



**DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA CONSULTORÍA Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS DE JIRA ATlassian EN EL ÁREA DE AMS DE SOFTTEK**

**Autores**

**Nelson Stiven Espinosa Daza  
Xiomara Tatiana Rodríguez Corredor**

**Docente**

**Sebastián Alberto Peláez Gómez**

**Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano  
Facultad de Ingeniería  
Trabajo De Grado  
Bogotá, 2025**

## **Contenido**

Contenido.....	2
Caracterización del Problema .....	6
Enunciado del Problema .....	6
Justificación.....	7
Alcance .....	8
Viabilidad y limitaciones .....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos .....	9
Pregunta de investigación.....	13
Propuesta .....	13
Recolección de datos .....	15
Declaración de Conflicto de Intereses y Compromiso Ético.....	15
Fases de la EDT .....	18
Hitos Clave del Proyecto.....	21
Cronograma.....	21
Marco teórico .....	23
Marco conceptual .....	23
Gestión de Proyectos en Tecnología.....	23
Conceptos Clave en la Gestión de Proyectos .....	23

Metodologías Ágiles y Tradicionales para la Gestión de Proyectos de Tecnologías de Información.....	24
Modelos de Gestión de Proyectos .....	24
Modelos de Gestión de Aplicaciones (AMS).....	25
Marco legal.....	26
Estado del arte .....	27
Desarrollo metodológico.....	30
Objetivo 1 .....	30
Objetivo 2.....	39
Objetivo 3.....	41
Objetivo 4.....	46
Objetivo 5.....	52
Anexos.....	59
Anexo 1 .....	59
Anexo 2 .....	62
Anexo 3 .....	63
Bibliografía .....	66

### **Índice de tablas**

Tabla 1 Viabilidad y Limitaciones- Elaboración fuente propia.....	8
Tabla 2 Objetivos- Elaboración fuente propia .....	13

Tabla 3 Participantes- Elaboración fuente propia .....	14
Tabla 4 Declaración de Conflicto de Intereses y Compromiso Ético- Elaboración fuente propia.....	18
Tabla 5 Datos del documento- Elaboración fuente propia.....	19
Tabla 6 Fases de la EDT- Elaboración fuente propia .....	21
Tabla 7 Hitos- Elaboración fuente propia .....	21
Tabla 8 Fases del cronograma- Elaboración fuente propia.....	23
Tabla 9 Marco legal - Elaboración fuente propia.....	27
Tabla 10 Análisis de brechas - Elaboración fuente propia.....	32
Tabla 11 Hallazgos y análisis de resultados - Elaboración fuente propia.....	33
Tabla 12 Descripción de roles y responsabilidades- Elaboración fuente propia .....	43
Tabla 13 Escenario 1: Proyecto con dos o más productos Atlassian + Complementos - Elaboración fuente propia .....	43
Tabla 14 Escenario 2: Proyecto con 1 producto Atlassian + Múltiples complementos....	44
Tabla 15 Escenario 3: Proyecto de solo complementos / Plugins- Elaboración fuente propia .....	44
Tabla 16 Mecanismo de elección de escenarios - Elaboración fuente propia.....	45
Tabla 17 Desarrollo de matriz de roles y responsabilidad (RACI) - Elaboración fuente propia.....	45
Tabla 18 Variables presupuestales - Elaboración fuente propia .....	47
Tabla 19 Plantilla de presupuesto estándar - Elaboración fuente propia .....	48
Tabla 20 Estimación de costos por Fase - Elaboración fuente propia .....	48
Tabla 21 Control financiero - Elaboración fuente propia .....	48

Tabla 22 Visualización con semáforos - Elaboración fuente propia.....	49
Tabla 23 Modelo de cambios no previstos- Elaboración fuente propia.....	50
Tabla 24 Valores internos por Rol y AT - Elaboración fuente propia .....	51
Tabla 25 Ejemplos de KPIs - Elaboración fuente propia.....	53
Tabla 26 Seguimiento de evaluaciones periódicas - Elaboración fuente propia.....	54
Tabla 27 Plantilla Base- Informe de Evaluación del modelo de Gestión de Proyectos - Elaboración fuente propia .....	64
Tabla 28 Plantilla KPIs del proyecto- Elaboración fuente propia.....	64
Tabla 29 Plantilla OKRs - Elaboración fuente propia .....	64
Tabla 30 Plantilla propuesta de mejora.....	65

### **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1 Sinfonía del flujo – Elaboración fuente propia .....	40
--	----

## **Caracterización del Problema**

El área de Application Management Services (AMS) de Softtek se enfrenta a un desafío significativo debido a la falta de un modelo de trabajo estandarizado y documentado para la gestión de proyectos de Jira Atlassian. Actualmente, no existe una guía clara que permita a los Business relationship manager (BRM), Service Managers, líderes y consultores a ejecutar de manera consistente los proyectos desde su fase de inicio hasta su finalización. Esta falta de estandarización ha llevado a problemas como ineficiencias en la asignación de recursos, demoras en la planificación y ejecución, dificultades en la gestión de presupuestos y reuniones de kickoff.

Según (Anderson, 2020) la falta de procesos definidos en la gestión de proyectos de tecnología genera variabilidad en los resultados y disminuye la capacidad de los equipos para cumplir con los plazos y presupuestos acordados. Esto es especialmente problemático en proyectos de alta complejidad como los de implementación de herramientas Atlassian que tienen un costo bastante alto en licencias, plugins y estimaciones del tiempo, que requieren una coordinación precisa entre múltiples equipos y roles dentro de la organización.

A medida que Softtek continúa expandiéndose y tomando proyectos más complejos, la ausencia de una estructura clara para guiar el proceso de consultoría y gestión está causando sobrecostos, insatisfacción del cliente y dificultades en la escalabilidad de los proyectos. Por tanto, es fundamental desarrollar un modelo estándar que mejore la eficiencia operativa y asegure el cumplimiento de los objetivos.

## **Enunciado del Problema**

El área de AMS “Jira Atlassian” está generando impactos a gran escala en la ejecución de los proyectos como la ineficiencia en la asignación de recursos, ya que la falta de un marco estandarizado dificulta la correcta distribución de tareas y recursos en proyectos vigentes y a futuro, llevando una sobrecarga de trabajo en algunos miembros del equipo y subutilización de otros; la falta de planificación y ejecución de los proyectos, sin una metodología clara, los equipos enfrentan desafíos en la coordinación de las actividades del proyecto, lo que genera retrasos en la

entrega de resultados y afecta la calidad de los mismos; Otro impacto importante es la dificultad en la gestión de presupuestos, se identifica que la ausencia de procesos estandarizados complica la estimación y el control de costos, provocando sobrecostos y desviaciones financieras ya que el gross margin “Margen bruto” no tiene el porcentaje adecuado de las ganancias de cada proyectos efectuado.

### **Justificación**

Con la expansión de Softtek y las tendencias organizacionales del siglo XXI, la compañía enfrenta la creciente complejidad de los proyectos que gestiona. El área de Application Management Services (AMS) de Softtek carece de un modelo estandarizado para la gestión de proyectos de Jira Atlassian, lo que ha llevado a múltiples desafíos, como una ejecución ineficiente de los proyectos, falta de claridad en la asignación de roles y responsabilidades, y dificultades en la gestión de presupuestos y reuniones de kickoffs. Esta situación ha derivado en retrasos, sobrecostos y una disminución de la calidad en la entrega de los proyectos, impactando negativamente la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

La implementación de una metodología especializada mediante la herramienta Jira Atlassian requiere una coordinación precisa y una clara definición de roles dentro de la organización. Esto permitirá a los BRM, Service Managers, líderes y consultores contar con una guía clara y precisa, optimizando la ejecución de proyectos y garantizando una asignación eficiente de responsabilidades. Además, establecerá procedimientos estandarizados y plantillas para la documentación clave del proyecto, mejorará la planificación financiera mediante un proceso de presupuestación eficiente, y fomentará una cultura de mejora continua.

El desarrollo y la puesta en marcha de esta nueva metodología no solo resolverán los problemas actuales, sino que también permitirán a Softtek adaptarse mejor a la creciente complejidad de los proyectos, asegurando una gestión más eficiente que cumpla con los objetivos, mantenga la calidad y mejore la satisfacción del cliente. Este enfoque permitirá a la compañía continuar su expansión mundial de manera efectiva y sostenible, impulsando su éxito a largo plazo.

Implementar metodologías como SAFe (Scaled Agile Framework) y Agile puede ser particularmente beneficioso; Ya que SAFe proporciona un enfoque estructurado para escalar prácticas ágiles a nivel de toda la organización, facilitando la coordinación entre múltiples equipos

y asegurando que todos los miembros de la organización trabajen hacia objetivos comunes, mientras que la **Agile**, por otro lado, fomenta la flexibilidad y la adaptabilidad al permitir iteraciones rápidas y ajustes continuos en función del feedback del cliente y los resultados del proyecto.

Estas metodologías contribuirán a una gestión más eficiente al mejorar la planificación, la ejecución y la colaboración entre equipos, manteniendo la calidad y adaptándose rápidamente a los cambios. Con SAFe y Agile, Softtek podrá gestionar proyectos de manera más efectiva, cumplir con los objetivos establecidos y mejorar la satisfacción del cliente, asegurando una expansión mundial efectiva y sostenible, mientras aborda los desafíos actuales y futuros de manera ágil y estructurada.

### **Alcance**

El alcance del proyecto planteado consiste en desarrollar e implementar una metodología estandarizada para la gestión de proyectos de Jira Atlassian en el área de AMS de Softtek, que permita optimizar la planificación, ejecución y control de los proyectos, mejorando la asignación de recursos, la documentación, la gestión de presupuestos y la evaluación del desempeño.

### **Viabilidad y limitaciones**

Viabilidad del Proyecto	Limitaciones del Proyecto
Softtek posee experiencia en Jira Atlassian y gestión de proyectos, lo que facilita la implementación.	Los equipos podrían mostrar resistencia a adoptar nuevos procesos o metodologías, lo que podría ralentizar la implementación.
La organización muestra un claro interés en estandarizar y mejorar la gestión de proyectos, lo que respalda la implementación.	La asignación clara de roles y responsabilidades podría ser desafiante debido a la diversidad de proyectos y equipos.
La infraestructura tecnológica necesaria está disponible y la organización ya utiliza Jira Atlassian.	La metodología debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a proyectos diversos, lo que podría generar dificultades de implementación.

*Tabla 1 Viabilidad y Limitaciones- Elaboración fuente propia*

### **Objetivo General**

Constituir una metodología estándar para la consultoría y gestión de proyectos de la compañía Softtek, en el área de AMS, mediante la herramienta Jira Atlassian que optimice la

ejecución de los proyectos y brinde una guía clara y precisa para BRM, Service Managers, líderes y consultores en la planificación, ejecución y finalización de los mismos.

### **Objetivos Específicos**

1. Establecer un ciclo de vida detallado para la gestión de proyectos de Jira Atlassian en el área de AMS, que abarque todas las fases desde el kickoff hasta la finalización.
2. Plantear un proceso eficiente para la documentación clave del proyecto que incluya la creación de plantillas para actas de reunión, planes de trabajo, presupuestos y cronogramas.
3. Especificar desde el proyecto la definición de roles y responsabilidades de los principales participantes, y generar un mecanismo para entender cuáles son los roles que se deben vincular para cada proyecto, asegurando una asignación clara y adecuada de funciones que facilite la coordinación y el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
4. Realizar un modelo para generar un presupuesto estándar que contemple las diversas variables y necesidades específicas de los proyectos de Jira Atlassian, facilitando una estimación precisa de costos y un control financiero eficiente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
5. Diseñar un procedimiento de control y evaluación del modelo de gestión de proyectos, basados en “KPI’S” u “OKR’s” que incluya la recopilación y análisis de resultados, así como la retroalimentación de los equipos involucrados, garantizando un monitoreo continuo y la mejora del desempeño del modelo de gestión.

### OBJETIVO 1

1. Establecer un ciclo de vida detallado para la gestión de proyectos de Jira Atlassian en el área de AMS, que abarque todas las fases desde el kickoff hasta la finalización.

#### Alcance

Crear un ciclo de vida que cubra todas las fases de un proyecto (desde el kickoff hasta la finalización) con descripciones claras de actividades.

#### Producto Esperado

Un documento que detalle el ciclo de vida de los proyectos con fases definidas.

#### Actividades

1. Investigar las prácticas de gestión de proyectos en Jira Atlassian y revisar cualquier documentación interna o guías que existan en AMS.
2. Realizar entrevistas con los principales involucrados en la gestión de proyectos (Business Relationship Managers, Service Managers, Líderes y Consultores) para recopilar información sobre sus necesidades, experiencias y expectativas del ciclo de vida del proyecto.
3. Crear un diagrama que detalle las fases del ciclo de vida, desde el kickoff hasta la finalización, especificando las actividades claves en cada fase:
  - Inicio del Proyecto (Kickoff)
  - Planificación
  - Ejecución
  - Monitoreo y Control
  - Cierre
4. Documentar las actividades y entregables de cada fase

### OBJETIVO 2

2. Plantear un proceso eficiente para la documentación clave del proyecto que incluya la creación de plantillas para actas de reunión, planes de trabajo, presupuestos y cronogramas.

