



Instituto
Europeo
de Posgrado

Diseño de un modelo de gestión de proyectos estandarizado para la optimización operativa en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)

Trabajo fin de estudio presentado por:	Ginna Lizeth Hosttos – Juan David Avila
Tipo de trabajo:	Trabajo Final Master Project Management
Director/a:	Yazmid Adriana Carrillo Barbosa
Fecha:	05 – abril - 2026

Índice

1	Resumen	3
2	Abstract	3
3	Introducción	5
3.1	Objetivo General	5
3.2	Objetivos Específicos	5
3.3	Metodología	6
3.3.1	Identificación y Análisis del Problema	6
3.3.2	Planificación de la Solución	7
4	Identificación y descripción un problema al interior de la organización	9
4.1	Descripción de la empresa a intervenir	10
4.1.1	Propósito ANDI	10
4.1.2	MEGA 2026	10
4.1.3	Mapa de procesos	11
4.1.4	Descripción del proceso a intervenir	12
4.1.5	Descripción del problema que presenta el proceso	12
5	Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	14
5.1	Establecimiento de objetivos	14
5.2	Descripción de la solución	15
5.3	Secuencia de actividades para ejecución de la solución	16
5.4	Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	17
6	Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 20	
6.1	Alcance final de la solución	20
6.2	Identificación de responsables de las actividades para ejecución	22
6.3	Cronograma de ejecución	24
6.4	Presupuesto	25
7	Referencias bibliográficas	27

1 Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo estandarizado de gestión de proyectos para la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), orientado a optimizar la planificación, ejecución, seguimiento y cierre de las iniciativas institucionales. La ANDI, como organización gremial de carácter nacional, opera a través de una estructura altamente descentralizada compuesta por cámaras sectoriales, seccionales regionales y áreas transversales, lo que le permite una amplia cobertura e impacto, pero también genera retos en la coordinación y articulación de sus proyectos.

Actualmente, la gestión de proyectos en la organización se desarrolla sin un marco metodológico común, lo que provoca alta variabilidad en la forma de planificar, asignar recursos, realizar seguimiento y reportar resultados, generando reprocesos, ineficiencias operativas y dificultades en la toma de decisiones. Ante esta problemática, la investigación adopta un enfoque cualitativo-descriptivo con orientación a la investigación-acción, permitiendo comprender el estado actual del proceso e intervenir mediante el diseño de una solución metodológica aplicada.

Como resultado, se propone un modelo institucional de gestión de proyectos basado en buenas prácticas reconocidas internacionalmente, que define un ciclo de vida estándar, un esquema de gobernanza con roles y responsabilidades claras, y un conjunto mínimo de herramientas metodológicas para asegurar la trazabilidad y coherencia de las iniciativas. El alcance del trabajo se limita al diseño conceptual y metodológico del modelo, sentando las bases para una futura adopción progresiva y fortaleciendo la capacidad organizacional de la ANDI para gestionar sus proyectos de manera más eficiente, coordinada y alineada con sus objetivos estratégicos.

Palabras clave: Gestión de proyectos, estandarización de procesos, modelo de gestión de proyectos, gobernanza de proyectos, ciclo de vida del proyecto, roles y responsabilidades, modelo RACI, gestión organizacional, eficiencia operativa, organizaciones descentralizadas, gestión del conocimiento, mejora de procesos, investigación-acción, asociaciones empresariales, ANDI.

2 Abstract

The objective of this study is to design a standardized project management model for the National Business Association of Colombia (ANDI), aimed at improving the planning, execution, monitoring, and closure of institutional initiatives. As a national business association, ANDI operates through a highly decentralized structure made up of sectoral chambers, regional offices, and transversal areas, which provides extensive coverage and impact but also poses significant challenges in project coordination and alignment.

Currently, project management within the organization is carried out without a common methodological framework, resulting in high variability in planning practices, resource

allocation, monitoring mechanisms, and reporting processes. This situation leads to rework, operational inefficiencies, and limitations in decision-making. To address this issue, the research adopts a qualitative-descriptive approach with an action research orientation, enabling a comprehensive understanding of the current process and the development of a practical, context-adapted solution.

As a result, an institutional project management model based on internationally recognized best practices is proposed. The model defines a standard project life cycle, a governance structure with clearly defined roles and responsibilities, and a set of basic methodological tools to ensure consistency and traceability across initiatives. The scope of the study is limited to the conceptual and methodological design of the model, providing a solid foundation for future progressive implementation and strengthening ANDI's organizational capacity to manage projects in a more efficient, coordinated, and strategically aligned manner.

Keywords: Project management, process standardization, project management model, project governance, project life cycle, roles and responsibilities, RACI model, organizational management, operational efficiency, decentralized organizations, knowledge management, process improvement, action research, business associations, ANDI.

3 Introducción

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) se erige como el principal gremio empresarial del país, articulando a más de 1.600 afiliados que representan el 60% del PIB nacional. Su estructura, caracterizada por ser altamente diversa y descentralizada, comprende 15 áreas transversales, 13 seccionales regionales y 35 cámaras sectoriales. Esta robustez organizacional permite una cobertura integral de las dinámicas económicas y sociales del país; sin embargo, conlleva retos significativos en la gestión de sus iniciativas.

Actualmente, la ANDI desarrolla una amplia variedad de programas y proyectos en frentes como la sostenibilidad, innovación y desarrollo económico. No obstante, el proceso de formulación y seguimiento de estas iniciativas no se encuentra estandarizado ni articulado bajo un marco común de gestión. Cada unidad operativa define sus propias metodologías y herramientas, lo que deriva en una alta variabilidad en la planificación, gestión de recursos y reporte de resultados. Esta situación es coherente con lo que el Project Management Institute (2021) advierte en el PMBOK® 7.ª edición: la ausencia de un enfoque metodológico común en las organizaciones compromete la capacidad de los equipos para generar valor de manera predecible y consistente en sus proyectos. Por ende, el presente trabajo de investigación busca proponer un modelo de gestión que unifique estos criterios, permitiendo que la diversidad de la asociación se traduzca en una ventaja competitiva y no en una carga operativa por falta de lineamientos institucionales claros.

3.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de Marco de Trabajo Estándar para la Gestión de Proyectos en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), que integre lineamientos metodológicos, herramientas de control unificadas y una definición clara de roles transversales, con el fin de optimizar la ejecución de las iniciativas misionales y fortalecer la capacidad de respuesta institucional ante los retos del entorno empresarial

3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico situacional detallado sobre las prácticas actuales de formulación y ejecución de proyectos en las diferentes cámaras y seccionales, identificando los principales puntos de fricción y las brechas de comunicación con las áreas de apoyo (Jurídica, Financiera, Comunicaciones).
2. Estructurar un catálogo de procesos y herramientas mínimas (tales como actas de constitución, metodologías de cronogramas y mecanismos de control de

cambios) que permita la trazabilidad técnica y financiera de los proyectos de manera homogénea en toda la organización

3. Definir un modelo de gobernanza y asignación de responsabilidades que clarifique la interacción entre las áreas líderes y las áreas de soporte, eliminando la incertidumbre en los procedimientos de contratación, uso de imagen institucional y gestión presupuestal.
4. Proponer un sistema de cierre y gestión del conocimiento que facilite la documentación de lecciones aprendidas, permitiendo que el aprendizaje generado en una cámara o seccional sea capitalizado por el resto de la organización para evitar reprocesos futuros.

