

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)



**DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA GOBERNANZA DE
LOS RECURSOS DIGITALES DEL PORTAL WEB PARTNER CONNECT, PARA LA
EMPRESA VMWARE COSTA RICA LTDA**

ALVARO MÉNDEZ MADRIZ

**PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
PROYECTOS**

San José, Costa Rica

Junio, 2023

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)**

***Este Trabajo Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
requisito parcial para optar al grado de Master en Administración de
Proyectos***

***Luis Diego Argüello
PROFESOR TUTOR***

***Oswaldo Martínez G.
LECTOR No.1***

***Fabio Muñoz J.
LECTOR No.2***

***Álvaro Méndez Madriz
SUSTENTANTE***

DEDICATORIA

A todos aquellos que han sido parte de este proceso de acompañamiento y formación integral como persona y profesional; que con paciencia y amor han estado conmigo desde el primer día en que tomé la decisión de hacer esta maestría.

Con especial cariño les dedico a Dios y a mis padres esta maestría, por siempre transmitirme los valores y principios primordiales bajo los cuales dirijo mi vida. Por enseñarme la importancia de siempre buscar superarme e instruirme en todo, para servir a mi familia y a los demás.

Y que, con gran esmero, primeramente, me dotaron de las herramientas con las que afrontaría la vida, y que con su ejemplo marcaron la senda del camino por el cual ahora he de andar.

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a Dios, mis padres y hermanas, compañeros y profesores de la Universidad y a la empresa VMware; por haber contribuido todos, en distintas formas en mi aprendizaje y la consecución de esta maestría.

Gracias a todos ustedes que siempre me impulsaron, me inspiraron con su ejemplo y de alguna forma proveyeron de su tiempo y recursos para que esto se convirtiera en una realidad el día de hoy.

Muy agradecido con mi Alma Mater y su personal por siempre estar atentos, inspirar y brindarme de un gran conocimiento en la materia.

ABSTRACTO

El presente documento tiene como objetivo diseñar un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal *web Partner Connect* para la correcta administración del contenido y experiencia del usuario que es el conjunto de socios de la organización. Estos recursos digitales han pasado de aumentar en cantidad en el portal a crecer en detrimento de su calidad en términos de su validez por temáticas de desactualización en temas de fondo y forma de su contenido. Por lo que la actualización y correcta administración de estos activos del conocimiento de la organización y del negocio deban ser controladas para ofrecer la mejor experiencia posible al usuario.

El producto final de este esfuerzo por medio de este proyecto es la creación de toda la gobernanza del contenido del portal. Siendo en específico un conjunto de procesos, políticas, guías, *best-practices*, machotes y empleo de herramientas para la gestión óptima de los contenidos y su gestión por medio del involucramiento de todos los gestores de contenido dentro de la organización a nivel global de VMware. Todo lo anterior se logrará por medio del empleo de una metodología analítica-sintética y la guía que provee el *Project Management Institute* en su Guía del PMBOK®, 2017.

Motivo por el cual se considera necesario que a nivel global sean adoptadas estas nuevas medidas de gobernanza, de forma homogénea e íntegra, según a lo que pueda ser avocado en este alcance inicial que se logró determinar, como un primer paso en la dirección del mejoramiento continuo de la experiencia del usuario en las plataformas digitales.

Palabras clave: gobernanza, administración de contenido, experiencia del usuario, recursos digitales, portal, plataformas digitales, global.

ABSTRACT

The objective of this document is to design a project management plan for the governance of the digital resources of the Partner Connect web portal for the correct administration of the content and user experience that is the group of partners of the organization. These digital resources have gone from increasing in quantity on the portal to growing to the detriment of their quality in terms of their validity due to outdated issues in the substance and form of their content.

Therefore, the updating and correct administration of these knowledge assets of the organization and the business must be controlled to offer the best possible user experience.

The end product of this effort through this project is the creation of all portal content governance. Being specifically a set of processes, policies, guides, best practices, templates, and use of tools for the optimal management of content and its management through the involvement of all content authors within the organization at a global level of VMware. All of the above will be achieved through the use of an analytical-synthetic methodology and the guide provided by the Project Management Institute in its PMBOK® Guide, 2017.

Reason for which it is considered necessary that these new governance measures be adopted at a global level, in a homogeneous and integrated manner, according to what can be availed in this initial scope that was determined, as a first step in the direction of improvement of the user experience on digital platforms.

Keywords: governance, content management, user experience, digital resources, portal, digital platforms, global.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
ABSTRACTO.....	5
ABSTRACT.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	11
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	12
RESUMEN EJECUTIVO	14
1. INTRODUCCIÓN	16
1.1. Antecedentes	17
1.2. Problemática	19
1.3. Justificación del proyecto	21
1.4. Objetivo general.....	24
1.5. Objetivos específicos	24
2. MARCO TEÓRICO.....	26
2.1. Marco institucional.....	26
2.1.1. Antecedentes de la institución	27
2.1.2. Misión y visión	33
2.1.3. Estructura organizativa	35
2.1.4. Productos y servicios que ofrece.....	37
2.2. Teoría de Administración de Proyectos.....	39
3. MARCO METODOLÓGICO	65
3.1. Fuentes de información.....	65
3.1.1. Fuentes primarias	66
3.1.2. Fuentes secundarias	67
3.2. Métodos de Investigación	70
3.2.1. Método analítico-sintético	71
3.2.2. Método inductivo	71
3.2.3. Método deductivo	72
3.3. Herramientas	77
3.4. Supuestos y restricciones	79

3.5.	Entregables.....	82
4.	DESARROLLO	85
4.1.	Plan de gestión del alcance	85
4.1.1.	Planificar el alcance	87
4.1.2.	Recopilar requisitos	91
4.1.3.	Definir el alcance	95
4.1.4.	Estructura de Desglose de Trabajo	97
4.1.5.	Controlar el alcance	101
4.1.6.	Plan de gestión del cronograma	102
4.1.7.	Planificar el cronograma	103
4.1.8.	Identificación, definición y secuencia de las actividades	104
4.1.9.	Secuenciar las actividades.....	109
4.1.10.	Estimar la duración de las actividades	110
4.1.11.	Controlar el cronograma	114
4.2.	Plan de gestión de la calidad.....	117
4.2.1.	Planificar la calidad del proyecto.....	118
4.2.2.	Aseguramiento de la calidad.....	119
4.2.3.	Controlar calidad.....	124
4.3.	Plan de gestión de los recursos	125
4.3.1.	Planificar la gestión de recursos	126
4.3.2.	Estimación y adquisición de recursos	128
4.3.3.	Formación de equipos	131
4.3.4.	Control de recursos	138
4.4.	Plan de gestión de las comunicaciones	139
4.4.1.	Planificar las comunicaciones.....	140
4.4.2.	Gestionar las comunicaciones.....	141
4.4.3.	Controlar las comunicaciones.....	144
4.5.	Plan de gestión de los riesgos	147
4.5.1.	Planificar la gestión de riesgos	148
4.5.2.	Identificar los riesgos.....	151
4.5.3.	Respuesta a los riesgos.....	155
4.5.4.	Controlar los riesgos	160
4.6.	Plan de gestión de los interesados.....	161

4.6.1.	Identificar los interesados	162
4.6.2.	Planificar la gestión de los interesados	163
4.6.3.	Monitorear la participación de los interesados	166
5.	CONCLUSIONES	171
6.	RECOMENDACIONES	173
7.	VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE	177
7.1.	Relación de objetivos del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible.....	177
7.2.	Análisis del Proyecto de acuerdo con el estándar P5.....	178
7.3.	Relación del Proyecto con las dimensiones del Desarrollo Sostenible.....	189
	ANEXOS.....	190
	Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	190
	Anexo 2: EDT del PFG.....	209
	Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.....	210
	Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar	216
	Anexo 5: Otros.....	221

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fuentes de Información Utilizadas	67
Tabla 2: Métodos de Investigación Utilizados.....	72
Tabla 3: Herramientas Utilizadas	78
Tabla 4: Supuestos y restricciones.....	80
Tabla 5: Entregables.....	83
Tabla 7: Registro del Plan de gestión de requisitos del proyecto.	90
Tabla 8: Requisitos de los interesados.	91
Tabla 9: Plan de gestión del alcance del proyecto.....	95
Tabla 10: Registro del diccionario de datos de la EDT.	99
Tabla 11: Formulario de control de cambios del alcance.	101
Tabla 12: Plan del Cronograma del Proyecto.	104
Tabla 13: Plan del Cronograma del Proyecto.	105
Tabla 14: Registro de secuenciación de actividades del proyecto.	109
Tabla 15: Duración de las actividades del proyecto.	111
Tabla 16: Control del cronograma.....	116
Tabla 17: Control del aseguramiento de la calidad según norma ISO 25010	120
Tabla 18: Formulario de control de cambios de la calidad.....	124
Tabla 19: Registro de del Plan de Gestión de Recursos del proyecto.	127
Tabla 20: Costo aproximado a colones por la duración de las actividades del proyecto por puestos.....	129
Tabla 21: Registro de estimación de recursos del proyecto.	130
Tabla 22: Registro de roles y responsabilidades del proyecto.	132
Tabla 23: Registro de estimación de recursos del proyecto.	134
Tabla 24: Formulario de solicitud de cambio de personal involucrado en el proyecto.....	137
Tabla 25: Registro de control de recursos del proyecto.	138
Tabla 26: Registro del plan de gestión de las comunicaciones del proyecto.....	140
Tabla 27: Registro del plan de gestión de las comunicaciones del proyecto.....	142
Tabla 28: Informe de desempeño de las comunicaciones.....	145
Tabla 29: Plan de gestión de los riesgos del proyecto.....	149
Tabla 30: Formato para la identificación, registro y evaluación de riesgos.....	153

Tabla 31: Formato del plan de respuesta a riesgos.....	156
Tabla 32: Formato del Control de los riesgos del proyecto.	160
Tabla 33: Formulario de registro de los interesados del proyecto.	163
Tabla 34: Formulario de registro de los interesados del proyecto.	164
Tabla 35: Formulario de registro de los interesados del proyecto por grado de interés e influencia.....	165
Tabla 36: Formulario de registro de desempeño de los interesados del proyecto.	166
Tabla 37: Análisis de Impacto P5 en el Proyecto	178
Tabla 38: Dimensiones del desarrollo Regenerativo vinculadas al proyecto.	189

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA #1 LOGOTIPO DE VMWARE: 1999 - 2002.....	28
FIGURA #2 LOGOTIPO DE VMWARE: 2002 – 2009	28
FIGURA #3 LÍNEA DEL TIEMPO DE VMWARE: 2002 – 2021	32
FIGURA #4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EXPERIENCIA Y PROGRAMA DE SOCIOS	36
FIGURA #5 CORRESPONDENCIA ENTRE GRUPOS DE PROCESOS Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS.	49
FIGURA #6 CICLO DE VIDA GENÉRICO DE UN PROYECTO.....	50
FIGURA #7 CONTEXTO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS.....	51
FIGURA #8 PROCESOS DEL PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE. (PMI,2017)	87
FIGURA #9 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO DEL PROYECTO	98
FIGURA #10 PROCESOS DEL PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA. (PMI,2017)	103
FIGURA #11: CRONOGRAMA DE SECUENCIACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO.....	112
FIGURA #12 MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DEL PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. (LLEDÓ, 2017)	118
FIGURA #13 MODELO DE CALIDAD DEL PROYECTO SEGÚN ISO 25010.....	119
FIGURA #14 PROCESO DEL PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....	126
FIGURA #15 ORGANIGRAMA DEL EQUIPO DE TRABAJO	131
FIGURA #16 PROCESO DEL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.....	139
FIGURA #17 PROCESOS DEL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	148
FIGURA #18 PROCESOS DEL PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	162

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AEM: Adobe Experience Manager (Administrador de experiencia de Adobe)

AP: Administración de proyectos.

App: Application. (Aplicación / Aplicación web.)

AWS: Amazon Web Services. (Servicios web de Amazon)

CAPM: Certified Associate in Project Management. (Asociado Certificado en Gestión de Proyectos.)

CEO: Chief Executive Officer. (Director Ejecutivo.)

EDT: Estructura de desglose de trabajo.

EPIC2: Execution, passion, integrity, customers and community. (Ejecución, pasión, integridad, clientes y comunidad.)

EUNED: Editorial Universidad Nacional Estatal a Distancia.

ESX-ESXi: Elastic Sky X / Elastic Sky X integrated; Enterprise-level product developed by VMware Inc. that is used for server virtualization. (Cielo elástico X / Cielo elástico X integrado; Producto de nivel empresarial desarrollado por VMware Inc. que se utiliza para la virtualización de servidores.)

Inc.: Incorporated. (Se refiere a una compañía de tipo privada que puede ser Sociedad Anónima o Sociedad Limitada.)

FY: Fiscal Year. (Año fiscal.)

IT (TI): Information technology. (Tecnología de la información.)

ISO: International Organization for Standardization. (Organización Internacional de normalización.)

ISO-IEC: International Organization for Standardization - International Electrotechnical Commission. (Organización Internacional de Estandarización – Comisión Internacional de Electrónica.)

KPIs: Key performance indicators. (Indicadores de desempeño clave.)

Labs: Laboratories. (Laboratorios.)

Ltda: Limitada, Sociedad Limitada

NSX: Network virtualization and security platform. (Plataforma de seguridad y virtualización de redes.)

ONGs (NGOs): Organización no gubernamental. (Non-Governmental Organisation.)

PCs: Personal computer. (Computadora personal.)

PC: Partner Connect.

PC-JIRA: Plataforma para enviar solicitudes cambios o mantenimiento de contenido para el portal Partner Connect.

PFG: Proyecto final de graduación.

PMI: Project Management Institute. (Instituto de Administración de Proyectos)

PMP: Project Management Professional. (Certificación como Profesional en Administración de Proyectos.)

PMBOK: Project Management Body of Knowledge. (Cuerpo de conocimientos de la gestión de proyectos.)

RACI: Es una matriz de responsabilidades para proyectos, cuyas siglas significan: responsable, aprobador, consultado e informado.

SASE: Secure Access Service Edge. (Perímetro de servicio de acceso seguro.)

SD-WAN: *software*-defined wide area network. (Red de área amplia definida por *software*.)

SEO: Search engine optimization. (Optimización de motores de búsqueda.)

SFDC: SalesForce Dot Com / salesforce.com

SLA: Service-Learning Agreement. (Acuerdos de nivel de servicio.)

SOP: Standard Operating Procedure. (Procedimiento Operativo Estándar.)

SQuaRE: System and *Software* Quality Requirements and Evaluation. (Evaluación y requisitos de calidad del sistema y del *software*.)

TEC: Tecnológico de Costa Rica.

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional.

UCR: Universidad de Costa Rica.

vCenter: VMware Centralized Platform. (Plataforma centralizada de VMware.)

VMware: Virtual Machine *Software*. (*Software* de Máquina Virtual.)

vSAN: Virtual storage area network. (Red de área de almacenamiento virtual)

vRealize: VMware Realize – Cloud management solution. (VMware Realize: solución de gestión en la nube.)

vSphere: VMware Server virtualization *software* application. (Aplicación de *software* de virtualización de Servidores de VMware.)

WEB: World wide web, a system of connected documents on the internet, usually with pictures, video, and sound, that can be searched for information about a particular subject. (Sistema de documentos conectados en internet, usualmente con fotografías, video, y sonido, que puede ser buscado para informarse respecto a un tema determinado).

RESUMEN EJECUTIVO

En la industria de la tecnología, y en especial en el sector de tecnologías de *software*, el mercado y sus productos se ha caracterizado por ser acelerado y muy dinámico. VMware, al ser una empresa de *software* no ha sido la excepción, pues sus productos, su cultura, su administración y forma de hacer negocios fue siempre dinámica y cambiante. Prueba de esto es el hecho de que la empresa al nacer en 1998 contaba con 20 personas, y luego experimentó un crecimiento acelerado para el año 2022 a tener cerca de 24000 personas a nivel global.

Por otra parte, debido a esta realidad es que VMware priorizó sus relaciones con sus socios de negocio. Para esto creó una plataforma para capacitar, comunicar y ayudar a mejorar en su gestión a los socios por medio de un portal web que en sus inicios llamó *Partner Central* y luego migró a una versión mejorada llamada *Partner Connect*. Esta nueva versión, empezó a tener problemas en la gobernanza de su contenido, motivo por el cual se dio origen a este proyecto. El objetivo general de este proyecto fue el definir un plan para la puesta en ejecución de los procesos de gobernanza de los recursos digitales del portal web Partner Connect, para la empresa VMware Costa Rica Ltda.

Los objetivos específicos fueron: Desarrollar un plan de gestión del alcance para describir cómo el alcance del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web Partner Connect será definido, estructurado, validado y controlado, elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la culminación del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web Partner Connect en el plazo que se establezca, establecer un plan de gestión de la calidad para cumplir con los requisitos de calidad establecidos del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web Partner Connect y del producto final, definir un plan de gestión de los recursos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web Partner Connect, elaborar un plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que las necesidades de información del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web Partner Connect y de los interesados se cumplan, realizar un plan de gestión de riesgos para administrar oportuna y eficientemente los riesgos durante la ejecución del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web Partner Connect, y definir un plan de gestión de los interesados para desarrollar estrategias de administración adecuadas para lograr una participación eficaz de los interesados.

La metodología de la presente investigación para el proyecto en cuestión fueron el método analítico-sintético y deductivo-inductivo. Todo lo anterior combinado con técnicas de investigación de campo, observación, y recolección de datos de forma documental. El *expertise* de los principales involucrados en el proyecto y sus experiencias, al ser pioneros en la generación y determinación de los procesos para la compañía, como representantes del departamento Experiencia del Socio, fue clave para determinar el diseño del proceso de gobernanza de Partner Connect portal.

Es importante mencionar que los planes de gestión del proyecto no solo se enfocan en la gobernanza de los recursos acorde a lo que el departamento de Experiencia del Socio consideraba necesario, sino que tomó en cuenta las especificaciones, limitantes, necesidades de negocio y sugerencias basadas en el *expertise*, de cada uno de sus interesados como lo fueron el equipo de Mercadeo Digital y Salesforce.com.

El proceso de gobernanza desarrollado deberá pasar a formar parte de las políticas oficiales de la compañía exclusivas para el portal *web*. Por otra parte, se recomienda que el *Project Manager* posea un grado medio de injerencia en las decisiones como mínimo, para con las partes interesadas con las que deba de trabajar y solicitar información, recursos o resultados de algún tipo. A su vez se recomienda la oficialización de la documentación en forma de guías, políticas y procedimientos estandarizados; que sean aplicables y realizables en todo momento, y por cualquier colaborador asignado, para la ejecución del proceso de gobernanza a cabalidad. Todo esto sin dejar de lado que es recomendable la revisión y mejora de los procesos desarrollados en este trabajo de forma periódica, contando como mínimo, con una revisión una vez al año de los procedimientos, herramientas y documentación empleada.

Se pueden citar como las conclusiones más relevantes para este proyecto que el proceso de gobernanza desarrollado deberá pasar a formar parte de las políticas oficiales de la compañía en temas de gobernanza, exclusivas para el portal *web*. Los procedimientos de validación de los recursos del portal *web*, actualización y sucesión de la propiedad de las páginas, de sus recursos y de su contenido estático, han de ser oficializadas y comunicadas apropiadamente a todos los interesados del proyecto y colaboradores que interactúen o le den mantenimiento al portal *Partner Connect*.

Es necesaria la definición de las personas responsables a adoptar el papel de administradores del portal, y que han de adoptar los procesos y procedimientos generados en este proyecto de graduación.

Dentro de las recomendaciones de mayor importancia se encuentra la creación de una división dentro del departamento de Experiencia del Socio, bajo la creación de un área de Centro de Excelencia, dedicado completamente a los proyectos de mejora para el departamento y otras áreas funcionales de la empresa que se interrelacionen con ella en un futuro, y que para este proyecto no pudo ser abordado; y, la revisión y mejora de los procesos desarrollados en este trabajo de forma periódica, contando como mínimo, con una revisión una vez al año de los procedimientos, herramientas y documentación empleada.

1. INTRODUCCIÓN

Desde la creación de la internet en 1982 en los Ángeles California, como una red de computadoras interconectadas a nivel mundial en forma de tela de araña, es que la industria de la tecnología dio un giro con resultados de magnitud exponenciales. Esto, al hacer posible la comunicación e intercambio de información entre universidades, entes gubernamentales y entes privados, entre otros. Dicho suceso llegó a revolucionar la forma en que se hacían los negocios y abrió todo un universo de posibilidades y nuevas necesidades que debían ser satisfechas.

Años después, la empresa VMware logra haciendo uso de la internet y otras tecnologías, crear toda una serie de soluciones tecnológicas que permiten la virtualización de equipos que imitan las características del hardware y sistemas informáticos físicos y locales. Llevando a transformar los negocios, no solo por medio de la interconexión global, sino de la interconexión de múltiples equipos, sistemas y aplicaciones a la vez, sin las limitantes del espacio físico y las posibilidades de expansión de sus características.

Dado este nuevo escenario, es que la empresa VMware, no solo logra la virtualidad, sino que se ve obligada a colocar su información en un entorno organizado de comunicación entre individuos, grupos de personas y por ende de empresas. Dicha información la dispone de forma digital, sin restricciones de acceso en términos de tiempo y espacio, más, sin embargo, limitada a grupos específicos de empresas que hace llamar *Partners* o Socios de Negocio.

Para hacer realidad dicho objetivo es que VMware crea un portal web que recopila toda esta información, haciendo de una interfaz segura y funcional, con navegación sencilla, capacidades de optimización de despliegue de datos para su empleo en dispositivos móviles, entre otras características; en la cual recopila contenido de calidad y relevante en cuanto a sus productos,

presentando dicha información de manera limitada, de acuerdo con el tipo de audiencia y el contexto tecnológico en el que se encuentre. Esto, que se traduce en tipos de Socios de Negocio en que los clasifica, según su industria, zona geográfica, y tipos de especialización o nichos tecnológicos.

Y debido a la importancia que posee este portal web para la organización, y el despliegue de información crucial para sus socios, es que se circunscribe este proyecto. Por lo que podrá encontrar con mayor detalle en este capítulo los antecedentes, la problemática, la justificación y los objetivos que introducen a la razón de ser de este proyecto y permiten sentar las bases bajo las cuales se desarrollará el mismo en capítulos posteriores.

1.1. Antecedentes

Partner Connect portal es un sitio web que está sustentado en plataformas digitales de gestión de clientes y de información, que buscan ser la fuente de información única, confiable y más actualizada con respecto a los productos, soluciones, ofertas, entrenamientos, comunicados, eventos virtuales y otros tipos de recursos; que les permita a los socios de negocio poder transaccionar de una mejor manera en el futuro.

Partner Connect portal viene a ser la versión interactiva y dinámica de la serie de documentos y paquetes de información que conforman la guía del Programa de Socios de VMware. Este programa no era más que la idealización de todo aquello a lo que los *partners* debían exponerse para crecer en su conocimiento de los productos de VMware, tener la capacidad de poder ofrecer servicios de mantenimiento directamente sin tener que enviar los productos de vuelta los talleres de VMware, entre otras situaciones.

Una vez que fue migrado *Partner Central* a *Partner Connect*, después de meses de esfuerzos que culminaron con el lanzamiento de *Partner Connect* portal en la primera semana de marzo de 2020; se dio un periodo de calma en el cual ninguno de los interesados se hizo cargo del portal. Para la cultura de la empresa VMware, todos los inicios del año fiscal de la organización, se acostumbra que, en el mes de marzo, que es cuando inicia el primer “cuarto” del año fiscal, que se aproveche para realizar los lanzamientos más grandes de productos, servicios y beneficios que la compañía tenga que ofrecer a la población meta de esta empresa de *software*.

Sin embargo, para el tercer cuarto del año 2021, el departamento de Experiencia de Socio decidía adoptar la gerencia de los activos del portal *Partner Connect*. Para ese entonces, y como resultado de un cambio en la cabeza del departamento de Experiencia del Socio, es que esta organización se dedica a conocer cuáles eran todos esos “pain points” o puntos de molestia que generaba el portal a sus usuarios que eran los socios de negocio.

Para esto, la organización de Experiencia del Socio realizó encuestas a los socios, consultó a diversos expertos a lo interno de la organización, y revisó todos los esfuerzos realizados desde la migración de *Partner Central* a *Partner Connect* portal.

Esto dio como resultado de que la organización se diera cuenta de la criticidad y cambio imperante que se debía hacer, para poder implementar procesos que permitieran la gobernanza de los recursos del portal *Partner Connect*. Todo esto, con la finalidad de que se pudiera atender a los socios, conservar el portal con la fuente principal de consulta de información sobre el programa del mismo nombre, y para mantener el prestigio e imagen de VMware como una empresa de *software* con tecnología de punta, que facilitaba la forma en que sus clientes hacían negocios y se desenvolvían.

1.2. Problemática

Los portales web de una organización pueden ser tan complejos y robustos como el presupuesto de la organización lo permita, el recurso de la misma para desarrollarlo posea el tiempo y las habilidades para hacerlo, cuenten con los recursos tercerizados apropiados para desarrollar partes de las funcionalidades en lenguaje de programación que la empresa no vaya a desarrollar, posean la cantidad de productos y servicios existentes con sus correspondientes materiales y documentos, y exista una cantidad suficiente de colaboradores que destine de su tiempo como contribuyentes o generadores de contenido para que dicho sitio web exista; todo por supuesto acorde a la estrategia de la organización global.

Pero, la creación de este portal web se dio de una forma primaria en un lenguaje de programación muy sencillo, con diseños de páginas planos y para nada atractivos o amigables para el usuario. Este portal nació bajo de la necesidad de habilitar contenido que, más allá de cumplir su función meramente informativa, se ordenara, resguardara y administrara en las librerías en Salesforce.com de forma adecuada; que no queda demás por decir que era el programa de fondo sobre el cual estaba construida la primera versión de *Partner Connect* portal, que en ese tiempo se llamaba *Partner Central*.

Luego, debido a que los usuarios del portal, que son los socios de negocio de la organización, manifestaran de que no les agradaba el portal *Partner Central*; y debido a múltiples quejas con la información desactualizada y desorganizada que había en sus páginas; es que el Gerente de Mercadeo Digital se dio a la tarea de coordinar los esfuerzos de su departamento en conjunto con el departamento de Tecnologías de Información, para diseñar una nueva versión del portal, más amigable para el usuario, con una interfaz más dinámica, diseños de páginas más atractivos e intuitivos, con una línea de diseño más simple, y con información actualizada.

Una vez diseñado el nuevo portal, cuyo nombre iba a ser *Partner Connect* portal, es que el departamento de Mercadeo Digital se dio a la tarea de coordinar con todos los interesados en el proyecto y contribuyentes de contenido del portal, para realizar una revisión, eliminación o conservación, y creación, de nuevo contenido para las páginas ya existentes.

Esto sin dejar de lado de que abría la posibilidad a los creadores de contenido crear páginas totalmente nuevas e inexistentes, para poderlas migrar también al nuevo portal que se había diseñado.

De esta forma, se busca proveer de nuevo contenido al portal que prometía no presentar nunca más tanto problema para el usuario final.

Pero una vez migrado el contenido y colocado bajo el nuevo diseño del portal, es que se dio que, al ponerse en marcha, dicho portal y su gestión de contenido se abandonó.

Los colaboradores siguieron agregando contenido nuevo después del lanzamiento del nuevo portal, pero sin eliminar el contenido redundante, antiguo o desactualizado con que ahora se estaba llenando el portal. Esto sin dejar de lado de que el contenido se mostraba desordenado y muchas veces sin un sentido de lógica que permitiera al usuario hallar el contenido de forma intuitiva.

Toda esta situación luego degeneró en una nueva versión más costosa del antiguo *Partner Central*. Esto llevó al departamento de Experiencia del Socio a recibir, de forma casi diaria, quejas de los socios que indicaban que el portal diseñado como la fuente principal de información para ellos era inservible.

El departamento de Experiencia del Socio, por ende, heredó este portal web nuevo llamado *Partner Connect* (igual que el programa al cual pertenece). El departamento de Experiencia del Socio antes solo se dedicaba a diseñar y comunicar el Programa, pero no se encargaba de la

administración del portal y del contenido de su programa en las plataformas digitales, pues el portal siempre había estado bajo la gerencia del departamento de Mercadeo Digital.

Esto llevó al departamento de Experiencia del Socio a tener que buscarles una solución a las quejas con respecto a los problemas de acceso y búsqueda de datos e información, conocidos como recursos o *assets*, contenido desactualizado – redundante – erróneo – incompleto, severas demoras en la publicación de datos e información clave para la gestión de los socios del negocio, desorden con las versiones de los documentos y falta de claridad de las personas dueñas del contenido en el portal web.

Toda esta problemática llevó a la organización a la necesidad ineludible de la creación de un diseño de gobernanza para el portal web *Partner Connect*. Necesidad que se vino a solventar con la elaboración de este proyecto.

1.3. Justificación del proyecto

Hoy en día se ha hecho imperativo que las empresas de toda industria inviertan en sus plataformas web, pero aún con mucha más razón las empresas de *software*, para atender de cara a sus usuarios de primera mano y en todo momento sus necesidades de información y soporte a sus negocios.

Y tan importante como contar con una plataforma que permita esta clase de interacción con los usuarios, es el contar con información que sea a la medida y a su vez, que ofrezca una gama de posibilidades que han de ser de su interés futuro basado en sus perfiles y necesidades únicas.

Estas necesidades de información y de *softwares* (programas) que permitan el consumo de dicha información deben ofrecer una propuesta única de valor para el usuario. En el caso de *Partner Connect* portal, una interfaz amigable para con el usuario es clave, que le permita inscribirse e

incorporarse como un Partner (socio de negocio) a VMware, eliminando limitaciones de suscripción a la plataforma y el programa para Partners.

Esto implica contar con opciones para visualizar los incrementos en la productividad para su negocio, y cálculos sobre el retorno de la inversión en tiempo real para la cuenta de la compañía a la que pertenece en dashboards dentro de la plataforma; sin dejar de lado una amplia gama de opciones para el aprendizaje y sus respectivas certificaciones, información sobre soluciones y productos, todo acorde a sus necesidades específicas y perfil.

Dicho lo anterior es que se hace evidente toda una estructura de datos y elementos detrás de esta plataforma llamada *Partner Connect* portal, que ha de ser administrada y gestionada de una forma eficaz.

Esta gestión de los recursos del portal es lo que se conoce como los procesos de Gobernanza del portal web *Partner Connect*. Este proceso de Gobernanza de los recursos del portal es el que demanda una gestión de fondo que permita la actualización de los recursos de la mano con los dueños y creadores del contenido con el cual la plataforma se alimenta y se comunica y distribuye a sus usuarios.

Este proceso de Gobernanza ha de permitir la administración, actualización, dar de baja y mejorar los recursos de la plataforma. Sin embargo, la gobernanza no solo se limita a la información sino a la forma en que se despliega, diseña y se expresa por medio de gráficas, audiovisuales, documentos y la ideación de las formas más adecuadas de acomodar y mostrar el contenido para que sea fácil de encontrar, fácil de consumir y de entender, que sea llamativo; y que a su vez, de ser posible, permita la autogestión del usuario sobre las posibles dudas, problemas o errores que puedan ocurrir durante el proceso de consumo de la información, y que

puedan ser auto-solucionables por medio de materiales de soporte como artículos, chats y foros dentro de la misma plataforma.

Todo el proceso de gobernanza del contenido del portal, ha de ir enfocado en la preservación de la consistencia en la calidad del contenido; entendiéndose que la satisfacción del usuario gira alrededor de un entorno en el que interactúa y que se encuentra con un orden lógico, actualizado, intuitivo, fácil de consumir y entender para su desarrollo de habilidades y conocimiento, con una facilidad y promoción de generación *engagement* y transaccionalidad económica, y una navegación a lo largo y ancho del portal por entre los distintos medios de información del sitio.

Por lo que se hace imperante el diseño de un Plan de Gestión de Proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect*, para la empresa VMware Costa Rica Ltda.

Y a su vez satisfacer y funcionar como un medio para lograr alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

A su vez se persigue que el alcance cumpla con las necesidades de los principales interesados, satisfaga los requerimientos de calidad, y ofrezca una metodología acorde para el control y seguimiento de los cambios que se puedan generar.

Es importante aclarar que para este proyecto las áreas del conocimiento del costo y adquisiciones no se han de incluir, pues la empresa ya cuenta con personal de planilla, recursos tecnológicos y presupuesto para destinar a estas funciones, como parte de los roles de puestos asignados para estos procesos. La empresa lo que carece es de una forma organizada mediante un diseño y plan para la gestión de dicho portal.

1.4. Objetivo general

Definir un plan para la puesta en ejecución de los procesos de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect*, para la empresa VMware Costa Rica Ltda.

1.5. Objetivos específicos

1. Desarrollar un plan de gestión del alcance para describir cómo el alcance del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect* será definido, estructurado, validado y controlado.
2. Elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la culminación del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect* en el plazo que se establezca.
3. Establecer un plan de gestión de la calidad para cumplir con los requisitos de calidad establecidos del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect* y del producto final.
4. Definir un plan de gestión de los recursos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect*.
5. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que las necesidades de información del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect* y de los interesados se cumplan.
6. Realizar un plan de gestión de riesgos para administrar oportuna y eficientemente los riesgos durante la ejecución del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect*.

7. Definir un plan de gestión de los interesados para desarrollar estrategias de administración adecuadas para lograr una participación eficaz de los interesados.

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrolla una perspectiva teórica con la cual se fundamenta la investigación realizada y su correspondiente propuesta de desarrollo de tesis. Lo cual faculta al lector para comprender las bases sobre las cuales se fundamenta el proyecto, y la forma de interpretar sus resultados y formular conclusiones.

Lo cual permite vincular conocimientos existentes en áreas del saber en proyectos, administración y tecnología, con el planteamiento del problema, y lo que dará como resultado. Lo que permite plantear de forma objetiva el trabajo a realizar y profundizar, tomando como fundamento los conceptos más relevantes que aporten a la generación de nuevos conocimientos y se pueda transformar en una base o fundamento para futuros proyectos de esta índole.

2.1. Marco institucional

Los proyectos para la gobernanza de recursos digitales de portales y plataformas web requieren la gestión de gran cantidad de datos e información en forma de documentos de diversos formatos, con contenidos que van desde guías de preguntas frecuentes, presentaciones, manuales técnicos, listados de precios, hojas machote para escritos y cálculos de descuentos, entre otros más. Toda esta información alusiva a la totalidad de los productos y servicios de la organización han de ser integrados de forma organizada en una plataforma en la nube que permita su fácil búsqueda, consulta y consumo dentro de un ambiente amigable; ambiente que ha de estar regido por una serie de normas programadas que permitan su mejor uso y disposición mediante herramientas tecnológicas y meta data.

Dicha plataforma web en este caso es *Partner Connect portal*, que cuenta con repositorios de información a consultar, cual si fueran una biblioteca; todo a través de enlaces, *banners*, botones,

videos y *pop-ups*, por mencionar algunos. Estos al final se ponen a disposición del “socio de negocios” (*partners*) en un portal especialmente diseñado para ellos, para instruir, proveer de herramientas y ayudarles a transaccionar en un mundo digitalizado cuyo nicho de mercado es la comercialización de *software*.

2.1.1. Antecedentes de la institución

VMware es una empresa de tecnología en *software* de virtualización, lo que quiere decir que permite el emular otros computadores de forma virtual.

Esta empresa nace en Estados Unidos, Palo Alto, California; bajo la iniciativa de Diane Greene, Edouard Bugnion, Scott Devine, Mendel Rosenblum y Edward Wang. Cuya intención era el facilitar la forma en que accedemos aun computador. Es entonces cuando bajo la dirección de Diane Grenee como CEO que VMware es fundada, el día 10 de febrero de 1998, contratando cerca de 20 personas en total.

Para el año de 1999, VMware entrega al mercado su primer producto bajo el concepto de libertad de un hardware físico. VMware desarrolla el concepto de poder acceder a distintos sistemas operativos en diferentes computadores virtuales, pero todos desplegados en un mismo ordenador. Este producto al cual llamaron “*Workstation 1.0*” fue el producto por elección de los programadores de la época.

Entre el año 1999 y el 2002, VMware logra la primera venta por un millón de dólares estadounidenses con la venta de “*Workstation 1*”. Su éxito en ventas se debió a la compra por parte de más de 2260 universidades de este *software* innovador que permitía la virtualización de los equipos.

Figura #1 Logotipo de VMware: 1999 - 2002

Fuente: Línea de tiempo de los 20 años de VMware. (2018). VMware.Com. Recuperado 7 de agosto de 2022, de <https://www.vmware.com/latam/timeline.html>

Para el año 2002 se da un cambio en el logotipo de la organización y se realiza el lanzamiento de su primer hipervisor *ESX Server 1.5*, que permite consolidar múltiples servidores en menos dispositivos, mejorando el rendimiento y optimizando la administración de TI, a la vez que se reducen los costos del usuario.

Figura #2 Logotipo de VMware: 2002 – 2009

Fuente: Línea de tiempo de los 20 años de VMware. (2018). VMware.Com. Recuperado 7 de agosto de 2022, de <https://www.vmware.com/latam/timeline.html>

Para el 28 de mayo de 2002, logra patentar el “Sistema y método para la virtualización de sistemas de computación” bajo la patente número 6397242 con Scott Devine, Edouard Bugnion

y Mendel Rosenblum como sus creadores y fundadores de la empresa. Es pertinente mencionar que desde entonces la empresa ha inscrito ceca de 1800 patentes en Estados Unidos.

Debido a la gran cantidad de patentes y su contribución al sector de tecnología, es que el “Instituto de ingenieros eléctricos y electrónicos” de Estados Unidos reconoció a VMware como la poseedora de la segunda cartera de patentes de *software* más poderosa.

VMware creó un *software* que permite a los usuarios migrar una carga de trabajo de un servidor a otro mientras la aplicación se continúa ejecutando, al cual llamó *vMotion*. Dicha capacidad de migrar máquinas virtuales sin problemas se llegó a transformar en la actualidad en una parte integral de casi toda implementación de virtualización.

Para el año 2003 se realiza el lanzamiento de *vCenter Server*, que proporciona una plataforma de administración centralizada que permite implementar y automatizar infraestructuras virtuales fácilmente, y ofrece mayor visibilidad y control para TI. Mismo año en que presenta la versión mejorada de *ESX 2.0* y en que VMware expande sus operaciones y ventas al mercado global, abriendo sus primeras oficinas europeas en Frimley, Reino Unido. Años después a la actualidad, la empresa abrió oficinas desde Asia Pacífico al Medio Oriente y Latinoamérica; lo que la convierte hoy en día en una empresa Global.

El 9 de enero de 2004, *EMC Corporation* adquiere VMware por la suma de 635 millones de dólares estadounidenses. Año en que se da el inicio de VMworld, que se convirtió en la conferencia de virtualización y computación en la nube más grande del mundo.

En el 2005 toman la decisión de abrir oficinas en Bangalore, India y en Pekín, China; alcanzando los 1000 empleados en todo el mundo. La gran diversidad cultural con la que se enriqueció VMware por sus operaciones globales la llevó a cultivar la inclusión en sus oficinas, filosofía

que no se vio afectada por su rápido crecimiento y que ahora forma parte de su cultura organizacional.

En el 2006 abren oficinas en Cork, Irlanda, pasando de 5 a más de 1000 empleados con más de 53 nacionalidades desde sus inicios al día de hoy. Para el 2007, la empresa instala su sede central en Palo Alto, California; con una extensión de 105 acres en *Stanford Research Park*.

Para el 14 de agosto de 2007 VMware entra a cotizar en la bolsa de Nueva York. Y durante este mismo año anuncian el lanzamiento de *VMware Distributed Resource Scheduler*, que abrió la posibilidad de definir las reglas para la asignación de recursos físicos entre las máquinas virtuales.

El 2008 marcó un hito en la historia de la empresa, al lograr superar la marca de los mil millones de dólares. Con un ingreso de 1900 millones de dólares.

Para el año 2009 VMware logró la virtualización de los “escritorios” y sus aplicaciones, tanto de PCs y *Laptops* como de celulares y otros dispositivos móviles; desplegados directamente desde la nube, de una forma simplificada, lo que permitió a las empresas disminuir los costos, mejorar la seguridad y una gran flexibilidad en términos de movilidad.

En ese mismo año se realiza el lanzamiento de la plataforma de virtualización para computación en la nube VMware vSphere, que rápidamente se convirtió en un pilar de la industria. El diario *Wall Street Journal Technology* les otorgó un premio para la categoría de *Software* de ese mismo año.

En un esfuerzo de VMware para lograr que sus colaboradores lograran contribuir en sus comunidades, es que se creó en el 2010 el programa de Ciudadano Filantrópico, con el único objetivo de aportar tiempo, talento y recursos económicos en las causas que realmente aportan e importan para la sociedad.

En el 2011 crearon centros de investigación y desarrollo en India, Bulgaria, China, Israel y Estados Unidos, contratando cerca de 11000 empleados en todo el mundo. Decisión que impulsó el desarrollo del portafolio de productos de *Cloud*.

A su vez, se da el lanzamiento VMware vCenter Operations (vRealize Operations), que permite a los usuarios administrar todo, desde las aplicaciones hasta la infraestructura. Este tipo de control permitió a los clientes optimizar y automatizar las operaciones de TI, cambiando la forma en que administraban sus entornos virtuales y de nube.

VMware adquirió Nicira (empresa de network virtualization) por un valor de \$1.26 billones de dólares, y también a Nicira's Network Virtualization Platform que permite la creación dinámica de redes virtuales independientes del hardware de los equipos. Año también en que Pat Gelsinger se convierte en el CEO de VMware.

