

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

GUÍA METODOLÓGICA PARA GESTIONAR PROYECTOS EN EL ÁREA DE
CRÉDITO Y COBRANZAS EN EMPRESAS MULTINACIONALES

JULIA CASAFONT VILLALOBOS

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Abril 2017

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Oswaldo Martinez
PROFESOR TUTOR

María del Pilar Rojas
LECTOR No.1

Luis Diego Argüello
LECTOR No.2

Julia Casafont Villalobos

SUSTENTANTE
DEDICATORIA

Este proyecto, así como la culminación de la maestría se lo dedico a mi esposo y a mis padres y a todas esas personas que a lo largo de mi vida me han impulsado a ser mejor profesional y aún más importante mejor persona y que además de ello han compartido de manera desinteresada sus experiencias y conocimientos.

AGRADECIMIENTOS

Aprender es una de mis mayores pasiones, por esta razón, el poder culminar la maestría en proyectos me llena de satisfacción y alegría.

Sin duda alguna, esta meta no la hubiera podido alcanzar sola y no me es posible finalizar esta etapa sin extender los siguientes agradecimientos:

- A mi esposo Juan Diego por siempre apoyarme de manera incondicional en todas las metas que me propongo, no siendo esta la excepción.
- A mis padres por apoyarme y motivarme a lo largo de mi vida y más que todo por sembrar en mi ese deseo continuo de aprender cosas nuevas.
- A los profesores a lo largo de la maestría por compartir sus conocimientos permitiéndonos ser mejores profesionales
- A los compañeros de maestría por enriquecer el aprendizaje por medio de sus aportes y experiencias. Y en especial a mi compañera Silvia Arias que me impulso a cursar la maestría y además por todas esas horas de estudio y trabajo que nos tocó compartir.

Finalmente, le agradezco a la vida por darme la oportunidad de vivir y disfrutar esta maravillosa experiencia.

INDICE

HOJA DE APROBACION	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE	vi
INDICE ILUSTRACIONES	viii
INDICE CUADROS	ix
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
INTRODUCCION	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problemática	3
1.3. Justificación del problema	4
1.4. Objetivo general	4
1.5. Objetivos específicos.....	5
MARCO TEORICO.....	6
1.1 Marco institucional.....	6
1.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	11
1.3 Guía metodológica para gestión de proyectos en C&C.....	18
1.4 Teoría de las 4 disciplinas para la ejecución	21
1.5 Teoría de las 5 escogencias para la productividad.....	24
MARCO METODOLOGICO	27
1.6 Fuentes de información	27
1.7 Métodos de Investigación.....	32
1.8 Herramientas.....	35
1.9 Supuestos y Restricciones	35
1.10 Entregables	37
DESARROLLO.....	38
4.1. Análisis de fortalezas y oportunidades en gestión de proyectos en departamentos de C&C	39

4.1.1	Análisis situacional de la función de C&C.....	40
4.2.	Procesos y procedimientos de la guía metodológica.....	43
4.2.1	Procesos de inicio.....	44
4.2.2	Procesos de planeación.....	47
1.2.3	Procesos de ejecución.....	58
1.2.4	Procesos de control y monitoreo.....	60
1.2.5	Procesos de cierre de fase o proyecto.....	64
4.3.	Herramientas para procesos y procedimientos.....	65
4.3.1	Procesos de inicio.....	65
4.3.2	Procesos de planeación.....	68
1.2.3	Procesos de ejecución.....	80
1.2.4	Proceso de control y monitoreo.....	87
1.2.5	Procesos de cierre de fase o proyecto.....	93
4.4.	Plan de implementación de la metodología.....	93
	CONCLUSIONES.....	96
	RECOMENDACIONES.....	97
	BIBLIOGRAFIA.....	97
	ANEXOS.....	100
	Anexo 1: ACTA DEL PFG.....	100
	Anexo 2: EDT.....	106
	Anexo 4: Formato de Chárter para aplicación de metodología.....	109
	Anexo 5: Matriz de Trazabilidad de los requerimientos de los proyectos.....	1
	Anexo 6: Machote de Cronograma.....	1

Figura 1: Áreas de aplicación de la guía metodológica. Fuente: La autora.....	6
Figura 2: Organigrama genérico de multinacional y departamento de C&C. Fuente: La autora.....	9
Figura 3: Respuestas a encuesta de profesionales sobre proyectos. Fuente: Kogon, Blakemore & Wood	12
Figura 4: Ciclo de vida del proyecto y principales entregables. Fuente: PMBoK ..	13
Figura 5: Categorías de grupos de procesos. Fuente: PMBoK	14
Figura 6: Procesos de iniciación. Fuente: PMBoK	15
Figura 7: Procesos de planeación. Fuente: PMBoK.....	15
Figura 8: Procesos de ejecución. Fuente: PMBoK.....	16
Figura 9: Procesos de monitoreo y control. Fuente: PMBoK.....	16
Figura 10: Procesos de cierre. Fuente: PMBoK	16
Figura 11: Diagrama de componentes esenciales de la guía metodológica. Fuente: La autora	19
Figura 12: Pilares para el desarrollo de la guía metodológica. Fuente: La autora.	20
Figura 13: Foco de disciplina de ejecución #1. Fuente: McChesney, Covey, & Huling	22
Figura 14: Características de un control de mando atractivo. Fuente: McChesney, Covey, & Huling.....	23
Figura 15: Aspectos clave para la renovación de la energía. Fuente: Kogon, Merrill & Rinee	26
Figura 16: Modelo y Componentes de C&C. Fuente: La autora.....	39
Figura 17: Procesos de gestión de proyectos. Fuente: La autora y PMBoK	44
Figura 18: Matriz de Poder e Interese. Fuente: PMBoK.....	68
Figura 19: Reglas clave del juego. Fuente: Project management for the unofficial project manager	82
Figura 20: Aspectos claves para comunicación exitosa. Fuente: (Berkun, 2008) .	85
Figura 21: Pilares del plan de implementación. Fuente: La autora.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes de información utilizadas en la elaboración del PFG.....	30
Tabla 2. Métodos de Investigación Utilizadas en el PFG	34
Tabla 3. Herramientas Utilizadas	35
Tabla 4. Supuestos y Restricciones	36
Tabla 5. Entregables	38
Tabla 6: Componentes para definición de actividades	50
Tabla 7: Tabla de requerimiento de recursos	52
Tabla 8: Elementos que debe contener un plan de comunicación	56
Tabla 9: Información mínima para registro de riesgos	57
Tabla 10: Elementos registro de riesgos	58
Tabla 11: Registro de interesados.....	67
Tabla 12: Matriz de trazabilidad de requerimientos.....	69
Tabla 13: Alcance del Proyecto.....	70
Tabla 14: Formato de EDT.....	71
Tabla 15: Formato para capturar las actividades	72
Tabla 16: Estrategias de respuestas a riesgos y/o oportunidades	79
Tabla 17: Matriz Multicriterio para elección de miembros de equipo.....	80
Tabla 18: Matriz de responsabilidades.....	83
Tabla 19: Control de cambios.....	88
Tabla 20: Formato de solicitud de cambio.....	88
Tabla 21: Formato para control de cronograma	90
Tabla 22: Formato de seguimiento de comunicaciones	91
Tabla 23: EDT del PFG para el seminario de graduación.	106

INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

- C&C: Crédito y Cobranzas
- DOW: Dow Jones es un Índice bursátil compuesto por las acciones más de significativas de todas las industrias excepto transporte y servicios públicos que cotizan en la bolsa de valores de Nueva York
- EDT: Estructura de desglose de trabajo
- PFG: Proyecto final de graduación
- PMBoK: Project Management Body of Knowledge
- PMI: Project Management Institute
- VP: vicepresidente

RESUMEN EJECUTIVO

La propuesta para desarrollar una guía metodológica de gestión de proyectos en el área de Crédito y Cobranzas (C&C) nació por varias razones. Por un lado, la experiencia de la autora en su gran mayoría se ha dado en finanzas, específicamente en el departamento de C&C en empresas multinacionales. En la misma línea, a raíz de dicha experiencia, se hizo evidente la existencia de un vacío en dicho departamento en lo que respecta a la gestión de proyectos. Si bien es cierto el principal objetivo del área no es la gestión de proyectos como tal, esto no la exime de contar con iniciativas de manera recurrente y continua.

El área de C&C es importante ya que es el departamento funcional que tiene por objetivo gestionar las cuentas por cobrar de la compañía, esto implica un rol vital para la generación de las ventas y a la vez ser el custodio del riesgo. La óptima gestión de C&C tiene impacto directo en el flujo de caja de cualquier empresa para hacer frente a la operativa diaria y asegurar el crecimiento y supervivencia de las compañías en cuestión.

La principal problemática que se detectó y dio origen al tema fue la falta de estructura y conocimiento en lo que respecta a la gestión de proyectos dentro del área funcional de C&C, lo que a su vez incrementaba las probabilidades de fracaso de las iniciativas y proyectos que se llevan a cabo en el área.

El principal propósito de desarrollar una guía metodológica fue generar beneficios tangibles al departamento de C&C y por ende a la empresa en la que el departamento reside. Algunos de los beneficios que se esperaba obtener era el brindar lineamientos sustentados en las mejores prácticas, incrementar las probabilidades de éxito de los proyectos, permitir mayor control de los proyectos que se estaban liderando, así como brindar herramientas de gerencia de proyectos a personas sin conocimiento o formación profesional en el área.

Los objetivos específicos fueron: realizar un análisis de cómo se gestionan los proyectos dentro del área de crédito y cobranzas en empresas multinacionales para poder identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad, desarrollar los procesos y procedimientos de la guía metodológica, para lograr una apropiada gestión de proyectos en este tipo de departamentos, elaborar las herramientas, según cada proceso y procedimiento de la guía que permitirán su aplicación y crear un plan de implementación de la metodología para lograr su óptima y efectiva aplicación

Para el desarrollo de este proyecto se hizo uso de fuentes primarias y secundarias y se aplicaron tres metodologías:

(1) el método exploratorio que se utiliza cuando los temas son poco estudiados, a pesar de que la gestión de proyectos cuenta con amplios estudios, su aplicación a

las áreas funcionales de C&C era un tema no explorado y por ende, poco estudiado.

- (2) el método descriptivo este se utilizó para especificar y detallar los rasgos y puntos que eran relevantes en lo que respecta a la gestión de proyectos dentro de C&C y
- (3) el explicativo para como su nombre lo indica, explica el problema planteado respecto a las deficiencias de gestión de proyectos dentro del departamento ante la falta de estructura y conocimiento en la materia.

Las principales conclusiones y recomendaciones resultado del desarrollo de la metodología fueron:

- (1) La ejecución de los proyectos en C&C carecen de formalidad y estructura, por ello la aplicación de una metodología va a incrementar las probabilidades de éxito.
- (2) El PMI por medio del PMBoK brinda lineamientos reconocidos en gestión de proyectos. Es por ello, por lo que la metodología se basa en dicho documento y sus principios.
- (3) El personal de C&C que lidera los proyectos no cuenta con conocimiento formal en el área y por ello se recomendó brindar un entrenamiento básico de ciertos conceptos clave para un mejor uso de la metodología y
- (4) Por el hecho de que la gestión de proyectos está en evolución continua se recomendó tener un enfoque de revisión y mejora continua de dicha metodología.

INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

Para poder entender de donde nace la idea de desarrollar una metodología de gestión de proyectos en el área de (C&C), es primordial entender la razón de existir de este departamento y su vital importancia para la supervivencia de cualquier compañía multinacional dedicada a la venta de productos o servicios. En este tipo de compañías, el departamento de C&C es un área funcional o de soporte al giro de negocio de la empresa y por lo tanto no es a lo que se dedica la misma, por ejemplo, Coca Cola Company, se dedica a vender bebidas, HP se dedica a vender computadoras e impresoras, para estas empresas, C&C brinda apoyo y soporte a la venta de estos productos. En otras palabras, se puede decir que estaría fuera del alcance, cualquier multinacional cuyo giro sea el financiero, como lo es por ejemplo una entidad bancaria dónde la razón de ser es justamente brindar crédito y cobrar y por lo tanto en este caso C&C deja de ser un área meramente funcional.