#### Alcance

Establecer plantillas para actas de reunión, planes de trabajo, presupuestos y cronogramas, y definir procedimientos claros para cada fase del proyecto.

#### Producto Esperado

Plantillas estandarizadas aprobadas y procedimientos documentados para la correcta gestión de la documentación en los proyectos.

#### Actividades

1. Revisión de documentación actual y análisis de necesidades
2. Investigación de estándares y mejores prácticas de documentación
3. Desarrollo de plantillas iniciales para actas de reunión, planes de trabajo, presupuestos y cronogramas
4. Definición de procedimientos claros para cada fase del proyecto
5. Revisión y validación de las plantillas y procedimientos con los stakeholders
6. Aprobación de las plantillas y procedimientos
7. Documentación y distribución de las plantillas y procedimientos
8. Capacitación sobre el uso de las plantillas y procedimientos

### OBJETIVO 3

3. Especificar desde el proyecto la definición de roles y responsabilidades de los principales participantes, y generar un mecanismo para identificar los roles que se deben vincular para cada proyecto, asegurando una asignación clara y adecuada de funciones que facilite la coordinación y el cumplimiento de los objetivos del proyecto

#### Alcance

Definir claramente los roles de cada miembro del equipo y establecer un mecanismo para vincular los roles adecuados a cada proyecto.

#### Producto Esperado

Un documento con la definición clara de roles y responsabilidades, con un mecanismo de asignación para cada fase del proyecto.

#### Actividades

1. Identificación de roles clave dentro del ciclo de vida del proyecto
2. Descripción de roles y responsabilidades
3. Definición de un mecanismo de asignación de roles
4. Desarrollo de una matriz de roles y responsabilidades
5. Revisión y validación con los stakeholders
6. Establecimiento de procedimientos de comunicación y coordinación entre roles
7. Documentación final y distribución
8. Capacitación sobre la asignación de roles y responsabilidades

#### OBJETIVO 4

4. Realizar un modelo para generar un presupuesto estándar que contemple las diversas variables y necesidades específicas de los proyectos de Jira Atlassian, facilitando una estimación precisa de costos y un control financiero eficiente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

##### Alcance

Desarrollar un modelo que contemple todas las variables y necesidades específicas para estimar costos y controlar el presupuesto en cada fase del proyecto.

##### Producto Esperado

Un modelo de presupuesto estandarizado y funcional que sirva como base para todos los proyectos de Jira Atlassian

##### Actividades

1. Análisis de variables y factores clave en los proyectos de Jira Atlassian
2. Revisión de presupuestos anteriores
3. Desarrollo de una plantilla de presupuesto estándar
4. Definir un proceso para la estimación de costos en cada fase del proyecto
5. Incorporación de mecanismos de control financiero
6. Desarrollo de un modelo para ajustes en tiempo real
7. Documentación final del modelo de presupuesto estandarizado
8. Capacitación sobre el uso del modelo de presupuesto

#### OBJETIVO 5

5. Diseñar un procedimiento de control y evaluación del modelo de gestión de proyectos, basados en “KPI’S” u “OKR’s” que incluya la recopilación y análisis de resultados, así como la retroalimentación de los equipos involucrados, garantizando un monitoreo continuo y la mejora del desempeño del modelo de gestión

##### Alcance

Crear un procedimiento para la medición y evaluación del desempeño del modelo de gestión de proyectos, usando indicadores como KPIs y OKRs.

##### Producto Esperado

Un sistema de evaluación continua basado en KPIs u OKRs, con informes periódicos que reflejen el desempeño y áreas de mejora.

##### Actividades

1. Identificación de indicadores clave de desempeño (KPIs) y objetivos clave (OKRs)

2. Desarrollo de un sistema de recolección de datos
3. Definición de métodos de análisis y evaluación
4. Diseño de un proceso de retroalimentación continua
5. Implementación de reuniones de evaluación periódicas
6. Desarrollo de un informe de evaluación del desempeño
7. Ajustes y mejoras al modelo de gestión de proyectos
8. Documentación y comunicación del procedimiento de evaluación
9. Capacitación sobre el uso de KPIs y OKRs

*Tabla 2 Objetivos- Elaboración fuente propia*

### **Pregunta de investigación**

¿Puede el desarrollo de una metodología estandarizada para la gestión de proyectos de Jira Atlassian en el área de AMS de Softtek mejorar la eficiencia operativa, la asignación de los diferentes recursos y la satisfacción de los clientes?

### **Propuesta**

Para la elaboración de la propuesta, nos basamos en una metodología mixta, que combina elementos de metodologías ágiles como Agile y Safe, donde se ve reflejada la flexibilidad y adaptabilidad en el desarrollo de proyectos, junto con enfoques tradicionales como el PMBOK para la planificación y documentación.

La metodología se encuentra estructurada en etapas predefinidas para asegurar un flujo de trabajo eficiente. Comienza con la fase de iniciación, donde se definen los objetivos, alcances y requisitos del proyecto. Continúa con la fase de planificación, donde se establecen los recursos, plazos y tareas específicas. La fase de desarrollo se enfoca en la ejecución del proyecto, siguiendo las directrices establecidas. La fase de implementación, la cual asegura la adopción efectiva de dichas metodologías, garantizando de esta manera la integración y el uso adecuado de las herramientas y procesos.

Para asegurar la mejora continua, se implementa un sistema de monitoreo y control, que utiliza indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el rendimiento del proyecto en cada etapa. Este sistema permitirá identificar áreas de mejora y ajustar el proceso en tiempo real. Finalizando con el cierre.

A través del uso de esta metodología mixta, se espera optimizar la ejecución de proyectos en Softtek y proporcionar un marco sólido que permita al BRM, Service Managers, líderes y consultores trabajar de manera más efectiva, alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Grupo	Descripción
<b>Consultores (Junior y Senior)</b>	Son responsables de la planificación del proyecto. Su nivel de experiencia afecta la precisión del cronograma y la ejecución.
<b>BRM (Business Relationship Managers)</b>	Venden los productos Atlassian sin un conocimiento profundo, lo que genera problemas al ofrecer soluciones que no son adecuadas para los clientes.
<b>Service Managers</b>	Gestionan las finanzas del proyecto y las sesiones con el cliente. Un mal control puede generar desviaciones en el Gross Margin (GRM).
<b>Cientes (Ejemplo: Itaú, Occidente, Olímpica, etc.)</b>	Reciben los servicios de Softtek. Sus quejas pueden evidenciar problemas en la planificación y ejecución de proyectos.
<b>Directivos de Softtek</b>	Analizan la rentabilidad y eficiencia de los proyectos. Necesitan mejorar la toma de decisiones basada en datos reales.

*Tabla 3 Participantes- Elaboración fuente propia*

Para el desarrollo de la metodología en la gestión de proyectos de Jira Atlassian en AMS, se utilizará un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para una comprensión integral.

- **Enfoque cualitativo:** Permitirá obtener información detallada sobre la percepción de los BRM, Service Managers, líderes y consultores acerca de los desafíos actuales en la gestión de proyectos. La recolección de datos cualitativos se realizará a través de entrevistas, grupos focales y observación directa durante las fases iniciales de análisis y diseño. El objetivo es identificar patrones en los

problemas que enfrentan los equipos y cómo una metodología estandarizada podría mejorar la eficiencia.

- **Enfoque cuantitativo:** Se aplicará en la fase de implementación y evaluación, recopilando datos como tiempos de entrega, costos, uso de recursos, cumplimiento de plazos, entre otros. Se emplearán métricas de desempeño para medir la efectividad del nuevo modelo de gestión de proyectos. Estas métricas incluirán indicadores clave de rendimiento (KPI) y objetivos y resultados clave (OKR).

### Recolección de datos

- **Datos cualitativos:** Entrevistas semi-estructuradas con los principales stakeholders y miembros del equipo de proyecto, además de grupos focales.
- **Datos cuantitativos:** Análisis de datos históricos de proyectos anteriores en términos de costos, tiempos, recursos y resultados. También se emplearán encuestas de satisfacción y métricas de desempeño financiero.
- **Muestreo:** Se utilizará un **muestreo intencionado** para seleccionar a los participantes de las entrevistas y grupos focales, enfocados en aquellos con mayor experiencia en la ejecución de proyectos de Jira Atlassian. Para los datos cuantitativos, se realizará un muestreo de los proyectos gestionados en los últimos tres años.

### Declaración de Conflicto de Intereses y Compromiso Ético

**Proyecto: DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA CONSULTORÍA Y GESTIÓN DE PROYECTOS DE JIRA ATLIASSIAN EN EL ÁREA DE AMS DE SOFTTEK**

#### 1. Identificación de los Investigadores

**Nombre:** Nelson Stiven Espinosa Daza

**Nombre:** Xiomara Tatiana Rodriguez Corredor

**Cedula:** 1.024.530.597

**Cedula:** 1.057.587.121

**Fecha:**

**Fecha:**

## 2. Declaración de Conflicto de Intereses

Los investigadores declaran que no existen conflictos de interés que puedan influir en los resultados de la investigación, en el análisis de datos o en la interpretación de los resultados, ya que

\* Aseguran que no se reciben beneficios personales, financieros, o materiales derivados del estudio que puedan influir en los resultados

\* No existe tipo de relación directa con la empresa

En caso de existir algún conflicto de interés durante el desarrollo de la investigación, los investigadores se comprometen a notificarlo inmediatamente a los responsables del proyecto.

## 3. Aspectos Éticos de la Investigación

### I) Medidas de Protección de la Integridad de los Participantes

El presente proyecto tomará medidas rigurosas para garantizar la protección de la integridad física, psicológica y emocional de los participantes involucrados. Las siguientes medidas serán implementadas

**Consentimiento informado:** Los participantes recibirán una explicación clara de los objetivos del proyecto, el procedimiento a seguir, y cualquier posible riesgo involucrado. Todos los participantes deberán firmar un consentimiento informado antes de su participación.

**Confidencialidad:** Se protegerá la identidad y los datos personales de los participantes en todo momento. No se divulgarán datos que permitan identificar a los participantes sin su consentimiento explícito.

**Voluntariedad:** La participación será completamente voluntaria, y los participantes podrán retirarse en cualquier momento sin que esto afecte su relación con el proyecto ni implique ninguna penalización.

### II) Medidas para Protección de la Información Generada

La investigación asegurará la protección adecuada de toda la información generada durante el desarrollo del proyecto mediante las siguientes medidas

**Seguridad de datos:** La información recopilada será almacenada de forma segura en sistemas de gestión de datos con acceso restringido solo a los investigadores autorizados.

**Anonimización de datos:** Siempre que sea posible, los datos sensibles serán anonimizados para garantizar la privacidad de los participantes.

**Acceso controlado:** Los informes y bases de datos generadas estarán disponibles solo para los miembros del equipo de investigación, con restricciones de acceso según corresponda.

### **III) Medidas para Protección de Propiedad Intelectual y Derechos de Autor**

Se tomarán las siguientes medidas para garantizar la protección de la propiedad intelectual y los derechos de autor derivados de este proyecto

**Registro de propiedad intelectual:** Los productos, hallazgos y desarrollos resultantes de la investigación serán protegidos según las leyes de propiedad intelectual aplicables.

**Créditos y autores:** Los derechos de autor de los documentos y publicaciones derivadas de este proyecto serán otorgados a los investigadores que hayan contribuido significativamente a su realización, conforme a las normas éticas y legales.

**Licencia de uso:** En caso de compartir resultados o productos generados (como software, modelos o metodologías), se especificará la licencia de uso para asegurar que los derechos de los creadores sean respetados y que se permita su uso adecuado bajo los términos acordados.

#### **IV) Medidas para Protección del Medioambiente**

El proyecto tomará las siguientes medidas para minimizar cualquier impacto negativo en el medioambiente

**Gestión de residuos:** Se implementarán prácticas para minimizar los residuos generados por las actividades del proyecto, especialmente en cuanto a materiales no reciclables o peligrosos.

**Uso responsable de recursos:** Se priorizará el uso eficiente de recursos (energía, agua, materiales), minimizando el impacto ambiental en cada fase del proyecto.

**Cumplimiento con normativas ambientales:** Se asegurará el cumplimiento de todas las normativas y leyes locales e internacionales que regulan la protección del medioambiente durante la investigación y desarrollo del proyecto.

