

Maestría en Consultoría Organizacional y Negocios Digitales

Detección de Necesidades de la Organización (DNO)

Mapa Conceptual DNO



Tema 1

Estrategias para la identificación y definición de problemas

Mapa Conceptual



■ Módulo Académico

Detección de Necesidades en la Organización (DNO)

Programa: Maestría en Consultoría Organizacional y Negocios Digitales

Naturaleza: Teórico-práctica

Enfoque: Consultoría estratégica, diagnóstico organizacional y toma de decisiones basada en datos

⌚ Objetivo general del módulo

Que el estudiante **identifique, analice y estructure necesidades organizacionales reales** mediante metodologías de diagnóstico, distinguiendo síntomas y causas, priorizando problemas y elaborando un **diagnóstico consultivo integral** que sirva como base para propuestas de intervención organizacional y digital.

❖ Estructura del módulo (alineada al mapa conceptual)

1 Estrategias para la identificación y definición de problemas**Contenido teórico**

- Naturaleza del problema organizacional
- Diferencia entre problema percibido y problema real
- Relación problema–objetivos estratégicos
- Rol del consultor en la detección de necesidades

Herramientas clave

- Metodología de identificación de problemas organizacionales
- Técnicas de definición de problemas
- Uso de **matrices de priorización**
- Proceso consultivo de detección de necesidades

Actividad académica

Redactar un problema organizacional claro, medible y alineado a objetivos estratégicos.

2 Análisis del campo de fuerzas**Contenido teórico**

- Concepto de **Campo de Fuerzas** (Kurt Lewin)
- Fuerzas impulsoras vs. fuerzas restrictivas
- Equilibrio y cambio organizacional

Herramientas

- Identificación de fuerzas
- Representación gráfica
- Análisis de impacto
- Uso del análisis para diseño de intervenciones

Entregable

Diagrama de campo de fuerzas aplicado a un problema real o simulado

3 Análisis causal y distinción causa–efecto**Contenido teórico**

- Importancia del análisis causal en consultoría
- Diferencia entre síntomas, causas y causas raíz
- Evolución cronológica del problema

Herramientas

- Detección de síntomas
- Técnicas para identificar causas raíz
- Diagrama de causa–efecto (Ishikawa)
- Análisis cronológico del problema

Actividad

Construcción de un diagrama Ishikawa aplicado al caso simulado.

4 Intercambio de ideas y fuerzas positivas y negativas

Contenido teórico

- Pensamiento colaborativo en consultoría
- Dinámica organizacional
- Gestión del conflicto productivo

Técnicas

- *Lluvia de ideas estructurada*
 - *Dinámicas de análisis colectivo*
 - *Estrategias para potenciar fuerzas positivas*
 - *Trabajo en equipo como insumo diagnóstico*
-

5 Matriz causal y análisis de dimensiones

Contenido teórico

- Problemas complejos y multicausalidad
- Dimensiones del problema organizacional

Herramientas

- Matriz causal (construcción y uso)
- Tabla de incógnitas
- Análisis de dimensiones:
 - Alcance
 - Impacto
 - Urgencia
- Representación gráfica de problemas

Entregable

Matrix causal aplicada a un problema real o simulado

6 Instrumentos para la detección de problemas

Contenido

- Métodos de recolección de datos
- Enfoque cualitativo y cuantitativo
- Triangulación de información

Instrumentos

- Entrevistas:
 - Estructuradas
 - No estructuradas
- Escalas y cuestionarios
- Investigación:
 - Documental
 - De campo
- Listas de cotejo

Entregable

Guía de entrevistas por puesto clave, formato de cuestionario con lista de involucrados, registro de observaciones de campo, y documentación interna y externa relacionada con el caso.

7 Definición del diagnóstico

Contenido

- Validación de necesidades con la organización
- Construcción del diagnóstico integral
- Diferenciación síntomas-causas
- Presentación ejecutiva del diagnóstico

Entregables

- Diagnóstico consultivo
 - Reporte técnico
 - Reporte ejecutivo para toma de decisiones
-

📝 CASO SIMULADO INTEGRAL

Empresa: DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.

Contexto organizacional

Empresa mediana dedicada al desarrollo de soluciones digitales (software, e-commerce y analítica de datos).

- Empleados: 85
 - Áreas: Desarrollo, Comercial, Marketing Digital, Soporte, Administración
 - Crecimiento acelerado en los últimos 3 años
 - Alta rotación en áreas clave
 - Retrasos constantes en proyectos digitales
-

❖ Situación problemática inicial (síntomas)

- Incumplimiento de plazos de entrega
 - Quejas de clientes estratégicos
 - Desmotivación del equipo de desarrollo
 - Sobrecarga operativa
 - Falta de claridad en prioridades digitales
-

⌚ Actividades del caso (por fases)