Para el 2013 se realiza el lanzamiento del producto NSX y vSAN que permitió trasladar redes enteras al *software*, agregar un componente de seguridad clave, y la microsegmentación; lo que permitió el empoderamiento de TI para ayudar a las organizaciones a ser más ágiles y rentables.

Para el 2014 adquiere AirWatch por \$1.54 billones que fue la adquisición más grande de la historia a esa fecha. Y llegó a convertirse en el mayor Administrador de Dispositivos Móviles del mercado, incrementando la “posibilidad de traer sus propios dispositivos” al lugar trabajo.

El 2015 fue el año en que se enlistó a VMware como uno de los mejores lugares para trabajar, según Fortune, y desde entonces ha permanecido enlistada ahí. Esto lo logró la empresa al crear la cultura organizacional centrada en los *EPIC₂ values* que son la ejecución, la pasión, la integridad, los clientes y la comunidad.

Este año también fue marcado por el acuerdo más grande en la historia de la empresa a la fecha, Dell Inc. anunció la intención de adquirir EMC Corporation, incluida su participación en

VMware, por \$67 mil millones. Esta adquisición creó una familia de negocios única, bajo el nombre de Dell Technologies, que brindó la infraestructura esencial para que las organizaciones construyeran su futuro digital, transformaran la TI y protegieran la información.

Para el año 2016 VMware se compromete a alcanzar la carbono-neutralidad y el 100% de utilización de energías renovables para el año 2010. VMware y Amazon Web Services (AWS) anunciaron el lanzamiento de VMware Cloud on AWS, que permitió que los equipos de TI pudieran administrar sus recursos basados en la nube con herramientas conocidas de VMware. Esta asociación marcó el comienzo de una nueva era en la computación en la nube, donde los clientes operaban en múltiples nubes sin restricciones.

Para el año 2018 VMware alcanza su objetivo de Carbono - Neutralidad con dos años de anticipación. Y para el siguiente año, 2019, adquiere *Pivotal* y *Carbon Black* que les permite ayudar a los clientes a construir, poner en marcha, administrar, conectar y proteger cualquier aplicación en cualquier nube y en cualquier dispositivo.

En el año 2021 Raghu Raghuram se convierte en el nuevo CEO de la compañía y miembro de la junta directiva.

Figura #3 Línea del tiempo de VMware: 2002 – 2021



Fuente: Línea de tiempo de los 20 años de VMware. (2018). VMware.Com. Recuperado 7 de agosto de 2022, de <https://www.vmware.com/latam/timeline.html>

2.1.2. Misión y visión

Declaración de la misión de VMware

Entregar la base de confianza para acelerar la innovación. Fuente: (Strategy and Priorities. (2022). VMware Source.com. Recuperado 8 de agosto de 2022, de <https://source.vmware.com/portal/pages/COMMS/vision-and-priorities>)

Declaración de la visión de VMware

Proporcionamos la plataforma multinube para todas las aplicaciones, lo que permite la innovación digital y el control empresarial. Fuente: (Strategy and Priorities. (2022). VMware Source.com. Recuperado 8 de agosto de 2022, de <https://source.vmware.com/portal/pages/COMMS/vision-and-priorities>)

De esta misión VMware establece su estrategia de innovación en todos sus negocios. Dicha estrategia lo guía a ir más allá de la necesidad primaria de su mercado meta, y lo lleva a poder aportar una solución diferente a lo que pueda encontrar en el mercado. Dicha forma de concebir

los negocios lo lleva a transmitir esta misión a su cultura organizacional, los productos que ofrece y su forma de gestionarse administrativamente hablando.

La innovación no tendría lugar en la organización de no fijar su atención en el *Partner* y *Final Customer*. Para el caso en particular de la organización de Ventas, para el departamento de Experiencia y Programa de Socios (*Partner and Experience*), el Socio de Negocio (conocido como *Partner* en inglés) se transforma en el centro de atención.

El objetivo de VMware no es solo lograr que otras organizaciones adquieran sus productos y los promocionen y vendan a consumidores finales; sino que persigue la educación y especialización de sus *Partners* por medio de plataformas flexibles para que así, estos *Partners* se conviertan a su vez en extensiones de la fuerza de ventas de VMware.

Al transformar a los *Partners* en sus socios, también los convierte en entes especializados y certificados para poder dar soporte técnico a los productos de VMware que ellos promueven, sin dejar de lado el hecho de que les premia por su buena labor con nuevos negocios y condiciones especiales en el mercado.

Para alcanzar este gran objetivo es que VMware creó la plataforma *Partner Connect* portal, la cual dotó de una serie de recursos de todo tipo para consulta, desarrollo y aprendizaje de sus *Partners*. Estos recursos son variados, distintos en contenido y formato, y pueden ser accedidos por medio de este portal, por lo que hace necesaria una correcta gobernanza de estos en la web para que su aprovechamiento siempre sea oportuno y pertinente.

Todo lo anterior está respaldado por una cultura en VMware que gira alrededor de los *EPIC₂ Values*, cuyas letras conforman un acrónimo en donde la “C” de *Customer* (Cliente) se vuelve primordial. Esta “C” representa tanto a los usuarios finales como a los Socios de Negocio (*Partners*), pues ellos son parte de la fórmula ganadora de la empresa para extender la influencia

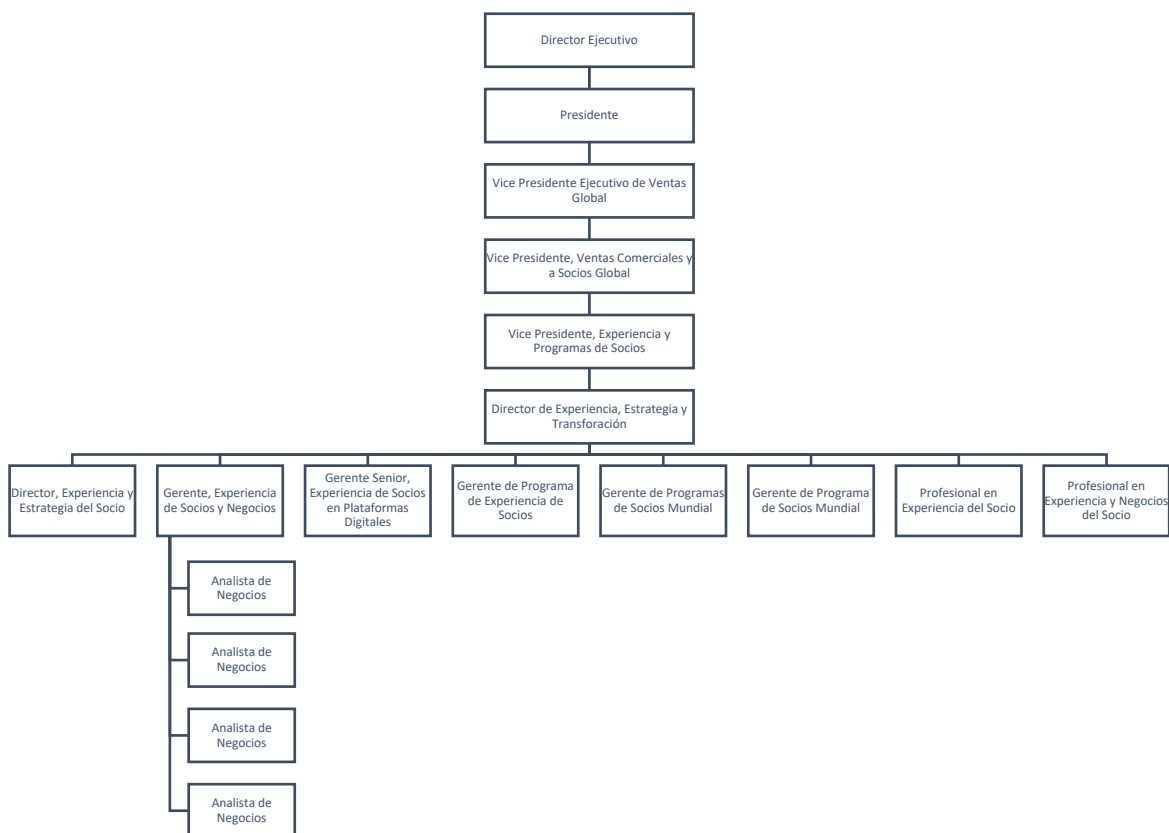
y capacidad de atención de la empresa. El resto de los valores serían: Ejecución, Pasión, Integridad y Comunidad.

2.1.3. Estructura organizativa

La estructura organizativa está compuesta en su totalidad por personal que habla el idioma inglés, ya sea como su primera lengua o como segundo idioma. Compuesta por profesionales de distintas áreas del saber con un grado de Bachillerato Universitario o superior.

El departamento de Experiencia y Programa de Socios le reporta a la Vicepresidencia de Experiencia y Programa de Socios por medio de la Directora de Experiencia, Estrategia y Transformación. A la Directora le reportan otro Director, cinco Gerencias y dos Profesionales. La Gerencia en Experiencia de Socios y Negocios es la única que tiene como reporte directo a cuatro Analistas de Negocios, tal y como se muestra en la Figura 1.

Figura #4 Estructura Organizativa Experiencia y Programa de Socios



Nota: Adaptado de VMware Source, Consulta de *Organigrama Organizacional* (<https://source.vmware.com/portal/search/orgchart?email=tpalmer@vmware.com&q=Alvaro%20Mendez>), VMwareSource.com, 2022, con permiso de gerencia. Autoría propia.

El producto de la elaboración de este Proyecto Final de Graduación será empleado por el Departamento de Experiencia y Programa de Socios, que tiene como objeto de su accionar la gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos web y experiencia del usuario, que en este caso es el Socio de negocios (normalmente conocido como *Partner*).

2.1.4. Productos y servicios que ofrece

VMware es una empresa de tecnología en *software*, que se encarga de optimizar la forma en que las organizaciones puedan hacer la transición de infraestructuras tradicionales a infraestructuras flexibles y en la nube. Esto las lleva a transformarse en empresas digitales capaces de ofrecer mejores experiencias a sus clientes y de permitir que sus colaboradores trabajen de la mejor forma posible, en cualquier momento, con cualquier dispositivo y en cualquier lugar. El *software* de VMware abarca la modernización de aplicaciones, la nube, la red, la seguridad y el área de trabajo digital.

La compañía ofrece las siguientes familias de productos:

Modernización de aplicaciones: es una familia de soluciones que ofrece *VMware Tanzu Application Platform* para proteger y simplificar el ciclo de vida de los contenedores para acelerar la distribución de aplicaciones según las necesidades, *VMware Tanzu Application Service* es una plataforma para las empresas que quieren ofrecer y ejecutar microservicios en todas las nubes de forma continua, *VMware Tanzu Community Edition* para poner en marcha *VMware Tanzu* de forma rápida en la estación de trabajo local o en la nube, y *VMware Tanzu Labs* para agilizar la distribución de *software*, modernizar las aplicaciones heredadas, y reducir al mismo tiempo los costos operativos y los riesgos.

El objetivo principal de esta familia de servicios es modernizar el desarrollo de aplicaciones para acelerar el proceso de innovación digital.

La familia de productos *VMware Cloud*: Hace posible que se cree, ejecute, gestione, conecte y proteja todas las aplicaciones en cualquier nube. Esta permite escoger cualquier nube, implementar aplicaciones en cualquier lugar y realizar una migración desde el centro de datos hasta el perímetro y hacia cualquier nube con facilidad.

Acelera la distribución de aplicaciones ya que permite la administración de todo el ciclo de vida del contenedor, desde el código hasta el cliente, para ofrecer siempre mejor *software*.

Permite que se pueda trabajar con aplicaciones tradicionales y modernas empleando *Kubernetes* en distintas nubes con seguridad, fiabilidad y flexibilidad empresariales. Y aplicar una seguridad coherente que unifique las operaciones y la seguridad en cualquier nube, y obtenga un mejor conocimiento circunstancial de toda su pila de *software* utilizando la infraestructura y las aplicaciones que ya tiene.

La Red de nube virtual, que es una familia de productos que permite que las redes privadas de la empresa se comporten de forma flexible como en las redes de nube pública. Sirven para conectar y proteger las aplicaciones y los datos, independientemente de dónde se ejecuten, ya sea el centro de datos, la nube o la infraestructura perimetral. Dentro de sus productos están *SD-WAN* y *SD-WAN by VeloCloud* para la virtualización de la red, ampliar el ancho de banda de toda la red, generar reducción de costes de conectividad; el *Elastic Application Secure Edge* que crea modelos de políticas común en entornos multinube para conectar, proteger y observar las cargas de trabajo con fluidez, y lograr que tengan una alta disponibilidad en diferentes entornos de nube. Entre otros productos que ofrece esta familia están: *NSX Data Center*, *NSX Cloud*, *NSX SD-WAN*, *NSX Distributed Firewall*, *NSX Distributed IDS-IPS*, *NSX Intelligence*, *NSX Advanced Load Balancer*, *vRealize Network Insight*, *Tanzu Service Mesh* y *NSX Network Detection and Response*.

VMware Carbon Black, que es un producto de la empresa enfocado en la seguridad, aprovechando la infraestructura para proteger las aplicaciones y los datos desde el terminal hasta la nube.

Y, por último, la familia de productos Área de trabajo digital, que se enfoca en asegurar una experiencia de usuario segura y similar a la informática de consumo en cualquier dispositivo. Lo que persigue es habilitar el trabajo en cualquier lugar, desde cualquier dispositivo en cualquier momento. Entre la gama de productos que posee esta familia están: *Horizon Cloud*, Perímetro de servicio de acceso seguro (SASE), *VMware Workspace ONE*, *VMware Carbon Black*, *VMware Secure Access*, *VMware Horizon* y *VMware SD-WAN*.

Todos estos productos, forman parte de todo o un ecosistema, el cual necesita de otros productos para complementar y así poder obtener un sistema más robusto, confiable y ágil.

Para este proyecto en particular, el trabajo se enfoca en gobernar todos los recursos en el portal web *Partner Connect*, en donde cada uno de esos recursos contienen material relacionado a todos los productos de la empresa, los cuales hay que procurar administrar adecuadamente, dentro de cada una de las páginas en el sitio web, que tienen contenido alusivo a estos productos, ofertas, anuncios de nuevos lanzamientos, entre otros insumos esenciales para que los Socios (Partners) puedan transaccionar adecuadamente.

2.2. Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1. Principios de la dirección de proyectos

Proyecto: Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2017, p.4).

Para la temática en la que se circunscribe este proyecto, se puede entender entonces que es un proyecto en el área de tecnología para una empresa de *software*, para el cuál se ha de desarrollar como un esfuerzo en un espacio de tiempo determinado, cuyo producto es único, pues busca diseñar un plan de gestión de gobernanza de los recursos digitales de un portal web. Su producto

es único pues está basado en el diseño del plan y no así en una ejecución continua del proceso diseñado.

También, como parte de su naturaleza como proyecto, lo que pretende es generar o impulsar un cambio en el departamento de Ventas dentro de la cual está la organización de *Partner and Experience*. A su vez, hace posible la creación de valor para la organización y el negocio.

Es importante señalar que este proyecto nace bajo un contexto dentro del cual se identifica una necesidad de satisfacer las demandas de un contenido actualizado, a la mano, organizado y disponible, de forma estandarizada y controlada en el portal *Partner Connect*.

2.2.2. Dominios de desempeño del proyecto

Los dominios de desempeño de los proyectos están conformados por una serie de actividades que se relacionan entre sí, y que son de vital importancia para que se pueda efectuar la entrega del producto o resultados esperados del proyecto en cuestión.

El contexto de la organización, el proyecto, los entregables, el equipo del proyecto, los interesados, y muchos otros factores son los que determinan estos dominios. Estos se pueden ejecutar simultáneamente. Son diferentes de proyecto a proyecto, pero todo proyecto siempre contará con varios de ellos. De acuerdo a la lectura PMBOK® 7: Dominios de Desempeño del Proyecto. (2021, agosto 24). QuizPM. <https://blog.quizpm.com/PMBOK® 7-dominios-de-desempeno-del-proyecto>, estos dominios de desempeño del proyecto son: los interesados, el equipo, el enfoque de desarrollo y ciclo de vida, la planificación, el trabajo del proyecto, la entrega, las métricas, y la incertidumbre.

1. Dominio de desempeño de los interesados: actividades y funciones relacionadas con los interesados, cuya correcta ejecución genera relaciones de trabajo productivas con todos los

interesados a lo largo del proyecto, permitiendo a los mismos llegar a acuerdos con los objetivos del proyecto.

Esto promueve que se brinde apoyo y se genere satisfacción, o en su defecto, ayuda a mitigar la oposición de quienes estén en contra del proyecto, salvaguardando, de cierto modo, los resultados del proyecto.

2. Dominio de desempeño del equipo: Se ocupa de las actividades y funciones asociadas con los responsables de producir los entregables del proyecto, y su efectividad genera equipos de alto rendimiento. Esto es un indicador de que los miembros del equipo ejercen liderazgo y otras habilidades interpersonales.

3. Dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida: Este dominio del desempeño toma en cuenta aquellas actividades y funciones relacionadas con el enfoque de desarrollo, la sucesión repetida y las fases del ciclo de vida del proyecto. Lo que persigue es generar enfoques de desarrollo consistentes con los entregables, facilitar la regularidad de entrega y enfoque para los entregables, y la entrega de valor, tanto al negocio como a los interesados, de un inicio a fin.

4. Dominio de desempeño de la planificación: La correcta organización y coordinación iniciales esclarecen y aumentan la posibilidad de mejores entregables y resultados de un proyecto. Lo que significa que el proyecto va a avanzar de manera organizada, coordinada y evolutiva, para obtener los entregables y los resultados para los cuales se emprendió el proyecto. Permite gestionar y proporcionar suficiente información para la planificación adecuada y gestión de las expectativas de los interesados.

5. Dominio de desempeño del trabajo del proyecto: Persigue el desempeño eficiente y efectivo del proyecto, que las actividades y funciones que aborde sean apropiados para el entorno y el

proyecto. Que el comunicar sea de forma adecuada a los interesados, y el ser eficiente con los recursos físicos y las adquisiciones, y la mejora de la capacidad de aprendizaje y mejora continua.

6. Dominio de desempeño de la entrega: Íntimamente relacionada con las actividades y funciones asociadas con la entrega del alcance y la calidad, lo que lleva a obtener proyectos que contribuyan a los objetivos de negocio y al alcance de la estrategia, materialización de los resultados para los que fueron iniciados, obtención de beneficios en el plazo planificado, una clara comprensión de los requisitos por parte del equipo del proyecto, y la aceptación de los entregables pactados.

7. Dominio de desempeño de la medición: Asociada a la evaluación del desempeño del proyecto y la adopción de medidas para mantenerlo. Esto provoca una comprensión confiable del estado del proyecto, proveeduría de datos que faciliten la toma de decisiones, acciones orientadas para mantener el desempeño del proyecto de acuerdo a lo planeado, y, por último, pero no menos importante, la consecución de objetivos y generación de valor de negocio de manera informada y oportuna tomando como base los pronósticos y evaluaciones obtenidos.

8. Dominio de desempeño de la incertidumbre: La ejecución efectiva de las actividades asociadas con el riesgo y la incertidumbre consigue como resultados la conciencia de la interdependencia de variables y del entorno técnico, social, político, de mercado y económico del proyecto; la exploración y respuesta a la incertidumbre, la capacidad de anticipar amenazas y oportunidades y comprender las consecuencias de los incidentes. La minimización del impacto negativo en la entrega de los proyectos debido a imprevistos, y la correcta utilización de las reservas de costos y cronogramas para mantener el proyecto alineado a los objetivos del proyecto.

2.2.3. Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

Por lo general se suele hablar de tres tipos de proyectos. Los proyectos Predictivos que suelen ser más lineales, lo que implica que no se puede continuar o pasar de fase hasta que la fase anterior se haya concluido. El plan del proyecto está bien determinado y se sigue, casi que, al pie de la letra, el alcance – tiempo – costos son bien delimitados en el proyecto en sus fases iniciales, y es muy común para proyectos para los cuales no se esperan muchos cambios o no exista tanta incertidumbre al respecto.

Por otro lado, podemos encontrar los proyectos adaptativos cuyas fases se vuelven cíclicas, por subdividirse en “proyectos más pequeños” a los cuales se les va añadiendo valor contra cada entrega, usualmente dentro de un maco de tiempo de pocas semanas, y antes de comenzar la siguiente iteración, el alcance de la siguiente iteración se encuentra previamente definido.

En el caso de este proyecto en particular, y debido a la naturaleza de la empresa, el trabajo se desarrolló como un proyecto adaptativo, pues está más orientado al cambio por constantes ajustes. Lo que lleva a combinar ciclos iterativos e incrementales. Lo que significa que se entrega en las primeras iteraciones una funcionalidad básica y se van agregando funcionalidades, lo que lleva a obtener productos listos para usar, y su frecuencia de las entregas de estos productos y la incertidumbre es alta. Lo que lleva a emplear metodologías como Scrum y Kanban, entre otras.

Por último, se ha mencionar que también existen los proyectos híbridos con fases predictivas para los componentes conocidos y fases adaptativas para los componentes inciertos que requieren una mejora continua y mucho más aprendizaje. Este tipo de proyecto no fue empleado para el proyecto en cuestión.

2.2.4. Administración, dirección o gerencia de proyectos

Dirección de Proyectos: Aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto. (PMI, 2017, p.707).

Lo que implica que para la elaboración del presente proyecto requirió de un conjunto de habilidades, conocimientos, herramientas y técnicas aprendidas y desarrolladas, antes y durante la elaboración de dicho proyecto. Esto permitió la puesta en práctica del liderazgo, la organización y el uso de métodos y herramientas, en conjunto con una serie de elementos a desarrollar con mayor profundidad más adelante en este documento, que explican la forma en que se gestionó el proyecto para obtener el producto deseado.

2.2.5. Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

De acuerdo con la Guía del PMBOK® (PMI, 2017) y los comentarios del libro Técnico en Gestión de Proyectos: Claves para aprobar el examen CAMP (Lledó, 2018), es necesario del conocimiento de las diez áreas específicas del conocimiento dentro de las cuales se pueden categorizar los procesos. Cada una de estas áreas está definida por sus requisitos en materia de conocimiento, y que se describen en términos de procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas de las que estas se componen, sin dejar de lado el mencionar que la gestión de la integración es la amalgama que une todas las otras nueve áreas del conocimiento. Las diez áreas de conocimiento descritas en la Guía del PMBOK® (PMI, 2017) son:

1. **Gestión de la Integración del Proyecto:** esta incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos.

2. **Gestión del Alcance del Proyecto:** es el área que se encarga de delimitar los esfuerzos del proyecto, permitiendo “garantizar” que todo el trabajo requerido por el proyecto está incluido, la igual que el trabajo que se requiera para completarlo de manera exitosa.
Describe cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado el alcance. El plan de gestión del alcance del proyecto se compone de: planificar la gestión del alcance, recopilar los requisitos, definir el alcance, crear la estructura de desglose de trabajo, validar el alcance y controlar el alcance.
3. **Gestión del Cronograma del Proyecto:** Incluye todos esos esfuerzos a gestionar para que se dé la finalización del proyecto dentro de los términos de tiempo planteados. Para esto se debe: planificar la gestión del cronograma, definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar la duración de las actividades, desarrollar el cronograma y controlar el cronograma.
4. **Gestión de los Costos del Proyecto:** Partiendo del hecho de que todos los recursos son limitados, una correcta gestión de los costos, mediante la planificación, estimación, presupuestación, financiación, gestión y control; permite que se pueda culminar el proyecto según lo presupuestado. Esto requiere del planificar la gestión de los costos, estimar los costos, determinar el presupuesto y controlar los costos.
5. **Gestión de la Calidad del Proyecto:** Compuesta por los procesos de: planificar la gestión de la calidad, realizar el aseguramiento de la calidad, y realizar el control de la calidad. Esta área del conocimiento busca satisfacer los deseos de los interesados mediante el cumplimiento de los parámetros establecidos de calidad pactados. En otras palabras, incorpora la o las políticas de calidad de la organización a los procesos y al producto final como tal para cada una de sus fases.

6. **Gestión de los Recursos del Proyecto:** Busca el aseguramiento y/o proveeduría de todos los recursos necesarios, ya sea que la misma organización los provea o posea, o que tenga que conseguirlos de manera externa; para así poder dotar a cada uno de los procesos de los insumos necesarios para cumplir con los objetivos planteados. Para dicho propósito, la gestión de los recursos del proyecto cuenta con los procesos de: planificación de la gestión de los recursos, estimar los recursos de las actividades, adquirir los recursos, desarrollar el equipo, dirigir al equipo y controlar los recursos. Sin una correcta gestión, el proyecto carecerá de los recursos para concluir con éxito el proyecto, o en su defecto, culminarlo sin cumplir a cabalidad con los parámetros de aceptación pactados del proyecto.
7. **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** Incluye todos aquellos procesos necesarios que permitan asegurar la satisfacción de las necesidades de información del proyecto. Este es un elemento clave para aminorar posibles trabas al desarrollo del proyecto, y de crucial importancia para que sus interesados conozcan y comprendan con el debido detalle, el objetivo y razón de ser del proyecto, al igual que los posibles impactos y riesgos de ejecutarlo. Los procesos requeridos son: planificar la gestión de las comunicaciones, gestionar las comunicaciones y monitorear las comunicaciones.
8. **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. Los riesgos pueden ser gestionados de manera tal que pueden disminuir o ser controlados, o en cambio puedan generar en su lugar oportunidades para el proyecto por su impacto positivo. Los procesos contemplados en la Gestión de los Riesgos del Proyecto son: planificar la gestión de los riesgos, identificar los riesgos, realizar el análisis cualitativo de los riesgos, realizar el análisis cuantitativo de los

riesgos, planificar la respuesta a los riesgos, implementar la respuesta a los riesgos, y monitorear los riesgos.

9. **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** Los procesos de planificar la gestión de las adquisiciones, efectuar las adquisiciones y controlar las adquisiciones permite asegurar que el proyecto cuente con los procesos necesarios para la realización adecuada de las compras o adquisiciones de productos o servicios fuera del equipo con que cuenta el proyecto.
10. **Gestión de los Interesados del Proyecto:** Permite identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. La riqueza del proyecto, el riesgo al ejecutarlo y la “facilidad” con que se desarrolle y se formule desde un inicio, estará íntimamente ligada a este punto. Dentro de los procesos que se pueden mencionar en la gestión de los interesados están: identificar a los interesados, planificar el involucramiento de los interesados, gestionar la participación de los interesados, y monitorear el involucramiento de los interesados.

Procesos en la Administración de Proyectos

Todo proyecto requiere de procesos, y cada uno de los grupos de procesos puede tener procesos específicos con sus entradas, herramientas y salidas. Por lo que se puede definir un proceso como un conjunto de acciones y actividades, que se encuentran interrelacionadas entre sí, y que se realizan con una finalidad la cual es producto o resultado. Los procesos a lo largo del ciclo de vida de un proyecto, el cual se explicará luego, pueden ser: únicos, periódicos o continuos.

Según la Guía del PMBOK® (PMI, 2017) define los siguientes grupos de procesos:

- a. **Grupo de Procesos de Inicio:** “Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase”.
- b. **Grupo de Procesos de Planificación:** “Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto”.
- c. **Grupo de Procesos de Ejecución:** “Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto”.
- d. **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control:** “Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requerirá cambios y para iniciar los cambios correspondientes”.
- e. **Grupo de Procesos de Cierre:** “Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato”.

Figura #5 Correspondencia entre Grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDI/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

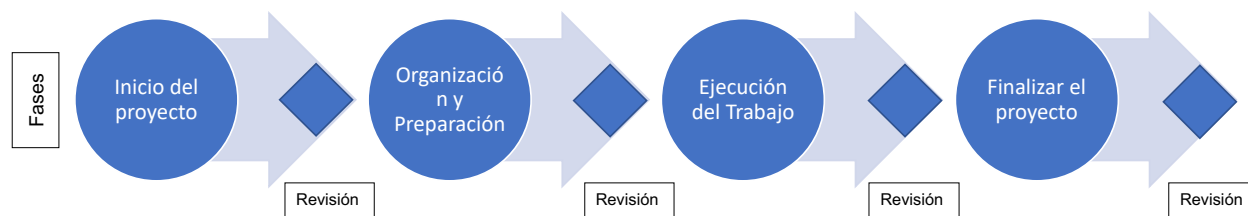
Fuente: PMI, 2017, p.25

2.2.6. Ciclos de vida de los proyectos

Ciclo de vida de un proyecto: en VMware, al igual que en cualquier otra empresa, los proyectos son esfuerzos enfocados en obtener un beneficio que en este caso es el diseño de la gobernanza de los recursos del portal. Y cada proyecto se circunscribe en un clima y cultura organizacional específico que son tan únicos como los proyectos que la empresa escoge iniciar. Por lo que la empresa se avoca a la necesidad de enfocar sus esfuerzos en fases, que a su vez deberán contar con un tiempo específico para realizarlas, que deben ser revisadas – verificadas – validadas, y cuyos actores han de estar identificadas.

Es por esto por lo que se puede representar de forma gráfica sus partes en un espacio determinado de tiempo, que usualmente se componen del inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución del trabajo, y finalización del proyecto. Esta subdivisión permite tener clara sus partes de forma lógica para facilitar así su gestión. Y que, de acuerdo con la teoría, al consultar la Guía del PMBOK® (PMI, 2017), es: “la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. Este marco de referencia básico se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas” (p.56).

Figura #6 Ciclo de vida genérico de un proyecto



Fuente: Autoría propia

2.2.7. Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

Estrategia empresarial: VMware se desenvuelve bajo una estrategia diseñada para brindar simplicidad, opciones e innovación, a través de sus productos en *Partner Connect portal*, que se alinean con el modelo comercial del socio para que pueda optimizar la rentabilidad.

Por ende, esta estrategia marca el rumbo que han de tomar las acciones y decisiones dentro de la organización, bajo la cual todo proyecto, programa o portafolio deban desarrollarse.

Figura #7 Contexto de la dirección de proyectos



Fuente: Autoría propia

Portafolio: un portafolio puede componerse o incluir varios programas y/o proyectos que se encuentran alineados sobre un mismo eje estratégico. En este caso en particular, para la empresa VMware, estaría alienado al portafolio de Ventas.

Programa: es el acumulado de proyectos relacionados que se gestionan en conjunto para conseguir beneficios que no se podrían alcanzar si se gestionan por separado. En este caso, para la empresa en cuestión sería para el Programa de Conexión de Socios o *Partner Connect Program*.

Proyecto: aunque no todos los proyectos pueden pertenecer a un programa o portafolio en este caso, el proyecto va relacionado directamente para el portafolio de Ventas, programa de Conexión de Socios, siendo el proyecto en específico para el portal web *Partner Connect*.

2.2.8. Otra teoría propia del tema de interés

2.2.8.1. Situación actual del problema u oportunidad en estudio

En el mes de febrero de 2020, VMware finalizó con la migración de su portal web *Partner Central*, incluyendo todas sus páginas web, contenido, videos, imágenes, documentos para consultas, *banners* y otros. E implementó toda una nueva apariencia para el portal con nuevos *layouts* o estructuras de distribución de páginas para el contenido migrado.

Dentro de estas nuevas páginas, se referenció mediante el uso de enlaces, todos aquellos documentos de consulta considerados recursos, y se agregaron elementos como nuevos iconos, *banners*, imágenes y videos a lo que sería este nuevo portal.

El nuevo portal, por temas de estrategia de marca se le cambió el nombre a *Partner Connect portal*. Este nuevo portal adoptó el nombre del nuevo programa diseñado exclusivamente para los socios del negocio llamado *Partner Connect*, para mostrar congruencia, y denotar de forma fácil e intuitiva que toda la información que ha de requerir el socio iba a estar disponible en la plataforma del mismo nombre.

La plataforma sobre la que se construyó *Partner Connect* fue el sistema de Manejo de Relaciones de Clientes conocido como Salesforce.com. En ella residen toda la información, perfiles de los socios, clientes finales, oportunidades de negocio, productos, listas de precios, contactos, librerías, imágenes, entre otros.

Tanto *Partner Central* como *Partner Connect* iban a existir sobre la misma plataforma, pero la información se iba a desplegar empleando interfaces con el usuario más dinámicas, interactivas y amigables para con el usuario.

Para poder lograr todo esto, se tuvo que partir de un proceso de seis *sprints* de cuatro semanas cada uno, para revisar toda la información del portal, sección por sección, junto con los involucrados correspondientes denominados “dueños de páginas”, eliminar toda la información redundante, antigua e incoherente; para darle paso a un nuevo *WebCopy* con la información más actualizada y referenciada a los recursos más actuales y pertinentes.

Una vez concluida la migración y realizado el lanzamiento del nuevo portal *Partner Connect*, se generó una problemática. El contenido del portal dentro de cada una de las páginas no solo se estaba siendo desatendido, sino que estaba creciendo en cantidad, de forma desordenada y sin ser reemplazada por nuevas versiones.

Todo esto llevó a que el portal rápidamente perdiera la capacidad de atraer al socio del negocio por su contenido desordenado y desactualizado. Dada la situación y en el proceso de la investigación previa una vez dilucidada la problemática, no se pudo encontrar estudio, estructura formal o procedimientos previos para el manejo de los recursos de la organización en el portal web.

El departamento de Experiencia del Socio asumió la tarea de buscar una solución al respecto, pues se encarga del programa como tal, el portal web, la experiencia del usuario y la gobernanza

de los recursos que maneja de forma indirecta o directa a través del portal. Esto dio a pie que se desarrollara este proyecto.

2.2.8.2. Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

Política de clasificación de datos:

La clasificación de datos de VMware para medios electrónicos, según (2022) Data Classification Policy: Information Security Policies & Standards. 3rd ed. [ebook] VMware, p.1-5. Disponible en: <<https://source.vmware.com/portal/policies>> [Accedido, 11 agosto 2022], establece los "atributos" asociados que se centran en las fuentes de clasificación de datos, el estado, los riesgos y las categorías asociadas con el ciclo de vida normal de los datos.

Los datos se clasifican en términos de su valor, requisitos legales, sensibilidad y criticidad para VMware. Lo cual está ligado también a la estrategia de seguridad de la organización.

La política de clasificación de datos aplica a todos los empleados, consultores, agentes, terceros y otros contratistas independientes de VMware que puedan producir información en formato electrónico en nombre de los sistemas o procesos comerciales. Estos individuos, para términos del departamento de Experiencia del Socio se les denomina "dueños" o "autores" de contenido.

La política establece que el propietario de la información determinará y clasificará el valor y el riesgo inherente de la información de acuerdo con los estándares de VMware. Los controles para proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos deberán ser consistentes con la clasificación de la misma.

Ciclo de vida de datos: El ciclo de vida usual se compone de la generación, el uso, la transmisión y el almacenamiento, y la eliminación; los cuales se detallan a continuación:

- Generación: los datos pueden ser creados por entidades internas de VMware, ya sea por personas individuales o funciones de procesamiento, aplicaciones, o por entidades

externas de VMware (terceros). Independientemente de dónde o cómo se originaron los datos, se le debe determinar la propiedad de los datos y se le debe asignar su categoría acorde a la clasificación de datos vigente.

- **Uso:** El uso de los datos deberá ser discrecional, lo que significa que el acceso a los datos se basa en la clasificación definida de previo por el propietario de los datos.
- **Transmisión y almacenamiento:** los datos se transmitirán y almacenarán de manera que su acceso esté controlado. Los datos pueden transmitirse y almacenarse en texto sin formato o en forma encriptada en función de su clasificación.
- **Eliminación:** los datos se deben eliminar de forma segura según los controles autorizados puedan acceder a los datos durante el proceso de eliminación.

Clasificaciones y divulgación de datos: Permite la asignación de recursos a la protección de los activos de datos, así como para determinar la pérdida o daño potencial de la corrupción, pérdida o divulgación de datos.

El Director de Seguridad (CSO) es responsable de evaluar el Esquema de clasificación de datos (Taxonomía) y lo reconcilia con nuevos tipos de datos a medida que entran en uso. Este es necesario a medida que VMware incursiona en nuevos emprendimientos comerciales, para desarrollar clasificaciones de datos adicionales.

Por consiguiente, la clasificación asignada para los datos de acuerdo con VMware y obedeciendo a la estructura que el CSO ha determinado, es la siguiente:

- **Restringida:** obedece a la información comercial considerada confidencial, destinada estrictamente para el uso dentro de VMware. Por lo que la divulgación no está autorizada ya que podría tener un impacto grave y/o adverso para los propósitos comerciales y administrativos de VMware, sus clientes, sus socios comerciales y/o sus proveedores,

adquisiciones, proyecciones financieras, información de patentes pendientes, planes estratégicos corporativos e información sobre la estrategia futura del producto.

- Privada/Protegida: esta se aplica a la información privada considerada menos confidencial, que está destinada a ser utilizada dentro de grupos o usuarios seleccionados. Su divulgación no autorizada podría afectar negativamente a VMware, sus empleados, contratistas, clientes, socios o terceros. Estos tipos de datos pueden incluir información de identificación personal del consumidor, registros de empleados, datos controlados no clasificados, información, datos de tarjetas de crédito, contraseñas y PIN, e información sobre el salario de los empleados; por mencionar algunos ejemplos.
- Confidencial: es una clasificación de datos que se considera como predeterminada y se aplica a toda otra información que no encaja claramente en las otras dos clasificaciones anteriormente mencionadas. Si bien la divulgación no autorizada va en contra de una política, ya que dicha divulgación podría incomodar a la organización, no se cuenta con el consentimiento expreso del autor; pero que es poco probable que resulte en una pérdida financiera o un daño grave a la credibilidad. Algunos ejemplos de este tipo de datos incluyen o pueden incluir acuerdos de alianzas estratégicas, información de socios, actas de reuniones y memorandos internos, planes y presentaciones, entre otros.
- Pública: este es el tipo de información que ha sido explícitamente aprobada por la administración de VMware, el departamento legal o su autor en función de su conocimiento de la sensibilidad de los datos y de las políticas empresariales; para liberación de los datos al público. Estas pueden incluir folletos de productos y servicios, informes anuales, anuncios, ofertas de trabajo y comunicados de prensa.

Por ende, la información en VMware debe estar claramente marcada y etiquetada con la Clasificación de datos correspondiente, tal como se definió anteriormente, y esto es una parte esencial a incluir en el proceso de gobernanza de los recursos.

Propiedad de los datos: los datos creados por el personal de VMware contratado directamente, o agentes externos que hayan sido recopilados y mantenidos por VMware bajo contrato con el agente externo. Todo esto implica que el contenido generado relacionado con la empresa pertenece a VMware, y que la custodia de la información (los datos) han de no solo ser resguardada, sino que, también actualizada con el último propietario de la información, ya sea que fuese por su estadia actual dentro de la organización o por su transferencia a la empresa u a otra propietaria que se va a encargar de mantener los datos actualizados y resguardados de acuerdo lo establecido en este documento de previo.

Los distintos tipos de propiedad de datos se detallan a continuación:

- Titular de la información: determina la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información a su cargo y decide directamente el cómo se puede utilizar la información en el curso normal de los negocios. El propietario comunica las decisiones relacionadas con información bajo su cuidado al Custodio de la Información.
- Custodio de la información: los custodios son designados por el propietario de la información, o han heredado los datos y su información pues ha asumido la responsabilidad del mismo. La obligación que tiene es la de proteger la información en su posesión del acceso no autorizado, alteración o destrucción sin consentimiento.
- Usuario de la Información: Estas son personas que han sido autorizadas por el Titular o Custodio de la Información para utilizarla. Por ende, deben ser empleados de VMware o

cualquier persona con un acuerdo de confidencialidad registrado que lo comprometa con VMware.

Etiquetado de información: en los medios digitales, al igual que los impresos, se incluyen datos clasificados como "Restringidos", "Privados/Protegidos" o "Confidenciales" y se ha de etiquetar según corresponda. Actualmente pueden existir diversos tipos de etiquetas de asignadas según el departamento de la empresa y su gestión en particular.

Estándares de manejo y protección de datos:

El manejo y la protección de la información de la empresa es crucial para el cumplimiento de los objetivos comerciales y el no entorpecimiento de sus actividades, tanto a nivel local como global.

Lo anterior según (2022) *Data Handling and Protection Standards: Information Security*

Policies & Standards. 2nd ed. [ebook] VMware, p.1. Disponible en:

<<https://source.vmware.com/portal/policies>> [Accedido, 15 agosto 2022].

Esta gestión de la información y los datos, que en la empresa se suele referir como “recursos”, rigen para todos los datos, siempre y cuando se consideren datos nuevos o actualizados; pues todavía poseen valor comercial y para los procesos de la empresa. Por lo que el etiquetado realizado de forma correcta de la información ayuda a los usuarios a comprender la naturaleza de propiedad de los datos, y las formas en que ha de cuidarlos del acceso no autorizado a ciertas audiencias. Estos estándares proporcionan el mecanismo para administrar y proteger la información en VMware tanto en copia impresa como en medios electrónicos.

El alcance de estos estándares aplica a la información en documentos, sistemas, redes, dispositivos móviles, correo electrónico, correo de voz, impresoras y cualquier otro mecanismo de transferencia de información. Para este caso en particular, el portal web Partner Connect

cuenta como un medio de difusión de información sensible, que ha de ser administrada correctamente para que esté al alcance de los usuarios permitidos según corresponda.

Por este motivo, se implementarán procedimientos para el correcto etiquetado y manipulación de la información (recursos) de acuerdo con las clasificaciones de datos descritas anteriormente, y en congruencia con las políticas de la empresa para el portal web *Partner Connect*.