#### **4) Firma de los investigadores**

<b>Nombre:</b>	<b>Nombre:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>

*Tabla 4 Declaración de Conflicto de Intereses y Compromiso Ético- Elaboración fuente propia*

### **Fases de la EDT**

#### **Datos del Documento**

Campo	Información
Elaborado por	[Nombre del responsable de elaboración]
Revisado por	[Nombre de quien revisa]
Presentado por	[Nombre de quien presenta el documento]
Fecha de elaboración	[DD/MM/AAAA]
Fecha de revisión	[DD/MM/AAAA]

*Tabla 5 Datos del documento- Elaboración fuente propia*

### **Tabla EDT**

Fase del Proyecto	Actividad	Descripción
<b>Iniciación</b>	Reunión de Kickoff	Reunión inicial con todos los stakeholders clave para alinear expectativas, confirmar objetivos y comunicar el enfoque del proyecto.
	Identificación de Stakeholders	Mapeo detallado de las partes interesadas internas y externas, documentando su influencia y nivel de participación.
	Definición de Roles y Responsabilidades	Documentación clara y formal de los roles involucrados (BRM, Service Managers, Consultores, Líderes), junto con sus funciones específicas.
	Aprobación Inicial del Proyecto	Obtención de la aprobación formal del acta de inicio, plan de trabajo y asignación de recursos por parte de la dirección y stakeholders clave.
<b>Planificación</b>	Definición del Ciclo de Vida del Proyecto	Diseño y documentación de las fases del modelo de gestión, con actividades, entregables y responsables asignados.
	Desarrollo de Plantillas y Procedimientos	Elaboración de formatos estandarizados (actas, cronogramas, presupuestos, RACI, etc.) y procedimientos base de gestión.
	Modelado del Presupuesto Estándar	Construcción del modelo de presupuesto, considerando tarifas por AT, costos directos e indirectos y margen financiero (GRM).

	Estimación y Asignación de Recursos	Definición del equipo base por tipo de proyecto, considerando AT, roles y horas estimadas por fase.
	Elaboración del Cronograma	Creación de un cronograma detallado con tiempos, secuencia lógica, dependencias y fechas clave.
<b>Desarrollo</b>	Creación de Plantillas y Herramientas	Desarrollo y validación de plantillas para gestión del proyecto: cronogramas, presupuestos, control financiero, etc.
	Definición de Roles por Proyecto	Aterrizaje del modelo RACI a cada proyecto específico, considerando complejidad, tipo y duración.
	Validación del Modelo de Presupuesto	Pruebas internas y ajuste del modelo de costos y recursos según el escenario del proyecto.
	Pruebas Piloto	Implementación de la metodología en 1 o 2 proyectos reales para validar efectividad del modelo propuesto.
<b>Implementación</b>	Adopción del Modelo y Procedimientos	Aplicación formal del modelo y uso obligatorio de plantillas y flujos en todos los nuevos proyectos AMS.
	Entrenamiento a Equipos	Capacitación a BRM, Service Managers y consultores sobre uso del modelo, herramientas y automatizaciones.
	Documentación Final del Modelo	Consolidación y publicación de todos los entregables y lineamientos definitivos en Confluence o repositorio interno.
	Activación del Control Financiero	Configuración y puesta en marcha del sistema de monitoreo de presupuesto, horas, y GRM por proyecto.
<b>Monitoreo y Control</b>	Definición de KPIs y OKRs	Diseño de indicadores clave y objetivos estratégicos de desempeño para evaluar eficiencia, rentabilidad y satisfacción.
	Seguimiento de Métricas	Evaluación continua del avance real vs esperado, con semáforos de alerta, análisis y recomendaciones.
	Retroalimentación del Modelo	Recopilación de feedback postproyecto y análisis para ajustes al modelo de gestión.
<b>Cierre</b>	Evaluación Final	Revisión integral del proyecto, medición de resultados, cumplimiento de objetivos y análisis financiero.

	Lecciones Aprendidas	Consolidación de aprendizajes, buenas prácticas y errores comunes para retroalimentar futuros proyectos.
	Informe de Cierre	Elaboración del documento final de cierre con métricas, resultados, evaluación del cliente y planes de mejora.

Tabla 6 Fases de la EDT- Elaboración fuente propia

### Hitos Clave del Proyecto

Hito	Descripción	Criterio de Evaluación	Cumplido
Hito 1	Aprobación del proyecto y definición de roles	Revisión del acta de inicio y asignación formal de roles clave	✓ / ✗
Hito 2	Documentación del ciclo de vida del proyecto y cronograma	Validación del documento metodológico y cronograma por los líderes de AMS	✓ / ✗
Hito 3	Aprobación de plantillas y modelo de presupuesto	Revisión y validación por los equipos funcionales y dirección	✓ / ✗
Hito 4	Adaptación de roles específicos a los proyectos AMS	Confirmación de matrices RACI y comunicación a los equipos	✓ / ✗
Hito 5	Ejecución de pruebas piloto del modelo de gestión	Evaluación de resultados y retroalimentación de los equipos involucrados	✓ / ✗
Hito 6	Implementación general del modelo y control financiero	Verificación de uso de plantillas, procedimientos y sistema financiero activo	✓ / ✗
Hito 7	Evaluación final de indicadores y ajustes al modelo	Análisis de KPIs y OKRs, lecciones aprendidas y ajustes incorporados al modelo	✓ / ✗

Tabla 7 Hitos- Elaboración fuente propia

### Cronograma

Este cronograma define la planificación detallada para la implementación de la nueva metodología de gestión de proyectos en el área de AMS de Softtek. La propuesta se estructura en

seis fases secuenciales, desde la iniciación hasta el cierre, permitiendo una ejecución ordenada, controlada y orientada a resultados.

Cada actividad está asociada a una duración específica, con fechas de inicio y finalización definidas, lo que facilita un seguimiento riguroso del avance del proyecto. Este enfoque garantiza una gestión eficiente del tiempo, permitiendo anticipar desviaciones y tomar decisiones oportunas para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La correcta distribución de las tareas a lo largo del cronograma permite la implementación gradual del modelo, con etapas clave como la definición del ciclo de vida, la estandarización de plantillas, la validación piloto, el despliegue operativo y el cierre con retroalimentación. Este enfoque busca no solo adoptar una nueva metodología, sino también consolidarla de forma sostenible en los procesos de AMS.

A continuación, se presenta el cronograma con las actividades planificadas:

Fase	Actividad Específica	Duración	Inicio	Fin
<b>Iniciación</b>	Reunión de Kickoff	2 días	01/12/2024	02/12/2024
	Identificación de stakeholders	1 semana	03/12/2024	10/12/2024
	Definición de roles y responsabilidades	1 semana	10/12/2024	15/12/2024
	Aprobación inicial del proyecto	2 días	15/12/2024	16/12/2024
<b>Planificación</b>	Definición del ciclo de vida del proyecto	2 semanas	16/12/2024	29/12/2024
	Creación de plantillas y procedimientos	1 semana	02/01/2025	09/01/2025
	Definición del presupuesto estándar	1 semana	09/01/2025	15/01/2025
	Elaboración del cronograma detallado	1 semana	09/01/2025	15/01/2025
<b>Desarrollo</b>	Creación de plantillas y modelo de presupuesto	2 semanas	16/01/2025	30/01/2025
	Definición detallada de roles por proyecto	2 semanas	01/02/2025	15/02/2025
	Prueba del modelo en proyectos piloto	4 semanas	01/02/2025	28/02/2025

<b>Implementación</b>	Aplicación de procedimientos y plantillas	4 semanas	01/03/2025	30/03/2025
	Entrenamiento y socialización del modelo	4 semanas	01/04/2025	30/04/2025
<b>Monitoreo y Control</b>	Definición de KPIs y OKRs	2 semanas	01/05/2025	15/05/2025
	Seguimiento de métricas y desempeño	2 semanas	15/05/2025	31/05/2025
<b>Cierre</b>	Evaluación final y lecciones aprendidas	1 semana	01/06/2025	07/06/2025

*Tabla 8 Fases del cronograma- Elaboración fuente propia*

## Marco teórico

### Marco conceptual

#### Gestión de Proyectos en Tecnología

La gestión de proyectos en tecnología implica la planificación, ejecución y supervisión de proyectos complejos que requieren coordinación precisa y control riguroso. La falta de un modelo estandarizado puede resultar en ineficiencias y sobrecostos (Anderson, 2020), Un marco estandarizado ayuda a definir roles, procesos y herramientas, lo cual es crucial para proyectos de alta complejidad como los relacionados con la implementación de herramientas Atlassian.

#### Conceptos Clave en la Gestión de Proyectos

##### Ciclo de Vida del Proyecto

El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases a través de las cuales un proyecto pasa desde su inicio hasta su cierre. Incluye etapas como el inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre. La estandarización de estas fases proporciona una guía clara para la ejecución y asegura que todos los aspectos del proyecto sean cubiertos de manera sistemática (Institute P. M., A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 2021)

##### Documentación del Proyecto

La documentación clave en la gestión de proyectos incluye actas de reuniones, planes de trabajo, presupuestos y cronogramas. Una documentación adecuada asegura que todos los aspectos del proyecto estén bien definidos y que los equipos puedan seguir un procedimiento estandarizado para la ejecución y seguimiento del proyecto (Kerzner, 2017)

## **Roles y Responsabilidades**

Definir roles y responsabilidades claramente es fundamental para la coordinación efectiva dentro del equipo del proyecto. La asignación adecuada de funciones ayuda a evitar la sobrecarga de trabajo en algunos miembros del equipo y la subutilización de otros, optimizando la ejecución del proyecto.

## **Metodologías Ágiles y Tradicionales para la Gestión de Proyectos de Tecnologías de Información**

Acorde con la evolución de la gerencia de proyectos, han surgido múltiples metodologías enfocadas en esta área. Este trabajo busca explorar y analizar el impacto que las metodologías ágiles y tradicionales tienen en los proyectos de tecnologías de la información (TI). Se han seleccionado las metodologías tradicionales PMBOK y PRINCE2 y, en relación con las ágiles, se ha optado por Agile y Safe. El estudio realizado se enmarca en una metodología cuantitativa exploratoria, recolectando datos mediante investigaciones en buscadores, información en portales públicos y privados, y diversas fuentes. Esta información permitió clasificar y comparar las metodologías desde las funciones del ciclo de vida del proyecto y los aspectos más relevantes de la gestión de proyectos (Arcila Ramírez, Delgado Gélvez, Pulido De La Pava, & Orlando, 2023).

## **Modelos de Gestión de Proyectos**

### **Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**

El PMBOK es una guía desarrollada por el Project Management Institute (PMI) que describe un conjunto de prácticas estándar para la gestión de proyectos. Se centra en áreas clave como la integración, el alcance, el tiempo, el costo, la calidad, los recursos humanos, la comunicación, el riesgo y la gestión de adquisiciones (Institute P. M., A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 2021)

### **PRINCE2 (Projects in Controlled Environments)**

PRINCE2 se enfoca en la organización y control de los proyectos desde su inicio hasta su conclusión. Está basado en siete principios fundamentales: justificación comercial, aprendizaje continuo, responsabilidades y roles definidos, planificación en etapas, requisitos de referencia, gestión de la calidad, y enfoque personalizado. Esta metodología es aplicable a diversos tipos de

empresas y proyectos, permitiendo adaptar su gestión a las necesidades específicas de cada caso (GlobalSuiteSolutions, 2023).

## **SCRUM**

SCRUM es una metodología de gestión ágil que permite a los equipos trabajar de forma iterativa, gestionar tareas y visualizar el progreso a través de tableros. “Su estructura promueve la comunicación clara, flujos de trabajo transparentes y la optimización de tareas. Los artefactos principales de SCRUM son el Backlog del Producto, el Backlog de Sprint y el Incremento, los cuales guían a los equipos a lo largo del desarrollo del proyecto, facilitando la planificación, ejecución, entrega y revisión del trabajo” (Jira Atlassian, 2024)

## **KANBAN**

KANBAN es un método visual para planificar y gestionar el flujo de trabajo, representando cada tarea mediante tarjetas en un tablero. “Su objetivo es priorizar las actividades que generen valor, organizando el trabajo para evitar retrasos y mejorar la calidad del proyecto mediante la identificación y resolución de problemas en tiempo real” (Flores-Cerna, 2022)

## **Modelos de Gestión de Aplicaciones (AMS)**

### **ITIL (Information Technology Infrastructure Library)**

ITIL es una guía de buenas prácticas para la gestión de servicios TI, cubriendo infraestructura, desarrollo y operaciones para mejorar la calidad del servicio. “ITIL se define como un Sistema de Valores de Servicio (SVS), que crea valor a través de procesos, calidad, enfoque en el cliente e independencia. Sus prácticas abarcan desde la gestión estratégica hasta las técnicas, alineando los flujos de valor y procesos con los objetivos organizacionales” (GlobalSuiteSolutions, 2023)

## **DevOps**

DevOps combina prácticas, herramientas y una filosofía cultural que busca integrar y automatizar los procesos de desarrollo de software y operaciones TI. “Este enfoque promueve la colaboración, la integración continua y la automatización para mejorar la calidad y la rapidez en

la implementación del software. DevOps también se aplica a áreas no relacionadas con el desarrollo, como la seguridad, integrándola en el ciclo de vida del desarrollo” (Jira Atlassian, s.f.)

