



**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado.**

**Aplicación de habilidades gerenciales, roles y responsabilidades en la gestión de un  
proyecto de fortalecimiento documental en Alimentos L'Artisan**

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ingeniería

Ingeniería Industrial

Estudiante: Xiomara Oviedo Berrocal

Tutora: Johana Sepúlveda Jiménez

Seminario Gestión de proyectos y Habilidades Gerenciales

2026

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para continuar avanzando y alcanzar cada una de las metas que me he propuesto.

A mis padres, Ruby Berrocal y Luis Oviedo, por ser mi mayor apoyo y ejemplo de esfuerzo, responsabilidad y dedicación. Gracias por acompañarme durante cada etapa de mi formación, por creer en mí incluso en los momentos difíciles y por enseñarme que con perseverancia es posible superar los obstáculos y alcanzar los sueños.

A mi hermano, Luis Alberto, por su compañía, apoyo y por formar parte de este camino que hoy culmina con la satisfacción de haber alcanzado una meta más en mi vida.

A mi abuela, Graciela, quien, aunque ya no se encuentra físicamente a mi lado, permanece presente en mi corazón y en mis recuerdos. Dedico también este logro a su memoria, con la certeza de que su amor, sus enseñanzas y los momentos compartidos forman parte de la persona que soy hoy. Este logro lleva consigo un pedacito de todo lo que significó para mí y representa también una manera de honrar su recuerdo.

A toda mi familia, por su cariño, comprensión y por estar presente de diferentes maneras durante este proceso. Cada palabra de ánimo, cada gesto de apoyo y cada momento compartido fueron importantes para llegar hasta aquí.

### **Agradecimientos**

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios, por acompañarme y brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar satisfactoriamente esta etapa de mi formación profesional.

A la Corporación Universitaria Remington, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente y por proporcionar los espacios y herramientas necesarias para fortalecer mis conocimientos y competencias a lo largo de mi carrera.

A la Facultad de Ingeniería y, especialmente, al Programa de Ingeniería Industrial, por contribuir a mi formación integral como profesional, proporcionándome conocimientos y experiencias que me han permitido desarrollar una visión más amplia frente a los retos del ámbito empresarial y organizacional.

A la empresa Alimentos L'artisan, por permitirnos conocer su realidad organizacional y tomarla como contexto para el desarrollo de este trabajo. Su disposición y apertura fueron fundamentales para comprender una situación empresarial desde una perspectiva aplicada y proponer alternativas de mejora.

De manera especial, agradezco a la docente Johana Sepúlveda, por sus asesorías, orientación y acompañamiento durante el desarrollo de este trabajo. Sus aportes y recomendaciones fueron fundamentales para fortalecer la estructura, el enfoque y la calidad del informe técnico.

A todos los docentes de la Universidad, quienes durante mi formación profesional compartieron sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, contribuyendo no solo a mi crecimiento académico, sino también al desarrollo de habilidades y valores necesarios para ejercer responsablemente la Ingeniería Industrial.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, hicieron parte de este proceso y aportaron con una palabra de motivación, una orientación o un gesto de apoyo.

A todos ustedes, gracias por contribuir a que este camino de formación profesional se convirtiera en una experiencia de aprendizaje, crecimiento y superación.

## Tabla de Contenidos

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen.....                                                          | 5  |
| 1. Marco conceptual y contextual .....                                | 7  |
| 1.1. Gestión de proyectos.....                                        | 8  |
| 1.2. Habilidades gerenciales.....                                     | 9  |
| 1.3. Habilidades técnicas, humanas y conceptuales.....                | 10 |
| 1.4. Liderazgo .....                                                  | 11 |
| 1.5. Comunicación asertiva .....                                      | 11 |
| 1.6. Trabajo en equipo y resolución de conflictos .....               | 12 |
| 1.7. Toma de decisiones .....                                         | 13 |
| 1.8. Inteligencia emocional .....                                     | 13 |
| 1.9. Roles y responsabilidades.....                                   | 14 |
| 1.10. Evolución de las competencias del Project Manager.....          | 14 |
| 1.11. Contexto de aplicación: Alimentos L'Artisan .....               | 15 |
| 2. Desarrollo e implementación del aprendizaje .....                  | 16 |
| 2.1. Descripción de la aplicación .....                               | 18 |
| 2.1.1. Aplicación de lo aprendido .....                               | 19 |
| 2.2. Identificación de la situación y planteamiento del proyecto..... | 21 |
| 2.3. Definición de los objetivos del proyecto .....                   | 24 |
| 2.3.1. Objetivo general.....                                          | 26 |
| 2.3.2. Objetivos específicos .....                                    | 26 |
| 2.4. Definición y control del alcance .....                           | 26 |
| 2.4.1. Alcance incluido .....                                         | 27 |
| 2.4.2. Aspectos que no hacen parte del alcance .....                  | 28 |
| 2.4.3. Control del alcance.....                                       | 29 |
| 2.4.4. Relación del alcance con las habilidades gerenciales .....     | 30 |
| 2.5. Priorización de los procesos.....                                | 31 |
| 2.5.1. Interpretación de los resultados.....                          | 32 |
| 2.5.2. Aplicación de la toma de decisiones .....                      | 33 |
| 2.5.3. Relación con los roles y responsabilidades.....                | 34 |
| 2.6. Aplicación de las habilidades gerenciales.....                   | 34 |
| 2.6.1. Liderazgo .....                                                | 35 |
| 2.6.2. Comunicación asertiva .....                                    | 35 |
| 2.6.3. Trabajo en equipo.....                                         | 36 |
| 2.6.4. Toma de decisiones .....                                       | 37 |
| 2.6.5. Manejo de conflictos.....                                      | 37 |
| 2.6.6. Retroalimentación .....                                        | 38 |
| 2.6.7. Inteligencia emocional .....                                   | 38 |
| 2.7. Gestión de la comunicación .....                                 | 39 |

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
|                                                                           | 6  |
| 2.7.1. Canales de comunicación.....                                       | 40 |
| 2.7.2. Matriz de comunicación.....                                        | 41 |
| 2.7.3. Comunicación y roles .....                                         | 42 |
| 2.7.4. Retroalimentación como parte de la comunicación .....              | 43 |
| 2.8. Diseño de las herramientas documentales .....                        | 43 |
| 2.8.1 Herramientas propuestas .....                                       | 44 |
| 2.8.2. Relación entre las herramientas y las habilidades gerenciales..... | 45 |
| 2.8.3. Diseño sencillo y adaptado al contexto.....                        | 46 |
| 2.8.4. Validación de las herramientas .....                               | 46 |
| 2.8.5. Resultado esperado .....                                           | 47 |
| 2.9. Capacitación y acompañamiento .....                                  | 48 |
| 2.9.1. Estrategia de capacitación.....                                    | 48 |
| 2.9.2. Roles durante la capacitación.....                                 | 50 |
| 2.9.3. Acompañamiento posterior .....                                     | 51 |
| 2.9.4. Comunicación y manejo de la resistencia al cambio .....            | 52 |
| 2.9.5. Evaluación de la capacitación .....                                | 52 |
| 2.10. Implementación piloto .....                                         | 53 |
| 2.10.1. Preparación del piloto .....                                      | 54 |
| 2.10.2. Puesta en marcha.....                                             | 54 |
| 2.10.3. Seguimiento durante el piloto .....                               | 55 |
| 2.10.4. Aplicación de las habilidades gerenciales durante el piloto ..... | 56 |
| 2.10.5. Evaluación del piloto .....                                       | 56 |
| 2.10.6. Ajustes y posibilidad de ampliación .....                         | 57 |
| 2.11. Seguimiento e indicadores .....                                     | 58 |
| 2.11.1. Indicadores propuestos.....                                       | 58 |
| 2.11.2. Seguimiento de los roles y responsabilidades.....                 | 59 |
| 2.11.3. Revisión y retroalimentación .....                                | 60 |
| 2.11.4. Indicadores y toma de decisiones .....                            | 61 |
| 2.12. Gestión de riesgos del proyecto .....                               | 62 |
| 2.12.1. Identificación de los riesgos.....                                | 62 |
| 2.12.2. Riesgos relacionados con las personas .....                       | 64 |
| 2.12.3. Respuesta frente a los riesgos .....                              | 65 |
| 2.12.4. Seguimiento de los riesgos.....                                   | 65 |
| 2.12.5. El papel del líder frente a los riesgos .....                     | 66 |
| 2.13. Recursos requeridos .....                                           | 66 |
| 2.13.1. Recursos humanos .....                                            | 67 |
| 2.13.2. Recursos tecnológicos.....                                        | 67 |
| 2.13.3. Recursos físicos .....                                            | 68 |
| 2.13.4. Tiempo .....                                                      | 68 |
| 2.13.5. Relación entre recursos y responsabilidades.....                  | 69 |
| 2.13.6. Uso eficiente de los recursos.....                                | 70 |
| 2.14. Resultados y beneficios esperados.....                              | 70 |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
|                                                                          | 7  |
| 2.14.1. Resultados relacionados con las habilidades gerenciales .....    | 71 |
| 2.14.2. Resultados relacionados con la organización .....                | 72 |
| 2.14.3. Beneficio para las personas involucradas .....                   | 73 |
| 2.14.4. Beneficio para la gestión del proyecto .....                     | 74 |
| 2.15. Análisis y oportunidades de mejora .....                           | 74 |
| 2.15.1. Oportunidades relacionadas con las habilidades gerenciales ..... | 75 |
| 2.15.2. Oportunidades relacionadas con la documentación .....            | 76 |
| 2.15.3. Oportunidades de mejora identificadas .....                      | 77 |
| 2.15.4. Proyección de la propuesta .....                                 | 78 |
| Figuras y tablas .....                                                   | 79 |
| Conclusiones .....                                                       | 81 |
| Referencias .....                                                        | 83 |

## Resumen

El presente informe técnico tiene como propósito aplicar los conocimientos adquiridos en el Seminario de Gestión de Proyectos y Habilidades Gerenciales, tomando como contexto de aplicación a Alimentos L'Artisan. La propuesta parte de una situación relacionada con la coordinación de actividades, la comunicación entre las personas involucradas y la definición de funciones y responsabilidades dentro de un proyecto.

A partir de esta situación, se analizan y aplican diferentes habilidades gerenciales trabajadas durante el seminario, entre ellas el liderazgo, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la gestión del tiempo, la toma de decisiones, la negociación, la resolución de conflictos y la inteligencia emocional. Estas habilidades se consideran necesarias para orientar el trabajo del equipo, atender las situaciones que puedan presentarse y mantener el proyecto encaminado hacia sus objetivos.

También se plantea una distribución clara de roles y responsabilidades para facilitar la organización de las actividades y establecer quién participa en cada etapa del proyecto. Esta definición busca reducir confusiones, mejorar la coordinación y facilitar el seguimiento de las tareas asignadas.

La propuesta incorpora herramientas de planificación, seguimiento, gestión de riesgos e indicadores, junto con estrategias de comunicación y retroalimentación. Su aplicación permite relacionar los conceptos estudiados con las necesidades identificadas en el contexto organizacional seleccionado.

Como resultado del ejercicio, se reconoce que la gestión de un proyecto no depende únicamente de los conocimientos técnicos. La forma en que se lidera el equipo, se comunican las decisiones, se manejan los conflictos y se distribuyen las responsabilidades también influye en el desarrollo de las actividades. Por ello, la aplicación de los aprendizajes del seminario en Alimentos L'Artisan permite llevar estos conceptos a una situación concreta y plantear una propuesta organizada de acuerdo con las necesidades identificadas.

*Palabras clave:* gestión de proyectos, habilidades gerenciales, liderazgo, roles, responsabilidades, comunicación, trabajo en equipo.

## 1. Marco conceptual y contextual

### 1.1. Gestión de proyectos

La gestión de proyectos comprende los conocimientos y prácticas que permiten organizar un esfuerzo temporal para alcanzar determinados objetivos. Durante el seminario se pudo comprender que gestionar un proyecto va más allá de elaborar un cronograma o asignar actividades. También requiere establecer qué se quiere lograr, organizar los recursos disponibles, identificar a las personas que participan, definir responsabilidades y hacer seguimiento al cumplimiento de las actividades.

El *Project Management Body of Knowledge* plantea una visión de la gestión de proyectos orientada a la generación de resultados y propone diferentes dominios de desempeño que pueden integrarse de acuerdo con las características y necesidades de cada proyecto (Project Management Institute [PMI], 2021). La séptima edición del *PMBOK® Guide*, publicada en 2021, organiza su propuesta alrededor de principios y dominios de desempeño, lo que permite adaptar la gestión a diferentes situaciones y contextos.

Este enfoque se relaciona con el caso seleccionado para el presente informe, ya que la situación identificada en Alimentos L'Artisan no requiere únicamente definir una solución técnica. También es necesario organizar las actividades, establecer las responsabilidades de quienes intervienen y determinar cómo se llevará a cabo la comunicación y el seguimiento del proyecto.

Esta relación entre gestión de proyectos y habilidades gerenciales también ha sido señalada en la literatura. Ochoa Pacheco et al. (2023), a partir de una revisión sistemática, identificaron que competencias relacionadas con aspectos personales y sociales, como el liderazgo, la comunicación y la inteligencia emocional, tienen una participación importante en los estudios sobre las competencias de los directores de proyectos y su relación con el éxito de los proyectos.

A partir de lo aprendido en el seminario y de los planteamientos revisados, en este informe la gestión de proyectos se aborda como un proceso que combina herramientas de planificación y seguimiento con la capacidad de trabajar y coordinar a las personas que participan en el proyecto. Esta combinación es la que permite llevar los conocimientos estudiados a una situación organizacional concreta.