3.3 Metodología

La investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo–descriptivo, con una orientación hacia la investigación–acción, dado que su propósito no se limita únicamente a describir una realidad organizacional, sino que busca intervenir de manera estructurada un proceso existente para generar una mejora concreta y aplicable. Este enfoque resulta pertinente en el contexto del presente estudio, ya que la gestión de proyectos en la ANDI constituye un proceso organizacional vivo, en el cual los investigadores participan de manera activa y desde una perspectiva interna.

El enfoque cualitativo permite comprender en profundidad las dinámicas, prácticas y percepciones asociadas a la gestión de proyectos dentro de la organización, considerando su estructura descentralizada, la diversidad de actores involucrados y la heterogeneidad de criterios utilizados en la formulación y ejecución de iniciativas. Por su parte, el carácter descriptivo de la investigación posibilita sistematizar y documentar el estado actual del proceso, identificando sus características, debilidades y oportunidades de mejora, sin pretender establecer relaciones causales de tipo estadístico.

La orientación hacia la investigación–acción se justifica en la medida en que el proyecto tiene como finalidad generar conocimiento aplicado, que contribuya directamente a la mejora de la práctica organizacional. En este sentido, la investigación no se aborda desde una posición externa u observacional, sino desde una lógica de análisis–reflexión–propuesta, en la cual los hallazgos se traducen en el diseño de una solución concreta para la ANDI. Esta lógica es coherente con lo que señala Colmenares (2012), quien describe la investigación–acción como una metodología que combina simultáneamente dos procesos: conocer y actuar, permitiendo a los actores involucrados comprender mejor su realidad y planificar acciones tendientes a su transformación, sin separar el diagnóstico de la propuesta de mejora.

3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

Esta fase tiene como objetivo comprender de manera integral la situación actual de la gestión de proyectos en la ANDI, identificando las principales debilidades, causas y efectos asociados a la falta de estandarización del proceso. Para ello, se realiza un análisis del contexto organizacional y del proceso de formulación, ejecución y seguimiento de

iniciativas, considerando la estructura descentralizada de la organización y la diversidad de actores involucrados.

El análisis parte de la revisión de documentación institucional disponible, como descripciones de procesos, lineamientos internos, estructura organizacional y documentos relacionados con la ejecución de proyectos e iniciativas. Este ejercicio permite identificar cómo se desarrollan actualmente los proyectos, qué áreas participan en cada etapa del ciclo de vida y qué mecanismos se emplean para la planificación, seguimiento y cierre.

Adicionalmente, se realiza una caracterización del proceso a intervenir, identificando sus principales etapas, entradas, actividades, responsables y salidas, así como la interacción entre las áreas misionales y las áreas de apoyo. Este mapeo del proceso facilita la identificación de puntos críticos, duplicidades, vacíos de responsabilidad y fallas de coordinación.

A partir de esta caracterización, se lleva a cabo un análisis del problema, orientado a identificar las causas estructurales de la ausencia de estandarización en la gestión de proyectos, tales como la inexistencia de lineamientos institucionales, la falta de una instancia transversal de gestión de proyectos, la carencia de herramientas homogéneas y la limitada formalización de roles y responsabilidades. Asimismo, se analizan los efectos de esta problemática en términos de reprocesos, retrasos, ineficiencias operativas y dificultades para la consolidación de información y el aprendizaje organizacional.

3.3.2 Planificación de la Solución

Se plantea el diseño de un marco estandarizado de gestión de proyectos, adaptado al contexto y a las necesidades específicas de la ANDI.

Para la planificación de la solución, se toman como referencia los principios y buenas prácticas de la gestión de proyectos, particularmente aquellos relacionados con la definición del ciclo de vida del proyecto, la claridad de roles y responsabilidades, la planificación del alcance, el control del tiempo y los mecanismos de seguimiento y cierre. No obstante, la propuesta no busca imponer un modelo rígido, sino desarrollar un marco flexible que respete la autonomía de las áreas y cámaras sectoriales, manteniendo al mismo tiempo criterios mínimos comunes a nivel institucional.

3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos

Este alcance se enfoca exclusivamente en el diseño metodológico del marco, sin contemplar su implementación operativa completa, dado que el objetivo del proyecto de investigación es formular una propuesta viable y aplicable que pueda ser adoptada progresivamente por la organización.

En términos de alcance, la solución incluye:

- La definición de un ciclo de vida estándar de los proyectos, que establezca etapas claras desde la formulación hasta el cierre.
- La identificación de roles y responsabilidades asociados a la gestión de proyectos, considerando la interacción entre áreas misionales y áreas de apoyo.
- La propuesta de herramientas básicas de planificación y seguimiento, tales como lineamientos para cronogramas, control de avances y documentación de proyectos.
- El establecimiento de criterios comunes para el seguimiento, control y cierre de iniciativas, incluyendo la sistematización de lecciones aprendidas.

Quedan fuera del alcance de esta investigación aspectos como el desarrollo de software especializado, la capacitación formal de todos los colaboradores o la implementación piloto del marco a nivel organizacional, los cuales se consideran etapas posteriores que pueden derivarse del presente trabajo.

En cuanto a los recursos, la planificación de la solución contempla principalmente recursos de tipo organizacional y humano, sin requerir inversiones significativas en infraestructura o tecnología. Los recursos considerados incluyen:

- El conocimiento y la experiencia de los expertos internos de la ANDI, quienes aportan insumos para la validación del diagnóstico y la construcción de la propuesta.
- El acceso a información y documentación interna, necesaria para el análisis del proceso actual y la definición de lineamientos estandarizados.
- El tiempo dedicado por los investigadores para el análisis, la sistematización de la información y la elaboración del marco metodológico.

4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) es una organización gremial con una amplia trayectoria y un rol protagónico en el desarrollo económico, social y empresarial de Colombia. Con más de 80 años de historia y una base de más de 1.600 afiliados los cuales representan más del 60% del PIB del país, la ANDI articula actores del sector privado, público, académico y de la sociedad civil, consolidándose como un referente en la representación empresarial y la generación de iniciativas que impactan la competitividad nacional. Su estructura organizacional es altamente diversa y descentralizada, compuesta por 11 áreas transversales, 12 seccionales regionales y 37 cámaras y comités sectoriales, cada uno con autonomía operativa para atender las dinámicas propias de sus sectores y territorios.