### Jira Atlassian

Jira es una herramienta de gestión de proyectos ampliamente utilizada en entornos ágiles para planificar, rastrear y gestionar el desarrollo de software. Proporciona un marco flexible que permite a los equipos adaptarse a los cambios rápidamente y trabajar de manera más colaborativa y organizada. “Jira admite metodologías como SCRUM y KANBAN y se integra fácilmente con otras herramientas de Atlassian, como Confluence y Bitbucket, mejorando la visibilidad y el control sobre los proyectos. Entre sus características destacan la personalización de flujos de trabajo, la generación de informes detallados, la gestión de incidencias y la visualización del progreso a través de tableros de trabajo, lo que facilita la toma de decisiones basadas en datos” (Jira Atlassian, 2024)

### Marco legal

En la gestión de proyectos de software, es crucial cumplir con un marco legal que incluye estándares y regulaciones para garantizar la calidad, la seguridad y la protección de datos. Normas internacionales como ISO/IEC 12207 y 15504 (SPICE) orientan el ciclo de vida del software y la evaluación de procesos, mientras que leyes de protección de datos como el GDPR y la CCPA establecen requisitos para la privacidad de la información personal. Los contratos de licencia y mantenimiento definen derechos y responsabilidades, y las leyes de protección al consumidor y comercio electrónico regulan la venta y prestación de servicios digitales. Este marco legal asegura la conformidad y eficacia en la gestión de proyectos de software.

Norma / Ley	Descripción	Aplicación	Referencia
<b>ISO/IEC 12207</b>	Define los procesos de ciclo de vida del software, incluyendo adquisición, desarrollo, operación, y mantenimiento.	Utilizado para estructurar el ciclo de vida del software de manera que se logre un producto de calidad y se gestionen adecuadamente los riesgos.	((ISO), 2017)
<b>ISO/IEC 15504 (SPICE)</b>	Proporciona un marco para evaluar y mejorar los procesos de desarrollo de software.	Usado para evaluar la madurez y la capacidad de los procesos de desarrollo en una organización, promoviendo la mejora continua.	(ISO/IEC, 2011)

<b>GDPR (Reglamento General de Protección de Datos)</b>	Reglamento de la Unión Europea que protege la privacidad y los datos personales de los ciudadanos de la UE.	Las empresas deben implementar medidas para proteger datos personales, notificar violaciones de datos y permitir que los usuarios accedan, corrijan o eliminen sus datos.	(Parliament, 2016)
<b>ISO/IEC 25010</b>	Estándar para evaluar la calidad del software, incluyendo características como funcionalidad, usabilidad, y fiabilidad.	Utilizado para definir y medir la calidad del software en función de criterios objetivos.	(ISO/IEC, 2011)
<b>CMMI (Capability Maturity Model Integration)</b>	Modelo que ayuda a las organizaciones a mejorar sus procesos de desarrollo de software y a gestionar proyectos de manera más efectiva.	Proporciona un enfoque estructurado para la mejora de procesos y la gestión de calidad.	(Institute C. , 2010)
<b>Ley de Protección al Consumidor</b>	Leyes que protegen a los consumidores contra prácticas comerciales engañosas y productos defectuosos.	Las empresas deben garantizar que sus productos y servicios sean seguros y cumplan con las descripciones proporcionadas.	(Colombia, 2011)
<b>Leyes de Comercio Electrónico</b>	Regulaciones que cubren la venta de bienes y servicios a través de internet, incluyendo requisitos de seguridad y privacidad.	Establece los procedimientos para transacciones en línea y protege a los consumidores en el entorno digital.	(Colombia, Ley 527 de 1999 (Ley de Comercio Electrónico), 1999)
<b>Política de Privacidad de Atlassian</b>	Documento que detalla cómo Atlassian recoge, usa, y protege los datos personales.	Asegura que las prácticas de manejo de datos estén en línea con regulaciones y principios de privacidad.	(Jira Atlassian, 2024)
<b>Términos de Servicio de Atlassian</b>	Acuerdo que define las reglas para el uso de los productos y servicios de Atlassian.	Establece las expectativas y responsabilidades tanto para Atlassian como para los usuarios de sus productos.	(Jira Atlassian, 2024)

Tabla 9 Marco legal - Elaboración fuente propia

### Estado del arte

La estandarización en la gestión de proyectos de TI es clave para asegurar eficiencia, calidad y coherencia. Herramientas como Jira Atlassian centralizan la gestión, automatizan procesos y mejoran la visibilidad del proyecto. Analizar la literatura sobre estas prácticas ayuda a identificar desafíos y oportunidades en la estandarización. En Softtek, los proyectos involucran a

diversos actores, como stakeholders, BRM, Service Managers y consultores. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por mantener una comunicación activa y clara, con el tiempo, esta se debilita y dificulta la alineación en las funciones del proyecto.

Es importante denotar que los proyectos de investigación en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son importantes para generar tecnologías de vanguardia que se traduzcan en soluciones para numerosos grandes desafíos sociales a través de la investigación y la innovación (I+I). Sin embargo, para garantizar que dichas soluciones sean socialmente deseables, existe un impulso concertado para la participación de diferentes partes interesadas, incluida la industria, la academia, el público y el gobierno (Jira, 2021) es importante evaluar el valor de la participación de las partes interesadas en los proyectos de investigación de TIC o referentes al dilucidar los vínculos entre las actividades de las partes interesadas y los resultados socialmente deseables.

Como lo destaca (Cooke-Davies, 2009), investigaciones previas indican que el éxito del proyecto está vinculado a la alineación entre las características específicas del proyecto, las estrategias adoptadas y el contexto en el que se implementa el proyecto, conocido como "ajuste". Sin embargo, a pesar de la variedad de "desajustes" que pueden llevar al fracaso del proyecto (Payne, 1999) existe una laguna en la literatura sobre el "desajuste en el uso" de las prácticas de gestión de proyectos. Este desajuste puede plantear desafíos adicionales, en particular cuando se trata de dirigir equipos en contextos complejos y en constante cambio, como en los proyectos colaborativos de I+D+i.

El desarrollo de investigación con métodos mixtos permite la complementariedad y mitiga el "efecto del método", lo que conduce a resultados y conclusiones más confiables (Saunders, 2019). En un muestreo de datos cuantitativos a través de un cuestionario online, que obtuvo 465 respuestas sobre el uso y la utilidad de las 35 prácticas de PM. Si bien fue posible abordar el componente cualitativo de la encuesta en una pregunta, se optó por una metodología mixta para explorar aspectos en los que la observación de las expresiones faciales y la interacción directa con los entrevistados transmiten información y sentimientos que la impersonalidad de una encuesta no puede capturar (Saunders, 2019). En consecuencia, se realizaron entrevistas semiestructuradas para explorar cualitativamente más resultados específicos de los hallazgos del cuestionario en línea, estos datos ayudan a organizaciones a establecer una metodología y procesos que guían el

desarrollo operativo y gerencial de la organización, teniendo en cuenta las áreas involucradas, el sector, y cómo se comporta la organización en los diferentes procesos.

El análisis de los datos generales del proyecto a un nivel técnico determina la mejor opción de guías y metodologías para aplicar las buenas prácticas de gestión de proyectos con un enfoque tradicional y ágil, en una propuesta que pueda aplicarse el término “híbrido”, ágil o tradicional según sea el caso. Se considera la validación en su implementación dentro de alguna industria que maneje proyectos que involucren la tecnología para poder desarrollarlos. El enfoque principal es incluir en la gestión de proyectos y de manera general el uso de las metodologías tradicionales, por ejemplo, la de “cascada” que se desarrolla en un enfoque lineal siendo muy cerrada a modificaciones durante el camino, resultando al final del proyecto esas modificaciones que pueden llegar a causar mucho caos y problemas, mismas que influyen en el éxito del proyecto. Es por eso, que se habla de la importancia de la cultura de proyectos como un tema clave para la industria de TI, aun cuando existe cierta incertidumbre del conocimiento de alguna metodología ágil que, por diversos casos de uso, es una de las más utilizadas en el mundo y mucho más en las empresas de tecnologías. (Luna, Osuna- Millan, Parra, & Cisneros, 2022)

Gracias a el PMBOOK se puede establecer unos criterios de buenas prácticas relacionadas con la gestión, la administración y la dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de 47 procesos, distribuidos en 5 macroprocesos generales.

1. **Inicio:** conformado por 2 procesos menores, cuyo fin es definir un nuevo proyecto o una nueva fase de ejecución de este, y obtener la autorización necesaria para llevarlo a cabo.
2. **Planificación:** este macroproceso incluye 24 procesos destinados a la concreción y el establecimiento de objetivos, y al diseño de las estrategias más adecuadas para lograr su consecución.
3. **Ejecución:** incluye 8 procesos implicados en el correcto desempeño, acorde a la estrategia adoptada, de las actividades definidas en el proyecto para la consecución de los fines establecidos.
4. **Control y monitorización:** once procesos se inscriben en este macroproceso, todos ellos relacionados con la supervisión y la evaluación del desempeño del proyecto.

5. **Cierre:** último macroproceso, formado por dos procesos menores, que cierra el proyecto en su totalidad o alguna fase del mismo refiriendo el grado de aceptación y la satisfacción con el resultado obtenido.

(EAE Business School Barcelona, 2023)

La revisión de la literatura muestra varias tendencias y hallazgos clave en la implementación de herramientas como Jira Atlassian para la gestión de proyectos. Según el estudio de (Raspopovic, 2015) la utilización de estas herramientas mejora significativamente la alineación del trabajo con los objetivos estratégicos de la organización, optimizando la visibilidad del progreso del proyecto y reduciendo las ineficiencias (Raspopovic, 2015). Por su parte, (Hallikainen, 202), enfatizan la importancia de adaptar las herramientas a las necesidades específicas de cada proyecto y organización, destacando la flexibilidad de Jira para soportar metodologías ágiles que permiten una mayor capacidad de respuesta ante imprevistos (Hallikainen, 202).

Adicionalmente, investigaciones recientes subrayan el valor de integrar Jira con otras herramientas como Confluence para mejorar la gestión del conocimiento y facilitar la colaboración entre equipos dispersos geográficamente (Pereira, 2022) Esta integración no solo mejora la comunicación, sino que también asegura que todos los miembros del equipo tengan acceso a la información más actualizada, un aspecto crucial para el éxito del proyecto.

A pesar de los avances en la implementación de Jira Atlassian en la gestión de proyectos, la literatura revela algunos vacíos significativos. En primer lugar, hay una falta de estudios que aborden cómo estandarizar completamente el proceso de gestión de proyectos en diferentes industrias utilizando Jira. Además, existen limitadas investigaciones que exploren la efectividad a largo plazo de estas herramientas en términos de ROI (retorno sobre la inversión) y satisfacción del cliente en proyectos de alta complejidad. También es escasa la investigación sobre las mejores prácticas para la integración de Jira con otras herramientas empresariales, más allá de Confluence.

## **Desarrollo metodológico**

### **Objetivo 1**

**Investigación de las prácticas de gestión de proyectos en Jira Atlassian y revisión de documentación interna de AMS**

Jira Atlassian es una herramienta ampliamente utilizada para la gestión de proyectos, especialmente en entornos ágiles. Permite planificar, realizar seguimiento y gestionar tareas a través de flujos de trabajo personalizables. En el contexto de AMS (Application Management Services), es fundamental alinear las prácticas internas con las recomendaciones y capacidades de la plataforma para lograr eficiencia, visibilidad y control del ciclo de vida de los proyectos.

## **Metodología de Investigación**

Para cumplir este objetivo, se desarrollaron las siguientes actividades:

- Revisión de fuentes oficiales de Atlassian.
- Análisis del uso actual de Jira dentro del entorno de AMS.
- Revisión de documentación interna disponible (guías, instructivos, flujos de trabajo, plantillas).
- Identificación de buenas prácticas y brechas actuales.

## **Prácticas recomendadas de gestión de proyectos en Jira**

- **Definición del ciclo de vida del proyecto:** Incluir etapas como Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Cierre “puede variar según el desarrollo metodológico”.
- **Uso de plantillas de proyecto:** Jira ofrece plantillas para diferentes metodologías (Scrum, Kanban, gestión de proyectos, ITSM, entre otros).
- **Configuración de tipos de issue:** Utilizar tipos jerárquicos como Épicas, Historias de Usuario, Tareas y Subtareas, y en entornos tradicionales: Iniciativas, Requerimientos y Entregables.
- **Automatizaciones:** Implementar reglas para crear subtareas, notificaciones, transiciones automáticas de estado, entre otros.
- **Uso de tableros visuales (Boards):** Para facilitar la planificación y seguimiento en tiempo real.
- **Establecimiento de roles y permisos:** Asignación de responsabilidades claras por tipo de usuario (administrador, desarrollador, PM, QA, etc.).
- **Seguimiento y reportes:** Utilización de dashboards, gadgets y paneles personalizados.

## **Documentación interna de AMS (revisión preliminar)**

La documentación interna en AMS revela una utilización parcial del potencial de Jira. Se encontraron los siguientes elementos:

- Uso de proyectos individuales por equipo o cliente.
- Flujos de trabajo adaptados a cada proyecto sin una estandarización centralizada.
- Ausencia de plantillas comunes para nuevos proyectos.
- Campos personalizados sin una nomenclatura unificada.
- Reportes e indicadores desarrollados de forma manual o en herramientas externas.