## **1.2. Habilidades gerenciales**

Las habilidades gerenciales constituyen uno de los principales ejes del seminario. Se relacionan con las capacidades que permiten orientar personas, comunicarse adecuadamente, tomar decisiones, resolver situaciones difíciles y mantener un equipo enfocado en los objetivos.

En los módulos estudiados se trabajaron habilidades como liderazgo, comunicación asertiva, gestión del tiempo, trabajo en equipo, toma de decisiones, negociación, resolución de conflictos e inteligencia emocional. Estas competencias fueron abordadas como elementos necesarios para una gestión efectiva de proyectos.

Esta perspectiva también coincide con la literatura reciente. El PMI ha identificado la comunicación, el liderazgo colaborativo, la resolución de problemas y el pensamiento estratégico como algunas de las principales power skills relacionadas con el trabajo de los profesionales de proyectos (PMI, 2023).

En consecuencia, las habilidades gerenciales no deben entenderse como algo separado de la gestión de proyectos. Por el contrario, son las capacidades que permiten que los conocimientos técnicos puedan llevarse a la práctica mediante la coordinación de personas.

### **1.3. Habilidades técnicas, humanas y conceptuales**

Dentro del seminario también se estudió el modelo de habilidades gerenciales de Robert Katz, que diferencia entre habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

Las habilidades técnicas están relacionadas con los conocimientos específicos necesarios para realizar una actividad, por otro lado las habilidades humanas tienen que ver con la capacidad de relacionarse y trabajar con otras personas, mientras que las habilidades conceptuales permiten comprender la organización de manera integral y analizar las relaciones entre sus diferentes elementos.

Para este informe tienen especial importancia las habilidades humanas, debido a que la situación planteada requiere coordinación entre diferentes personas. Sin embargo, las tres dimensiones deben complementarse. Un responsable de proyecto necesita comprender los aspectos técnicos de lo que se pretende realizar, relacionarlos con los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, saber trabajar con las personas.

La literatura reciente confirma esta visión multidimensional. El desarrollo y validación de la Project Manager Skills Scale identificó dimensiones relacionadas con las competencias gerenciales, comunicación, liderazgo, habilidades técnicas y competencias metodológicas, mostrando que el desempeño del Project Manager no depende de una sola capacidad (Ahmed et al., 2024).

#### **1.4. Liderazgo**

El liderazgo constituye una de las habilidades más importantes dentro de la gestión de proyectos. Para este informe se entiende como la capacidad de orientar al equipo, facilitar la coordinación y mantener una dirección común, más que como una simple función de autoridad.

La importancia del liderazgo ha adquirido mayor relevancia en la gestión contemporánea de proyectos. Avença et al. (2024) encontraron que el liderazgo del Project Manager se relaciona positivamente con el intercambio de conocimiento entre los integrantes del equipo, esto permite relacionar directamente lo estudiado en el seminario con el caso de aplicación. Si las personas tienen conocimientos y experiencias diferentes, el líder debe generar condiciones para que puedan compartir información, plantear dificultades y participar en la búsqueda de soluciones. Además, Winiarska (2026), mediante una revisión sistemática de 90 publicaciones, encontró que las competencias de los Project Managers han evolucionado y que el liderazgo, la comunicación, la gestión de interesados y otras competencias relacionadas con las personas han adquirido mayor importancia.

## **1.5. Comunicación asertiva**

La comunicación es necesaria para coordinar las actividades y mantener al equipo informado sobre los avances, dificultades y decisiones del proyecto. En el seminario se hizo énfasis en la comunicación asertiva, la escucha activa, la empatía y la importancia de proporcionar un feedback adecuado. Estos elementos permiten reducir malentendidos y facilitan que las personas comprendan qué deben hacer y por qué deben hacerlo.

El PMI también reconoce la comunicación como una de las principales power skills para los profesionales de proyectos. Su investigación sobre habilidades para el éxito de los proyectos incluye la comunicación y el liderazgo colaborativo entre las capacidades más relevantes, por esta razón, en el presente informe la comunicación se considera transversal a todas las etapas del proyecto y no solamente como una actividad de envío de información.

## **1.6. Trabajo en equipo y resolución de conflictos**

Un proyecto normalmente requiere la participación de personas con diferentes conocimientos y responsabilidades. Por esta razón, el trabajo en equipo es necesario para coordinar esfuerzos y aprovechar las capacidades de cada integrante.

La investigación reciente sobre trabajo en equipo en gestión de proyectos muestra que la coordinación, la confianza, la comunicación y el liderazgo aparecen como elementos relevantes para el funcionamiento de los equipos de proyecto (Tian et al., 2026). En este sentido, trabajar en equipo no significa que todos tengan las mismas funciones, significa que cada persona conoce su aporte y puede coordinarlo con el trabajo de los demás.

Los conflictos también forman parte de esta dinámica. Diferencias en prioridades, opiniones o formas de realizar una actividad pueden aparecer durante el desarrollo de un proyecto. Por ello, la resolución de conflictos debe buscar una solución que permita mantener la relación entre las personas y, al mismo tiempo, proteger los objetivos del proyecto.

### **1.7. Toma de decisiones**

La toma de decisiones es otra de las competencias trabajadas durante el seminario. En un proyecto pueden presentarse situaciones en las que no se cuenta con toda la información necesaria o existen varias alternativas posibles, por ello, tomar una decisión implica analizar la situación, valorar las alternativas y considerar las posibles consecuencias. Esta competencia adquiere mayor importancia a medida que aumenta la complejidad del proyecto. El Pulse of the Profession 2026 del PMI señala que la complejidad constituye un reto creciente para los profesionales de proyectos y destaca la necesidad de desarrollar capacidades que permitan comprender y gestionar sistemas complejos.

En el presente informe, la toma de decisiones se relacionará con la priorización de actividades, la asignación de responsabilidades y los ajustes que puedan ser necesarios durante la ejecución.

### **1.8. Inteligencia emocional**

La inteligencia emocional se relaciona con la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones y las de otras personas. Dentro de un equipo de proyecto, esta habilidad puede ser importante cuando aparecen situaciones de presión, desacuerdos o cambios.

La investigación publicada en 2026 sobre inteligencia emocional en gestión de proyectos encontró relaciones entre esta competencia, el liderazgo, la cohesión de los equipos, la confianza y el desempeño del proyecto (International Journal of Managing Projects in Business, 2026), por esta razón, la inteligencia emocional complementa otras habilidades como el liderazgo y la comunicación. Un responsable de proyecto no solamente debe saber qué decisión tomar, sino también reconocer cómo comunicarla y cómo puede ser recibida por las personas involucradas.

### **1.9. Roles y responsabilidades**

La definición de roles y responsabilidades constituye el segundo eje principal del presente informe. Un proyecto necesita establecer claramente quién participa, qué función desempeña cada persona y qué decisiones puede tomar.

El Módulo 2 del seminario diferencia el cargo formal del rol que una persona desempeña dentro de un proyecto y presenta diferentes participantes, entre ellos el patrocinador, el Project Manager, el cliente y el equipo. La investigación reciente también respalda la importancia de esta claridad. Stoppels et al. (2026) estudiaron los roles y responsabilidades en comités directivos de proyectos y encontraron que una definición clara de responsabilidades puede contribuir a mejorar la toma de decisiones, fortalecer el compromiso y prevenir conflictos de relación.

Esto resulta especialmente importante para el caso de Alimentos L'Artisan, donde los roles deben adaptarse a la estructura real de la empresa. No se trata de copiar literalmente una estructura de una organización grande, sino de definir de manera sencilla quién coordina, quién ejecuta, quién apoya, quién valida y quién realiza seguimiento.

### **1.10. Evolución de las competencias del Project Manager**

La gestión de proyectos ha evolucionado y con ella también las competencias que se esperan de quienes lideran los proyectos. Winiarska (2026) realizó una revisión sistemática de 90 publicaciones sobre la evolución de las competencias de los Project Managers entre 2000 y 2024. Sus resultados muestran una transformación hacia competencias relacionadas con liderazgo, comunicación, gestión de interesados, adaptación y capacidades estratégicas, este resultado es especialmente relevante para el presente informe porque confirma que el Project Manager actual no puede limitarse a controlar tiempos, costos y actividades, también debe ser capaz de relacionarse con diferentes personas, comprender el contexto y adaptarse ante los cambios, de esta manera, los contenidos trabajados durante el seminario adquieren una aplicación directa en el contexto empresarial seleccionado.

### **1.11. Contexto de aplicación: Alimentos L'Artisan**

El presente ejercicio toma como contexto a Alimentos L'Artisan, una microempresa del sector de alimentos. La empresa representa el escenario donde se aplicarán los conocimientos adquiridos durante el Seminario de Gestión de Proyectos y Habilidades Gerenciales.

La situación identificada está relacionada con oportunidades de mejora en la organización de algunas actividades, la comunicación entre las personas involucradas y la claridad en la asignación de funciones y responsabilidades, por esta razón, el objetivo de este informe no es presentar únicamente una solución técnica, sino demostrar cómo los conocimientos adquiridos

durante el seminario pueden utilizarse para organizar y gestionar una iniciativa dentro de una organización.

El contexto de L'Artisan permite trasladar los conceptos estudiados en clase a una situación empresarial concreta. En este escenario, la gestión de proyectos proporciona la estructura para organizar la iniciativa, mientras que las habilidades gerenciales permiten trabajar con las personas y los roles y responsabilidades ayudan a establecer cómo se distribuirán las funciones, de esta manera, el caso seleccionado permite integrar los diferentes contenidos del seminario en un mismo ejercicio práctico.

## **2. Desarrollo e implementación del aprendizaje**

En este apartado se presenta la manera en que los conocimientos adquiridos durante el Seminario de Gestión de Proyectos y Habilidades Gerenciales fueron llevados a un contexto organizacional concreto. Para ello, se tomó como escenario de aplicación a Alimentos L'Artisan, con el propósito de analizar una situación de mejora y plantear una propuesta desde una perspectiva de gestión de proyectos.

El desarrollo parte de una idea sencilla: un proyecto no depende únicamente de tener actividades y recursos definidos, sino también de las personas que participan en él y de la forma en que estas se organizan, se comunican y toman decisiones. Por esta razón, en la propuesta se integran los principales aprendizajes trabajados durante el seminario, especialmente los relacionados con liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, toma de decisiones, gestión del tiempo, resolución de conflictos, inteligencia emocional, roles y responsabilidades.

La aplicación se desarrolla de manera progresiva, comenzando con la identificación de la situación que requiere atención y la definición de los objetivos del proyecto. Posteriormente, se establecen los participantes, sus respectivos roles y responsabilidades, y se plantean estrategias para facilitar la comunicación, el liderazgo y la coordinación del equipo. Finalmente, se consideran aspectos relacionados con la planificación, gestión de riesgos, seguimiento e indicadores, con el fin de evaluar el avance de la propuesta.

El fortalecimiento documental se plantea como el escenario práctico en el que se aplican estos conocimientos, pero el enfoque principal del ejercicio está en demostrar cómo las

habilidades gerenciales y la adecuada distribución de roles pueden contribuir a una mejor gestión del proyecto. Esta perspectiva coincide con la literatura reciente sobre competencias de los Project Managers, en la cual se reconoce la importancia conjunta de las capacidades técnicas, gerenciales, comunicativas y de liderazgo (Jokanović Đajić et al., 2024; Ochoa Pacheco et al., 2023), de esta manera, el desarrollo no busca presentar únicamente una solución para la empresa, sino evidenciar cómo los conceptos aprendidos durante el seminario pueden convertirse en acciones concretas dentro de una organización, teniendo en cuenta sus características, las personas involucradas y las necesidades identificadas.

### **2.1. Descripción de la aplicación**

La aplicación de los conocimientos adquiridos durante el seminario se planteó a partir de una situación identificada en Alimentos L'Artisan, tomando la empresa como un escenario para llevar a la práctica los conceptos relacionados con la gestión de proyectos y las habilidades gerenciales.

La propuesta parte de una situación en la que se evidencian oportunidades de mejora en la organización de algunas actividades, en la comunicación entre las personas involucradas y en la claridad sobre las funciones que debe asumir cada participante. A partir de esta situación se consideró necesario plantear un proyecto que permitiera organizar mejor el trabajo y, al mismo tiempo, aplicar las herramientas y conocimientos estudiados durante el seminario.

En un primer momento, se realizó una revisión general de la situación para identificar qué aspectos podían estar afectando la coordinación de las actividades. Este análisis permitió

reconocer que el problema no debía abordarse únicamente desde la elaboración de documentos o formatos, sino también desde la manera en que las personas se relacionan y participan en las actividades.

Por esta razón, la aplicación se enfocó en varios elementos aprendidos durante el seminario: liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, toma de decisiones, gestión del tiempo, resolución de conflictos, inteligencia emocional y definición de roles y responsabilidades. Estos elementos se integraron a las diferentes etapas planteadas para el proyecto.

Esta forma de abordar la situación coincide con la visión actual del Project Manager como una persona que no solo planifica y controla actividades, sino que también necesita habilidades de liderazgo, comunicación, organización, manejo de equipos y solución de problemas. El Project Management Institute destaca precisamente estas capacidades entre las competencias utilizadas por los responsables de proyectos, de esta manera, la aplicación busca demostrar que los conocimientos adquiridos en el seminario pueden trasladarse a una situación empresarial concreta. El fortalecimiento documental hace parte de la propuesta, pero el aprendizaje que se pretende evidenciar está principalmente relacionado con la manera de gestionar el proyecto y con las habilidades necesarias para coordinar a las personas que participan en él.