Directrices para el intercambio de información de socios:

La investigación realizada permitió la identificación de un conjunto reducido de reglas generales para la transferencia de información para con los socios, que son empresas terceras que comercializan y en algunos casos dan soporte, a los productos de VMware. (2021) *Guidelines for Information Sharing with Partners*. 1st ed. [ebook] VMware, pp.1-3. Disponible en:

<<https://source.vmware.com/portal/policias>> [Accedido, 7 agosto 2022].

Entre las reglas principales están:

- Se debe utilizar el mismo proceso para compartir información con cualquier socio o tercero (incluidos Dell/EMC, Amazon, etc.) por medio del *Partner Connect portal*,
- Se debe seguir las políticas de protección y manejo de datos de VMware.
- Se deben seguir las políticas de VMware sobre trabajadores eventuales y acceso a los sistemas y aplicaciones de información como lo es el portal web.

El intercambio o transferencia de información esta normalizado en congruencia con las políticas de la empresa y agrupado en una serie de sub-categorías de audiencias denominadas Grupos de Permisos.

Los permisos de grupos se subdividen en tres grupos que son:

- Modelo de negocio: Inscrito, Inscrito autorizado, Socio, Socio principal y Socio avanzado.
- Tipo de Socio (Partner): Contribuyente, Distribuidor, Manu facturador Originario de Equipos, Socio, Minorista.
- Regiones: Américas, Europa-Medio Oriente y Asia, y Asia pacífico-Asia Central.

Estos grupos de permisos regulan el acceso a la información, lo que permite aplicar de forma programada en el portal *Partner Connect* el acceso a esta, por medio de las distintas etiquetas con las que se les haya asignado a los datos.

Manejo de recursos:

En primera instancia se ha de definir como “*assets*” a los recursos o activos de la organización, compuestos por: datos, información, tablas, gráficas, imágenes, videos, audios, y/o cualquier tipo de recurso que se pueda consumir en forma de un documento o archivo digital; o bien como un archivo físico digitalizado, que pueda ser accedido a través de un sistema o aplicación como lo es *Partner Connect portal*.

Las políticas de manejo de información requieren del control y administración de los recursos, por lo que requiere del levantamiento de un inventario de los activos tecnológicos, con las responsabilidades de protección definidas debidamente asignadas, para ayudar a garantizar que esos recursos estén debidamente protegidos durante todo el ciclo de vida del mismo.

El sistema donde se almacenan los recursos anteriormente mencionados es Salesforce.com, que es un sistema para el manejo de información y relaciones con el cliente.

Este sistema está diseñado con una serie de librerías donde se almacenan estos recursos y se administran haciendo uso de las especificaciones mencionadas anteriormente.

Política de manejo de recursos: VMware debe mantener un inventario actualizado de sus recursos y activos tecnológicos. Los recursos y activos dentro de Salesforce.com se han de inventariar y asignar a un propietario designado que sea responsable de validar las reglas de políticas de protección y manejo adecuada de ese activo. (2021) *Asset Management Policy: Information Security Policies & Standards*. 2nd ed. [ebook] VMware, pp.1-3. Disponible en: <<https://source.vmware.com/portal/policies>> [Accedido, 20 agosto 2022].

Una vez el recurso o activo haya cumplido con su vida útil, se ha definido un proceso para archivar y dar de baja a los archivos, recursos o activos que cumple con las demandas de manejo, resguardo y eliminación de la información de la empresa.

2.2.8.3. Metodologías que se han usado

Dentro de las metodologías adoptadas en el proyecto se encuentra la metodología Ágil. Por ser VMware una empresa de tecnología en *software*, las metodologías ágiles para entornos de proyectos dinámicos han sido de principal uso e importancia para la organización.

Según la Guía del PMBOK® (PMI, 2017) declara que el “ciclo de vida del proyecto debe ser lo suficientemente flexible para enfrentar la diversidad de factores incluidos en el proyecto”. Esto, debido a los constantes cambios a los que se ve involucrado el proyecto del diseño de la gobernanza del portal web *Partner Connect*. La gobernanza también, en sí misma, va más allá de ser un solo producto, se compone de una serie de subproductos que en su conjunto conforman el proceso global de gobernanza del portal.

Los requisitos se elaboran con bastante frecuencia durante la entrega, pues se transforma en un constante aprendizaje de variables y elementos que entran en constante interacción a la hora de ir desarrollando el proyecto, y que llegan a engrosar la lista de elementos con los cuales se debe de

lidar para satisfacer o habilitar la conclusión de los requisitos del proceso a diseñar e implementar.

Por la naturaleza del proyecto y lo relativamente reciente de la puesta en marcha de *Partner Connect portal*, en términos de la experiencia del usuario y la gobernanza de los recursos, no se habían realizado ningún tipo de proyecto relacionado a esta problemática hasta el momento en que se desarrolla este proyecto final de graduación.

2.2.8.4. Conclusiones y recomendaciones obtenidas

Conclusiones:

Debido al nivel de madurez de la organización de Experiencia del Socio con respecto a la problemática de gobernanza del portal web *Partner Connect*, es que se logró identificar de que no había conocimiento sobre las causas, consecuencias y posibles soluciones, o no estaban debidamente documentadas.

También se logró identificar que mucho del conocimiento adoptado para el manejo de los recursos, eran políticas de manejo de recursos físicos que se podían adoptar para los recursos digitales.

Se logra dilucidar de que la organización da inicio con el proceso de documentación de la gobernanza con el presente proyecto de graduación, y que solo gracias a este esfuerzo inicial, se genera el conocimiento y la documentación oficial para el portal y por parte del departamento de Experiencia del Socio.

Esto no quiere decir que la organización de Experiencia del Socio no posea procesos en otras áreas y que esta sea incipiente. Sino que quiere decir, que recién adoptó la responsabilidad de encargarse de la experiencia del usuario desde una perspectiva de gobernanza de los recursos

digitales, como parte del enriquecimiento y alcance de sus funciones en la experiencia de los usuarios en plataformas digitales como lo es *Partner Connect*.

A pesar de que la literatura en la Guía del PMBOK® (PMI, 2017) menciona los distintos tipos de oficinas de proyectos, ésta no se ha abocado a crear alguna estructura o equipo en proyectos como tal.

La alta gerencia juega un papel preponderante en la ejecución de este proyecto, como principal interesado y patrocinador. Es también el encargado de aprobar los nuevos procesos que formarán parte del proceso global de gobernanza del sitio web *Partner Connect*.

La alta gerencia es también la encargada de validar y aprobar la utilización de dichos procedimientos generados mediante este proyecto de graduación; y que se han de adoptar a nivel de empresa en VMware, que regirán la forma de gerenciar los recursos de la organización que estén en el portal web.

El proceso de gobernanza desarrollado deberá pasar a formar parte de las políticas oficiales de la compañía en temas de gobernanza, exclusivas para el portal web. Los procedimientos de validación de los recursos del portal web, actualización y sucesión de la propiedad de las páginas, de sus recursos y de su contenido estático, han de ser oficializadas y comunicadas apropiadamente a todos los interesados del proyecto y colaboradores que interactúen o le den mantenimiento al portal *Partner Connect*.

Es necesaria la definición de las personas responsables a adoptar el papel de administradores del portal, y que han de adoptar los procesos y procedimientos generados en este proyecto de graduación.

Recomendaciones:

Se recomienda que el Project Manager posea un grado medio, como mínimo, para la toma de decisiones con respecto a la ejecución del proyecto y para con las partes interesadas con las que deba de trabajar y solicitar información, recursos o resultados de algún tipo.

Se recomienda la oficialización de la documentación, en forma de guías, políticas y procedimientos estandarizados, que sean aplicables y realizables en todo momento, y por cualquier colaborador asignado, para la ejecución del proceso de gobernanza a cabalidad.

Se recomienda la utilización de herramientas tecnológicas como aplicaciones web, machotes, licencias de Salesforce, Outlook, paquete informático de Microsoft, entre cualquier otro que se considere pertinente; para la persona o grupo de personas a encargarse de la gobernanza de los recursos digitales en *Partner Connect portal*.

Se recomienda la revisión y mejora de los procesos desarrollados en este trabajo de forma periódica, contando como mínimo, con una revisión una vez al año de los procedimientos, herramientas y documentación empleada.

Se recomienda la creación de una división dentro del departamento de Experiencia del Socio, bajo la creación de un área de Centro de Excelencia, dedicado completamente a los proyectos de mejora para el departamento y otras áreas funcionales de la empresa que se interrelacionen con ella en un futuro, y que para este proyecto no pudo ser abordado.

3. MARCO METODOLÓGICO

Una vez identificado el problema planteado en el presente proyecto de graduación de un “Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect*, para la empresa VMware Costa Rica Ltda”, delimitado por los objetivos y al contar con el marco teórico que le da el sustento del conocimiento académico al presente trabajo. Es que ahora se desarrolla el método y técnicas de investigación correspondientes.

Este ha sido determinado tomando en cuenta el alcance del proyecto y las características de la propuesta para el diseño de la gobernanza de los recursos de la plataforma digital en cuestión. Debido al valor agregado con que la administración de proyectos enriquece a la organización de Experiencia del Socio y sus procesos productivos, es que el presente trabajo se transforma en una necesidad latente para establecer un proceso formal para la gobernanza de los recursos en *Partner Connect portal*.

Es por esto que el presente marco metodológico contiene en su haber fuentes de información, métodos de investigación, herramientas, supuestos, restricciones y entregables. Y es por esto también que cada componente va alineado con los objetivos específicos del proyecto.

3.1. Fuentes de información

El concepto de fuentes de información, en su concepción más general es todo objeto que contenga, produzca, proporcione o transfiera información. De ahí que todos los materiales, productos, instrumentos y recursos capaces de transmitir datos, información o noticias son fuentes. Y sirven a su vez para satisfacer las necesidades y demandas informativas de cualquier persona.

Las fuentes de información también han de contar con tres requisitos que validen su condición y garanticen su usabilidad, como lo son la autenticidad mediante la comprobación de su origen, la fiabilidad con que la información que contiene es verificable y la accesibilidad que permita su localización y acceso. Todo esto de acuerdo a Las fuentes de información para la investigación en archivística y bibliotecología (UCR, 2019).

De esta manera, a continuación, se emplearon fuentes primarias y secundarias para el desarrollo de este proyecto final de graduación.

3.1.1. Fuentes primarias

En cuanto a las fuentes de información, se tiene conocimiento de que existe una amplia forma de clasificación de las mismas, según su procedencia y origen, soporte, medio en el que se transmite por mencionar algunas. Pero para este proyecto en particular se tomarán en cuenta las fuentes que se pueden clasificar según su nivel informativo, en fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias contienen información original, es decir, única o de primera mano, y son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros (los que no procesan información de fuentes primarias), monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis (las que no procesan información de fuentes primarias y generan sus propias ideas, conceptos, teorías y resultados novedosos), trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros.

(Hernández Sampieri, 2008)

Las fuentes primarias usadas en este proyecto consistieron en los involucrados directos del departamento de Experiencia del Socio y del departamento de Mercadeo Digital de VMware.

3.1.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son las que surgen de los procesos de transformación como el análisis, resumen, indización, interpretación, y otras, de las que son consideradas como fuentes primarias o de origen. Ya que contienen información primaria reelaborada, sintetizada y reorganizada de documentos de archivos, manuales, monografías, compilaciones, misceláneas, publicaciones y otros. Esto, según Las fuentes de información para la investigación en archivística y bibliotecología (UCR, 2019).

Las fuentes secundarias usadas en este proyecto consistieron en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017), el libro Director de Proyectos: Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017), información recopilada durante los cursos de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI, y en su gran mayoría por lo que ahora son activos de la organización generados por miembros del departamento de Experiencia del Socio, por el CIO de la compañía VMware.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la

Tabla 1:

Tabla 1: Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Desarrollar un plan de gestión del alcance para describir cómo el alcance del proyecto de gobernanza	Juicio de expertos de la organización de Experiencia del Socio como lo son: La Gerente Senior de	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017).

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> será definido, estructurado, validado y controlado.	Plataformas Digitales, y los Analistas de negocio. Al igual que el Gerente y Líder del departamento de Mercadeo Digital.	Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017). Información del curso Tópicos especiales en la AP I de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI.
2. Elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la culminación del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> en el plazo que se establezca.	Juicio de expertos de la organización de Experiencia del Socio como lo son: La Gerente Senior de Plataformas Digitales, y los Analistas de negocio. Al igual que el Gerente y Líder del departamento de Mercadeo Digital.	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017). Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017). Información del curso Tópicos especiales en la AP I de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI.
3. Establecer un plan de gestión de la calidad para cumplir con los requisitos de calidad establecidos del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> y del producto final.	Juicio de expertos de la organización de Experiencia del Socio como lo son: La Gerente Senior de Plataformas Digitales, y los Analistas de negocio. Al igual que el Gerente y Líder del departamento de Mercadeo Digital. PC portal Functionality as is and to be (DeMartini, 2021) Voice of the Partner and Field Feedback_Surveys and Interviews (DeMartini, 2022) <i>Partner Connect</i> Reporting Matrix (Gil, 2021) AssetUpload-FormFY23 (Mendez, 2022) JIRA New Form MockUp (Mendez, 2022) New Page Template-PC (Mendez, 2022) SOP – Update <i>Partner Connect</i> Content (Mendez, 2022)	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017). Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017). Información del curso Tópicos especiales en la AP I de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI. Data Classification Policy (CIO, 2022) Guidelines for information sharing with Partners (Eck, 2021) Data Handling and Protection Standards (Green, 2021) Familia de normas ISO-IEC 25000 (ISO2500.com,2022) Asset Management Policy (Price, 2021) Inclusive terminology (VMware, 2022)

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
4. Definir un plan de gestión de los recursos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> .	<p>Partner Portal 2.0 Redesign (Moeng, 2022)</p> <p>VMware <i>Partner Connect</i> Program Guide (Salguero, 2022)</p> <p>SFDC Templates (Vargas, 2022)</p> <p>Juicio de expertos de la organización de Experiencia del Socio como lo son: La Gerente Senior de Plataformas Digitales, y los Analistas de negocio. Al igual que el Gerente y Líder del departamento de Mercadeo Digital.</p> <p>PC portal Functionality as is and to be (DeMartini, 2021)</p> <p>Voice of the Partner and Field Feedback_Surveys and Interviews (DeMartini, 2022)</p> <p><i>Partner Connect</i> Reporting Matrix (Gil, 2021)</p> <p>AssetUpload-FormFY23 (Mendez, 2022)</p> <p>JIRA New Form MockUp (Mendez, 2022)</p> <p>New Page Template-PC (Mendez, 2022)</p> <p>SOP – Update <i>Partner Connect</i> Content (Mendez, 2022)</p> <p>Partner Portal 2.0 Redesign (Moeng, 2022)</p> <p>VMware <i>Partner Connect</i> Program Guide (Salguero, 2022)</p> <p>SFDC Templates (Vargas, 2022)</p>	<p>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017).</p> <p>Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017).</p> <p>Información del curso Tópicos especiales en la AP II de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI.</p> <p>Data Classification Policy (CIO, 2022)</p> <p>Guidelines for information sharing with Partners (Eck, 2021)</p> <p>Data Handling and Protection Standards (Green, 2021)</p> <p>Familia de normas ISO-IEC 25000 (ISO2500.com,2022)</p> <p>Asset Management Policy (Price, 2021)</p> <p>Inclusive terminology (VMware, 2022)</p>
5. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que las necesidades de información	<p>Juicio de expertos de la organización de Experiencia del Socio como lo son: La Gerente Senior de Plataformas Digitales, y los</p>	<p>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017).</p> <p>Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin</p>

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> y de los interesados se cumplan.	Analistas de negocio. Al igual que el Gerente y Líder del departamento de Mercadeo Digital.	morir en el intento (Lledó, 2017). Información del curso Áreas de Conocimiento para la AP II de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI
6. Realizar un plan de gestión de riesgos para administrar oportuna y eficientemente los riesgos durante la ejecución del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> .	Juicio de expertos de la organización de Experiencia del Socio como lo son: La Gerente Senior de Plataformas Digitales, y los Analistas de negocio. Al igual que el Gerente y Líder del departamento de Mercadeo Digital.	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017). Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017). Información del curso Áreas de Conocimiento para la AP III de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI.
7. Definir un plan de gestión de los interesados para desarrollar estrategias de administración adecuadas para lograr una participación eficaz de los interesados.	Juicio de expertos de la organización de Experiencia del Socio como lo son: La Gerente Senior de Plataformas Digitales, y los Analistas de negocio. Al igual que el Gerente y Líder del departamento de Mercadeo Digital.	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017). Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Lledó, 2017). Información del curso Tópicos especiales en la AP II de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI.

Nota: La Tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias. Fuente: Autoría propia

3.2. Métodos de Investigación

La metodología es un grupo de mecanismos o procedimientos con los que cuenta el investigador para así, poder actuar de manera ordenada, organizada y sistemática en la investigación. Además, según lo enuncia Barrantes (2002), la metodología de investigación es el procedimiento planeado o conjunto de principios generales que sientan las bases de la investigación, la cual se emplea de

acuerdo con el objeto y con los fines de esta, para organizar los pasos, propiciar resultados coherentes, establecer conclusiones objetivas y no sólo alcanzar adecuadamente el conocimiento, sino resolver problemas.

En la siguiente sección del proyecto se detallan los métodos de investigación empleados.

3.2.1. Método analítico-sintético

Este método consiste en la descomposición en varias partes del objeto de estudio en partes o elementos más pequeños para poder observar así las causas, la naturaleza y los efectos, lo que conduce a su vez a facilitar la realización de un análisis más detallado.

Por su parte, el método sintético, mediante el razonamiento, lleva a reconstruir ese todo, tomados de los elementos productos del análisis; que lleva a exponer de forma resumida la materia a comprender. Según Bisquerra (2004), el método analítico-sintético plantea el análisis de casos de los cuales se extraen conclusiones generales, permitiendo descubrir generalidades y teorías, a partir de la observación sistemática, aplicando estudios descriptivos, correlacionales, orientación etnográfica, e investigación-acción. En otras palabras, analiza la situación y la divide en partes más simples que luego se integran de forma resumida según se requiera.

3.2.2. Método inductivo

El método inductivo cuenta de la observación y registro de los fenómenos, clasificación y estudio de los mismos, derivación inductiva que lleve a una generalización. O lo que es lo mismo decir, que parte de una hipótesis específica para obtener información general.

3.2.3. Método deductivo

En otro sentido, el método deductivo va de lo general a lo específico. Partiendo de leyes o principios para llegar a una realidad que podemos entender como una situación en concreto.

Para este proyecto se empleó el método inductivo-deductivo, que toma como insumo aquello que determina los hechos más importantes del objeto de estudio por analizar, deduce las relaciones constantes que dan lugar al objeto de estudio y, define y busca comprobar la hipótesis. (Fonseca, 2011). El proyecto contempla los dos tipos de investigación.

El método inductivo-deductivo que ha sido de especial importancia para las conclusiones derivadas de la aplicación de la información de primera mano y las experiencias vividas por los colaboradores del departamento de Experiencia del Socio. Y el método analítico-sintético, que ha sido utilizado para la interpretación de la información y la formulación de las propuestas sobre el diseño del plan de gestión de gobernanza de los recursos digitales, entre otros.

En la Tabla 2, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 2: Métodos de Investigación Utilizados

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
1. Desarrollar un plan de gestión del alcance para describir cómo el alcance del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal <i>web Partner Connect</i> será definido, estructurado, validado y controlado.	A partir de la información obtenida de las experiencias, entrevistas, documentación de primera mano generada por el departamento de Experiencia del Socio, y fuentes secundarias se	Este método de investigación inductivo, parte de la observación basados en las vivencias prácticas de los colaboradores del departamento de Experiencia del Socio que se contrarrestan con	Este método de investigación deductivo, con resultados obtenidos en el diagnóstico, con las fuentes documentales y las mejores prácticas para desarrollar el plan de gestión.

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
	realizó un análisis detallado de cada componente que comprende el Plan de Gestión, que luego permitió realizar la síntesis correspondiente que genero la consolidación del Plan en su forma integral.	las guías, políticas y documentos de buenas prácticas y de normativas internacionales para la elaboración del plan de gestión correspondiente.	
2. Elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la culminación del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> en el plazo que se establezca.	A partir de la información obtenida de las experiencias, entrevistas, documentación de primera mano generada por el departamento de Experiencia del Socio, y fuentes secundarias se realizó un análisis detallado de cada componente que comprende el Plan de Gestión del Cronograma, que luego permitió realizar la síntesis correspondiente que genero la consolidación del Plan en su forma integral.	Este método de investigación inductivo, parte de la observación basados en las vivencias prácticas de los colaboradores del departamento de Experiencia del Socio que se contrarrestan con las guías, políticas y documentos de buenas prácticas y de normativas internacionales para la elaboración del plan de gestión correspondiente.	Este método de investigación deductivo, con resultados obtenidos en el diagnóstico, con las fuentes documentales y las mejores prácticas para desarrollar el plan de gestión.
3. Establecer un plan de gestión de la calidad para cumplir con los requisitos de calidad establecidos del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal	A partir de la información obtenida de las experiencias, entrevistas, documentación de	Este método de investigación inductivo, parte de la observación basados en las vivencias prácticas	Este método de investigación deductivo, con resultados obtenidos en el diagnóstico, con

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
web <i>Partner Connect</i> y del producto final.	primera mano generada por el departamento de Experiencia del Socio, y fuentes secundarias se realizó un análisis detallado de cada componente que comprende el Plan de Gestión de Calidad, que luego permitió realizar la síntesis correspondiente que genero la consolidación del Plan en su forma integral.	de los colaboradores del departamento de Experiencia del Socio que se contrarrestan con las guías, políticas y documentos de buenas prácticas y de normativas internacionales para la elaboración del plan de gestión correspondiente.	las fuentes documentales y las mejores prácticas para desarrollar el plan de gestión.
4. Definir un plan de gestión de los recursos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> .	A partir de la información obtenida de las experiencias, entrevistas, documentación de primera mano generada por el departamento de Experiencia del Socio, y fuentes secundarias se realizó un análisis detallado de cada componente que comprende el Plan de Gestión de los Recursos, que luego permitió realizar la síntesis correspondiente que genero la consolidación del	Este método de investigación inductivo, parte de la observación basados en las vivencias prácticas de los colaboradores del departamento de Experiencia del Socio que se contrarrestan con las guías, políticas y documentos de buenas prácticas y de normativas internacionales para la elaboración del plan de gestión correspondiente.	Este método de investigación deductivo, con resultados obtenidos en el diagnóstico, con las fuentes documentales y las mejores prácticas para desarrollar el plan de gestión.

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
5. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que las necesidades de información del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> y de los interesados se cumplan.	Plan en su forma integral. A partir de la información obtenida de las experiencias, entrevistas, documentación de primera mano generada por el departamento de Experiencia del Socio, y fuentes secundarias se realizó un análisis detallado de cada componente que comprende el Plan de Gestión de las Comunicaciones, que luego permitió realizar la síntesis correspondiente que genero la consolidación del Plan en su forma integral.	Este método de investigación inductivo, parte de la observación basados en las vivencias prácticas de los colaboradores del departamento de Experiencia del Socio que se contrarrestan con las guías, políticas y documentos de buenas prácticas y de normativas internacionales para la elaboración del plan de gestión correspondiente.	Este método de investigación deductivo, con resultados obtenidos en el diagnóstico, con las fuentes documentales y las mejores prácticas para desarrollar el plan de gestión.
6. Realizar un plan de gestión de riesgos para administrar oportuna y eficientemente los riesgos durante la ejecución del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> .	A partir de la información obtenida de las experiencias, entrevistas, documentación de primera mano generada por el departamento de Experiencia del Socio, y fuentes secundarias se realizó un análisis detallado de cada componente que comprende el Plan	Este método de investigación inductivo, parte de la observación basados en las vivencias prácticas de los colaboradores del departamento de Experiencia del Socio que se contrarrestan con las guías, políticas y documentos de buenas prácticas según normales	Este método de investigación deductivo, con resultados obtenidos en el diagnóstico, con las fuentes documentales y las mejores prácticas para desarrollar el plan de gestión.

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
	de Gestión de los Riesgos, que luego permitió realizar la síntesis correspondiente que genero la consolidación del Plan en su forma integral.	internacionales para la elaboración del plan de gestión correspondiente.	
7. Definir un plan de gestión de los interesados para desarrollar estrategias de administración adecuadas para lograr una participación eficaz de los interesados.	A partir de la información obtenida de las experiencias, entrevistas, documentación de primera mano generada por el departamento de Experiencia del Socio, y fuentes secundarias se realizó un análisis detallado de cada componente que comprende el Plan de Gestión de los Interesados, que luego permitió realizar la síntesis correspondiente que genero la consolidación del Plan en su forma integral.	Este método de investigación inductivo, parte de la observación basados en las vivencias prácticas de los colaboradores del departamento de Experiencia del Socio que se contrarrestan con las guías, políticas y documentos de buenas prácticas según normales internacionales para la elaboración del plan de gestión correspondiente.	Este método de investigación deductivo, con resultados obtenidos en el diagnóstico, con las fuentes documentales y las mejores prácticas para desarrollar el plan de gestión.

Nota: La Tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Fuente: Autoría propia.

3.3. Herramientas

Es todo aquello empleado para ejecutar tareas o procesos en específico de manera eficiente, que facilita la obtención de un “producto”, y que puede darse a través de un programa informático, una plantilla, una aplicación web, un objeto material, o cualquier otra cosa.

Según el PMI (2017), una herramienta es: “algo tangible, como una plantilla o un programa de *software*, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (pág. 714).

Por lo que es importante mencionar algunas de las herramientas empleadas en este proyecto según el PMI (2017) como el juicio de expertos, que es utilizado en la mayoría de los procesos, sin embargo no siendo esta la única herramienta a emplear para capturar ese conocimiento que solo viene producto de la experiencia práctica (pág. 79); también se cuenta con el análisis de datos que establece lo que se va a medir y toma las variables para expresarlas de forma numérica y gráfica para su interpretación (pág. 111); las reuniones que se mantienen de forma regular con los interesados del proyecto, que tiene el propósito de definir el proyecto y, hasta el de documentar y rendir cuentas para cada una de las etapas del proyecto conforme su avance, una vez éste se ha definido (pág. 95). Las entrevistas que se realizan a los interesados que enriquecen, de forma puntual y dirigida al proyecto, por sobre temas precisos para el desarrollo del mismo, capturando el conocimiento del interesado (pág. 142); sin dejar de lado los estudios comparativos al sintetizar y analizar las similitudes, diferencias y patrones de las variables (pág. 143); los costos de la calidad en función del impacto que pueda generar la calidad del producto por iteración o como producto final con respecto a los estándares o expectativas fijadas (pág. 245); la toma de decisiones con múltiples criterios que nos permiten identificar los principales incidentes y las alternativas correspondientes disponibles (pág. 283); la representación de datos como los diagramas de flujo y matriciales (pág. 284), planificación de pruebas e inspecciones a

lo largo del proyecto para probar o inspeccionar el producto, entregable o servicio a fin de satisfacer las necesidades y expectativas del interesado (pág. 285), los diagramas jerárquicos que descomponen por estratos o por niveles las relaciones de poder/subordinación o de rendición de cuentas (pág. 316); la matriz de funciones y responsabilidades por involucrado o RACI (pág. 317); la teoría organizacional que nos ayuda a entender las estructuras organizacionales y su diseño (pág. 318); la tecnología de comunicación y los modelos de comunicación que nos ayudan a explicar la realidad de las interacciones (pág. 365 y 371); y la matriz de involucramiento de los interesados que coloca en un mapa todos los actores del proyecto y sus interacciones comparando los niveles actuales de participación versus los deseados (pág. 521). Por lo que, en su conjunto, cada una de estas herramientas permite gestionar cada área del conocimiento para cada objetivo planteado en este proyecto, los cuales se detallan seguidamente. Es importante mencionar que las herramientas que se emplearon en el presente proyecto cumplen con las recomendaciones de la Guía del PMBOK® ® (PMI, 2017) y son de pertinentes para facilitar los insumos a emplear para los objetivos planteados. En la Tabla 3, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 3: Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Desarrollar un plan de gestión del alcance para describir cómo el alcance del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> será definido, estructurado, validado y controlado.	Juicio de expertos Análisis de datos Reuniones
2. Elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la culminación del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> en el plazo que se establezca.	Juicio de expertos Análisis de alternativas Reuniones

Objetivos	Herramientas
3. Establecer un plan de gestión de la calidad para cumplir con los requisitos de calidad establecidos del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> y del producto final.	Juicio de expertos Estudios comparativos Entrevistas Costo de la calidad Toma de decisiones con múltiples criterios Representación de datos Planificación de pruebas e inspecciones
4. Definir un plan de gestión de los recursos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> .	Reuniones Juicio de expertos Diagramas jerárquicos Matriz RACI Teoría organizacional
5. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que las necesidades de información del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> y de los interesados se cumplan.	Reuniones Juicio de expertos Análisis de requisitos de comunicación Tecnología de comunicación Modelos de comunicación Matriz de evaluación de involucramiento de los interesados
6. Realizar un plan de gestión de riesgos para administrar oportuna y eficientemente los riesgos durante la ejecución del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> .	Juicio de expertos Análisis de los interesados Reuniones
7. Definir un plan de gestión de los interesados para desarrollar estrategias de administración adecuadas para lograr una participación eficaz de los interesados.	Juicio de expertos Identificación de interesados Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados Reuniones

Nota: La Tabla 3 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo.
Fuente: Autoría propia.

3.4. Supuestos y restricciones

Supuesto es el factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración (PMI, 2017, pág. 725).

Restricción es el factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso (PMI, 2017, pág. 723).

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 4, a continuación.

Tabla 4: Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Desarrollar un plan de gestión del alcance para describir cómo el alcance del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> será definido, estructurado, validado y controlado.	Se cuenta con los recursos físicos necesarios. Acceso al <i>software</i> Microsoft Project® y su respectiva licencia. Disponibilidad oportuna del recurso humano del departamento de Experiencia del Socio y del departamento de Mercadeo Digital.	Tiempo máximo para completar el objetivo estipulado en el cronograma. No hay información histórica relacionada a la elaboración de cronogramas, de proyectos anteriores.
2. Elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la culminación del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> en el plazo que se establezca.	Se cuenta con los recursos físicos necesarios. Acceso al <i>software</i> Microsoft Project® y su respectiva licencia. Disponibilidad oportuna del recurso humano del departamento de Experiencia del Socio y del departamento de Mercadeo Digital.	Tiempo máximo para completar el objetivo es de una semana. No disponibilidad oportuna del recurso humano del departamento de Mercadeo Digital, ya que ellos se encuentran en un uso horario de 11,30 horas de diferencia con respecto a la hora en Costa Rica. Disponibilidad muy limitada del resto del recurso humano del departamento de Experiencia del Socio debido a que todos los roles del departamento son distintos y únicos en toda la empresa VMware.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>3. Establecer un plan de gestión de la calidad para cumplir con los requisitos de calidad establecidos del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> y del producto final.</p>	<p>Se cuenta con los recursos físicos necesarios: computador, paquetes de <i>software</i>, acceso a internet, área de trabajo, entre otros. Disponibilidad oportuna del recurso humano del departamento de Experiencia del Socio y del departamento de Mercadeo Digital. La empresa cuenta con una política de calidad y algunos procedimientos internos relacionados.</p>	<p>Tiempo máximo para completar el objetivo es de una semana.</p>
<p>4. Definir un plan de gestión de los recursos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>.</p>	<p>Se cuenta con los recursos físicos necesarios. Disponibilidad oportuna del recurso humano del departamento de Experiencia del Socio y del departamento de Mercadeo Digital.</p>	<p>Tiempo máximo para completar el objetivo es de una semana. No disponibilidad oportuna del recurso humano del departamento de Mercadeo Digital, ya que ellos se encuentran en un uso horario de 11,30 horas de diferencia con respecto a la hora en Costa Rica. Disponibilidad muy limitada del resto del recurso humano del departamento de Experiencia del Socio debido a que todos los roles del departamento son distintos y únicos en toda la empresa VMware.</p>
<p>5. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que las necesidades de información del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> y de los interesados se cumplan.</p>	<p>Se cuenta con los recursos físicos necesarios. Disponibilidad oportuna del recurso humano del departamento de Experiencia del Socio y del departamento de Mercadeo Digital.</p>	<p>No hay información histórica sobre la gestión de las comunicaciones de proyectos anteriores.</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>6. Realizar un plan de gestión de riesgos para administrar oportuna y eficientemente los riesgos durante la ejecución del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>.</p>	<p>Se cuenta con los recursos físicos necesarios. Disponibilidad oportuna del recurso humano del departamento de Experiencia del Socio y del departamento de Mercadeo Digital.</p>	<p>No hay información histórica sobre la gestión de las comunicaciones de proyectos anteriores. No hay disponibilidad oportuna del recurso humano del departamento de Mercadeo Digital, ya que ellos se encuentran en un uso horario de 11,30 horas de diferencia con respecto a la hora en Costa Rica. Disponibilidad muy limitada del resto del recurso humano del departamento de Experiencia del Socio debido a que todos los roles del departamento son distintos y únicos en toda la empresa VMware.</p>
<p>7. Definir un plan de gestión de los interesados para desarrollar estrategias de administración adecuadas para lograr una participación eficaz de los interesados.</p>	<p>Se cuenta con los recursos físicos necesarios. Disponibilidad oportuna del recurso humano del departamento de Experiencia del Socio y del departamento de Mercadeo Digital.</p>	<p>Tiempo máximo para completar el objetivo según cronograma</p>

Nota: La Tabla 4 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Fuente: Autoría propia.

3.5. Entregables

Los entregables son todos aquellos productos medibles y verificables, que se dan como resultado de la ejecución de las actividades planificadas en el proyecto, para concluir una parte o la totalidad del mismo.

De acuerdo a la Guía del PMBOK® (PMI, 2017), esto es “cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto” (pág. 708).

Tabla 5: Entregables

Objetivos	Entregables
1. Desarrollar un plan de gestión del alcance para describir cómo el alcance del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> será definido, estructurado, validado y controlado.	Documento con el Plan de Gestión del Alcance que incluye los procesos para la elaboración del enunciado del proyecto, el proceso de construcción de la estructura de desglose de trabajo, los procesos de aprobación y conservación de la línea base del alcance, y el proceso de aceptación formal de los entregables.
2. Elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la culminación del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> en el plazo que se establezca.	Documento con el Plan de Gestión del cronograma, con el modelo de programación del proyecto, la duración de las iteraciones, el nivel de exactitud, las unidades de medida, los enlaces con los procedimientos de la organización, el mantenimiento del modelo de programación, los umbrales de control, las reglas de medición del desempeño, y los formatos de los informes.
3. Establecer un plan de gestión de la calidad para cumplir con los requisitos de calidad establecidos del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> y del producto final.	Documento con el Plan de Gestión que establece estándares y objetivos de calidad, roles y responsabilidades, entregables y procesos del proyecto expuestos a revisión de calidad, las actividades de control, gestión y herramientas de calidad.
4. Definir un plan de gestión de los recursos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> .	Documento con el Plan de Gestión de Recursos que incluye la identificación y la adquisición de recursos, los roles y responsabilidades, el organigrama del proyecto, la gestión de los recursos del equipo del proyecto, aspectos de capacitaciones y de desarrollo de equipos y el control de los recursos.
5. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que las necesidades de información del proyecto de	Documento con el Plan de Gestión de Comunicaciones correspondiente, con los requisitos de comunicación de los

Objetivos	Entregables
gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> y de los interesados se cumplan.	interesados, la información a comunicar, los plazos y frecuencia para la distribución de la información, los roles y responsabilidades, los métodos y/o tecnologías empleadas para transmitir la información, los recursos asignados a las actividades de comunicación y los diagramas de flujo de la información correspondiente.
6. Realizar un plan de gestión de riesgos para administrar oportuna y eficientemente los riesgos durante la ejecución del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> .	Documento con el Plan de Gestión de los Riesgos que incluye la estrategia de riesgos, la metodología, los roles y responsabilidades, la calendarización, las categorías de los riesgos, los apetitos al riesgo de los interesados, las definiciones de probabilidad e impacto de los riesgos, el proceso de elaboración de la matriz de probabilidad e impacto, los formatos de los informes, y los procesos de seguimiento.
7. Definir un plan de gestión de los interesados para desarrollar estrategias de administración adecuadas para lograr una participación eficaz de los interesados.	Documento con el Plan de Gestión de los Interesados con las directivas para coordinar las adquisiciones con otros aspectos del proyecto, el cronograma de las actividades de adquisición, los roles y responsabilidades, los lineamientos de adquisiciones a emplear en el departamento para las compras de la empresa.

Nota: La Tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo.
Fuente: Autoría propia.

4. DESARROLLO

La administración de proyectos a diferencia de la administración general se enfoca en gestionar emprendimientos con tiempo determinado, objetivos específicos y esfuerzos controlados que lleven a la finalización del objetivo perseguido por el proyecto.

Esto requiere de planificación, dirección de recursos humanos y materiales, y de la correcta ejecución y control sobre los planes elaborados para lograr los objetivos; esto incluye a la vez la elaboración e inclusión de procesos y herramientas como el Acta de Constitución del Proyecto, la Estructura de División del Trabajo y otras, que son propias de la administración de proyectos. Mencionado lo anterior, es que se podrá encontrar en este capítulo el desarrollo del proyecto del portal *web Partner Connect* por áreas del conocimiento de la administración de proyectos; dichas áreas del conocimiento a desarrollar en este capítulo son la Gestión del Alcance, Gestión del Cronograma, Gestión de la Calidad, Gestión de los Recursos, Gestión de las Comunicaciones, Gestión de los Riesgos, y Gestión de los Interesados.

Por lo que se ampliará más sobre cada una de las áreas enfocadas al proyecto en VMware para cada una de las áreas enlistadas y sus respectivos procesos.

4.1. Plan de gestión del alcance

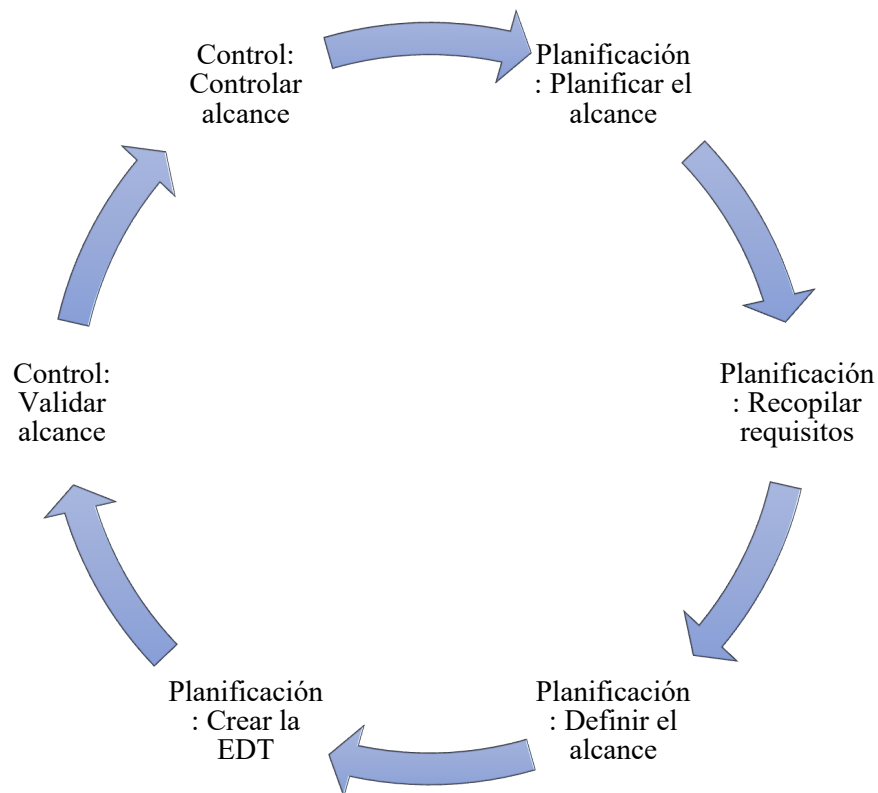
Planificar la Gestión del Alcance es el proceso de crear un plan para la gestión del alcance que documente cómo serán definidos, validados y controlados el alcance del proyecto y del producto. Siendo el beneficio clave de este proceso que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el alcance a lo largo del proyecto. (PMI, 2017).

Por lo que la gestión del alcance de este proyecto persigue el objetivo de proveer de todas las características y funciones necesarias mediante procesos, que den como resultado en tiempo y

forma, la gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect*. El cual será definido, estructurado, validado y controlado.

A pesar de que VMware es una empresa de tecnología la cual emplea *Partner Connect* como una de sus principales plataformas digitales para comunicarse con sus socios de negocio, no cuenta con un plan de Gestión de Alcance anterior, por lo que se analizaron los requisitos y requerimientos identificados por parte de los interesados, para dar forma así del alcance de este.

Figura #8 Procesos del Plan de Gestión del Alcance. (PMI,2017)



Elaboración propia

4.1.1. Planificar el alcance

Dicta cómo se llevarán a cabo el resto de los procesos implicados, como lo son la recopilación de requisitos, definición, estructura de desglose de trabajo (EDT), validación y control. Por lo que ofrece una guía en cuanto a la forma en se deberá gestionar a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Dentro de la planificación del alcance también se ha incluido el Acta de Constitución del Proyecto, así como los factores internos de la empresa.

Se realizaron, según lo estipulado en este proyecto como las técnicas y herramientas a emplear, las reuniones y consultas a los expertos para que emitieran su juicio con respecto a los procesos relacionados, lo cual incluyó los miembros del equipo del proyecto compuestos por la Gerente

Senior de Plataformas Digitales, los Analistas de Negocio de Experiencia del Socio, los patrocinadores del proyecto que son el Director Programas del Socio - Gerencia y la Vicepresidenta Experiencia y Programas del Socio, y las personas encargadas de los distintos procesos como el Gerente y la Líder del departamento de Mercadeo Digital.