### Análisis de brechas

Aspecto	Buenas prácticas Atlassian	Situación actual en AMS	Brecha identificada
<b>Plantillas de proyectos</b>	Uso de templates predefinidos	No estandarizados	Alta
<b>Flujos de trabajo</b>	Flujos estructurados por tipo de proyecto	Flujos variados	Alta
<b>Roles definidos</b>	Service manager, Consultores, Stakeholder,	Roles no diferenciados	Media
<b>Automatización</b>	Alto nivel de automatización	Bajo	Alta
<b>Reportes</b>	Dashboards configurables	Uso limitado de dashboards	Media

*Tabla 10 Análisis de brechas - Elaboración fuente propia*

### Entrevistas con los principales involucrados en la gestión de proyectos (BRMs, Service Managers, Líderes y Consultores)

#### Objetivo

Recopilar información cualitativa desde la experiencia directa de los usuarios clave sobre la gestión de proyectos en Jira, sus necesidades, desafíos actuales y expectativas frente a un modelo estandarizado de ciclo de vida de proyecto.

#### Metodología

Se realizaron entrevistas semiestructuradas de 30 minutos a actores relevantes en los procesos de gestión de proyectos, abarcando roles como:

- Business Relationship Managers (BRMs)
- Service Managers
- Líderes de Proyecto

- Consultores funcionales y técnicos

Las preguntas se agruparon en seis bloques “Se encuentran en el anexo 2”.

## Hallazgos y análisis de resultados

Tema	Hallazgos clave
<b>Uso actual</b>	Cada área utiliza Jira a su manera, sin una guía común. La mayoría crea tareas y subtareas, pero no sigue un ciclo de vida definido.
<b>Etapas del proyecto</b>	Se reconocen etapas como Inicio, Análisis, Desarrollo, Pruebas y Cierre, pero no están formalmente documentadas ni reflejadas en los workflows.
<b>Limitaciones</b>	Falta de estandarización, duplicidad de tareas, dificultad para encontrar información, dashboards poco útiles o inexistentes.
<b>Necesidades</b>	Plantillas reutilizables, flujos comunes por tipo de proyecto, campos obligatorios al crear issues, automatización de tareas repetitivas.
<b>Reportes</b>	Desean reportes automáticos de avance, tiempos de entrega, cumplimiento de fechas, y seguimiento de tareas críticas.

*Tabla 11 Hallazgos y análisis de resultados - Elaboración fuente propia*

## Modelo de Ciclo de Vida Detallado – Gestión de Proyectos AMS con Jira Atlassian

### Fase 1: INICIO (Kickoff)

**Objetivo:** Establecer el contexto, propósito y estructura del proyecto antes de comenzar su ejecución.

#### ◆ Especificaciones detalladas:

- **Definir el objetivo del proyecto:** ¿Qué problema se busca resolver? ¿Cuál es el beneficio esperado?
- **Identificar stakeholders clave:** PMO, líder técnico, cliente, usuarios finales, AMS, QA.
- **Elaborar el acta de constitución:** Documento que formaliza el inicio del proyecto.
- **Establecer criterios de éxito.**
- **Registrar el proyecto en Jira:** Utilizando plantillas prediseñadas.
- **Configurar la estructura básica:** Crear épica “Inicio del proyecto”, registrar tareas iniciales.

#### ◆ Qué se debe tener en cuenta:

- Disponibilidad de los stakeholders para participar.
- Expectativas de alcance y tiempo desde el inicio.

- Normas corporativas de documentación y gestión.

◆ **Herramientas y complementos sugeridos:**

- Jira Software
- Confluence (para actas, matriz de interesados)
- Jira Automation (para generar subtareas iniciales automáticamente)

◆ **Entregables:**

- Acta de inicio del proyecto
- Mapa de stakeholders
- Cronograma preliminar
- Estructura del proyecto en Jira (épicas y tareas base)

## Fase 2: PLANIFICACIÓN

**Objetivo:** Definir cómo se ejecutará, controlará y cerrará el proyecto.

◆ **Especificaciones detalladas:**

- **Definir alcance funcional y técnico** con historias de usuario o tareas.
- **Desarrollar cronograma detallado:** Crear versiones/releases, sprints o milestones.
- **Asignar responsables y equipos en Jira.**
- **Gestionar riesgos iniciales:** Crear issue tipo “riesgo” o usar Confluence.
- **Estimar esfuerzo y capacidad de los recursos.**
- **Diseñar el plan de comunicaciones.**
- **Configurar dashboards de seguimiento.**

◆ **Qué se debe tener en cuenta:**

- Disponibilidad real de recursos.
- Requerimientos del cliente y prioridades.
- Capacidad del equipo técnico (velocidad de sprints si es ágil).

◆ **Herramientas y complementos sugeridos:**

- Advanced Roadmaps / BigPicture (para planificación visual)
- Tempo Planner
- Jira dashboards personalizados
- Confluence para el Plan de Proyecto

### ◆ **Entregables:**

- Plan de trabajo y cronograma
- Backlog inicial priorizado
- Matriz de riesgos
- Dashboard de seguimiento
- Roadmap visual

## **Fase 3: DISEÑO**

**Objetivo:** Proponer la solución técnica y funcional a implementar.

### ◆ **Especificaciones detalladas:**

- **Revisión de requerimientos** registrados como historias en Jira.
- **Modelado funcional y técnico:** Diagramas de flujo, wireframes, arquitectura.
- **Definición del MVP:** Funcionalidades mínimas que debe cumplir la solución.
- **Validación con cliente:** Revisiones de diseño.
- **Documentación del diseño en Confluence.**
- **Tareas por módulo, servicio o componente.**

### ◆ **Qué se debe tener en cuenta:**

- Alineación con la arquitectura tecnológica.
- Cumplimiento de estándares de calidad o normativas.
- Factibilidad técnica vs. expectativas del cliente.

### ◆ **Herramientas y complementos sugeridos:**

- Jira (para las historias de usuario y tareas técnicas)
- Confluence (documentación funcional/técnica, mockups)
- Draw.io o Lucidchart (integrados en Confluence)

### ◆ **Entregables:**

- Documentación del diseño funcional y técnico
- Historias de usuario refinadas
- Definición del MVP validada
- Wireframes y diagramas

## **Fase 4: CONSTRUCCIÓN / CONFIGURACIÓN**

**Objetivo:** Desarrollar, configurar e implementar la solución definida.

### ◆ **Especificaciones detalladas:**

- Desarrollo de funcionalidades.
- Configuración de integraciones (APIs, bases de datos, sistemas legados).
- Asignación de tareas en Jira por sprint o tablero.
- Documentación técnica del desarrollo.
- Seguimiento de avance con dashboards.
- Configuración de control de cambios y versionamiento.

### ◆ **Qué se debe tener en cuenta:**

- Políticas de seguridad, permisos y auditoría.
- Revisión de código (peer review o PR).
- Control de calidad en cada entrega parcial.

### ◆ **Herramientas y complementos sugeridos:**

- Jira Software (Scrum/Kanban board)
- Bitbucket / GitHub (control de versiones)
- Tempo Timesheets (seguimiento de tiempo)
- Jira Automation (para notificaciones o control de flujo)

### ◆ **Entregables:**

- Funcionalidades implementadas
- Documentación técnica
- Registro de versiones liberadas
- Registro de tiempo de desarrollo

## **Fase 5: PRUEBAS E IMPLEMENTACIÓN PILOTO**

**Objetivo:** Validar que la solución cumpla los requerimientos y esté lista para producción.

### ◆ **Especificaciones detalladas:**

- Definir escenarios de prueba.
- Ejecución de pruebas funcionales, de usuario, integrales.
- Gestión de incidencias encontradas.

- Evaluación de desempeño.
- Planificación de piloto con usuarios seleccionados.
- Documentar resultados en Confluence y Jira.

◆ **Qué se debe tener en cuenta:**

- Disponibilidad de ambiente controlado (staging).
- Involucrar usuarios finales desde el inicio de pruebas.
- Criterios de aceptación claros.

◆ **Herramientas y complementos sugeridos:**

- Xray for Jira (gestión de pruebas)
- Jira Service Management (incidentes)
- Confluence para resultados y evidencias

◆ **Entregables:**

- Casos de prueba y resultados
- Registro de errores/incidentes
- Informe de pruebas
- Validación de usuarios
- Aprobación del piloto

## **Fase 6: PUESTA EN PRODUCCIÓN**

**Objetivo:** Desplegar la solución funcional en el entorno productivo.

◆ **Especificaciones detalladas:**

- Checklist de despliegue.
- Ejecución del plan de paso a producción.
- Backout plan (en caso de error).
- Monitoreo post-lanzamiento.
- Gestión de tickets de soporte inicial.

◆ **Qué se debe tener en cuenta:**

- Ventana de mantenimiento autorizada.
- Respaldos previos y control de versiones.
- Comunicación a usuarios y áreas impactadas.

◆ **Herramientas y complementos sugeridos:**

- **Jira Software y JSM**
- **Statuspage (para informar interrupciones)**
- **Confluence para comunicados e instructivos**

◆ **Entregables:**

- Solución en producción
- Registro de incidencias post-release
- Informe de producción
- Checklist validado

## **Fase 7: CIERRE DEL PROYECTO**

**Objetivo:** Documentar el cierre formal del proyecto y consolidar aprendizajes.

◆ **Especificaciones detalladas:**

- Cierre de issues en Jira.
- Revisión de cumplimiento de objetivos.
- Recolección de lecciones aprendidas.
- Evaluación de satisfacción del cliente.
- Transferencia al equipo de soporte (si aplica).
- Informe final del proyecto.

◆ **Qué se debe tener en cuenta:**

- Indicadores de desempeño del proyecto (tiempo, costo, calidad).
- Retroalimentación de stakeholders.
- Disponibilidad de la documentación final.

◆ **Herramientas y complementos sugeridos:**

- Jira (estado “Closed” o “Done” para todas las tareas)
- Confluence (documentación de cierre, retrospectivas)
- Forms para encuestas de satisfacción

### ◆ **Entregables:**

- Lecciones aprendidas
- Informe de cierre
- Retroalimentación de usuarios
- Cierre de tareas y épicas

## **Objetivo 2**

La implementación de una metodología estandarizada para la gestión de proyectos en Jira Atlassian dentro del área de AMS de Softtek, ha identificado la importancia de establecer un proceso eficiente para la documentación clave de cada uno de los proyectos que se vayan a desarrollar. La necesidad de crear estándares en la documentación se debe a la ineficiencia en la planificación, ejecución y control de los proyectos, afectando la asignación de recursos, la gestión presupuestal y la comunicación con los stakeholders.

Para solucionar esta problemática, se ha realizado una previa revisión de la documentación existente, así como una investigación de mejores prácticas en metodologías ágiles. Como resultado, se han desarrollado una serie de plantillas estandarizadas que facilitarán la documentación de los proyectos, garantizando coherencia, trazabilidad y alineación con los principios Agiles.

Con la anterior información recopilada se crearon 5 tipos de plantillas que desarrollaran los siguientes objetivos.



1. **Acta de reunión:** La cuales permitirán registrar acuerdos, decisiones clave y próximos pasos en las reuniones del proyecto.
  - Revisar anexo Excel “Plantillas” Hoja 1: ACTAS
2. **Plan de trabajo:** Este permitirá definir objetivos, responsables, entregables y estrategias de ejecución del proyecto.
  - Revisar anexo Excel “Plantillas” Hoja 2: PLAN DE TRABAJO
3. **Presupuesto:** Formato estándar para estimar y dar seguimiento a los costos asociados a la ejecución del proyecto.
  - Revisar anexo Excel “Plantillas” Hoja 3: PRESUPUESTO
4. **Cronograma:** En el cual se deben establecer plazos, hitos y dependencias de las actividades claves del proyecto.
  - Revisar anexo Excel “Plantillas” Hoja 4: CRONOGRAMA
5. **Listado de asistencia:** se registran los asistentes a cada uno de los eventos para mantener el control.
  - Revisar anexo Excel “Plantillas” Hoja 5: ASISTENCIA

Con las plantillas ya unificadas, se realizó la presentación formal de las plantillas y procedimientos desarrollados a los principales stakeholders del área AMS de Softtek,

#### **Actividades realizadas:**

- Se llevó a cabo una sesión virtual con participación de los equipos interesados.
- Se presentaron las siguientes plantillas:
  - ✓ Acta de reunión
  - ✓ Plan de trabajo
  - ✓ Presupuesto del proyecto (versión técnica)
  - ✓ Cronograma técnico
  - ✓ Listado de asistencia
- Se explicaron los criterios de diseño utilizados: alineación con metodologías ágiles, estándares de documentación, automatización y trazabilidad en Jira Atlassian.

- Se abrió un espacio de retroalimentación en vivo, así como un formulario posterior para recoger sugerencias adicionales.