C&C es parte del departamento de finanzas y es una de las áreas fundamentales que existe en toda compañía multinacional de la era moderna. Dicha función, tiene como objetivo primordial brindar servicio y soporte a otros departamentos dentro de la organización, con un énfasis especial hacia los clientes externos. (Gomez, 2011).

El crédito y la capacidad de cobro tienen el poder de hacer crecer los negocios más allá de lo pensado, su gestión puede implicar el éxito o la bancarrota de una compañía. Su premisa se fundamenta en que se brinda crédito por que se cree que un evento se va a cobrar con certeza en el tiempo futuro. (Wells, 2004)

Para ilustrar de una mejor manera la importancia de la función de C&C, podemos decir que es el dueño y responsable de las cuentas por cobrar de cualquier

compañía en la que opere. Para brindar aún más claridad, basta con tomar como referencia algunos ejemplos de compañías multinacionales que forman parte del Dow Jones (DOW) y revisar sus cuentas por cobrar. Por ejemplo (a) 3M para el año 2016 tuvo ventas equivalentes a USD\$30B y sus cuentas por cobrar para el mismo periodo fueron de USD\$4.4B (16% de las ventas y 37% de sus activos corrientes) (Yahoo, 2017), (b) American Express reportó ventas por \$33B para el periodo 2016 y cuentas por cobrar por USD\$50B (su giro de negocio es brindar crédito) (Yahoo, 2017) y (c) Disney reportó ventas por USD\$56B y cuentas por cobrar de USD\$9B (16% de las ventas y 52% del total de activos corrientes). (Yahoo, 2017)

Después de revisar las figuras del párrafo anterior queda en evidencia que por el hecho de que C&C tiene a cargo la gestión de las cuentas por cobrar, el apropiado manejo de dicha área es vital para la supervivencia de cualquier compañía. La razón de ser es que la gestión de las cuentas por cobrar tiene implicaciones directas con el capital de trabajo y por ende un impacto también directo en el flujo de caja operativo. Una apropiada gestión, le va a permitir a la compañía operar día a día haciéndole frente a sus pasivos de corto plazo, así como permitirle continuar creciendo ya sea de manera orgánica por medio de inversión en innovación y desarrollo o por medio de adquisiciones haciendo uso de sus potenciales flujos de caja positivos, convirtiéndose de esta manera en pieza vital y motor de toda compañía.

Es importante también recalcar que por lo general C&C reporta a Tesorería o Contraloría y cuenta con expertos en el área de finanzas específicamente riesgo, crédito y cobranzas para gestionar sus operaciones, incluidos los proyectos e iniciativas que se desarrollan de manera recurrente a pesar de ser un área funcional.

En su mayoría, los proyectos e iniciativas del área de C&C están enfocados a: (1) optimizar la gestión de crédito mejorando sus procesos, políticas y procedimientos, esto, siempre teniendo en mente la premisa de generar ventas y al mismo tiempo mitigar el riesgo al máximo, haciendo el mejor uso posible de los

recursos y la tecnología y (2) optimizar la gestión de cobranzas mejorando también sus procesos, el manejo de portafolios, uso de recursos y tecnología entre otros.

1.2. Problemática

De acuerdo con lo comentado en los antecedentes se sabe que el departamento de C&C: (a) es de vital importancia para toda compañía, (b) su gestión es realizada por expertos en finanzas y (d) cuenta con iniciativas/proyectos de manera recurrente y (d) estos expertos son quienes también gestionan los proyectos e iniciativas. La problemática surge del punto “d”, ya que en términos generales la experiencia formal en gestión de proyectos es mínima o nula, como consecuencia, cada líder de proyecto o iniciativa ejecuta los mismos de manera empírica, sin estructura o metodología alguna, lo que además de generar frustración en muchas ocasiones resulta en el fracaso completo o parcial de las iniciativas, así como en el desperdicio de recursos valiosos.

Para poder entender mejor la magnitud del problema se debe hacer referencia a algunas estadísticas del PMI: (Kogon, Blakemore, & Wood, Project management for the unofficial project manager, 2015)

- Solamente 8% de las organizaciones se considera tienen un alto desempeño en gestión de proyectos.
- 45% de los proyectos exceden su tiempo sin conclusión alguna o son del todo cancelados.
- Sólo el 45% de los proyectos alcanza los objetivos esperados.
- Por cada USD\$100 invertidos en proyectos hay una pérdida no recuperable de US\$13.50.

1.3. Justificación del problema

Esta propuesta pretende brindar una metodología para la gestión de proyectos a ser implementada dentro y para áreas funcionales, específicamente el área de C&C haciendo uso de los lineamientos y mejores prácticas del PMBoK y el PMI aplicados a la realidad del departamento y los proyectos que se gestionan en el área. Los principales beneficios que se persiguen con el desarrollo de dicha metodología son los siguientes:

- Brindar lineamientos sustentados en las mejores prácticas para gestionar proyectos.
- Incrementar las probabilidades de éxito de los proyectos del área, lo que va a conllevar a obtener los objetivos inicialmente planteados y de la empresa como tal.
- Permitir un mayor control de los proyectos e iniciativas que se desarrollan al tener una estructura de trabajo que a su vez va a pasar a formar parte de los activos organizacionales de la empresa que los implemente.
- Los encargados de liderar los proyectos van a poder aplicar fundamentos del PMBoK a pesar de que sea posible que no cuenten con ninguna certificación o formación en el área de gestión de proyectos.

1.4. Objetivo general

- Diseñar una guía metodológica de gestión de proyectos en el área de Crédito y Cobranzas dentro de empresas multinacionales para ordenar y optimizar la gestión de los proyectos por medio de la aplicación de las mejores prácticas que establece la guía a través del PMBoK. (PMI, 2013)

1.5. Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de cómo se gestionan los proyectos dentro del área de crédito y cobranzas en empresas multinacionales para poder identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad.
2. Desarrollar los procesos y procedimientos de la guía metodológica, para lograr una apropiada gestión de proyectos en este tipo de departamentos.
3. Elaborar las herramientas, según cada proceso y procedimiento de la guía que permitirán su aplicación.
4. Crear un plan de implementación de la metodología para lograr su óptima y efectiva aplicación.

MARCO TEORICO

1.1 Marco institucional

El principal propósito de este proyecto es crear una guía metodológica para la gestión de proyectos en el área de C&C. Como se puede apreciar en la siguiente figura, se pretende que dicha guía sea genérica y aplicable a cualquier compañía multinacional dedicada a la venta de productos y servicios de consumo, quedando por fuera la aplicación de la misma a empresas cuyo giro de negocio sea el financiero como lo es en una entidad bancaria.

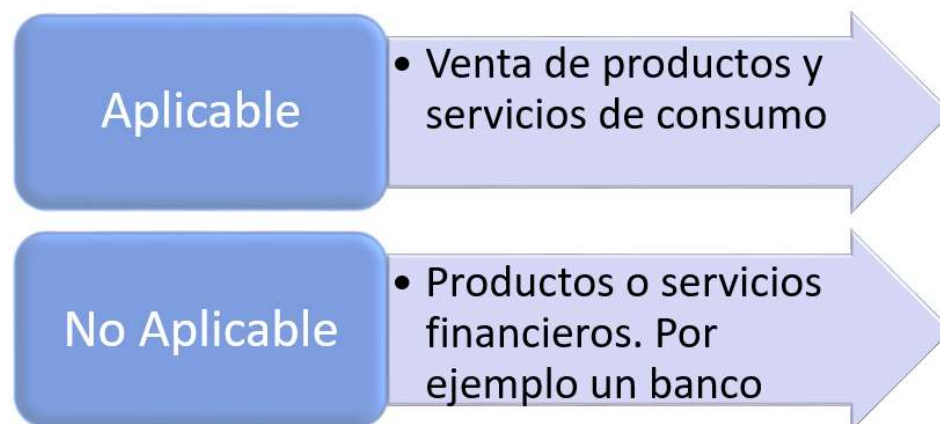


Figura 1: Áreas de aplicación de la guía metodológica. Fuente: La autora

Antecedentes de la Institución

La investigación se va a basar en la experiencia de la autora en el área de C&C en compañías multinacionales dedicadas a la venta de productos y servicios de consumo para crear una guía de aplicación genérica. En dichas empresas, C&C es un departamento global de soporte que ayuda a potencializar los ingresos, así como a gestionar de manera óptima el flujo de caja de las compañías. Claramente,

dado lo anterior, es evidente el valor que el área agrega a la empresa, ya que le permite ser saludable financieramente. Por esta razón, al ser un pilar financiero y clave para la supervivencia de este tipo de empresas, de manera indirecta, es posible afirmar que C&C brinda estabilidad a nivel de seguridad laboral y de abastecimiento de los productos y servicios que estas brindan. Claramente, va a darse un especial impacto en los lugares en el que cada una de las empresas en cuestión tenga operaciones y personal a cargo.

Para poner en contexto el impacto de este tipo de compañías se va a tomar como referencia Costa Rica, país dónde reside la autora. En este país, para noviembre del 2016 se estimaba que unas 10 empresas privadas generaban más de 44,400 empleos entre ellas multinacionales como Standard Fruit Company, Hewlett Packard Enterprise, HP Inc., Sykes, Amazon etc. Basta con ver estas simples cifras para poner en evidencia la importancia de estas compañías como motor económico del país, así como muestra clara de la transformación que ha presentado Costa Rica en su evolución productiva hacia un modelo de labores más especializadas de un mayor valor agregado. Muestra también de ello es que en el presente, los dispositivos médicos generados en industrias de manufactura avanzada representan aproximadamente el 4% del PIB siendo el principal producto de exportación del país en la actualidad. (Salazar, 2016).

Adicionalmente, cabe resaltar como en Costa Rica la apertura de centros de servicios, muchos de ellos especializados en el área financiera a cargo del área de C&C, a nivel regional y global continua en auge. De manera recurrente empresas multinacionales apuestan en Costa Rica para trasladar y gestionar dichas operaciones. (El Financiero, 2017)

Misión y visión

Sin importar el tipo de productos o servicios de consumo que brinden las empresas multinacionales que se están utilizando de referencia para el desarrollo de este proyecto, todos sus departamentos de C&C van a tener una misión y visión similares.

En términos generales de acuerdo con el conocimiento y experiencia de la autora la misión y visión de toda organización de C&C se puede resumir en:

- **Misión:** Por medio de sus valiosos colaboradores y la óptima aplicación de la tecnología, hacer posible la realización de las ventas de la empresa y su efectiva transformación en efectivo al mismo tiempo disminuyendo al máximo las pérdidas por incobrables.
- **Visión:** Ser líderes mundiales en la gestión de crédito y de cuentas por cobrar por medio de la mitigación del riesgo en conjunto con una permanente y robusta colaboración con los clientes externos e internos, todo ello a través del uso de tecnologías de avanzada y personal altamente capacitado.

Como ya se ha mencionado anteriormente, C&C es un área vital para la supervivencia de multinacionales dedicadas a la venta de productos y/o servicios de consumo. Adicionalmente, si a esto le sumamos, el crecimiento de esta área a nivel nacional en el caso de Costa Rica, es posible esperar que una guía metodológica para la gestión de proyectos en dicha área puede ser de gran utilidad desde varias aristas: (a) a nivel individual, las personas que laboran en el área van a poder expandir su experiencia y conocimientos más allá de lo financiero, obteniendo bases en el área de administración de proyectos, (b) a nivel empresa, se va a contar con personal más capacitado para la gestión de proyectos lo que a su vez va a permitir incrementar las probabilidades de éxito de las iniciativas que se llevan a cabo para el logro de los objetivos y las estrategias organizacionales lo que a su vez va a contribuir a la supervivencia y continuidad de la compañía y (c) a nivel

país la buena salud de dichas empresas va a brindar estabilidad económica y al mismo tiempo, el contar con personal especializado y capacitado va a continuar atrayendo otras empresas a invertir en el país para la gestión de sus operaciones de C&C.

