de las empresas?

a. Nada interesada.

b. Algo interesada.

c. Medianamente interesada.

d. Bien interesada.

e. Totalmente interesada.

17. ¿La organización cuenta con un mapa de procesos?

a. Si.

b. No.

18. ¿Existe una tipificación clara y manifiesta a el mapa de procesos?

a. Operativos.

b. Administrativos.

c. De apoyo.

d. Otro:

¿Cual?

19. Por favor, describa tres (3) procesos más estratégicos para su empresa en la actualidad.

A.

B.

C.

20. ¿Cómo establecen los cargos de las jefaturas en su empresa?

a. Por función.

b. Por área.

c. Por proyectos.

21. ¿Existen formatos preestablecidos para la documentación formal de los proyectos?

-
- d. Si.
 - e. No.
 - f. ¿Cual?

22. ¿La empresa se encuentra en algún proceso de certificación de calidad?

¿Cual?

23. ¿Cuál es el estado logrado de este proceso?

- a. Certificado.
- b. En proceso.
- c. Abandono.

24. ¿La producción de la empresa depende principalmente de? Pedidos del cliente. Pronóstico de demanda. Capacidad de producción. Mantenimiento de inventario mínimo. Otro.

¿Cual?

¿se gestionan las demandas de servicios o productos, como proyecto?

(Temporal (tiene inicio y cierre definido), Único (produce un bien o servicio único))

¿Cómo se define el alcance en los proyectos?

¿Cómo se define el tiempo en los proyectos?

¿Cómo se define el costo de los proyectos?

¿se identifican factores clave para el enfoque en la gestión de proyectos (Predictivos o adaptativos)?

¿Cuál es el número de proyectos ejecutados en el último año?

¿Se dispone de una clasificación por valor de los proyectos (pesos colombianos)?

¿Se establece un marco organizacional para la gestión de los proyectos?

¿Cuales?

¿Cómo se manejan las restricciones en los proyectos?

¿Cuáles son los factores ambientales y de activos en la organización que contribuyen o restan poder a la gestión de proyectos?

¿Se reconocen buenas prácticas para la gestión de los proyectos?

¿Se tienen incluidos los planes de atención y manejo de los riesgos en los proyectos?

¿se presentan evidencias de referencias en los proyectos de los grupos de procesos que se recomiendan como buenas prácticas en la gestión de proyectos por parte del PMI®?

¿se presentan evidencias de referencias en los proyectos de las áreas de conocimiento que se recomiendan como buenas prácticas en la gestión de proyectos por parte del PMI®?

¿La empresa cuenta con área de Gestión de Proyectos?

¿Cuál es el rol que desempeña usted con las funciones de Gestión de Proyectos?

¿A lo largo de su carrera profesional y laboral ha tenido conocimiento acerca de conceptos de dirección organizacional de proyectos y modelos de madurez?

¿Desde su perspectiva como ha visto la evolución que ha tenido la empresa durante el tiempo que lleva vinculado a ella, cuales factores son los de mayor incidencia para su desarrollo?

¿Ante la solicitud de realización proyecto por parte de la dirección de la empresa cual es el procedimiento que se lleva a cabo para su selección y dirección?

¿En su opinión cree que la adquisición de conocimiento de un estándar de gestión de proyectos puede aportar a fortalecer su organización?

¿Su dependencia o la organización tienen estructurado un plan de gestión de cambios, de no ser así podría compartir la forma de cómo se tramita y ejecuta un cambio en la ejecución de un proyecto?

¿Qué metas tiene la empresa para ser cumplidas al finalizar el presente año?

¿de acuerdo a las características evidenciadas en la empresa, cuales enfoques en la gestión de proyectos son los más utilizados? ¿Por qué?