Según lo anterior, la información recabada sirvió de insumo también para ser empleada en el Acta de Constitución. Por lo que se propone los siguientes formularios de registro del plan de alcance del proyecto.

Tabla 6: Plan de gestión del alcance del proyecto

Plan de Gestión del Alcance del Proyecto	
Nombre del Proyecto: Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> , para la empresa VMware Costa Rica Ltda.	
Director del Proyecto: Alvaro Méndez	Fecha: Enero 2023
Enunciado del proyecto: El proyecto tiene como finalidad el diseñar un plan que permita gestionar los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> para el departamento de Experiencia del Socio. Lo cual incluye la gobernanza de los elementos de contenido detrás de esta plataforma, que han de ser administrados y gestionados de una forma eficaz. Este proceso de gobernanza del portal lleva a la actualización de los recursos de la mano con los dueños y creadores del contenido con el cual la plataforma se alimenta y se comunica a sus distintos usuarios. Este proceso permite la administración, actualización, “dar de baja” y mejora de los recursos de la plataforma; incluyendo también la forma en que se despliega, diseña y se expresa toda esta información por medio de gráficas, audiovisuales, documentos y la correspondiente ideación de las formas más adecuadas de acomodar y mostrar el contenido dentro del plano de distribución de las páginas digitales. Todo esto para que la información sea fácil de encontrar, fácil de consumir y de entender, que se llamativo; y que a su vez, de ser posible, permita la autogestión del usuario sobre las posibles dudas, problemas o errores que puedan ocurrir durante el proceso de consumo de la información, y que puedan ser auto-solucionables por medio de materiales de soporte como artículos, chats y foros dentro de la misma plataforma. Todo el proceso de gobernanza del contenido del portal va enfocado en la preservación de la consistencia en la calidad del contenido; entendiéndose que la satisfacción del usuario gira alrededor de un entorno en el que interactúa y que se encuentra con un orden lógico, actualizado, intuitivo, fácil de consumir y entender para su desarrollo de habilidades y conocimiento, con una facilidad y promoción de generación de <i>engagement</i> y transaccionalidad en la plataforma, y una navegación a lo largo y ancho del portal por entre los distintos medios de información del sitio.	
Proceso de creación de la EDT: La Estructura de Desglose de Trabajo se realizó tomando en cuenta los objetivos específicos del proyecto que se han identificado y mencionado en el Acta de Constitución del proyecto. En el cual se pueden encontrar los principales entregables del proyecto que actúan como fases, para luego proceder a la descomposición del entregable en paquetes de trabajo. Más es importante mencionar que para el presente trabajo no se tomará en cuenta el proceso de implementación. El detalle en la diagramación de la EDT permite conocer los detalles necesarios para la consecución adecuada del proyecto.	
Aprobación y línea base del alcance: La vicepresidenta de Experiencia y Programas del Socio y el director Programas del Socio – Gerencia en su función como patrocinadores del proyecto son los encargados de la aprobación de la línea base del alcance, al suscitarse una reunión de los patrocinadores del proyecto con	

los interesados del proyecto, para compartir así la Estructura de Desglose de Trabajo y los correspondientes procesos de control.
Se estarán enviando informes con periodicidad según lo acordado, sobre el avance en el alcance para cada una de las fechas en que se presentará el informe; que en este caso será mensual, en el cual se incluirán todos aquellos aspectos que incidan en el avance del proyecto en términos de su alcance.

Firma del director del proyecto



Firma de los patrocinadores del proyecto



Tracy-Ann Palmer

Tim Schiewe

Tim Schiewe

Elaboración propia

Se procede a elaborar el plan para gestionar los requisitos que se han de tomar en consideración, tanto para el producto final del diseño del plan de gestión, como del proyecto. Por lo que podrá encontrarse a continuación el formulario correspondiente para el desarrollo del plan de requisitos.

Tabla 7: Registro del Plan de gestión de requisitos del proyecto.

Plan de gestión de requisitos del proyecto	
Nombre del Proyecto: Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> , para la empresa VMware Costa Rica Ltda.	
Director del Proyecto: Alvaro Méndez	Fecha: Enero 2023
Planificación de requisitos: Mediante las herramientas y técnicas para la planificación de la gestión del alcance, se procedió a tomar en cuenta la pericia de los individuos y grupos de personas especializados en los temas de recursos digitales, plataformas digitales, experiencia de usuario, programas de socios y procesos operativos relacionados, ideación y reuniones semanales, quincenales y mensuales para la obtención de los requisitos, según las personas consultar. Una vez la información fue obtenida, se procedió a depurar los requisitos y generar una lista final con los requisitos aprobados. Al aprobarse los requisitos del proyecto se procede a realizar informes mensuales según lo obtenido de los procesos de validación y control, para ser enviados a los interesados del proyecto.	

Vicepresidenta de Experiencia y Programas del Socio	Patrocinador.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor tráfico de usuarios. • Búsqueda fácil de contenido. • Mayor interacción de usuarios con el contenido. • Empleo del sitio web como fuente principal de consulta de los socios de negocio. 	Interno
Director Programas del Socio – Gerencia	Patrocinador.		Interno
Director del Proyecto	Encargado de la administración del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación en ambas direcciones con los patrocinadores del proyecto. • Comunicación en ambas direcciones, con regularidad constante según lo acordado y de forma ordenada con los interesados. • Coordinar semanalmente basados en la estrategia de Programas del Socio con la Gerente Senior de Plataformas Digitales. • Definir un alcance. • Acordar un plazo. 	Interno
Administrador de Proyectos de Mercadeo Digital y Operaciones	Encargada de revisar y asignar las cargas de trabajo entre los colaboradores del equipo de mercadeo digital.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar semanalmente con el director del proyecto y la líder de analistas de Salesforce.com en tareas a ejecutar. • Realizar sesiones semanales con el equipo para la distribución de tareas según importancia y esfuerzo requerido. • Comunicar cambios o contratiempos en las entregas. 	Interno
Líder de Mercadeo Digital	Encargado de supervisar y desarrollar en conjunto con el equipo de mercadeo digital el producto en las plataformas digitales.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las tareas a ejecutar del proyecto v.s. las tareas propias del equipo, diariamente, con la Administradora de proyectos de Mercadeo Digital • Velar que se cumplan con los plazos de entrega pactados con su equipo. 	Interno

		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar los contratiempos a la Administradora de Proyectos de Mercadeo Digital. • Desarrollar los cambios y mejoras en el portal web en conjunto con el equipo de Desarrolladores web de Mercadeo Digital. 	
Líder de Analistas de Salesforce.com	Encargado de asignar las cargas de trabajo entre los colaboradores del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar semanalmente con el director del proyecto y la Administradora de Proyectos de Mercadeo Digital en tareas a ejecutar. • Realizar sesiones semanales con el equipo para la distribución de tareas según importancia y esfuerzo requerido. • Comunicar cambios o contratiempos en las entregas al equipo de Mercadeo Digital y al director del proyecto. • Coordinar las tareas a ejecutar del proyecto v.s. las tareas regulares con el equipo a cargo. • Velar que se cumplan con los plazos de entrega pactados con su equipo. • Comunicar los contratiempos al Director del Proyecto y a la Administradora de Proyectos de Mercadeo Digital. 	Interno
Analista de Salesforce.com	Encargado de ejecutar la actualización de la meta data de los archivos, eliminar los archivos o reemplazarlos por una nueva versión. Y encargado de aplicar las nuevas reglas de restricción de acceso a los archivos y	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar los contratiempos a la Líder de Analistas de Salesforce.com. • Desarrollar los cambios y mejoras en el portal web correspondientes al ambiente Salesforce.com. 	Interno

	componentes del portal web.		
Gerente Senior de Plataformas Digitales	Encargada de ejecutar la estrategia de los Programas de Socio y de Experiencia del Socio en conjunto con los distintos actores en los procesos de mantenimiento y mejora del portal web.	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un registro del cumplimiento de la estrategia de Programas del Socio con respecto a lo desarrollado en el portal. • Coordinar semanalmente los cambios a ejecutar en la plataforma según la estrategia de Programas del Socio con el Director del Proyecto. 	Interno
Analistas de Negocio de Experiencia del Socio	Encargado de ejecutar las directrices de la Gerente Senior de Plataformas Digitales. Y de interactuar y dar seguimiento a las tareas ejecutadas por los equipos de Mercadeo Digital y Salesforce.com.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar semanalmente los cambios a ejecutar en la plataforma según la estrategia de Programas del Socio desde el punto de vista de Experiencia del Usuario con el Director del Proyecto y la Gerente Senior de Plataformas Digitales. • Realizar pruebas de los cambios implementados en la plataforma digital. • Realizar labores de control de ejecución y de calidad según lo pactado por entregable para el proyecto. • Corroborar que las mejoras solicitadas por los usuarios finales han sido ejecutadas correctamente. • Comunicar al Creadores de contenido de los periodos de actualización de contenido y requisitos. 	Interno
Socios de Negocio	Usuario final de la plataforma y público meta de la compañía. Retroalimenta con base a su experiencia como usuario de la plataforma.	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer retroalimentación al departamento de Programas del Socio y Experiencia del Socio de Negocio cuando se le solicite. 	Externo

Elaboración propia

4.1.3. Definir el alcance

Se define a con un mayor nivel de profundidad el detalle de lo que incluye y lo que no incluye el proyecto y del producto para determinar su alcance. El éxito del proyecto descansa en el detalle con se ha planteado la declaración del proyecto, sin dejar de lado las restricciones y supuestos enunciados en el Acta de Constitución del proyecto.

Debido a lo anterior es que se define el alcance final tomando en cuenta las descripciones del alcance, los entregables, los criterios de aceptación, y las exclusiones del proyecto.

Tabla 9: Plan de gestión del alcance del proyecto

Enunciado del alcance del proyecto	
Nombre del Proyecto: Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> , para la empresa VMware Costa Rica Ltda.	
Director del Proyecto: Alvaro Méndez	Fecha: Enero 2023
Descripción del alcance del proyecto: En este se establecen todas las actividades requeridas para que el proyecto cumpla con lo pactado, según el plan de gestión del proyecto, lo cual comprende desde sus fases iniciales hasta la etapa en la cual se desarrollará el último objetivo planteado en este proyecto, que es el plan de gestión de los interesados. El desarrollo de cada uno de los siete objetivos de este proyecto que se han especificado en el Acta de Constitución del mismo, llevará al Diseño del plan para la posterior puesta en ejecución de los procesos de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> . El cual servirá como guía para la administración y gobernanza de los recursos digitales del portal y mejora de la experiencia del usuario.	
Entregables:	
Plan de gestión del alcance: Constituye el conjunto de técnicas plasmadas en un plan que delimite el trabajo requerido, tomando como insumo la identificación de los requerimientos del proyecto; y la gestión de los posibles cambios.	
Plan de gestión del cronograma: Establece un tiempo finito, basado en las actividades, secuencias y sus dependencias; para asegurar el cumplimiento del alcance del proyecto del diseño de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> .	
Plan de gestión de la calidad: Determina los parámetros objetivos bajo los cuales se verifica el cumplimiento de la calidad del diseño del plan de gobernanza del portal web, que satisfaga las demandas de los interesados y las normativas de la organización (VMware) en tiempo y forma.	
Plan de gestión de los recursos: Identifica los actores fundamentales en el proyecto, responsabilidades, autoridad para la toma de decisiones, y competencias; para asegurar el máximo de participación y contribución al proyecto del diseño del plan Gobernanza del portal.	

Plan de gestión de las comunicaciones: Asegura el máximo aprovechamiento posible, dentro del contexto de la organización, para la generación, distribución y almacenamiento de las distintas ideas, datos, en forma de mensajes e información; a comunicar a cada una de las unidades de negocio y equipos de trabajo involucrados en el desarrollo de la gobernanza del portal. Persiguiendo como objetivo primordial que éstas se logren de forma oportuna, apropiada, respetuosa y asertiva.

Plan de gestión de riesgos: Determina la forma en que se ha de minimizar el impacto negativo producto de imprevistos o maximizar el aprovechamiento de la posible ocurrencia de impactos positivos en el proyecto, como producto de las actividades ejecutadas a lo largo del tiempo tomando como referencia lo que se haya planificado para este proyecto en particular.

Plan de gestión de los interesados: Define las directrices bajo las cuales se identifican los posibles actores interesados en el proyecto y las correspondientes unidades de negocio dentro de la organización, tomando las medidas necesarias, con el fin de considerar, emplear y abordar las expectativas de los involucrados.

Criterios de aceptación:

Seguidamente se enlista, por cada uno de los entregables, los criterios de aceptación:

Plan de gestión del alcance: Tiene el objetivo principal de diseñar únicamente un plan de gobernanza para los recursos digitales del portal, y el desglose de las actividades que se realizarán del proyecto, con sus respectivas restricciones. Cerciorándose de que se contemplen todos los procesos requeridos y necesarios para garantizar que el proyecto contiene todo y únicamente lo pactado, según las necesidades planteadas, capturadas y acordadas de previo.

Plan de gestión del cronograma: Contiene una serie de políticas, criterios y procedimientos requeridos para la elaboración del cronograma. Este establece un periodo de ejecución para el proyecto que no ha de presentar variaciones, en la medida de lo posible, acorde a las fechas pactadas por el director del proyecto y previamente aprobadas por los patrocinadores.

Plan de gestión de la calidad: Tomando como base lo propuesto por el PMBOK, determina los lineamientos de planificación, gestión y control de la calidad para cada uno de los grupos de procesos del proyecto.

Plan de gestión de los recursos: Organiza, gestiona y conduce a todas aquellos involucrados del proyecto, que poseen alguna responsabilidad en el proyecto, y que a su vez forman parte del equipo del proyecto.

Plan de gestión de las comunicaciones: Posee los procedimientos sobre la forma en que han de comunicarse las actividades relacionadas al plan del proyecto, en conjunto con las medidas de monitoreo; empleando la matriz de comunicación del proyecto, guías para conocer el estado de las reuniones, y actas de reunión.

Plan de gestión de riesgos: Enlista los posibles riesgos que puedan surgir ante la incertidumbre que maneja el proyecto en términos del tiempo y alcance del proyecto; cuyo impacto, ya sea negativo o positivo sobre las metas establecidas, han de gestionarse tomando en cuenta las escalas de riesgo, el análisis cuantitativo y los planes de contingencia de los mismos.

Plan de gestión de los interesados: Listado de actores internos y externos a la organización por su papel a desempeñar, nivel de autoridad, nivel de involucramiento e impacto directo sobre la toma de decisiones en el proyecto.

Exclusiones:

Lo establecido en el diseño del plan de gobernanza del proyecto ha de ser implementado por el equipo de Mercadeo Digital en conjunto con el equipo de Salesforce.com, siguiendo los

lineamientos planteados en el diseño final liderados por el departamento de Experiencia del Socio de Negocio al cual pertenecen el Director de Proyecto, la Gerente Senior de Plataformas Digitales y el Analista de Experiencia del Socio de Negocio.

Firma del director del proyecto



Firma de los patrocinadores del proyecto



Tracy-Ann Palmer

Tim Schiewe

Tim Schiewe

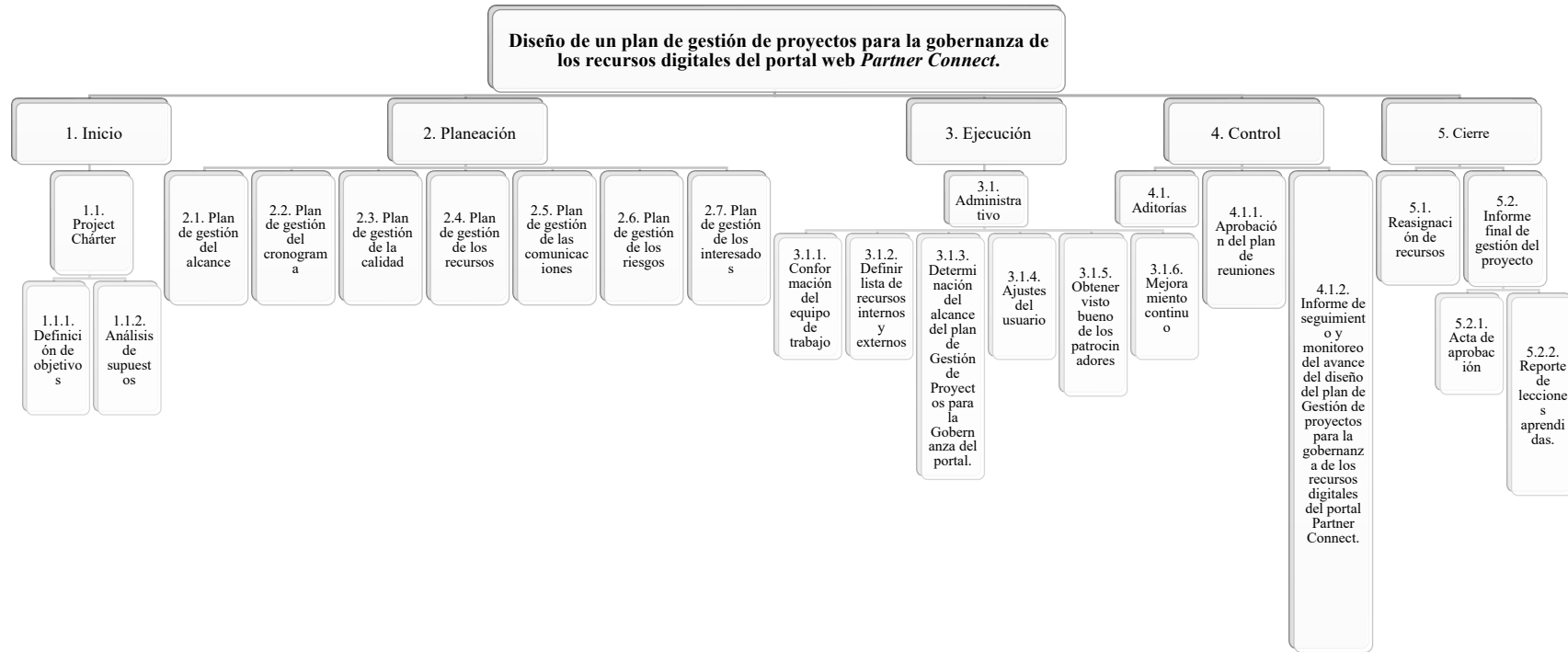
Elaboración propia.

4.1.4. Estructura de Desglose de Trabajo

La EDT es la descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. Esto al subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar. Que funcionará como el marco de referencia, según lo que propone la guía del PMBOK (PMI, 2017); para el presente proyecto del diseño del plan de gobernanza para el portal *Partner Connect*.

Esto permite que al descomponer los entregables en paquetes de trabajo en la EDT, puedan ser los mismos planeados, monitoreados y estimados. Por lo que se procedió a definir la estructura de desglose y registro del diccionario de la EDT correspondiente.

Figura #9 Estructura de desglose de trabajo del proyecto



Elaboración Propia.

Tabla 10: Registro del diccionario de datos de la EDT.

Código	Actividad	Descripción	Recursos involucrados
1.	Inicio		
1.1.	Project Chárter		
1.1.1.	Definición de objetivos	Con base a las necesidades se definen los objetivos del proyecto	Patrocinadores y director del proyecto
1.1.2.	Análisis de supuestos	Conjunto de supuestos y restricciones que determinan lo que se queda fuera del proyecto.	Patrocinadores y director del proyecto
2.	Planeación		
2.1.	Plan de gestión del alcance	Define el trabajo, requerimientos y gestión de cambios del proyecto.	Director del proyecto
2.2.	Plan de gestión del cronograma	Asegura el cumplimiento del alcance, dependencia de actividades, secuenciación y control, dentro del periodo de tiempo determinado.	Patrocinadores y director del proyecto
2.3.	Plan de gestión de la calidad	Establece los criterios a evaluar para validar los estándares mínimos de calidad requeridos.	Gerente Senior de Plataformas Digitales
2.4.	Plan de gestión de los recursos	Recursos necesarios para el trabajo requerido en el proyecto.	Director del proyecto
2.5.	Plan de gestión de las comunicaciones	Plan que procura por medio de técnicas para crear, distribuir y almacenar la información; la comunicación asertiva, apropiada y oportuna de las decisiones e información a las distintas áreas de trabajo y sus involucrados.	Director del proyecto
2.6.	Plan de gestión de los riesgos	Acciones a tomar según lo planificado, en caso de que se materialice algún riesgo determinado.	Director del proyecto
2.7.	Plan de gestión de los interesados	Identificar los distintos actores involucrados en el proyecto.	Administrador del proyecto, Gerente Senior de Plataformas

			Digitales, Director de Programas del Socio de Negocio
3.	Ejecución		
3.1.	Administrativo		
3.1.1.	Conformación del equipo de trabajo	Grupo de personas asignadas al proyecto.	Director del Proyecto
3.1.2.	Definir lista de recursos internos y externos	Equipo interno y consulta externa a socios determinados que participarán en el proyecto.	Director del Proyecto, y Gerente Senior de Plataformas Digitales
3.1.3.	Determinación del alcance del plan de Gestión de Proyectos para la Gobernanza del portal.	Requerimientos de carácter cualitativo y cuantitativo del proyecto.	Director del Proyecto, y Gerente Senior de Plataformas Digitales
3.1.4.	Ajustes del usuario	Ajustes a realizar con base a la retroalimentación de algunos usuarios de la plataforma digital.	Socios del Negocio (Usuarios finales), Director del Proyecto, y Gerente Senior de Plataformas Digitales
3.1.5.	Obtener visto bueno de los patrocinadores	Visto bueno con base a los ajustes realizados para el inicio del siguiente proceso.	Patrocinadores
3.1.6.	Mejoramiento continuo	Ajustes y modificaciones acorde a retroalimentación obtenida de los usuarios (Socios del Negocio).	Usuario final, Gerente Senior de Plataformas Digitales, equipo de Mercadeo Digital y Equipo de Salesforce.com
4.	Control		
4.1.	Auditorías		
4.1.1.	Aprobación del plan de reuniones	Cronograma de reuniones para pruebas del diseño de proyectos de gobernanza del portal web.	Director del Proyecto, y Gerente Senior de Plataformas Digitales
4.1.2.	Informe de seguimiento y monitoreo del avance del diseño del plan de Gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal <i>Partner Connect</i> .	Presentación de los indicadores de avance e impacto dirigido a la alta gerencia.	Director del Proyecto
5.	Cierre		

5.1.	Reasignación de recursos	Retorno a las labores cotidianas de los recursos asignados al proyecto.	Equipos de: Mercadeo Digital, Salesforce.com, y Experiencia del Socio de Negocio
5.2.	Informe final de gestión del proyecto		
5.2.1.	Acta de aprobación	Firma de cumplimiento según lo pactado en el proyecto.	Patrocinadores
5.2.2.	Reporte de lecciones aprendidas.	Revisión e inclusión de las lecciones aprendidas por cada fase del proyecto ejecutada.	Director del Proyecto en conjunto con los equipos de: Mercadeo Digital, Salesforce.com, y Experiencia del Socio de Negocio

Elaboración propia.

4.1.5. Controlar el alcance

Propuesta de un machote para capturar las solicitudes de cambios que incidan en el alcance del proyecto, las cuales pueden ser efectuadas por cualquiera de los miembros de los equipos asignados al proyecto. Dichas solicitudes serán analizadas por el Director del Proyecto y aprobados o denegados por parte de los patrocinadores del proyecto.

Dichas solicitudes de cambios serán abordadas en las reuniones de seguimiento estipuladas en el cronograma del proyecto. El formulario a emplear se muestra a continuación:

Tabla 11: Formulario de control de cambios del alcance.

Nombre del proyecto:	Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>.		
Fecha de solicitud:	Día - Mes - Año	Número de cambio:	0001
Solicitado por:	Nombre del puesto	Presentado a:	Director del Proyecto
Descripción del cambio:	Detallar necesidad de cambio.		
Razón del cambio:	Justificación del cambio solicitado.		

Entregable a modificar:	Describir aquí			
Plazo:	Meses:	Semanas:	Días:	Horas:
Recursos requeridos:	Describir aquí			
Repercusiones por omisión del cambio:	Describir aquí			
Beneficios del cambio solicitado:	Describir aquí			
Aprobado:	Sí <input type="checkbox"/> - No <input type="checkbox"/> ¿Por qué?:	Describir por qué		
Comentarios:	Agregar aquí			
X _____ . X _____ . X _____ . X _____ .				
<i>Firma del responsable de entregables modificados</i>	<i>Firma del solicitante</i>	<i>Firma del director del proyecto</i>	<i>Firma del patrocinador</i>	

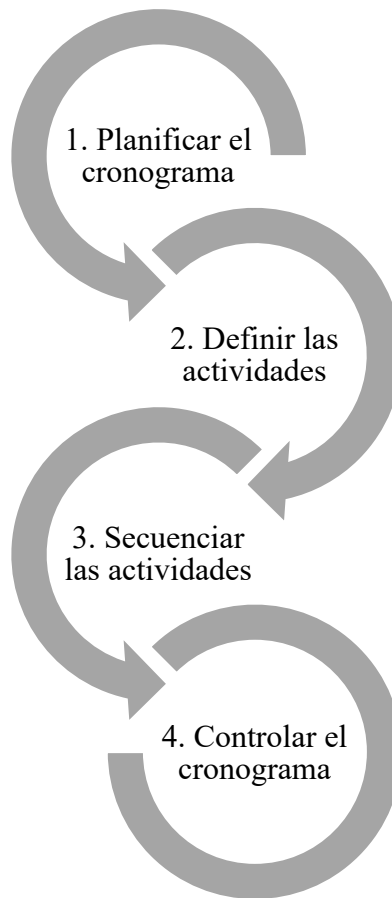
Elaboración propia.

4.1.6. Plan de gestión del cronograma

El cronograma siempre ha de ir de la mano del Plan de Gestión del Alcance, esto pues se hace referencia del factor tiempo y alcance por actividad a efectuar según la Estructura de Desglose de Trabajo. Por medio de la cual se busca salvaguardar la culminación del proyecto dentro del plazo pactado, y así evitar que posibles afectaciones negativas en tiempos, costos o alcances del proyecto.

Para los cuales se consideran los siguientes procesos tomados en consideración para el desarrollo del Plan de Gestión del Cronograma de este proyecto.

Figura #10 Procesos del Plan de Gestión del Cronograma. (PMI,2017)



Elaboración propia.

4.1.7. Planificar el cronograma

Tomando como insumos el Plan de Gestión del Alcance donde se enlistan y describen los entregables del proyecto, factores ambientales y otra información considerada relevante y relacionada a la empresa que permita generar un contexto sobre el cual se va a desarrollar el proyecto; es que se proceden a plasmar las directrices del cómo se ha de llevar a cabo la gestión del cronograma. Dando como resultado, mediante el uso de las técnicas y herramientas el plan del cronograma del proyecto.

Tabla 12: Plan del Cronograma del Proyecto.

Nombre del proyecto:	Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>.		
Director del Proyecto:	Alvaro Mendez	Fecha:	Enero 2023
Proceso de definición de actividades:			
Tomando como punto de partida la aprobación del alcance, la Estructura de Desglose de Trabajo y el diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo, es que se plantea: Identificación y secuenciamiento de actividades <ul style="list-style-type: none"> • Por cada entregable de la Estructura de Desglose de Trabajo, se le asigna un código, nombre, alcance, responsable y tipo de actividad. • Se definen de forma inicial la secuenciación de las actividades por entregable, estimando la duración de las mismas. • Establecimiento de controles a lo largo del proyecto que permitan medir el cumplimiento del cronograma. 			
Estimación de recursos de las actividades:			
Se estima la duración y tipos de recursos con base a los entregables y actividades previamente identificadas.			
Unidades de medida:			
Se estimara el tiempo en horas para cada uno de los paquetes de actividades.			
Control del cronograma:			
Se realizará por medio de las Reuniones de Coordinación, tomando en cuenta los informes de avance y reuniones del proyecto. Y se implementan los cambios solicitados si estos fuesen aprobados, y se realizará un ajuste en la planificación de ser necesario.			
Firma del director del proyecto			
			
Firma de los patrocinadores del proyecto			
		Tim Schiewe	
Tracy-Ann Palmer		Tim Schiewe	

Elaboración propia.

4.1.8. Identificación, definición y secuencia de las actividades

Tomando como referencia el desglose de trabajo, se procede a definir las tareas que deben mostrarse en la gestión del cronograma. Por lo que se tomarán los atributos (fechas,

restricciones, supuestos y nivel de esfuerzo) y características correspondientes por cada una de las actividades.

Tabla 13: Plan del Cronograma del Proyecto.

Cod. EDT	Actividad	Recursos	Supuestos	Restricciones	Lugar
1.	Inicio				
1.1.	Project Chárter				
1.1.1.	Definición de objetivos	Patrocinadores y Director de Proyecto			Global, Virtual
1.1.2.	Análisis de supuestos	Patrocinadores y Director de Proyecto			Global, Virtual
2.	Planeación				
2.1.	Plan de gestión del alcance	Director del proyecto	Cuenta con experiencia en el área, conoce la empresa y los recursos y limitaciones de la tecnología contratada.	Las funcionalidades están limitadas a lo previamente contratado por VMware.	Global, Virtual
2.2.	Plan de gestión del cronograma	Patrocinadores y director del proyecto	Conoce los equipos de trabajo y los SLAs de cada uno.		Global, Virtual
2.3.	Plan de gestión de la calidad	Gerente Senior de Plataformas Digitales			Global, Virtual
2.4.	Plan de gestión de los recursos	Director del proyecto			Global, Virtual
2.5.	Plan de gestión de las comunicaciones	Director del proyecto			Global, Virtual
2.6.	Plan de gestión de los riesgos	Director del proyecto			Global, Virtual
2.7.	Plan de gestión de los interesados	Director del proyecto, Gerente Senior de Plataformas Digitales, Director de Programas del Socio de Negocio			Global, Virtual
3.	Ejecución				
3.1.	Administrativo				

3.1.1.	Conformación del equipo de trabajo	Director del Proyecto	Previo conocimiento de los involucrados en otros procesos de mantenimiento del portal y posee buenas relaciones con los mismos	Cargas de trabajo asignados a los recursos. Los recursos no son exclusivos para el proyecto.	Global, Virtual
3.1.2.	Definir lista de recursos internos y externos	Director del Proyecto, y Gerente Senior de Plataformas Digitales			Global, Virtual
3.1.3.	Determinación del alcance del plan de Gestión de Proyectos para la Gobernanza del portal.	Director del Proyecto, y Gerente Senior de Plataformas Digitales	Se tiene conocimiento previos sobre diagramación de procesos. Se cuenta con: Investigación de conducta del usuario. Investigación de los distintos procesos ejecutados por los equipos involucrados. Legislación internacional y políticas, normativas y regulaciones de la empresa. Reuniones con los involucrados para crear el diseño y discutirlo. Reuniones para determinar los mejores curso de acción por proceso, y pruebas cortas prácticas que	La naturaleza de las funciones, permisos, sistemas y ambientes en los que efectúan cambios y los ejecutan son distintos y excluyentes entre los equipos.	Global, Virtual

			<p>validen el proceso. Reuniones para afinar y finalizar el plan y sus detalles. Dictaminar la forma en que ha de ser comunicado y ejecutado por los distintos actores del proyecto.</p>		
3.1.4.	Ajustes del usuario	Socios del Negocio (Usuarios finales), Director del Proyecto, y Gerente Senior de Plataformas Digitales	<p>Se cuenta con suficiente conocimiento de fondo y teoría sobre comportamiento del usuario para realizar ajustes. Se cuenta con usuarios determinados que han dado su consentimiento para probar y ofrecer retroalimentación sobre los cambios efectuados al portal.</p>	La retroalimentación del usuario esta basada en estudios periódicos y eventos puntuales.	Global, Virtual
3.1.5.	Obtener visto bueno de los patrocinadores	Patrocinadores	Se cuenta con el apoyo de los patrocinadores		Global, Virtual
3.1.6.	Mejoramiento continuo	Usuario final, Gerente Senior de Plataformas Digitales, equipo de Mercadeo Digital y Equipo de Salesforce.com	<p>Los involucrados comunicarán al resto del equipo y ejecutarán los cambios y mejoras al proceso establecido según corresponda. Para la</p>		Global, Virtual

			consecución final del plan de diseño de gobernanza de los recursos digitales del portal.		
4.	Control				
4.1.	Auditorías				
4.1.1.	Aprobación del plan de reuniones	Director del Proyecto, y Gerente Senior de Plataformas Digitales	Se cuenta con la aprobación de todas las partes	Duración máxima de 45 minutos	Global, Virtual
4.1.2.	Informe de seguimiento y monitoreo del avance del diseño del plan de Gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal <i>Partner Connect</i> .	Director del Proyecto		Duración máxima de 45 minutos	Global, Virtual
5.	Cierre				
5.1.	Reasignación de recursos	Equipos de: Mercadeo Digital, Salesforce.com, y Experiencia del Socio de Negocio			Global, Virtual
5.2.	Informe final de gestión del proyecto	Informe final de gestión del proyecto			Global, Virtual
5.2.1.	Acta de aprobación	Patrocinadores			Global, Virtual
5.2.2.	Reporte de lecciones aprendidas.	Director del Proyecto en conjunto con los equipos de: Mercadeo Digital, Salesforce.com, y Experiencia del Socio de Negocio			Global, Virtual

Elaboración propia.

4.1.9. Secuenciar las actividades

Se procede a determinar las dependencias de cada una de las actividades a realizar, para así poder secuenciarlas. Esto permitió plasmar la relación entre ellas y el orden en que serán ejecutadas, por lo que toda actividad contará con al menos una actividad que le preceda o suceda.

Adelantos y retrasos: Debido a la naturaleza de las actividades, los equipos que las ejecutan y las cargas de trabajo al momento de participar o ejecutar en el diseño del plan de gobernanza del sitio web; es que se podrán presentar adelantos en términos de tiempo generando de holgura para las actividades predecesoras, o en su defecto, retrasos que puedan atrasar todas aquellas actividades que dependan potencialmente de otras para el desarrollo de las siguientes actividades del plan de diseño del portal.

Por lo que se propone el siguiente registro de secuencia de actividades para el proyecto, basado en las técnicas y herramientas teóricas para establecer los criterios a emplear.

Tabla 14: Registro de secuenciación de actividades del proyecto.

ID	Cod. EDT	Actividad	Actividad predecesora
1		Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>, para la empresa VMware Costa Rica Ltda.	
2	1.	Inicio	
3	1.1.	Project Chárter	
4	1.1.1.	Definición de objetivos	
5	1.1.2.	Análisis de supuestos	4
6	2.	Planeación	
7	2.1.	Plan de gestión del alcance	5
8	2.2.	Plan de gestión del cronograma	7
9	2.3.	Plan de gestión de la calidad	8
10	2.4.	Plan de gestión de los recursos	9
11	2.5.	Plan de gestión de las comunicaciones	10
12	2.6.	Plan de gestión de los riesgos	11

13	2.7.	Plan de gestión de los interesados	12
14	3.	Ejecución	
15	3.1.	Administrativo	
16	3.1.1.	Conformación del equipo de trabajo	13
17	3.1.2.	Definir lista de recursos internos y externos	16
18	3.1.3.	Determinación del alcance del plan de Gestión de Proyectos para la Gobernanza del portal.	17
19	3.1.4.	Ajustes del usuario	18
20	3.1.5.	Obtener visto bueno de los patrocinadores	19
21	3.1.6.	Mejoramiento continuo	20
22	4.	Control	
23	4.1.	Auditorías	
24	4.1.1.	Aprobación del plan de reuniones	21
25	4.1.2.	Informe de seguimiento y monitoreo del avance del diseño del plan de Gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal <i>Partner Connect</i> .	24
26	5.	Cierre	
27	5.1.	Reasignación de recursos	25
28	5.2.	Informe final de gestión del proyecto	27
29	5.2.1.	Acta de aprobación	28
30	5.2.2.	Reporte de lecciones aprendidas.	29

Elaboración propia.

4.1.10. Estimar la duración de las actividades

Se procede a determinar la duración por actividad, después de determinada su secuenciación y dependencias.

Dicha estimación se elabora bajo el criterio del experto, que toma en consideración elementos como la complejidad del alcance de las actividades, los recursos disponibles, restricciones, cambios tecnológicos, las competencias de los recursos humanos, la motivación de los miembros de cada uno de los equipos mencionados (SFDC, Mercadeo Digital, Programas y Experiencia del Socio de Negocio) y la posible extensión de los tiempos de las actividades por priorización a otras labores propias del puesto al que pertenecen que son ajenas al tiempo a dedicar a las actividades del proyecto. Por lo que a continuación, se detalla la duración por actividad y paquete de trabajo en la tabla número 15, en días.

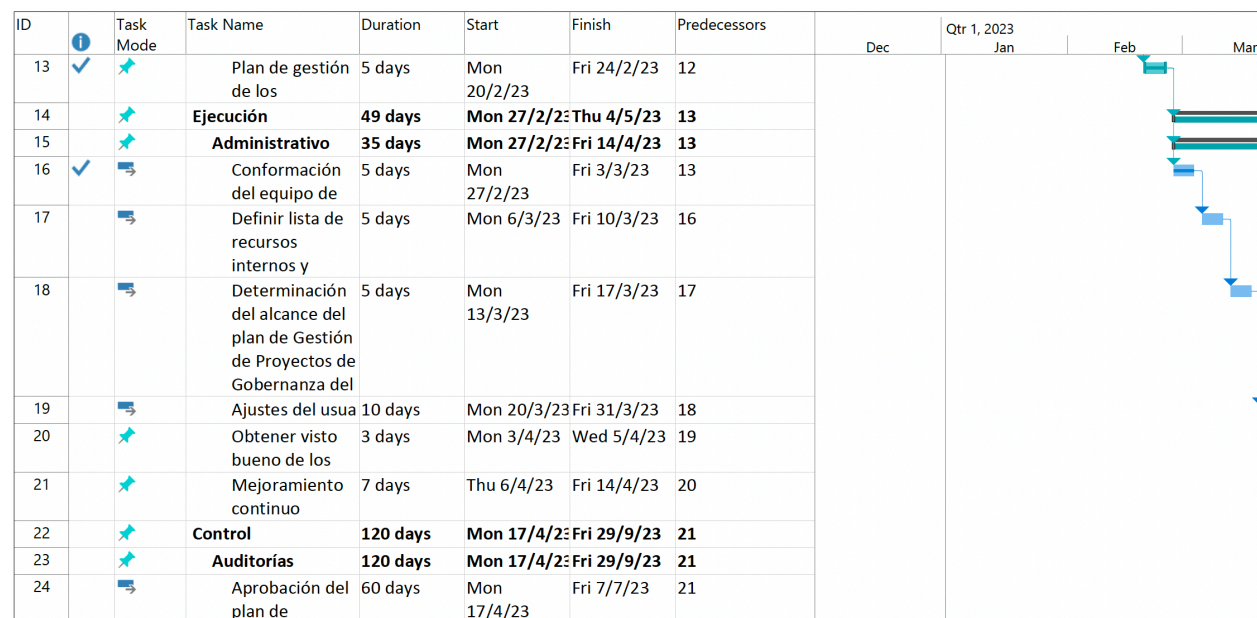
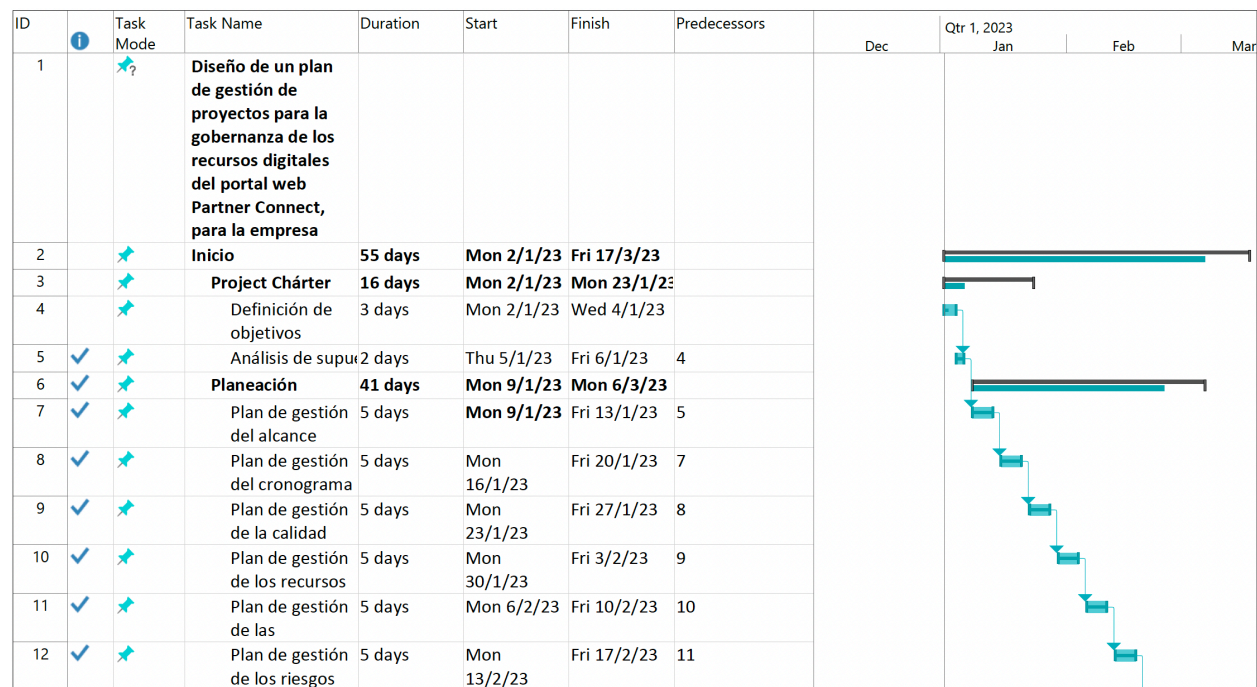
Tabla 15: Duración de las actividades del proyecto.