1 Identificación del problema

- Redactar el problema central
- Relación con objetivos estratégicos

2 Campo de fuerzas

- Identificar fuerzas impulsoras y restrictivas
- Construir diagrama

3 An allowing causal

- Identificar síntomas
- Construir Ishikawa

- Distinguir causas raíz

4 Intercambio de ideas

- Propuestas de análisis colaborativo
- Identificación de oportunidades internas

5 Matriz causal

- Relación causas–efectos
- Priorización por impacto y urgencia

6 Instrumentos

- Guía de entrevista simulada (CEO, CTO, líderes)
- Cuestionario de clima y carga laboral
- Lista de cotejo de procesos digitales

7 Diagnóstico final

- Diagnóstico integral
- Validación con la “organización”
- Reporte ejecutivo

MÓDULO 1

Estrategias para la identificación y definición de problemas

Enfoque del módulo

Este módulo constituye la **base del proceso de consultoría**, ya que un error en la definición del problema conduce a **intervenciones incorrectas**, desperdicio de recursos y decisiones estratégicas equivocadas.

“Un problema bien definido es un problema medio resuelto.”

— Enfoque clásico de consultoría estratégica

8 Objetivo del módulo

Que el estudiante **identifique, analice, priorice y defina correctamente problemas organizacionales**, diferenciando síntomas y causas raíz, y vinculando dichos problemas con los **objetivos estratégicos de la organización**.

1 Metodología para la identificación de problemas organizacionales

1.1 Fundamento teórico

La identificación de problemas organizacionales sigue una **lógica secuencial, no intuitiva**:

1. Detectar síntomas
2. Recolectar información relevante
3. Analizar la información
4. Identificar la causa raíz
5. Priorizar problemas
6. Definir el problema central

9 Principio clave:

Los síntomas son visibles; las causas suelen ser sistémicas.

1.2 Componentes de la metodología

a) Detección de síntomas

Los **síntomas** son manifestaciones observables del problema, pero **no son el problema en sí**.

Ejemplos de síntomas organizacionales:

- Retrasos
- Quejas
- Rotación
- Errores recurrentes
- Bajo desempeño
- Conflictos internos

📝 Aplicación en DIGINOVA SOLUTIONS

Síntomas detectados:

- Incumplimiento de plazos en proyectos digitales
- Quejas de clientes estratégicos
- Sobrecarga del equipo de desarrollo
- Desmotivación del personal técnico
- Incremento de retrabajos

⚠ En esta fase **NO** se formulan soluciones.

b) Recolección de información

La información debe ser:

- Objetiva
- Verificable
- Multifuente

Fuentes típicas:

- *Entrevistas*
- *Reportes internos*
- *Indicadores de desempeño*
- *Observación directa*
- *Documentación de procesos*
- *Cuestionarios dirigidos*



EC0249



ORGANIGRAMA GENERAL DIGINOVA SOLUTIONS S.A. DE C.V.

Total de puestos: 85

[1] DIRECCIÓN GENERAL (2)

1. Director General / CEO
 2. Asistente Ejecutivo de Dirección
-

[2] DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA Y DESARROLLO (30)

2.1 Dirección de Tecnología (3)

3. Director de Tecnología (CTO)
 4. PMO / Coordinador de Proyectos Digitales
 5. Analista de Planeación y Capacidad Técnica
-

2.2 Desarrollo de Software (18)

Liderazgo

6. Gerente de Desarrollo de Software
7. Líder Técnico Backend
8. Líder Técnico Frontend

Equipo Backend

9. Desarrollador Backend Senior
10. Desarrollador Backend Senior
11. Desarrollador Backend Semi Senior
12. Desarrollador Backend Junior

Equipo Frontend

13. Desarrollador Frontend Senior

14. Desarrollador Frontend Semi Senior

15. Desarrollador Frontend Junior

Diseño UX/UI

16. Diseñador UX/UI Senior

17. Diseñador UX/UI Junior

QA / Testing

18. Ingeniero de Pruebas QA Senior

19. Ingeniero de Pruebas QA

2.3 Infraestructura y DevOps (9)

20. Líder DevOps

21. Ingeniero DevOps Senior

22. Ingeniero DevOps

23. Administrador de Servidores

24. Administrador de Bases de Datos

25. Especialista en Ciberseguridad

26. Ingeniero de Infraestructura Cloud

27. Técnico de Soporte a Desarrollo

28. Documentador Técnico

3 DIRECCIÓN COMERCIAL Y VENTAS (15)**3.1 Dirección Comercial (3)**

29. Director Comercial

30. Coordinador de Ventas

31. Analista de Inteligencia Comercial

3.2 Ventas y Cuentas (12)

32. Gerente de Ventas B2B

33. Ejecutivo de Cuenta Senior

34. Ejecutivo de Cuenta Senior

35. Ejecutivo de Cuenta

36. Ejecutivo de Cuenta

37. Ejecutivo de Nuevos Negocios

38. Ejecutivo de Nuevos Negocios

39. Asesor Comercial Digital

40. Asesor Comercial Digital

41. Customer Success Manager

42. Customer Success Executive

43. Asistente Comercial

4 MARKETING DIGITAL (10)**4.1 Dirección de Marketing (2)**

44. Director de Marketing Digital

45. Coordinador de Marketing

4.2 Equipo de Marketing (8)

- 46. Especialista SEO
 - 47. Especialista SEM / Paid Media
 - 48. Estratega de Contenidos
 - 49. Copywriter Digital
 - 50. Diseñador Gráfico Digital
 - 51. Community Manager
 - 52. Analista de Métricas Digitales
 - 53. Especialista en Automatización de Marketing
-