### **2.1.1. Aplicación de lo aprendido**

Para llevar la teoría a la práctica se siguió una secuencia de trabajo:

- ✓ **Reconocimiento de la situación:** identificación de las principales dificultades y oportunidades de mejora.
- ✓ **Definición del proyecto:** establecimiento de qué se pretende mejorar y hacia dónde se orientarán las actividades.
- ✓ **Identificación de participantes:** reconocimiento de las personas que pueden intervenir en el proyecto.
- ✓ **Asignación de roles y responsabilidades:** definición de quién coordina, quién ejecuta, quién apoya y quién realiza seguimiento.
- ✓ **Aplicación de habilidades gerenciales:** utilización del liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones y manejo de conflictos.
- ✓ **Planificación de actividades:** organización de las acciones de acuerdo con prioridades y tiempos.
- ✓ **Seguimiento:** revisión del cumplimiento de las actividades y de las responsabilidades asignadas.
- ✓ **Evaluación:** identificación de resultados y oportunidades de mejora.

Esta secuencia permite que el proyecto tenga una lógica clara y que cada aprendizaje del seminario pueda relacionarse con una acción concreta. Además, evita que la propuesta se limite a presentar una solución final sin explicar cómo se llegó a ella y cómo se gestionaría su implementación.

El enfoque también es coherente con la literatura sobre gestión de proyectos, que reconoce que el desempeño del Project Manager requiere combinar conocimientos técnicos con capacidades interpersonales, liderazgo, comunicación y toma de decisiones.

## **2.2. Identificación de la situación y planteamiento del proyecto**

A partir de la revisión realizada en Alimentos L'Artisan, se identificó una situación relacionada principalmente con la organización de algunas actividades, la comunicación entre las personas involucradas y la claridad en la asignación de funciones. Aunque estas situaciones pueden parecer independientes, al analizarlas en conjunto se observa que pueden afectar la coordinación del trabajo y dificultar el seguimiento de las actividades.

Durante el seminario se aprendió que antes de comenzar un proyecto es importante comprender la situación que se quiere mejorar y establecer con claridad hacia dónde se quiere llegar, por esta razón, en este ejercicio no se partió directamente de la elaboración de documentos o formatos, sino de la identificación de las necesidades de la organización y de las personas que participarían en la propuesta.

Uno de los aspectos que llamó la atención fue la importancia de definir quién debe hacer cada actividad y quién debe responder por ella, cuando una responsabilidad no está claramente asignada, pueden presentarse situaciones como duplicidad de tareas, actividades que quedan pendientes o dependencia excesiva de una sola persona. Desde la perspectiva de la gestión de proyectos, la definición de roles y responsabilidades permite establecer expectativas más claras entre los integrantes del equipo.

El Project Management Institute señala que entre las responsabilidades de un Project Manager se encuentran definir objetivos y alcance, planificar las actividades, gestionar recursos, comunicarse con los interesados y anticipar posibles riesgos, además, reconoce habilidades como el liderazgo, la organización, la gestión del tiempo, la comunicación y la capacidad para resolver problemas como parte del trabajo del responsable del proyecto.

A partir de lo anterior, se planteó como iniciativa el desarrollo de un proyecto de fortalecimiento documental para Alimentos L'Artisan, entendido como una propuesta que permita mejorar la organización y disponibilidad de información relacionada con determinadas actividades, sin embargo, el proyecto no se aborda únicamente desde el componente documental, la intención principal es aplicar los aprendizajes del seminario en la forma en que se planifica, organiza y dirige la iniciativa.

En este sentido, el proyecto se construye alrededor de dos componentes que se complementan. El primero corresponde al componente técnico, relacionado con la organización de actividades, información y herramientas de apoyo. El segundo corresponde al componente gerencial, relacionado con el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la gestión del tiempo, la resolución de conflictos y la definición de roles y responsabilidades. Esta combinación resulta pertinente porque las competencias de un Project Manager no se limitan a conocimientos técnicos.

Una investigación reciente de Jokaović Đajić et al. (2024), basada en el desarrollo de una escala de habilidades para Project Managers, identificó cinco dimensiones: habilidades técnicas, competencias gerenciales, habilidades de comunicación, liderazgo/estilo de gestión y

competencias tecnológicas y metodológicas, de igual manera, Avença et al. (2024) encontraron que el liderazgo del Project Manager puede favorecer el intercambio de conocimiento entre los integrantes del equipo, esto resulta especialmente importante para el presente ejercicio, porque las personas que participan en los procesos de L'Artisan poseen conocimientos que pueden ser necesarios para comprender las actividades y construir una propuesta que realmente responda a las necesidades de la organización.

Por lo anterior, el planteamiento del proyecto no busca imponer una solución previamente definida, sino organizar una propuesta a partir de la situación identificada, involucrando a las personas relacionadas con las actividades y estableciendo responsabilidades claras. La relación entre la situación identificada, la necesidad de mejora, el proyecto propuesto y los aprendizajes aplicados se presenta en la Figura 1.

**Figura 1.**

*Relación entre la situación identificada y el planteamiento del proyecto*



*Nota.* Elaboración propia a partir de los conceptos abordados en el Seminario de Gestión de Proyectos y Habilidades Gerenciales.

Como se observa en la Figura 1, la propuesta parte de una situación identificada en la organización y avanza hacia una necesidad de mejora. A partir de esta necesidad se plantea el proyecto de fortalecimiento documental, incorporando los aprendizajes relacionados con liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, roles y responsabilidades y seguimiento, de esta manera, la propuesta busca generar una mayor claridad en las actividades y favorecer la coordinación entre las personas involucradas.

### **2.3. Definición de los objetivos del proyecto**

Una vez identificada la situación y establecido el propósito del proyecto, se procedió a definir los objetivos que orientarán su desarrollo. Esta etapa es importante porque permite establecer con mayor claridad qué se pretende alcanzar y cuáles serán los resultados que permitirán valorar si la propuesta responde a la necesidad identificada. De acuerdo con los contenidos desarrollados en el seminario, los objetivos deben guardar relación con la situación que se desea mejorar y servir como referencia para organizar las actividades posteriores. En este sentido, no se plantearon únicamente objetivos relacionados con la elaboración de herramientas documentales, sino que también se incorporaron aspectos relacionados con las habilidades gerenciales, los roles y las responsabilidades, debido a que estos constituyen elementos centrales del presente informe.

La definición de los objetivos también permite mantener una relación entre las diferentes etapas del proyecto. El objetivo general establece el resultado que se pretende alcanzar, mientras que los objetivos específicos permiten organizar las acciones necesarias para llegar a dicho resultado. Esta estructura es coherente con el enfoque de gestión de proyectos trabajado durante el seminario, en el cual los objetivos se relacionan con la planificación, la ejecución, el seguimiento y la toma de decisiones.

Además, la literatura sobre competencias de los Project Managers destaca la importancia de combinar conocimientos técnicos con capacidades relacionadas con la gestión de personas para favorecer el éxito de los proyectos (Ochoa Pacheco et al., 2023). Esto resulta pertinente para

el presente ejercicio, ya que la propuesta requiere tanto organizar las actividades como coordinar a las personas que participarán en ellas.

### **2.3.1. Objetivo general**

Aplicar habilidades gerenciales y establecer roles y responsabilidades en la gestión de un proyecto de fortalecimiento documental en Alimentos L'Artisan, con el propósito de mejorar la organización, comunicación y coordinación de las actividades involucradas.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Identificar las principales necesidades relacionadas con la organización, comunicación y asignación de responsabilidades en las actividades seleccionadas de Alimentos L'Artisan.
- ✓ Definir los roles y responsabilidades de los participantes involucrados en el proyecto, de acuerdo con las actividades y necesidades identificadas.
- ✓ Aplicar habilidades gerenciales relacionadas con el liderazgo, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la toma de decisiones durante el desarrollo del proyecto.
- ✓ Organizar las actividades del proyecto de acuerdo con las prioridades, los responsables y los tiempos establecidos, facilitando su seguimiento.
- ✓ Diseñar herramientas de apoyo documental que respondan a las necesidades identificadas y que puedan ser utilizadas por los responsables de las actividades seleccionadas.
- ✓ Establecer mecanismos de seguimiento que permitan evaluar el cumplimiento de las actividades, responsabilidades y acciones de mejora propuestas.

## **2.4. Definición y control del alcance**

Una vez definidos el problema y los objetivos del proyecto, fue necesario establecer con claridad hasta dónde llegará la propuesta y cuáles serán sus límites. Esta definición es importante porque permite concentrar los esfuerzos en las actividades que realmente aportan al objetivo planteado y evita incluir necesidades que no pueden ser atendidas dentro del proyecto.

De acuerdo con lo trabajado en el seminario, el alcance permite establecer qué se espera entregar al finalizar un proyecto y cuáles son las actividades necesarias para conseguirlo. Además, debe existir un equilibrio entre el alcance, el tiempo, los costos y la calidad, teniendo en cuenta las restricciones y expectativas de los interesados.

Para el presente proyecto, el alcance se definió considerando tanto el fortalecimiento documental como la aplicación de las habilidades gerenciales. Por esta razón, la propuesta no se limita a elaborar documentos, sino que incluye la organización de las actividades, la definición de roles y responsabilidades, la comunicación entre los participantes, el seguimiento y la identificación de oportunidades de mejora.

### **2.4.1. Alcance incluido**

Dentro del alcance de la propuesta se contemplan las siguientes actividades:

- ✓ Identificación de las necesidades relacionadas con la organización de la información y las actividades seleccionadas.
- ✓ Identificación de los participantes involucrados en el proyecto.

- ✓ Definición de roles y responsabilidades.
- ✓ Organización y priorización de las actividades.
- ✓ Aplicación de habilidades gerenciales como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones.
- ✓ Diseño de herramientas documentales de apoyo.
- ✓ Socialización de las herramientas con las personas involucradas.
- ✓ Propuesta de capacitación y acompañamiento.
- ✓ Establecimiento de mecanismos de seguimiento.
- ✓ Definición de indicadores para revisar el avance.
- ✓ Identificación de riesgos y posibles acciones de respuesta.
- ✓ Planteamiento de oportunidades de mejora.

Esta delimitación permite mantener el proyecto enfocado y facilita posteriormente la evaluación de los resultados.

#### **2.4.2. Aspectos que no hacen parte del alcance**

También fue necesario establecer algunos límites. El proyecto no contempla una transformación completa de todos los procesos de Alimentos L'Artisan ni la implementación de un sistema documental integral para toda la organización, tampoco se plantea realizar cambios estructurales en la empresa, modificar cargos existentes, reemplazar las responsabilidades del personal o implementar herramientas tecnológicas que impliquen inversiones importantes.

El propósito es trabajar sobre una propuesta concreta y viable, que pueda servir como punto de partida para fortalecer determinadas actividades y que, posteriormente, pueda ampliarse si la organización considera conveniente hacerlo.

### **2.4.3. Control del alcance**

El control del alcance se plantea como una actividad permanente durante el desarrollo del proyecto. Para ello, cualquier nueva actividad o requerimiento que aparezca deberá analizarse antes de incorporarse, verificando si realmente contribuye al objetivo general, esta decisión busca evitar el denominado crecimiento descontrolado del alcance, situación que puede presentarse cuando se incorporan nuevas actividades sin analizar sus efectos sobre el tiempo, los recursos y los resultados esperados.

En este sentido, el control no significa rechazar cualquier propuesta nueva, por el contrario, si durante el desarrollo alguna persona identifica una mejora que pueda ser útil, esta será revisada y se determinará si puede incorporarse sin afectar el propósito inicial del proyecto, este aspecto también se relaciona con la importancia de los interesados trabajada en el seminario, debido a que usuarios, patrocinadores y equipos tienen una participación fundamental en el desarrollo de los proyectos.

Para establecer de manera clara los límites de la propuesta, se definieron las principales actividades que hacen parte del proyecto y aquellos aspectos que quedan fuera de su alcance, esta delimitación permite orientar los esfuerzos del equipo y evitar que se incorporen actividades que

puedan desviar el propósito inicial. El alcance definido para el proyecto se presenta en la Tabla 1.

**Tabla 1.**

*Alcance del proyecto*

| Elemento                  | Incluido en el proyecto                                         | Límite establecido                                                   |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Gestión del proyecto      | Planificación, organización y seguimiento                       | No se contempla una metodología compleja de gestión                  |
| Roles y responsabilidades | Definición de funciones de los participantes                    | No se modifican cargos laborales                                     |
| Habilidades gerenciales   | Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones | Se aplican al contexto del proyecto                                  |
| Documentación             | Diseño de herramientas de apoyo                                 | No se desarrolla un sistema documental completo para toda la empresa |
| Capacitación              | Orientación y acompañamiento para el uso de las herramientas    | No contempla programas extensos de formación                         |
| Seguimiento               | Indicadores y revisión de actividades                           | Se limita a los aspectos relacionados con el proyecto                |
| Mejora                    | Identificación de oportunidades                                 | No incluye una transformación total de los procesos                  |

*Nota.* Elaboración propia a partir de los contenidos del Seminario de Gestión de Proyectos y Habilidades Gerenciales.

#### **2.4.4. Relación del alcance con las habilidades gerenciales**

La definición del alcance también permitió aplicar un aprendizaje importante del seminario: un buen proyecto necesita límites claros, pero también personas capaces de gestionarlos, por ejemplo, si durante el desarrollo una persona propone incluir una actividad que no estaba contemplada inicialmente, será necesario escuchar la propuesta, analizar su conveniencia, comunicar la decisión y, si es necesario, negociar una alternativa, de esta manera, el control del alcance se relaciona directamente con habilidades como la comunicación, el

liderazgo, la toma de decisiones y la resolución de situaciones, por esta razón, el alcance no se entiende únicamente como una lista de actividades, sino como una herramienta que permite mantener al equipo orientado hacia un mismo propósito.