Estructura organizativa

La estructura genérica organizacional de una multinacional, y como se encuentra ubicada dentro de ella el área de C&C que es el área para la que se va a elaborar la guía metodológica de gestión de proyectos, se puede apreciar en la figura a continuación.

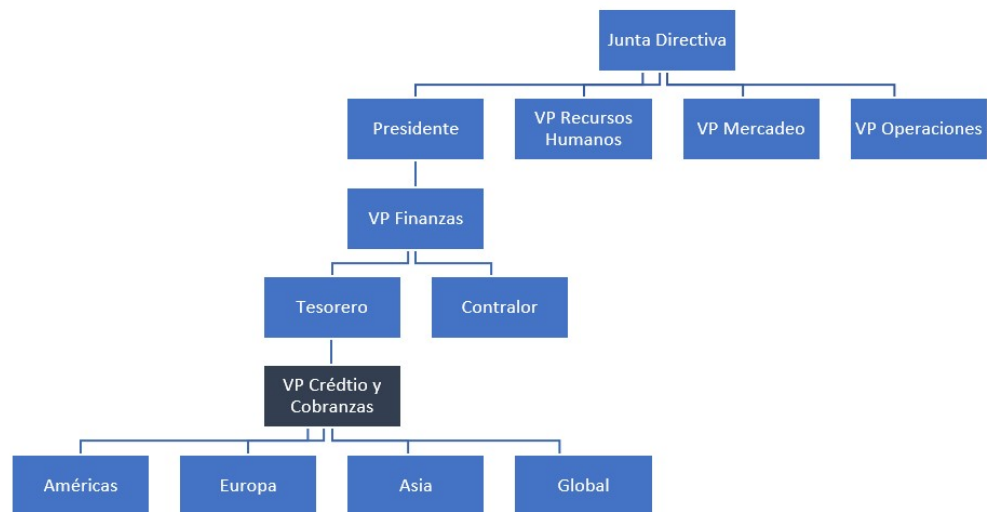


Figura 2: Organigrama genérico de multinacional y departamento de C&C. Fuente: La autora

En términos generales C&C se encuentra bajo la sombrilla de finanzas específicamente dentro del área de tesorería. Lo más frecuente es una organización centralizada que brinda soporte a todas las unidades de negocio con un vicepresidente (VP) encargado del área, la cual por lo general tiene sus funciones distribuidas de manera regional/continental con responsables específicos

dedicados al crédito y las cobranzas y un departamento global dedicado a la consultoría, procesos y sistemas del área de C&C.

Entre las principales ventajas de que C&C sea un área centralizada están: (a) mayor control: las decisiones son más consistentes a lo largo de la organización ya que se rigen bajo la misma autoridad y procesos, (b) menor necesidad de entrenamiento ya que se desarrollan habilidades esenciales de manera consistente dentro del área, (c) economías de escala y (d) uniformidad en la implementación de políticas y gestión de iniciativas y proyectos dentro del área. (Gahala, 2003)

Productos

Como ya se ha mencionado anteriormente en varias ocasiones, el objetivo es desarrollar una guía metodológica de carácter genérico que pueda ser de utilidad a multinacionales con las siguientes características:

- Empresas dedicadas a la venta de productos y servicios de consumo que pueden ir desde compañías dedicadas a la venta de bebidas, productos farmacéuticos y tecnología entre muchos otros como lo son Coca Cola Company, Pfizer, HP Inc., Dell etc.
- Compañías con un departamento centralizado de C&C para gestionar las cuentas por cobrar de la compañía.
- No aplica para entidades financieras cuyo giro financiero es el crédito y cobro.

1.2 Teoría de Administración de Proyectos

En los últimos tiempos la administración de proyectos ha evolucionado y se ha ido profesionalizando, la importancia de ello es que ha permitido ir organizando la materia en ideas, conocimiento y un vocabulario en común sobre gestión de proyectos. Para efectos del desarrollo de este trabajo se va a utilizar como principal referencia en la materia el PMBoK que es una guía reconocida de manera global como el estándar para la profesión de gestión de proyectos brindando normas, métodos, procesos y prácticas en la materia. (PMI, 2013)

Proyecto

Los proyectos son tareas o iniciativas de carácter temporal, con un inicio y un final que se realiza para producir un producto, servicio o resultado único. (PMI, 2013). Los mismos pueden variar en complejidad algunos ejemplos de proyectos pueden ser: la construcción de una casa, la implementación de una nueva tecnología y la revisión de un proceso que no está funcionando para mejorarlo etc.

En el área específica de C&C los proyectos tienden a estar orientadas a los siguientes temas:

- Acelerar el desempeño del negocio: por ejemplo, ¿cómo reducir el impacto de las disputas de los clientes que a su vez impacta los vencimientos de las cuentas por cobrar? o ¿cómo crear eficiencias en los procesos crediticios simplificando los procesos y políticas?
- Mantener controles efectivos: establecer modelos de trabajo efectivos con X o Y unidad de negocio para mejorar la operativa, mejorar el reporte y los controles existentes etc.
- Contar con una base de colaboradores comprometidos: desarrollando programas de mentores, creando planes de retención etc.

- Mejorar la eficiencia en términos de ejecución buscando mecanismos para automatizar los procesos más simples y operativos.

Como se puede apreciar en la siguiente figura, cuando se evalúan los resultados de encuestas realizadas por compañías consultoras a profesionales sobre cuánto tiempo se utiliza trabajando en proyectos, la definición de proyecto toma relevancia. Se dice que entre 60% a 80% de la vida profesional se utiliza en proyectos, sin embargo, cuando se les consulta sobre su rol, virtualmente ninguno dice ser gerente de proyecto, en la misma línea entre el 60% y el 80% dicen no haber estado expuestos a entrenamiento formal en la materia. (Kogon, Blakemore, & Wood, Project management for the unofficial project manager, 2015)

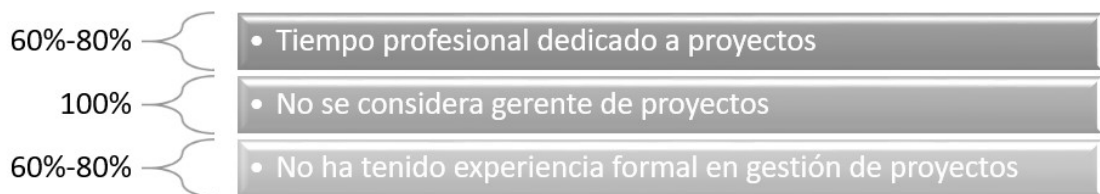


Figura 3: Respuestas a encuesta de profesionales sobre proyectos. Fuente: Kogon, Blakemore & Wood

Administración de Proyectos

Es posible afirmar que la administración de proyectos (AP) ha evolucionado de ser un conjunto de procesos optativo a ser una estructura metodológica obligatoria para la supervivencia de toda compañía y negocio. Incluyendo así en actividades diarias. Siendo el nuevo paradigma que hoy en día los negocios se gestionan en gran medida por proyectos. (Kerzner, 2014)

La administración o gestión de proyectos no es más que la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y actividades en la realización de los

proyectos para la obtención de requerimientos planteados. La AP se logra al aplicar de manera apropiada algunos de los 47 grupos de procesos los cuales se encuentran agrupados en 5 grupos y serán explicados más adelante. (PMI, 2013)

La AP puede ser considerada un trabajo, un rol o una actividad. Dependiendo de la estructura organizacional y los objetivos de cada compañía es posible que la gestión de proyectos sea considerada como algo informal o por el contrario un rol claramente definido y estructurado dentro de la operativa diaria. (Berkun, 2008)

Ciclo de vida de un proyecto

Todos los proyectos a pesar de que varían en tamaño y complejidad pueden ser mapeados en un ciclo de vida genérico que se puede apreciar en la siguiente figura. En la misma se destacan algunas de las principales salidas dependiendo la etapa del ciclo en el que se encuentra el proyecto. (PMI, 2013)



Figura 4: Ciclo de vida del proyecto y principales entregables. Fuente: PMBoK

Dentro de las organizaciones de C&C los proyectos tienen un ciclo de vida similar, la diferencia recae en el hecho de que esto ocurre de manera empírica e

intuitiva, a nivel de la organización no hay una estructura o metodología clara alrededor de los mismos.

Procesos en la Administración de Proyectos

Los procesos en administración de proyectos se refieren a una serie de acciones y/o actividades relacionadas para crear un resultado, producto o servicio específico. Cada proceso se diferencia por los insumos que utiliza, así como las herramientas y las salidas producto del proceso. Es importante considerar que los procesos que se apliquen van a variar de acuerdo con la naturaleza del proyecto que se está llevando a cabo.

Existen 47 procesos los cuales se agrupan en 5 categorías que se pueden apreciar en la siguiente figura y son también descritas a continuación. (PMI, 2013)

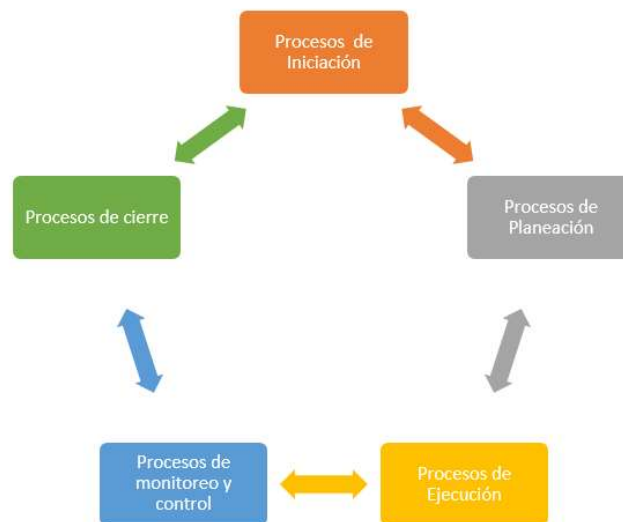


Figura 5: Categorías de grupos de procesos. Fuente: PMBoK

- **Procesos de iniciación:** Como su nombre lo dice son los procesos de inicio que sirven ya sea para definir un nuevo proyecto o una nueva fase con las autorizaciones del caso.



Figura 6: Procesos de iniciación. Fuente: PMBoK

- **Procesos de planeación:** A grandes rasgos en estos procesos se define el alcance del proyecto, los objetivos y el camino de acción para obtener los entregables deseados por medio de la planificación exhaustiva.



Figura 7: Procesos de planeación. Fuente: PMBoK

- **Procesos de ejecución:** Son aquellos que se usan para completar el trabajo y así satisfacer los requerimientos trazados previamente.



Figura 8: Procesos de ejecución. Fuente: PMBoK

- **Procesos de monitoreo y control:** Estos permiten revisar de manera recurrente el progreso y desempeño del proyecto en sus diversas etapas y fases, incluyendo los cambios requeridos para remediar o corregir problemas o desviaciones según lo originalmente planeado.



Figura 9: Procesos de monitoreo y control. Fuente: PMBoK

- **Procesos de cierre:** Son aplicados para asegurar el efectivo cierre de todas las actividades ligadas al proyecto.