5 SOPORTE TÉCNICO Y ATENCIÓN AL CLIENTE (10)**5.1 Coordinación de Soporte (2)**

- 54. Gerente de Soporte y Operaciones
 - 55. Supervisor de Soporte Técnico
-

5.2 Equipo de Soporte (8)

- 56. Analista de Soporte Nivel 1
 - 57. Analista de Soporte Nivel 1
 - 58. Analista de Soporte Nivel 2
 - 59. Analista de Soporte Nivel 2
 - 60. Especialista de Atención a Clientes
 - 61. Especialista de Atención a Clientes
 - 62. Técnico de Implementación
 - 63. Técnico de Implementación
-

6 ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y RRHH (13)**6.1 Administración y Finanzas (7)**

- 64. Director Administrativo y Financiero (CFO)
 - 65. Contador General
 - 66. Analista Financiero
 - 67. Analista de Costos de Proyectos
 - 68. Auxiliar Contable
 - 69. Auxiliar Administrativo
 - 70. Compras y Proveedores
-

6.2 Recursos Humanos (6)

- 71. Gerente de Recursos Humanos
 - 72. Analista de Capital Humano
 - 73. Reclutador de Talento TI
 - 74. Coordinador de Capacitación
 - 75. Analista de Desempeño y Clima
 - 76. Asistente de RRHH
-

RESUMEN POR ÁREA

Área	Puestos
Dirección General	2
Tecnología y Desarrollo	30
Comercial y Ventas	15
Marketing Digital	10
Soporte y Atención al Cliente	10
Administración y RRHH	13
TOTAL	85

Aplicación en DIGINOVA

Se simula la recolección de información mediante:

- Entrevistas a CEO, CTO y líderes de proyecto
 - Reportes de cumplimiento de proyectos
 - Historial de entregas
 - Encuestas internas de carga laboral
-

c) Análisis de la información

Consiste en:

- Detectar patrones
- Identificar recurrencias
- Encontrar inconsistencias
- Relacionar datos cualitativos y cuantitativos

 **Error común:** analizar información de forma aislada.

Aplicación en DIGINOVA

Del análisis surge que:

- Los retrasos no son excepcionales, sino recurrentes
 - No existe un sistema claro de priorización de proyectos
 - Las decisiones operativas dependen de urgencias del cliente
-

d) Identificación de la causa raíz

Busca responder:

¿Por qué ocurre el problema?

Se utilizan técnicas de profundización (se desarrollarán más adelante, pero aquí se introducen).

Aplicación en DIGINOVA

Causas preliminares identificadas:

- Falta de estandarización en la gestión de proyectos
- Crecimiento acelerado sin rediseño organizacional
- Deficiente alineación entre áreas comercial y desarrollo

e) Priorización del problema

No todos los problemas deben atenderse al mismo tiempo.

Se priorizan según:

- Impacto estratégico
 - Urgencia
 - Alcance organizacional
-

f) Definición del problema

Un problema bien definido debe ser:

- Claro
 - Concreto
 - Medible
 - Neutral (sin juicios)
 - Alineado a objetivos estratégicos
-

Definición preliminar del problema en DIGINOVA

“DIGINOVA SOLUTIONS presenta fallas sistemáticas en la gestión y priorización de proyectos digitales, lo que genera retrasos recurrentes, sobrecarga operativa y afectación en la satisfacción del cliente.”

Técnicas de definición de problemas

Estas técnicas **estructuran el pensamiento consultivo** y evitan definiciones vagas.

2.1 Técnica 5W + 1H

Elemento Pregunta

What	¿Qué ocurre?
Who	¿Quiénes están involucrados?
When	¿Cuándo ocurre?
Where	¿Dónde ocurre?
Why	¿Por qué ocurre?
How	¿Cómo ocurre?

Aplicación en DIGINOVA

- **Qué:** Retrasos en proyectos digitales
- **Quién:** Equipo de desarrollo y líderes de proyecto
- **Cuándo:** Durante fases de ejecución
- **Dónde:** Área de desarrollo
- **Por qué:** Falta de priorización y estructura
- **Cómo:** Gestión reactiva y sin estándares

2.2 Enfoque SMART aplicado a problemas

Un problema debe formularse de forma:

- **S** Específica
- **M** Medible
- **A** Alcanzable (realista)
- **R** Relevante
- **T** Temporal

 SMART no solo aplica a objetivos, también a problemas.

Ejemplo SMART en DIGINOVA

“En los últimos 12 meses, el 65 % de los proyectos digitales de DIGINOVA han presentado retrasos superiores al 20 % del tiempo estimado.”