En este contexto, la ANDI desarrolla de manera permanente una amplia variedad de iniciativas, programas, eventos y proyectos orientados a fortalecer el tejido empresarial, promover la competitividad y responder a las necesidades de sus afiliados. Estas iniciativas surgen desde diferentes frentes de la organización, cámaras sectoriales, seccionales y vicepresidencias, las cuales abarcan múltiples temáticas como internacionalización, sostenibilidad, innovación, desarrollo económico, asuntos regulatorios, entre otros. Sin embargo, esta misma diversidad, que constituye una fortaleza en términos de alcance y especialización, también genera retos significativos en la forma en que se estructuran, gestionan y ejecutan los proyectos al interior de la organización.

Actualmente, el proceso de formulación, ejecución y seguimiento de proyectos en la ANDI no se encuentra estandarizado ni articulado bajo un marco común de gestión. Cada área, cámara o seccional define sus propias metodologías, criterios y herramientas para llevar a cabo sus iniciativas, lo que deriva en una alta variabilidad en la forma en que se planifican actividades, se gestionan recursos, se contratan proveedores, se hace seguimiento a los avances y se reportan resultados. Esta situación evidencia la ausencia de lineamientos institucionales claros que orienten el ciclo de vida de los proyectos y faciliten una gestión coherente a nivel organizacional.

Las causas de esta problemática pueden entenderse desde varios frentes. En primer lugar, la estructura descentralizada de la organización ha priorizado la autonomía operativa de las áreas sobre la estandarización de procesos, lo que ha limitado la adopción de prácticas comunes de gestión de proyectos. En segundo lugar, no existe un órgano o instancia encargada de definir, acompañar y supervisar la gestión de proyectos de manera transversal, lo que genera vacíos en la orientación estratégica y en el soporte técnico a los equipos. Adicionalmente, la ausencia de herramientas unificadas para la planificación, el seguimiento y el control, como cronogramas estandarizados,

metodologías de gestión o mecanismos de control de cambios, dificulta la coordinación entre actores y la trazabilidad de las iniciativas. Finalmente, se identifican brechas en la claridad de roles, responsabilidades y procedimientos, especialmente en procesos críticos como la contratación, el uso de imagen institucional, la gestión presupuestal y la articulación entre áreas.

Los efectos de esta falta de estandarización se reflejan de manera directa en el desempeño de los proyectos y en la eficiencia organizacional. Se presentan reprocesos derivados de la duplicidad de esfuerzos o de la necesidad de ajustar iniciativas sobre la marcha, retrasos en la ejecución por falta de claridad en actividades y dependencias, y dificultades en la coordinación entre áreas que no cuentan con un lenguaje o marco común de trabajo. Asimismo, los equipos enfrentan incertidumbre sobre los procedimientos a seguir y los canales adecuados de gestión, lo que incrementa la carga operativa y reduce la agilidad en la toma de decisiones. Esta situación también impacta la calidad de los resultados, en la medida en que no existen criterios homogéneos para evaluar el avance o el cumplimiento de los objetivos.

En términos organizacionales, esta problemática limita la capacidad de la ANDI para gestionar de manera eficiente su portafolio de iniciativas y maximizar el impacto de sus acciones en el desarrollo empresarial del país. La falta de alineación en la gestión de proyectos dificulta la consolidación de información, el aprendizaje organizacional y la generación de sinergias entre áreas, lo que resulta especialmente crítico en una institución cuya misión está orientada a promover la competitividad y el desarrollo a gran escala. En consecuencia, se evidencia la necesidad de abordar esta situación desde una perspectiva estructural, entendiendo que la forma en que se gestionan los proyectos al interior de la organización es un factor clave para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

4.1 Descripción de la empresa a intervenir

4.1.1 Propósito ANDI

"Promover el desarrollo económico, social y ambiental del país, dentro de una democracia participativa, fortaleciendo la libre empresa y la competitividad empresarial"

4.1.2 MEGA 2026

La ANDI liderará activamente, desde el sector empresarial, la reactivación económica del país, con propuestas que generen empleo de calidad y aceleren el crecimiento en el corto plazo. Contribuirá con acciones a que en 2025 Colombia sea uno de los tres países más competitivos de América Latina, y promoverá el posicionamiento de las empresas como generadoras de progreso en las regiones y como protagonistas en la búsqueda de

los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los principios del Capitalismo Consciente, la libre empresa y la democracia.

4.1.3 Mapa de procesos

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), en coherencia con su naturaleza gremial y su estructura organizacional descentralizada, desarrolla sus actividades a partir de un conjunto de procesos que pueden agruparse en tres grandes categorías: estratégicos, misionales y de apoyo. Esta clasificación permite comprender de manera integral cómo la organización identifica necesidades, genera valor para sus afiliados y articula los recursos necesarios para la ejecución de sus iniciativas, y es coherente con la estructura que la propia organización presenta en su Informe de Gestión 2023-2024, en el cual distingue entre su propósito institucional, sus servicios al afiliado y las áreas transversales que habilitan su operación (ANDI, 2024).

En primer lugar, los procesos estratégicos están orientados a la definición de lineamientos y prioridades institucionales, a partir de los cuales se estructura la acción de la organización. En este nivel se encuentran actividades relacionadas con la identificación de necesidades del entorno empresarial, la construcción de la agenda país y el relacionamiento con los afiliados. Estos insumos se obtienen a través de diferentes mecanismos como comités estratégicos, espacios de conversación con empresas, encuestas y herramientas como ANDI Talks, que permiten consolidar una visión compartida sobre las principales problemáticas y oportunidades del entorno.

A partir de estos lineamientos, se desarrollan los procesos misionales, los cuales constituyen el núcleo de generación de valor de la ANDI. En este nivel se materializan los servicios que la organización ofrece a sus afiliados, tales como la representación y vocería institucional, la generación de información y análisis, la asesoría especializada, la representación internacional, el fortalecimiento de relaciones empresariales, la gestión de centros de negocio y eventos, así como el desarrollo de programas e iniciativas. Es precisamente en este nivel donde se ubica la formulación y ejecución de proyectos, entendidos como el mecanismo mediante el cual se transforman las necesidades identificadas en acciones concretas que impactan la competitividad empresarial.

Finalmente, los procesos de apoyo corresponden a aquellas funciones que habilitan la ejecución de las iniciativas y garantizan el cumplimiento de los requisitos operativos y normativos de la organización. Dentro de estos se destacan las áreas jurídicas, encargada de la estructuración y formalización de contratos y convenios; administrativa, responsable de los procesos de contratación; financiera, que realiza la validación presupuestal; comunicaciones, que gestiona el uso de la imagen institucional; y las diferentes vicepresidencias, que brindan acompañamiento técnico y estratégico según la naturaleza de cada iniciativa.