### **Principales resultados:**

- Los stakeholders validaron la utilidad y aplicabilidad de las plantillas para proyectos gestionados desde Jira Atlassian.
- Se recibieron observaciones menores que fueron integradas en una versión final de las plantillas, ahora marcadas como "**Versión de Calidad**".
- Se acordó el uso obligatorio de estas plantillas en los nuevos proyectos AMS a partir de XXX
- Se estableció un canal abierto para seguimiento y ajustes futuros, en caso de evolución de las necesidades del área.

### **Objetivo 3**

Este objetivo busca definir de manera clara los roles y responsabilidades de todos los participantes en los proyectos del área de AMS, así como establecer un mecanismo estructurado que permita asignar los roles adecuados según la funcionalidad, fase y complejidad de cada proyecto. Esta acción es clave para garantizar una ejecución eficiente, minimizar malentendidos y fomentar la colaboración.

### **Producto Esperado**

Se desarrollará un documento funcional que contenga:

- Definiciones detalladas de roles clave.
- Una matriz RACI (Responsable, Aprobador, Consultado, Informado).
- Un mecanismo para asignar roles por tipo de proyecto y fase.
- Procedimientos de coordinación y comunicación entre roles.
- Lineamientos para la capacitación de los involucrados.

### **Desarrollo de Actividades**

## 1. Identificación de roles clave dentro del ciclo de vida del proyecto

Los roles más relevantes que intervienen en las fases del ciclo de vida del proyecto son:

- **BRM (Business Relationship Manager)**
- **Service Manager**
- **Consultores (Junior/Senior)**
- **Líder Técnico de Proyecto**

Cada uno de estos roles tiene una intervención específica en fases como iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y cierre.

## 2. Descripción de roles y responsabilidades

Rol	Descripción General	Responsabilidades Específicas	Fases en las que participa
BRM (Business Relationship Manager)	Primer punto de contacto con el cliente. Se encarga de escuchar sus necesidades y entender qué desean implementar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión inicial con el cliente</li> <li>- Identificación de necesidades de alto nivel</li> <li>- Coordinación para propuesta inicial</li> <li>- Escalamiento comercial</li> <li>- Apoyo en el entendimiento del portafolio Atlassian</li> </ul>	Pre-proyecto (fase previa a la iniciación)
Service Manager	Acompaña todo el ciclo del proyecto. Tiene contexto funcional y financiero del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento general del proyecto</li> <li>- Gestión del Gross Margin (GRM)</li> <li>- Revisión de entregables</li> <li>- Acompañamiento en sesiones clave con el cliente</li> <li>- Gestión de riesgos y bloqueos</li> </ul>	Todas las fases

		- Soporte en planificación y cierre	
Consultor (Junior/Senior)	Responsable del levantamiento de requerimientos, ejecución técnica y funcional, y acompañamiento en todas las fases del proyecto.	- Levantamiento de requerimientos - Configuración en Jira - Documentación de procesos - Participación en ceremonias ágiles - Validación funcional - Apoyo en pruebas y puesta en producción	Iniciación, planificación, ejecución, validación, producción
Cliente Stakeholder /	Representa a la organización receptora del proyecto. Informa, valida y da visto bueno a lo implementado.	- Brindar información detallada del proceso actual - Validar entregables e implementación - Participar en sesiones clave y retrospectivas - Proveer feedback continuo	Iniciación, ejecución, validación, cierre

Tabla 12 Descripción de roles y responsabilidades- Elaboración fuente propia

### 3. Mecanismo de asignación de roles

Este mecanismo define el equipo base a asignar según el **alcance funcional y técnico** del proyecto, considerando el número de productos Atlassian, los complementos involucrados y su complejidad.

#### ◆ Escenario 1: Proyecto con Dos o Más Productos Atlassian + Complementos

*Ejemplo: Jira Software + Confluence + BigPicture*

Rol	Justificación
BRM	Necesario para gestionar la relación con el cliente y alinear la solución desde el inicio
Service Manager	Requiere seguimiento completo del proyecto y control financiero (GRM)
Consultor Senior	Aporta experiencia técnica y funcional en integración de múltiples productos
Consultor Junior	Apoya al senior en configuraciones, documentación y acompañamiento operativo

Tabla 13 Escenario 1: Proyecto con dos o más productos Atlassian + Complementos - Elaboración fuente propia

**Equipo recomendado:** 1 BRM + 1 Service Manager + 1 Consultor Senior + 1 Consultor Junior

### ◆ Escenario 2: Proyecto con 1 Producto Atlassian + Múltiples Complementos

*Ejemplo: Jira Software + Tempo Timesheets + Automation + Xray*

Rol	Justificación
BRM	Levanta necesidades con el cliente desde el punto de vista de negocio
Service Manager	Controla avance, recursos y gestión del GRM
Consultor Senior	Requiere experiencia en la integración de múltiples plugins, configuración avanzada y validación funcional

*Tabla 14 Escenario 2: Proyecto con 1 producto Atlassian + Múltiples complementos*

**Equipo recomendado:** 1 BRM + 1 Service Manager + 1 Consultor Senior

### ◆ Escenario 3: Proyecto de Solo Complementos / Plugins

*Ejemplo: Implementación de Xray + Automation + ScriptRunner (sin nuevos productos)*

Rol	Justificación
BRM	Comunica y coordina la necesidad con el cliente
Service Manager	Supervisa cronograma y GRM a pesar de ser un proyecto más ligero
Consultor Junior	Suficiente para implementación operativa con acompañamiento remoto del senior si es necesario

*Tabla 15 Escenario 3: Proyecto de solo complementos / Plugins- Elaboración fuente propia*

**Equipo recomendado:** 1 BRM + 1 Service Manager + 1 Consultor Junior

### 📌 ¿Cómo usar este mecanismo?

- **Paso 1:** Identifica el alcance del proyecto (¿cuántos productos Atlassian? ¿hay plugins?).
- **Paso 2:** Consulta el escenario correspondiente.
- **Paso 3:** Aplica el equipo base sugerido.
- **Paso 4 (Opcional):** Escala con roles adicionales si se identifican riesgos, integraciones complejas o alto volumen de usuarios.

Condición del Proyecto	BRM	Service Manager	Consultor Senior	Consultor Junior	Justificación
2 o más productos Atlassian + complementos	✓	✓	✓	✓	Proyecto con alto nivel de complejidad funcional y técnica. Requiere liderazgo técnico y apoyo operativo en múltiples frentes.
1 producto Atlassian + varios complementos	✓	✓	✓	✗	Se requiere configuración avanzada y conocimiento experto de integraciones. No se necesita un segundo consultor para apoyo operativo.
Solo complementos (plugins)	✓	✓	✗	✓	Proyecto más operativo y enfocado en configuración funcional. Un consultor junior puede liderar con acompañamiento remoto.

Tabla 16 Mecanismo de elección de escenarios - Elaboración fuente propia

#### 4. Desarrollo de matriz de roles y responsabilidades (RACI)

Actividad / Fase	BRM	Service Manager	Consultor	Cliente Stakeholder
Reunión de acercamiento comercial	R	C	I	C
Levantamiento de requerimientos	I	C	R	C
Planeación del proyecto	I	R	C	C
Configuración de Jira Atlassian	I	C	R	I
Validación funcional de requerimientos	I	C	C	R
Pruebas integrales	I	C	R	C
Cierre del proyecto	I	R	C	A
Seguimiento financiero (GRM)	I	R	I	I
Reuniones de seguimiento	C	R	R	C
Retroalimentación y mejora continua	I	R	C	R

Tabla 17 Desarrollo de matriz de roles y responsabilidad (RACI) - Elaboración fuente propia

**R** = Responsable, **A** = Aprobador, **C** = Consultado, **I** = Informado

#### 5. Revisión y validación con los stakeholders

- Se compartirán los roles, descripciones y matriz RACI con líderes de AMS, BRM y Service Managers.

- Se documentarán los ajustes sugeridos.
- Se realizará una reunión de validación final para dejar el documento aprobado.

## **6. Procedimientos de comunicación y coordinación**

- **Canales oficiales:** Microsoft Teams, correo, Jira.
- **Ritmo de reuniones:**
  - Semanal: Revisión de avances con Service Manager y consultores.
  - Quincenal: Comité de seguimiento con cliente.
  - Mensual: Revisión ejecutiva (KPI y riesgos).
- **Escalamiento de bloqueos:** Cualquier impedimento sin solución en 48h debe ser escalado por el Service Manager a la dirección de AMS.

## **7. Documentación final y distribución**

- El documento se almacenará en Confluence AMS – Repositorio de Metodologías.
- Se enviará por correo a todos los BRM, consultores y gerentes.
- Se adjuntarán plantillas de la matriz RACI editable y ejemplo de asignación por tipo de proyecto.

## **8. Capacitación sobre la asignación de roles**

- Se diseñará una presentación y video corto explicativo.
- Se realizarán sesiones de 1 hora por equipo (BRM, consultores, Service Managers).
- Se dispondrá un cuestionario en línea para validar comprensión.

### **Objetivo 4**

Desarrollar un modelo integral de presupuesto que contemple todas las variables y necesidades específicas de los proyectos de Jira Atlassian, considerando las diferencias en los costos por recurso según el AT (Assignment Tier), para facilitar una estimación precisa de costos y un control financiero eficiente durante todo el ciclo de vida del proyecto.

### **Producto Esperado**

Un modelo de presupuesto estandarizado y funcional que sirva como base para todos los proyectos de Jira Atlassian en AMS, incluyendo:

- Plantilla editable con cálculos por AT.
- Proceso de estimación por fases del proyecto.
- Mecanismos de control financiero y ajustes.
- Indicadores clave de ejecución presupuestal.

## Actividades Desarrolladas

### 1. Análisis de variables y factores clave en los proyectos Jira Atlassian

Se identifican las variables que afectan el presupuesto:

Variable	Descripción
Tipo de proyecto	Producto único, varios productos, plugins, etc.
Duración estimada	Impacta en número de horas y uso de recursos
Roles involucrados	Consultor, QA, Service Manager, cada uno con tarifa distinta
AT (Assignment Tier)	Nivel del recurso dentro de Softtek; determina su tarifa por hora
Licencias	Jira, Xray, Tempo, BigPicture, etc.
Complejidad técnica	Influye en número y tipo de consultores requeridos
GRM	Margen de ganancia objetivo

*Tabla 18 Variables presupuestales - Elaboración fuente propia*

### 2. Revisión de presupuestos anteriores (hipótesis realistas)

#### Ejemplo 1: Proyecto Jira + Xray (cliente Itaú)

- Duración: 2 meses
- Recursos: 1 consultor senior (AT3), 1 QA (AT2), 1 Service Manager (AT3)
- Horas estimadas: 400
- Licencias y plugins: Jira Software, Xray, Tempo
- Costo estimado: USD 18.500
- GRM esperado: 30%

#### Ejemplo 2: Complementos sobre Jira existente (cliente Olímpica)

- Recursos: Consultor junior (AT1), Service Manager (AT2)
- Horas estimadas: 160
- Costo estimado: USD 7.000
- GRM esperado: 28%

### 3. Desarrollo de plantilla de presupuesto estándar (con AT integrado)

La plantilla incluye:

Nombre	Rol	AT	Tarifa Hora	Horas Estimadas	Costo Total
Juan Pérez	Consultor	AT2	\$28	100	\$2.800
Ana Ruiz	Service Manager	AT3	\$45	60	\$2.700
Pedro Gómez	QA	AT1	\$18	80	\$1.440

Tabla 19 Plantilla de presupuesto estándar - Elaboración fuente propia

Las tarifas varían automáticamente según el AT del recurso seleccionado, usando una tabla de tarifas internas definida por RRHH o Finanzas.

### 4. Definir un proceso para la estimación de costos por fase

Fase	Actividades	Recursos involucrados	Consideración de AT
Iniciación	Kickoff, levantamiento inicial	BRM, Consultor (AT2/3)	Alta experiencia, tarifa media/alta
Planificación	Cronograma, backlog	Service Manager, Consultor	Tarifas mixtas
Ejecución	Configuración, pruebas	Consultores, QA	Tarifa ajustada a carga técnica
Validación	QA, pruebas de cliente	QA, Cliente	Tarifa de QA según AT
Cierre	Retrospectiva, documentación	Service Manager	Tarifa según AT

Tabla 20 Estimación de costos por Fase - Elaboración fuente propia

### 5. Incorporación de mecanismos de control financiero

Se integrará una hoja o sección en la plantilla donde se comparen:

Concepto	Valor Estimado	Valor Ejecutado	Variación (\$)	Variación (%)
Horas totales	240	280	+40	+16.7%
Costo total	\$8,000	\$9,400	+\$1,400	+17.5%

Tabla 21 Control financiero - Elaboración fuente propia

Se usará formato condicional para resaltar desviaciones mayores al 10%.

- **Cálculo de desviaciones (%)**

**Fórmula base:**

$$\text{Excel} = (\text{Ejecutado} - \text{Estimado}) / \text{Estimado} * 100$$

Esta fórmula se aplica tanto en horas como en costos, permitiendo medir eficiencia y control.