2.3 Análisis FODA (enfoque diagnóstico)

Permite contextualizar el problema dentro del entorno interno y externo.

FODA resumido de DIGINOVA (en relación con el problema)

Fortalezas

- Talento técnico calificado
- Alta demanda de servicios

Oportunidades

- Crecimiento del mercado digital

Debilidades

- Falta de procesos estandarizados
- Sobrecarga operativa

Amenazas

- Pérdida de clientes clave
 - Competencia con mejor gestión de proyectos
-

3 Uso de matrices de priorización para jerarquizar problemas

3.1 Propósito

Evitar que la organización:

- Ataque problemas menores
 - Reaccione solo a urgencias
 - Ignore impactos estratégicos
-

3.2 Herramientas

a) Diagrama de flujo

Permite visualizar dónde se generan los cuellos de botella.

b) Checklist

Valida si existen prácticas, procesos o controles.

c) Mapas mentales

Ayudan a visualizar relaciones entre problemas.

📎 Aplicación en DIGINOVA

Se detecta que:

- El cuello de botella se concentra en la asignación de recursos
 - No existe checklist formal de arranque de proyectos
 - Los problemas se conectan entre sí (no son aislados)
-

⌚ Relación entre problemas identificados y objetivos organizacionales

4.1 Principio clave

>>Un problema solo es relevante si afecta un objetivo estratégico<<

4.2 Vincular problemas

- Identificar qué objetivos se ven comprometidos
 - Relacionar impacto–resultado
 - Evitar análisis operativos desconectados de la estrategia
-

📎 Aplicación en DIGINOVA

Objetivos estratégicos afectados:

- Crecimiento sostenible
 - Fidelización de clientes
 - Rentabilidad de proyectos
 - Posicionamiento en soluciones digitales
-

4.3 Focalizar esfuerzos

Se seleccionan los problemas:

- De mayor impacto
 - De mayor efecto sistémico
 - Que habilitan mejoras posteriores
-

⌚ Problema priorizado final

Deficiencia estructural en la gestión y priorización de proyectos digitales, que impacta el cumplimiento de plazos, la carga laboral del equipo y la satisfacción del cliente.

1 PERFILES DE PUESTO (PUESTOS CRÍTICOS)

No se describen los 85 puestos; en consultoría se **seleccionan los roles críticos** para el diagnóstico.

1.1 Director General (CEO)

Objetivo del puesto

Definir la estrategia general del negocio, asegurar el crecimiento sostenible y la alineación entre áreas.

Funciones clave

- Definir objetivos estratégicos
- Aprobar proyectos y prioridades
- Resolver conflictos interáreas
- Representar a la empresa ante clientes clave

Indicadores

- Crecimiento de ingresos
- Rentabilidad
- Satisfacción de clientes estratégicos

Problema asociado en el caso

- Centralización excesiva de decisiones
- Falta de claridad estratégica operativa

1.2 Director de Tecnología (CTO)**Objetivo**

Garantizar la correcta ejecución técnica de los proyectos digitales.

Funciones

- Supervisar desarrollo y DevOps
- Asignar recursos técnicos
- Definir estándares tecnológicos
- Coordinar con el área comercial

Indicadores

- Cumplimiento de plazos
- Calidad del software
- Disponibilidad de infraestructura

Problema deliberado

- Sobrecarga operativa
- Falta de planeación de capacidad

1.3 PMO / Coordinador de Proyectos Digitales**Objetivo**

Gestionar, priorizar y dar seguimiento a proyectos digitales.

Funciones

- Definir cronogramas
- Asignar recursos
- Controlar avances
- Reportar desviaciones

Indicadores

- Proyectos a tiempo
- Variaciones de alcance
- Cumplimiento de presupuesto

Problema deliberado

- Rol débil, sin autoridad real
- Dependencia del CTO

1.4 Director Comercial

Objetivo

Impulsar ventas y captación de clientes.

Funciones

- Definir metas comerciales
- Negociar con clientes
- Coordinar ejecutivos de cuenta

Problema deliberado

- Vende sin validar capacidad técnica
- Promete plazos irreales

1.5 Gerente de Desarrollo de Software

Objetivo

Asegurar la correcta ejecución técnica del desarrollo.

Problema

- Falta de liderazgo transversal
- Presión constante por urgencias

1.6 Gerente de Soporte y Operaciones

Objetivo

Garantizar continuidad del servicio post-implementación.

Problema

- Sobrecarga por mala calidad inicial
- Falta de retroalimentación a desarrollo

2 GUÍAS DE ENTREVISTA POR ROL

Las entrevistas son **instrumento central del diagnóstico**.

2.1 Guía de entrevista – CEO

Objetivo: entender visión estratégica y problemas percibidos.

Preguntas clave

1. ¿Cuáles son hoy los principales retos de DIGINOVA?
2. ¿Qué tan alineadas están las áreas con la estrategia?
3. ¿Dónde percibe mayores cuellos de botella?
4. ¿Qué problemas afectan directamente a los clientes?
5. ¿Qué espera de este proceso de diagnóstico?