## **2.5. Priorización de los procesos**

Una vez definido el alcance del proyecto, se hizo necesario determinar cuáles de las actividades y procesos identificados debían ser atendidos inicialmente. Esta priorización permite concentrar los esfuerzos disponibles en aquellos aspectos que pueden generar un mayor impacto y que, al mismo tiempo, requieren una intervención más organizada.

Para realizar esta valoración se utilizaron criterios relacionados con los contenidos trabajados durante el seminario y con las características observadas en el contexto de Alimentos L'Artisan. Los criterios seleccionados fueron: impacto operativo, frecuencia, nivel de riesgo, necesidad de evidencia y dependencia del conocimiento de una persona.

Cada criterio fue valorado en una escala de 1 a 5, donde los valores más altos representan una mayor importancia o necesidad de atención. De esta manera, la matriz permitió comparar los procesos utilizando los mismos criterios y establecer un orden de prioridad. Los resultados de la valoración realizada para cada proceso se presentan en la Tabla 2.

**Tabla 2.***Matriz de priorización de procesos*

| Proceso / actividad          | Impacto operativo | Frecuencia | Nivel de riesgo | Necesidad de evidencia | Dependencia del conocimiento | Total     | Prioridad |
|------------------------------|-------------------|------------|-----------------|------------------------|------------------------------|-----------|-----------|
| Recepción de materias primas | 5                 | 5          | 5               | 5                      | 4                            | <b>24</b> | Alta      |
| Producción y elaboración     | 5                 | 5          | 5               | 5                      | 5                            | <b>25</b> | Alta      |
| Control de calidad           | 5                 | 4          | 5               | 5                      | 4                            | <b>23</b> | Alta      |
| Almacenamiento               | 4                 | 5          | 4               | 4                      | 4                            | <b>21</b> | Alta      |
| Despacho de productos        | 4                 | 4          | 4               | 4                      | 3                            | <b>19</b> | Media     |
| Limpieza y desinfección      | 4                 | 5          | 4               | 5                      | 3                            | <b>21</b> | Alta      |
| Gestión administrativa       | 3                 | 3          | 2               | 3                      | 3                            | <b>14</b> | Media     |

*Nota.* Elaboración propia. La valoración se realizó utilizando una escala de 1 a 5, de acuerdo con los criterios definidos para el ejercicio académico.

### 2.5.1. Interpretación de los resultados

De acuerdo con los valores obtenidos, el proceso de producción y elaboración obtuvo la puntuación más alta, con 25 puntos, seguido por la recepción de materias primas, con 24 puntos, y el control de calidad, con 23 puntos, estos resultados indican que, para efectos de la propuesta,

son actividades que requieren especial atención debido a su impacto sobre el funcionamiento de la organización y a la necesidad de contar con información clara sobre su ejecución.

El proceso de almacenamiento y las actividades relacionadas con limpieza y desinfección alcanzaron 21 puntos, por lo que también fueron consideradas de prioridad alta. Aunque su puntuación es inferior a la de los tres primeros procesos, continúan teniendo una importancia significativa dentro de la propuesta.

Por otra parte, despacho de productos y gestión administrativa obtuvieron una valoración de prioridad media. Esto no significa que sean actividades poco importantes, sino que, al comparar los criterios establecidos, pueden ser abordadas posteriormente sin desplazar las actividades que presentan una mayor necesidad de atención.

### **2.5.2. Aplicación de la toma de decisiones**

La utilización de esta matriz permitió aplicar uno de los aprendizajes relacionados con las habilidades gerenciales: la toma de decisiones. En lugar de seleccionar los procesos únicamente por percepción personal, se establecieron criterios que permitieron comparar las alternativas de una manera más organizada, además, la decisión de priorizar determinados procesos requiere comunicación con las personas involucradas. Es posible que quienes desarrollan directamente las actividades tengan una percepción diferente sobre los problemas o riesgos existentes, por esta razón, los resultados de la matriz deben considerarse como una herramienta de apoyo y no como una decisión aislada del equipo.

Desde la gestión de proyectos, este tipo de análisis facilita la asignación de esfuerzos hacia las actividades que tienen mayor relación con los objetivos establecidos. El enfoque del PMI también resalta la necesidad de adaptar la planificación y la gestión del proyecto a las características específicas de cada contexto (Project Management Institute [PMI], 2021).

### **2.5.3. Relación con los roles y responsabilidades**

La priorización también permitió identificar que no todas las actividades requieren el mismo nivel de participación de las personas involucradas. Los procesos considerados de mayor prioridad necesitan un seguimiento más cercano y una definición clara de quién debe ejecutar, revisar y comunicar cada actividad, por ejemplo, en un proceso como producción y elaboración, la persona responsable de la actividad debe conocer claramente qué debe realizar y qué información debe registrar, mientras que quien coordina el proyecto debe facilitar los recursos necesarios, realizar seguimiento y atender las situaciones que puedan afectar el cumplimiento de las actividades.

### **2.6. Aplicación de las habilidades gerenciales**

La gestión del proyecto de fortalecimiento documental en Alimentos L'Artisan permitió relacionar los conocimientos técnicos de la gestión de proyectos con las habilidades necesarias para coordinar personas y actividades. Durante el seminario se abordó que la gestión de un proyecto no depende únicamente de planificar tareas, sino también de la capacidad de orientar al equipo, comunicarse adecuadamente, tomar decisiones y responder ante las diferentes situaciones que pueden presentarse, por esta razón, para el desarrollo de la propuesta se

consideraron las habilidades gerenciales como un componente transversal. Estas no se plantean como actividades independientes, sino como capacidades que deben estar presentes durante las diferentes etapas del proyecto.

### **2.6.1. Liderazgo**

El liderazgo se consideró necesario para orientar al equipo hacia los objetivos establecidos. En este proyecto, el liderazgo no se entiende simplemente como dar instrucciones, sino como la capacidad de organizar, escuchar, acompañar y motivar a las personas para que puedan cumplir con las responsabilidades asignadas, la persona encargada de coordinar el proyecto debe mantener claridad sobre los objetivos y, al mismo tiempo, conocer las dificultades que puedan presentar los integrantes del equipo. Esto permite brindar apoyo cuando sea necesario y facilitar la búsqueda de soluciones. Desde esta perspectiva, el liderazgo también implica reconocer que las personas poseen diferentes conocimientos y experiencias. Aprovechar esos conocimientos puede contribuir a encontrar soluciones más ajustadas a la realidad de la organización. De hecho, Avença et al. (2024) encontraron una relación entre las habilidades de liderazgo del Project Manager y el intercambio de conocimiento dentro de los equipos de proyecto.

En el caso de L'Artisan, esto significa que la persona que coordina la propuesta debe evitar concentrar todas las decisiones y procurar que quienes conocen directamente los procesos participen en la identificación de necesidades y en la construcción de las soluciones.

### **2.6.2. Comunicación asertiva**

La comunicación se consideró otra habilidad fundamental para el desarrollo del proyecto, una actividad puede estar correctamente planificada, pero si la información no llega de manera clara a las personas responsables, pueden presentarse errores, retrasos o confusiones, por esta razón, se propone utilizar una comunicación directa y sencilla, procurando que las instrucciones, responsabilidades, cambios y acuerdos sean comprendidos por todos los participantes, también se considera importante la escucha activa, especialmente cuando se reciben observaciones del personal que participa directamente en las actividades. Escuchar permite identificar dificultades que posiblemente no sean visibles desde la coordinación del proyecto.

La comunicación, por tanto, debe funcionar en ambos sentidos: desde quien coordina hacia el equipo y desde el equipo hacia quien toma decisiones.

### **2.6.3. Trabajo en equipo**

El proyecto requiere la participación de diferentes personas, por lo que el trabajo en equipo constituye una condición necesaria para alcanzar los resultados esperados, cada integrante puede aportar conocimientos diferentes de acuerdo con su experiencia y responsabilidad dentro de la organización, por ello, se busca que las actividades no sean desarrolladas de manera aislada, sino que exista colaboración entre las personas involucradas.

En este sentido, trabajar en equipo no significa que todos deban realizar las mismas actividades, por el contrario, implica reconocer las capacidades de cada persona, distribuir responsabilidades y coordinar los esfuerzos hacia un objetivo común.

Este aspecto se relaciona con la definición de roles realizada anteriormente, ya que una distribución clara de responsabilidades permite que cada integrante conozca qué se espera de su participación.

#### **2.6.4. Toma de decisiones**

Durante el proyecto pueden presentarse diferentes alternativas para solucionar una situación. Por ello, la toma de decisiones se incorporó como una habilidad necesaria para seleccionar las opciones que mejor respondan a los objetivos y recursos disponibles.

La matriz de priorización presentada en el apartado 2.5 constituye un ejemplo de esta aplicación. En lugar de seleccionar los procesos únicamente por percepción, se utilizaron criterios de valoración que permitieron comparar las diferentes actividades, sin embargo, la toma de decisiones no debe depender exclusivamente de los resultados numéricos. También es necesario considerar la experiencia de las personas involucradas y las condiciones reales de la organización, por esta razón, se plantea que las decisiones relevantes sean comunicadas oportunamente y, cuando corresponda, sean socializadas con las personas que puedan verse afectadas por ellas.

#### **2.6.5. Manejo de conflictos**

La participación de diferentes personas puede generar opiniones diferentes sobre la manera de realizar una actividad. Estas diferencias no necesariamente representan un problema; pueden convertirse en una oportunidad para analizar otras alternativas.

En el proyecto se propone abordar los conflictos mediante el diálogo, procurando identificar primero la causa de la situación antes de tomar una decisión. La persona encargada de coordinar debe escuchar las posiciones involucradas y buscar una alternativa que mantenga el equipo orientado hacia los objetivos del proyecto, de esta manera, el manejo de conflictos se relaciona con otras habilidades trabajadas durante el seminario, especialmente la comunicación, la escucha activa, la empatía y la negociación.

#### **2.6.6. Retroalimentación**

La retroalimentación se incorporó como una herramienta para conocer cómo se están desarrollando las actividades y qué aspectos pueden mejorarse, en lugar de esperar hasta el final del proyecto para identificar errores, se propone realizar revisiones periódicas que permitan reconocer avances y dificultades mientras todavía existe la posibilidad de corregirlas.

La retroalimentación debe realizarse de manera respetuosa y concreta, enfocándose en la actividad o situación que requiere atención y no en la persona. De esta manera, puede contribuir al aprendizaje del equipo y a la mejora continua.

#### **2.6.7. Inteligencia emocional**

Otra habilidad considerada dentro de la propuesta es la inteligencia emocional, especialmente porque la gestión de personas implica enfrentar diferentes opiniones, niveles de presión y situaciones inesperadas. Para quien coordina el proyecto, esto implica reconocer sus propias emociones, mantener una comunicación adecuada en momentos de dificultad y evitar que una situación de presión afecte la relación con los demás integrantes, también implica comprender que cada persona puede reaccionar de manera diferente ante los cambios o nuevas

responsabilidades. Por ello, el acompañamiento y la comunicación son importantes para facilitar la adaptación del equipo. La relación entre las habilidades gerenciales abordadas y su aplicación dentro del proyecto se presenta en la Tabla 3.

**Tabla 3.**

*Aplicación de habilidades gerenciales en el proyecto*

| Habilidad gerencial    | Aplicación en el proyecto                         | Resultado esperado                 |
|------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------|
| Liderazgo              | Orientar, acompañar y motivar al equipo           | Mayor compromiso                   |
| Comunicación asertiva  | Transmitir información clara y escuchar al equipo | Menos confusiones                  |
| Trabajo en equipo      | Coordinar conocimientos y responsabilidades       | Mayor colaboración                 |
| Toma de decisiones     | Analizar alternativas y priorizar actividades     | Decisiones más organizadas         |
| Manejo de conflictos   | Escuchar las partes y buscar acuerdos             | Mejor ambiente de trabajo          |
| Retroalimentación      | Revisar avances y oportunidades de mejora         | Corrección oportuna                |
| Inteligencia emocional | Manejar adecuadamente situaciones de presión      | Mejor relación entre participantes |

*Nota.* Elaboración propia a partir de los contenidos desarrollados en el Seminario de Gestión de Proyectos y Habilidades Gerenciales.

## 2.7. Gestión de la comunicación

La comunicación se consideró un elemento fundamental para el desarrollo del proyecto, debido a que las actividades propuestas requieren la participación de diferentes personas y, por lo

tanto, es necesario que la información llegue de manera clara y oportuna a quienes tienen alguna responsabilidad dentro del proceso. A partir de lo aprendido en el seminario, se reconoce que una buena comunicación no consiste solamente en transmitir información, también implica escuchar, recibir retroalimentación, aclarar dudas y verificar que los acuerdos hayan sido comprendidos, por esta razón, dentro de la propuesta se busca establecer una comunicación sencilla y acorde con las características de Alimentos L'Artisan.

La gestión de la comunicación estará relacionada principalmente con tres aspectos: qué información debe comunicarse, quién debe comunicarla y quién necesita recibirla. Esto permite evitar que toda la información sea manejada por una sola persona y facilita que cada integrante conozca aquello que necesita para cumplir con su responsabilidad, en este sentido, la persona encargada de coordinar el proyecto tendrá un papel importante, ya que deberá facilitar la comunicación entre los participantes, informar sobre los avances, comunicar cambios y promover espacios para expresar dificultades o propuestas de mejora. Sin embargo, la comunicación será entendida como una responsabilidad compartida por todos los integrantes del proyecto.

La importancia de esta habilidad también ha sido reconocida en investigaciones recientes sobre gestión de proyectos. Jokaović Đajić et al. (2024), al analizar las competencias de los Project Managers, identificaron las habilidades de comunicación como una de las dimensiones relevantes para el desempeño de estos profesionales. De manera similar, Ochoa Pacheco et al. (2023) señalan que las competencias de los directores de proyectos tienen relación con el desempeño y éxito de los proyectos.