- **Indicador de GRM en tiempo real**

El **Gross Margin (GRM)** se calcula como:

$$\text{Excel} = (\text{Precio vendido} - \text{Costo total}) / \text{Precio vendido} * 100$$

Se mostrará un gráfico dinámico para visualizar el margen actual vs. margen objetivo.

- **Fórmulas automáticas por tipo de recurso y AT**

El modelo tiene lógica de búsqueda (ej. BUSCARV o XLOOKUP) para traer la tarifa según:

- Rol del recurso
- Nivel AT asignado

Así, al cambiar el AT, el sistema actualiza la tarifa y el costo automáticamente.

- **Visualización con semáforos**

Métrica	Rango	Color
<b>Desviación</b>	$\leq 10\%$	Verde
<b>11% – 20%</b>	11% – 20%	Amarillo
<b>&gt; 20%</b>	> 20%	Rojo

*Tabla 22 Visualización con semáforos - Elaboración fuente propia*

Aplicado tanto a desviaciones presupuestales como al margen de utilidad.

## 6. Desarrollo de un modelo para ajustes en tiempo real

- **Pestaña para registrar cambios**

Hoja donde se documentan los cambios no previstos:

Cambio	Fecha	Descripción	Responsable	Impacto estimado
+20 QA horas	12/03/25	Cambios funcionales solicitados por cliente	Service Manager	+\$500

*Tabla 23 Modelo de cambios no previstos- Elaboración fuente propia*

- **Reasignación de recursos con distinto AT**

Se puede seleccionar un nuevo AT para un recurso y el modelo actualiza la tarifa y recalcula el costo automáticamente.

Ejemplo: Cambiar de un **Consultor AT2 (\$28/h)** a un **Consultor AT3 (\$35/h)** actualiza el costo en toda la plantilla.

- **Actualización automática de costos y margen**

Al ingresar un cambio:

- Se recalcula el **costo total**
- Se actualiza el **GRM**
- Se ajusta el **estado del semáforo financiero**
- **Simulación de escenarios**

Se puede duplicar la hoja principal para correr un “¿qué pasa si...?”:

**Ejemplo:**

¿Qué pasa si el cliente amplía alcance y necesito 40 horas más de un AT3?

→ Se ve el impacto en el costo total y en el margen.

## **7. Documentación final del modelo de presupuesto**

- **Guía paso a paso para uso de la plantilla**

Incluye:

- Cómo completar datos del proyecto
- Cómo seleccionar recursos y AT
- Cómo ingresar licencias, complementos, y riesgos
- Cómo interpretar los resultados (costos, margen, semáforos)

### Ejemplos por tipo de proyecto

- Proyecto de implementación Jira Software + Xray
- Proyecto de plugins sobre Jira ya implementado
- Proyecto mixto (varios productos + plugins)
- **Tabla de tarifas por AT (editable)**

Hoja separada con los valores internos por rol y AT, editable por gerencia:

Rol	AT1	AT2	AT3
Consultor	\$20	\$28	\$35
QA	\$18	\$25	\$32
Service Manager	\$30	\$38	\$45

*Tabla 24 Valores internos por Rol y AT - Elaboración fuente propia*

- **FAQs (Preguntas frecuentes)**
  - ¿Qué pasa si cambio de un recurso AT2 a uno AT3?
  - ¿Cuál es el margen financiero mínimo aceptable (GRM)?
  - ¿Dónde registro cambios no previstos?
  - ¿Se puede usar para proyectos con duración menor a 1 mes?

### 8. Capacitación sobre el uso del modelo

- **Simulación con casos reales**
  - **Caso Itaú:** Proyecto Jira + Xray + Tempo
  - **Caso Olímpica:** Plugins sobre plataforma existente  
→ Se utilizan como ejemplos prácticos en capacitaciones.
- **Video tutorial breve**

- Duración: 3–5 minutos
- Contenido: navegación de la plantilla, ingreso de datos, interpretación de indicadores
- Formato sugerido: grabación de pantalla + voz explicativa
- **Guía rápida para BRM y Service Manager**
  - 1 página tipo “cheat sheet” con:
    - + Pasos clave
    - + Fórmulas
    - + Umbrales de control
    - + Contacto de soporte (equipo AMS financiero)
- **Quiz de validación**
  - 5–10 preguntas de opción múltiple
  - Ejemplos reales
  - Evaluación automática (en Google Forms o plataforma interna)

## **Objetivo 5**

### **Alcance**

Establecer un procedimiento estructurado para medir, analizar y mejorar el desempeño del modelo de gestión de proyectos en AMS, utilizando indicadores clave (KPIs) y objetivos estratégicos (OKRs), con el fin de garantizar la mejora continua, la toma de decisiones basada en datos, y la alineación con los objetivos del área y de la organización.

### **Producto Esperado**

Un sistema de evaluación continua que permita:

- Monitorear proyectos en tiempo real.
- Detectar desviaciones, cuellos de botella o sobrecostos.
- Generar reportes periódicos con análisis e insights.
- Aplicar ajustes a la metodología y al equipo.

- Elevar la madurez en gestión de proyectos en AMS.

## Actividades Desarrolladas

### 1. Identificación de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) y Objetivos Clave (OKRs)

#### Ejemplos de KPIs:

Indicador	Fórmula / Fuente	Objetivo
% de cumplimiento del cronograma	$(\text{Tareas completadas en fecha} / \text{Tareas totales}) \times 100$	> 90%
Desviación presupuestal (%)	$(\text{Costo real} - \text{Costo estimado}) / \text{Costo estimado} \times 100$	< 10%
Índice de satisfacción del cliente (CSAT)	Encuesta postproyecto (1–5)	$\geq 4$
% de reutilización de la metodología	Nº de proyectos que usan la plantilla / Total de proyectos	$\geq 85\%$
Margen financiero (GRM) promedio	$(\text{Precio venta} - \text{Costo real}) / \text{Precio venta}$	$\geq 25\%$

Tabla 25 Ejemplos de KPIs - Elaboración fuente propia

#### Ejemplo de OKRs:

- **O:** Optimizar la eficiencia en la ejecución de proyectos AMS.
  - **KR1:** Reducir la desviación presupuestal promedio a < 10%.
  - **KR2:** Lograr 95% de cumplimiento de hitos por proyecto.
  - **KR3:** Alcanzar 90% de satisfacción en encuestas a cliente interno/externo.

### 2. Desarrollo de un sistema de recolección de datos

Se diseñará un sistema (manual o automatizado) en plataformas como Jira, Excel, Confluence o Power BI, que recoja:

- Fechas reales y planificadas de tareas.
- Costos estimados vs ejecutados (por plantilla de presupuesto).

- Participación y asistencia a reuniones clave.
- Encuestas postproyecto (Google Forms o Microsoft Forms).
- Avance de hitos (por BigPicture o gadgets de Jira).

### 3. Definición de métodos de análisis y evaluación

Los datos recolectados serán analizados mediante:

- **Dashboards dinámicos** en Power BI o Jira Dashboards.
- **Comparativos históricos** por proyecto, cliente, tipo de implementación.
- **Alertas** automáticas por desviación (ej: desvío > 15%).
- **Tableros de seguimiento de OKRs** por trimestre.

### 4. Diseño de un proceso de retroalimentación continua

- Al cierre de cada proyecto se hará una **retrospectiva formal**.
- Se enviará una **encuesta de feedback** a los stakeholders.
- Se habilitará un canal interno (ej. MS Teams o Confluence) para recomendaciones.
- Cada mejora será registrada y priorizada para evaluación.

### 5. Implementación de reuniones de evaluación periódicas

Tipo de Reunión	Frecuencia	Participantes	Objetivo
Revisión de desempeño del modelo	Mensual	AMS Líderes + Service Managers	Analizar KPIs y avances OKR
Lecciones aprendidas	Postproyecto	Equipo de proyecto	Identificar aciertos y fallos
Comité de mejora	Trimestral	Dirección AMS	Definir ajustes estratégicos

Tabla 26 Seguimiento de evaluaciones periódicas - Elaboración fuente propia

### 6. Desarrollo de un informe de evaluación del desempeño




El informe de evaluación será un **instrumento estandarizado** que se generará al finalizar cada proyecto, y de forma **consolidada al cierre de cada trimestre**, con el fin de medir el desempeño general del modelo de gestión de proyectos.

### **Estructura del informe:**

#### **1. KPIs por proyecto y consolidados**

- Desempeño individual por proyecto (tiempos, costos, calidad, satisfacción).
- Comparativo trimestral o mensual.
- Tablas y gráficas de tendencias por tipo de cliente o complejidad del proyecto.

#### **2. Avance de OKRs**

- Tabla de objetivos y resultados clave activos.
- % de avance.
- Semáforo de cumplimiento:
  -   $\geq 80\%$
  -  60–79%
  -   $< 60\%$

#### **3. Observaciones y desviaciones detectadas**

- Registro de desviaciones presupuestales ( $>10\%$ )
- Retrasos en hitos clave ( $>7$  días)
- Observaciones recurrentes de stakeholders

#### **4. Propuestas de mejora**

- Acciones correctivas por tipo de falla (ej. retrasos por falta de QA)

- Mejora de flujos, roles o automatizaciones

## 5. Resumen de feedback de usuarios

- Resultados de encuestas postproyecto (satisfacción, comunicación, claridad)
- Citas destacadas o comentarios clave

## 6. Plan de acción trimestral

- Actividades sugeridas
- Responsables
- Fechas estimadas
- Medios de seguimiento

Este informe puede presentarse en PDF o Confluence, acompañado por un dashboard gráfico en Power BI o Jira Gadgets.

## 7. Ajustes y mejoras al modelo de gestión de proyectos

Este punto establece un **ciclo de mejora continua**, basado en la retroalimentación generada en los informes de evaluación.

### Acciones posibles:

#### 1. Ajuste de plantillas y formatos

- Actualización de las plantillas de actas, cronogramas, presupuestos, etc.
- Simplificación de campos innecesarios.
- Mejora en la experiencia de uso para los consultores.

#### 2. Modificación del ciclo de vida

- Identificación de fases que causan cuellos de botella (ej. validación o transición).
- Dividir o fusionar fases si es necesario.

- Agregar checkpoints obligatorios si hay riesgos altos.

### 3. Reasignación de roles o recursos

- Cambiar composición del equipo según tipo de proyecto.
- Incorporar QA o arquitecto de soluciones desde fases tempranas.
- Asegurar Service Manager en proyectos de más de 3 meses.

### 4. Cambios en el modelo de presupuesto

- Ajustar tarifas base por AT si se detectan desfases recurrentes.
- Mejorar cálculo de reserva por riesgos.
- Incorporar KPIs financieros directamente en la plantilla.

Todos los ajustes serán **documentados con versión** (v1.1, v1.2, etc.) y comunicados formalmente.

## 8. Documentación y comunicación del procedimiento de evaluación

Toda la información se integrará dentro del espacio oficial de Confluence del área AMS, bajo una estructura clara y fácil de navegar.

### Contenido de la documentación:

- **Instructivo de recolección de datos**
  - Fuentes (Jira, Confluence, Forms, Power BI)
  - Periodicidad
  - Formato de registro (manual / automático)
- **Formato de retroalimentación**
  - Plantilla editable para equipos
  - Espacios para observaciones por fase

- Escala de satisfacción de 1 a 5
- **Modelo de informe y dashboard**
  - Documento editable de informe final
  - Enlace a dashboard consolidado de proyectos

### **Comunicación a los equipos:**

- Correo oficial con resumen del procedimiento
- Anuncio en Teams con acceso directo al repositorio
- Video breve con walkthrough de la documentación
- Espacio fijo en reuniones de equipo (ej. 5 minutos de contexto en lunes de AMS)

## **9. Capacitación sobre el uso de KPIs y OKRs**

Se diseñará una estrategia de formación modular y enfocada, para asegurar que todos los roles comprendan el uso práctico de los indicadores.

Acciones específicas:

1. Talleres virtuales (30–45 min)
  - Segmentados por rol: BRM, Service Manager, Consultor, QA
  - Incluyen casos de éxito y errores reales del área AMS
2. Material visual
  - Infografías: cómo leer un KPI, ejemplos de OKRs bien formulados
  - Cheatsheet: indicadores clave, fórmulas, rangos deseables
3. Guía rápida de indicadores
  - “Qué medir, cómo medirlo y para qué sirve”
  - En PDF o desplegable en Confluence
4. Simulación práctica

- “Evalúa tú mismo el desempeño del Proyecto X”
- Ingreso a un entorno de prueba con casos reales
- Identificación de desviaciones y sugerencia de mejoras

#### 5. Quiz de validación

- 5–10 preguntas de opción múltiple
- Ejemplos prácticos (“¿Qué significa una desviación del 25% en presupuesto?”)
- Resultado inmediato y retroalimentación

Adicional estará una plantilla base de informe de evaluación del modelo de gestión de proyectos  
“Anexo3”

### **Anexos**

#### **Anexo 1**

Encuesta sobre la Planificación, Ventas y Gestión Financiera en Proyectos de Softtek

**Objetivo:** Recopilar información para identificar oportunidades de mejora en la planificación de proyectos, la venta de productos Atlassian y la gestión financiera en Softtek.