Este mapa de procesos permite evidenciar que la gestión de proyectos no se encuentra actualmente definida como un proceso formal dentro de la organización, sino que se desarrolla de manera implícita al interior de los procesos misionales, particularmente en la formulación y ejecución de iniciativas. Esta condición genera una fragmentación en la forma en que se gestionan los proyectos, al depender de los criterios, capacidades y

metodologías propias de cada área, lo que constituye un elemento clave para el análisis del problema abordado en este trabajo.

4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

El proceso por intervenir corresponde a la formulación, ejecución y seguimiento de iniciativas y proyectos al interior de la ANDI, el cual se desarrolla de manera transversal en las diferentes áreas, cámaras sectoriales y seccionales de la organización. Este proceso tiene como punto de partida la identificación de necesidades del entorno empresarial, las cuales se recogen a través de espacios como comités estratégicos, conversaciones directas con afiliados, encuestas y otras herramientas institucionales.

Una vez identificada la necesidad, las áreas responsables estructuran una iniciativa o proyecto en conjunto con los afiliados o actores relevantes, definiendo de manera general su alcance, objetivos y posibles líneas de acción. Posteriormente, se realiza una validación preliminar que incluye la revisión de viabilidad presupuestal y la disponibilidad de recursos internos para su ejecución. En esta etapa también se determina si el proyecto será ejecutado directamente por el equipo de la ANDI o si requiere la vinculación de aliados estratégicos o proveedores externos.

En los casos en que se requiere apoyo externo, se activan procesos de contratación que involucran a las áreas administrativa y jurídica para la formalización de convenios o contratos, mientras que el área financiera participa en la validación y control de los recursos asociados. De manera paralela, el área de comunicaciones interviene en la definición y uso de la imagen institucional del proyecto, garantizando coherencia con los lineamientos de la organización.

Durante la fase de ejecución, las áreas líderes realizan el seguimiento de las actividades y coordinan la interacción con los diferentes actores involucrados, incluyendo aliados, proveedores y afiliados. Este seguimiento se realiza principalmente a través de mecanismos definidos por cada área, sin la existencia de una herramienta o metodología unificada para la gestión del avance, el control de tiempos o la medición de resultados.

El proceso concluye con el cierre de las iniciativas, el cual puede incluir la finalización contractual con proveedores, la entrega de resultados a los afiliados y, en algunos casos, la evaluación general del proyecto. No obstante, esta etapa no sigue un esquema estandarizado de cierre ni contempla de manera sistemática la documentación de lecciones aprendidas o la transferencia de conocimiento a otras áreas de la organización.

4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

El proceso de formulación, ejecución y seguimiento de proyectos al interior de la ANDI presenta una problemática estructural asociada a la ausencia de estandarización y de un marco común de gestión. Actualmente, este proceso se desarrolla de manera descentralizada y bajo criterios propios de cada área, cámara o seccional, lo que genera una alta variabilidad en la forma en que se planifican, ejecutan y controlan las iniciativas. Esta fragmentación adquiere una dimensión significativa si se considera que la organización opera a través de 35 cámaras sectoriales, 13 seccionales departamentales

y 15 áreas nacionales, cada una de las cuales gestiona sus propios proyectos anuales sin lineamientos metodológicos comunes. En consecuencia, no existe una definición clara y homogénea de las etapas, herramientas, responsables y mecanismos de seguimiento que orienten la gestión de proyectos a nivel organizacional.

Esta situación responde, en primer lugar, a la inexistencia de un proceso formalmente definido para la gestión de proyectos dentro de la estructura organizacional. La gestión de iniciativas se ha asumido como una función implícita de las áreas misionales, sin lineamientos institucionales que establezcan criterios mínimos para su desarrollo. A esto se suma la ausencia de una instancia transversal encargada de orientar, acompañar y dar coherencia a la ejecución de proyectos, lo que limita la alineación entre las diferentes iniciativas y dificulta la consolidación de prácticas comunes. Al respecto, Díez y Abreu (2009) señalan que la estandarización constituye un método sistemático para eliminar la variabilidad de los procesos y promover el aprendizaje para la mejora continua, y que su ausencia se traduce directamente en pérdidas, errores y reducción de la calidad en las acciones desarrolladas, situación que se replica de manera clara en el contexto de la ANDI.

Adicionalmente, se identifican debilidades en la planificación y en la definición de los proyectos desde sus etapas iniciales. En muchos casos, las iniciativas se estructuran sin un desglose detallado de actividades, sin claridad en las dependencias entre tareas y sin una definición precisa de tiempos y recursos requeridos. Esta falta de estructuración impacta directamente la ejecución, en la medida en que genera incertidumbre en los equipos, dificulta la coordinación entre actores y reduce la capacidad de anticipar riesgos o desviaciones.

En la fase de ejecución y seguimiento, la problemática se evidencia en la ausencia de herramientas y metodologías unificadas para el control del avance de los proyectos. Cada área realiza el seguimiento bajo sus propios criterios, lo que impide contar con una visión consolidada del estado de las iniciativas a nivel organizacional. Esta fragmentación dificulta la toma de decisiones informadas, limita la trazabilidad de los proyectos y reduce la capacidad de reaccionar oportunamente ante desviaciones en tiempo, alcance o recursos.

Como efecto de lo anterior, se presentan reprocesos derivados de la falta de claridad en procedimientos y responsabilidades, así como retrasos en la ejecución de iniciativas debido a problemas de coordinación entre áreas de apoyo y equipos misionales. De igual forma, los equipos enfrentan dificultades para identificar los canales adecuados de gestión y los requisitos que deben cumplir en aspectos como contratación, uso de imagen institucional o gestión presupuestal, lo que incrementa la carga operativa y genera ineficiencias en el desarrollo de los proyectos..

5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

A partir del diagnóstico organizacional realizado, se evidencia que la ausencia de un marco estandarizado para la gestión de proyectos en la ANDI genera ineficiencias operativas, reprocesos y dificultades en la coordinación entre áreas. La literatura especializada en gestión de proyectos señala que la falta de estandarización y de mecanismos de gobernanza constituye uno de los principales factores que afectan negativamente el desempeño de los proyectos en organizaciones complejas y descentralizadas (Kerzner, 2018; Too & Weaver, 2014).

En este contexto, el establecimiento de un plan de acción orientado al diseño de un modelo estandarizado de gestión de proyectos se presenta como una respuesta estructural al problema identificado. Dicho plan se apoya en buenas prácticas reconocidas internacionalmente, que enfatizan la necesidad de contar con marcos metodológicos comunes, roles claramente definidos y herramientas homogéneas que permitan mejorar la toma de decisiones y la trazabilidad de la información (Project Management Institute [PMI], 2021; Turner, 2014).