### 2.7.1. Canales de comunicación

Para el desarrollo de la propuesta se plantean diferentes medios de comunicación, procurando utilizar herramientas que sean sencillas y que no representen una carga adicional para la organización.

Entre los principales medios se consideran:

- ✓ Reuniones breves: para revisar avances, dificultades y acuerdos.
- ✓ Comunicación directa: para resolver situaciones que requieran atención inmediata.
- ✓ Mensajería interna: para compartir información puntual y recordatorios.
- ✓ Documentos y registros: para dejar evidencia de acuerdos, actividades y responsables.
- ✓ Retroalimentación presencial: para revisar dificultades relacionadas con las actividades.

La elección del medio dependerá del tipo de información, no todas las situaciones requieren una reunión; algunas pueden resolverse mediante una comunicación directa, mientras que los acuerdos importantes deben quedar registrados para facilitar su seguimiento.

### 2.7.2. Matriz de comunicación

Para evitar que la información se maneje de manera informal o llegue únicamente a algunas personas, se estableció una matriz que permite identificar los principales flujos de comunicación del proyecto. Esta propuesta se presenta en la Tabla 4. Con el propósito de organizar este proceso, se propone la siguiente matriz:

**Tabla 4.**

#### *Matriz de comunicación del proyecto*

| <i>Información</i>          | <i>Responsable de comunicar</i> | <i>Destinatarios</i>                 | <i>Medio</i>                    | <i>Frecuencia</i>       |
|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| Avance general del proyecto | Coordinador del proyecto        | Equipo y representante de la empresa | Reunión / comunicación interna  | Semanal                 |
| Actividades pendientes      | Coordinador                     | Responsables de cada actividad       | Mensajería / reunión            | Semanal                 |
| Cambios en las actividades  | Coordinador                     | Personas involucradas                | Comunicación directa            | Cuando se requiera      |
| Dificultades encontradas    | Responsable de la actividad     | Coordinador                          | Comunicación directa            | Cuando se presente      |
| Resultados y avances        | Equipo del proyecto             | Representante de la empresa          | Reunión / informe               | Según avance            |
| Acuerdos                    | Coordinador                     | Equipo involucrado                   | Registro / comunicación interna | Después de cada reunión |
| Retroalimentación           | Coordinador y responsables      | Equipo                               | Reunión / conversación          | Periódica               |

*Nota.* Elaboración propia a partir de los contenidos desarrollados en el Seminario de Gestión de Proyectos y Habilidades Gerenciales.

### 2.7.3. Comunicación y roles

La matriz también permite relacionar la comunicación con los roles y responsabilidades definidos anteriormente. Cada persona debe conocer no solamente qué actividad tiene asignada, sino también qué información debe comunicar, a quién debe hacerlo y en qué momento, por ejemplo, si una persona responsable de una actividad identifica una dificultad que puede retrasar

el cumplimiento de una tarea, debe comunicarla oportunamente al coordinador del proyecto. De esta manera, el problema puede analizarse antes de que genere mayores consecuencias, este aspecto es especialmente importante porque una responsabilidad no termina simplemente con realizar una actividad. En un proyecto, también es necesario comunicar avances, dificultades y resultados.

#### **2.7.4. Retroalimentación como parte de la comunicación**

La retroalimentación se incorporará como una práctica de seguimiento y aprendizaje. Su propósito será identificar qué se está haciendo correctamente y qué aspectos requieren ajustes para que sea efectiva, se plantea que la retroalimentación sea clara, respetuosa y orientada a la mejora, evitando convertirla en una crítica personal, por ejemplo, en lugar de señalar que una persona “realizó mal” una actividad, se puede revisar conjuntamente qué parte del procedimiento presentó dificultad, cuál fue la causa y qué podría hacerse diferente en la siguiente oportunidad, de esta manera, la comunicación deja de ser únicamente un mecanismo para transmitir instrucciones y se convierte en una herramienta para aprender, corregir y mejorar.

#### **2.8. Diseño de las herramientas documentales**

Después de identificar las necesidades, definir los objetivos, establecer el alcance, priorizar las actividades y organizar los mecanismos de comunicación, se planteó el diseño de herramientas documentales como uno de los resultados del proyecto. Estas herramientas tienen como propósito facilitar la organización de la información y apoyar a las personas responsables de desarrollar las actividades seleccionadas.

Durante el seminario se comprendió que las herramientas utilizadas dentro de un proyecto deben responder a una necesidad concreta y ser fáciles de utilizar. Por esta razón, no se propone crear una cantidad excesiva de documentos, sino seleccionar aquellos que realmente puedan aportar al seguimiento y organización de las actividades.

El diseño también se relaciona con los roles y responsabilidades definidos anteriormente. Una herramienta documental solamente resulta útil si las personas conocen para qué sirve, quién debe diligenciarla, quién debe revisarla y qué se debe hacer con la información registrada.

En este sentido, el diseño de las herramientas se realizó teniendo en cuenta cuatro preguntas básicas:

- ✓ ¿Para qué sirve la herramienta?
- ✓ ¿Quién es responsable de utilizarla?
- ✓ ¿Quién debe revisarla o hacer seguimiento?
- ✓ ¿Qué información debe quedar registrada?

Responder estas preguntas permite que los documentos no se conviertan simplemente en formatos que deben llenarse, sino en instrumentos que apoyen la gestión del proyecto.

### **2.8.1 Herramientas propuestas**

Con el propósito de relacionar las necesidades identificadas con herramientas concretas de apoyo, se definieron los instrumentos documentales que podrían utilizarse durante el desarrollo del proyecto. Estos se presentan en la Tabla 5. De acuerdo con las necesidades identificadas, se plantean las siguientes herramientas de apoyo:

**Tabla 5.**

*Herramientas documentales propuestas para el proyecto*

| <i>Herramienta</i>                         | <i>Propósito</i>                                        | <i>Responsable</i>          | <i>Frecuencia</i>             |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Formato de asignación de responsabilidades | Dejar claridad sobre quién debe realizar cada actividad | Coordinador del proyecto    | Cuando se asignen actividades |
| Registro de seguimiento                    | Revisar el avance de las actividades                    | Coordinador                 | Semanal                       |
| Registro de reuniones y acuerdos           | Conservar evidencia de decisiones y compromisos         | Coordinador                 | Cada reunión                  |
| Lista de verificación                      | Comprobar el cumplimiento de actividades                | Responsable de cada proceso | Según actividad               |
| Registro de novedades                      | Documentar dificultades o situaciones presentadas       | Responsable de la actividad | Cuando se presente            |
| Matriz de riesgos                          | Identificar y hacer seguimiento a posibles riesgos      | Coordinador y equipo        | Periódica                     |
| Registro de acciones de mejora             | Documentar oportunidades y acciones realizadas          | Coordinador                 | Según necesidad               |

*Nota.* Elaboración propia a partir de las necesidades identificadas y de los contenidos desarrollados en el Seminario de Gestión de Proyectos y Habilidades Gerenciales.

## **2.8.2. Relación entre las herramientas y las habilidades gerenciales**

Un aspecto importante de esta propuesta es que cada herramienta documental se relaciona con una habilidad o actividad de gestión, por ejemplo, el formato de asignación de responsabilidades facilita la organización del equipo y permite reducir las confusiones sobre las tareas asignadas. El registro de reuniones y acuerdos contribuye a la comunicación y permite conservar evidencia de las decisiones tomadas. Por su parte, el registro de novedades facilita que

los problemas sean comunicados oportunamente y puedan ser considerados en la toma de decisiones.

La matriz de riesgos permite anticipar situaciones que podrían afectar el proyecto y definir posibles respuestas. Esto se relaciona con la capacidad de análisis y toma de decisiones del equipo responsable, de esta manera, las herramientas documentales funcionan como un apoyo para las habilidades gerenciales y no como un componente separado del proyecto.

### **2.8.3. Diseño sencillo y adaptado al contexto**

Otro aspecto considerado fue la facilidad de utilización. Al tratarse de una propuesta dirigida a una organización donde las personas ya tienen responsabilidades operativas, las herramientas deben ser sencillas, claras y rápidas de diligenciar. Un formato demasiado extenso podría terminar generando resistencia o convertirse en una carga adicional para los trabajadores. Por ello, se propone que cada documento contenga únicamente la información necesaria para cumplir con su propósito.

Esta decisión también se relaciona con el liderazgo y la gestión del cambio, la persona que coordine el proyecto debe explicar el propósito de cada herramienta y escuchar las observaciones de quienes tendrán que utilizarla.

### **2.8.4. Validación de las herramientas**

Antes de considerar las herramientas como definitivas, se propone realizar una revisión con las personas directamente relacionadas con las actividades.

Esta validación permitiría determinar si:

- ✓ La información solicitada es realmente necesaria.
- ✓ El formato es fácil de comprender.
- ✓ La persona responsable puede diligenciarlo sin dificultad.
- ✓ La frecuencia de utilización es adecuada.
- ✓ La herramienta aporta al seguimiento de la actividad.
- ✓ Es necesario modificar, eliminar o agregar algún campo.

Esta etapa es importante porque permite aplicar nuevamente habilidades como comunicación, escucha activa, trabajo en equipo y toma de decisiones, por tanto, el diseño no debe entenderse como una actividad realizada únicamente por quien coordina el proyecto. La participación de los usuarios permite que las herramientas respondan mejor a la realidad de la organización.

#### **2.8.5. Resultado esperado**

Con el diseño de estas herramientas se espera facilitar la organización de la información, mejorar el seguimiento de las actividades y proporcionar mayor claridad sobre las responsabilidades de cada participante.

Sin embargo, el principal resultado esperado no es la cantidad de formatos elaborados. Lo importante es que las herramientas sean útiles, comprendidas y utilizadas por las personas responsables.

En este sentido, el proyecto busca evitar que la documentación se convierta en un fin en sí mismo. Su propósito es apoyar la gestión de las actividades y facilitar la comunicación, el seguimiento y la toma de decisiones.

## **2.9. Capacitación y acompañamiento**

Una vez diseñadas las herramientas documentales, se consideró necesario plantear una etapa de capacitación y acompañamiento para las personas que tendrán alguna responsabilidad en su utilización. Esta etapa es importante porque la incorporación de una nueva herramienta o forma de trabajo puede generar dudas, especialmente cuando las personas no tienen claridad sobre su propósito o sobre la manera correcta de utilizarla. Desde lo aprendido en el seminario, se entiende que liderar un proyecto también implica acompañar a las personas durante los cambios y facilitar que puedan asumir las responsabilidades que les corresponden. Por esta razón, la capacitación no se plantea únicamente como una explicación de los formatos, sino como un espacio para comunicar, escuchar, resolver inquietudes y recibir retroalimentación.

La propuesta contempla realizar una orientación inicial con los participantes, explicando de manera sencilla el propósito del proyecto, los objetivos establecidos y las responsabilidades asignadas a cada persona. Posteriormente, se explicaría el funcionamiento de las herramientas documentales relacionadas con las actividades de cada participante.

### **2.9.1. Estrategia de capacitación**

La capacitación propuesta se desarrollaría de manera práctica, procurando utilizar ejemplos relacionados con las actividades habituales de la organización.

En lugar de entregar únicamente instrucciones escritas, se plantea explicar cada herramienta y realizar un ejercicio de demostración. De esta manera, los participantes pueden observar cómo debe utilizarse y plantear las dudas que surjan durante la explicación. Con el propósito de presentar de manera resumida la secuencia planteada para llevar la propuesta a la práctica, se establecieron diferentes etapas que permiten avanzar desde la preparación hasta la puesta en marcha y el seguimiento. Las etapas propuestas se presentan en la Figura 2.

La estrategia se desarrollaría en cuatro momentos:

**Figura 2.**

*Etapas de implementación de la propuesta*



*Nota.* Elaboración propia a partir de los contenidos desarrollados en el Seminario de Gestión de Proyectos y Habilidades Gerenciales.

Esta metodología permite que la capacitación tenga una orientación más participativa y no se convierta simplemente en una transmisión de instrucciones.

### 2.9.2. Roles durante la capacitación

La distribución de responsabilidades también se aplica durante esta etapa, la capacitación requiere la participación de diferentes actores, por lo que fue necesario establecer las responsabilidades que tendría cada uno durante esta etapa, esta distribución busca evitar confusiones y facilitar la coordinación de las actividades. Los roles y responsabilidades definidos para la capacitación se presentan en la Tabla 6.

**Tabla 6.**

*Roles y responsabilidades durante la capacitación*

| <i>Participante</i>         | <i>Responsabilidad durante la capacitación</i>                                                                |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Coordinador del proyecto    | Preparar y dirigir la capacitación, explicar el propósito de las herramientas y orientar a los participantes. |
| Responsable de cada proceso | Participar activamente, plantear dudas y aportar recomendaciones relacionadas con su proceso.                 |
| Personal involucrado        | Comprender el propósito de las herramientas y practicar su utilización.                                       |
| Representante de la empresa | Facilitar la participación del personal y apoyar las decisiones relacionadas con la implementación.           |
| Equipo del proyecto         | Recoger las observaciones de los participantes, identificar dificultades y proponer los ajustes necesarios.   |

*Nota.* Elaboración propia a partir de los roles y responsabilidades definidos para el desarrollo de la propuesta.

Como se observa en la Tabla 6, cada participante tiene una responsabilidad específica dentro de la capacitación, el coordinador cumple una función de orientación y liderazgo, mientras que los

responsables de los procesos y el personal involucrado participan directamente en el aprendizaje y aplicación de las herramientas, por su parte, el representante de la empresa facilita las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad y el equipo del proyecto se encarga de recoger las observaciones y plantear los ajustes correspondientes.

La tabla permite observar que la capacitación no recae exclusivamente sobre una persona, aunque el coordinador dirige la actividad, los demás participantes tienen responsabilidades relacionadas con su propio proceso y con la retroalimentación de la propuesta.