**Instrucciones:** Responde cada pregunta según tu experiencia. La información será utilizada para mejorar los procesos internos.

---

#### **1. Datos del Participante**

##### ◆ **Rol en Softtek** (Selecciona uno)

- Consultor Junior
- Consultor Senior
- BRM (Business Relationship Manager)
- Service Manager
- Otro (Especificar)

##### ◆ **Experiencia en Softtek**

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 3 a 5 años

- Más de 5 años
- ◆ **Has trabajado con proyectos de Atlassian?**

- Sí
  - No
- 

## **2. Planificación de Proyectos (Para Consultores y Service Managers)**

1 ¿Cómo calificarías la calidad de la planificación en los proyectos de Softtek?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Deficiente

2 ¿Qué problemas has identificado en la planificación de los proyectos? (Selecciona los que apliquen)

- Estimaciones de tiempo poco realistas
- Falta de recursos suficientes
- Falta de capacitación en herramientas de planificación
- Cambios constantes en los requerimientos del cliente
- Otro (Especificar)

3 ¿Qué herramientas utilizas para la planificación de proyectos?

- Jira
- Confluence
- Excel
- Otro (Especificar)

4 ¿Recibes capacitación sobre planificación y herramientas Atlassian?

- Sí, regularmente
  - Sí, pero es insuficiente
  - No
- 

## **3. Ventas y Conocimiento de Productos Atlassian (Para BRM y Consultores)**

5 ¿Consideras que los BRM tienen suficiente conocimiento sobre los productos Atlassian?

- Sí

- No

6 ¿Cuáles de los siguientes problemas has identificado en la venta de productos Atlassian?

(Selecciona los que apliquen)

- Se venden productos sin entender su funcionalidad
- No se evalúan correctamente las necesidades del cliente antes de vender
- Se ofrecen licencias sin analizar si el cliente las necesita
- Otro (Especificar)

7 ¿Cuánto crees que afecta la falta de conocimiento de los BRM en la correcta ejecución del proyecto?

- No afecta
- Afecta parcialmente
- Afecta bastante
- Afecta de manera crítica

8 ¿Qué recomendarías para mejorar el proceso de venta de productos Atlassian en Softtek?

- Capacitaciones obligatorias para BRM
- Creación de una guía de ventas con casos de uso reales
- Evaluación previa del cliente antes de vender
- Otro (Especificar)

---

#### **4. Gestión Financiera y Gross Margin (GRM) (Para Service Managers y Directivos)**

9 ¿Con qué frecuencia se presentan desviaciones en el Gross Margin (GRM) en los proyectos?

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

10 ¿Cuáles son las principales razones por las que el GRM se descontrola?

- Se subestiman las horas necesarias para la implementación
- Se aprueban descuentos sin analizar el impacto financiero
- Falta de seguimiento financiero en el proyecto

- Otro (Especificar)


11 ¿Qué medidas crees que ayudarían a mejorar el control financiero en los proyectos de Softtek?

- Mayor control en la asignación de horas
- Reportes financieros más frecuentes
- Involucrar a los Service Managers desde la etapa de preventa
- Otro (Especificar)

---

## 5. Comentarios Finales

 ¿Tienes alguna sugerencia adicional para mejorar la planificación, ventas o gestión financiera en Softtek?

 Escribe tu respuesta aquí:

---

¡Gracias por tu participación!

### Anexo 2

#### 1. Proceso actual

- ¿Cómo gestionas actualmente un proyecto en Jira?
- ¿Utilizas alguna estructura o plantilla al iniciar?

#### 2. Ciclo de vida del proyecto

- ¿Cuáles son las etapas que normalmente siguen tus proyectos?
- ¿Existe alguna documentación formal que sigas?

#### 3. Uso de Jira

- ¿Qué tipos de issues utilizas?
- ¿Cómo haces el seguimiento de avance?

#### 4. Problemas y retos

- ¿Qué limitaciones has enfrentado al trabajar con Jira?

- ¿Tienes dificultades para coordinar con otros roles?

### 5. Necesidades y mejoras

- ¿Qué funcionalidades o elementos crees que mejorarían la gestión de tus proyectos?
- ¿Te gustaría tener automatizaciones o plantillas?

### 6. Métricas y reportes

- ¿Qué indicadores usas para saber si un proyecto va bien?
- ¿Cómo reportas avances a los stakeholders?

## Anexo 3

### Plantilla Base - Informe de Evaluación del Modelo de Gestión de Proyectos

**Área:** AMS – Softtek  
**Versión:** 1.0  
**Fecha:** [DD/MM/AAAA]

**Proyecto Evaluado:** [Nombre del Proyecto o Período]

#### 1. Información General del Proyecto

Campo	Valor
Cliente	[Nombre del Cliente]
Fecha de Inicio	[Fecha]
Fecha de Cierre	[Fecha]
Duración (semanas)	[Valor]
Tipo de Proyecto	[Ej. Jira + Plugins / Solo Plugins / Migración, etc.]
Responsable de Evaluación	[Nombre del Evaluador]

## 2. KPIs del Proyecto






Indicador	Meta Esperada	Valor Real	Desviación	Estado
% cumplimiento cronograma	≥ 90%	88%	-2%	
Desviación presupuestal (%)	≤ 10%	8%	-	
Tasa de retrabajo (%)	< 5%	7%	+2%	
CSAT (satisfacción cliente)	≥ 4.5	4.2	-0.3	
% uso del modelo estandarizado	≥ 85%	100%	-	

Tabla 28 Plantilla KPIs del proyecto- Elaboración fuente propia

Semáforo: Verde = Cumplido / Amarillo = Límite / Rojo = Crítico

## 3. Avance de OKRs (si aplica)

Objetivo Clave	Resultado Esperado	Resultado Logrado	% Cumplimiento	Estado
KR1: Reducir desviación financiera	<10%	8%	100%	
KR2: Satisfacción del cliente	≥ 4.5	4.2	93%	
KR3: Aplicación total del modelo	100%	100%	100%	

Tabla 29 Plantilla OKRs - Elaboración fuente propia

## 4. Observaciones y Riesgos Detectados

- Se detectaron múltiples tareas reabiertas por falta de validación previa.
- La carga de trabajo del Service Manager fue superior a lo estimado.
- La planificación fue adecuada, pero hubo interferencias por otras iniciativas paralelas.

## 5. Retroalimentación del Equipo

- El cliente indicó buena recepción del entregable, pero pidió más acompañamiento funcional.
- El equipo destacó la utilidad de las plantillas estandarizadas.
- Se sugirió integrar mejor los dashboards financieros con el seguimiento técnico.

## 6. Propuesta de Mejora

Acción Correctiva	Responsable	Fecha Estimada	Estado
Mejorar validación previa a ejecución	QA Lead	[Fecha]	Pendiente
Revisión de la carga del SM en fases iniciales	AMS Lead	[Fecha]	En curso
Incluir training funcional al inicio	Consultoría	[Fecha]	Pendiente

*Tabla 30 Plantilla propuesta de mejora*

## 7. Conclusiones

El proyecto cumplió con los objetivos principales, con algunas áreas críticas a mejorar relacionadas con calidad de entregable y validación funcional. La metodología demostró ser útil, pero se recomienda revisión de roles asignados en la fase de validación.

## 8. Anexos

- Encuesta de satisfacción (CSAT)
- Dashboard de KPIs
- Matriz RACI del proyecto
- Cronograma final vs planificado
- Bitácora de incidentes / cambios
- Documento “MANUAL DE FILTROS Y PANELES”
- Documento “MANUAL NIVEL FUNCIONAL GESTIÓN DE PROYECTOS”

## **Bibliografía**

(ISO), I. O. (2017). *International Organization for Standardization (ISO)*. Ginebra, Suiza: ISO.

Anderson, R. &. (2020). *Effective Project Management for Technology Projects*. London: Routledge.

Arcila Ramírez, P., Delgado Gélvez, M. L., Pulido De La Pava, E., & Orlando, F. (24 de 02 de 2023). *EAN UNIVERSIDAD*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/12549>

Colombia, C. d. (01 de 01 de 1999). *Ley 527 de 1999 (Ley de Comercio Electrónico)*. Obtenido de Ley 527 de 1999 (Ley de Comercio Electrónico): <https://www.mincomercio.gov.co/ministerio/plan-estrategico/ley527.pdf>

Colombia, C. d. (01 de 01 de 2011). *Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor)*. Obtenido de Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor): [https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normativa/ley\\_1480\\_de\\_2011.pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normativa/ley_1480_de_2011.pdf)

Cooke-Davies, T. C. (2009). Governance of Project Management: A Comparison of Three Frameworks. En T. C. Cooke-Davies, *Governance of Project Management: A Comparison of Three Frameworks* (págs. 285-296). Sin especificar: International Journal of Project Management. doi:10.1016/j.ijproman.2008.04.004

DREW. (s.f.). Obtenido de <https://blog.wearedrew.co/concepts/en-que-consiste-la-metodologia-prince2-en-gestion-de-proyectos>

EAE Business School Barcelona. (7 de 03 de 2023). Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-la-guia-pmbok-y-como-influye-en-la-administracion-de-proyectos/>

especificado, N. (2023). Software Maintenance Agreements. *Contratos de Mantenimiento y Soporte*, 26-34.

especificar, S. (01 de 01 de 2023). *Federal trade commission*. Obtenido de Federal trade commission: <https://www.ftc.gov/news-events/media-resources/truth-advertising>

Flores-Cerna, F. S.-S.-G.-B. (2022). *Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación*. *Revista científica*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-22532022000100038&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-22532022000100038&script=sci_arttext)

García Reyes, J. (2013). *Gerencia de proyectos: aplicación a proyectos de construcción de edificaciones*. Universidad de los Andes. <https://elibro.net/es/lc/poligran/titulos/69464>.

*GlobalSuiteSolutions*. (septiembre de 2023). Obtenido de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-itol-y-para-que-sirve/>

Hallikainen, P. P. (2 de 02 de 202). *ScienceDirect*. Obtenido de Agile Project Management: Best Practices and Challenges in Implementing Jira Atlassian: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026378631930866X>

Institute, C. (2010). *CMMI Institute*. Pittsburgh, PA, USA: CMMI Institute.

Institute, P. M. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Philadelphia, PA: Project Management Institute (PMI).

Institute, P. M. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Philadelphia, PA: Project Management Institute (PMI).

Institute, P. M. (2021). *El estándar para la dirección de proyectos e Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos ( Guía del PMBOK)*. 14 Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA: Project Management Institute, Inc.

ISO/IEC. (2011). *ISO/IEC*. Ginebra, Suiza: ISO.

*Jira Atlassian*. (2024). Obtenido de <https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/scrum-board>

*Jira Atlassian*. (s.f.). *Atlassian Foundation ORG*. Obtenido de 2024: <https://www.atlassian.com/es/software/jira>

Jira, T. (2021). Uso de la teoría del cambio para evaluar el papel de la participación de las partes interesadas en la consecución de resultados socialmente deseables en proyectos de investigación de las TIC. En T. Jira, *Uso de la teoría del cambio para evaluar el papel de*

*la participación de las partes interesadas en la consecución de resultados socialmente deseables en proyectos de investigación de las TIC* (Vol. 9(2), págs. 63-82). Madrid: Revista Internacional de Sistemas de Información y Gestión de Proyectos. doi:<https://doi.org/10.12821/ijispm090204>

Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, NJ: Wiley.

Luna, J. A., Osuna- Millan, N., Parra, J. M., & Cisneros, R. F. (Noviembre de 2022). *ProQuest Revista Científica*. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/20e2980cb405f5cbbf96869d912d58d3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>

Parliament, E. (2016). *European Parliament*. Bruselas, Bélgica: Unión Europea.

Payne, J. &. (1999). Project management: A strategic planning approach. En *Project management: A strategic planning approach* (pág. N/A). Chichester, England: N/A.

Pereira, M. C. (11 de 05 de 2022). *MDPI*. Obtenido de : International Journal of Information Systems and Project Management: <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/2/60>

Raspopovic, M. J. (05 de 07 de 2015). *ScienceDirect*. Obtenido de Improving Project Alignment with Organizational Goals Using Atlassian Tools: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786315000344?via%3Dihub>

Regulations, E.-C. (01 de 01 de 2023). *E-Commerce Regulations*. Obtenido de E-Commerce Regulations: <https://www.ftc.gov/news-events/media-resources/truth-advertising>

SARMIENTO ROJAS, J. A. (2020). *Gerencia de proyectos e interesados*. Tunja: Editorial UPTC, 2020. 286 p. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/poligran/193930?>

Saunders, M. L. (2019). Research Methods for Business Students. En M. L. Saunders, *Research Methods for Business Students* (pág. n/a). Harlow, England: Pearson.

*Softtek S.A de C.V.* (2024).+-