2.2 Guía de entrevista – CTO

1. ¿Cómo se priorizan los proyectos actualmente?
2. ¿La carga de trabajo es sostenible?
3. ¿Qué problemas se repiten con mayor frecuencia?
4. ¿Existe claridad entre lo vendido y lo desarrollado?
5. ¿Qué decisiones dependen exclusivamente de usted?

2.3 Guía de entrevista – Director Comercial

1. ¿Cómo se comprometen los plazos con los clientes?
 2. ¿Se valida la capacidad técnica antes de cerrar ventas?
 3. ¿Qué conflictos existen con desarrollo?
 4. ¿Qué presiones ejerce el mercado?
-

2.4 Guía – Líder Técnico / Desarrollador

1. ¿Reciben proyectos con información completa?
 2. ¿Los cambios de alcance son frecuentes?
 3. ¿Cómo es la carga de trabajo?
 4. ¿Qué impide cumplir plazos?
-

2.5 Guía – Soporte / Atención a Clientes

1. ¿Qué tipo de fallas reciben con mayor frecuencia?
 2. ¿Qué problemas se repiten después de cada entrega?
 3. ¿Existe retroalimentación formal hacia desarrollo?
-

3 PUESTOS CLAVE PARA EL DIAGNÓSTICO

❖ Criterio consultivo:

Puestos con visión estratégica, impacto transversal y contacto con el problema.

Puestos clave seleccionados:

- CEO
- CTO
- PMO
- Director Comercial
- Gerente de Desarrollo
- Líder Técnico Backend
- Ejecutivo de Cuenta Senior
- Gerente de Soporte
- Analista de Proyectos
- Desarrollador Senior
- Especialista de Atención a Clientes
- RRHH (clima, carga laboral)

☞ Estos puestos permiten triangulación de información.

4 ORGANIGRAMA AS-IS / TO-BE

4.1 Organigrama AS-IS (Actual – Problemático)

Características

- CEO centraliza decisiones
- PMO sin autoridad real
- Comercial y Desarrollo desconectados
- Soporte reactivo
- RRHH operativo, no estratégico

Efecto

- Sobrecarga
- Retrasos
- Conflictos interáreas
- Mala priorización

4.2 Organigrama TO-BE (Propuesto)**Cambios clave**

- PMO fortalecido y autónomo
- Comité de priorización (CEO–CTO–Comercial)
- Flujo formal de ventas → proyectos
- Soporte integrado al ciclo de mejora
- RRHH estratégico (capacidad, clima)

 **No es solución aún, es hipótesis organizacional.**

5 FALLAS ESTRUCTURALES DELIBERADAS (PARA EL CASO)

Estas fallas están **intencionalmente diseñadas** para que el estudiante las detecte.

Fallas clave**1. PMO sin poder real**

- Existe el rol, pero no decide
- Genera caos en prioridades

2. Comercial vende sin validación técnica

- Promesas irreales
- Fricción constante

3. CTO sobrecargado

- Decide todo
- Cuello de botella crítico

4. Soporte desconectado del desarrollo

- Errores se repiten
- No hay aprendizaje organizacional

5. RRHH reactivo

- No mide carga
- No anticipa rotación
- Capacitación inexistente

En el contexto del caso **DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.** y de la **consultoría organizacional**, **PMO** significa:

◊ ¿Qué es una PMO?

PMO es el acrónimo de **Project Management Office**, que en español se traduce como:
Oficina de Gestión de Proyectos

Es la **estructura (o función)** encargada de **estandarizar, coordinar, priorizar y dar seguimiento** a los proyectos de una organización.

⌚ ¿Cuál es el propósito de una PMO?

El propósito central de una PMO es **asegurar que los proyectos se ejecuten de forma ordenada, alineada a la estrategia y con uso eficiente de recursos**.

En empresas digitales como DIGINOVA, la PMO es **crítica**, porque:

- Se ejecutan **múltiples proyectos en paralelo**
 - Existen cambios frecuentes de alcance
 - Los recursos técnicos son limitados
 - El incumplimiento de plazos afecta directamente al cliente
-

⌚ Funciones principales de una PMO

Funciones estratégicas

- Priorizar proyectos según impacto estratégico
- Alinear proyectos con objetivos del negocio
- Definir portafolio de proyectos

Funciones tácticas

- Definir metodologías (ágil, híbrida, tradicional)
- Establecer estándares de gestión
- Asignar recursos
- Gestionar riesgos

Funciones operativas

- Dar seguimiento a cronogramas
 - Controlar avances y desviaciones
 - Reportar estatus a la dirección
 - Documentar lecciones aprendidas
-

⌚ La PMO dentro del caso DIGINOVA (problema deliberado)

En el **caso simulado**, la PMO existe, pero **no funciona correctamente**.