### **2.9.3. Acompañamiento posterior**

Después de la capacitación se propone realizar un período de acompañamiento para identificar las dificultades que puedan aparecer durante la utilización de las herramientas, este acompañamiento resulta importante porque una persona puede comprender una explicación durante una capacitación y, posteriormente, encontrar dificultades cuando debe aplicar lo aprendido en una situación real.

Durante esta etapa se plantea:

- ✓ Resolver dudas de los responsables.
- ✓ Revisar el correcto uso de las herramientas.
- ✓ Identificar errores frecuentes.
- ✓ Recibir sugerencias de los participantes.
- ✓ Realizar ajustes cuando sean necesarios.
- ✓ Reconocer los avances alcanzados.

El acompañamiento también permite aplicar la retroalimentación, entendida como una herramienta para mejorar el desempeño y no solamente como una forma de señalar errores.

#### **2.9.4. Comunicación y manejo de la resistencia al cambio**

Otro aspecto que debe considerarse es la posible resistencia ante nuevas formas de realizar determinadas actividades. Es normal que una persona pueda preguntarse por qué debe utilizar una herramienta adicional o modificar una manera de trabajar que ya conoce, ante esta situación, se propone que el liderazgo se ejerza desde la comunicación y el acompañamiento, en lugar de imponer el cambio, se considera más conveniente explicar su propósito, escuchar las inquietudes y mostrar de qué manera puede facilitar el trabajo.

Esto se relaciona directamente con las habilidades gerenciales trabajadas durante el seminario, especialmente liderazgo, comunicación, empatía, escucha activa y manejo de conflictos, la literatura reciente también ha resaltado la importancia de las competencias interpersonales en la gestión de proyectos. Jokanović Đajić et al. (2024) identifican las habilidades de comunicación y el liderazgo entre las dimensiones relevantes de las competencias de los Project Managers.

#### **2.9.5. Evaluación de la capacitación**

Para conocer si la capacitación fue comprendida, se propone realizar una evaluación sencilla basada en preguntas y en la observación de un ejercicio práctico. Algunos aspectos que podrían revisarse son:

- ✓ ¿La persona comprende para qué sirve la herramienta?
- ✓ ¿Identifica cuál es su responsabilidad?
- ✓ ¿Sabe cuándo debe utilizarla?
- ✓ ¿Comprende qué información debe registrar?
- ✓ ¿Sabe a quién debe comunicar una dificultad?
- ✓ ¿Puede utilizar la herramienta de manera adecuada?

La intención no es evaluar a las personas con un enfoque sancionatorio, sino identificar si la explicación fue suficiente o si es necesario realizar un nuevo acompañamiento.

## **2.10. Implementación piloto**

Después de definir los objetivos, el alcance, los procesos prioritarios, los roles y responsabilidades, las estrategias de comunicación y las herramientas documentales, se planteó una implementación piloto como mecanismo para poner a prueba la propuesta en un contexto controlado. La implementación piloto se plantea como una primera aproximación antes de extender las herramientas a otros procesos de la organización. La intención es identificar posibles dificultades, conocer la percepción de las personas involucradas y realizar los ajustes necesarios antes de considerar una aplicación más amplia.

Para este proyecto, la implementación piloto se concentraría inicialmente en los procesos que obtuvieron mayor prioridad en la matriz presentada en el apartado 2.5. De esta manera, se busca evitar que la propuesta se aplique simultáneamente a todos los procesos y generar una experiencia inicial que permita aprender de los resultados.

### **2.10.1. Preparación del piloto**

La primera etapa consiste en seleccionar las actividades que serán incluidas en la prueba y confirmar las personas responsables de cada una. En este momento se revisaría que cada participante conozca su función, el objetivo de la actividad y la herramienta documental que deberá utilizar, también se verificaría que los formatos sean comprensibles y que la información solicitada sea realmente necesaria, si durante esta revisión se identifica algún campo que no aporta al propósito de la herramienta, se podría modificar antes de iniciar el piloto.

Esta etapa requiere especialmente de comunicación y liderazgo, ya que el coordinador debe asegurarse de que las personas comprendan el propósito de la prueba y no perciban las nuevas herramientas como una carga adicional.

### **2.10.2. Puesta en marcha**

Una vez realizada la preparación, se plantea iniciar el piloto en las actividades seleccionadas. Cada responsable desarrollaría sus funciones utilizando las herramientas diseñadas y siguiendo las orientaciones recibidas durante la capacitación.

Durante esta etapa, el coordinador del proyecto tendría una función principalmente de acompañamiento y seguimiento. Su responsabilidad no sería intervenir constantemente en la ejecución de las actividades, sino facilitar los recursos necesarios, resolver inquietudes y detectar situaciones que puedan afectar el desarrollo del piloto.

De igual manera, los responsables de cada proceso tendrían la oportunidad de manifestar las dificultades encontradas y proponer cambios. Esto permite aplicar el principio de retroalimentación, trabajado como una herramienta para mejorar el desempeño y fortalecer el trabajo en equipo.

### **2.10.3. Seguimiento durante el piloto**

El seguimiento se realizaría mediante revisiones periódicas de las actividades y de los registros generados. Algunos de los aspectos que podrían revisarse son:

- ✓ Cumplimiento de las actividades asignadas.
- ✓ Claridad de las responsabilidades.
- ✓ Uso adecuado de las herramientas.
- ✓ Dificultades presentadas durante la ejecución.
- ✓ Cumplimiento de los tiempos establecidos.
- ✓ Comunicación de novedades.
- ✓ Participación de los integrantes.
- ✓ Necesidad de realizar ajustes.

El seguimiento también permitirá identificar si alguna responsabilidad está concentrada en una sola persona o si existe falta de claridad sobre quién debe realizar determinadas actividades.

#### **2.10.4. Aplicación de las habilidades gerenciales durante el piloto**

La implementación piloto representa uno de los momentos en los que las habilidades gerenciales tienen mayor importancia, el liderazgo será necesario para orientar al equipo y mantenerlo enfocado en los objetivos, la comunicación permitirá transmitir cambios y atender inquietudes, el trabajo en equipo facilitará la colaboración entre los participantes. La toma de decisiones será necesaria cuando aparezcan situaciones que requieran modificar una actividad o resolver un inconveniente, por otra parte, el manejo de conflictos puede ser necesario cuando existan opiniones diferentes sobre la forma de desarrollar una actividad. En estos casos, se propone escuchar las diferentes posiciones y buscar una alternativa que contribuya al objetivo del proyecto, de esta manera, el piloto permite comprobar que las habilidades gerenciales no son únicamente conceptos teóricos, sino capacidades que se utilizan durante la gestión cotidiana de un proyecto.

#### **2.10.5. Evaluación del piloto**

Al finalizar el período de prueba, se plantea realizar una revisión de los resultados obtenidos. Esta evaluación permitiría identificar qué herramientas funcionaron adecuadamente, cuáles presentaron dificultades y qué modificaciones deberían realizarse.

La evaluación también tendría en cuenta la percepción de las personas involucradas. Por ejemplo, sería importante conocer si consideran que las herramientas son fáciles de utilizar, si las

responsabilidades están claras y si la comunicación mejoró durante el desarrollo de las actividades. Al finalizar el piloto, se plantea revisar el funcionamiento de las herramientas utilizadas con el fin de identificar si responden adecuadamente a las necesidades para las cuales fueron diseñadas. Dependiendo de los resultados obtenidos, se podrán mantener, ajustar o rediseñar las herramientas. Los criterios propuestos para orientar estas decisiones se presentan en la Tabla 7. A partir de esta información se podrían clasificar las acciones en tres grupos:

**Tabla 7.**

*Criterios para la evaluación del piloto*

| Resultado del piloto                         | Acción propuesta       |
|----------------------------------------------|------------------------|
| La herramienta funciona adecuadamente        | Mantenerla             |
| La herramienta presenta dificultades menores | Realizar ajustes       |
| La herramienta no responde a la necesidad    | Rediseñar o reemplazar |

*Nota.* Elaboración propia a partir de los criterios establecidos para la evaluación de la propuesta.

## 2.10.6. Ajustes y posibilidad de ampliación

Uno de los principales beneficios de realizar un piloto es que permite aprender antes de ampliar la propuesta. Los resultados y observaciones obtenidos servirían como base para realizar ajustes en los documentos, responsabilidades, canales de comunicación o actividades, si la evaluación demuestra que las herramientas son útiles y que los participantes pueden utilizarlas adecuadamente, la propuesta podría extenderse posteriormente a otros procesos de la organización, por el contrario, si se presentan dificultades importantes, estas deberán analizarse

antes de ampliar el proyecto, de esta manera, el piloto se convierte en una oportunidad para corregir errores con un impacto limitado.

## **2.11. Seguimiento e indicadores**

El seguimiento se plantea como una actividad necesaria para conocer cómo avanza el proyecto y determinar si las acciones propuestas están respondiendo a los objetivos establecidos, en este caso, no se busca realizar un seguimiento únicamente de los documentos elaborados, sino también de aspectos relacionados con el cumplimiento de las responsabilidades, la comunicación y la participación de las personas involucradas.

Desde lo aprendido en el seminario, el seguimiento permite comparar lo planeado con lo que realmente está ocurriendo y tomar decisiones cuando se presentan desviaciones. Por esta razón, los indicadores se utilizarán como una herramienta de apoyo para identificar avances y oportunidades de mejora.

Para el proyecto se proponen indicadores sencillos, que puedan ser comprendidos y utilizados por las personas responsables sin generar una carga administrativa innecesaria.

### **2.11.1. Indicadores propuestos**

Los indicadores estarán relacionados directamente con los objetivos y actividades planteadas. Con el propósito de facilitar el seguimiento del proyecto y verificar el cumplimiento de las actividades planteadas, se definieron indicadores relacionados con las responsabilidades,

el uso de las herramientas, la comunicación y las acciones de mejora. Los indicadores propuestos se presentan en la Tabla 8.

**Tabla 8.**

*Indicadores de seguimiento del proyecto*

| Indicador                         | Fórmula                                                                     | Frecuencia | Responsable             | Propósito                                       |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------|-------------------------------------------------|
| Cumplimiento de actividades       | Actividades realizadas / actividades programadas $\times 100$               | Semanal    | Coordinador             | Verificar el avance del proyecto                |
| Cumplimiento de responsabilidades | Responsabilidades cumplidas / responsabilidades asignadas $\times 100$      | Semanal    | Coordinador             | Revisar la claridad y cumplimiento de los roles |
| Uso de herramientas documentales  | Herramientas utilizadas correctamente / herramientas previstas $\times 100$ | Semanal    | Responsable del proceso | Verificar la utilización de los formatos        |
| Cumplimiento de reuniones         | Reuniones realizadas / reuniones programadas $\times 100$                   | Mensual    | Coordinador             | Revisar la continuidad de la comunicación       |
| Novedades atendidas               | Novedades solucionadas / novedades identificadas $\times 100$               | Mensual    | Coordinador             | Evaluar la capacidad de respuesta               |
| Acciones de mejora ejecutadas     | Acciones realizadas / acciones propuestas $\times 100$                      | Mensual    | Equipo del proyecto     | Revisar la aplicación de mejoras                |

*Nota.* Elaboración propia a partir de los objetivos, actividades y mecanismos de seguimiento definidos para el proyecto.

Los indicadores propuestos permiten realizar un seguimiento sencillo del proyecto sin convertir el proceso en una actividad excesivamente administrativa. Su finalidad principal es proporcionar información que facilite la toma de decisiones y permita identificar oportunamente situaciones que requieran atención.

### **2.11.2. Seguimiento de los roles y responsabilidades**

Uno de los aspectos centrales del seguimiento será verificar que las responsabilidades asignadas sean comprendidas y cumplidas por las personas involucradas, por ejemplo, si una

actividad no se está realizando de acuerdo con lo establecido, antes de atribuir el problema directamente a la persona responsable será necesario revisar si la función fue explicada correctamente, si se contaba con los recursos necesarios y si existieron dificultades de comunicación, esta forma de seguimiento permite aplicar nuevamente las habilidades gerenciales, especialmente el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones y la retroalimentación. El objetivo no es utilizar los indicadores como una herramienta de presión, sino como una fuente de información para conocer qué está funcionando y dónde es necesario realizar ajustes.

### **2.11.3. Revisión y retroalimentación**

Se propone que los resultados de los indicadores sean revisados periódicamente por el coordinador del proyecto junto con las personas involucradas, cuando un indicador presente un resultado inferior al esperado, se deberá analizar la causa antes de tomar una decisión, por ejemplo, un bajo cumplimiento de actividades puede estar relacionado con una distribución inadecuada de responsabilidades, falta de información, dificultades de comunicación o limitaciones de tiempo, una vez identificada la causa, se podrá definir una acción de mejora y hacer seguimiento a su cumplimiento.

El seguimiento del proyecto se plantea como un proceso continuo y no como una actividad que se realiza únicamente al finalizar, a partir de la medición de los resultados, se propone analizar la información obtenida, comunicar los hallazgos a las personas involucradas, tomar decisiones y aplicar las mejoras correspondientes, posteriormente, los resultados de los

cambios deben volver a medirse para determinar si fueron efectivos. Este ciclo se representa en la Figura 3. Este proceso puede representarse de manera sencilla:

**Figura 3.**

*Ciclo de mejora continua aplicado al seguimiento del proyecto*



*Nota.* Ciclo de mejora continua aplicado al seguimiento del proyecto

Esta secuencia permite que el seguimiento sea continuo y que la información obtenida realmente se utilice para mejorar el proyecto.