El presente capítulo desarrolla el plan de acción a partir de la definición de objetivos verificables, la descripción de la solución propuesta y la secuencia lógica de actividades necesarias para su desarrollo, en coherencia con el enfoque de investigación-acción adoptado en este trabajo.

5.1 Establecimiento de objetivos

El objetivo general del plan de acción es diseñar un modelo estandarizado de gestión de proyectos para la ANDI que permita mejorar la planificación, ejecución, seguimiento y cierre de las iniciativas institucionales, fortaleciendo la eficiencia operativa y la coherencia entre áreas.

Este objetivo general se operacionaliza mediante los siguientes objetivos específicos:

-Definir un ciclo de vida estándar de los proyectos, aplicable a las diferentes áreas, cámaras y seccionales, con el fin de reducir la variabilidad en la formulación de las iniciativas y minimizar los reprocesos asociados a cambios no controlados en el alcance (Kerzner, 2018).

- o % de proyectos que utilizan el ciclo de vida estándar
- o Reducción del número de reprocesos por ajustes no planificados en el alcance

-Establecer roles y responsabilidades transversales claramente documentados, orientados a disminuir los tiempos de validación y los cuellos de botella en la interacción con áreas de apoyo, fortaleciendo la gobernanza de los proyectos (Too & Weaver, 2014).

- Tiempo promedio de aprobación de entregables claves
- Nivel de claridad percibida de roles

-Diseñar un conjunto mínimo de herramientas metodológicas estandarizadas que faciliten el seguimiento sistemático del avance de los proyectos y permitan la consolidación de información a nivel organizacional (PMI, 2021).

- % de proyectos que reportan avance utilizando formatos estándar
- Disponibilidad de reportes consolidados de proyectos a nivel institucional

-Proponer un esquema de cierre y gestión del conocimiento, que contribuya a documentar lecciones aprendidas y a evitar la repetición de errores, fortaleciendo el aprendizaje organizacional (Turner, 2014).

- % de proyectos cerrados con acta formal de cierre y lecciones aprendidas
- Numero de lecciones documentadas reutilizadas en proyectos posteriores

El cumplimiento de estos objetivos permitirá abordar las causas raíz del problema identificado y establecer bases para la medición del desempeño de los proyectos mediante indicadores como cumplimiento de cronogramas, claridad en las responsabilidades y calidad de la información reportada, alineándose con las recomendaciones de la literatura especializada (PMI, 2021).

5.2 Descripción de la solución

La solución propuesta consiste en el diseño de un modelo institucional estandarizado de gestión de proyectos para la ANDI, concebido como un marco metodológico común que defina criterios mínimos para la formulación, planificación, ejecución, seguimiento y cierre de las iniciativas desarrolladas por las distintas áreas, cámaras y seccionales.

En términos prácticos, el modelo busca reducir la dispersión metodológica actual, donde cada área gestiona sus proyectos de manera independiente, mediante la adopción de un lenguaje común, roles claramente definidos y herramientas homogéneas que faciliten la coordinación transversal.

Siguiendo a Kerzner (2018), la estandarización no implica rigidez, sino la definición de una base común adaptable a los distintos contextos organizacionales. En ese sentido, el

modelo está diseñado para ser flexible, permitiendo que, por ejemplo, proyectos estratégicos nacionales y proyectos operativos de menor escala utilicen el mismo ciclo de vida, pero con distintos niveles de profundidad.

La solución se estructura en tres componentes principales:

- Ciclo de vida del proyecto, con etapas claramente definidas desde el inicio hasta el cierre, incluyendo entregables mínimos que permitan evaluar el avance y apoyar la toma de decisiones informadas (PMI, 2021).

- Modelo de gobernanza y roles, que delimite responsabilidades entre líderes de proyecto y áreas de apoyo, reduciendo ambigüedades y fortaleciendo los mecanismos de control y supervisión (Too & Weaver, 2014).

- Herramientas y mecanismos de control, orientados a estandarizar la planificación, el seguimiento y el cierre de los proyectos, permitiendo mayor trazabilidad y comparabilidad de la información (Turner, 2014).

Este enfoque responde directamente a los efectos identificados en el diagnóstico, tales como retrasos, reprocesos y dificultades en la consolidación de información, y se alinea con las buenas prácticas promovidas por el Project Management Institute (PMI, 2021).

5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

Para el desarrollo del modelo estandarizado de gestión de proyectos, se plantea la siguiente secuencia de actividades:

- Consolidación del diagnóstico del proceso actual: Revisión y sistematización de los hallazgos obtenidos en la fase de identificación del problema, con énfasis en las brechas detectadas en planificación, seguimiento y gobernanza de los proyectos (Kerzner, 2018).

- Diseño del ciclo de vida estándar del proyecto: Definición de las etapas, objetivos y entregables mínimos del ciclo de vida del proyecto, alineados con enfoques metodológicos reconocidos en la literatura especializada (PMI, 2021).

- Definición de roles y responsabilidades transversales: Identificación de los actores involucrados en la gestión de proyectos y delimitación clara de sus funciones, fortaleciendo los mecanismos de gobernanza y coordinación interáreas (Too & Weaver, 2014).

- Diseño de herramientas metodológicas básicas: Elaboración de formatos y lineamientos mínimos para la formulación, planificación, seguimiento y cierre de proyectos, priorizando su simplicidad y facilidad de adopción (Turner, 2014).

- Definición de criterios de seguimiento y cierre: Establecimiento de mecanismos comunes para evaluar el cumplimiento de objetivos, la gestión del tiempo y la

documentación de lecciones aprendidas, como base para el aprendizaje organizacional (PMI, 2021).

-Validación conceptual de la propuesta: Revisión integral del modelo diseñado, verificando su coherencia metodológica, viabilidad de adopción progresiva y alineación con la estructura organizacional de la ANDI.

5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

La ejecución del plan de acción propuesto para el diseño del modelo estandarizado de gestión de proyectos en la ANDI requiere principalmente recursos de tipo humano, organizacional y metodológico. Dado que el alcance del presente trabajo se centra en el diseño conceptual y metodológico del modelo, y no en su implementación operativa plena, los recursos necesarios no implican inversiones significativas en infraestructura física o desarrollo tecnológico.

La literatura en gestión de proyectos destaca que, en fases de diseño y estructuración metodológica, los recursos críticos están asociados al conocimiento experto, la disponibilidad de información y la participación de los actores clave del proceso (Kerzner, 2018; Project Management Institute [PMI], 2021).