Anexo J

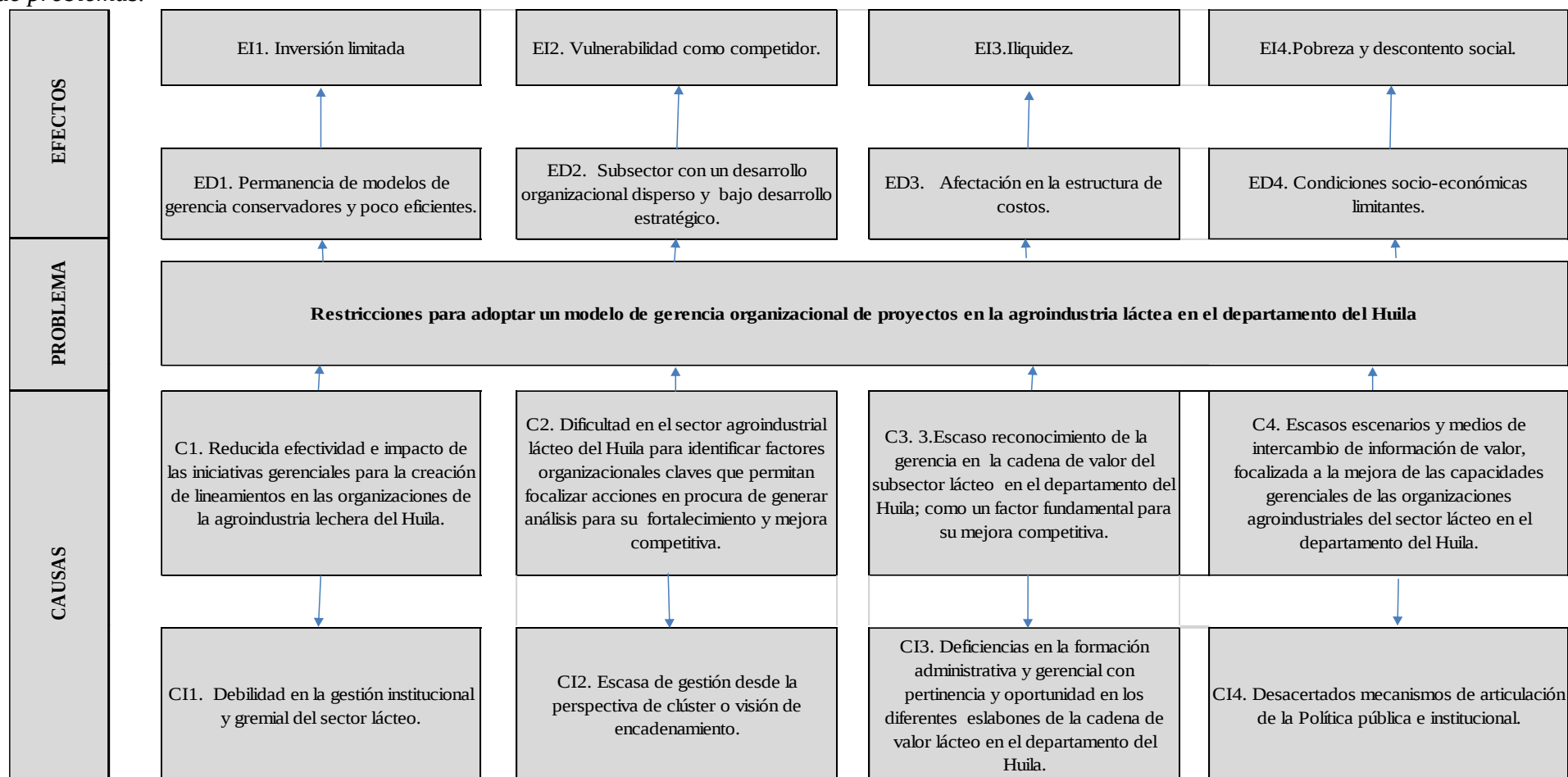
Factores ambientales de la organización (EEFs).