Figura 10: Procesos de cierre. Fuente: PMBoK

Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Así como los grupos de procesos están distribuidos en categorías, estos también tienen relación directa con lo que se conoce como las 10 áreas del conocimiento. Cada área de conocimiento cuenta con una compilación de conceptos y actividades que la hacen un área de especialización única en sí misma. A continuación, brevemente se describe cada una de ellas. (PMI, 2013)

1. **Gestión de la integración del proyecto:** Incluye procesos para identificar, definir y coordinar las actividades que se encuentran dentro de los diversos procesos que se llevan a cabo durante la gestión del proyecto.
2. **Gestión del alcance del proyecto:** Consiste en los procesos que aseguran que solamente se incluye el trabajo estrictamente necesario para tener un proyecto exitoso.
3. **Gestión de tiempo del proyecto:** Incluye aquellos procesos requeridos para completar el proyecto en tiempo de acuerdo con lo originalmente planeado y deseado.
4. **Gestión de costos del proyecto:** Consiste en la planificación y todo lo relacionado con el presupuesto y la financiación, así como el control de los costos para poder llevar a cabo el proyecto.
5. **Gestión de calidad del proyecto:** Consiste en las actividades que determinan las políticas, objetivos y responsabilidades de calidad para poder satisfacer los requerimientos del proyecto a cabalidad.
6. **Gestión de recursos humanos del proyecto:** Es el área encargada de organizar, gestionar y liderar el equipo del proyecto a cargo de la ejecución del mismo.
7. **Gestión de comunicaciones del proyecto:** Son todos los procesos requeridos para asegurar la oportuna y apropiada planificación, distribución, gestión y control de la información en relación con todo lo referente del proyecto.

8. **Gestión de riesgos del proyecto:** Consiste en todos los procesos que se relacionan con la identificación, planeación y control de los riesgos asociados al proyecto.
9. **Control de adquisiciones del proyecto:** Es el área que se encarga de los procesos necesarios para la compra o adquisición de productos y servicios para alcanzar los objetivos del proyecto.
10. **Gestión de los interesados del proyecto:** Incluye los procesos necesarios para identificar los grupos de interesados que podrían impactar el proyecto y a su vez delinear el camino para gestionarlos de la manera más apropiada.

Por las siguientes razones, en el presente trabajo dada la naturaleza de los proyectos e iniciativas que se desarrollan en el área de C&C no se van a desarrollar las siguientes áreas de conocimientos:

- **Gestión de costos:** En términos generales los proyectos que se ejecutan en C&C no cuentan con un presupuesto asignado. Los costos asociados son aquellos que tienen relación con el tiempo y los recursos lo que será tratado en las respectivas áreas de conocimiento.
- **Gestión de adquisiciones:** Con relación directa a lo explicado en el punto anterior, por el hecho de que los proyectos de C&C no cuentan con un presupuesto por su naturaleza enfocada a la mejora de procesos, las adquisiciones no forman parte de dichas iniciativas.

1.3 Guía metodológica para gestión de proyectos en C&C

La guía metodológica para la gestión de proyectos que se pretende desarrollar en este documento busca sustentar o llenar vacíos existentes dentro de los departamentos de C&C como área funcional dentro de compañías multinacionales. Específicamente, en lo que se refiere a la gerencia informal de proyectos o iniciativas que se presentan de manera recurrente dentro de dicha área. En

resumen, la idea o propósito es mostrar un camino de manera sencilla y eficiente para llevar a cabo la gestión de proyectos.

Componentes esenciales de la guía metodológica

Como se puede apreciar en la siguiente figura, se van a desarrollar procesos, procedimientos y plantillas en torno a los 5 grupos de procesos de acuerdo con el PMI para cada una de las áreas del conocimiento, concluyendo con un plan para la implementación de la guía metodológica. (PMI, 2013)

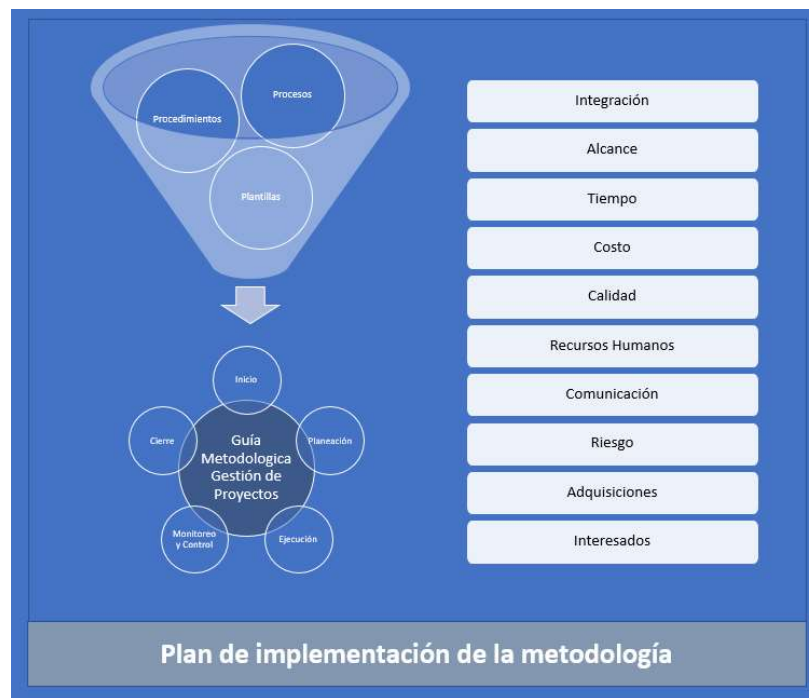


Figura 11: Diagrama de componentes esenciales de la guía metodológica. Fuente: La autora

Pilares para el desarrollo de la guía metodológica

Con el objetivo de conseguir el efectivo desarrollo de la guía, la construcción de la misma se va a basar en los 4 pilares que se pueden apreciar en la siguiente figura.

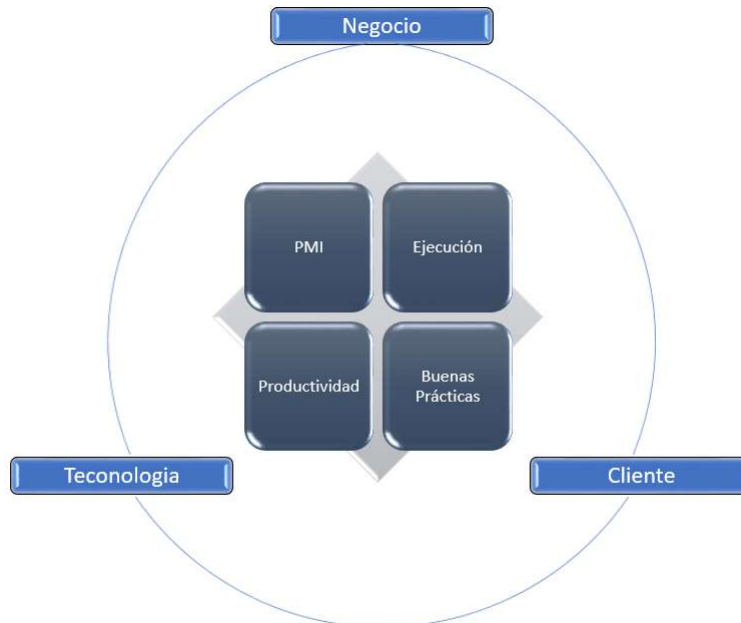


Figura 12: Pilares para el desarrollo de la guía metodológica. Fuente: La autora.

En primer lugar, se va a hacer uso de las mejores prácticas del PMI aplicadas a la realidad de los proyectos o iniciativas que se ejecutan en el área de C&C. Esto, considerando la limitante en lo que respecta a: (a) conocimiento del personal del área en el tema de gestión de proyectos y (b) a su nivel de autoridad desde un punto de vista de gestión de proyectos. Para ello, se va a hacer uso de bibliografía del autor *Tom Kendrick* que aborda el tema de cómo obtener resultados sin tener la autoridad con equipos de trabajo que no tienen un reporte directo al líder de la iniciativa. (Kendrick, 2012). En la misma línea se va utilizar también como referencia al libro de la imprenta de *FranklinCovey* que contempla la gestión de proyectos desde el punto de vista del gerente de proyecto no oficial, en otras palabras, sin un título o certificación que lo respalde como tal.

En segundo lugar, se va a tener un enfoque especial a la ejecución. En términos generales los proyectos que se llevan a cabo en áreas funcionales como lo es C&C suelen quedar estancados en etapas de análisis y planificación desorganizada, esto sin lograr llegar a las etapas consiguientes de ejecución,

control y cierre. El resultado de ello es un inminente desperdicio de recursos sumado a muchísima frustración en los equipos de trabajo, así como una pérdida de confianza en los proyectos futuros por parte del personal. Por esta razón, en la metodología a desarrollar se va reforzar la importancia de la ejecución haciendo uso de las 4 disciplinas de la ejecución y su implementación en el equipo las cuales se detallan más adelante.

En tercer lugar, se va a contemplar la productividad, la que claramente va de la mano con el tema de ejecución. En este punto en particular el tema es cómo hacer el mejor uso de los recursos, esto sin perder de vista que son las personas y su energía las que mueven el motor de cualquier proyecto o iniciativa y por ello son el principal recurso de cualquier emprendimiento. Al desarrollar los procesos y procedimientos, se va a prestar especial atención a aspectos que faciliten la gestión de las decisiones, así como la óptima administración de la atención y la energía. (Kogon, Merrill, & Rinee, The 5 Choices, 2015)

En el transcurso del desarrollo de la guía metodológica, dichos pilares se van a trabajar dentro de un contexto en donde no se pierda nunca de vista las prioridades a nivel de negocio, las necesidades del cliente tanto interno como externo y los recursos a nivel tecnológico con los que se cuentan.

1.4 Teoría de las 4 disciplinas para la ejecución

Como ya se comentó, la ejecución va a ser uno de los pilares a considerar en el desarrollo de la guía metodológica. Para ello se va a usar como referencia la teoría de las 4 disciplinas para la ejecución. (McChesney, Covey, & Huling, 2012)

Disciplina 1: Foco en lo realmente importante

Esta disciplina tiene como premisa enfocarse en las cosas realmente importantes. Aquí aplica la regla de la calidad vrs. la cantidad, en otras palabras, no se busca apuntar a docenas de objetivos sino enfocarse en 2 o 3 que van a tener un impacto significativo. Como se muestra en la siguiente figura, consiste en moverse entre lo urgente que se relaciona con las actividades necesarias para mantener el negocio en el día a día y las cosas realmente importantes que van justamente más allá de lo diario.