-Recursos humanos:

Los recursos humanos constituyen el principal insumo para la ejecución de la solución propuesta. Se requiere la participación de:

- Los investigadores del proyecto, responsables del análisis del diagnóstico, la estructuración del modelo metodológico y la elaboración de herramientas y lineamientos.
 - o Perfil: Formación en Gestión de proyectos y análisis organizacional
 - o Riesgo: Sobrecarga de actividades
 - o Dedicación: Alta durante la fase de diseño
 - o Mitigación: Mediante planificación previa
- Colaboradores clave de la ANDI con conocimiento del proceso actual de formulación y ejecución de proyectos, quienes aportan insumos para validar la pertinencia y aplicabilidad del modelo propuesto.
 - o Perfil: Personal con conocimiento del proceso actual de proyectos
 - o Dedicación: Parcial, sesiones puntuales de validación
 - o Riesgo: Disponibilidad limitada
 - o Mitigación: Mediante agendas programadas con antelación

- Representantes de las áreas de apoyo (jurídica, administrativa, financiera y comunicaciones), cuya experiencia es fundamental para definir roles, responsabilidades y puntos de interacción dentro del modelo de gobernanza.

- Perfil: Expertos funcionales
- Dedicación: Baja, enfocada en revisión y retroalimentación
- Riesgo: Falta de alineación
- Mitigación: Mediante comunicación clara de objetivos

La participación de estos actores es coherente con el enfoque de investigación-acción, el cual resalta la importancia del involucramiento de los miembros de la organización en el diseño de soluciones sostenibles y contextualizadas (Turner, 2014).

-Recursos organizacionales:

Dentro de los recursos organizacionales se contempla:

- Acceso a documentación interna relacionada con procesos, lineamientos, formatos y experiencias previas en la gestión de proyectos.
- Disponibilidad de tiempos de trabajo por parte de los actores involucrados para sesiones de análisis, revisión y validación conceptual de la propuesta.
- Apoyo institucional para la socialización del modelo a nivel conceptual, como parte de una posible adopción progresiva futura.

Estos recursos permiten asegurar que la solución diseñada se encuentre alineada con la estructura, cultura y dinámicas operativas de la ANDI, condición clave para su viabilidad (Too & Weaver, 2014).

- Recursos metodológicos y tecnológicos:

En términos metodológicos, se requiere el uso de marcos de referencia y buenas prácticas reconocidas en la gestión de proyectos, tales como las propuestas por el Project Management Institute (PMI, 2021) y autores especializados como Kerzner (2018).

Desde el punto de vista tecnológico, el desarrollo del modelo no demanda herramientas especializadas o software específico. El uso de herramientas ofimáticas básicas para la elaboración de documentos, diagramas y formatos resulta suficiente para esta etapa del proyecto. Esta decisión es consistente con el enfoque de diseñar un modelo flexible, de rápida adopción y bajo impacto en costos, tal como lo recomienda la literatura para organizaciones en etapas iniciales de estandarización (Turner, 2014).

En conjunto, los recursos necesarios para la ejecución de la solución se concentran en el aprovechamiento del conocimiento interno, la experiencia de los actores clave y el uso

de metodologías probadas, lo cual permite desarrollar una propuesta viable, pertinente y alineada con la realidad organizacional de la ANDI.

Instituto Europeo de Posgrado ©

6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

6.1 Alcance final de la solución

El alcance de la solución propuesta comprende el diseño conceptual y metodológico de un modelo estandarizado de gestión de proyectos para la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), orientado a reducir las ineficiencias operativas derivadas de la ausencia de un marco común para la formulación, planificación, ejecución, seguimiento y cierre de las iniciativas institucionales. Este alcance no incluye la implementación operativa del modelo ni su despliegue tecnológico, sino la construcción de un marco metodológico documentado que sirva como base para una adopción progresiva posterior.

La delimitación del alcance en la fase de diseño responde a una decisión metodológica deliberada. Kerzner (2018) señala que las organizaciones que intentan implementar sistemas de gestión de proyectos sin haber definido previamente un marco metodológico consistente tiende a replicar los mismos problemas que buscan resolver, dado que la herramienta o el proceso no sustituyen la claridad conceptual sobre cómo deben gestionarse los proyectos. En este sentido, el presente trabajo prioriza la solidez del diseño como condición necesaria para cualquier implementación posterior.

En términos concretos, el alcance de la solución incluye los siguientes entregables:

- Un ciclo de vida estándar del proyecto, con cuatro etapas secuenciales: formulación, planificación, ejecución y seguimiento, y cierre, cada una con entregables mínimos definidos que funcionan como puntos de control verificables.
- Un modelo de gobernanza y roles basado en la estructura RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed), que delimita las responsabilidades de los actores involucrados en la gestión de proyectos a lo largo del ciclo de vida.
- Un conjunto de herramientas metodológicas básicas para la formulación (acta de constitución), el seguimiento (lineamientos para cronogramas e instrumento de control de cambios) y el cierre (protocolo de entrega y formato de lecciones aprendidas).
- La validación conceptual del modelo a partir de su coherencia metodológica y su viabilidad de adopción en el contexto organizacional de la ANDI.

Con el fin de permitir una evaluación objetiva del éxito del diseño propuesto, se establecen los siguientes criterios verificables de cumplimiento:

- Existencia de un documento metodológico único que integre el ciclo de vida, roles RACI y herramientas básicas.
- Definición explícita de entregables mínimos por etapa del ciclo de vida del proyecto.

- Coherencia entre los roles definidos en el modelo RACI y la estructura organizacional de la ANDI.
- Aprobación formal del modelo a nivel conceptual por parte de la Vicepresidencia Ejecutiva y la Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo.

Por su parte, quedan explícitamente fuera del alcance de esta solución:

- La implementación operativa del modelo en las áreas, cámaras sectoriales o seccionales de la ANDI.
- El desarrollo o adquisición de herramientas tecnológicas especializadas para la gestión de proyectos.
- La formación o capacitación de los equipos de trabajo en el uso del modelo.
- La evaluación de resultados de proyectos en ejecución durante la vigencia del presente trabajo.

Desde el punto de vista organizacional, el modelo está concebido para ser aplicable de manera transversal en las 35 cámaras sectoriales, las 13 seccionales y las 15 áreas nacionales que componen la estructura de la ANDI. Sin embargo, dado que cada una de estas unidades opera con distintos niveles de experiencia en gestión de proyectos, el diseño prioriza la adaptabilidad y la adopción progresiva sobre la uniformidad rígida. Como señalan Betancourt, Pinzón y Posada (2014), basados en experiencias de implementación de oficinas de gestión de proyectos en empresas colombianas, no es posible estandarizar una única metodología para todas las unidades organizacionales sin atender primero el ADN de cada una; por ello, el modelo propuesto establece criterios mínimos comunes que cada área podrá adaptar sin perder coherencia con el marco institucional.