ID	Cod. EDT	Actividad	Actividad predecesora	Duración (días)
1		Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>, para la empresa VMware Costa Rica Ltda.		160
2	1.	Inicio		5
3	1.1.	Project Chárter		5
4	1.1.1.	Definición de objetivos		3
5	1.1.2.	Análisis de supuestos	4	2
6	2.	Planeación		35
7	2.1.	Plan de gestión del alcance	5	5
8	2.2.	Plan de gestión del cronograma	7	5
9	2.3.	Plan de gestión de la calidad	8	5
10	2.4.	Plan de gestión de los recursos	9	5
11	2.5.	Plan de gestión de las comunicaciones	10	5
12	2.6.	Plan de gestión de los riesgos	11	5
13	2.7.	Plan de gestión de los interesados	12	5
14	3.	Ejecución		35
15	3.1.	Administrativo		35
16	3.1.1.	Conformación del equipo de trabajo	13	5
17	3.1.2.	Definir lista de recursos internos y externos	16	5
18	3.1.3.	Determinación del alcance del plan de Gestión de Proyectos para la Gobernanza del portal.	17	5
19	3.1.4.	Ajustes del usuario	18	10
20	3.1.5.	Obtener visto bueno de los patrocinadores	19	3
21	3.1.6.	Mejoramiento continuo	20	7
22	4.	Control		
23	4.1.	Auditorías		60
24	4.1.1.	Aprobación del plan de reuniones	21	60
25	4.1.2.	Informe de seguimiento y monitoreo del avance del diseño del plan de Gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal <i>Partner Connect</i> .	24	60
26	5.	Cierre		25
27	5.1.	Reasignación de recursos	25	5
28	5.2.	Informe final de gestión del proyecto	27	10

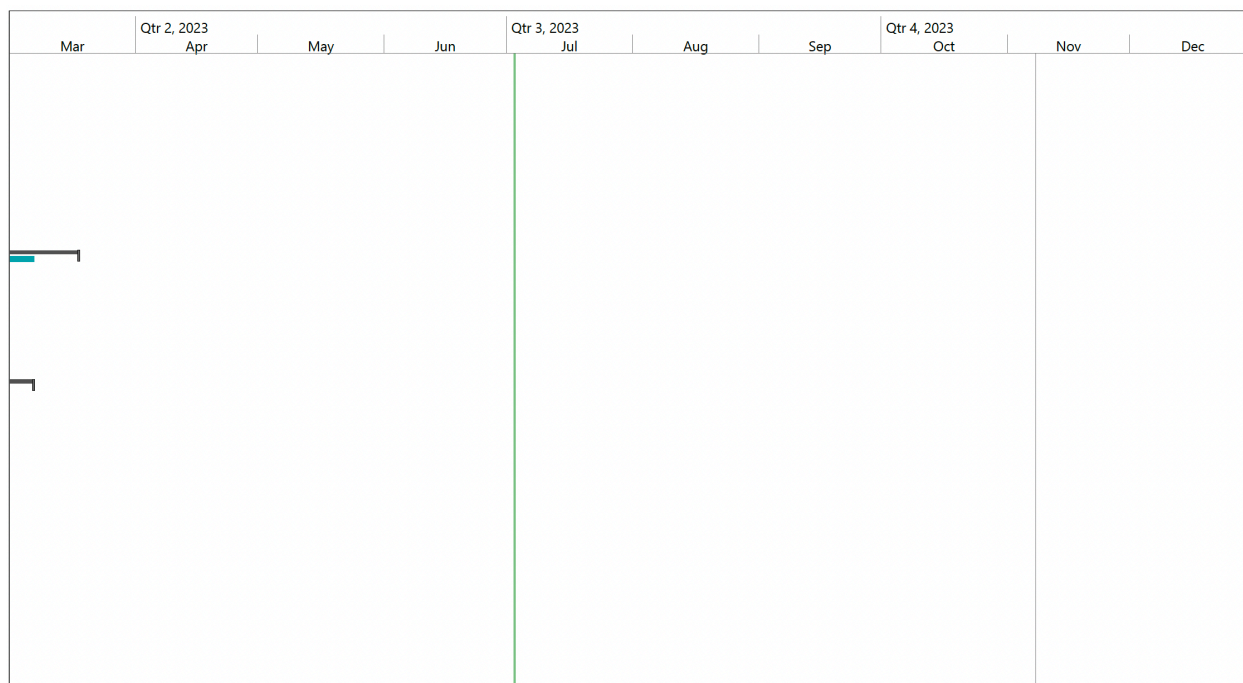
29	5.2.1.	Acta de aprobación	28	5
30	5.2.2.	Reporte de lecciones aprendidas.	29	5

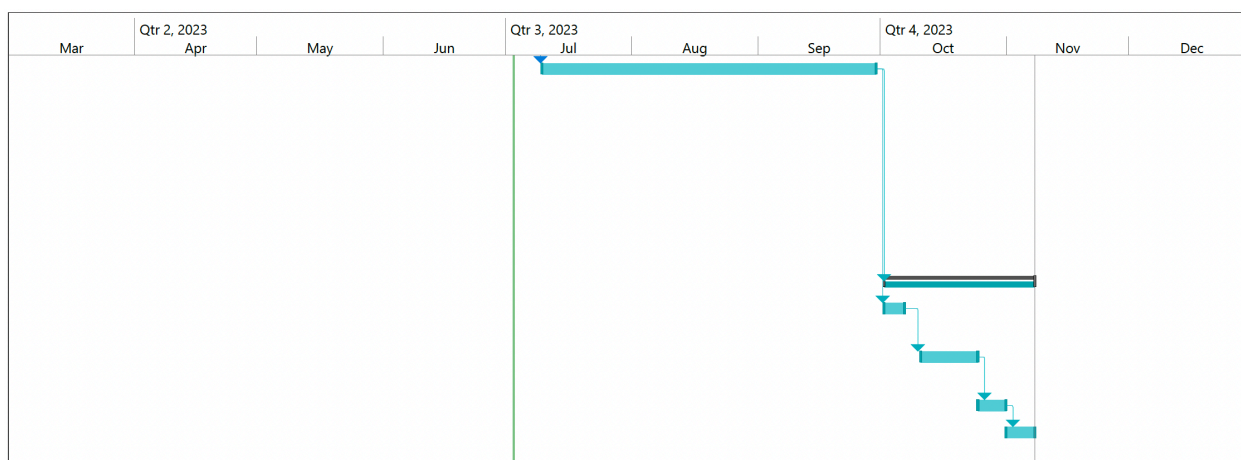
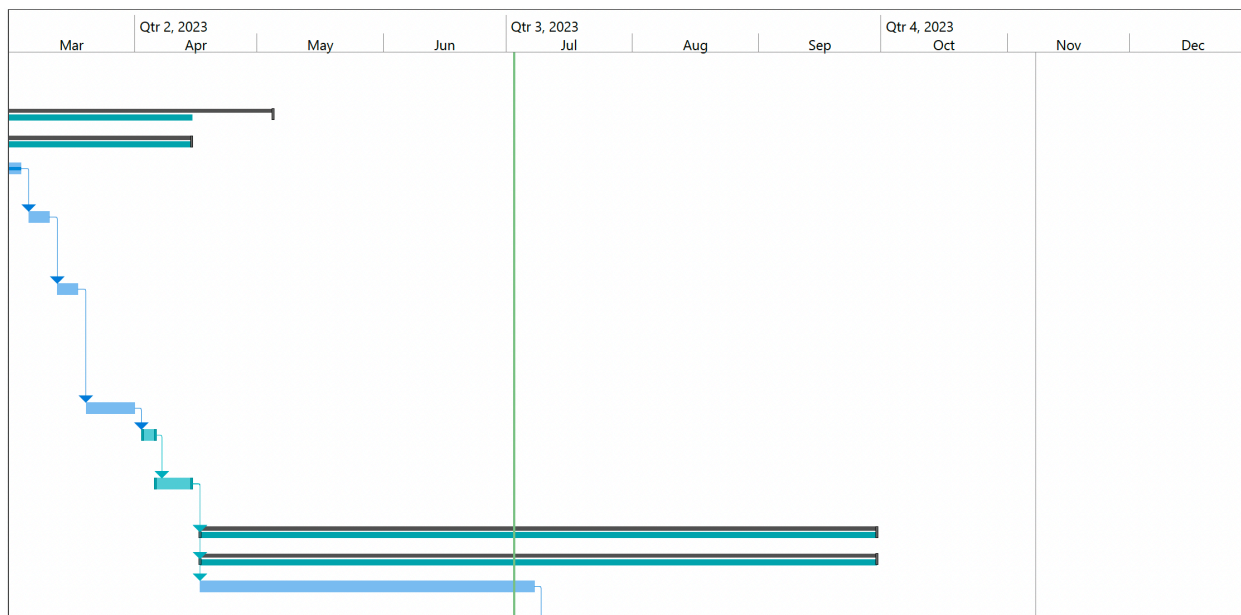
Elaboración propia.

Figura #11: Cronograma de secuenciación de actividades del proyecto.



ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Qtr 1, 2023			
							Dec	Jan	Feb	Mar
25		Informe de seguimiento y monitoreo del avance del diseño del plan de Gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos	60 days	Mon 10/7/23	Fri 29/9/23	24				
26		Cierre	27 days	Mon 2/10/23	Tue 7/11/23	25				
27		Reasignación de recursos	5 days	Mon 2/10/23	Fri 6/10/23	25				
28		Informe final de gestión del	10 days	Wed 11/10/23	Tue 24/10/23	27				
29		Acta de aprobación	5 days	Wed 25/10/23	Tue 31/10/23	28				
30		Reporte de lecciones	5 days	Wed 1/11/23	Tue 7/11/23	29				





4.1.11. Controlar el cronograma

Para controlar el cronograma del proyecto y mantenerlo debidamente actualizado, se ha de monitorear y gestionar los cambios correspondientes a la línea base del cronograma establecido, lo cual se llevará a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Por consiguiente, se le dará seguimiento a la ejecución de las actividades del cronograma, y el grado de ejecución alcanzado a la fecha de medición. Por lo que se tratará de influenciar en los

elementos o factores clave que incidan en el cronograma y afecten la duración del mismo, con cambios que permitan estabilizar, controlar o contener los elementos del cronograma y su progreso.

Se realizarán mejoras al rendimiento de las actividades del cronograma, según corresponda, mediante solicitudes de cambios, recomendaciones y acciones correctivas y preventivas a las actividades; para cumplir con los tiempos estimados según la línea base del cronograma que funge como parámetro del proyecto.

Dentro de las medidas a adoptar para el ajuste del cronograma se emplea el método de Ejecución Rápida, realizando actividades en paralelo para no prolongar la fecha de entrega del proyecto. Esto requiere que se intensifiquen los esfuerzos en actividades clave, agregando la colaboración de otros miembros de los equipos involucrados en el proyecto, para cumplir con las fechas pactadas.

Dentro de las revisiones del desempeño para determinar el avance, y por la complejidad en determinar el porcentaje de avance sobre los entregables de forma tangible, es que se asigna la regla del 20/80, asignando el 20% de avance al inicio de la actividad y el 80% restante contra la entrega al finalizar la actividad.

El Director del Proyecto es quien está a cargo del cronograma, el cual llevará un registro en SharePoint, cuyo archivo se encuentra hospedado, documentado y compartido junto con su correspondiente enlace de acceso, dentro de la carpeta de “*Partner Connect portal Governance Process*” en la herramienta Teams de la empresa VMware; que se emplea para el trabajo colaborativo dentro de la organización. Dicha carpeta está compartida con los líderes y principales involucrados por área. Más la consulta del progreso del proyecto está abierta a todos

los colaboradores del proceso para asegurar la transparencia, y agilizar los procesos de seguimiento de las actividades y las fechas de entrega por involucrado.

Esta información es empleada en los reportes a presentar a los patrocinadores del proyecto, y se mantiene habilitada para su consulta por las partes interesadas en el proyecto en el momento que se requiera. Toda modificación que realizar sobre las fechas, se realizan con previa aprobación de los patrocinadores del proyecto y documentadas en los informes del proyecto. Por lo que se empleará el siguiente formulario para controlar el cronograma:

Tabla 16: Control del cronograma.

ID	Cod. EDT	Actividad	% Completado	Duración (días)		
				Estimada	Real	Restante
1		Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>, para la empresa VMware Costa Rica Ltda.				
2	1.	Inicio				
3	1.1.	Project Chárter				
4	1.1.1.	Definición de objetivos				
5	1.1.2.	Análisis de supuestos				
6	2.	Planeación				
7	2.1.	Plan de gestión del alcance				
8	2.2.	Plan de gestión del cronograma				
9	2.3.	Plan de gestión de la calidad				
10	2.4.	Plan de gestión de los recursos				
11	2.5.	Plan de gestión de las comunicaciones				
12	2.6.	Plan de gestión de los riesgos				
13	2.7.	Plan de gestión de los interesados				
14	3.	Ejecución				
15	3.1.	Administrativo				
16	3.1.1.	Conformación del equipo de trabajo				
17	3.1.2.	Definir lista de recursos internos y externos				
18	3.1.3.	Determinación del alcance del plan de Gestión de Proyectos para la Gobernanza del portal.				
19	3.1.4.	Ajustes del usuario				
20	3.1.5.	Obtener visto bueno de los patrocinadores				

21	3.1.6.	Mejoramiento continuo				
22	4.	Control				
23	4.1.	Auditorías				
24	4.1.1.	Aprobación del plan de reuniones				
25	4.1.2.	Informe de seguimiento y monitoreo del avance del diseño del plan de Gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal <i>Partner Connect</i> .				
26	5.	Cierre				
27	5.1.	Reasignación de recursos				
28	5.2.	Informe final de gestión del proyecto				
29	5.2.1.	Acta de aprobación				
30	5.2.2.	Reporte de lecciones aprendidas.				

Elaboración propia.

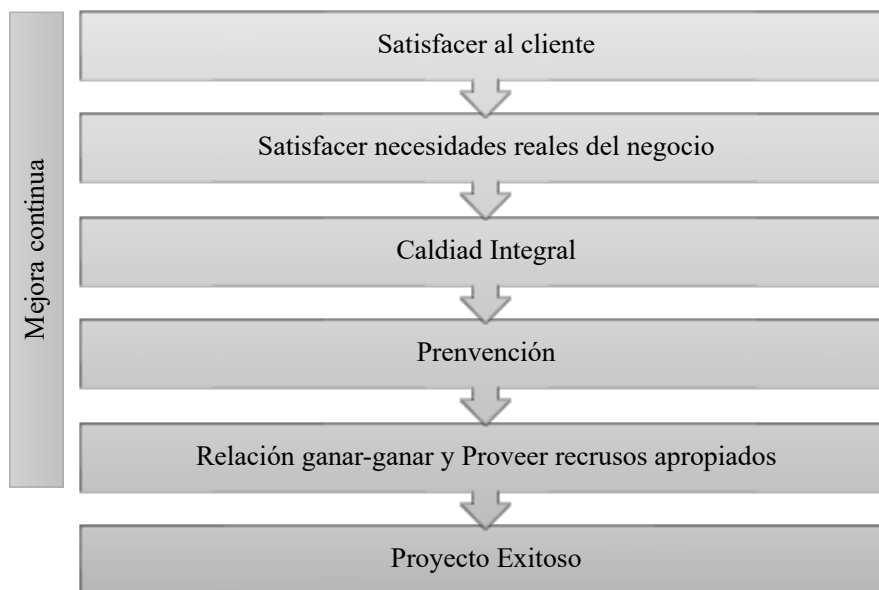
4.2. Plan de gestión de la calidad

La prevención de errores, defectos, retrabajos, y cualquier otra medida que permita el ahorro de tiempo, dinero y el procurar a su vez la satisfacción del patrocinador y los socios del negocio que son los usuarios finales del portal, se da como resultado de una adecuada gestión de la calidad del proyecto.

Esto incluye procesos y actividades que permitan el aseguramiento de la consecución de las expectativas de los principales involucrados y cliente final. Para lo cual se han de establecer procedimientos con sus respectivas políticas que procuren la calidad en los entregables y su mejora constante durante la vida del proyecto.

Uno de los objetivos de este plan de gestión de la calidad es evitar trabajos desmedidos en términos de esfuerzo y recursos empleados. Esto llevará siempre al Director del Proyecto a: planificar la calidad, asegurar la calidad, y controlar la calidad.

Figura #12 Mejora continua en los procesos del Plan de Gestión de la Calidad. (Lledó, 2017)

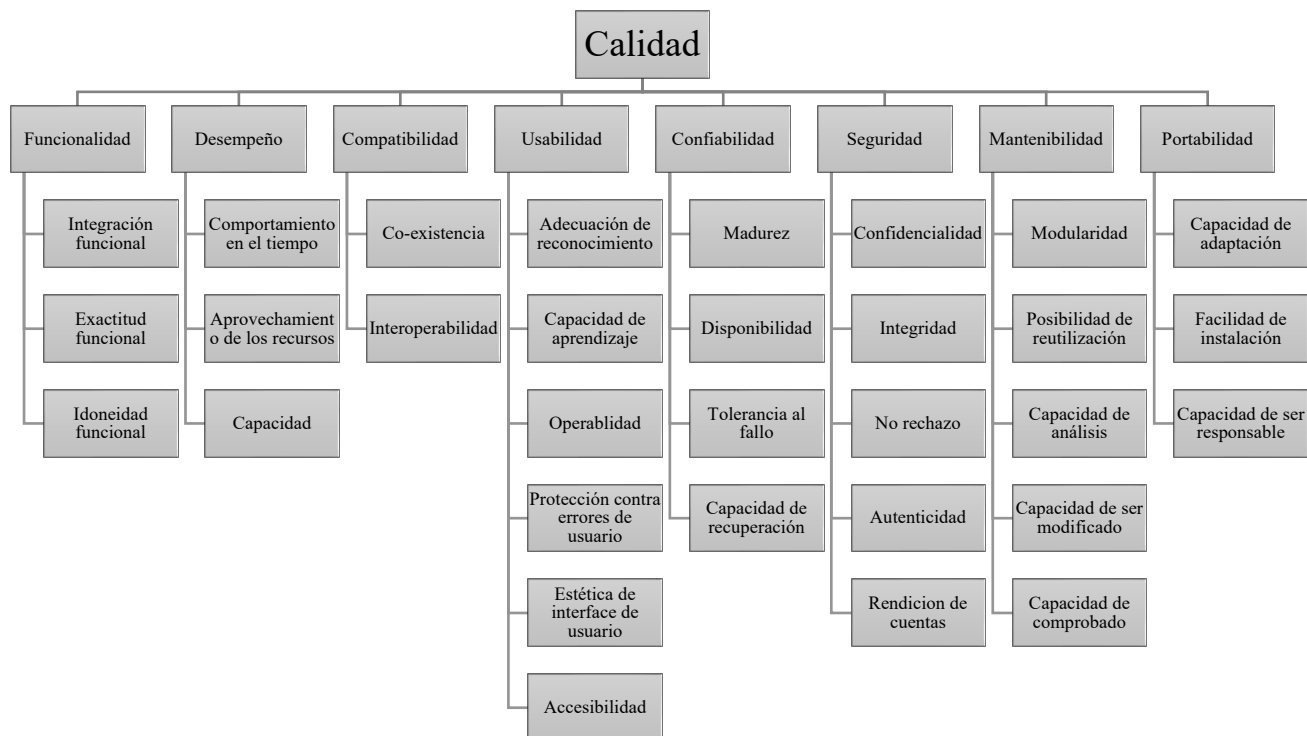


Elaboración propia.

4.2.1. Planificar la calidad del proyecto

Uno de los principales objetivos de VMware es la búsqueda de la calidad y mejora constante. Por medio de distintas técnicas se busca cumplir con los estándares establecidos en la familia de las normas ISO 25000, dentro de las cuales está la norma ISO 25010 que se empleará como guía.

Figura #13 Modelo de calidad del proyecto según ISO 25010.



Elaboración propia.

4.2.2. Aseguramiento de la calidad

Es imperante comprender muy bien los procesos que conllevan a la gobernanza de los recursos de una plataforma digital, ya que una buena gestión de la calidad de los recursos permite generar a su vez el aseguramiento de la calidad en un sentido más amplio y subjetivo que se traduce en la experiencia del usuario. La motivación principal tras la cual se diseña este proyecto por parte del departamento de Experiencia del Socio del Negocio es, brindar información y datos a través de interfaces fáciles de usar y de entender, para promover el consumo de la información necesaria del socio que le faculte a transaccionar con los productos de VMware.

Es usual que para este tipo de proyectos todos los involucrados se encuentren relacionados a las actividades para el aseguramiento de la calidad, cerciorándose de utilizar los procesos definidos en el plan de calidad y cubriendo las necesidades, expectativas y requisitos de calidad de cada una de las partes.

Esto, sin dejar de lado los elementos del modelo de calidad estipulados en la norma de calidad ISO 25010. Para lo cual se confecciona un cuestionario, cuyas preguntas puedan ser contestadas y documentadas mediante escalas numéricas que van del número 1 al 5. El equipo de Programas del Socio de Negocio, la Gerente Senior de Plataformas Digitales, el Líder de Mercadeo Digital y el Director del Proyecto tienen el conocimiento holístico y técnico para sojuzgar por sobre las medidas a emplear.

Se tomará un valor promedio de las valoraciones numéricas otorgadas a cada tema o rubro por cada uno de los miembros anteriormente mencionados, las cuales serán incluidas en la tabla a mostrar a continuación.

Tabla 17: Control del aseguramiento de la calidad según norma ISO 25010

Categoría	Tema	Pregunta	Calificación promedio (Ponderado de todas las calificaciones otorgadas)
Funcionalidad	Integración funcional	¿El plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> cumple las especificaciones requeridas?	
	Exactitud funcional	¿El resultado del plan de gestión de los recursos digitales es el deseado?	
	Idoneidad funcional	¿Se adapta a la plataforma y a las dependencias de otras plataformas tecnológicas como	

Categoría	Tema	Pregunta	Calificación promedio (Ponderado de todas las calificaciones otorgadas)
		SFDC, JIRA, AEM, y otros programas inmersos en la gobernanza del portal web?	
Desempeño	Comportamiento en el tiempo	¿Posee la flexibilidad para integrar los cambios en los SLAs cambiantes de los equipos incluidos y los tiempos de entrega determinados por la alta dirección?	
	Aprovechamiento de los recursos	¿Se emplean al máximo posible las facultades de los recursos empleados en la gobernabilidad de los recursos digitales?	
	Capacidad	¿Permite la administración de grandes cantidades de recursos de forma eficiente y efectiva?	
Compatibilidad	Co-existencia	¿Permite la inclusión de lenguajes de diversas plataformas y sistemas en el proceso de gobernanza?	
	Interoperabilidad	¿Permite la gobernanza de los recursos en ambientes Windows, Mac, iOS, Android y otros?	
Usabilidad	Adecuación de reconocimiento	¿Permite el ajustarse a las necesidades del plan de gestión en términos de la gobernanza del portal y los sistemas requeridos por el portal?	
	Capacidad de aprendizaje	¿Es adecuado el plan de gestión para entrenar sobre el proceso y poder comprender la forma adecuada de gobernanza de los recursos digital del portal?	
	Operabilidad	¿El plan de gestión posee los atributos apropiados para gestionarlo de forma fácil y controlada?	

Categoría	Tema	Pregunta	Calificación promedio (Ponderado de todas las calificaciones otorgadas)
	Protección contra errores de usuario	¿Es el plan de gestión lo suficientemente claro y explícito que permite su empleo con la menor propensión al error?	
	Estética de interface de usuario	¿Cuenta el plan de gestión con un formato profesional, placentero y satisfactorio al interactuar con el mismo?	
	Accesibilidad	¿Permite su uso por parte de un amplio rango de profesionales con características, conocimientos y capacidades diferentes, de forma tal que lo puedan ejecutar de modo exitoso de forma indistinta?	
Confiabilidad	Madurez	¿Es lo suficientemente confiable el Plan de Gestión de proyectos de Gobernanza de recursos digitales para ser ejecutado en condiciones normales de operación?	
	Disponibilidad	¿Es posible encontrarlo y ejecutarlo cuando sea que se le necesite?	
	Tolerancia al fallo	¿Es posible ejecutarlo a pesar de que otros componentes o sistemas de los cuales dependa no funcionen adecuadamente?	
	Capacidad de recuperación	¿Ante la interrupción o fallo en el proceso, es posible recuperar la data o lo ejecutado al momento del fallo?	
Seguridad	Confidencialidad	¿Es posible que otras personas no autorizadas tengan acceso a la información?	
	Integridad	¿Es posible modificarlo por personas, programas o sistemas no autorizados?	
	No rechazo	¿Asegura en alguna medida que al ejecutarlo no va a	

Categoría	Tema	Pregunta	Calificación promedio (Ponderado de todas las calificaciones otorgadas)
		provocar que algún sistema, plataforma o grupo de personas involucradas rechacen su uso?	
	Autenticidad	¿Es posible validar las fuentes de información y datos empleados para la construcción de este diseño del plan de gestión de proyectos de gobernanza del portal?	
	Rendición de cuentas	¿Es posible consultar los registros empleados por parte de la entidad, persona o unidad de negocios que requiera consultarlos?	
Mantenibilidad	Modularidad	¿Puede ser modificada y subdividida por secciones sin impactar negativamente el resto de las partes que la componen?	
	Posibilidad de reutilización	¿Es posible reutilizar sus recursos en más de un ambiente o sistema diferente?	
	Capacidad de análisis	¿En qué grado impactaría la gobernanza de los recursos digitales a la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos del portal <i>Partner Connect</i> ?	
	Capacidad de ser modificado	¿Es posible modificarlo sin inducir a errores o disminuir la eficiencia y/o eficacia de la gobernanza de los recursos digitales?	
	Capacidad de comprobado	¿Es posible realizar pruebas para determinar el grado de consecución de objetivos planteados?	
Portabilidad	Capacidad de adaptación	¿Es posible adaptar el diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de recursos digitales de forma	

Categoría	Tema	Pregunta	Calificación promedio (Ponderado de todas las calificaciones otorgadas)
		eficiente y eficaz a otras plataformas y portales web?	
	Facilidad de instalación	¿Permite la facilidad de implementación y suspensión cuando se requiera?	
	Capacidad de ser responsable	¿Es posible reemplazarlo por una versión nueva y diferente que posea el mismo objetivo?	

Elaboración propia.

4.2.3. Controlar calidad

Con el objetivo de controlar y alcanzar los objetivos de calidad requeridos para el proyecto, se registrarán las solicitudes de cambios efectuadas por recomendación de los expertos de cada área. Por lo que se deberá de registrar cada solicitud por medio del formulario a continuación en la tabla número dieciocho.

El Director del Proyecto reunirá todas las solicitudes realizadas para el control de calidad para cada entregable en las reuniones de seguimiento del proyecto, donde se revisarán y se realizarán las modificaciones a las actividades según lo señalado en los formularios y bajo los criterios de aceptación definidos previamente en el alcance del proyecto. Cerciorándose de incluir el criterio técnico de especialistas cuando así lo requiera.

Una vez se tengan las solicitudes, se procederá a solicitar la aprobación por parte de los patrocinadores de previo a modificar recursos, procesos o elementos del proyecto.

Tabla 18: Formulario de control de cambios de la calidad.

Formulario de solicitud de control de cambios de calidad del proyecto	
Nombre del proyecto:	Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>.

Fecha de solicitud:	Día - Mes - Año	Número de cambio:	0001	
Solicitado por:	Nombre del puesto	Presentado a:	Director del Proyecto	
Descripción del cambio:	Detallar necesidad de cambio.			
Razón del cambio:	Justificación del cambio solicitado.			
Entregable a modificar:	Describir aquí			
Plazo:	Meses:	Semanas:	Días:	Horas:
Recursos requeridos:	Describir aquí			
Repercusiones por omisión del cambio:	Describir aquí			
Beneficios del cambio solicitado:	Describir aquí			
Aprobado:	Sí <input type="checkbox"/> - No <input type="checkbox"/> ¿Por qué?:	Describir por qué		
Comentarios:	Agregar aquí			
X_____. X_____. X_____. X_____.				
Firma del responsable de entregables modificados	Firma del solicitante	Firma del director del proyecto	Firma del patrocinador	

Elaboración propia.

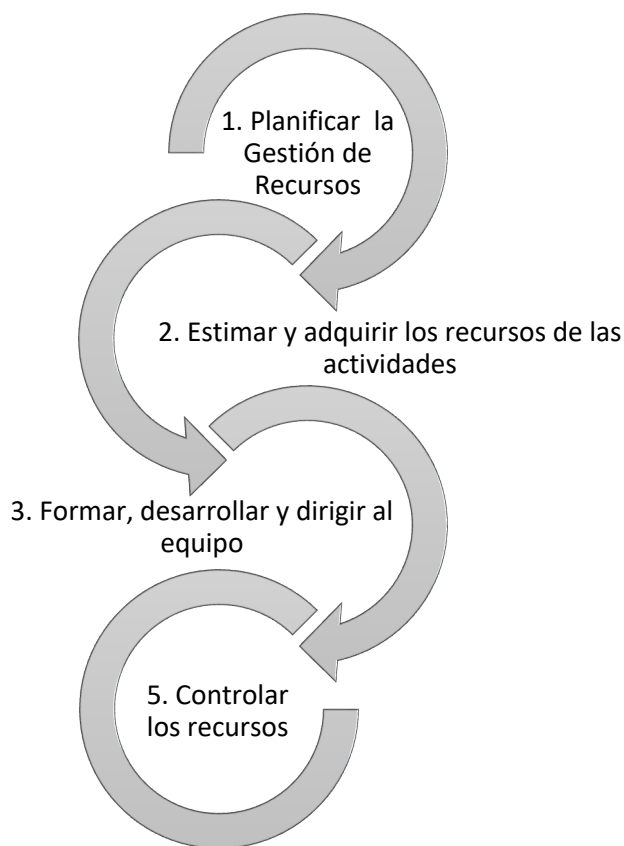
4.3. Plan de gestión de los recursos

Esta gestión permite la consecución exitosa del proyecto del diseño del plan para la gestión de proyectos de gobernanza de recursos digitales al identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios; y así garantizar la idoneidad y disponibilidad de dichos recursos para el proyecto.

Su correcta gestión disminuye la incertidumbre y riesgo de impactar el proyecto negativamente y favorecer las condiciones apropiadas para que el proyecto se realice de forma controlada.

Esta gestión comprende elementos físicos como los equipos de cómputo, insumos como sistemas y aplicaciones digitales, documentación; y grupos de personas por unidad de negocio.

Figura #14 Proceso del Plan de Gestión de los Recursos



Elaboración propia.

4.3.1. Planificar la gestión de recursos

Esto comprende todos aquellos activos internos a la organización, ya fuera que se hayan creado por los colaboradores de la empresa específicamente para el proyecto o preexistentes dentro de la organización, o externos por medio de licencias de programas y equipos adquiridos, que han sido dispuestos específicamente para el proyecto.

Estos recursos han de ser estimados, adquiridos, gestionados y empleados, según su naturaleza como un bien tangible o intangible, o recurso humano; con el fin de asegurar que se cuenta todo lo necesario para la ejecución y conclusión del proyecto.

Debido a esto, se presenta el siguiente formulario para el registro del plan de gestión de los recursos del proyecto.

Tabla 19: Registro de del Plan de Gestión de Recursos del proyecto.

Formulario de solicitud de control de cambios de calidad del proyecto			
Nombre del proyecto:	Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>.		
Director del proyecto:	Álvaro Méndez Madriz	Fecha:	Día - Mes - Año
Objetivo:	Determinar los recursos necesarios para la realización de los entregables según requerimientos del proyecto.		
Alcance:	El plan no establece costos ni elementos legales, ya que trabaja con personal de planilla y se espera una redistribución de las cargas laborales para preservar las condiciones de trabajo que poseen los recursos antes del proyecto. Se parte del hecho de que los costos de otros recursos ya son costos que fueron asumidos en el pasado, y se requiere únicamente del empleo de ellos como recursos disponibles para el diseño, desarrollo y entrega del proyecto.		
Entregables:			
Plan de gestión del alcance: Documento en formato digital que detalla el Plan de Gestión del Alcance del proyecto.			
Plan de gestión del cronograma: Documento en formato digital que detalla el Plan de Gestión del Cronograma del proyecto.			
Plan de gestión de la calidad: Documento digital que detalla el Plan de Gestión de Calidad del proyecto.			
Plan de gestión de los recursos: Documento digital que detalla el Plan de Gestión de Recursos del proyecto.			
Plan de gestión de las comunicaciones: Documento digital que detalla el Plan de Gestión de las Comunicaciones del proyecto.			
Plan de gestión de los riesgos: Documento digital que detalla el Plan de Gestión de los Riesgos del proyecto.			
Plan de gestión de los interesados: Documento digital que detalla el Plan de Gestión de los Interesados del proyecto.			
Reporte de lecciones aprendidas: Documento que registra todas las mejoras realizadas al proyecto, los antecedentes del problema, el impacto, las recomendaciones y los factores críticos que incidieron en el alcance de los resultados.			

<p>Exclusiones y restricciones: Dentro de las exclusiones estarán las técnicas de desarrollo se emplearán únicamente para los equipos involucrados en el proyecto. Dentro de las restricciones estará la disponibilidad de los miembros de los equipos estarán supeditados a sus jefes operacionales directos y a las cargas de trabajo asignadas para el proyecto en cuestión.</p>			
<p>Supuestos: Se contarán con equipos que la empresa ha asignado a cada colaborador, y estos estarán en condiciones adecuadas para su uso y buen desempeño durante el periodo asignado para el proyecto. Los equipos y programas asignado a cada colaborador contarán con las licencias al día, no se espera su reemplazo o el incluir en mayores costos para actualización de los mismos. Los costos serán asumidos por cada una de las unidades de negocio o departamentos, porque el proyecto se considera de interés global para la organización. El equipo del proyecto tendrá acceso a las plataformas, documentos y, plataformas y aplicaciones de trabajo colaborativo en todo momento y según los permisos de visibilidad de información correspondiente según su rol dentro del proyecto a ejecutar. Cada uno de los miembros del proyecto posee el conocimiento básico y contexto necesario para poder ser entrenado y dirigido en acciones específicas para el proyecto, y que a su vez tengan las aptitudes para aportar conocimiento e ideas al mismo.</p>			
<p>Factores críticos de éxito: Los patrocinadores, en conjunto con el director del proyecto y la gerente senior de plataformas digitales, se encargarán de la aprobación de los miembros de los equipos incluidos en el proyecto, así como de la selección de equipos, programas, sistemas, aplicaciones y materiales con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los requisitos del proyecto.</p>			
<p>X _____ . X _____ . X _____ . X _____ .</p>			
<i>Firma del responsable de entregables modificados</i>	<i>Firma del solicitante</i>	<i>Firma del director del proyecto</i>	<i>Firma del patrocinador</i>

Elaboración propia.

4.3.2. Estimación y adquisición de recursos

Esto comprende todos aquellos activos internos a la organización, ya fuera que se hayan creado por los colaboradores de la empresa específicamente para el proyecto o preexistentes dentro de la organización, o externos por medio de licencias de programas y equipos adquiridos, que han sido dispuestos específicamente para el proyecto.

A pesar que los costos no representan desembolsos extraordinarios, motivo por el cual no se desarrolla el plan de gestión de costos y por la sensibilidad que presupone el publicar el monto y divisa en la que es realizado el pago, el costo correspondiente por las horas de los profesionales inmerso en el proyecto basados en estimados generalizados de hora profesional por puesto por país al que pertenecen cada uno de los miembros es la siguiente.

Todos los costos fueron calculados en su equivalente para la moneda en colones, tomando en cuenta el tipo de cambio de 546 colones por dólar. Cada uno de los montos en colones para cada uno de los involucrados fue calculado por la cantidad de horas por actividad mencionados en la Tabla 20: Duración de las actividades del proyecto.

Tabla 20: Costo aproximado a colones por la duración de las actividades del proyecto por puestos.

Patrocinador - Vicepresidente	Patrocinador Director	Gerente Senior	Director de proyecto	Gerente / Líder	Desarrollador/Agente (Miembros de Mercadeo Digital y SFDC)	Costo x Equivalente Periodo
₡ 96.264.168	₡ 70.630.560	₡ 76.364.106	₡ 22.100.000	₡ 28.826.545	₡ 3.856.784	Anual
₡ 8.022.014	₡ 5.885.880	₡ 6.363.675	₡ 1.841.666	₡ 2.402.212	₡ 321.398	Mensual
₡ 50.137	₡ 36.786	₡ 39.772	₡ 11.510	₡ 15.013	₡ 2.008	Hora

Fuente: Sueldo global, 2023, Glassdoor. Disponible en:

https://www.glassdoor.com.mx/Sueldos/location-sueldo-SRCH_IL.0,11_IM508_KO12,26.htm

(Consultado: 21 de Mayo de 2023).

Tabla 21: Registro de estimación de recursos del proyecto.

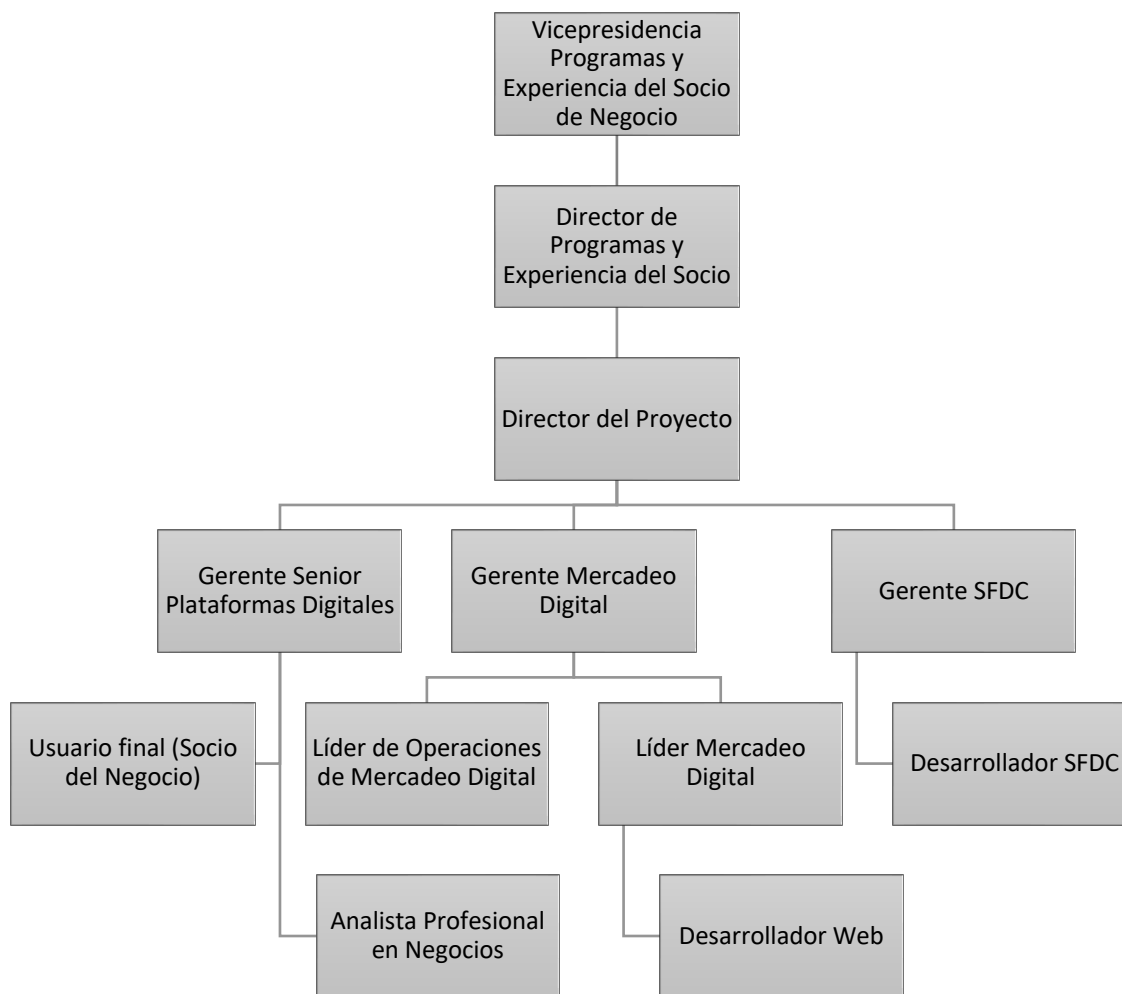
ID	Cod. EDT	Actividad	Estimación Costos
1		Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>, para la empresa VMware Costa Rica Ltda.	
2	1.	Inicio	
3	1.1.	Project Chárter	
4	1.1.1.	Definición de objetivos	₡ 295.304,26
5	1.1.2.	Análisis de supuestos	₡ 196.869,51
6	2.	Planeación	
7	2.1.	Plan de gestión del alcance	₡ 57.552,08
8	2.2.	Plan de gestión del cronograma	₡ 492.173,77
9	2.3.	Plan de gestión de la calidad	₡ 198.864,86
10	2.4.	Plan de gestión de los recursos	₡ 57.552,08
11	2.5.	Plan de gestión de las comunicaciones	₡ 57.552,08
12	2.6.	Plan de gestión de los riesgos	₡ 57.552,08
13	2.7.	Plan de gestión de los interesados	₡ 440.350,69
14	3.	Ejecución	
15	3.1.	Administrativo	
16	3.1.1.	Conformación del equipo de trabajo	₡ 57.552,08
17	3.1.2.	Definir lista de recursos internos y externos	₡ 256.416,94
18	3.1.3.	Determinación del alcance del plan de Gestión de Proyectos para la Gobernanza del portal.	₡ 256.416,94
19	3.1.4.	Ajustes del usuario	₡ 256.416,94
20	3.1.5.	Obtener visto bueno de los patrocinadores	₡ 260.773,01
21	3.1.6.	Mejoramiento continuo	₡ 795.137,55
22	4.	Control	
23	4.1.	Auditorías	
24	4.1.1.	Aprobación del plan de reuniones	₡ 3.077.003,31
25	4.1.2.	Informe de seguimiento y monitoreo del avance del diseño del plan de Gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal <i>Partner Connect</i> .	₡ 690.625,00
26	5.	Cierre	
27	5.1.	Reasignación de recursos	₡ 625.507,47
28	5.2.	Informe final de gestión del proyecto	₡ 115.104,17
29	5.2.1.	Acta de aprobación	₡ 434.621,69
30	5.2.2.	Reporte de lecciones aprendidas.	₡ 625.507,47

Elaboración propia.