#### 2.11.4. Indicadores y toma de decisiones

Los indicadores también permiten fortalecer la toma de decisiones. En lugar de basarse únicamente en percepciones, el equipo puede utilizar la información obtenida para identificar tendencias y determinar dónde concentrar los esfuerzos, por ejemplo, si el cumplimiento de actividades disminuye durante varias semanas, sería necesario revisar qué está provocando la situación, si, por el contrario, se observa un cumplimiento adecuado y las herramientas son utilizadas correctamente, puede considerarse la posibilidad de ampliar progresivamente la propuesta, de esta manera, los indicadores se convierten en un apoyo para la gestión, pero no reemplazan el criterio de las personas responsables del proyecto.

## **2.12. Gestión de riesgos del proyecto**

Todo proyecto puede enfrentarse a situaciones que dificulten el cumplimiento de sus objetivos. Por esta razón, dentro de la propuesta se consideró la gestión de riesgos como una actividad necesaria para anticipar posibles dificultades y establecer acciones que permitan responder de manera oportuna.

En este proyecto, los riesgos no se relacionan únicamente con el cumplimiento de las actividades o con las herramientas documentales. También pueden estar asociados con factores humanos, como la falta de claridad en las responsabilidades, dificultades de comunicación, poca participación o resistencia frente a nuevas formas de trabajo, desde lo aprendido en el seminario, gestionar los riesgos implica identificar situaciones que pueden afectar el proyecto, valorar sus posibles consecuencias y tomar decisiones para reducir su impacto. Por ello, se plantea que esta gestión sea realizada de manera preventiva y no solamente cuando el problema ya se haya presentado.

### 2.12.1. Identificación de los riesgos

A partir de las características de la propuesta, se identificaron algunos riesgos que podrían presentarse durante su desarrollo, para organizar la gestión de los posibles eventos que podrían afectar el proyecto, se realizó una identificación inicial de riesgos teniendo en cuenta factores relacionados con las responsabilidades, la comunicación, la participación del personal y el cumplimiento de las actividades, la matriz de riesgos propuesta se presenta en la Tabla 9.

La valoración permite identificar aquellos riesgos que requieren mayor atención durante el desarrollo del proyecto. En particular, la falta de claridad en las responsabilidades, las dificultades de comunicación y el incumplimiento de actividades pueden afectar directamente la coordinación del equipo, por lo que requieren acciones preventivas y seguimiento.

**Tabla 9.**

*Matriz de riesgos del proyecto*

| <i>Riesgo identificado</i>                 | <i>Probabilidad</i> | <i>Impacto</i> | <i>Nivel de riesgo</i> | <i>Acción de respuesta</i>                             | <i>Responsable</i>                        |
|--------------------------------------------|---------------------|----------------|------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Falta de claridad en las responsabilidades | 3                   | 4              | 12                     | Revisar y comunicar nuevamente las funciones asignadas | Coordinador                               |
| Dificultades en la comunicación            | 3                   | 4              | 12                     | Establecer canales y acuerdos claros de comunicación   | Coordinador                               |
| Baja participación del personal            | 2                   | 4              | 8                      | Fortalecer el acompañamiento y explicar los beneficios | Coordinador / representante de la empresa |
| Resistencia al uso de nuevas herramientas  | 3                   | 3              | 9                      | Realizar capacitación y escuchar las inquietudes       | Coordinador                               |
| Herramientas documentales poco prácticas   | 2                   | 3              | 6                      | Recibir retroalimentación y realizar ajustes           | Equipo del proyecto                       |
| Incumplimiento de actividades              | 3                   | 4              | 12                     | Revisar causas y establecer acciones correctivas       | Responsable de cada actividad             |
| Dependencia de una sola persona            | 2                   | 4              | 8                      | Distribuir conocimiento y responsabilidades            | Coordinador                               |
| Falta de seguimiento                       | 2                   | 4              | 8                      | Establecer revisiones periódicas e indicadores         | Coordinador                               |

*Nota.* Elaboración propia a partir del análisis de las situaciones que podrían afectar el desarrollo de la propuesta. La valoración utiliza una escala de 1 a 5 para probabilidad e impacto

### 2.12.2. Riesgos relacionados con las personas

Uno de los aspectos más importantes de esta matriz es que varios de los riesgos identificados están relacionados directamente con la gestión de personas, por ejemplo, cuando una responsabilidad no está claramente definida, puede ocurrir que una actividad no sea realizada porque cada persona considera que corresponde a otra. Esta situación no necesariamente significa falta de compromiso; también puede ser consecuencia de una comunicación poco clara o de una asignación inadecuada de funciones, de igual manera, la resistencia al uso de nuevas herramientas puede aparecer cuando las personas no comprenden el propósito del cambio o consideran que este representa una carga adicional, por esta razón, la gestión del riesgo debe

estar acompañada de habilidades como liderazgo, comunicación, escucha activa, negociación y manejo de conflictos.

### **2.12.3. Respuesta frente a los riesgos**

La respuesta a los riesgos se plantea principalmente desde la prevención. Esto significa que, cuando sea posible, se buscará actuar antes de que una situación genere consecuencias importantes, por ejemplo, si se identifica que una persona no tiene claridad sobre su responsabilidad, se puede realizar una explicación adicional antes de que se produzca un incumplimiento, de la misma manera, si durante el piloto se observa que una herramienta resulta difícil de utilizar, se puede ajustar antes de ampliar su aplicación, esta forma de actuar permite que la gestión de riesgos esté relacionada con la toma de decisiones, ya que el equipo deberá analizar cada situación y determinar qué respuesta resulta más conveniente.

### **2.12.4. Seguimiento de los riesgos**

Los riesgos identificados deberán revisarse durante las diferentes etapas del proyecto, debido a que su nivel puede cambiar a medida que se desarrollan las actividades, por ejemplo, un riesgo relacionado con la resistencia al cambio puede ser mayor al inicio de la implementación y disminuir después de realizar la capacitación y el acompañamiento. Por ello, se propone revisar periódicamente:

- ✓ Si el riesgo continúa presente.
- ✓ Si aumentó o disminuyó su probabilidad.
- ✓ Si cambió su posible impacto.

- ✓ Si las acciones implementadas están funcionando.
- ✓ Si aparecieron nuevos riesgos.
- ✓ Si es necesario modificar la respuesta establecida.

Este seguimiento permite mantener actualizada la gestión del proyecto y evitar que la matriz se convierta simplemente en un documento que se elabora al inicio y posteriormente deja de utilizarse.

#### **2.12.5. El papel del líder frente a los riesgos**

La gestión de riesgos también representa una oportunidad para aplicar el liderazgo. El coordinador del proyecto debe estar atento a las situaciones que puedan afectar al equipo, pero también debe evitar generar un ambiente basado en la preocupación o en la búsqueda de culpables, cuando se presenta una dificultad, resulta más útil analizar qué ocurrió, por qué ocurrió y qué se puede hacer para evitar que vuelva a suceder, esta perspectiva favorece el aprendizaje del equipo y permite que los problemas sean tratados como oportunidades de mejora.

#### **2.13. Recursos requeridos**

Para llevar a cabo la propuesta de fortalecimiento documental es necesario considerar los recursos que permitirán desarrollar las diferentes actividades planteadas. Estos recursos no se limitan a elementos físicos o tecnológicos; también incluyen a las personas que participan en el proyecto y el tiempo necesario para desarrollar las actividades.

Desde la perspectiva de la gestión de proyectos, identificar los recursos con anticipación permite organizar mejor las actividades y establecer responsabilidades, en este caso, la disponibilidad de los recursos también se relaciona con la toma de decisiones, ya que algunas actividades pueden requerir ajustes dependiendo de las condiciones reales de la organización, por esta razón, los recursos se organizaron en cuatro grupos: humanos, tecnológicos, físicos y de tiempo.

#### **2.13.1. Recursos humanos**

El recurso humano representa uno de los componentes más importantes del proyecto, debido a que son las personas quienes deben aplicar las herramientas, comunicar las dificultades y participar en las actividades de seguimiento.

Entre los principales participantes se encuentran el coordinador del proyecto, los responsables de los procesos, el personal involucrado y el representante de la empresa, cada uno tiene una función diferente, por lo que la adecuada distribución de responsabilidades resulta fundamental para evitar duplicidad de tareas o actividades sin responsable.

#### **2.13.2. Recursos tecnológicos**

Los recursos tecnológicos permitirán facilitar la elaboración, almacenamiento, actualización y consulta de la información relacionada con el proyecto, dependiendo de los recursos disponibles en la organización, podrían utilizarse computadores, herramientas ofimáticas, correo electrónico, aplicaciones de mensajería y sistemas de almacenamiento digital.

No se plantea incorporar herramientas tecnológicas complejas si no existe una necesidad concreta, la prioridad es utilizar soluciones que sean conocidas por los participantes y que puedan mantenerse posteriormente sin generar dificultades innecesarias.

### **2.13.3. Recursos físicos**

Dentro de los recursos físicos se consideran los espacios necesarios para realizar reuniones, capacitaciones y actividades de seguimiento, también pueden incluirse elementos como formatos impresos cuando sea necesario, material de apoyo para las capacitaciones y otros recursos básicos requeridos durante la implementación piloto. La selección de estos recursos dependerá de las condiciones disponibles en la empresa, procurando aprovechar principalmente los recursos existentes.

### **2.13.4. Tiempo**

El tiempo constituye un recurso importante porque las actividades del proyecto deben desarrollarse sin afectar significativamente las responsabilidades habituales del personal, por ello, se propone organizar las actividades de manera gradual, priorizando aquellas que tengan mayor relación con los objetivos del proyecto, las reuniones y capacitaciones deberán programarse previamente para facilitar la participación de las personas involucradas. La administración adecuada del tiempo también hace parte de la gestión del proyecto, ya que permite establecer prioridades y evitar que las actividades se acumulen.

Para organizar los recursos necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades, se realizó una clasificación de acuerdo con su naturaleza y función dentro del proyecto. Los recursos requeridos se presentan en la Tabla 10.

Como se observa en la Tabla 10, el proyecto requiere principalmente recursos que ya pueden encontrarse disponibles dentro de la organización. Esto permite plantear una propuesta viable y evita depender inicialmente de inversiones elevadas en tecnología o infraestructura.

**Tabla 10.**

*Recursos requeridos para el desarrollo del proyecto*

| Tipo de recurso | Recurso requerido            | Uso dentro del proyecto                               | Responsable de gestión      |
|-----------------|------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Humano          | Coordinador del proyecto     | Planificar, coordinar y realizar seguimiento          | Representante de la empresa |
| Humano          | Responsables de los procesos | Ejecutar actividades y utilizar herramientas          | Coordinador                 |
| Humano          | Personal involucrado         | Participar en capacitación y aplicación               | Responsable del proceso     |
| Humano          | Representante de la empresa  | Facilitar la implementación y apoyar decisiones       | Empresa                     |
| Tecnológico     | Computador                   | Elaboración y gestión de documentos                   | Equipo del proyecto         |
| Tecnológico     | Herramientas ofimáticas      | Diseño, actualización y seguimiento de formatos       | Coordinador                 |
| Tecnológico     | Correo o mensajería          | Comunicación y envío de información                   | Equipo del proyecto         |
| Físico          | Espacio para reuniones       | Capacitación, reuniones y seguimiento                 | Empresa                     |
| Físico          | Material de apoyo            | Apoyar las actividades de capacitación                | Equipo del proyecto         |
| Tiempo          | Horas destinadas al proyecto | Reuniones, capacitación, implementación y seguimiento | Todos los participantes     |

*Nota.* Elaboración propia a partir de las necesidades identificadas para el desarrollo de la propuesta.

### 2.13.5. Relación entre recursos y responsabilidades

La disponibilidad de recursos debe estar acompañada de una asignación clara de responsabilidades. No es suficiente contar con una herramienta tecnológica o con un formato documental si no existe una persona encargada de utilizarlo, actualizarlo o realizar su seguimiento, por ejemplo, si se establece un registro digital para realizar seguimiento a las actividades, debe existir un responsable de mantener la información actualizada, de igual manera, si se programa una capacitación, es necesario definir quién la dirige, quién participa y quién realiza el acompañamiento posterior. Esta relación permite integrar los recursos con los contenidos trabajados en el seminario, especialmente en lo relacionado con roles, responsabilidades, liderazgo, comunicación y toma de decisiones.

#### **2.13.6. Uso eficiente de los recursos**

La propuesta busca utilizar de manera eficiente los recursos disponibles. Esto significa que antes de incorporar nuevos recursos se debería revisar qué herramientas, conocimientos y espacios ya existen en la organización y cómo pueden aprovecharse, este enfoque resulta especialmente importante para una propuesta que busca ser aplicable en un contexto real. Una solución puede ser técnicamente adecuada, pero si requiere recursos que la organización no puede mantener, su implementación podría resultar poco sostenible, por ello, se propone comenzar con recursos básicos y ampliar progresivamente aquellos que demuestren ser necesarios durante el desarrollo del proyecto.

## **2.14. Resultados y beneficios esperados**

La aplicación de la propuesta busca generar mejoras tanto en la organización de las actividades como en la manera en que las personas participan en el proyecto. Los resultados esperados se relacionan principalmente con una mayor claridad en los roles y responsabilidades, una comunicación más organizada y un mejor seguimiento de las actividades.

Uno de los principales resultados esperados es lograr que cada participante tenga mayor claridad sobre las funciones que debe desarrollar dentro de las actividades priorizadas. Esto permitiría disminuir situaciones en las que una tarea no se realiza porque no existe claridad sobre quién debe asumirla, también se espera que las herramientas documentales propuestas faciliten el registro y seguimiento de las actividades. La intención no es aumentar innecesariamente la cantidad de documentos, sino contar con instrumentos sencillos que permitan conservar información útil para la organización y apoyar la toma de decisiones.