Matriz para la identificación de Oportunidades y Amenazas (POAM). Factores ambientales de la organización (EEFs).						
EEFS - Internos a la organización.	PORTUNIDADES			AMENAZAS		
	Impacto			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Cultura (Normas culturales, Creencias, ética y Código de conducta).	X					
Estructura (Misión, Visión, Valores).	X					
Gobernanza de la organización (Estilo de liderazgo, Jerarquía y relaciones de autoridad, Etilo de la organización).				X		
Funciones dentro de las fronteras de cada departamento con planes de acción operativos insuficientemente coordinados con los objetivos globales de la empresa, y donde la urgencia del día a día desplaza a lo estratégico.				X		
Distribución geográfica de instalaciones y recursos. Entre los ejemplos se incluyen emplazamiento de las fábricas, quipos virtuales, sistemas compartidos y computación en la nube.		X				
Infraestructura. Entre los ejemplos se incluyen instalaciones existentes, equipamiento, canales de telecomunicaciones de la organización, hardware informático, disponibilidad y capacidad.	X					
Software informático. Entre los ejemplos se incluyen herramientas de software para programación, sistemas de gestión de la configuración, interfaces de red a otros sistemas automáticos en línea y sistemas de autorización de trabajo.					X	
Disponibilidad de recursos. Entre los ejemplos se incluyen la pericia, habilidades, competencias y conocimiento especializado de los recursos humanos existentes.	X					
EEFS – Externos a la organización.						
Condiciones del mercado. Entre los ejemplos se incluyen competidores, participación en el mercado, reconocimiento de marca y marcas registradas.	X					
Restricción de las importaciones y variabilidad en las condiciones de abastecimiento en las materias primas.				X		
Condicionantes por avances en la política económica de globalización.					X	
Influencia y asuntos de índole social y cultural. Entre los ejemplos se incluyen clima político, códigos de conducta, ética y percepciones.					X	
Restricciones legales. Entre los ejemplos se incluyen leyes y regulaciones del país o locales relacionadas con seguridad, protección de datos, conducta de negocio, empleo y adquisiciones.					X	
Políticas coyunturales de reactivación post. covid-19.	X					
Bases de datos comerciales. Entre los ejemplos se incluyen resultados de estudios comparativos, datos para la estimación estandarizada de costos, información de estudios de los riesgos de la industria y bases de datos de riesgos.	X					
Investigaciones académicas. Entre los ejemplos se incluyen estudios de la industria, publicaciones y resultados de estudios comparativos.		X				
Estándares gubernamentales o de la industria. Entre los ejemplos se incluyen regulaciones y estándares del organismo regulador relacionados con productos, producción, medio ambiente, calidad y fabricación.		X				
Consideraciones financieras. Entre los ejemplos se incluyen tasas de cambio de divisas, tasas de interés, tasas inflación, tarifas y ubicación geográfica.				X		
Elementos ambientales físicos. Entre los ejemplos se incluyen condiciones de trabajo, condiciones climáticas y restricciones.	X					

Nota. Fuente: Elaboración propia.