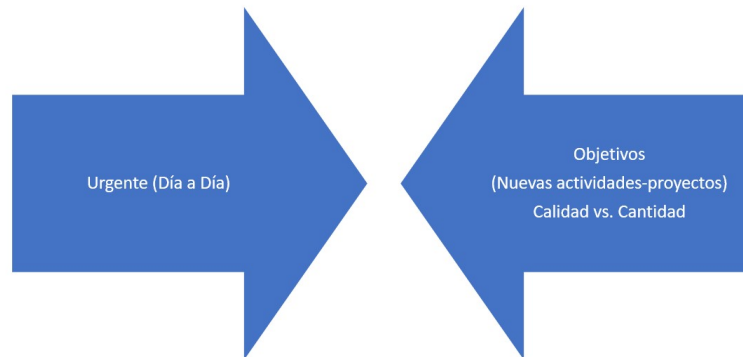


Figura 13: Foco de disciplina de ejecución #1. Fuente: McChesney, Covey, & Huling

Disciplina 2: Foco en actividades que permiten obtener objetivos

La segunda disciplina persigue aplicar una energía desproporcionada hacia aquellas actividades y mediciones que tienen una mayor conexión con la obtención de los resultados u objetivos. Esto implica moverse de lo reactivo a lo proactivo, en el sentido que se va a medir aquello que indica si se está en control vrs. medir lo que ya ocurrió y no tiene remedio. Por ejemplo, en vez de medir cada cuanto se descompone el automóvil se va a medir cada cuanto se le hace una revisión técnica, lo que es predecible e influenciado. (McChesney, Covey, & Huling, 2012)

Disciplina 3: Mantener un control de mando irresistible

Esta disciplina busca asegurar que todos sepan cual es el estatus de la situación y resultados en todo momento. Convencionalmente se cree que los controles de mando son para los ejecutivos y los gerentes. Esta disciplina le da vuelta a esta forma de pensar al enfatizar que en realidad es para todo el equipo, lo que permite mayor compromiso y capacidad de actuación. En la siguiente figura se muestran algunas de las características de un control de mando efectivo. (McChesney, Covey, & Huling, 2012)



Figura 14: Características de un control de mando atractivo. Fuente: McChesney, Covey, & Huling

Disciplina 4: Crear una rutina de revisión de responsabilidades

Esta disciplina consiste en crear rutinas de revisión recurrente para poder revisar el desempeño pasado y de este modo planear de manera efectiva para mejorar y alcanzar los objetivos. Para poder ejecutar se requiere compromiso y ser capaz de asumir las responsabilidades del caso, de aquí la importancia de esta 4ta disciplina. La misma se puede resumir en rendición de cuentas, utilizando como referencia del control de mando y planear de nuevo, lo que implica de cierta manera limpiar el camino y establecer nuevos compromisos. (McChesney, Covey, & Huling, 2012)

1.5 Teoría de las 5 escogencias para la productividad

Al igual que la ejecución, la productividad es otro de los pilares sobre los que se va a trabajar y enfocar la guía a desarrollar en el presente trabajo. Por ello se va utilizar la teoría de las 5 escogencias como referencia para enriquecer el tema. (Kogon, Merrill, & Rinee, The 5 Choices, 2015)

Escogencia 1: Actuar en lo importante no reaccionar a lo urgente

Consiste en la decisión consciente de trascender a los instintos primitivos de guiar nuestras respuestas con la parte reactiva del cerebro que se mueve por reflejos y actuar de acuerdo con nuestra parte pensante del cerebro que es dónde se encapsulan la planeación y la atención. En palabras simples, lo que se persigue es que el actuar sea intencional en las reacciones y decisiones que se tomen. Para brindar más claridad a continuación se encuentra una definición de urgente vrs. importante. (Kogon, Merrill, & Rinee, The 5 Choices, 2015)

- **Urgente:** Tarea que se percibe como que se debe realizar de inmediato sin importar si hace o no diferencia en términos de resultados
- **Importante:** Tarea que si no se realiza va a tener un impacto considerable en los resultados.

Escogencia 2: Buscar lo extraordinario, no conformarse con lo ordinario

No se refiere a ser perfeccionista, competir con otros para ser el “mejor”, sino que busca que el foco este dirigido a aquellas cosas que cada individuo de manera profunda percibe que van a tener un valor significativo. Es ir más allá de lo esperado, tiene una relación directa con el sentimiento de sentirse como individuo brindando una contribución valiosa. (Kogon, Merrill, & Rinee, The 5 Choices, 2015)

Escogencia 3: Agendar las cosas importantes

Esta escogencia nos invita a pasar del pensamiento positivo a la acción, de modo que las cosas que se deben hacer se hagan, sin pretender hacer miles de actividades sin sentido. Es también la capacidad de priorizar aplicando la planeación de manera sistemática antes de lanzarse a la acción. (Kogon, Merrill, & Rinee, The 5 Choices, 2015)

Escogencia 4: Gestionar la tecnología y no que la tecnología sea lo que gestione

La tecnología está hecha para ayudarnos a agilizar no para agobiarnos o llevarnos a actuar meramente en lo urgente vrs. lo importante. Se refiere a como se puede usar dicha tecnología para gestionar de manera eficiente la información llámese citas, tareas, contactos, notas etc. (Kogon, Merrill, & Rinee, The 5 Choices, 2015)

Escogencia 5: Queme el combustible no se queme usted

Esta escogencia está relacionada 100% con el manejo de la energía la cual viene de 2 fuentes principales el poder del propósito y el cuerpo físico. Para ello se hace referencia a 5 aspectos clave para asegurar la renovación de la energía, los cuales se pueden apreciar en la siguiente figura.

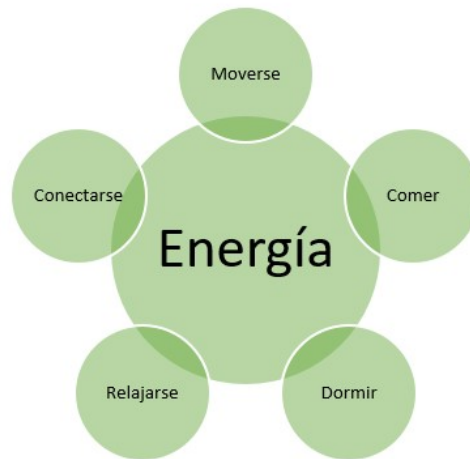


Figura 15: Aspectos clave para la renovación de la energía. Fuente: Kogon, Merrill & Rinee

MARCO METODOLOGICO

En esta sección se van a desarrollar las fuentes de información, los métodos de investigación y las principales herramientas que se van a utilizar para el desarrollo de la guía metodológica de gestión de proyectos, así como los supuestos y restricciones para la elaboración de los entregables.

1.6 Fuentes de información

Cuando se realiza una investigación es posible hacer uso de diversos tipos de fuentes de información cuyo objetivo es permitir ampliar la mirada sobre el tema o idea de investigación y estudio. Las fuentes pueden ser ya sea una persona o un objeto que proporciona datos de interés al investigador. Por ejemplo, experiencias individuales, lectura de libros, periódicos, teorías ya desarrolladas, observaciones entre otras. Existen 2 tipos de fuentes de información las cuales se van a detallar en los puntos a continuación. (Bustos, 2016)

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias también se conocen como empíricas, son los datos obtenidos de manera directa por el investigador por medio de conversaciones, entrevistas entre otros. Se obtienen a través del acercamiento a la realidad del objeto de estudio. (Bustos, 2016)

Para el proyecto en cuestión se van a utilizar como fuentes primarias:

- (a) Los procedimientos y materiales de gestión de proyectos con los que cuentan las empresas en las que ha laborado la autora como soporte a la investigación.
- (b) Los conocimientos y experiencia de la autora en el área de C&C y específicamente en la gestión informal de proyectos dentro del departamento.

(c) El PMBoK como guía globalmente reconocida por la profesión de gestión de proyectos.

(d) El libro *The 5 Choices* (Kogon, Merrill, & Rinee, The 5 Choices, 2015), el cual abarca prácticas para conseguir una mejor productividad. En el PGF se desea desarrollar una metodología que va de la mano de una buena gestión de proyectos donde se obtengan los beneficios esperados con la máxima productividad posible, de aquí la importancia de este libro y su uso bibliográfico.

(e) El libro *The 4 Disciplines* (McChesney, Covey, & Huling, 2012) que va a ser utilizado para aplicar buenas prácticas a nivel de ejecución dentro de la metodología y también va a servir a la autora para un mejor desarrollo del PFG como tal.

Fuentes Secundarias

A las fuentes secundarias también se les conoce como indirectas o documentales y son las que se obtienen por medio de publicaciones impresas o visuales como por ejemplo libros, revistas, periódicos, monografías, tesis entre otros. Básicamente, corresponde a información que ha sido analizada y procesada previamente. (Bustos, 2016)

Para el proyecto en cuestión se van a utilizar como fuentes secundarias:

(a) El Libro *Global Credit Management* (Wells, 2004). Este libro se va a utilizar para ayudar a complementar la experiencia de la autora en lo que respecta a las organizaciones globales de C&C para el buen desarrollo del PFG.

(b) El libro *Credit Management (Principles & Practices)* (Gahala, 2003). Este libro se va a utilizar para ayudar a complementar la experiencia de la autora en lo que respecta a las organizaciones globales de C&C para el buen desarrollo del PFG.

(c) El Libro *Credit: Beyond the numbers*. (Gomez, 2011). Este libro se va a utilizar para ayudar a complementar la experiencia de la autora en lo que respecta a las organizaciones globales de C&C para el buen desarrollo del PFG.

(d) El Libro *Project Management-Best Practices: Achieving Global Excellence* (Kerzner, 2014). Este libro brinda buenas prácticas de gestión de proyectos con casos de estudio en multinacionales reconocidas a nivel mundial lo que va a servir de complemento para enriquecer la metodología a desarrollar en el PFG.

(e) El Libro *Making Things Happen*. (Berkun, 2008). Esta fuente se va a utilizar como referencia ya que incorpora el tema de cómo lograr que se hagan las cosas desde un punto de vista de gestión de proyectos con un enfoque hacia personas que fungen un rol de liderazgo en iniciativas sin ser expertos en el área. Esto está directamente relacionado con la metodología que se desea desarrollar en este PFG.

(f) El Libro: *Project Management for the Unofficial Project Manager*. (Kogon, Blakemore, & Wood, Project Management for the unofficial project manager, 2015). Este libro se enfoca en las diferentes fases del proyecto brindando guía al líder que se convierte en un gerente de proyecto informal o al menos no de manera oficial que es parte de la realidad que va a abarcar la metodología que se va a desarrollar en este PFG de aquí su valor como fuente para la autora.

(g) El Libro: *Results without authority*. (Kendrick, 2012). En la metodología que se desea realizar en este PFG los usuarios van a ser en general personas que deben facilitar la obtención de resultados sin contar en todas las situaciones con una autoridad formal, de aquí que este libro va a servir de fuente para enriquecer y complementar el tema.

(h) Página de internet Mind Tools (Mind Tools, 2017) la cual cuenta con múltiples herramientas para apoyar el desarrollo del trabajo.

El resumen de las fuentes de información anteriormente explicadas que se utilizarán para cada objetivo específico del proyecto se presenta detalladas en la tabla a continuación:

Tabla 1. Fuentes de información utilizadas en la elaboración del PFG

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar un análisis de cómo se gestionan los proyectos dentro del área de crédito y cobranzas en empresas multinacionales para poder identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad.	<p>Procedimientos y material de gestión de proyectos en la empresa en que labora la autora.</p> <p>Conocimiento y experiencia de la autora en gestión de proyectos en el área de C&C.</p> <p>PMBok (PMI, 2013)</p> <p>Dichas fuentes contienen información de primera mano de cómo se opera en términos de gestión de proyectos en áreas de C&C en multinacionales y el tipo de estructura con que se cuenta. Esto va a permitir realizar un óptimo análisis del caso. Adicionalmente el PMBoK brinda los lineamientos globalmente reconocidos en la materia.</p>	<p>Libro: <i>Global Credit Management</i>. (Wells, 2004)</p> <p>Libro: <i>Credit Management (Principles & Practices)</i>. (Gahala, 2003)</p> <p>Libro: <i>Credit: Beyond the numbers</i>. (Gomez, 2011)</p> <p>Dichas fuentes contienen información de principios, prácticas y gestión en el área lo que va a complementar y permitir un análisis más robusto de las fortalezas y oportunidades del área.</p>
2. Desarrollar los procesos y procedimientos de la guía metodológica, para lograr una apropiada gestión de proyectos en este tipo de departamentos.	<p>Conocimiento y experiencia de la autora en gestión de proyectos en el área de C&C.</p> <p>Libro: <i>The 4 Disciplines of Execution</i>. (McChesney, Covey, & Huling, 2012)</p>	<p>Libro: <i>Project Management-Best Practices: Achieving Global Excellence</i>. (Kerzner, 2014)</p> <p>Libro: <i>Making things happen</i>. (Berkun, 2008)</p>
3. Elaborar las herramientas, según cada		<p>Libro: <i>Project Management for the Unofficial Project</i></p>

<p>proceso y procedimiento de la guía que permitirán su aplicación.</p>	<p>Libro: <i>The 5 Choices</i> (The Path to Extraordinary Productivity) (Kogon, Merrill, & Rinee, The 5 Choices, 2015) PMBok. (PMI, 2013) Estas fuentes contienen teorías que van a complementar y dar solidez a la propuesta planteada. Adicionalmente el PMBoK brinda los lineamientos globalmente reconocidos en la materia.</p>	<p><i>Manager</i>. (Kogon, Blakemore, & Wood, Project management for the unofficial project manager, 2015) Libro: <i>Results without authority</i>. (Kendrick, 2012) Estas fuentes contienen material y estudios basados en el PMBoK con aplicaciones prácticas que van a permitir complementar el desarrollo de la guía metodológica en cuestión.</p>
<p>4. Crear un plan de implementación de la metodología para lograr su óptima y efectiva aplicación.</p>	<p>Conocimiento y experiencia de la autora en gestión de proyectos en el área de C&C. PMBok. (PMI, 2013) Esta fuente va a permitir brindar una perspectiva de la realidad del área y elaborar un plan que sea efectivo. Adicionalmente el PMBoK brinda los lineamientos globalmente reconocidos en la materia, así como herramientas para la ejecución. (PMI, 2013)</p>	<p>Página web: MindTools. (Mind Tools, 2017) Esta fuente va a brindar herramientas que faciliten el proceso de producir el plan de implementación.</p>

Fuente: La autora

1.7 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación se refieren a la forma o manera concreta y ordenada de enfocar y organizar las actividades y acciones para poder alcanzar los objetivos planteados en un proyecto. En otras palabras, permiten determinar los procedimientos y recursos que se van a utilizar en el marco de la investigación. También se puede definir como un marco de trabajo que ordena y relaciona los componentes de estudio. (Bustos, 2016)

Método Exploratorio

“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas”. (Hernández, 2010, p.79).