### **2.14.1. Resultados relacionados con las habilidades gerenciales**

Debido al enfoque del informe, uno de los resultados más importantes está relacionado con la aplicación práctica de las habilidades gerenciales. A través del proyecto se espera fortalecer aspectos como:

- ✓ Liderazgo: mayor capacidad para orientar y acompañar a los participantes.
- ✓ Comunicación: mayor claridad en la transmisión de información y acuerdos.
- ✓ Trabajo en equipo: mayor coordinación entre las personas involucradas.

- ✓ Toma de decisiones: utilización de información para analizar situaciones y seleccionar alternativas.
- ✓ Manejo de conflictos: búsqueda de soluciones mediante el diálogo.
- ✓ Retroalimentación: identificación de dificultades y oportunidades de mejora.
- ✓ Gestión de responsabilidades: mayor claridad sobre las funciones asignadas.

Estos resultados representan una parte importante del aprendizaje obtenido durante el seminario, debido a que permiten llevar los conceptos estudiados a una situación organizacional concreta.

#### **2.14.2. Resultados relacionados con la organización**

Desde el punto de vista organizacional, se espera que la propuesta contribuya a mejorar la coordinación de las actividades y facilite el acceso a la información necesaria para su desarrollo, entre los principales resultados esperados se encuentran:

- ✓ Mayor claridad sobre los roles y responsabilidades.
- ✓ Mejor organización de la información generada durante las actividades.
- ✓ Mayor facilidad para realizar seguimiento a los compromisos.
- ✓ Identificación oportuna de dificultades.
- ✓ Mejor comunicación entre los participantes.
- ✓ Disponibilidad de herramientas sencillas para apoyar las actividades.
- ✓ Mayor capacidad para identificar oportunidades de mejora.

Estos resultados deberán ser revisados mediante los indicadores planteados en el apartado 2.11.

Con el propósito de relacionar los resultados esperados con los beneficios que podrían generarse para la organización, se realizó una clasificación de los principales aspectos que serían objeto de seguimiento. Esta relación se presenta en la Tabla 11.

**Tabla 11.**

*Resultados y beneficios esperados del proyecto*

| Aspecto             | Resultado esperado                            | Beneficio para la organización                        |
|---------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Roles               | Mayor claridad sobre las responsabilidades    | Menor confusión en la asignación de actividades       |
| Comunicación        | Información más clara y oportuna              | Mejor coordinación entre participantes                |
| Trabajo en equipo   | Mayor participación y colaboración            | Integración de conocimientos y experiencias           |
| Documentación       | Información organizada y disponible           | Mayor facilidad para consultar y realizar seguimiento |
| Seguimiento         | Control periódico de las actividades          | Identificación oportuna de dificultades               |
| Toma de decisiones  | Decisiones apoyadas en información            | Mejor capacidad de respuesta                          |
| Mejora continua     | Identificación y seguimiento de oportunidades | Fortalecimiento progresivo de los procesos            |
| Gestión de personas | Mayor acompañamiento durante el proyecto      | Mejor adaptación a los cambios propuestos             |

*Nota.* Elaboración propia a partir de los objetivos, actividades e indicadores definidos para la propuesta.

Los resultados presentados corresponden a expectativas asociadas con la aplicación de la propuesta y no deben interpretarse como resultados ya obtenidos. Su comprobación dependerá de la implementación y del seguimiento posterior mediante los indicadores definidos.

### **2.14.3. Beneficio para las personas involucradas**

Además de los beneficios para la organización, la propuesta puede generar beneficios para las personas que participan en las actividades, contar con responsabilidades claramente definidas puede facilitar la organización del trabajo y disminuir las dudas relacionadas con las tareas que corresponden a cada participante. Asimismo, disponer de herramientas sencillas puede facilitar el registro de información y evitar depender exclusivamente de la memoria o del conocimiento individual, el acompañamiento también puede favorecer el aprendizaje, ya que las personas tendrán la oportunidad de plantear dudas, recibir retroalimentación y participar en los ajustes de las herramientas.

En este sentido, el proyecto busca que las personas no sean consideradas únicamente como responsables de ejecutar actividades, sino como participantes activos en la construcción y mejora de la propuesta.

### **2.14.4. Beneficio para la gestión del proyecto**

Otro beneficio esperado es contar con una estructura que facilite la gestión del proyecto. La definición de responsabilidades, los mecanismos de comunicación, los indicadores y la gestión de riesgos proporcionan elementos que pueden ayudar al coordinador a tener una visión más organizada del avance, esto permite que las decisiones no dependan únicamente de situaciones que ya hayan generado problemas. El seguimiento periódico puede facilitar la identificación temprana de dificultades y la búsqueda de alternativas.

## **2.15. Análisis y oportunidades de mejora**

El desarrollo de la propuesta permitió reconocer que la gestión de un proyecto no depende únicamente de establecer actividades y elaborar herramientas, también requiere comprender la manera en que las personas participan, se comunican y asumen las responsabilidades asignadas, esta perspectiva permitió relacionar los contenidos aprendidos durante el seminario con una situación organizacional concreta en Alimentos L'Artisan. Uno de los principales aspectos identificados es la importancia de establecer claramente los roles y responsabilidades desde el inicio. Cuando las funciones no están suficientemente definidas, pueden presentarse confusiones, duplicidad de esfuerzos o actividades que no tienen un responsable claramente identificado, por esta razón, una oportunidad de mejora consiste en revisar periódicamente las responsabilidades y ajustarlas cuando las condiciones del proyecto cambien, también se reconoce que la comunicación debe mantenerse durante todas las etapas. No basta con comunicar las instrucciones al inicio del proyecto; es necesario generar espacios para conocer los avances, dificultades y opiniones de las personas involucradas. En este sentido, la comunicación puede convertirse en una herramienta para prevenir problemas y facilitar la toma de decisiones.

### **2.15.1. Oportunidades relacionadas con las habilidades gerenciales**

El análisis realizado permite identificar varias oportunidades de fortalecimiento relacionadas con las habilidades gerenciales.

- ✓ **Liderazgo:** Una primera oportunidad consiste en fortalecer un liderazgo basado en el acompañamiento. La persona encargada de coordinar el proyecto debe orientar al equipo, pero también permitir que los participantes expresen sus ideas y propongan soluciones. Esto puede contribuir a generar mayor participación y facilitar la adaptación frente a los cambios que puedan surgir durante la implementación.
- ✓ **Comunicación:** La comunicación puede fortalecerse mediante espacios periódicos de seguimiento y canales claramente definidos, esto permitiría reducir la posibilidad de que una dificultad no sea comunicada oportunamente, además, se recomienda mantener una comunicación sencilla, evitando utilizar procedimientos o instrucciones innecesariamente complejos.
- ✓ **Trabajo en equipo:** El proyecto también presenta una oportunidad para fortalecer el trabajo colaborativo, las personas que desarrollan directamente las actividades poseen conocimientos derivados de su experiencia, por lo que su participación puede aportar información importante para mejorar las herramientas y procedimientos.
- ✓ **Toma de decisiones:** Otra oportunidad consiste en utilizar de manera conjunta la información obtenida mediante los indicadores, la retroalimentación y el seguimiento de los riesgos, esto permitiría que las decisiones se fundamenten tanto en los datos disponibles como en la experiencia de las personas involucradas.

### **2.15.2. Oportunidades relacionadas con la documentación**

En cuanto al componente documental, una de las principales oportunidades consiste en evitar que la organización genere documentos que no tengan una utilidad clara, por esta razón, antes de crear una nueva herramienta se debería identificar qué necesidad pretende solucionar, quién la utilizará y qué decisión o actividad apoyará la información registrada, también sería conveniente revisar periódicamente los formatos existentes.

Una herramienta que inicialmente resulta útil puede requerir modificaciones con el paso del tiempo debido a cambios en las actividades o en las responsabilidades.

### **2.15.3. Oportunidades de mejora identificadas**

A partir del análisis realizado durante el desarrollo de la propuesta, se identificaron diferentes oportunidades que podrían contribuir al fortalecimiento progresivo del proyecto, estas oportunidades se relacionan tanto con la gestión de las personas como con las herramientas y mecanismos de seguimiento. Las principales oportunidades de mejora se presentan en la Tabla 12.

Las oportunidades identificadas no deben entenderse como deficiencias definitivas de la organización, sino como aspectos que podrían ser revisados durante una eventual implementación, su importancia radica en que permiten anticipar situaciones y establecer acciones que faciliten el fortalecimiento progresivo de la propuesta.

**Tabla 12.***Oportunidades de mejora de la propuesta*

| Aspecto                   | Situación a mejorar                                    | Oportunidad propuesta                                     |
|---------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Roles y responsabilidades | Posibles confusiones sobre las funciones               | Revisar y actualizar periódicamente las responsabilidades |
| Comunicación              | Información que podría no llegar oportunamente         | Mantener canales y espacios de comunicación definidos     |
| Liderazgo                 | Necesidad de acompañar al personal durante los cambios | Fortalecer el liderazgo participativo                     |
| Trabajo en equipo         | Diferentes niveles de participación                    | Promover espacios de colaboración y retroalimentación     |
| Herramientas documentales | Posibilidad de formatos poco prácticos                 | Revisar y simplificar las herramientas                    |
| Seguimiento               | Dificultad para identificar desviaciones a tiempo      | Utilizar indicadores y revisiones periódicas              |
| Gestión de riesgos        | Aparición de situaciones no previstas                  | Actualizar periódicamente la matriz de riesgos            |
| Mejora continua           | Cambios que pueden quedar sin seguimiento              | Registrar las acciones y verificar sus resultados         |

*Nota.* Elaboración propia a partir del análisis de la propuesta y de los elementos desarrollados durante el proyecto.

**2.15.4. Proyección de la propuesta**

Una vez realizada la implementación piloto y aplicados los ajustes correspondientes, la propuesta podría ampliarse gradualmente a otros procesos de la organización, sin embargo, esta ampliación debería realizarse de manera progresiva. Antes de incorporar nuevas actividades, sería conveniente revisar los resultados del piloto, las observaciones del personal y el comportamiento de los indicadores., esta forma de crecimiento permitiría que la organización aprenda de la experiencia inicial y evite implementar demasiados cambios simultáneamente.

La propuesta también podría evolucionar con el tiempo hacia un sistema de seguimiento más estructurado, incorporando nuevas herramientas únicamente cuando exista una necesidad identificada.

## Figuras y tablas

### Lista de figuras

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Relación entre la situación identificada y el planteamiento del proyecto ..... | 26 |
| Figura 2. Etapas de implementación de la propuesta.....                                  | 51 |
| Figura 3. Ciclo de mejora continua aplicado al seguimiento del proyecto .....            | 63 |

### Lista de tablas

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Alcance del proyecto.....                                   | 32 |
| Tabla 2. Matriz de priorización de procesos.....                     | 34 |
| Tabla 3. Aplicación de habilidades gerenciales en el proyecto.....   | 41 |
| Tabla 4. Matriz de comunicación del proyecto.....                    | 44 |
| Tabla 5. Herramientas documentales propuestas para el proyecto ..... | 47 |
| Tabla 6. Roles y responsabilidades durante la capacitación.....      | 52 |
| Tabla 7. Criterios para la evaluación del piloto.....                | 59 |
| Tabla 8. Indicadores de seguimiento del proyecto.....                | 61 |
| Tabla 9. Matriz de riesgos del proyecto.....                         | 66 |
| Tabla 10. Recursos requeridos para el desarrollo del proyecto.....   | 71 |
| Tabla 11. Resultados y beneficios esperados del proyecto.....        | 75 |
| Tabla 12. Oportunidades de mejora de la propuesta.....               | 80 |

## **Conclusiones**

La aplicación de los conocimientos adquiridos en el Seminario de Gestión de Proyectos y Habilidades Gerenciales permitió comprender que el desarrollo de un proyecto no depende únicamente de la planificación de actividades, sino también de la manera en que se lideran las personas y se organizan sus responsabilidades.

El ejercicio realizado en Alimentos L'Artisan permitió reconocer la importancia de establecer roles y responsabilidades claros, ya que esto facilita la coordinación del equipo y permite que cada participante conozca cuál es su aporte dentro del proyecto, también se evidenció la importancia de habilidades como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la retroalimentación, estas competencias permiten afrontar las situaciones que pueden presentarse durante el desarrollo de un proyecto y favorecen un ambiente de participación y colaboración.

Finalmente, el ejercicio permitió llevar la teoría del seminario a un contexto organizacional, comprendiendo que las herramientas de gestión son realmente útiles cuando están acompañadas de personas comprometidas, una comunicación adecuada y un liderazgo capaz de orientar el proyecto hacia el cumplimiento de sus objetivos.

## Referencias

Avença, I., Domingues, L., & Carvalho, H. (2024). Do the project manager's soft skills foster knowledge sharing? *Project Leadership and Society*, 5, Article 100139.

<https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100139>

Jokanović Đajić, M., Ciric Lalic, D., Vujičić, M. D., Stankov, U., Petrovic, M., & Đurić, Ž. (2024). Development and validation of the project manager skills scale (PMSS): An empirical approach. *Heliyon*, 10(3), e25055. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25055>

Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., Tello, M., Lasio, V., & Armijos, A. (2023). How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature review. *PLOS ONE*, 18(12), e0295417. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295417>

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2026). *Pulse of the Profession® 2026: Driving success in complex projects: From navigating tasks to navigating systems*. Project Management Institute.

Stoppels, J., Bosch-Rekveltdt, M., Mooi, H. G., & Bakker, H. (2026). Roles and responsibilities in project steering committees. *Project Management Journal*, 57(4), 497–513.

<https://doi.org/10.1177/87569728251406593>

Winiarska, M. J. (2026). The evolution of the project manager's competencies: A systematic literature review. *Central European Management Journal*, 1–21. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-09-2025-0283>