En coherencia con este enfoque, el Project Management Institute (PMI, 2021) establece que el alcance de un proyecto debe reflejar no solo lo que se va a producir, sino también los límites dentro de los cuales se produce, de modo que los resultados sean evaluables y comparables. Bajo este principio, el alcance de la presente solución queda acotado a la generación de un marco metodológico documentado, que permita a la ANDI contar con una base común para gestionar sus iniciativas de manera más predecible, coordinada y alineada con sus objetivos estratégicos.

Cabe destacar que, si bien el presente trabajo no contempla la creación formal de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), el modelo diseñado sienta las bases para que la ANDI pueda avanzar en esa dirección en el futuro. Amendola, González y Prieto (2004) señalan que la implementación de una PMO requiere como condición previa contar con procesos, herramientas y un lenguaje metodológico común en la organización; elementos que precisamente constituyen el núcleo del alcance aquí definido. En este sentido, el modelo puede entenderse como el primer escalón de un proceso de madurez organizacional en gestión de proyectos, coherente con los niveles de desarrollo descritos en la literatura especializada.

6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

La identificación de los responsables de las actividades de diseño y validación del modelo estandarizado de gestión de proyectos parte de un principio fundamental de gobernanza: la claridad en la asignación de roles no es un requisito burocrático, sino una condición para que los equipos puedan coordinarse eficazmente, tomar decisiones oportunas y rendir cuentas sobre los resultados esperados. Como señalan Too y Weaver (2014), una gobernanza de proyectos efectiva exige definir con precisión quién lidera, quién apoya, quién aprueba y quién debe ser informado en cada momento del proceso. En el caso de la ANDI, la asignación de responsabilidades para la ejecución de este plan de acción debe ser coherente con la estructura organizacional de la institución. Dada la naturaleza transversal del modelo propuesto —que busca impactar el conjunto de las cámaras sectoriales, seccionales y áreas nacionales—, su diseño y validación requieren el liderazgo articulado de dos instancias con capacidad de actuación a nivel estratégico y operativo: la Vicepresidencia Ejecutiva y la Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo.

Vicepresidencia Ejecutiva — Paola Buendía García

La Vicepresidencia Ejecutiva, liderada por Paola Buendía García, cumple una función de articulación transversal dentro de la ANDI: coordina las diferentes cámaras sectoriales y gerencias seccionales, garantizando la coherencia operativa entre las unidades de la organización. Esta posición estratégica la convierte en el actor natural para liderar el proceso de diseño del modelo estandarizado de gestión de proyectos, al ser la instancia con mayor capacidad de incidencia sobre la operación descentralizada de la institución. En el marco del plan de acción, la Vicepresidencia Ejecutiva asume la responsabilidad principal (Responsible y Accountable, en términos RACI) sobre las actividades de diagnóstico, diseño del ciclo de vida, definición de roles y validación conceptual del modelo. Su equipo de trabajo, compuesto por profesionales con conocimiento de la dinámica operativa de las cámaras y seccionales, constituye el equipo núcleo del proceso de construcción metodológica.

Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo — Adriana Marcela Rendón

La Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo, liderada por Adriana Marcela Rendón, tiene como función central asesorar, coordinar y facilitar la planeación estratégica y táctica de la organización, asegurando la articulación entre las áreas en coherencia con los lineamientos institucionales. Desde esta perspectiva, su participación en el diseño del modelo de gestión de proyectos es esencial para garantizar que el marco metodológico resultante se encuentre alineado con los objetivos estratégicos de la ANDI y no opere como una iniciativa aislada.

Adicionalmente, la Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo lidera la Coordinación de Estrategia, la Coordinación CRM, la Coordinación de Calidad, la Coordinación de Servicio al Afiliado y la Secretaría General, instancias que en conjunto representan los principales flujos de información y gobernanza institucional. Su involucramiento en el proceso de validación y socialización del modelo garantiza que las herramientas diseñadas sean pertinentes para los procesos de seguimiento y reporte que estas coordinaciones ya gestionan.

En el esquema RACI, la Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo ocupa el rol de Consultado en las fases de diseño del ciclo de vida y las herramientas metodológicas, y de Accountable en la validación de la alineación estratégica del modelo. Su participación asegura que el marco propuesto no contradiga ni duplique los mecanismos de planeación y seguimiento ya establecidos en la organización.

Áreas de apoyo institucional

Adicionalmente a las dos vicepresidencias protagonistas, el proceso de diseño y validación del modelo requiere la participación informada y consultada de representantes de las áreas de apoyo que interactúan con los proyectos institucionales: las áreas jurídica, administrativa, financiera y de comunicaciones. Estas áreas, aunque no lideran el proceso, son actores clave en la definición de roles, procedimientos de aprobación y flujos de información dentro del modelo de gobernanza (Kerzner, 2018). Su inclusión en el proceso de validación contribuye a que el diseño resultante sea operativamente viable y no genere fricciones con los procesos de soporte ya establecidos.

De igual manera, colaboradores clave de las cámaras sectoriales y seccionales participan en calidad de Informed, aportando perspectiva sobre las condiciones particulares de operación de sus unidades y enriqueciendo la validación de la aplicabilidad del modelo en entornos descentralizados.

Tabla 1. Matriz de responsables por actividad del plan de acción

Actividad	Responsable principal	Consultado	Informado	Rol RACI
Consolidación del diagnóstico del proceso actual	VP Ejecutiva — Paola Buendía García	VP Estrategia y Desarrollo	Áreas de apoyo	R / A
Diseño del ciclo de vida estándar del proyecto	VP Ejecutiva — Paola Buendía García	VP Estrategia y Desarrollo	Cámaras y seccionales	R / A
Definición de roles y responsabilidades transversales	VP Ejecutiva — Paola Buendía García	VP Estrategia y Desarrollo / Áreas de apoyo	Cámaras y seccionales	R / A
Diseño de herramientas metodológicas básicas	VP Ejecutiva — Paola Buendía García	VP Estrategia y Desarrollo	Áreas de apoyo	R / A
Validación de alineación estratégica del modelo	VP Estrategia y Desarrollo — Adriana Marcela Rendón	VP Ejecutiva	Alta dirección / Cámaras	A / C

Actividad	Responsable principal	Consultado	Informado	Rol RACI
Validación conceptual integral del modelo	VP Ejecutiva + VP Estrategia y Desarrollo (trabajo articulado)	Áreas de apoyo / Colaboradores clave	Cámaras y seccionales	R / A

6.3 Cronograma de ejecución

El cronograma de ejecución presenta la distribución temporal de las actividades del plan de acción a lo largo de nueve meses, organizadas de manera secuencial y con hitos de control que permiten verificar el avance del proceso. La duración estimada responde a la naturaleza del trabajo, que comprende fases de diagnóstico, diseño metodológico y validación conceptual, y no a una implementación operativa plena. Cada hito representa un entregable verificable que delimita el avance entre fases.