A pesar de que el tema de gestión de proyectos cuenta con abundante bibliografía, su aplicación a áreas funcionales como lo es C&C no es algo común. Por lo general, los estudios se enfocan a organizaciones o áreas cuyo giro de negocio es justamente la gestión de proyectos. De aquí que el método exploratorio permite ver la administración de proyectos desde una perspectiva distinta a lo que se está acostumbrado.

Método Descriptivo

“Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los

perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández, 2010, p. 80).

Este método se va a utilizar ya que permite especificar características y rasgos importantes o particulares de cómo se gestionan los proyectos en el área de C&C dentro de empresas multinacionales permitiendo mostrar los diferentes ángulos del tema a desarrollar.

Método Explicativo

“Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.” (Hernández, 2010, p.84).

La utilización de este método persigue explicar el porqué del problema planteado. En el proyecto en cuestión en las deficiencias que se presentan en la gestión de proyectos en el área de C&C debido a la falta de estructura y conocimiento en la materia de gestión de proyectos.

En el siguiente cuadro se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos específicos definidos para este proyecto.

Tabla 2. Métodos de Investigación Utilizadas en el PFG

Objetivos	Métodos de investigación		
	Exploratorio	Descriptivo	Explicativo
1.Realizar un análisis de cómo se gestionan los proyectos dentro del área de crédito y cobranzas en empresas multinacionales para poder identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad.	No aplica	Persigue mostrar las características de cómo se gestionan los proyectos en C&C a nivel de procesos y personas de modo que se puedan identificar fortalezas y oportunidades	Busca explicar por qué las deficiencias, así como aspectos positivos que lleven a la identificación de fortalezas y oportunidades dentro de C&C en lo que respecta a gestión de proyectos
2.Desarrollar los procesos y procedimientos de la guía metodológica, para lograr una apropiada gestión de proyectos en este tipo de departamentos.	Permite desarrollar el tema de gestión de proyectos desde una perspectiva que ha sido analizada de manera escasa o nula como lo es la gestión de proyectos en el área de C&C incorporando postulados u afirmaciones que se van a poder aplicar o implementar por medio de procesos, procedimientos y plantillas	Al describir los procesos y procedimientos requeridos para la elaboración de la guía metodológica para la implementación del proyecto	No Aplica
3.Elaborar las herramientas, según cada proceso y procedimiento de la guía que permitirán su aplicación.			
4.Crear un plan de implementación de la metodología para lograr	No Aplica	Se va a aplicar para mostrar en detalle todos los elementos que componen el	No Aplica

su óptima y efectiva aplicación.		plan para implementar la guía a desarrollar en el proyecto	
----------------------------------	--	--	--

Fuente: La autora

1.8 Herramientas

Una herramienta es algo tangible como lo puede ser un formato o un programa que se utiliza para realizar una actividad cuyo objetivo es producir un entregable o resultado específico. (PMI, 2013)

En la siguiente tabla se presenta un resumen de las principales herramientas que se van a utilizar para el desarrollo de proyecto a nivel de objetivos específicos.

Tabla 3. Herramientas Utilizadas

Fuente: La autora y PMBoK, 2013

1.9 Supuestos y Restricciones

Los supuestos son factores que en los procesos de planeación se consideran como ciertos a pesar de que no se cuentan con pruebas que así lo demuestren. Los mismos deben ser documentados, validados y revisados de manera recurrente a lo largo del desarrollo de los proyectos. (PMI, 2013)

Las restricciones son factores específicos que limitan y/o que afectan la ejecución de los proyectos o iniciativas. Estas deben ser monitoreadas y debidamente documentadas. (PMI, 2013)

Objetivos	Herramientas
1. Realizar un análisis de cómo se gestionan los proyectos dentro del área de crédito y cobranzas en empresas multinacionales para poder identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad.	<p>Juicio experto: Consiste en el conocimiento técnico que tiene la autora en el área de C&C para la elaboración de la guía.</p> <p>Análisis de documentos: Consiste en la revisión detallada de los documentos existentes para identificar fortalezas y áreas de oportunidad respecto a los procesos y materiales de apoyo que se utilizan en la gestión de proyectos en el área de C&C.</p> <p>Análisis de procesos: Persigue revisar los procesos para identificar necesidades de mejora por actividades que no brindan valor agregado o deficiencias en la gestión de proyectos dentro de C&C</p>
2. Desarrollar los procesos y procedimientos de la guía metodológica, para lograr una apropiada gestión de proyectos en este tipo de departamentos.	<p>Juicio experto: Consiste en el conocimiento técnico que ha adquirido la autora en administración de proyectos.</p> <p>Benchmarking: Consiste en comparar prácticas actuales utilizadas con las mejores prácticas utilizadas para generar ideas de mejora. Con el fin de implementar procesos y procedimientos que incorporen las mejores prácticas.</p>
3. Elaborar las herramientas, según cada proceso y procedimiento de la guía que permitirán su aplicación.	<p>En términos generales para cada área de conocimiento que se desarrolle en la guía metodológica se van a aplicar las herramientas del PMBoK que permitan una efectiva gestión de proyectos en el área de C&C.</p>
4. Crear un plan de implementación de la metodología para lograr su óptima y efectiva aplicación.	<p>Juicio experto: Consiste en el conocimiento técnico que ha adquirido la autora en el área de gestión de proyectos incluyendo el área de ejecución y planeación.</p>

Tabla 4. Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Realizar un análisis de cómo se gestionan los proyectos dentro del área de crédito y cobranzas en	El área de C&C realiza proyectos de manera recurrente los cuales son gestionados de manera empírica.	La información de las empresas dónde labora la

Objetivos	Supuestos	Restricciones
empresas multinacionales para poder identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad.	Los encargados de liderar los proyectos cuentan con poco o nulo conocimiento en el área de gestión de proyectos	autora es de carácter confidencial
2.Desarrollar los procesos y procedimientos de la guía metodológica, para lograr una apropiada gestión de proyectos en este tipo de departamentos.	Los procesos, procedimientos y plantillas de los que hacen uso las empresas multinacionales específicamente en el área de C&C para la gestión de proyectos pueden ser mejorados y/o complementados de manera sustancial	Sólo se cuenta con los recursos de Office (Excel, Project, Word, Power Point y Share Points) para apoyar el desarrollo de los procesos, procedimientos y plantillas
3.Elaborar las herramientas, según cada proceso y procedimiento de la guía que permitirán su aplicación.		
4.Crear un plan de implementación de la metodología para lograr su óptima y efectiva aplicación.	Se cuenta con el patrocinio adecuado para que las burocracias de las empresas multinacionales a nivel interno no limiten la implementación de la guía	La guía metodológica por desarrollar es de carácter genérico por lo que se puede implementar en multinacionales que cuenten con departamentos C&C centralizados como área funcional y que tengan a cargo el desarrollo de proyectos de manera recurrente.

Fuente: La autora

1.10 Entregables

Un entregable es un producto, resultado o capacidad única que es necesario para poder completar un proceso, fase o un proyecto como tal. (PMI, 2013)

En la tabla a continuación se detallan los entregables de la guía metodológica que se va a desarrollar en el presente trabajo alineado a cada uno de los objetivos específicos.

Tabla 5. Entregables

Objetivos	Entregables
1.Realizar un análisis de cómo se gestionan los proyectos dentro del área de crédito y cobranzas en empresas multinacionales para poder identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad.	Documento con un análisis situacional de cómo se gestionan los proyectos dentro de áreas funcionales usando como referencia el área de finanzas, específicamente Crédito y Cobranzas en empresas multinacionales, el mismo va a denotar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad en lo que respecta a la gestión de proyectos dentro del área.
2.Desarrollar los procesos y procedimientos de la guía metodológica, para lograr una apropiada gestión de proyectos en este tipo de departamentos.	Documento que comprenda procesos y procedimientos para la aplicación y desarrollo de la guía metodológica basada en el PMBoK adaptada a proyectos e iniciativas que se llevan a cabo en el área de Crédito y Cobranzas de modo que permite una mejor gestión de los mismos.
3.Elaborar las herramientas, según cada proceso y procedimiento de la guía que permitirán su aplicación.	Documento con las plantillas para aplicar la guía metodológica adaptada a proyectos e iniciativas de áreas funcionales.
4.Crear un plan de implementación de la metodología para lograr su óptima y efectiva aplicación.	Documento de plan de implementación de la metodología para gestión de proyectos en el área de C&C para su óptima aplicación.

Fuente: La autora

DESARROLLO

4.1. Análisis de fortalezas y oportunidades en gestión de proyectos en departamentos de C&C

En términos generales, como se puede apreciar en la siguiente figura, las organizaciones de C&C trabajan con los clientes internos como por ejemplo ventas y operaciones, así como los clientes externos para apoyar la operativa del negocio en el día a día. Estas actividades se realizan por medio de sus colaboradores y el uso de sistemas de información y tecnología. Las funciones y actividades recurrentes fluyen en torno a procesos establecidos de acuerdo con la política y los procedimientos de C&C de cada empresa. Este aspecto es importante recalcar ya que en la mayoría de los casos los proyectos o iniciativas que se llevan a cabo en esta área se dan en torno a: (a) mejora de procesos, (b) mejora de interacciones con clientes internos y externos y (c) mejora de sistemas. Todo ello, en la buena teoría debidamente alineando a las estrategias y prioridades de la compañía.