Situación actual (AS-IS)

- No tiene autoridad real para priorizar proyectos
- Depende del CTO para decisiones clave
- Actúa solo como área de seguimiento, no de control
- No puede frenar proyectos mal vendidos
- No gestiona la capacidad del equipo

⌚ Resultado:

- Caos en prioridades
 - Sobrecarga del equipo
 - Retrasos recurrentes
 - Conflictos entre áreas
-

#[Tipos de PMO (marco teórico útil para el caso)]**Tipo de PMO Característica****PMO de soporte** Solo da plantillas y reportes**PMO de control** Exige cumplimiento de estándares**PMO directiva** Dirige y decide proyectos

❖ En DIGINOVA, la PMO es **de soporte**, cuando debería evolucionar a **PMO directiva**.

❖ Definición académica clara

La PMO es la unidad organizacional responsable de gobernar los proyectos, asegurando su alineación estratégica, uso eficiente de recursos y cumplimiento de objetivos.

a) DIAGRAMA DE FLUJO**Proceso actual de gestión de proyectos digitales (AS-IS)****Objetivo:** visualizar el flujo real y detectar **cuellos de botella y puntos críticos.****❖ Diagrama de flujo (formato textual)**

Inicio

↓

Área Comercial detecta oportunidad

↓

Ejecutivo de Cuenta negocia con cliente

↓

¿Se valida capacidad técnica?

|— NO —> Se promete plazo y alcance al cliente

↓

Contrato firmado

|— SÍ —> (Ocasional y no formal)

↓

Contrato firmado

↓

Proyecto enviado a CTO

↓

CTO revisa requerimientos

↓

¿CTO tiene disponibilidad?

|— NO —> Proyecto se retrasa (cola de espera)

↓

Cliente presiona

|— SÍ —> Asignación informal de recursos

↓

Desarrollo inicia

↓

Cambios de alcance frecuentes

↓

Retrabajos

↓

Retraso en entrega

↓

Soporte atiende fallas

↓

Fin

Cuellos de botella identificados

- Validación inexistente de capacidad técnica
- CTO como punto único de decisión
- Ausencia de PMO con autoridad
- Cambios de alcance no controlados
- Soporte reactivo

b) CHECKLIST

Evaluación de prácticas, procesos y controles

Objetivo: validar si DIGINOVA cuenta con **prácticas formales de gestión**, control y alineación estratégica.

Checklist de diagnóstico (extracto clave)

Gobierno y estrategia

Ítem	Sí	No	Observaciones
Existe estrategia clara de priorización de proyectos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Se prioriza por urgencia
Hay comité de decisiones interáreas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Decisiones centralizadas
Proyectos alineados a objetivos estratégicos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	No documentado

Gestión de proyectos

Ítem	Sí	No	Observaciones
Existe PMO con autoridad formal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Rol débil
Metodología de proyectos estandarizada	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Cada líder trabaja distinto
Gestión formal de cambios de alcance	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Cambios informales
Planeación de capacidad instalada	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Sobrecarga constante

Área Comercial

Ítem	Sí	No	Observaciones
Ventas valida factibilidad técnica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Promesas irreales
Documentación clara de requerimientos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Información incompleta
Retroalimentación post-proyecto	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	No existe

Desarrollo y Tecnología

Ítem	Sí	No	Observaciones
Roles técnicos claramente definidos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pero sobrecargados
QA integrado desde el inicio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	QA tardío
Lecciones aprendidas documentadas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Errores repetidos

5 Soporte y cliente

Ítem	Sí	No	Observaciones
Soporte participa en mejora continua	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Solo apaga incendios
Indicadores de fallas recurrentes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	No se analizan

❖ Resultado global del checklist

Alto nivel de informalidad, baja estandarización y ausencia de controles sistémicos.

c) MAPAS MENTALES

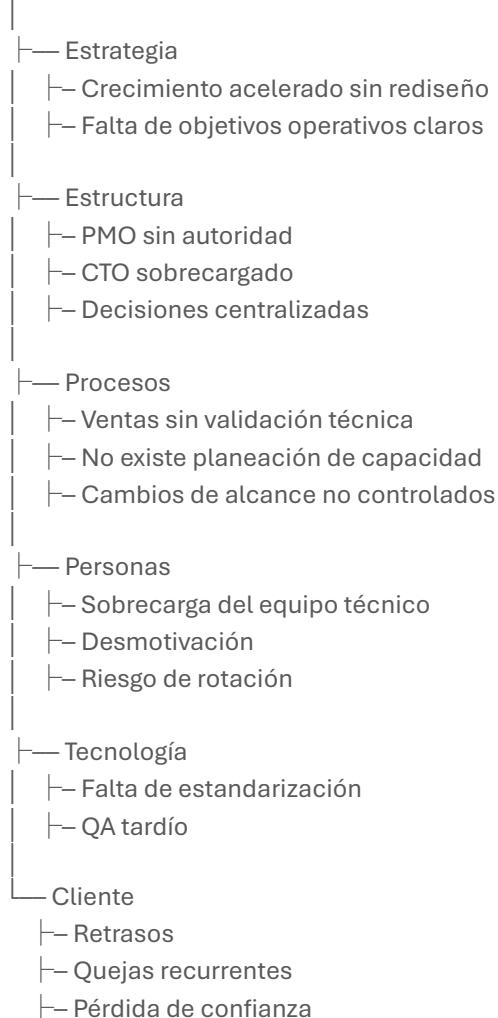
Relación entre problemas organizacionales

Objetivo: visualizar el **problema como un sistema interconectado**, no como eventos aislados.