4.3.3. Formación de equipos

Se identifica tomando como referencia la estructura organizativa de la empresa, a cada uno de los involucrados, para formar así el organigrama del proyecto. Esto, haciendo referencia al Plan de Gestión de Interesados que se desarrolla más adelante en la estructura de este documento.

Figura #15 Organigrama del equipo de trabajo



Elaboración propia.

Tomando como base la identificación de los interesados del proyecto, y su ubicación en el organigrama del proyecto, se definen los siguientes roles y responsabilidades para cada uno de los involucrados en el proyecto.

Tabla 22: Registro de roles y responsabilidades del proyecto.

Involucrado / Grupo de involucrados	Estrategia
Patrocinador – Vicepresidencia	Responsable de aprobar conforme a la visión general y necesidad del proyecto.
Patrocinador – Director	Responsable de aprobar conforme a la visión general y necesidad del proyecto.
Director del proyecto	Dirige, define, gestiona y controla las áreas de gestión del proyecto a lo largo de la vida del mismo. Delega autoridad a otros involucrados sobre las actividades de gestión, más no así la responsabilidad correspondiente sobre el proyecto.
Gerente Senior	Responsable de alinear las necesidades del proyecto a la estrategia corporativa y de plataformas digitales. Aprueba los elementos de calidad, y trabaja de cerca con el director del proyecto. Responsable de revisar que los entregables cumplan con el grado de calidad esperado.
Analista Profesional de Negocios	Realiza el análisis funcional con respecto a la experiencia del usuario en la plataforma digital.
Gerente de Mercadeo Digital	Se encarga de recibir los requerimientos de gobernabilidad del departamento de experiencia del socio de negocios, y de emitir las principales directrices sobre lo que se ha de desarrollar y lo que no se ha de desarrollar por etapa. Según las capacidades de la tecnología instalada en la empresa.
Líder de Operaciones de Mercadeo Digital	Estima las cargas de trabajo de asignar a los miembros de equipo de Mercadeo Digital, acorde a la complejidad del trabajo estimada por el Líder de Mercadeo Digital.
Líder de Mercadeo Digital	Interpreta y adapta la estrategia de plataformas digitales y experiencia del usuario, para generar las directrices principales sobre las cuales se ha de desarrollar las distintas acciones de programación en ambiente código fuente. Vela por el cumplimiento de las distintas regulaciones que van ligadas al manejo de los recursos digitales.

Desarrollador Web	Diseña y desarrolla las soluciones y lógica de programación del proceso relacionado al manejo de los recursos digitales, cuándo y cómo éstos deban de ser gestionados y sus implicaciones dentro del portal. Determina el mejor proceso a seguir para manipular el recurso sin poner en riesgo la integridad del portal web ni la experiencia del usuario.
Gerente Salesforce.com (SFDC)	Interpreta y adapta la estrategia de plataformas digitales y experiencia del usuario, para generar las directrices principales sobre las cuales se ha de desarrollar las distintas acciones de programación en ambiente Salesforce.com.
Desarrollador de Salesforce.com (SFDC)	Diseña y desarrolla las soluciones y lógica de programación del proceso relacionado al manejo de los recursos digitales en cuanto a los permisos de acceso de los recursos digitales del portal web. Permitiendo delimitar el consumo y uso de la información los recursos digitales con respecto a las audiencias de usuarios finales específicos determinados por los creadores de contenido.
Usuario final (Socio del Negocio)	Provee retroalimentación sobre los cambios efectuados en el portal, que inciden en el nivel de satisfacción del usuario, con respecto a los recursos digitales a consumir. Consulta realizada a una cantidad de socios previamente seleccionados que se ofrecieron como voluntarios para el proceso de retroalimentación.

Elaboración propia.

Con la información anterior se pueden establecer cuáles serán los interesados que han de ser **(R)** responsables de ejecutar las actividades, quienes son las personas que son responsables de **(A)** aprobar las actividades realizadas, las personas que son los expertos **(C)** consultados para la actividad en particular y las personas a quienes se les debe mantener **(I)** informado únicamente. A esto se le conoce como RACI, la cual de forma gráfica en forma de matriz detalla estas relaciones para el presente.

Tabla 23: Registro de estimación de recursos del proyecto.

Cod. EDT	Actividad	Patrocinador – Vicepresidencia	Patrocinador – Director	Director del proyecto	Gerente Senior	Analista Profesional de Negocios	Gerente de Mercadeo Digital	Líder de Operaciones de Mercadeo Digital	Desarrollador Web	Gerente Salesforce.com (SFDC)	Desarrollador de Salesforce.com (SFDC)	Usuario final (Socio del Negocio)
1.	Inicio											
1.1.	Project Chárter											
1.1.1.	Definición de objetivos	A	A	R	C	I	C	I	I	C	I	C
1.1.2.	Análisis de supuestos	A	A	R	C	I	C	I	I	C	I	C
2.	Planeación											
2.1.	Plan de gestión del alcance	C	C	R	C	I	C	I	I	C	I	C
2.2.	Plan de gestión del cronograma	C	C	R	C	I	C	I	I	C	I	C
2.3.	Plan de gestión de la calidad	A	A	R	A	I	A	I	I	A	I	A
2.4.	Plan de gestión de los recursos	A	A	R	C	I	C	I	I	C	I	C
2.5.	Plan de gestión de las comunicaciones	I	I	R	C	I	C	I	I	C	I	C
2.6.	Plan de gestión de los riesgos	I	I	R	A	I	A	I	I	A	I	A
2.7.	Plan de gestión de los interesados	C	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I
3.	Ejecución											
3.1.	Administrativo											
3.1.1.	Conformación del equipo de trabajo	C	C	R	C	I	C	I	I	C	I	C

Cod. EDT	Actividad	Patrocinador – Vicepresidencia	Patrocinador – Director	Director del proyecto	Gerente Senior	Analista Profesional de Negocios	Gerente de Mercadeo Digital	Líder de Operaciones de Mercadeo Digital	Desarrollador Web	Gerente Salesforce.com (SFDC)	Desarrollador de Salesforce.com (SFDC)	Usuario final (Socio del Negocio)
3.1.2.	Definir lista de recursos internos y externos	I	I	R	C	I	C	I	I	C	I	C
3.1.3.	Determinación del alcance del plan de Gestión de Proyectos para la Gobernanza del portal.	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
3.1.4.	Ajustes del usuario	I	I	I	R	A	R	A	A	R	A	C
3.1.5.	Obtener visto bueno de los patrocinadores	A	A	I	I	I	I	I	I	I	I	I
3.1.6.	Mejoramiento continuo	I	I	I	R	A	R	A	A	R	A	I
4.	Control											
4.1.	Auditorías											
4.1.1.	Aprobación del plan de reuniones	A	A	C	C	I	C	I	I	C	I	
4.1.2.	Informe de seguimiento y monitoreo del avance del diseño del plan de Gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del	I	I	R	R	I	R	I	I	R	I	

Cod. EDT	Actividad	Patrocinador – Vicepresidencia	Patrocinador – Director	Director del proyecto	Gerente Senior	Analista Profesional de Negocios	Gerente de Mercadeo Digital	Líder de Operaciones de Mercadeo Digital	Desarrollador Web	Gerente Salesforce.com (SFDC)	Desarrollador de Salesforce.com (SFDC)	Usuario final (Socio del Negocio)
	portal <i>Partner Connect</i> .											
5.	Cierre											
5.1.	Reasignación de recursos	A	A	R	I	I	C	I	I	C	I	
5.2.	Informe final de gestión del proyecto	I	I	R	C	I	C	I	I	C	I	
5.2.1.	Acta de aprobación	A	A	R	I	I	I	I	I	I	I	
5.2.2.	Reporte de lecciones aprendidas.	I	I	R	R	C	R	C	C	R	C	

Elaboración propia.

Durante el desarrollo del proyecto cabe la posibilidad de requerir cambiar algún miembro del equipo, ya sea por factores internos o externos a la compañía. Por lo que el Director del Proyecto tendrá que, como responsable principal del correcto desarrollo del proyecto, valorar el o los miembros correspondientes a reemplazar con base al desempeño, naturaleza de la función y responsabilidades asignadas; documentando la solicitudes de cambio mediante un formulario y con la correspondiente justificación o enunciado de la situación fortuita, y consultado con el área de negocio correspondiente para su pronta restitución.

Tabla 24: Formulario de solicitud de cambio de personal involucrado en el proyecto.

Formulario de solicitud de cambio de personal involucrado en el proyecto			
Nombre del proyecto:		Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>.	
Director del proyecto:		Fecha:	Día - Mes - Año
Álvaro Méndez Madriz			
Nombre del colaborador:		Puesto del colaborador:	
Motivo de cambio:		Fecha de contratación:	
Listado de actividades desempeñadas:			
Acciones a tomar en cuenta:			
Nombre del sustituto:		Puesto del sustituto:	
Actividades a reasignar por sustitución:			
Equipos / Entrenamientos / Sistemas / Otros requerimientos para la ejecución de las nuevas funciones:			
Comentarios:			
X_____ . X_____ . X_____ . X_____ .			
Firma del jefe operacional directo	Firma del director del proyecto	Firma del patrocinador	Firma del patrocinador

Elaboración propia.

4.3.4. Control de recursos

Proceso encargado del aseguramiento de los recursos tangibles e intangibles del proyecto, ya sean estos recursos humanos, maquinaria o equipos, sistemas, aplicaciones, programas, o bienes de algún tipo que han de ser asignados para la correcta ejecución de las tareas a efectuar.

Mediante la planificación y constante revisión contra lo que se ha entregado, se determina, por medio de un informe mensual al patrocinador, todos los recursos asignados por actividad que se encuentren en uso, la inclusión de más recursos o sustitución de los mismos. Todo lo anterior mediante el siguiente formulario.

Tabla 25: Registro de control de recursos del proyecto.

Formulario de control de recursos empleados en el proyecto			
Nombre del proyecto:	Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>.		
Director del proyecto:	Álvaro Méndez Madriz	Fecha:	Día - Mes - Año
Reporte de control de recursos por actividad:			
Acciones puntuales a tomar en cuenta:			
Comentarios:			
X	. X	. X	. X

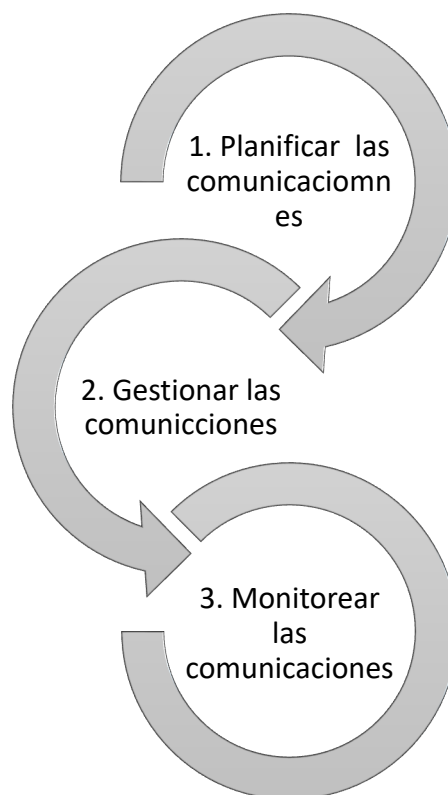
<i>Firma del jefe operacional directo</i>	<i>Firma del director del proyecto</i>	<i>Firma del patrocinador</i>	<i>Firma del patrocinador</i>
---	--	-----------------------------------	-----------------------------------

Elaboración propia.

4.4. Plan de gestión de las comunicaciones

Las necesidades de información del proyecto que permiten la comprensión y desarrollo apropiado del proyecto se gestionan a través del plan de gestión de comunicación. Este encierra todos los procesos necesarios para que la idea, datos e información generada lleguen a los involucrados del proyecto de forma eficiente, eficaz y en el momento indicado.

Figura #16 Proceso del Plan de Gestión de las comunicaciones



Elaboración propia.

4.4.1. Planificar las comunicaciones

Proceso encargado de enfocar y planificar las actividades relacionadas a las comunicaciones del proyecto, tomando como base las necesidades de información expresadas por los involucrados y las necesidades del negocio y aquellas que otras que se generan como producto de la misma naturaleza del proyecto.

Tabla 26: Registro del plan de gestión de las comunicaciones del proyecto.

Registro del plan de gestión de las comunicaciones del proyecto			
Nombre del proyecto:	Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>.		
Director del Proyecto:	Álvaro Méndez Madriz	Fecha:	Enero 2023
Objetivo:	Aseguramiento del intercambio eficaz de información, datos e ideas para la consecución de los objetivos del proyecto.		
Alcance:	El proceso funciona de forma transversal a través de todo el proyecto, comunicando lo que se requiere por actividad, tarea, proceso, u objetivo; de forma eficaz y eficiente.		
Entregables:	Estrategias a emplear para los grupos de involucrados del proyecto. – El responsable de realizar la comunicación. – Público meta al que va dirigido la comunicación. – Medios por los cuales se enviará el mensaje. – Frecuencia de las comunicaciones. – Mejora continua de las comunicaciones.		
Exclusiones:	Sanciones y escalaciones. -		

Factores críticos de éxito:	Adecuada identificación de involucrados y estrategias de comunicación para cada uno de ellos. – Correcta selección de canal, frecuencia, y formatos de comunicación para cada uno de los temas a comunicar del proyecto. – Velar por la correcta comunicación para evitar, por medio de un control constante cualquier forma errada de comunicar las necesidades del proyecto. – Realizar las correcciones de la comunicación en cuanto son identificadas.	
X _____ . X _____ . X _____ .		
<i>Firma del director del proyecto</i>	<i>Firma del patrocinador</i>	<i>Firma del patrocinador</i>

Elaboración propia.

4.4.2. Gestionar las comunicaciones

Proceso que enuncia la forma en que se deberá informar en tiempo y forma a los interesados de los avances del proyecto, siendo un elemento fundamental el saber comunicar la gestión de los planes de recursos, gestión de las comunicaciones, e involucramiento de los interesados.

Se ha de prestar especial cuidado el hecho de que, al ser equipos globales, el manejo de las diferencias horarios, aspectos culturales, barreras del lenguaje para los que no hablan inglés nativo, y la virtualidad; son algunos elementos a cuidar y tener siempre en consideración para las comunicaciones del proyecto.

Tabla 27: Registro del plan de gestión de las comunicaciones del proyecto.

Información por comunicar	Contenido	Formato	Responsable de comunicar	Individuo o grupo de involucrados	Método	Frecuencia
Inicio del proyecto	Datos a comunicar sobre el inicio del proyecto	Project Chárter	Director del Proyecto	Patrocinadores, Director, Gerencia Senior, Gerentes, Líderes, Analistas, Desarrolladores.	Reuniones semipresenciales (en sala y por video conferencia), correos electrónicos, archivos de trabajo de colaboración simultánea, aplicaciones de chat.	Una única vez al inicio
	Alcance preliminar y data correspondiente					Una única vez al inicio
Presentación del plan del proyecto	Plan del proyecto, alcance tiempo, costo, calidad recursos, comunicaciones y riesgos	Plan del proyecto	Director del proyecto	Patrocinadores, Director, Gerencia Senior, Gerentes, Líderes, Analistas, Desarrolladores.	Reuniones semipresenciales (en sala y por video conferencia), correos electrónicos, archivos de trabajo de colaboración	Una única vez

					simultánea, aplicaciones de chat.	
Informe de recursos a emplear en el proyecto	Documento tipo informe de todos los recursos tangible requeridos	Acta de reunión	Director del Proyecto	Gerencia Senior, y Gerentes	Documento en formato Word, presentación en PDF por medio de llamada en Microsoft Teams.	Una única vez
Presentación del borrador del plan de diseño de gobernabilidad de recursos digitales	Objetivos, análisis, resultados y conclusiones	Acta de reunión	Director del proyecto	Patrocinadores, Director, Gerencia Senior, Gerentes, Líderes, Analistas, Desarrolladores	Presentación en formato PDF a través de video conferencia vía Microsoft Teams.	Una única vez
Presentación final del plan de diseño de gobernabilidad de recursos digitales						
Reporte del progreso del proyecto	Informe por cada punto de control efectuado	Informe de desempeño y rendimiento	Director del proyecto	Patrocinadores, Director, Gerencia Senior, Gerentes,	Presentación en formato PDF a través de video conferencia vía Microsoft	Una única vez por reunión semanal efectuada

		o del proyecto		Líderes, Analistas, Desarrolladores	Teams.y correo electrónico	
Informe de lecciones aprendidas	Sugerencias y recomendaciones basados en la experiencia obtenida del desarrollo del presente proyecto.	Informe de seguimiento	Director del Proyecto	Patrocinadores, Director, Gerencia Senior, Gerentes, Líderes, Analistas, Desarrolladores	Presentación en formato PDF a través de video conferencia vía Microsoft Teams y correo electrónico.	Al cierre de cada etapa del proyecto
Cierre del proyecto	Información final basados en los resultados finales que arrojó el desarrollo y entrega del proyecto finalizado	Cierre del proyecto	Director del Proyecto	Patrocinadores, Director, Gerencia Senior, Gerentes, Líderes, Analistas, Desarrolladores	Presentación en formato PDF a través de video conferencia vía Microsoft Teams y correo electrónico.	Una única vez al cierre del proyecto

Elaboración propia.

4.4.3. Controlar las comunicaciones

Proceso que detalla la forma en que han de ser recibidas y documentadas la información generada del proyecto por parte de los involucrados en el proyecto, que sea de forma transparente, precisa y oportuna. Por lo que se propone el siguiente formulario para el registro de

los resultados del proyecto, para el análisis, valoración y toma de decisiones por parte del Director del Proyecto, de toda aquella información que cada uno de los interesados transmitió de forma oportuna.

Tabla 28: Informe de desempeño de las comunicaciones.

Registro del plan de gestión de las comunicaciones del proyecto									
Nombre del proyecto:	Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>.								
Director del Proyecto:	Álvaro Méndez Madriz	Fecha:	Enero 2023						
Aprobado por:	Patrocinador	Fecha aprobación:	Enero 2023						
Dirigido a:		Revisado por:							
Cuestionario:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Entrega</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrega de informes según fechas pactadas</td> <td> <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Sobresaliente </td> </tr> <tr> <td>Conocimiento y pericia demostradas en métodos y procedimientos</td> <td> <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Sobresaliente </td> </tr> </tbody> </table>			Entrega	Calificación	Entrega de informes según fechas pactadas	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Sobresaliente	Conocimiento y pericia demostradas en métodos y procedimientos	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Sobresaliente
	Entrega	Calificación							
	Entrega de informes según fechas pactadas	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Sobresaliente							
Conocimiento y pericia demostradas en métodos y procedimientos	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Sobresaliente								

	Entrega de comunicados según los métodos acordados	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho (1) <input type="checkbox"/> Insatisfecho (2) <input type="checkbox"/> Satisfecho (3) <input type="checkbox"/> Muy satisfecho (4) <input type="checkbox"/> Sobresaliente (5)
	Satisfacción	Calificación
	Nivel de satisfacción de los involucrados	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho (1) <input type="checkbox"/> Insatisfecho (2) <input type="checkbox"/> Satisfecho (3) <input type="checkbox"/> Muy satisfecho (4) <input type="checkbox"/> Sobresaliente (5)
	Reclamos e inconformidades	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho (1) <input type="checkbox"/> Insatisfecho (2) <input type="checkbox"/> Satisfecho (3) <input type="checkbox"/> Muy satisfecho (4) <input type="checkbox"/> Sobresaliente (5)
	Cumplimiento de expectativas	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho (1) <input type="checkbox"/> Insatisfecho (2) <input type="checkbox"/> Satisfecho (3) <input type="checkbox"/> Muy satisfecho (4) <input type="checkbox"/> Sobresaliente (5)
	Documentación	Calificación
	Información debidamente comprobada y analizada	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho (1) <input type="checkbox"/> Insatisfecho (2) <input type="checkbox"/> Satisfecho (3) <input type="checkbox"/> Muy satisfecho (4) <input type="checkbox"/> Sobresaliente (5)

	Uso de lecciones aprendidas como referencia para futuras medidas	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho (1) <input type="checkbox"/> Insatisfecho (2) <input type="checkbox"/> Satisfecho (3) <input type="checkbox"/> Muy satisfecho (4) <input type="checkbox"/> Sobresaliente (5)
	Cumplimiento del propósito de los documentados elaborados	<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho (1) <input type="checkbox"/> Insatisfecho (2) <input type="checkbox"/> Satisfecho (3) <input type="checkbox"/> Muy satisfecho (4) <input type="checkbox"/> Sobresaliente (5)
	TOTAL	
X_____. X_____. X_____.		
<i>Firma del director del proyecto</i>	<i>Firma del patrocinador</i>	<i>Firma del patrocinador</i>

Elaboración propia.

4.5. Plan de gestión de los riesgos

Todo proyecto siempre ha de contar con un grado de incertidumbre que ha de ser controlado en la medida de que el proyecto lo permita por la cantidad de variables que posea el mismo. La gestión adecuada de los riesgos permitirá la consecución de los objetivos por los cuales nace el proyecto y determinará su éxito en el grado en que responda a lo planteado en los objetivos del proyecto.

Los riesgos en un proyecto de carácter tecnológico son altos por la variabilidad de los requerimientos y lo dinámico de la industria y características de la tecnología a emplear.

4.5.1. Planificar la gestión de riesgos

Proceso encargado de establecer las pautas a seguir para correcto manejo de los riesgos del proyecto. Par esto se ha de tomar en cuenta el acta de constitución del proyecto, el plan de dirección y coordinación del proyecto, factores ambientales, políticas, normativas, lecciones aprendidas y otros documentos que se consideren pertinentes para la definición e interpretación de los riesgos.

Se emplearon las reuniones con los distintos grupos de trabajo para idear mediante lluvia de ideas la dirección y manejo de cada uno de los riesgos. Se tomó especial atención de los expertos de cada área para sugerir los mejores cursos de acción para la modificación del diseño.

Figura #17 Procesos del plan de gestión de riesgos



Elaboración propia.

Tabla 29: Plan de gestión de los riesgos del proyecto.

Plan de gestión de riesgos del proyecto						
Nombre del proyecto:	Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>.					
Director del Proyecto:	Alvaro Méndez Madriz	Fecha:	Enero 2023			
Estrategia: Proceso cíclico que tiene lugar durante el inicio y desarrollo del proyecto, empleando matrices para identificar, analizar y elaborar un plan de respuestas para cada riesgo identificado.						
Roles y responsabilidades: Se establece una dirección de riesgos como responsables de planear, identificar y analizar los riesgos; y un coordinador de riesgos cuya función primordial será la implementación de los planes de contingencia, medidas de control y medidas de seguimiento.						
Control: Se realizará de manera semanal, sobre riesgos previamente identificados y riesgos nuevos que se identifiquen sobre la marcha del proyecto.						
Metodología y roles en la gestión de riesgos del proyecto						
Proceso	Descripción	Herramientas	Roles	Responsabilidades	Fuentes de información	Ejecución
Planificación de gestión de los riesgos	Elaboración del plan de gestión de riesgos	PMBOK Compendio del PMI	Equipo de proyecto	Dirigir las actividades con su respectivo responsable, proveerá de definiciones y actividades a ejecutar.	Patrocinadores, usuarios, departamentos funcionales y operativos	Al inicio del proyecto
Identificación de riesgos	Identificación y documentación de riesgos y sus características	Definición de probabilidad e impacto	Equipo de proyecto	Dirigir las actividades con su respectivo responsable, proveerá de definiciones y	Equipo del proyecto e histórico de riesgos de proyectos similares en la empresa	Al inicio del proyecto, y en cada reunión del equipo del proyecto

				actividades a ejecutar.		
Análisis de riesgos	Probabilidad y calificación de los riesgos	No se realizará	No aplica	No aplica	Analista de negocios	Al inicio del proyecto, y en cada reunión del equipo del proyecto
Planificación de respuesta a los riesgos	Plan de gestión de respuesta al riesgo		Equipo de proyecto	Dirigir las actividades con su respectivo responsable, proveerá de definiciones y actividades a ejecutar.	Equipo del proyecto	Al inicio del proyecto, y en cada reunión del equipo del proyecto
Seguimiento y control de riesgos	Verificación de ocurrencia, supervisión de la ejecución de respuestas y revisión de aparición de nuevos riesgos		Equipo de proyecto	Dirigir las actividades con su respectivo responsable, proveerá de definiciones y actividades a ejecutar.	Gerentes de cada área	Al inicio del proyecto, y en cada reunión del equipo del proyecto

Definición de probabilidad e impacto de los riesgos:

Probabilidad	Valor numérico	Impacto	Valor Numérico
Muy poco probable	0,1	Muy bajo	0,05
Relativamente poco probable	0,3	Bajo	0,1
Probable	0,5	Moderado	0,2
Muy probable	0,7	Alto	0,4
Casi absoluta certeza	0,9	Muy alto	0,8

Tipo de riesgo	Probabilidad de impacto
Muy alto	Mayor a 0,5
Alto	Menor a 0,5

	Moderado	Menor a 0,3				
	Bajo	Menor a 0,1				
	Muy bajo	Menor a 0,05				
Matriz de probabilidad e impacto (Verde= Riesgo bajo, Amarillo=Riesgo moderado, Rojo= Riesgo alto):						
	Impacto	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Probabilidad		0,05	0,1	0,3	0,4	0,5
0,9		0,045	0,09	0,27	0,36	0,45
0,7		0,035	0,07	0,21	0,28	0,35
0,5		0,025	0,05	0,15	0,2	0,25
0,3		0,015	0,03	0,09	0,12	0,15
0,1		0,005	0,01	0,03	0,04	0,05
Seguimiento y control: Los reportes de seguimiento se entregarán por semana vencida (siguiente semana), donde se comunicarán los resultados en presencia del director del proyecto. La asistencia del equipo es obligatoria.						
X_____ . X_____ . X_____ .						
Firma del director del proyecto		Firma del patrocinador		Firma del patrocinador		

Elaboración propia.

Seguidamente se plantean los formatos para el registro, identificación, evaluación y respuesta a los riesgos que se puedan presentar durante el desarrollo del proyecto. Esto según los cuatro procesos del plan de riesgos.

4.5.2. Identificar los riesgos

Esta técnica permite la identificación de los riesgos y sus fuentes de forma general para el proyecto. Por medio de la lluvia de ideas se pretende anotar las formas en que pueda afectar el riesgo o posibles, aportar lecciones aprendidas basadas en las experiencias en proyectos

anteriores y el juicio de los expertos de cada área. Los cuales se leerán, y analizarán, aportándoles su respectiva probabilidad y posible grado en que impactarán al proyecto.

Tabla 30: Formato para la identificación, registro y evaluación de riesgos.

Probabilidad	Valor numérico	Impacto	Valor Numérico
Muy poco probable	0,1	Muy bajo	0,05
Relativamente poco probable	0,3	Bajo	0,1
Probable	0,5	Moderado	0,2
Muy probable	0,7	Alto	0,4
Casi absoluta certeza	0,9	Muy alto	0,8

Tipo de riesgo	Probabilidad de impacto
Muy alto	Mayor a 0,45
Alto	Menor a 0,45
Moderado	Menor a 0,3
Bajo	Menor a 0,1
Muy bajo	Menor a 0,05

Nombre del proyecto:		Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> .							
Código del riesgo	Descripción	Causa Raíz	Detonante	EDT	Referencia	Probabilidad estimada	Impacto estimado	Probabilidad x Impacto	Tipo de riesgo
RA001	Mala comunicación entre los miembros de los equipos de trabajo	Mala gestión de las comunicaciones a nivel interno en cuanto al progreso de las acciones, características, directrices, necesidades de actuar con inmediatez o solicitudes efectuadas entre los miembros del equipo.	Carencia de un mensaje claro, con un lenguaje que logre expresar la idea de forma correcta y concisa.	3.1.1. 3.1.2. 3.1.3. 3.1.4. 3.1.5. 3.1.6. 4.1.1. 4.1.2.	Gestión de las comunicaciones	0,5	0,8	0,4	Alto

				5.2.					
RA002	Inclusión de más elementos dentro de la gobernanza como contenido dinámico y contenido estático de las páginas web.	Aumento del alcance inicial del proyecto, incluyendo más elementos del portal web, que requieren de la toma en cuenta de más variables, involucrados y procesos que extienden el diseño de gobernanza y lo vuelven más complejo.	Carencia de una clara definición de la necesidad principal y delimitación del alcance con base a limitantes de recursos, fechas de entrega y disponibilidad de los equipos para abordar más temas.	2.1	Plan de gestión del alcance del proyecto	0,3	0,8	0,24	Moderado
RE002	Incapacidades o ausencias	Retrasos importantes en el desarrollo del proyecto por falta del personal capacitado seleccionado para el proyecto por incapacidad por eventos fortuitos o salud que no sean de	Ausencia justificada o injustificada	3.1.1. 3.1.2. 3.1.6.	Cronograma de actividades	0,7	0,2	0,14	Moderado

		carácter pandémicos.		4.1.1.					
				4.1.2.					
RE001	Crisis en materia de salud global / Nuevas cepas producto de la Pandemia	Demora en la ejecución del gobierno de cada país de los equipos correspondientes para poner en marcha los mecanismos de vacuna y sus respectivos esquemas de vacunación.	Faltante de vacunas	3.1.1. 3.1.2. 3.1.4. 3.1.5. 4.1.1.	Cronograma de actividades	0,3	0,4	0,12	Moderado

Elaboración propia.

4.5.3. Respuesta a los riesgos

Se plantean las medidas a tomar para reducir el impacto al mínimo posible, la probabilidad de que suceda el riesgo, o ambas; esto tomando como insumo principal la identificación de los riesgos elaborada anteriormente. Al estar los riesgos en orden de mayor a menor impacto, de igual forma se enlistarán en el plan de respuesta de riesgos, dejando por fuera todos aquellos riesgos cuya calificación del tipo de riesgo sea baja, que para efectos de este proyecto, no existe ningún riesgo identificado que entre en esta categoría, por lo que todos los riesgos identificados formarán parte del plan de respuesta.

Tabla 31: Formato del plan de respuesta a riesgos.

Código del riesgo	Amenaza / Oportunidad	Descripción del riesgo	Causa raíz	Detonador	Entregables afectados	Probabilidad x impacto total	Tipo de riesgo	Responsable del riesgo	Respuesta planificada	Tipo de respuesta
						Ordenados de forma decreciente	<ul style="list-style-type: none"> • Muy Alto • Alto • Moderado • Bajo • Muy bajo 		<ul style="list-style-type: none"> • Evitar / Mitigar • Explotar / Compartir / Mejorar • Aceptar 	
RA001	Amenaza	Mala comunicación entre los miembros de los equipos de trabajo	Mala gestión de las comunicaciones a nivel interno en cuanto al progreso de las acciones, características, directrices, necesidades de actuar con inmediatez o solicitudes efectuadas entre los	Carencia de un mensaje claro, con un lenguaje que logre expresar la idea de forma correcta y concisa.	Gestión de las comunicaciones	0,4	Alto	Director del Proyecto	Se calendarizan las reuniones y establece como fijas, se asigna únicamente al director proyecto como comunicador oficial de la minutade la reunión. Y se transfieren conocimiento	Mitigar

			miembros del equipo.						s básicos de cómo se debe gestionar y redactar un comunicado dentro y fuera del equipo, y la revisión correspondiente por parte del encargado directo.	
RA002	Amenaza	Inclusión de más elementos dentro de la gobernanza como contenido dinámico y contenido estático de las páginas web.	Aumento del alcance inicial del proyecto, incluyendo más elementos del portal web, que requieren de la toma en cuenta de más variables, involucrados y procesos que extienden el diseño de gobernanza y lo vuelven más complejo.	Carencia de una clara definición de la necesidad principal y delimitación del alcance con base a limitantes de recursos, fechas de entrega y disponibilidad de los equipos para abordar más temas.	Plan de gestión del alcance del proyecto	0,24	Moderado	Director del Proyecto	Elaborar un formulario inicial para capturar las necesidades básicas del proyecto, en formato de historia de usuario. Para la cual luego se procederá a consultar con los líderes de cada unidad de negocio, para capturar preguntas necesarias a realizar para delimitar aún más el alcance del proyecto.	Mitigar

RE00 2	Amenaza	Incapacidades o ausencias	Retrasos importantes en el desarrollo del proyecto por falta del personal capacitado seleccionado para el proyecto por incapacidad por eventos fortuitos o salud que no sean de carácter pandémicos.	Ausencia justificada o injustificada	Cronograma de actividades	0,14	Moderado	Patrocinadores y Director del Proyecto	Enviar un comunicado enfático de las consecuencias de ausencia al proyecto y del compromiso que adquieren. Al igual del solicitarle a cada participante de un plan de respaldo en caso de ausencia. Para que siempre se cuente con una persona que pueda reemplazarle en toma de decisiones importantes o ejecución de labores.	Evitar
RE00 1	Amenaza	Crisis en materia de salud global / Nuevas cepas producto de la Pandemia	Demora en la ejecución del gobierno de cada país de los equipos correspondientes para poner en marcha los mecanismos de vacuna y	Faltante de vacunas	Cronograma de actividades	0,12	Moderado	Patrocinadores y Director del Proyecto	En el caso de comunicarse por alguna fuente confiable o gubernamental del aumento o dispersión de nuevas cepas	Evitar

			<p>sus respectivos esquemas de vacunación.</p>						<p>o virus en la comunidad local o global, se ha de tomar las medidas de aislamiento y prevención dictaminadas por el de salud gubernamental de la nación y las disposiciones globales de la empresa.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaboración propia.

4.5.4. Controlar los riesgos

El control de los riesgos permite no solo la prevención de retrasos o encarecimientos que impacten otras áreas de gestión del proyecto y los correspondientes entregables; sino que también permiten en el ejercicio de la gestión de los riesgos, identificar nuevos riesgos que podrían afectar al proyecto.

Por lo que es necesario que el Director del Proyecto ejerza un control y monitoreo de forma semanal de a matriz de riesgos, que ha de presentar y obtener la aprobación de los patrocinadores del proyecto.

Los riesgos pueden ser identificados por cualquier miembro del equipo del proyecto durante las acciones regulares de monitoreo sobre las actividades. Y en caso de identificarse nuevos riesgos, estos han de ser documentados, presentados en las reuniones semanales y sometidos a revisión para su posible inclusión en el plan de gestión de riesgos, después de su correspondiente aprobación. Una vez aprobados, el director del proyecto los incluirá en los informes de la semana siguiente.

Tabla 32: Formato del Control de los riesgos del proyecto.

Control de los riesgos del proyecto			
Nombre del proyecto:	Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>.		
Consecutivo:	001	Fecha:	
Nombre del riesgo:		Tipo de riesgo:	
Probabilidad de ocurrencia:	<input type="checkbox"/> Muy Bajo <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Muy Alto	Estrategia a emplear:	<input type="checkbox"/> Evitar <input type="checkbox"/> Transferir <input type="checkbox"/> Mitigar <input type="checkbox"/> Aceptar

Descripción del riesgo:	
Actividades afectadas:	
Disparadores del riesgo:	
Descripción de acciones:	
Responsables:	X _____ . X _____ . X _____ .
Firma del responsable del seguimiento:	X _____ .

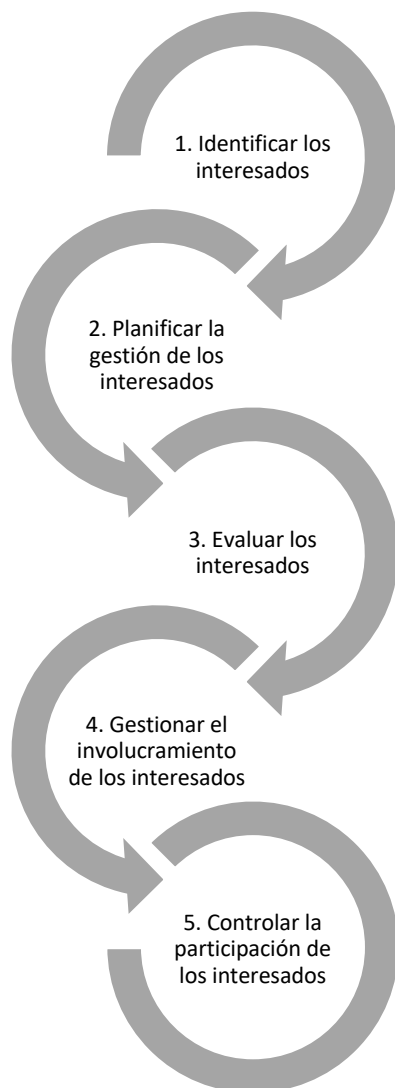
Elaboración propia.

4.6. Plan de gestión de los interesados

Los interesados son todas aquellas personas, equipos, equipos interdisciplinarios, o empresas como clientes o socios de negocio que se involucran activamente en el proyecto por el interés que poseen de influenciar sobre el mismo y sus entregables. El interés se debe al beneficio percibido de obtener un posible resultado o producto de la culminación de dicho proyecto.

Sin embargo, los involucrados en el proyecto no tienen que estar necesariamente en el mismo nivel jerárquico, tener el mismo poder de decisión, conocimiento, capacidades o equipos funcionales. Mas si han de estar relacionados en alguna parte del proceso o verse involucrados durante o después de culminado el proyecto.

Por lo que el plan de gestión de interesados demuestra la correlación de los interesados con la necesidad que ha de ver satisfecha en el proyecto a desarrollar. Por lo que de seguido se detallarán los procesos del plan de gestión de los interesados del proyecto.

Figura #18 Procesos del plan de gestión de los interesados

Elaboración propia.

4.6.1. Identificar los interesados

Determina y documenta todos aquellos individuos u organizaciones a involucrar en el proyecto, registrando los intereses, nivel de participación e impacto que estos ejercen en la consecución y posible éxito del proyecto.

Se emplearon reuniones para identificar el listado final de interesados en el proyecto, y nivel de participación que han de tener en el mismo.

Tabla 33: Formulario de registro de los interesados del proyecto.

Registro de los interesados del proyecto			
Nombre del proyecto:	Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>.		
Director del Proyecto:	Álvaro Méndez Madriz	Fecha:	Enero 2023
Aprobado por:	Patrocinador	Fecha aprobación:	Enero 2023
Interesado(s)	Organización	Externo / Interno	Partidario / Neutral / Opositor
Patrocinadores	VMware	Interno	Partidario
Director del Proyecto	VMware	Interno	Partidario
Gerente Senior	VMware	Interno	Partidario
Gerente Operativo	VMware	Interno	Partidario
Líder de unidad de negocio	VMware	Interno	Partidario
Desarrollador	VMware	Interno	Partidario
Analista de negocio	VMware	Interno	Partidario
Usuario final	Socio de Negocio / Ente privado	Externo	Neutral
X_____ . X_____ . X_____ .			
<i>Firma del director del proyecto</i>		<i>Firma del patrocinador</i>	

Elaboración propia.

4.6.2. Planificar la gestión de los interesados

Determina las estrategias de gestión que faculten la interacción efectiva para todo el ciclo de vida del proyecto mediante un plan de gestión de los involucrados. Para esto se analizan las necesidades intereses e impacto que tendrán en el proyecto.

La planificación efectiva de los interesados o involucrados del proyecto permite la correcta interacción entre los miembros del proyecto. Con el objetivo de la colaboración en la consecución de las necesidades planteadas para el proyecto.

Tabla 34: Formulario de registro de los interesados del proyecto.

Registro de los interesados del proyecto			
Nombre del proyecto:	Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>.		
Director del Proyecto:	Álvaro Méndez Madriz	Fecha:	Enero 2023
Aprobado por:	Patrocinador	Fecha aprobación:	Enero 2023
Interesado(s)	Organización	Externo / Interno	Partidario / Neutral / Opositor
Patrocinadores	Encargado de transmitir la necesidad e idea principal por la cual se origina el proyecto. Principal interesado en el proyecto y encargado de aprobar el cronograma del proyecto y planes de gestión. Proveen medios de contacto digital a través de usuarios como correos electrónicos para la futura interacción con los distintos miembros del equipo cuando así se requiera.		
Director del Proyecto	Dirige, controla y entrega resultados. Atiende dudas y comentarios y cualquier otro tema pertinente relacionado al proyecto y a la organización a la cual pertenece.		
Gerente Senior	Lleva a cabo reuniones para conocer las expectativas del proyecto y como estas se alinean a la estrategia de plataformas digitales.		
Gerente Operativo	Gerente encargado del manejo de la unidad de negocio correspondiente. Vela por el bienestar del equipo y limita las acciones del equipo según capacidades y tecnología instalada.		
Líder de unidad de negocio	Se encarga de velar porque las cargas de trabajo se encuentren bien balanceadas entre los miembros del equipo, de acuerdo a sus funciones y capacidades y herramientas disponibles.		
Desarrollador	Se encarga de ejecutar cambios y conocer de primera los cambios a ejecutar a nivel operativo de los procesos del proyecto.		
Analista de negocio	Se encarga de analizar la data y procesarla para la toma de decisiones de puestos superiores.		
Usuario final	Involucrado no obligatorio que evalúa, aporta conocimiento y recomendaciones según experiencias prácticas en el portal web.		
<p>X_____ X_____ X_____.</p>			

<i>Firma del director del proyecto</i>	<i>Firma del patrocinador</i>	<i>Firma del patrocinador</i>
--	-------------------------------	-------------------------------

Elaboración propia.