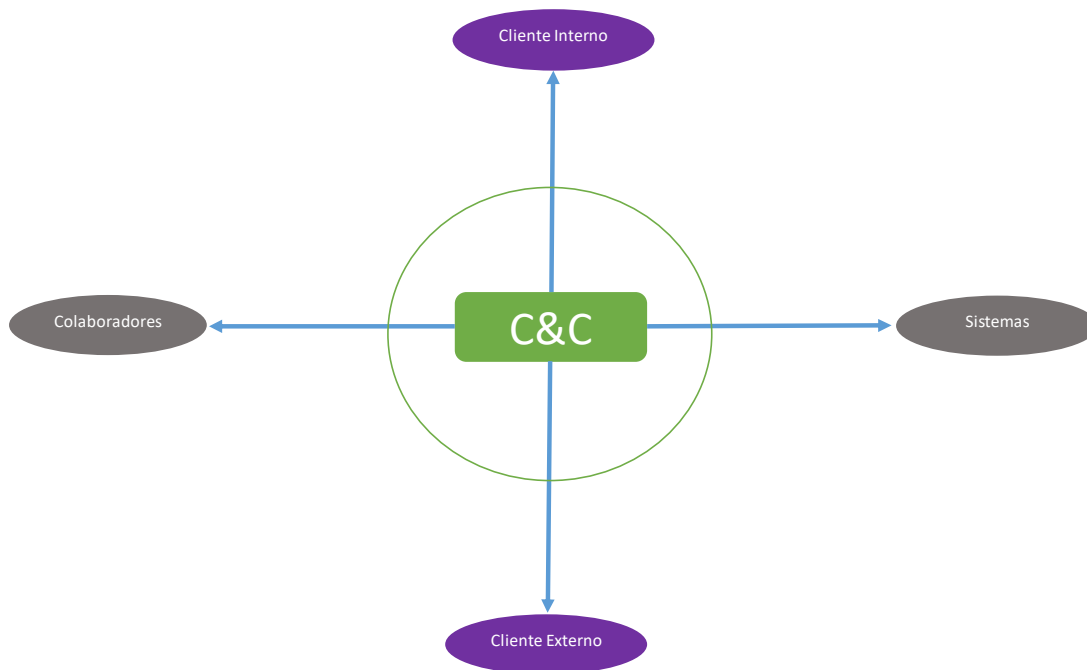


Figura 16: Modelo y Componentes de C&C. Fuente: La autora

En el cuadro a continuación se puede apreciar el análisis situacional de una organización genérica de C&C dentro de una empresa multinacional como función descentralizada, según los pilares establecidos en el marco teórico como lo son el PMBoK©5 bajo las áreas de conocimiento, así como la productividad, el juicio experto de la autora y la ejecución.

4.1.1 Análisis situacional de la función de C&C

Tabla 16: Análisis de Oportunidades y Fortalezas

Pilares	Oportunidades	Fortalezas
Integración	<ul style="list-style-type: none"> • No existe el uso del chárter como instrumento de aprobación para la puesta en marcha del proyecto • No existe la planeación de proyectos de manera estructurada • No se cuenta con un proceso que brinde guía de cómo se va a gestionar el trabajo del proyecto con claridad en términos de entregables, gestión de cambios, actualizaciones entre otros • No hay un proceso formal para asegurar que exista un claro entendimiento del estado del proyecto en términos generales • No existe un control integrado de cambios • No se cuenta con un proceso formal de cierre de fase o proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Se suele utilizar algún tipo de formato que incluye algunos componentes del chárter sin el carácter formal del mismo • El juicio experto y experiencia del equipo suele ser el factor de decisión de las iniciativas a realizar, así como las iniciativas que las mismas incluyen • De manera informal se realiza un alcance y cronograma inicial que se puede considerar como línea base
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión y definición del alcance es informal y se basa en el conocimiento técnico de los gerentes sin contar con una apropiada gestión del mismo, así como de los requerimientos • El uso de técnicas y herramientas para entender los 	<ul style="list-style-type: none"> • Las iniciativas cuentan con un alcance

	<p>requerimientos es limitado. Por ejemplo, no se utiliza el EDT como herramienta para planear y gestionar</p>	
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece un cronograma de manera informal sin ligar el mismo a las actividades ni recursos. Por ende, tampoco se da un apropiado control del mismo lo que ocasiona que se sobre o subestimen los recursos, así como el tiempo necesario para finalizar el proyecto • El uso de herramientas y técnicas en la gestión de tiempo es sumamente limitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece un cronograma de alto nivel al inicio del proyecto • Se cuenta con el establecimiento de hitos de alto nivel
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • No se establecen requerimientos o estándares de calidad mucho menos existe un control o monitoreo en lo que respecta a este tema • No existe un control de cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones se utilizan algunas herramientas de calidad como flujos de proyectos, Pareto entre otros
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • El líder del proyecto no siempre tiene participación en la escogencia del equipo • El tamaño y composición del equipo no siempre tiene relación con las verdaderas necesidades. En general los gerentes funcionales asignan recursos ya que lo ven como una oportunidad de que sus colaboradores aprendan y esto cuente en su nota final de desempeño, más allá del impacto que esto tenga en los resultados del proyecto • En su mayoría los miembros del equipo tienen otras funciones principales por lo que no todos tienen el mismo nivel de compromiso ya que no está entre sus prioridades 	<ul style="list-style-type: none"> • Se conforman equipos de trabajo formales
Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • No se realiza un plan de comunicaciones estructurado ni se realiza monitoreo y control se deja a criterio del líder del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen reuniones o foros recurrentes donde se comparten los avances de los proyectos con los gerentes

Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión de riesgos tiende a ser de alto nivel con una inclinación hacia lo cualitativo y no se realiza una priorización de los mismos • No se realiza un plan de respuestas ni control estructurado de los riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Se lleva un registro de las barreras y principales riesgos de alto nivel
Interesados	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de identificación es informal y se basa meramente en juicio experto, no se tiene un registro formal de los mismos • No se hace un análisis de los mismos y su potencial impacto en el proyecto • No hay un plan para gestionar los interesados, cualquier acción se ejecuta de manera empírica 	<ul style="list-style-type: none"> • Los interesados son identificados según el juicio experto
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Al igual que en la mayoría de los departamentos u organizaciones existe una tendencia hacia lo urgente y/o de corto plazo lo que limita a la función a obtener resultados aún mayores • En general los equipos de trabajo tienen más persona o menos personas de lo necesario. Cuando los equipos son muy grandes, lo que ocurre con frecuencia durante las reuniones de equipo no todos participan en la misma medida y el aporte de algunos es limitado a nivel de proyecto. En la misma línea la toma de decisiones tiende a ser más lenta y compleja 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con personal de alto nivel profesional y conocimiento a nivel técnico
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a una falta de claridad en roles y responsabilidades y formalidad a nivel de gestión de proyectos en general, con frecuencia la ejecución se ve negativamente impactada. En la mayoría de los casos el peso del trabajo tiende a caer en su mayoría en el líder del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque de una manera informal y poco estructurada se intenta dar seguimiento al progreso de las iniciativas para ver el estado en que se encuentran y determinar si se requieren tomar medidas de algún tipo para facilitar el avance y cierre de las iniciativas

Fuente: La autora

En resumen, es posible concluir que las organizaciones de C&C carecen de formalidad y estructura en lo que respecta a la gestión de sus proyectos. A pesar de que cuentan con algunas buenas prácticas informales, la falta de procesos y carencia de estructura las sobrepasan. A pesar de que la naturaleza de los proyectos o iniciativas que se desarrollan en estas áreas se podrían considerar simples en comparación con proyectos de otra naturaleza como lo podría ser la construcción de un puente. La falta de estructura y aplicación de metodología limitan el potencial de los resultados que se podrían obtener de los proyectos que se emprenden dentro de la función de manera recurrente.

Dada la naturaleza de los proyectos de la función, se podría argumentar que puede resultar contra productivo querer aplicar todos los procesos que nos indica el PMBoK©5 de manera rigurosa, sin embargo, no contar con proceso y estructura del todo está claramente muy lejos de lo ideal. Es por ello por lo que se debe buscar un punto medio que es justamente lo que se pretende desarrollar en esta guía metodológica.

4.2. Procesos y procedimientos de la guía metodológica

En la mayoría de los casos los líderes y equipos de proyecto dentro de C&C no cuentan con formación en gestión de proyectos. Por esta razón, para facilitar el entendimiento y aplicación de la metodología, el desarrollo de la misma se va a dar siguiendo la secuencia de los cinco grupos de procesos, esto al ser más intuitivo para personas no expuestas a la materia. Dichos procesos se pueden apreciar en la figura a continuación, los cuales a su vez son parte de las diversas áreas de conocimiento según lo establecido por el PMBoK©5.

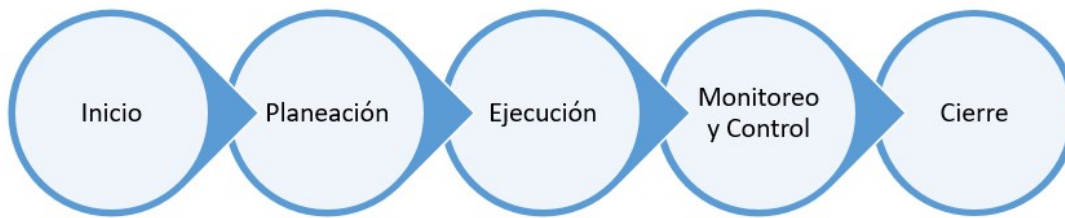


Figura 17: Procesos de gestión de proyectos. Fuente: La autora y PMBoK

4.2.1 Procesos de inicio

Antes de entrar en detalle sobre los procesos y procedimientos es importante comprender como se originan los proyectos en el área de C&C. A grandes rasgos, dichas organizaciones suelen tener reuniones de carácter estratégico anuales con sus directores y altos gerentes, así como personal en puestos clave. En dichas reuniones por lo general se persiguen 2 objetivos: (a) revisar lo que se hizo el periodo anterior y (b) establecer cuáles van a ser las prioridades a corto y mediano plazo, todo ello alineado con las respectivas prioridades corporativas. A partir de aquí, es que surgen las iniciativas o proyectos que se van a llevar a cabo en el siguiente año calendario. En términos generales, la mayoría de los proyectos que se establecen tienen un año de duración con algunas excepciones todos ellos revisados en la reunión del siguiente año.

Como se comentó con anterioridad, en la mayoría de ocasiones, dentro de la función de C&C los proyectos nacen como ideas de reuniones estratégicas recurrentes por lo general anuales. Estas ideas son planteadas por la empresa, por un gerente o por un grupo de colaboradores ante un problema, oportunidad o necesidad percibida.

El primer paso para dar inicio al proyecto va a ser elegir un líder de proyecto apto para llevar a cabo la ejecución del mismo. Es importante que dicha elección

se lleve a cabo de manera objetiva de modo que se asegure que esta persona sea la más adecuada para realizar la tarea de manera exitosa.

Algunas recomendaciones o ideas para considerar en el proceso de inicio son las siguientes: (Kendrick, 2012)

- Asegurar los compromisos del patrocinador de modo que se cuente con un apoyo continuo, así como establecer una buena relación con el mismo.
- Entender a profundidad el porqué del proyecto y por ende sus objetivos.
- Realizar una reunión de inicio con el equipo de proyecto para tener un comienzo saludable
- Poner un foco extra en construir relaciones y confianza con los miembros del equipo en especial si están en locaciones remotas.

Desarrollo del Chárter:

Una vez que el líder del proyecto es elegido, esta persona en conjunto con el patrocinador y cualquier otro interesado deberán proceder a desarrollar el chárter.

El chárter es un documento que de manera formal autoriza la existencia del proyecto. El desarrollo del mismo es un proceso que forma parte del área de conocimiento de integración según los lineamientos del PMBoK©5. (PMI, 2013)

Para proceder a desarrollar el chárter se recomienda tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Como mínimo se debe contar con la justificación de negocio, esto se refiere al porqué y para que de la iniciativa en términos del objetivo que viene a cumplir y el vacío o necesidad que persigue solventar.

- Durante el proceso de elaboración va a ser clave contar con participantes que tengan conocimiento técnico y gerencial y por ende se consideren expertos en el área que se va a desarrollar. Por ello, a parte del patrocinador y el gerente de proyecto se recomienda participar a terceros que puedan brindar un valor agregado dada su experiencia y conocimiento en el área en cuestión.
- Una vez que se tenga claridad de los participantes mencionados anteriormente, se deberán programar reuniones dónde se discutan y acuerden los puntos que finalmente compondrán el chárter.
- Una vez que el chárter esté listo, el mismo deberá ser presentado a la máxima autoridad dentro del área de C&C y cualquier otro interesado que se considere relevante para su debida aprobación.