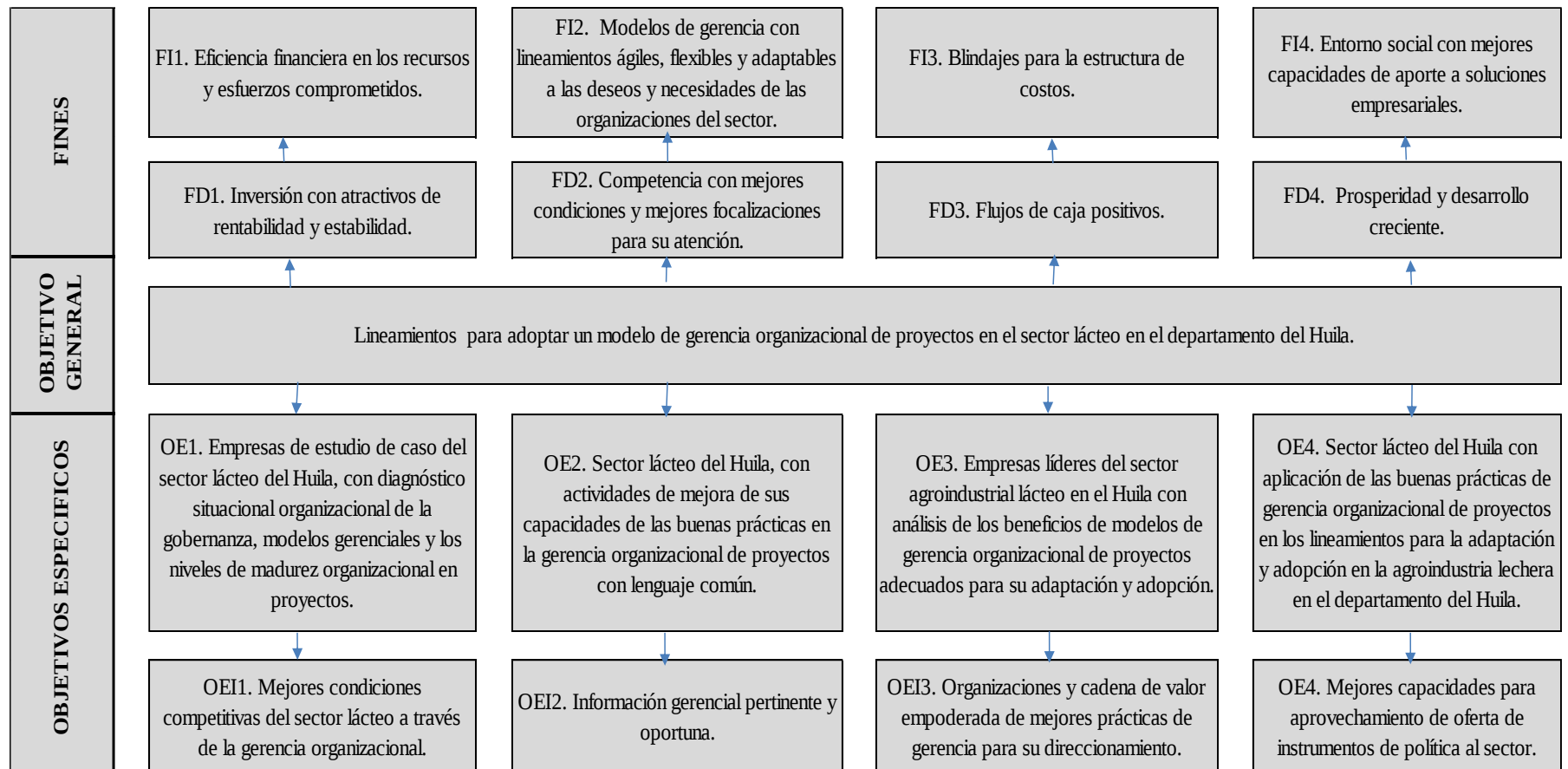
Anexo K

Árbol de problemas.



Anexo L

Árbol de objetivos.



Anexo M

Datos de los entrevistados.

Grupos de interés	Interés	Recurso		Instrumentos		
Vinculados		Aportes	Bloqueo	Entrevistas	Actividades de gestión del conocimiento	Facilitación de documentación de procesos administrativos
Dr. Eduardo Bautista Castañeda (Gerente INDUHUILA)	Alta	SI		X	X	
Dr. Carlos Aguirre (Director Técnico y Comercial - INDUHUILA)	Alta	SI		X	X	
Representantes del Grupo de Gestión Administrativa	Alta	SI		X	X	X
Dr. Bernardo Gutiérrez (Gerente Surcolac)	Alta	SI		X	X	
Asistente de Gerencia (Surcolac)	Alta	SI		X	X	X
Oficina de HSQ (Surcolac)	Alta	SI		X	X	
Beneficiarios Indirectos						
Clientes	Baja	SI		X		
Proveedores	Media	SI		X		
Personal de línea de producción	Alta	SI		X		