A continuación, se muestra la lista de involucrados y el interés que posee cada uno y su grado de influencia en el presente proyecto y durante el desarrollo del mismo. Esto permite determinar en función de las características de cada uno su importancia relativa, lo que permite su priorización.

Tabla 35: Formulario de registro de los interesados del proyecto por grado de interés e influencia.

Registro de los interesados del proyecto por grado de interés e influencia			
Nombre del proyecto:	Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>.		
Director del Proyecto:	Álvaro Méndez Madriz	Fecha:	Enero 2023
Aprobado por:	Patrocinador	Fecha aprobación:	Enero 2023
Interesado(s)	Interés (1-10)	Influencia (1-10)	Impacto
Patrocinadores	10	9	Alto
Director del Proyecto	9	8	Alto
Gerente Senior	9	9	Alto
Gerente Operativo	7	7	Medio
Líder de unidad de negocio	6	6	Bajo
Desarrollador	5	6	Bajo
Analista de negocio	7	7	Medio
Usuario final	8	7	Medio
X _____ . X _____ . X _____ .			
<i>Firma del director del proyecto</i>		<i>Firma del patrocinador</i>	

Elaboración propia.

4.6.3. Monitorear la participación de los interesados

Es el proceso de monitorear las relaciones de los interesados y de adaptar las estrategias para su involucramiento, modificando las estrategias y planes de involucramiento. Con el objetivo principal de mantener o aumentar los niveles de eficiencia y eficacia de las actividades de participación de los interesados en el proyecto del diseño del plan de gestión de gobernanza de los recursos del portal *Partner Connect*.

Por lo que este proceso se ha de efectuar a lo largo de todo el proyecto, para así determinar si los interesados se encuentran en la posición adecuada dentro del proyecto realizando a su vez, o asumiendo, funciones determinadas que les competan. Por lo que la retroalimentación y las lecciones aprendidas recabadas se tomarán como insumos importantes para considerar en este y futuros proyectos de naturaleza similares.

Haciendo referencia a las reuniones de control planificadas de previo en este documento, el Director del Proyecto estará a cargo de reunir la información suministrada a él sobre el proyecto, reunir las opiniones objetivas sobre cualquier afectación en este rubro, valorarlas e incluirlas en el informe de progreso y estado del proyecto.

Tabla 36: Formulario de registro de desempeño de los interesados del proyecto.

Registro de desempeño de los interesados del proyecto			
Nombre del proyecto:	Diseño de un plan de gestión de proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i>.		
Director del Proyecto:	Álvaro Méndez Madriz	Fecha:	Enero 2023
Aprobado por:	Patrocinador	Fecha aprobación:	Enero 2023
Interesado(s)	Estrategia	Afinamiento	Lección aprendida
Patrocinadores	Convocar a reuniones con los interesados clave del proyecto,	Elaborar y presentar una agenda que ha de ser administrada con	La clave del éxito para las reuniones es la exposición

	<p>aprobar los planes de gestión correspondientes, y proveer los medios de comunicación oficiales por medio de los cuales se mantendrán informados, en cuyo caso son los correos electrónicos y reuniones virtuales Teams para con los miembros de los equipos ubicados en otros países. Por estos medios se atenderán las dudas, se expondrán los informes y las modificaciones, y se otorgarán las aprobaciones necesarias.</p>	<p>los puntos clave a desarrollar por reunión, en la cual se contemple un espacio para la elaboración de una minuta al final de la reunión con los principales acuerdos y tareas a realizar o dar seguimiento.</p>	<p>priorizada de temas, sintética, sistemática y con vocabulario sencillo y claro. Con una breve introducción del tema o contexto, problema a solucionar, posibles soluciones o espacio par toma de decisiones y listado de acciones puntuales a incurrir como resultado.</p>
Director del Proyecto	<p>Procurar la asignación del proyecto de forma oficial al inicio del proyecto. Procurar el involucramiento en la ideación del proyecto desde su inicio. Atender las consultas y manejo de la información y toma de decisiones de forma pronta y clara. Poner en práctica habilidades blandas para la gestión de los interesados y lograr influenciar de forma positiva en el proyecto.</p>	<p>Emplear la <i>expertise</i> para determinar la mejor relación entre carga de trabajo y fechas de entregables. Asegurar las condiciones óptimas para el desarrollo del proyecto para los miembros de los equipos mediante el aseguramiento coordinado y oportuno de los insumos necesarios para ejecutar las labores. Y procurar la disponibilidad para consultas por parte de todos los interesados del proyecto, para facilitar la</p>	<p>Aprendizaje constante en todas las áreas del proyecto para implementar mejoras en la gestión del proyecto presente y futuro.</p>

		comunicación y toma de decisiones.	
Gerente Senior	<p>Establecer vías de comunicación y reuniones virtuales con los usuarios finales para conocer de fondo las necesidades y su alineamiento a las estrategias en plataformas digitales. Crear espacios de trabajo colaborativo, en las cuales los equipos de programas, experiencia del usuario y otros puedan trabajar en la actual estrategia de plataformas digitales para ser implementadas en el diseño del plan de gestión de gobernanza de los recursos del portal.</p>	<p>Realizar y presentar documentación de las reuniones sobre las estrategias y su alineamiento al diseño del plan de gestión al Director del Proyecto y al resto de los miembros del equipo del proyecto. Para aportar a la problemática, contexto, historia de usuario y necesidades de negocio y del público meta.</p>	<p>Crear alianzas con los usuarios finales y lograr transmitir integralmente las necesidades del usuario y del negocio para gestionar una apropiada conceptualización y diseño de un plan de gestión de gobernanza de los recursos digitales, que logre atender dichas necesidades y estrategia planteados.</p>
Gerente Operativo	<p>Programar reuniones con el líder de negocio para transmitir las necesidades y objetivos planteados del proyecto y la forma más adecuada para traducir dichas demandas en acciones específicas a desarrollar por los miembros del equipo.</p>	<p>Enfocarse en programas de crecimiento y desarrollo de los miembros del equipo, para dotar al equipo de los conocimientos y habilidades varias necesarias para desarrollar sus funciones, conducirse de forma segura, motivados y ofrecer los mejores resultados posibles en términos de eficiencia y eficacia.</p>	<p>Mantener una comunicación constante, oportuna y clara de la alta gerencia, director del proyecto, al líder de equipo y operarios.</p>

Líder de unidad de negocio	Programar reuniones con los miembros de desarrollo del equipo, para ofrecer un pequeño resumen del proyecto y distribuir las tareas por cada uno según sus cargas actuales de trabajo, y redistribuir dichas cargas según corresponda y según la idoneidad de los mismos miembros para actividades en particular.	Transmitir al Gerente Operativo las necesidades del equipo que dirige, para crear las condiciones adecuadas de trabajo a nivel operacional.	Monitoreo constante de las tareas realizadas e identificar carencias que han de ser expuestas al Gerente Operativo para ser atendidas.
Desarrollador	Realizar reuniones con el liderazgo a fin de conocer las solicitudes técnicas del proyecto a requerir, desafíos y posibles limitaciones.	Crear y documentar tareas, subprocesos y procesos a ejecutar, y crear las notas y fichas técnicas correspondientes para definir y probar las mejores rutas de acción para el diseño de la gobernanza de los recursos digitales.	
Analista de negocio	Realizar los análisis de impacto, rendimiento y escenarios de la gobernanza, mejoras y resultados a obtener a cada nivel por tipo de recurso digital gestionar.	Garantizar la integridad de la información a presentar y la creación de paneles de información dinámicos que permitan interpretar los datos para dotar los tomadores de decisiones de la información necesaria y concisa para dirigir el avance del proyecto y cumplir con las expectativas.	Contar con licencias en herramientas de <i>software</i> para procesamiento de datos actualizadas y capacitaciones correspondientes para el mejor aprovechamiento de estos recursos y una mejor exposición de la información a comunicar.
Usuario final	Comunicar en función de lo de	Establecer canales claros y directos con	

	esperado en el presente y deseado a futuro, que logre atender sus necesidades presentes y futuras en términos de recursos digitales y su aprovechamiento para aprender, transaccionar y aprovechar al máximo de los productos y servicios virtuales de la empresa VMware.	los contactos asignados de la empresa y la Gerente Senior en Plataformas Digitales, para el aseguramiento de la comunicación integral de las necesidades en recursos digitales para su consumo y máximo aprovechamiento.	
X_____ . X_____ . X_____ .			
<i>Firma del director del proyecto Firma del patrocinador Firma del patrocinador</i>			

Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

1. Se desarrolló una propuesta para el plan de gestión del alcance basado en las buenas prácticas para la administración de proyectos, tomando en consideración las entrevistas y conocimiento práctico del tema, dando como resultado la planificación, recopilación definición, visualización del alcance del proyecto del diseño de un plan de gestión para la gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect*.
2. Se elaboró una propuesta de gestión del cronograma del proyecto, para lo cual se crearon formularios para cada una de las actividades que permiten la identificación, definición, planeación, secuenciación, duración y control de las actividades del proyecto. Lo que permitió desarrollar el cronograma del proyecto.
3. Se elaboró una propuesta del plan de gestión de la calidad para cumplir con los requisitos de calidad establecidos del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect*, Para lo cual se estableció un proceso para la planificación, gestión y control de la calidad para portales web. Por lo que se crearon los formularios correspondientes para garantizar la satisfacción de las necesidades de calidad del proyecto.
4. Se desarrolló una propuesta para el plan de gestión de los recursos mediante procesos que permitieron el identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect* de forma exitosa. Para lo cual se desarrollaron procesos de planificación, estimación, adquisición y formación de equipos, y los respectivos formularios de registro.
5. Se elaboró una propuesta para el plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que las necesidades de información del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect* y de los interesados se cumplan, y sean transmitidas de forma clara,

oportuna y asertiva. Esto, con la finalidad de generar confianza, compromiso y facilitar la aceptación de los acuerdos.

6. Se desarrolló una propuesta para el plan de gestión de riesgos para administrar oportuna y eficientemente los riesgos durante la ejecución del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect*. Tomando en consideración las buenas prácticas de administración de proyectos para la gestión de los factores tanto internos, como externos a la compañía, y las correspondientes tecnicidades; para identificar, planificar y analizar los planes de respuesta a cada uno de los riesgos identificados, mediante el uso de los formularios propuestos.

7. Se realizó una propuesta para la gestión de los interesados del proyecto, tomando como base fundamental las buenas prácticas en la administración de proyectos, que permitieron la identificación, planificación, evaluación y control de los interesados; por medio de la elaboración de formularios, matrices y tablas que permitan determinar el interés, influencia, participación en el proyecto, y estrategias de cómo gestionarlos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

6. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere al Gerente Senior de Plataformas Digitales y al Gerente del departamento de Mercadeo Digital aplicar el plan de gestión del alcance, cronograma, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, e interesados del presente documento, e incluir cualquier otro elemento a desarrollar en este rubro que no fue contemplado para el momento de la elaboración de este trabajo, y que haya sido identificado a posteriori por parte de los interesados en el proyecto. Y se le recomienda al director del proyecto visitar nuevamente la documentación del departamento de proyectos de la compañía, para enriquecer el presente plan con cualquier otro elemento no contemplado, pero recientemente integrado en los proyectos de esta naturaleza dentro de la organización.
2. Se recomienda al Director del Proyecto asignar un miembro del equipo para actualizar los formularios empleados en todos los planes de gestión de este documento, bajo los lineamientos marca y diseño de la empresa VMware. Para que cumplan con las políticas que hay a lo interno de la compañía VMware.
3. Se le recomienda al Gerente Senior de Plataformas Digitales y al Gerente del departamento de Mercadeo Digital revisar en conjunto el cronograma propuesto con la calendarización global de eventos, actividades, lanzamiento y desarrollo de productos de la organización. Ya que estos tienen una afectación directa sobre las cargas de trabajo de todos los equipos de la organización, generan periodos de congelamiento en plataformas digitales para publicación, prueba y puesta en marcha de los productos, e incidirían negativamente en las fechas acordadas en el presente cronograma.

4. Se sugiere al Gerente del departamento de Mercadeo Digital y al Administrador de Proyectos de Mercadeo Digital y Operaciones la revisión de las demandas internas de calidad del proyecto y de la organización en contraposición con otros elementos que dificulten su implementación, para lograr minimizarlas o solicitar un presupuesto extraordinario al departamento de Experiencia del Socio de Negocio para la compra de nuevas funcionalidades para la presente tecnología, o la implementación de nuevos sistemas. Las calidades de los entregables pueden verse afectadas negativamente debido a las limitantes por tecnología contratada y la capacidad para entregar aún un mejor resultado en términos de los tiempos de entrega de los mismos, así como detalles en fondo o forma que aunque sean funcionales, no sobrepasen las expectativas generales de la industria.
5. Se recomienda a los analistas de experiencia del socio y de Salesforce.com en conjunto con el Líder del departamento de Mercadeo Digital el empleo de metodologías ágiles para implementación del diseño del plan de gestión de los recursos digitales del portal *Partner Connect*. Esto debido a que en la implementación del diseño del plan de gestión se pueden dar cambios o mejoras al producto, debido a la naturaleza dinámica de la tecnología, agregándole elementos que han de ser incluidos de seguido mientras se ejecutan las diferentes partes del plan.
6. Se recomienda al Gerente Senior de Plataformas Digitales y al Gerente del departamento de Mercadeo Digital habilitar más requisiciones de puestos de trabajo y aumentos en el presupuesto general, para implementar la propuesta del plan de gestión de los recursos. Esto, pues la creciente demanda de información del mercado lleva a un aumento constante en la producción de recursos digitales para el portal por parte de los creadores de contenido; al ser esta la realidad, la implementación de los planes de gestión aquí propuestos y los requerimientos de recursos para

ejecutarlos, es muy probable que hayan cambiado, y que requieran de una mayor cantidad de estos para dar abasto con las demandas del proyecto.

7. Se recomienda al Gerente Senior de Plataformas Digitales en conjunto con el Gerente del departamento de Mercadeo Digital tomar en consideración la tercerización de los recursos de desarrollo de funcionalidades y automatizaciones del portal *Partner Connect* para la gestión de la gobernanza de los recursos digitales. Esto debido a la creciente generación de grandes cantidades de recursos de forma diaria, y al hecho de que los miembros de los equipos de Mercadeo Digital y Salesforce.com no solo están asignados al proyecto, más al portal *Partner Connect*.y otras plataformas digitales como VMware.com, Vault, y otros portales individuales por productos que posee la empresa, así como plataformas de educación para los Socio de Negocio como lo son PartnerUniveristy, MyLearn, y LiveFire entre otros.

8. Se recomienda a los patrocinadores la contratación de estudios de mercado para identificar las diferencias y mejoras en plataformas digitales por parte de la competencia. Con el objetivo no solo de mejorar la gobernanza de los recursos de una forma reactiva, sino proactiva y visionaria, en caso de poder idear, crear y poner en marcha novedosas formas de gestionar el portal y sus respectivas funcionalidades.

7. Se recomienda a los Gerente Senior de Plataformas Digitales, al Director Programas del Socio - Gerencia y la Vicepresidenta Experiencia y Programas del Socio, y al Gerente del departamento de Mercadeo Digital el llegar al consenso de poner a disposición el material aquí creado dentro de la organización, para fomentar el aprendizaje entre las distintas áreas de negocio de la empresa. También, para fortalecer la idea de la importancia del desarrollo de los proyecto interdisciplinarios, globales y de carácter tecnológico, y a su vez comunicarlo como otro caso de éxito del trabajo en conjunto de distintas unidades a nivel global para las

plataformas digitales de la organización, y posible replicación de procesos en las otras plataformas que posee la organización.

7. VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO

REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE

7.1. Relación de objetivos del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible

Con respecto al desarrollo regenerativo y sostenibilidad, el objetivo de la VMware siempre ha sido el alineamiento de sus distintas actividades dentro de un marco de sostenibilidad. VMware ha gozado de una gran cultura eco amigables y ha planteado dentro de sus objetivos organizaciones a nivel global la autosuficiencia energética con la implementación de maquinaria capaz de captar energías limpias para abastecer la totalidad de sus operaciones.

También cuenta con una fuerte cultura de responsabilidad social y de reciclaje, lo que la ha convertido en una de las orgullosas empresas en Costa Rica que gozan del ondear la “bandera azul” por su acreditación como una empresa amigable con el ambiente y con una alta reducción de la huella de carbono.

Dicho lo anterior, y tomando en cuenta que la función principal, o al menos una de las funciones principales de la empresa es la de facilitarle al mundo entero la posibilidad de teletrabajar y de contar con infraestructuras flexibles y en la nube, que eliminan al máximo el uso de hardware. Es que se puede asegurar que la totalidad de la empresa, sus procesos e inclusive su cultura organizacional, gira alrededor de la conservación de los recursos naturales y empleo de las energías limpias.

Por lo que se puede asegurar, que el personal de la empresa en su totalidad, la organización y sus procesos son libres de producción de residuos, *paperless*, y por consecuente no se imprimen o se generan contenidos de ningún tipo que no sean digitales.

7.2. Análisis del Proyecto de acuerdo con el estándar P5

La finalidad de la implementación de estos estándares al proyecto es que, basados en los indicadores como medidas del riesgo, necesidades potenciales impactos y medidas para evitar la incidencia en los resultados, permite la adopción de medidas que anticipen y prevengan situaciones indeseables con impactos negativos.

La tabla 37 contiene los eventuales riesgos de acuerdo con el análisis de Impacto del P5.

Tabla 37: Análisis de Impacto P5 en el Proyecto

Análisis de Impacto P5

Impactos

Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
2,1 Impactos del Producto							
2.1.1	Vida útil del producto	Se espera que el producto tenga una vida útil igual a la del portal <i>Partner Connect</i>	Desactualización en el proceso de gobernanza del portal	2	Hacer énfasis en los beneficios que trae a la organización el mantenerse actualizada en las últimas prácticas para el portal	4	2
2.1.2	Mantenimiento del producto	Vigencia de la plataforma digital <i>Partner Connect</i> portal y el sistema sobre la cual está programada	Migración a un sistema distinto sobre el cual se construya o programe el portal o nuevas funcionalidades.	1	Hacer énfasis en la necesidad de rediseñar la gobernanza del portal en caso de posibles migraciones a nuevos sistemas	5	4

Impactos de los 2.2 Procesos (de Gestión de Proyectos)							
2.2.1	Eficacia de los Procesos del Proyecto	Metas u objetivos no alcanzables por una mala administración de la gobernanza del portal	Poca o nula capacidad para alcanzar los objetivos o metas establecidas por una mala experiencia del usuario y bajo <i>user engagement</i>	3	Implementación de control interno estilo auditoría para velar que los procesos se mantengan en marcha.	5	2
2.2.2	Eficiencia de los Procesos del Proyecto	El proyecto no presenta un plan para el manejo de la eficiencia	Carencia de control de eficiencia de los procesos a desarrollar	3	Diseño de una estrategia que controle la eficiencia en las fases del proyecto.	5	2
2.2.3	Equidad de los Procesos del Proyecto	Recarga o desbalance en la importancia y responsabilidad de los procesos y funciones del equipo dentro de la gestión de la gobernanza	Poca o nula relevancia en procesos importantes dentro del proceso de gobernanza del portal	3	Seguimiento y aplicación de herramientas, estándares internacionales y mejores prácticas para la gestión de la gobernanza del portal	5	2
Promedio de Producto y Proceso				2,4		4,8	2,4

3 Impactos a las Personas (Sociales)							
3.1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente							
3.1.1	Empleo y Dotación de Personal	Irregularidades en el proceso de contratación del personal	Personal incapacitado para ejecutar el proyecto, perjudicando su desarrollo	2	Estandarización del proceso de contratación del personal	5	3

3.1.2	Relaciones Laborales/ de Gestión	No existe un flujo de comunicación efectiva entre las áreas involucradas	Poca coordinación, atraso en la toma de decisiones, retrabajo	1	Establecer una red de comunicación efectiva con interacciones recurrentes	3	2
3.1.3	Salud y Seguridad del Proyecto	Mal acondicionamiento ergonómico del personal	Posibles problemas de salud a nivel de espalda, brazos o visión	2	Implementación de ejercicios de salud ocupacional y bonos para compra de equipos ergonómicos	4	2
3.1.4	Educación y Capacitación	No existe un programa de entrenamiento regularizado para este proceso	Personal incapacitado para ejecutar el proyecto, perjudicando su desarrollo	2	Segmentar grupos y diseñar entrenamientos especializados	4	2
3.1.5	Aprendizaje Organizacional	Se desconoce el organigrama del proyecto	Desorganización, descuido de los roles, carencia de <i>networking</i>	2	Difundir la estructura organizacional a todos los miembros del proyecto y RACI por equipos según proceso de gobernanza	3	1
3.1.6	Diversidad e Igualdad de Oportunidades	No se mide el desempeño de las personas	No se capta al personal idóneo para las funciones involucradas	1	Utilizar KPIs (Indicadores de desempeño), obteniendo una evaluación justa y objetiva que ofrece igualdad de oportunidades	4	3
3.1.7	Desarrollo de la Competencia Local	No existe un programa de remuneración o premiación al esfuerzo de los colaboradores	Desmotivación de los colaboradores	1	Crear un programa de incentivos al personal	4	3

3,2 Sociedad y Consumidores							
3.2.1	Apoyo de la Comunidad	No aplica	No aplica		No aplica		
3.2.2	Cumplimiento de Políticas Públicas	No aplica	No aplica		No aplica		
3.2.3	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	No aplica	No aplica		No aplica		
3.2.4	Salud y Seguridad del Consumidor	Contenido poco accesible para personas daltónicas o falta de lenguaje inclusivo	Aversión del usuario a hacer uso de la plataforma o consumo de su contenido	2	Realizar auditorías de accesibilidad de contenido	5	3
3.2.5	Etiquetado de productos y servicios	Confusión por mal etiquetado del contenido web	Mala experiencia del usuario o imposibilidad para encontrar la información	2	Realizar auditorías de metadatos de los recursos del portal	5	3
3.2.6	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad	La información compartida no es verídica o esta desactualizada	Pérdida de credibilidad en la plataforma y en la empresa	1	Hacer énfasis en la actualización de las versiones del contenido	4	3
3.2.7	Privacidad del Consumidor	Se divulgan las informaciones privadas y sensibles de los usuarios	Posibles demandas o no uso de la plataforma	1	Establecer los términos y condiciones para el debido respeto a la privacidad	4	3
3,3 Derechos Humanos							

3.3.1	No Discriminación	No se establece un código de conductas apropiado incluyendo el punto de la discriminación	Irrespeto y descontento entre las partes provocan un ambiente hostil	1	Desarrollo e implementación de un manual de conducta y ética que rechace por completo la discriminación	4	3
3.3.2	Trabajo de acuerdo a la edad	Hay menores de edad laborando en el proyecto como estudiantes de escuelas que realicen pasantías en la empresa	No se cumplen las normas locales e internacionales, posible paro del proyecto	1	Aplicar controles a los procesos de reclutamiento o voluntariado con revisiones recurrentes	4	3
3.3.3	Trabajo Voluntario	No aplica	No aplica		No aplica		

3,4 Comportamiento Ético

3.4.1	Prácticas de Adquisiciones	Se hacen compras a terceros que no han sido debidamente evaluados ni calificados	Potenciales sobrecostos y falta de calidad en los recursos adquiridos	1	Hacer licitaciones abiertas y transparentes	5	4
3.4.2	Anti-corrupción	Se aceptan sobornos para favorecer una compra	Injusticia, potenciales sobrecostos y falta de calidad en los recursos adquiridos	1	Apego a la ética laboral a través de cursos, incluirla dentro de su cultura organizacional	5	4
3.4.3	Competencia Leal	La empresa ejecutora difama a su competencia para obtener más clientes	Publicidad ilícita, violación a las normas, percepción negativa de parte de la sociedad	1	Apego a la ética laboral a través de cursos, incluirla dentro de su cultura organizacional	5	4

**Promedio
de las
Personas**

1,4

4,3

2,9

4 Impactos al Planeta (Ambientales)							
4,1 Transporte							
4.1.1	Adquisiciones Locales	No aplica	No aplica		No aplica		
4.1.2	Comunicación Digital	No aplica	No aplica		No aplica		
4.1.3	Viajes y Desplazamientos	No aplica	No aplica		No aplica		
4.1.4	Logística	No aplica	No aplica		No aplica		
4,2 Energía							
4.2.1	Consumo de Energía	Las instalaciones no cuentan con bombillos led o equipos de consumo energético eficiente	Ineficiente consumo energético	1	Establecer políticas internas que favorezcan a aquellos proveedores que cuenten con infraestructura de ahorro energético	5	4
4.2.2	Emissiones CO2	No aplica	No aplica		No aplica		
4.2.3	Retorno de Energía Limpia	No aplica	No aplica		No aplica		
4.2.4	Energía Renovable	Las instalaciones no cuentan con ningún generador de energía renovable	Instalaciones sin autonomía energética	1	Establecer políticas internas que favorezcan a aquellos locales que cuenten con infraestructura	5	4

					que cuente con generadores de energía renovable o cierto grado de autonomía energética		
4,3	Tierra, Aire y Agua						
4.3.1	Diversidad Biológica	N/A Ubicados en zona urbana/ciudad					
4.3.2	Calidad del Aire y el Agua	Calidad de aire y agua deficiente debido a estar ubicados en la gran urbe	Tos, resequedad al respirar, dolor de estómago entre los síntomas por consumo de aire y agua de mala calidad	2	Advertir a los colaboradores de los riesgos ambientales y recomendar prácticas como el no consumo de agua directo del tubo/grifo	3	1
4.3.3	Consumo de Agua	No se cuenta con agua potable en los grifos	Incremento en costos por compra de botellas con agua potable	1	Establecer políticas que favorezcan al proveedor de instalaciones con agua potable o proveedores de agua potable embotellada con prácticas sustentables	3	2
4.3.4	Desplazamiento del Agua Sanitaria	No se cuenta con plantas de tratamiento de aguas	Contaminación de ríos y afluentes	1	Establecer políticas de contratación de infraestructura de aquellos que cuenten con plantas de tratamiento de aguas residuales	3	2

4,4 Consumo							
4.4.1	Reciclaje y Reutilización	Se carecen de procesos/políticas de reciclaje/reutilización	No aprovechamiento de desechos como insumos para otros procesos industriales	1	Establecer políticas que favorezcan al proveedor cuyas instalaciones cuenten con políticas de reciclaje y reutilización.	5	4
4.4.2	Disposición	No se cuenta con basureros o zonas de reciclaje	Alta posibilidad de desecho de basura directamente a la calle, inodoros o al basurero sin ser clasificados para su aprovechamiento	1	Establecer políticas que favorezcan al proveedor cuyas instalaciones cuenten con basureros y rotulación de desechos para reciclaje y reutilización.	5	4
4.4.3	Contaminación y Polución	No aplica	No aplica		No aplica		
4.4.4	Generación de Residuos	Alto consumo de rotafolios, papel, lapiceros, lápices y otros insumos de oficina	Falta de incentivos para la no utilización de materiales físicos, y usar en su lugar dispositivos digitales	2	Revisar el plan de incentivos y recursos para digitalizar todo lo posible para continuar con el resguardo de una política Paperless	5	3
Promedio del Planeta				1,3		4,3	3,0

5,1 Análisis del Caso de Negocio							
5.1.1	Modelado y Simulación	No aplica	No aplica		No aplica		
5.1.2	Valor Presente	Valor presente neto del flujo del negocio negativo	Proyecto no es rentable	2	Con el análisis del proyecto se pretende que el valor presente de las entradas de dinero sea menor al valor presente de las salidas de dinero.	5	3
5.1.3	Beneficios Financieros Directos	Inexistentes formas de medir o capitalizar el ROI en la plataforma	Proyecto no es rentable	2	Análisis económico y de costes sugiere una ganancia económica y social con aumento de credibilidad e imagen institucional.	5	3
5.1.4	Retorno sobre la Inversión	El portal genera un retorno de inversión negativo con respecto a la inversión realizada en el programa de Capacitación.	Proyecto no es rentable	2	Rendimiento positivo con respecto a la inversión y esfuerzo en el programa de partners	5	3
5.1.5	Relación Beneficio-Costo	Los esfuerzos generados por el departamento de Experiencia del Socio para concluir de manera éxitos con el proceso de gobernanza del portal no	Proyecto no es rentable	2	Emplear material 100% digital y aseguramiento de proveeduría de equipos y materiales de bajo consumo. Así como un reforzamiento	5	3

		resultan beneficiosos desde el punto de vista ambiental por el alto uso de energía de los computadores y luces, y una posible producción de residuos alimenticios o de material de oficina.			de prácticas amigables con el ambiente en cuanto a posibles residuos de cualquier tipo		
5.1.6	Tasa Interna de Retorno	El proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.	Proyecto no es rentable	2	TIR supera la tasa de rentabilidad libre de riesgo y el coste de oportunidad.	5	3

5,2 Agilidad del Negocio

5.2.1	Flexibilidad/Opcionalidad	VMware no cuenta con un valor agregado/innovador ambiental, sostenible y regenerativo en comparación con la competencia.	Salidas comerciales nulas para productos innovadores y sostenibles	3	Con la aplicación de buenas prácticas del PMI con enfoque de gestión regenerativa se dicta cursos de capacitación en virtud de los cambios de paradigmas de desarrollo de proyectos.	5	2
5.2.2	Flexibilidad del Negocio	VMware emplea una única plataforma y no la migra a mejores plataformas con	No existe cambio de paradigmas que produce fijación en empleo de los mismos	2	Se fomenta la revisión y actualización de plataformas y proveedores, que cuenten con mejores	5	3

		mejor rendimiento y perteneciente a empresas responsables ambientalmente	proveedores y plataformas		enfoques de sostenibilidad y eliminación de paradigmas socioambientales en la gestión y ejecución de proyectos.		
5,3	Estimulación Económica						
5.3.1	Impacto Económico Local	VMware centraliza sus productos y se adueña del mercado de manera que no permite colaboración de prestadores de servicios o productos.	No existe estimulación económica local en la implementación de los proyectos	3	VMware colabora con otras empresas del sector para formación de clústeres, tanto con empresas especializadas en temas específicos	5	2
5.3.2	Beneficios Indirectos	No existen cursos de capacitación en proyectos eco amigables y de prácticas innovadoras	Los proyectos públicos no contienen enfoques de sostenibilidad ni basados en innovación	2	Se procurará por parte de la gerencia que los empleados cuenten con cursos, seminarios y otras capacitaciones en temas innovadores y amigables con el ambiente en el área de tecnología.	5	3
			Promedio de Prosperidad	2,2		5,0	2,8
			Promedio General	1,7		4,5	2,8

Nota: La Tabla 6 muestra la relación de desarrollo sostenible con el proyecto y sus entregables, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

7.3. Relación del Proyecto con las dimensiones del Desarrollo Sostenible

El Desarrollo Sostenible tiene dimensiones que se relacionan con el proyecto de acuerdo con la información que se brinda en la tabla 38:

Tabla 38: Dimensiones del desarrollo Regenerativo vinculadas al proyecto.

Dimensiones del Desarrollo Regenerativo	Relación con Proyecto
Ambiental	La búsqueda de proveedores que posean las mismas practicas eco amigables y de digitalización de la información para la gestión de sus proyectos.
Social	La digitalización de plataformas y conocimiento en el manejo de contenidos puede ser de ayuda para la gestión de gobiernos locales y ONGs
Económico	Desde la perspectiva económica, se toma en cuenta el compromiso que se brinda en VMware con el desarrollo nacional es mediante la formación de profesionales y la colaboración con personal la búsqueda de soluciones a digitales a procesos de que impliquen manejo de datos, información o documentos físicos. Lo cual permita un error de recursos económicos futuros y un redireccionamiento de los recursos sobrantes económicos a otras necesidades de la localidad.
Espiritual	Permite el manejo y la difusión de contenido de ayuda de formas eficientes y facilitadas a la localidad
Cultural	Permite el manejo y la difusión de contenido de ayuda de formas eficientes y facilitadas a la localidad
Política	Fomenta la inclusión de la diversidad y personas con discapacidad y grupos de minorías en todas las áreas productivas, al digitalizar y facilitar el trabajo remoto y el manejo de toda la información generada por medio de virtualización y organización de datos y políticas para mantenerlos actualizados. Esto ayuda a su vez a crear personas con mayor alcance en su liderazgo y aportes a la comunidad local y global.

Nota: La Tabla 7 evidencia el aporte del proyecto con las dimensiones del desarrollo sostenible. Autoría propia.

ANEXOS

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

**ACTA DE LA PROPUESTA DE
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

Álvaro Méndez Madriz

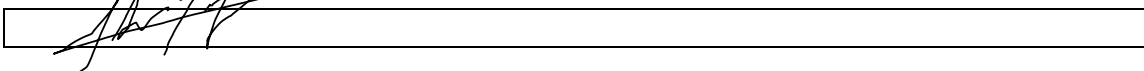
2. Nombre del PFG

Diseño de un Plan de Gestión de Proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect*, para la empresa VMware Costa Rica Ltda.

3. Área temática del sector o actividad

Tecnología/*Software*


4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

Fabio Muñoz Jiménez

6. Firma de la persona docente

<p>FABIO EDUARDO MUÑOZ JIMENEZ (FIRMA)</p>	 <p>Firmado digitalmente por FABIO EDUARDO MUÑOZ JIMENEZ (FIRMA) Fecha: 2022.09.22 17:09:12 -06'00'</p>
---	--

7. Fecha de la aprobación del Acta:

18 de Julio de 2022

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

Setiembre 2022

Junio 2023

9. Pregunta de investigación

¿Qué elementos deben tomarse en consideración para el Diseño de un Plan de Gestión de Proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect*, para la empresa VMware Costa Rica Ltda.?

10. Hipótesis de investigación

Es posible diseñar e implementar un plan de gestión de proyectos que permita la adecuada gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect*, para la empresa VMware Costa Rica Ltda.

11. Objetivo general

Definir un plan para la puesta en ejecución de los procesos de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect*, para la empresa VMware Costa Rica Ltda.

12. Objetivos específicos

1. Desarrollar un plan de gestión del alcance para describir cómo el alcance del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect* será definido, estructurado, validado y controlado.
2. Elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la culminación del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect* en el plazo que se establezca.
3. Establecer un plan de gestión de la calidad para cumplir con los requisitos de calidad establecidos del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect* y del producto final.

4. Definir un plan de gestión de los recursos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect*.
5. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que las necesidades de información del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect* y de los interesados se cumplan.
6. Realizar un plan de gestión de riesgos para administrar oportuna y eficientemente los riesgos durante la ejecución del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect*.
7. Definir un plan de gestión de los interesados para desarrollar estrategias de administración adecuadas para lograr una participación eficaz de los interesados.

13. Justificación del PFG

Hoy en día se ha hecho imperativo que las empresas de toda industria inviertan en sus plataformas web, pero aún con mucha más razón las empresas de *software*, para atender de cara a sus usuarios de primera mano y en todo momento sus necesidades de información y soporte a sus negocios.

Y tan importante como contar con una plataforma que permita esta clase de interacción con los usuarios, es el contar con información que sea a la medida y a su vez, que ofrezca una gama de posibilidades que han de ser de su interés futuro basado en sus perfiles y necesidades únicas.

Estas necesidades de información y de *softwares* (programas) que permitan el consumo de dicha información deben ofrecer una propuesta única de valor para el usuario. En el caso de *Partner Connect portal*, una interfaz amigable para con el usuario es clave, que le permita inscribirse e incorporarse como un *Partner* (socio de negocio) a VMware, eliminando limitaciones de suscripción a la plataforma y el programa para *Partners*.

Esto implica contar con opciones para visualizar los incrementos en la productividad para su negocio, y cálculos sobre el retorno de la inversión en tiempo real para la cuenta de la compañía a la que pertenece en *dashboards* dentro de la plataforma; sin dejar de lado una amplia gama opciones para el aprendizaje y sus respectivas certificaciones, información sobre soluciones y productos, todo acorde a sus necesidades específicas y perfil.

Dicho lo anterior es que se hace evidente toda una estructura de datos y elementos detrás de esta plataforma llamada *Partner Connect portal*, que ha de ser administrada y gestionada de una forma eficaz.

Esta gestión de los recursos del portal es lo que se conoce como los procesos de Gobernanza del portal web *Partner Connect*. Este proceso de Gobernanza de los recursos del portal es el que demanda una gestión de fondo que permita la actualización de los recursos de la mano con los dueños y creadores del contenido con el cual la plataforma se alimenta y se comunica y distribuye a sus usuarios.

Este proceso de Gobernanza ha de permitir la administración, actualización, dar de baja y mejorar los recursos de la plataforma. Sin embargo, la gobernanza no solo se limita a la información sino a la forma en que se despliega, diseña y se expresa por medio de gráficas, audiovisuales, documentos y la ideación de las formas más adecuadas de acomodar y mostrar el contenido para que sea fácil de encontrar, fácil de consumir y de entender, que se llamativo; y que a su vez, de ser posible, permita la autogestión del usuario sobre las posibles dudas, problemas o errores que puedan ocurrir durante el proceso de consumo de la información, y que puedan ser auto-solucionables por medio de materiales de soporte como artículos, chats y foros dentro de la misma plataforma.

Todo el proceso de gobernanza del contenido del portal, ha de ir enfocado en la preservación de la consistencia en la calidad del contenido; entendiéndose que la satisfacción del usuario gira alrededor de un entorno en el que interactúa y que se encuentra con un orden lógico, actualizado, intuitivo, fácil de consumir y entender para su desarrollo de habilidades y conocimiento, con una facilidad y promoción de generación *engagement* y transaccionalidad económica, y una navegación a lo largo y ancho del portal por entre los distintos medios de información del sitio.

Por lo que se hace imperante el diseño de un Plan de Gestión de Proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect*, para la empresa VMware Costa Rica Ltda. Y a su vez satisfacer y funcionar como un medio para lograr alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

A su vez se persigue que el alcance cumpla con las necesidades de los principales interesados, satisfaga los requerimientos de calidad, y ofrezca una metodología acorde para el control y seguimiento de los cambios que se puedan generar.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

Proyecto final de graduación		
Diseño de un Plan de Gestión de Proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> , para la empresa VMware Costa Rica Ltda.		
Nivel	Código EDT	Nombre
1	1	Proyecto final de graduación
1	1.1	Seminario de graduación
1	1.1.1	Anexos
1	1.1.1.1	EDT del PFG
1	1.1.1.2	Cronograma del PFG
1	1.1.2	Entregables
1	1.1.2.1	Chárter y EDT
1	1.1.2.2	Introducción y cronograma
1	1.1.2.3	Marco teórico
1	1.1.2.4	Marco metodológico
1	1.1.2.5	Resumen ejecutivo y bibliografía
1	1.1.2.6	Documentos integrados
1	1.1.2.7	Chárter firmado
1	1.1.3	Aprobación SG

1	1.2	Tutoría de desarrollo
1	1.2.1	Tutor
1	1.2.1.1	Asignación
1	1.2.1.2	Comunicación
1	1.2.2	Desarrollo
1	1.2.2.1	Ajustes a trabajos del PFG del SG
1	1.2.2.2.	Avances
1	1.2.2.2.1	Plan de Gestión del Alcance
1	1.2.2.2.2	Plan de Gestión del Cronograma
1	1.2.2.2.3	Plan de Gestión de los Recursos
1	1.2.2.2.4	Plan de Gestión de la Calidad
1	1.2.2.2.5	Plan de Gestión de los Interesados
1	1.2.2.2.6	Plan de Gestión de las Comunicaciones
1	1.2.2.2.7	Plan de Gestión de los Riesgos
1	1.3	Lectores
1	1.3.1	Solicitud de asignación
1	1.3.1.1	Asignación
1	1.3.1.2	Comunicado de asignación
1	1.3.1.3	Envío de PFG a lectores
1	1.3.2	Trabajo de lectores
1	1.3.2.1	Lector 1
1	1.3.2.1.1	Revisión PFG
1	1.3.2.1.2	Envío de informe de lectura

1	1.3.2.2	Lector 2
1	1.3.2.2.1	Revisión PFG
1	1.3.2.2.2	Envío de informe de lectura
1	1.4	Tutorías de ajuste
1	1.4.1	Informe de revisión y corrección a lectores
1	1.4.2	PFG corregido a lectores
1	1.4.3	Segunda revisión de lectores
1	1.5	Evaluación
1	1.5.1	Aprobación de lectores
1	1.5.2	Calificación de Tribunal Examinador

15. Presupuesto del PFG

La estimación de este presupuesto incluye los gastos por honorarios por hora profesional de los interesados, impresiones del documento, capacitaciones para la implementación y puesta en marcha del plan de proyecto.	
Horas Analista de Negocio	9 196, 00
Horas Gerente de Plataformas Digitales	36 784, 00
Licencias de <i>software</i>	0, 00
Total	\$45 980, 00

16. Supuestos de la planeación y elaboración del PFG

Se cuenta con apertura y voluntad para trabajar en conjunto y facilitar la información requerida.