🌐 Mapa mental (representación textual)

PROBLEMA CENTRAL:

Deficiencia en la gestión y priorización de proyectos digitales



❖ Lectura consultiva del mapa mental

- El problema **no es técnico**
 - Es **estructural y de gestión**
 - Tiene impacto en:
 - Personas
 - Clientes
 - Rentabilidad
 - Estrategia
-

Problema central (punto de partida)

Problema central definido:

Deficiencia estructural en la gestión y priorización de proyectos digitales, que genera retrasos recurrentes, sobrecarga operativa y afectación en la satisfacción del cliente.

② Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto)

2.1 Propósito del Ishikawa en consultoría

El Diagrama de Ishikawa permite:

- Organizar causas **de forma lógica**
 - Evitar explicaciones simplistas
 - Visualizar la **multicausalidad del problema**
 - Preparar el terreno para el análisis de causa raíz
-

2.2 Categorías utilizadas

Para DIGINOVA se utilizan categorías **organizacionales**, más adecuadas que las industriales clásicas:

1. **Estrategia**
 2. **Estructura**
 3. **Procesos**
 4. **Personas**
 5. **Tecnología**
 6. **Clientes / Mercado**
-

2.3 Diagrama de Ishikawa – Representación textual

EFFECTO:

Retrasos, sobrecarga y quejas de clientes

======>

ESTRATEGIA

- Crecimiento acelerado sin rediseño organizacional
- Objetivos comerciales no alineados a capacidad operativa
- Falta de criterios estratégicos de priorización

ESTRUCTURA

- PMO sin autoridad real
- CTO como cuello de botella
- Decisiones centralizadas
- Roles transversales poco definidos

PROCESOS

- Ventas sin validación técnica
- Cambios de alcance no controlados
- Ausencia de planeación de capacidad
- Metodologías no estandarizadas

PERSONAS

- Sobre carga del equipo técnico
- Desmotivación
- Falta de liderazgo intermedio
- Riesgo de rotación

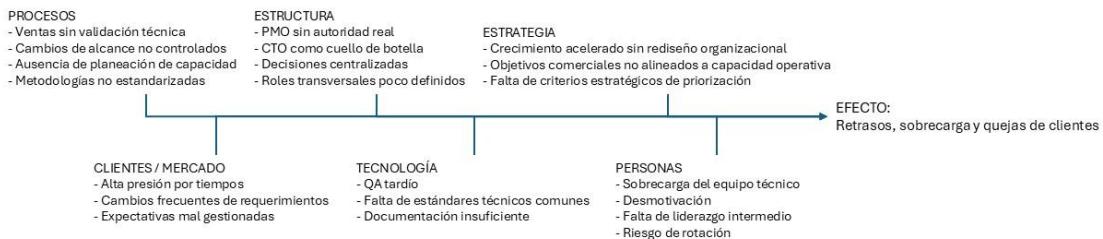
TECNOLOGÍA

- QA tardío
- Falta de estándares técnicos comunes
- Documentación insuficiente

CLIENTES / MERCADO

- Alta presión por tiempos
 - Cambios frecuentes de requerimientos
 - Expectativas mal gestionadas
-

Diagrama de Ishikawa – DIGINOVA SOLUTIONS



2.4 Lectura consultiva del Ishikawa

☒ Hallazgos clave:

- El problema **no tiene una sola causa**
- La **tecnología no es la causa principal**
- La **raíz está en decisiones estratégicas y estructurales**
- La **operación solo refleja fallas del sistema**

👉 Esto confirma que **intervenir solo en desarrollo o tecnología no resolvería el problema.**

③ Técnica de los 5 Porqué

3.1 Propósito

La técnica de los **5 Porqué** permite **profundizar verticalmente** en una causa específica hasta llegar a la **causa raíz sistémica**, no visible a simple vista.

3.2 Aplicación paso a paso en DIGINOVA

🔍 Síntoma observable

Los proyectos digitales se entregan con retraso.

❓ ¿Por qué? (1)

Porque el equipo de desarrollo está **sobrecargado y atiende múltiples proyectos al mismo tiempo**.

❓ ¿Por qué? (2)

Porque se aceptan más proyectos de los que la capacidad técnica puede manejar.

❓ ¿Por qué? (3)

Porque el área comercial cierra ventas sin validar la capacidad técnica ni la carga de trabajo existente.

? ¿Por qué? (4)

Porque no existe un proceso formal ni una autoridad clara para priorizar y aprobar proyectos antes de venderlos.