Tabla 2. Cronograma de actividades (Diagrama de Gantt)

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
1. Revisión bibliográfica y consolidación del diagnóstico									
► Hito 1: Diagnóstico consolidado y validado									
2. Diseño del ciclo de vida estándar del proyecto									
3. Definición de roles y responsabilidades (Modelo RACI)									
► Hito 2: Ciclo de vida y modelo RACI definidos									
4. Diseño de herramientas metodológicas básicas									
► Hito 3: Herramientas metodológicas elaboradas									
5. Definición de criterios de seguimiento y cierre									

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
6. Validación conceptual del modelo (VP Ejecutiva + VP Estrategia)									
▶ Hito 4: Modelo validado conceptualmente									
7. Ajustes finales y elaboración del documento del modelo									
▶ Hito 5: Entrega del modelo estandarizado (producto final)									

6.4 Presupuesto

El presupuesto del proyecto se formula considerando un escenario en el cual las actividades definidas en la matriz de responsables son ejecutadas por personal propio de la ANDI,

Este enfoque es coherente con el alcance de la solución, el cual se limita al diseño conceptual y metodológico de un modelo estandarizado de gestión de proyectos, sin contemplar su implementación operativa. La literatura en gestión de proyectos señala que, en fases iniciales de estandarización y diseño de marcos metodológicos, es viable y recomendable aprovechar el conocimiento y la estructura interna de la organización, reduciendo la necesidad de inversión económica directa (Kerzner, 2018; PMI, 2021).

Tabla 3. Presupuesto

Categoría	Subcategoría	Concepto específico	Descripción del costo	Costo estimado (COP)
Recursos humanos internos	Dirección del proyecto	VP Ejecutiva	Liderazgo, coordinación y validación metodológica según matriz RACI	0
	Validación estratégica	VP Estrategia y Desarrollo	Aprobación, alineación estratégica y validación final del modelo	0
	Soporte técnico	Áreas de apoyo (jurídica, administrativa, financiera, comunicaciones)	Acompañamiento puntual y revisión de insumos	0
	Socialización	Cámaras y seccionales	Participación en sesiones informativas	0

Recursos organizacionales	Información institucional	Documentación interna	Acceso a procesos, lineamientos y formatos existentes	0
	Infraestructura	Espacios de reunión internos	Uso de salas físicas o virtuales institucionales	0
	Comunicaciones internas	Canales institucionales	Correos, reuniones virtuales, coordinación interna	0
Recursos metodológicos	Bibliografía especializada	Libros y guías metodológicas	Adquisición de textos y normas técnicas en gestión de proyectos (PMI, Kerzner, Turner, etc.)	6.000.000
	Referencias académicas	Acceso a bases de datos	Obtención de artículos científicos y documentos técnicos no gratuitos	4.000.000
Recursos tecnológicos	Herramientas ofimáticas	Edición y consolidación documental	Licencias institucionales, soporte y actualización de software ofimático	4.500.000
	Diagramación de procesos	Elaboración de esquemas y modelos	Diagramas de procesos, ciclo de vida, modelo de gobernanza y formatos	3.000.000
Contingencias	Sesiones adicionales	Ampliación de mesas de trabajo	Reuniones extra por ajustes metodológicos o disponibilidad de actores clave	16.200.000
	Ajustes metodológicos	Reprocesos puntuales	Correcciones, ajustes de entregables o profundización no prevista	5.250.000
TOTAL				38.950.000

Si bien el proyecto se ejecuta con personal propio de la ANDI y no genera costos directos asociados a recursos humanos ni organizacionales, el presupuesto incluye valores estimados para recursos metodológicos, tecnológicos y contingencias con el fin de reflejar de manera realista los costos indirectos necesarios para garantizar la calidad técnica, el soporte documental y la flexibilidad operativa del proyecto. Este enfoque permite una adecuada valoración económica del esfuerzo requerido, aun cuando no implique una erogación directa adicional en salarios o contratación externa.

El rubro de contingencias representa un componente preventivo del presupuesto y responde a la naturaleza transversal del proyecto, que involucra múltiples áreas, agendas directivas y procesos de validación iterativa. Estas contingencias contemplan la necesidad de sesiones adicionales de trabajo, ajustes metodológicos derivados de retroalimentación interna y reprocesos menores propios de la construcción de un modelo institucional.

7 Referencias bibliográficas

- Amendola, L., González, M. C., & Prieto, R. (2004). *Metodología para la implementación del Project Management Office (PMO)*. Departamento de Proyectos de Ingeniería, Universidad Politécnica de Valencia.
- Atkinson, R. (1999). *Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria*. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Betancourt-Morales, C. M., Pinzón-Guevara, I., & Posada-Toro, J. S. (2014). *Experiencias de implementación de PMO en empresas de la ciudad de Medellín*. *Revista EIA*, 11(21), 133–144. <https://doi.org/10.14508/reia.2014.11.e1.133-144>
- Colmenares, A. M. (2012). *Investigación-acción participativa: Una metodología integradora del conocimiento y la acción*. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 10(2), 1027–1040.
- Diez, J., & Abreu, J. L. (2009). *Impacto de la estandarización de procesos en la calidad y productividad organizacional*. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(1), 49–60
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Kerzner, H. (2018). *Gestión de proyectos: Un enfoque sistémico de la planificación, la programación y el control* (12.ª ed.). John Wiley & Sons. <https://book1.es/gestion-de-proyectos-un-enfoque-sistemico-de-la-planificacion-la-programacion-y-el-control>
- Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Khan, P. M., & Quraishi, K. A. (2014). *Impact of RACI on delivery and outcome of software development projects*. In *2014 Fourth International Conference on Advanced Computing & Communication Technologies* (pp. 177–184). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ACCT.2014.29>
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2021). *Project management: The managerial process* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Meredith, J. R., Mantel, S. J., & Shafer, S. M. (2018). *Project management: A managerial approach* (10th ed.). John Wiley & Sons.
- Müller, R., & Lecoivre, L. (2014). *Operationalizing governance categories of projects*. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1346–1357. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.005>

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (7.ª ed.) y El estándar para la dirección de proyectos*. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). *The management of project management: A conceptual framework for project governance*. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>
- Turner, J. R. (2014). *The handbook of project-based management* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Turner, J. R., Müller, R., & Dulewicz, V. (2010). The role of the project owner. *International Journal of Project Management*, 28(8), 730–740. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.008>
- Wysocki, R. K. (2019). *Effective project management: Traditional, agile, extreme, hybrid* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Young, R., & Poon, S. (2013). Top management support—almost always necessary and sometimes sufficient for success: Findings from a fuzzy set analysis. *International Journal of Project Management*, 32(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.01.013>
- Zwikael, O., & Smyrk, J. (2015). Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk. *International Journal of Project Management*, 33(4), 852–866. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.012>