Se cuenta con las herramientas adecuadas para elaborar el trabajo físico e intelectual de este proyecto

Se posee un acompañamiento oportuno de profesionales en la organización, expertos en el tema a tratar para desarrollar la temática.

Los recursos con que se cuentan son adecuados para desarrollar el plan de gestión del proyecto.

Se tiene acceso a varias fuentes de información para consultar.

Se cuenta con información actual, pertinente y suficiente para desarrollar el proyecto.

Se cuenta con información suficiente y detallada para elaborar el Plan de Gestión de Proyectos para la gobernanza de recursos digitales para el portal *Partner Connect*.

Una vez concluido el Seminario de Graduación se contará con el tiempo suficiente para iniciar el Proyecto Final de Graduación.

17. Restricciones del PFG

Se cuenta con un tiempo limitado de tres meses para terminar el Proyecto Final de Graduación.

Este trabajo se limitará únicamente al proceso de Gestión de los proyectos de gobernanza de los recursos del portal.

El cierre de las oficinas de la empresa VMware y de la Universidad para la Cooperación Internacional por motivos de feriados o eventos fortuitos.

Limitada disponibilidad de consulta de recursos en puestos medios y altos de la organización.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

La implementación del trabajo pueda verse en riesgo si la empresa cambia de proveedor web para el *hosting* del portal.

El cierre prolongado de las oficinas de la universidad o del trabajo podrían impactar negativamente el cronograma de entregables del proyecto.

Limitaciones propias de la tecnología contratada para el portal, que no permita innovaciones en el proceso de gobernanza, y que requieran de alguna intervención para su posible automatización.

Priorización de necesidades del negocio que requieran de la pausa del proyecto para atender temas que la alta dirección considere más importantes y urgentes para el bienestar del negocio.

19. Principales hitos del PFG

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Entrega del Chárter, EDT y bibliografía del Proyecto Final de Graduación (PFG).	29 de agosto 2022	2 de setiembre 2022
Entrega de la Introducción y del Cronograma del PFG.	5 de setiembre 2022	9 de setiembre 2022
Presentación del Marco Teórico del PFG.	12 de setiembre 2022	16 de setiembre 2022
Presentación del Marco Metodológico del PFG.	19 de setiembre 2022	23 de setiembre 2022
Entrega del Resumen Ejecutivo e integración del documento del PFG.	26 de setiembre 2022	30 de setiembre 2022
Desarrollo de los avances del PFG con guía del tutor.	3 de octubre 2022	2 de diciembre 2022
Revisión del Proyecto Final de Graduación por parte de los Lectores.	5 de diciembre 2022	9 de diciembre 2022
Aplicación de correcciones al PFG.	12 de diciembre 2022	16 de diciembre 2022
Realizar defensa del Proyecto Final de Graduación.	19 de diciembre 2022	26 de enero 2023

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

En el caso que se desarrolla en el proyecto, y como esta Acta trata del objetivo general del PFG “Diseño de un Plan de Gestión de Proyectos para la gobernanza de los recursos digitales del portal web *Partner Connect*, para la empresa VMware Costa Rica Ltda.”, se enunciará brevemente que portal web *Partner Connect* es un sitio en la red que está compuesto por páginas y contenido. Dicho contenido está relacionado al Program de Socios y a los distintos productos y servicios de la empresa VMware, y que no han sido gerenciados desde la última actualización del portal, que fue cuando migró de su predecesor *Partner Central*. Por lo que se ha resuelto en diseñar la gobernanza de los recursos (contenido) del portal, e implementación, para poder asegurar así la mejor experiencia del usuario en la plataforma digital mencionada, con información accesible, actualizada y pertinente.

Todo esto se logrará por medio de investigaciones a fuentes primarias y secundarias, haciendo uso de herramientas como entrevistas, machotes y métodos como la consulta a expertos, análisis de requisito, empleo de tecnología, y otros que se detallan en este documento, que ayudarán a determinar la mejor forma de establecer la gobernanza para el portal *Partner Connect*.

20.2 Marco conceptual básico

Listado de los conceptos básicos que se van a incluir en el documento.

- Portafolio: se componer de varios programas y/o proyectos que se encuentran alineados sobre un mismo eje estratégico.
- Programa: es el acumulado de proyectos relacionados que se gestionan en conjunto para conseguir beneficios que no se podrían alcanzar si se gestionan por separado.
- Proyecto: esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.
- Dirección de Proyectos: Aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto. Dominios de desempeño: Los dominios de desempeño de los proyectos están conformados por una serie de actividades que se relacionan entre sí, y que son de vital importancia para que se pueda efectuar la entrega del producto o resultados esperados del proyecto en cuestión.
- Proyectos predictivos: proyectos estructurados y poco flexibles.
- Proyectos adaptativos: proyectos que se ajustan a entornos cambiantes.
- Proyectos híbridos: contienen elementos de los proyectos predictivos para las partes conocidas y proyectos adaptativos para las partes con mayor grado de incertidumbre.
- Áreas del conocimiento de la administración del proyecto: son diez en total, y son: Gestión de la integración, del alcance, del cronograma, de los costos, de la calidad, de los recursos, de las comunicaciones, de los riesgos, de las adquisiciones y de los interesados del proyecto.
- Procesos en la administración de procesos: son un conjunto de acciones interrelacionadas entre sí, los cuales son los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre.

- Ciclo de vida de los proyectos: serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.
- Recurso/Asset: Documento o archive digital en formato de documento, PDF, imagen, video o cualquier otro, que sirva para delimitar u conjunto de datos o información.
- Sales Force.com/SFDC: Sistema de Manejo de Clientes. Es el sistema sobre el cual está programado y construido el portal *Partner Connect*.
- Librería: Librería de almacenamiento de recursos en Salesorce.com.
- PC-JIRA: Plataforma para enviar solicitudes cambios o mantenimiento de contenido para el portal *Partner Connect*, manejado por el departamento de Mercadeo Digital.
- Copia Web/Web Copy: Documento con toda la información, datos y enlaces de referencias externos que son necesarios para crear o actualizar contenido en el portal.
- SLA/Service-Learning Agreement: Son los tiempos pactados de respuesta que posee un equipo para resolver o caso o efectuar una acción.
- Componente/Component: una parte o elemento de una página digital en el portal.
- Restricción de audiencias/Audience Restriction: Reglas establecidas para restringir el acceso a datos o información en el portal web.
- Grupos Públicos/Public Group: Listas de usuarios creados en el portal para segmentar las audiencias.
- Componente Restringido o Limitado/Limited or Restricted Component: Parte o elemento de una página web a la cual se le asignado una regla de restricción de audiencias para limitar el acceso del usuario a ese elemento en particular.

21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
1. Desarrollar un plan de gestión del alcance para describir cómo el alcance del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web	Plan de gestión del alcance	Fuentes Primarias: documentación propia generada por el departamento o Fuentes secundarias: PMBOK®, Libro Director de Proyectos:	Analítico-sintético, inductivo - deductivo	Juicio de expertos Análisis de datos Reuniones, documentación disponible, entrevistas	Tiempo máximo para completar el objetivo estipulado en el cronograma. No hay información histórica relacionada a la

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
<i>Partner Connect</i> será definido, estructurado, validado y controlado.		Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento, e Información del curso Tópicos especiales en la AP I de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI.			elaboración de proyectos similares anteriores.
2. Elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la culminación del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> en el plazo que se establezca.	Plan de gestión del cronograma	Fuentes Primarias: documentación propia generada por el departamento Fuentes secundarias: PMBOK®, Libro Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento, e información del curso Tópicos especiales	Analítico-sintético, inductivo - deductivo	Juicio de expertos Análisis de datos Reuniones, documentación disponible, entrevistas	Tiempo máximo para completar el objetivo estipulado en el cronograma. No hay información histórica relacionada a la elaboración de proyectos similares anteriores.

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
		en la AP I de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI.			
3. Establecer un plan de gestión de la calidad para cumplir con los requisitos de calidad establecidos del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> y del producto final.	Plan de gestión de la calidad	Fuentes Primarias: documentación propia generada por el departamento Fuentes secundarias: PMBOK®, Libro Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento, información del curso Tópicos especiales en la AP I de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI.	Analítico-sintético, inductivo - deductivo	Juicio de expertos Análisis de datos Reuniones, documentación disponible, entrevistas	Tiempo máximo para completar el objetivo estipulado en el cronograma. No hay información histórica relacionada a la elaboración de proyectos similares anteriores.

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
4. Definir un plan de gestión de los recursos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> .	Plan de gestión de los recursos	Fuentes Primarias: documentación propia generada por el departamento Fuentes secundarias: PMBOK®, Libro Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento, e información del curso Tópicos especiales en la API de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI.	Analítico-sintético, inductivo - deductivo	Juicio de expertos Análisis de datos Reuniones, documentación disponible, entrevistas	Tiempo máximo para completar el objetivo estipulado en el cronograma. No hay información histórica relacionada a la elaboración de proyectos similares anteriores.
5. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que las necesidades de	Plan de gestión de las comunicaciones	Fuentes Primarias: documentación propia generada por el departamento Fuentes secundarias:	Analítico-sintético, inductivo - deductivo	Juicio de expertos Análisis de datos Reuniones, documentación disponible, entrevistas	Tiempo máximo para completar el objetivo estipulado en el cronograma.

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
información del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> y de los interesados se cumplan.		PMBOK®, Libro Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento, e información del curso Tópicos especiales en la AP I de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI.			No hay información histórica relacionada a la elaboración de proyectos similares anteriores.
6.Realizar un plan de gestión de riesgos para administrar oportuna y eficientemente los riesgos durante la ejecución del proyecto de gobernanza de los recursos digitales del portal web <i>Partner Connect</i> .	Plan de gestión de los riesgos	Fuentes Primarias: documentación propia generada por el departamento Fuentes secundarias: PMBOK®, Libro Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento, e		Juicio de expertos Análisis de datos Reuniones, documentación disponible, entrevistas	Tiempo máximo para completar el objetivo estipulado en el cronograma. No hay información histórica relacionada a la elaboración de proyectos similares anteriores.

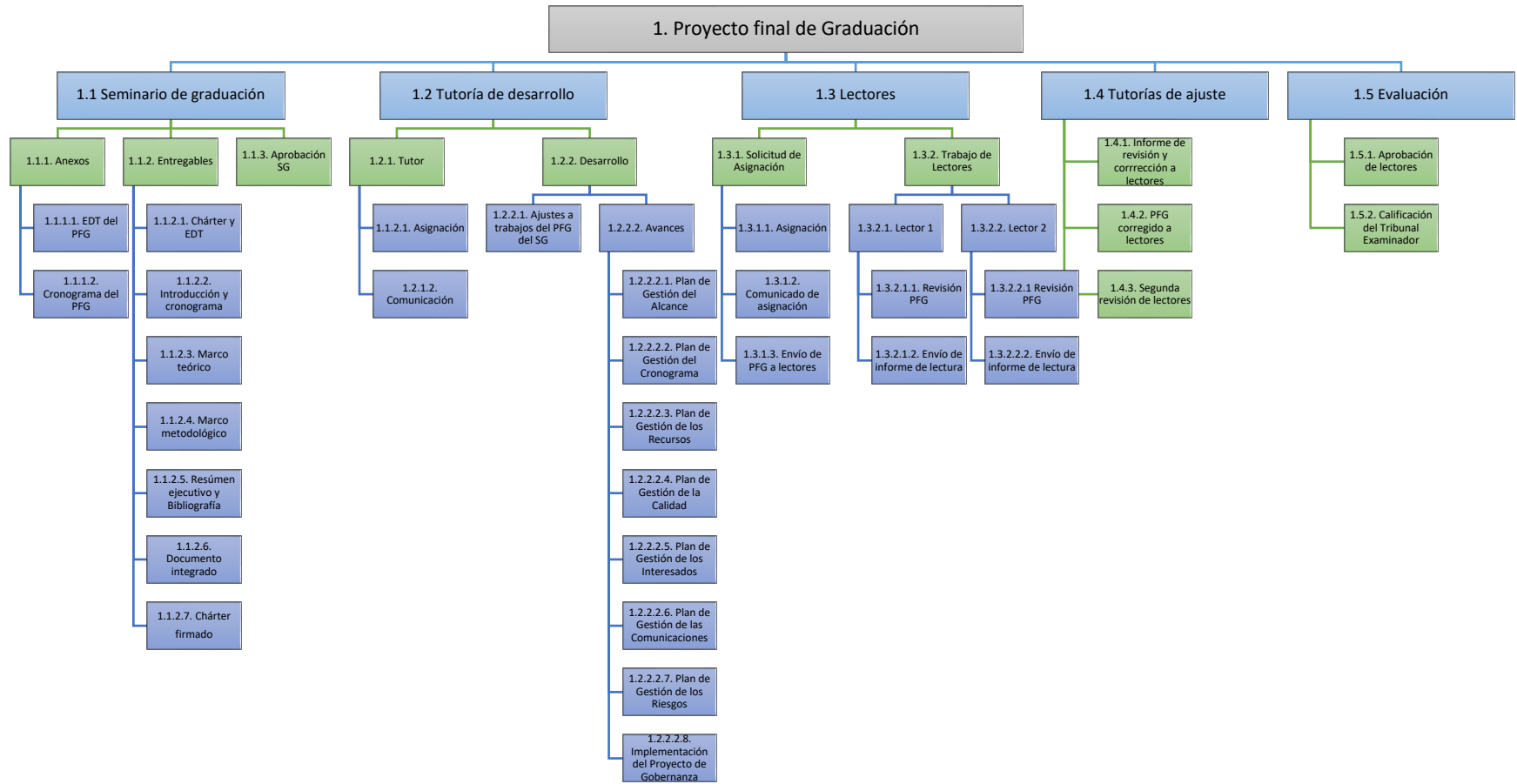
Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
		información del curso Tópicos especiales en la AP I de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI.			
7. Definir un plan de gestión de los interesados para desarrollar estrategias de administración adecuadas para lograr una participación eficaz de los interesados.	Plan de gestión de los interesados	Fuentes Primarias: documentación propia generada por el departamento Fuentes secundarias: PMBOK®, Libro Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento	Analítico-sintético, inductivo - deductivo	Juicio de expertos Análisis de datos Reuniones, documentación disponible, entrevistas	Tiempo máximo para completar el objetivo estipulado en el cronograma. No hay información histórica relacionada a la elaboración de proyectos similares anteriores.

22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

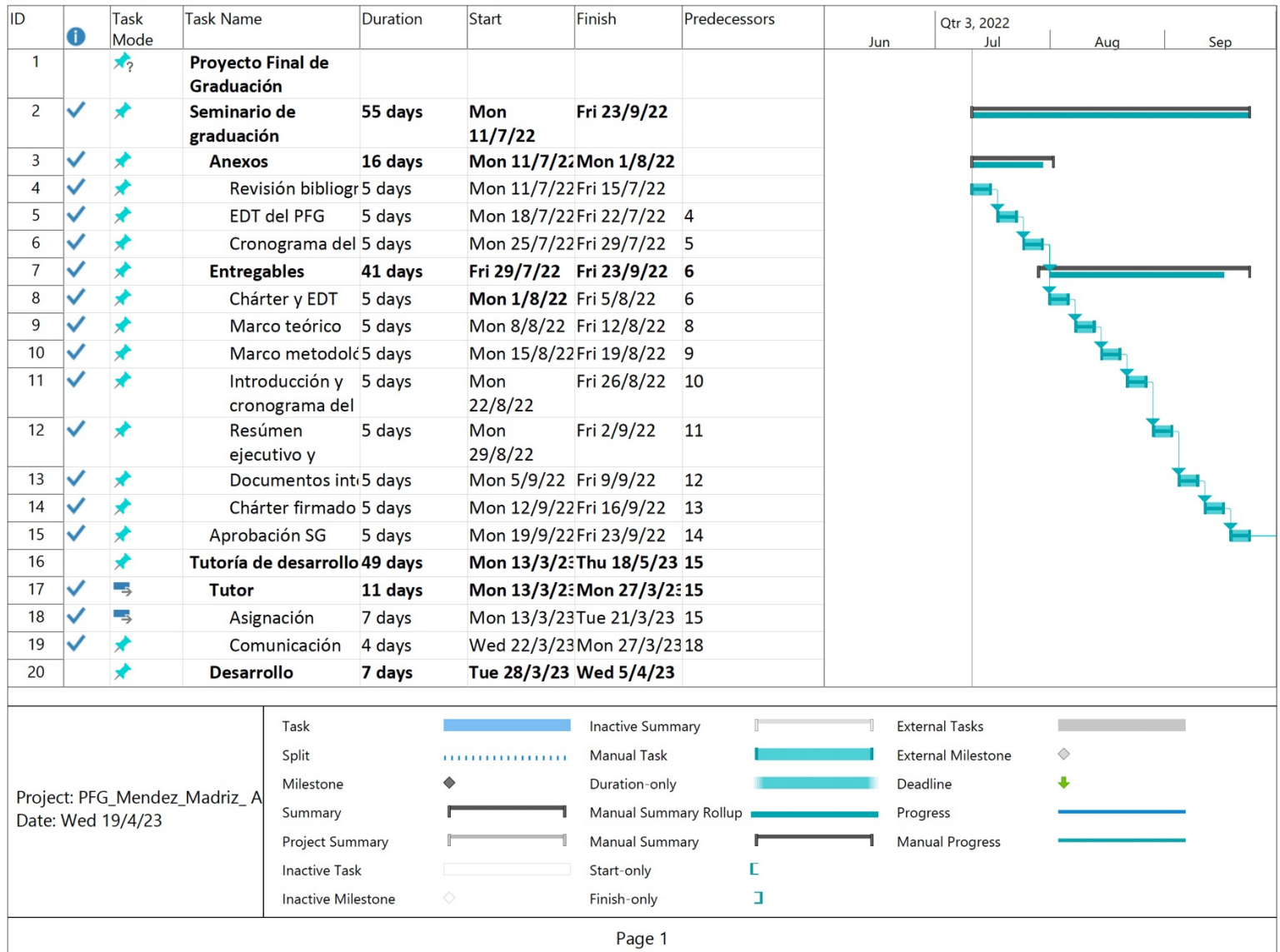
El presente trabajo de graduación se desarrolla dentro de un contexto de sostenibilidad ambiental. La empresa y todos los materiales y contenidos generados son digitales, virtualizados y *paperless*. La empresa tiene por política la no creación de contenido

que no sea digital, y sus actividades productivas están abastecidas por fuentes de energía renovables, y los residuos generados propios del día a día del aprovechamiento de otros recursos materiales por parte de su personal, son reciclados y reutilizados por la empresa, gracias a una cultura, infraestructura y procedimientos orientados al 100% en el tratamiento de los residuos. Lo que lo ha hecho ganador de la bandera azul en Costa Rica, premiación que sostiene hasta el día de hoy.

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Qtr 3, 2022			
							Jun	Jul	Aug	Sep
21		Ajustes a trabajos del	7 days	Tue 28/3/23	Wed 5/4/23	19				
22		Avances	20 days	Thu 6/4/23	Wed 3/5/23	21				
23		Plan de Gestión del Alcance	5 days	Thu 6/4/23	Wed 12/4/23	21				
24		Plan de Gestión del Cronograma	5 days	Thu 6/4/23	Wed 12/4/23	21				
25		Plan de Gestión de los Recursos	5 days	Thu 13/4/23	Wed 19/4/23	24				
26		Plan de Gestión de la Calidad	5 days	Thu 13/4/23	Wed 19/4/23	24				
27		Plan de Gestión de los	5 days	Thu 20/4/23	Wed 26/4/23	26				
28		Plan de Gestión de las	5 days	Thu 20/4/23	Wed 26/4/23	26				
29		Plan de Gestión de los Riesgos	5 days	Thu 27/4/23	Wed 3/5/23	28				
30		Lectores	11 days	Thu 4/5/23	Thu 18/5/23	29				
31		Solicitud de asignación	11 days	Thu 4/5/23	Thu 18/5/23	29				
32		Asignación	5 days	Thu 4/5/23	Wed 10/5/23	29				
33		Comunicación de asignación	5 days	Thu 11/5/23	Wed 17/5/23	32				
34		Envío de PFG a Lectores	1 day	Thu 18/5/23	Thu 18/5/23	33				
35		Trabajo de lectores	42 days	Fri 19/5/23	Mon 17/7/23	34				

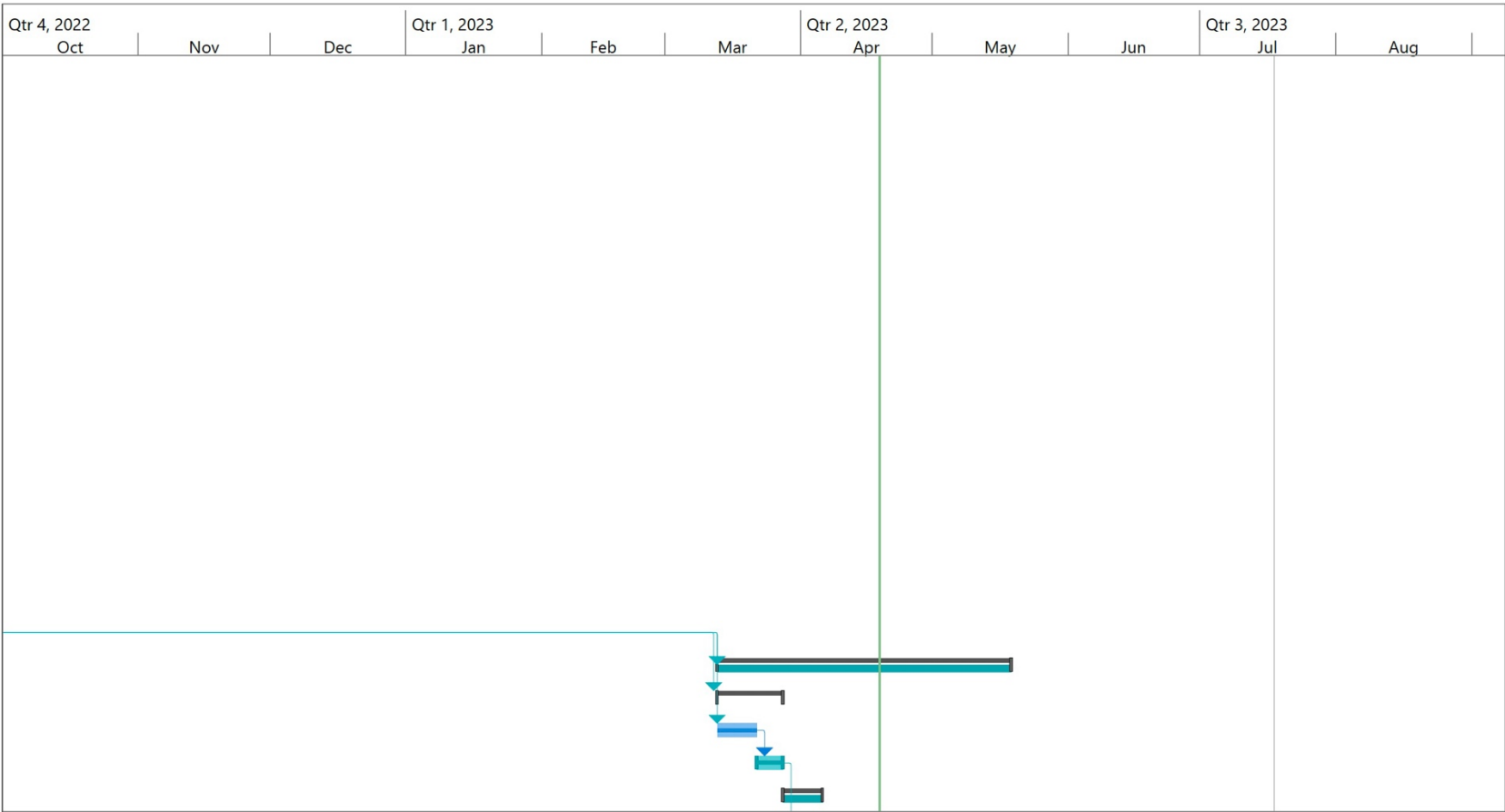
Project: PFG_Mendez_Madriz_A
Date: Wed 19/4/23

Task		Inactive Summary		External Tasks	
Split		Manual Task		External Milestone	
Milestone		Duration-only		Deadline	
Summary		Manual Summary Rollup		Progress	
Project Summary		Manual Summary		Manual Progress	
Inactive Task		Start-only			
Inactive Milestone		Finish-only			

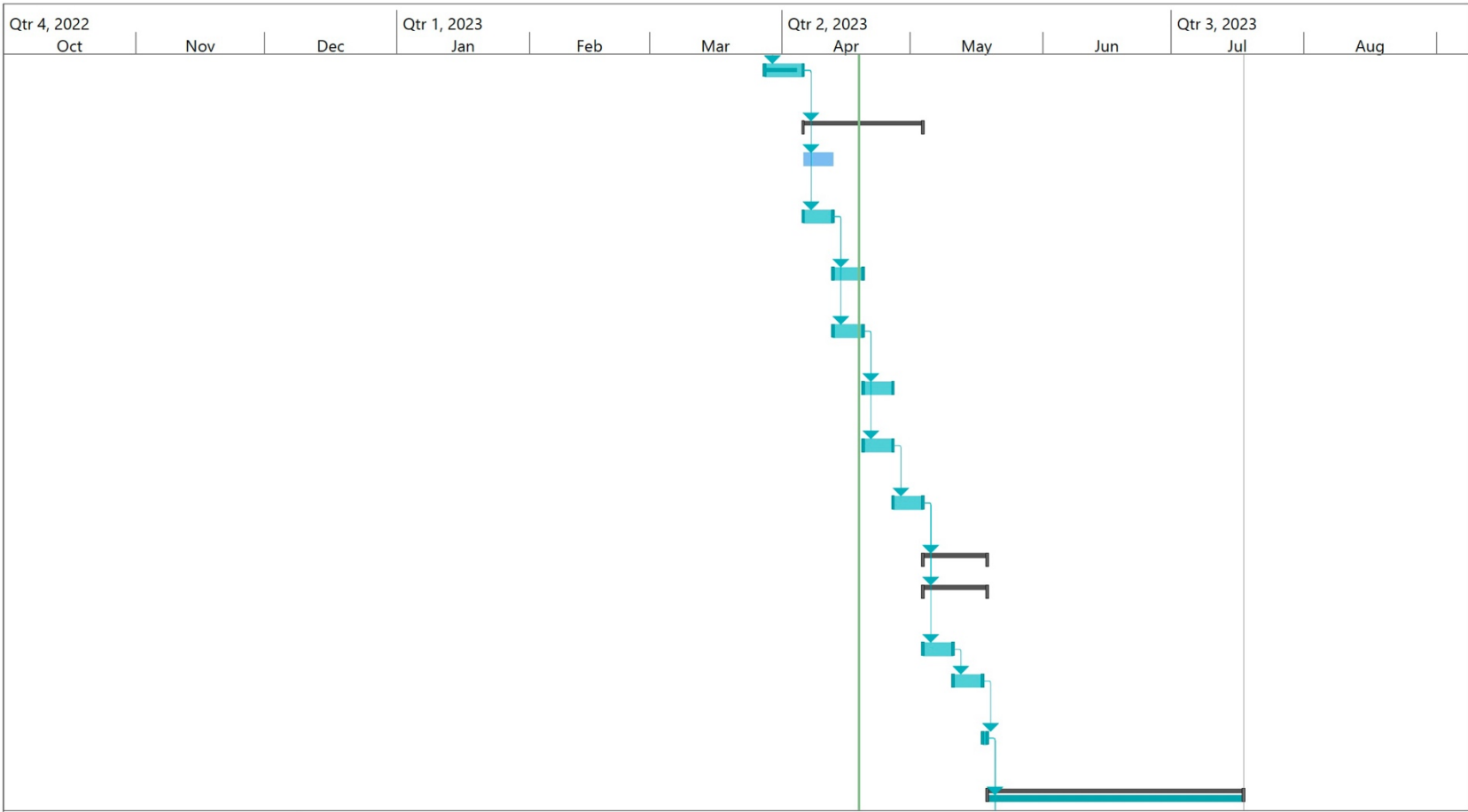
ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Qtr 3, 2022			
							Jun	Jul	Aug	Sep
36		Lector 1	8 days	Fri 19/5/23	Tue 30/5/23	34				
37		Revisión PFG	7 days	Fri 19/5/23	Mon 29/5/23	34				
38		Envío de informe de	1 day	Tue 30/5/23	Tue 30/5/23	37				
39		Lector 2	42 days	Fri 19/5/23	Mon 17/7/23	34				
40		Revisión PFG	7 days	Fri 19/5/23	Mon 29/5/23	34				
41		Envío de informe de	1 day	Tue 30/5/23	Tue 30/5/23	40				
42		Tutorías de ajuste	21 days	Wed 31/5/23	Wed 28/6/23	41				
43		Informe de revisión y	7 days	Wed 31/5/23	Thu 8/6/23	41				
44		PFG corregido a lectores	7 days	Fri 9/6/23	Mon 19/6/23	43				
45		Segunda revisión de	7 days	Tue 20/6/23	Wed 28/6/23	44				
46		Evaluación	13 days	Thu 29/6/23	Mon 17/7/23	45				
47		Aprobación de lectores	6 days	Thu 29/6/23	Thu 6/7/23	45				
48		Calificación del Tribunal	1 day	Fri 7/7/23	Fri 7/7/23	47				

Project: PFG_Mendez_Madriz_A Date: Wed 19/4/23	Task		Inactive Summary		External Tasks	
	Split		Manual Task		External Milestone	
	Milestone		Duration-only		Deadline	
	Summary		Manual Summary Rollup		Progress	
	Project Summary		Manual Summary		Manual Progress	
	Inactive Task		Start-only			
	Inactive Milestone		Finish-only			

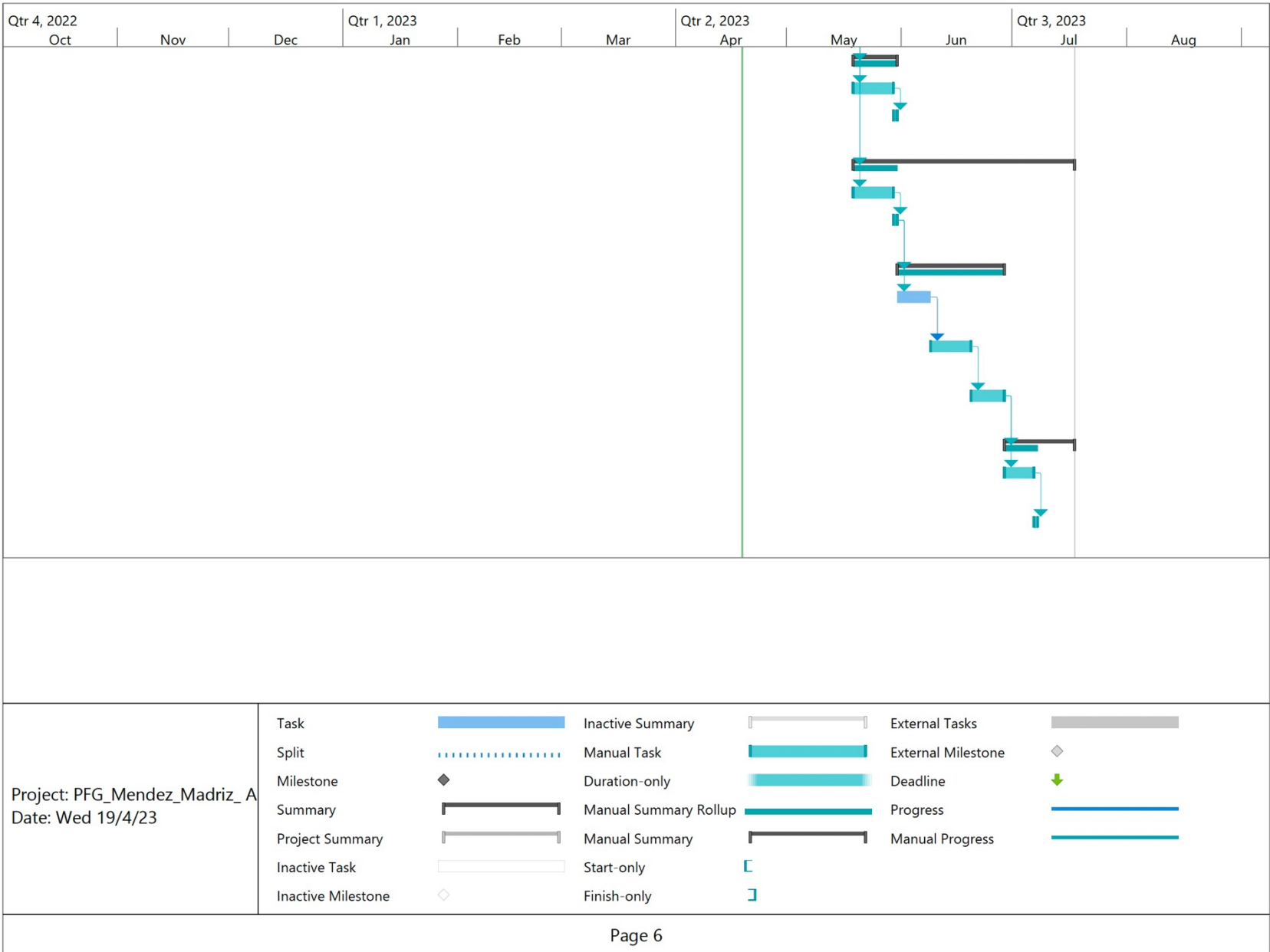
Page 3



Project: PFG_Mendez_Madriz_A Date: Wed 19/4/23	Task		Inactive Summary		External Tasks	
	Split		Manual Task		External Milestone	
	Milestone		Duration-only		Deadline	
	Summary		Manual Summary Rollup		Progress	
	Project Summary		Manual Summary		Manual Progress	
	Inactive Task		Start-only			
	Inactive Milestone		Finish-only			



Project: PFG_Mendez_Madriz_A Date: Wed 19/4/23	Task		Inactive Summary		External Tasks	
	Split		Manual Task		External Milestone	
	Milestone		Duration-only		Deadline	
	Summary		Manual Summary Rollup		Progress	
	Project Summary		Manual Summary		Manual Progress	
	Inactive Task		Start-only			
	Inactive Milestone		Finish-only			



Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Barrantes, R. (2002). Investigación un camino al conocimiento. Costa Rica: EUNED.

Información teórica sobre los tipos de metodologías de investigación.

Bisquerra, R. (2004). Metodología de la Investigación Educativa. España: Editorial La Muralla S.A.

Información teórica sobre la metodología de investigación.

CIO. Data Classification Policy (2022) Information Security Governance

Es la política de clasificación de datos acorde a la oficina de Información de la empresa.

DeMartini, H., Hershman, A., Levine, L., Sarig, T. Partner Journey Workbook (2021). Partner Experience, Strategy & Transformation

Portal *Partner Connect* y estado actual y future, proceso de inscripción y desarrollo del *partner*, y accesos de los *partners* a distintos tipos de contenido web y *assets* que posee el portal según su tipo, nivel y *Route-to-market*.

DeMartini, H., Levine, L., Mendez, A. (2021) Portal Functionality As Is and To Be. Partner Programs and Experience

Descripción del estado y funcionalidad actual y futuro del portal *Partner Connect*.

DeMartini, H., Levine, L., Méndez, A. (2022). PC Portal Governance Timeline 1H. Partner Programs and Experience

Bosquejo y línea de tiempo del proceso de gobernanza del portal *Partner Connect*.

DeMartini, H., Levine, L., Hershman, A. (2022) Voice of the Partner and Field

Feedback_Surveys and Interviews. Partner Experience, Strategy & Transformation

Encuesta sobre la percepción del *partner* sobre el programa y portal. Percepción de su relación y capacidad de interacción y transaccionalidad con VMware.

Eck, P. (2021) Guidelines for information sharing with Partners. Legal

Guía sobre las formas adecuadas de compartir información con los *Partners* (Socios de negocio) según el departamento Legal de VMware.

Fonseca M., Ramiro (2011). Marco Metodológico del Proyecto Final de Graduación.

Seminario de Graduación. Universidad para la Cooperación Internacional. San José.

Conceptos metodológicos varios para el marco metodológico.

Gil, P., Overman, D., Sharma, N. (2021) Partner-connect-content-migration-form[49366].

Partner Programs and Experience & Digital Marketing

Formulario para la captura de contenido de páginas web y todos sus *assets* y videos a migrar de una versión previa a una versión futura, acorde a las actualizaciones del portal *Partner Connect*.

Gil, P., Mendez, A., Overman, D., Rios, J., Zeober, L. (2021) *Partner Connect* Reporting Matrix

(With Comments 4th Edition) Digital Marketing, Business Operations & Partner

Programs and Experience

Matriz de atributos del portal *Partner Connect* y elementos a tomar en cuenta para su gobernanza e importancia para las métricas de este.

Green, K. (2021) Data Handling and Protection Standards. Information Security Governance

Estándares de manejo y protección de datos acorde a la oficina de Gobernanza de la Seguridad de la Información de la empresa VMware.

Hufenbach, F. (2019) *Partner Connect*-Brightcove-VideoForm. Digital Marketing

Formulario para la solicitud de inclusión de videos en el portal *Partner Connect* y requerimientos de *Meta Data* para *SEO* y gobernanza del recurso.

ISO25000.com Familia de normas ISO-IEC 25000 (SQuaRE - System and *Software* Quality

Requirements and Evaluation) Recuperado el 17 de julio de 2022 <https://iso25000.com>

Familia de normas ISO sobre la calidad de productos de *software* y datos. Es una guía de calidad internacional cuyo principal objetivo es el de guiar el desarrollo de los productos de *software*.

Jaén, Luis F. (2019). Fuentes de información para la investigación en archivística y bibliotecología. Costa Rica: Librería UCR

Información sobre la teoría de los tipos de fuentes de información.

Mendez, A. AssetUpload-FormFY23 (2022). Partner Programs and Experience

El *AssetUpload-Form* es un formulario diseñado para recabar toda la *Meta Data* de cada *asset*.

La *Meta Data* permite clasificar, etiquetar y asignar cada *asset* y darle una mayor exposición y seguimiento por cada búsqueda generada en el portal. Solo a través de la metada se le puede dar seguimiento en términos de gobernanza y sus trazos de utilización.

Mendez, A. (2022) JIRA New Form MockUp (2nd Edition). Partner Programs and Experience

Bosquejo del nuevo formulario a implementar de captación de requerimientos para actualizaciones de contenido y creación de páginas en el portal *Partner Connect*.

Mendez, A. New Page Template-PC (2021). Partner Programs and Experience

Modelo tipo formulario para la solicitud de creación de nuevas páginas en el portal *Partner Connect* y sus respectivos *assets*.

Mendez, A. (2022). SOP - Update *Partner Connect* Content (2nd Ed.) Partner Programs and Experience

Segunda versión del documento estandarizado de procesos para la actualización del contenido y páginas del portal *Partner Connect*.

Moeng, M. (2022). Partner Portal 2.0 Redesign (Support, Enablement, Marketing, Sales, Lifecycle, Access Management, Enrollment, Registration, Onboarding, Migration, Incentives) Partner Experience, Strategy & Transformation

Re-diseño del portal *Partner Connect* y requerimientos según el departamento de encargado de velar por la experiencia del *partner*, la estrategia de la experiencia del usuario y transformación del negocio.

Price, A. (2021). *Asset Management Policy (Information Security Policies & Standards)*.

VMware

El *Asset Management Policy* es importante para este Proyecto, ya que determina cuales son las regulaciones legales para administrar los *assets* de un portal. Establece las regulaciones de utilización y protección de datos sensibles de cada *asset* a nivel global establecido por VMware, de acuerdo a las regulaciones internacionales.

Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (6ta ed.)*. Project Management Institute.

Es una colección completa de procesos, prácticas recomendadas, terminologías, directrices y buenas prácticas aceptadas como estándares dentro de la gestión de proyectos. Es una guía que se empleará para el desarrollo adecuado del proyecto en cuestión.

PMBOK® 7: *Dominios de Desempeño del Proyecto*. (2021, agosto 24). QuizPM.
<https://blog.quizpm.com/PMBOK®-7-dominios-de-desempeno-del-proyecto>

Salguero, A. (8 de junio de 2022). *VMware Partner Connect Program Guide EN. Partner*

Connect portal. Recuperado el 17 de julio de 2022

<https://vmstarcommunity.force.com/partnerconnect/s/contentdocument/0692H000003sVq>

Q

Guía completa del programa *Partner Connect* que está dirigido para la comunidad total de *partners* a inscribirse en el portal para transaccionar, capacitarse e informarse sobre todo lo referente a su gestión, negocios, rendimiento y productos y servicios de *VMware*.

Vargas, R. (2022) SFDC Templates - PC Audit 04.20.2022. Partner Experience, Strategy & Transformation

Machotes de comunicados automatizados a enviar a los *internal stakeholders* para la auditoría y purga de *assets* en el portal *Partner Connect*.

VMware Source. Inclusive Terminology (Terminology and VMware-Words Matter. Building Inclusiveness for VMware Family, Customers and Partners) Recuperado el 17 de julio de 2022. <https://source.vmware.com/portal/pages/global-marketing/inclusive-terminology>

Regulación legal según las nuevas prácticas adoptadas en pro del beneficio de la diversidad y salvaguardo de los derechos humanos. Establece los lineamientos del vocabulario aceptado y no discriminatorio que debe contener cada uno de los *assets* y elementos de contenido de información o datos en el portal *Partner Connect*.

Anexo 5: Otros