? ¿Por qué? (5)

Porque la organización creció rápidamente sin establecer un modelo de gobierno de proyectos ni redefinir su estructura organizacional.

3.3 Causa raíz identificada

Causa raíz:

Ausencia de un modelo formal de gobierno y priorización de proyectos alineado a la estrategia y a la capacidad organizacional, derivado de un crecimiento acelerado sin rediseño estructural.

4 Integración de ambas herramientas

Herramienta Aporta

Ishikawa Visión horizontal (multicausal)

5 Porqués Profundización vertical (causa raíz)

❖ Conclusión consultiva:

El problema de DIGINOVA no es técnico ni de desempeño individual, sino **estructural, estratégico y de gobierno organizacional**.

5 Errores comunes que el consultor debe evitar (uso didáctico)

- ✗ Culpar solo al equipo técnico
 - ✗ Proponer soluciones antes del diagnóstico
 - ✗ Confundir síntomas con causas
 - ✗ Atacar áreas aisladas
 - ✓ Analizar el sistema completo
 - ✓ Buscar causas estructurales
 - ✓ Fundamentar con evidencia
-

 **Cadena de Valor**
DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.

 **ACTIVIDADES PRIMARIAS (Crean valor directo al cliente)**

[1] Marketing y Ventas

Qué hace

- Prospección de clientes
- Diseño de propuestas digitales
- Negociación de alcance, precio y tiempos
- Cierre de contratos

Valor que aporta

- Generación de ingresos
- Posicionamiento en el mercado digital

Fallas deliberadas del caso

- Venta sin validación de capacidad técnica
- Promesas irreales de tiempos y alcance
- Falta de alineación con operaciones

 *Aquí se siembra gran parte del problema.*

[2] Gestión de Proyectos (PMO)

Qué hace

- Planeación de proyectos
- Priorización
- Asignación de recursos
- Seguimiento y control

Valor que aporta

- Orden, predictibilidad y eficiencia
- Uso óptimo de recursos

Fallas deliberadas

- PMO sin autoridad real
- Actúa solo como área de seguimiento
- No controla portafolio ni capacidad

 *Actividad clave debilitada.*

[3] Desarrollo y Producción Digital

Qué hace

- Diseño técnico
- Desarrollo de software
- Integraciones
- Pruebas (QA)

Valor que aporta

- Producto digital funcional y de calidad

Fallas

- Sobrecarga del equipo

- QA tardío
- Retrabajos frecuentes
- Cambios de alcance constantes

❖ *La operación refleja fallas previas, no es la causa raíz.*

4 Implementación y Entrega

Qué hace

- Puesta en marcha
- Capacitación básica al cliente
- Validación final

Valor que aporta

- Experiencia inicial del cliente
- Cumplimiento del compromiso

Fallas

- Entregas fuera de tiempo
- Implementaciones apresuradas
- Documentación incompleta

5 Soporte y Atención al Cliente

Qué hace

- Atención de incidencias
- Soporte técnico
- Seguimiento post-entrega

Valor que aporta

- Fidelización
- Continuidad del servicio

Fallas

- Soporte reactivo
- Problemas repetitivos
- No existe retroalimentación formal a desarrollo

❖ *Apaga incendios, no mejora el sistema.*

6 ACTIVIDADES DE APOYO (Habilitan la cadena)

6 Infraestructura Tecnológica

Incluye

- DevOps
- Servidores
- Seguridad
- Herramientas colaborativas

Fallas

- Falta de estandarización
- Documentación técnica insuficiente

7 Gestión del Talento (RRHH)**Incluye**

- Reclutamiento TI
- Capacitación
- Clima laboral
- Gestión de desempeño

Fallas

- Enfoque reactivo
- No mide carga de trabajo
- No anticipa rotación

❖ *No sostiene el crecimiento.*

8 Dirección y Gobierno Organizacional**Incluye**

- Dirección General (CEO)
- Dirección de Tecnología (CTO)
- Dirección Comercial

Fallas

- Decisiones centralizadas
- Falta de gobierno de proyectos
- Estrategia no aterrizada a operación

❖ *Aquí está la causa raíz estructural.*

9 Administración y Finanzas**Incluye**

- Costeo de proyectos
- Control financiero
- Compras

Fallas

- Costos de retrabajo no visibles
- Rentabilidad de proyectos no analizada

10 Representación sintética de la Cadena de Valor

Marketing y Ventas



Gestión de Proyectos (PMO)



Desarrollo Digital



Implementación



Soporte al Cliente



Actividades de Apoyo:

- Dirección y Gobierno
 - RRHH
 - Infraestructura TI
 - Finanzas
-

 **Lectura consultiva clave**

- ✓ El problema **NO** está en desarrollo
 - ✓ El valor se **distorsiona desde ventas y gobierno**
 - ✓ La PMO es el eslabón crítico debilitado
 - ✓ Soporte evidencia fallas sistémicas
 - ✓ RRHH no acompaña el crecimiento
-