Como ya ha sido mencionado el desarrollo del chárter es de suma importancia ya que más allá de ser un documento de alto nivel, brinda la autorización del proyecto como tal, sentando las bases del mismo.

Es importante recalcar que dada la formalidad de dicho documento cualquier cambio a sus componentes va a requerir seguir el proceso de control de cambios el cual será descrito más adelante en los procesos de control y monitoreo.

Identificar a los interesados

Este proceso es parte del área de conocimiento de gestión de los interesados y su principal objetivo es identificar todas aquellas personas, departamentos u organizaciones que puedan impactar el proyecto. Esto le va a permitir al líder del proyecto tener una buena gestión de los mismos, de manera que se les brinde la atención más apropiada. (PMI, 2013)

El principal insumo para proceder a identificar los interesados va a ser el chárter del proyecto. Con dicha información y haciendo uso de juicio experto, el equipo de trabajo podrá hacer un análisis detallado de los interesados lo cual va a resultar en un registro de los mismos.

Los interesados pueden variar conforme avanza el proyecto, es por esta razón que se recomienda que este proceso sea de carácter iterativo de modo que el registro de interesados sea actualizado de manera oportuna.

4.2.2 Procesos de planeación

Los procesos de planeación permiten definir el alcance, afinar los objetivos y elaborar la planeación del proyecto y documentos de soporte para llevar a cabo la iniciativa. El principal beneficio de estos procesos es que permiten delinear las estrategias y las tácticas que se van a aplicar para concluir el proyecto o iniciativa de manera exitosa. (PMI, 2013)

Recolectar requerimientos

El proceso de recolectar los requerimientos es parte del área de conocimiento de gestión de alcance y va a permite determinar, documentar y gestionar las necesidades de los interesados para poder cumplir los objetivos del proyecto. Uno de sus principales beneficios es que permite una apropiada gestión del alcance. (PMI, 2013)

Como principales insumos, el equipo de proyecto va a tomar el chárter del proyecto y el registro de los interesados. Con esta información y aplicando herramientas como: entrevistas, observaciones, análisis de documentos entre otros se va a estar en capacidad de producir una matriz de trazabilidad de los requerimientos la cual:

- Va a describir los requerimientos individuales por interesado, prioridad, descripción entre otros componentes importantes.
- Va a permitir relacionar dichos requerimientos con los objetivos del proyecto, así como los entregables que serán requeridos para asegurar que dichos requerimientos se cumplan.

Estos requerimientos deberán ser monitoreados de manera continua y los mismos podrían sufrir modificaciones conforme avance el proyecto. De haber cambios, estos deberán ser aprobados siguiendo los procesos del caso.

Definir el alcance

El proceso de definir el alcance pertenece al área de conocimiento de gestión de alcance. Su principal beneficio es que describe el resultado que se quiere obtener del proyecto estableciendo límites claramente delineados. (PMI, 2013)

Para proceder a definir el alcance el equipo del proyecto va a tomar como insumos el chárter y la matriz de requerimientos. Con esta información, aplicando juicio experto y con reuniones de equipo se va a proceder a desarrollar el alcance del proyecto.

Como mínimo el alcance del proyecto deberá contemplar los puntos descritos a continuación:

- **Descripción del alcance:** Características del resultado o producto descrito en el chárter

- **Criterios de aceptación:** Condiciones que se deberán cumplir para que el entregable sea debidamente aceptado
- **Entregable:** Un resultado único requerido para cumplir con la culminación de una fase o el proyecto como tal.
- **Exclusiones:** Todo aquello que no va a formar parte del proyecto lo que debe estar debidamente alineado con las expectativas de los interesados.

Al finalizar el desarrollo del alcance es posible que se requieran actualizar documentos como el registro de interesados o inclusive la matriz de requerimientos.

Creación del EDT

La creación del EDT es el proceso de dividir los entregables del proyecto en componentes más pequeños de trabajo. Dicho proceso pertenece al área de gestión de alcance y tiene como principal beneficio brindar una visión más estructurada de lo que se espera entregar como resultado de la iniciativa. (PMI, 2013)

Para proceder con la creación del EDT se requiere contar con los siguientes insumos:

- El enunciado del alcance del proyecto y
- La matriz de los requerimientos

Con dichos documentos y haciendo uso de la técnica de descomposición y juicio experto se va a obtener la línea base del alcance y es posible que como resultado también se requieran actualizar documentos del proyecto como por ejemplo la matriz de requerimientos.

La línea base del alcance es la versión aprobada del enunciado del alcance y la estructura del EDT.

Definir actividades del proyecto

Dicho proceso pertenece al área de conocimiento de gestión del tiempo. El mismo consiste en identificar y documentar todas las acciones que se deben realizar para poder producir los entregables del proyecto. Su principal beneficio es que al dividir los paquetes de trabajo en acciones se va a facilitar el proceso de estimación de tiempo y recursos requeridos para llevar a cabo la iniciativa. (PMI, 2013)

Tomando como insumo la línea base del alcance por medio de la descomposición y el juicio experto se va a obtener la información que se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 6: Componentes para definición de actividades

Código EDT	Lista de actividades	Atributos	Hitos
Identificador el paquete de trabajo relacionado	Todas las actividades requeridas para llevar a cabo el proyecto, incluyendo una descripción del alcance de la actividad para asegurar que el responsable comprenda a cabalidad el requerimiento	Se refiere al tiempo y los recursos requeridos para su realización, así como relaciones con otras actividades que puedan ser predecesoras	Puntos o eventos significativos. La diferencia de un hito según una actividad normal es que la duración es cero, la misma representa un momento específico en el tiempo.

Fuente: La autora & PMBoK

Secuencia de actividades

Este proceso pertenece al área de conocimiento de gestión de tiempo y tiene como propósito identificar y documentar las relaciones entre las diversas actividades del proyecto de modo que se logre tener una secuencia lógica generando la mayor cantidad de eficiencias posible. (PMI, 2013)

Para poder realizar la secuencia de las actividades se va a requerir utilizar como insumo la lista de actividades con sus atributos e hitos y el enunciado del alcance. Con esta información se van a determinar las dependencias para así obtener un diagrama o listado con la secuencia lógica de las actividades. Para ello, se deben considerar los siguientes conceptos y relaciones: (PMI, 2013)

- **Terminar para empezar:** Es cuando una actividad no puede comenzar hasta que su actividad predecesora haya culminado. Por ejemplo: No se puede empezar el proyecto de graduación hasta que todos los cursos de la maestría hayan sido completados.
- **Terminar para terminar:** Cuando una actividad no puede terminar hasta que su actividad predecesora haya culminado. Por ejemplo: Para que un examen pueda ser revisado, el mismo debe haber sido realizado por completo por el estudiante.
- **Empezar para empezar:** Cuando una actividad no puede comenzar hasta que su predecesora haya dado inicio. Por ejemplo, no se puede iniciar una sesión de fotos de un evento, hasta que el mismo haya dado inicio.
- **Empezar para terminar:** Cuando una actividad no puede culminar hasta que su actividad predecesora haya comenzado. Por ejemplo: Una persona en su turno de trabajo no puede terminar hasta que el segundo en turno inicie.

El diagrama de calendario no es más que una representación gráfica o un listado de actividades para que de manera visual se pueda apreciar la secuencia de las mismas, esto teniendo en consideración los conceptos explicados anteriormente y como ellos pueden aplicar a cada acción o tarea.

Estimar recursos para cada actividad

Este proceso es parte del área de conocimiento de gestión del tiempo. Para los proyectos que se elaboran dentro de la función de C&C, se refiere básicamente al proceso de estimar los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el proyecto. (PMI, 2013)

Para su elaboración se requiere contar con la lista de actividades y las secuencias preestablecidas anteriormente. Con esta información aplicando diversas herramientas que serán detalladas más adelante se procede a elaborar el siguiente documento:

- **Requerimientos de recursos para las actividades:** Este documento va a identificar el tipo y cantidad de recursos que se van a necesitar para cada actividad. Al igual que en procesos anteriores, al ser una acción hecha a nivel de actividad la misma podrá ser agregada a nivel de paquete de trabajo. Para su elaboración se recomienda utilizar la siguiente tabla:

Tabla 7: Tabla de requerimiento de recursos

Código EDT	#	Actividad	# Recursos	Tipo de Recurso	Habilidades	Justificación
Código del paquete de trabajo relacionado	Número de la actividad	Nombre de la actividad	Número de recursos requeridos	Tipo o perfil del recurso requerido para llevar a cabo el proyecto. Por	Habilidades requeridas del recurso para realizar las actividades	El porqué se requieren estos recursos para la elaboración del proyecto.

				ejemplo: Analista de Crédito de la región de América	del proyecto.	
--	--	--	--	--	------------------	--

Fuente: La autora

Estimar duración de las actividades

Este proceso pertenece al área de conocimiento de gestión del tiempo. El mismo consiste en estimar los periodos de trabajo que van a ser requeridos para poder completar las actividades de manera exitosa.

Para poder proceder a estimar la duración se debe contar con los siguientes documentos desarrollados en procesos anteriores:

- La lista de actividades incluyendo sus atributos
- Los requerimientos de recursos por actividad
- El enunciado del alcance del proyecto
- La estructura de desglose de recursos por actividad

Con esta información se podrán aplicar varias técnicas o herramientas que serán explicadas más adelante para calcular la duración y entonces obtener un estimado de duración por cada actividad.

Desarrollar el cronograma

Este proceso forma parte del área de conocimiento de gestión de tiempo. El mismo es la culminación en cierta manera de los procesos de esta misma área que se han venido explicando anteriormente. Es el proceso de analizar las

secuencias, duraciones, recursos, requerimientos para crear como su nombre lo indica un cronograma del proyecto. (PMI, 2013)

Para proceder a desarrollar el cronograma se requiere contar con los siguientes documentos o productos de procesos previos:

- Lista de actividades con sus respectivos atributos
- Diagrama de las actividades del proyecto con su respectiva secuencia
- Requerimiento de recursos para llevar a cabo las actividades del proyecto
- El enunciado del alcance del proyecto
- Desglose de recursos por actividad

Con estos documentos se va a proceder a aplicar herramientas y técnicas específicas que serán explicadas más adelante.

Al finalizar este proceso se van a obtener los siguientes resultados:

- **Línea base del calendario:** Esta es la versión aprobada del calendario que sólo podrá ser modificada siguiendo el proceso formal de control de cambios. Permite comparar los resultados actuales según los avances y tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso.
- **Calendario del proyecto:** Es el resultado del modelo utilizado para crear el calendario. En otras palabras, se podría definir como el resultado tangible y gráfico del calendario. Como mínimo debería incluir: fecha de inicio, fecha final, principales hitos, tiempos, dependencias entre otros. Es posible obtenerlo como el resultado después de ingresar una serie de datos en un sistema de gestión de información como *MS Project*.

- **Datos del proyecto:** Se refiere a todos aquellos datos recolectados para desarrollar y gestionar el modelo del calendario. Por ejemplo: recursos, reservas, actividades, estimado etc.
- **Calendarios del proyecto:** Este documento identifica los periodos laborales hábiles o aplicables al desarrollo de las actividades del proyecto.

Crear un plan de comunicación

Dicho proceso pertenece al área de conocimiento de gestión de las comunicaciones. Su propósito es desarrollar la manera más apropiada para realizar las comunicaciones de acuerdo con los requerimientos de los interesados. (PMI, 2013)

Se dice que alrededor de un 90% del trabajo del gerente de proyecto es comunicar, con sus miembros del equipo, interesados y ejecutivos entre otros. (Kogon, Blakemore, & Wood, Project management for the unofficial project manager, 2015). De aquí la importancia de planificar para no perder el control de las comunicaciones y por ende del proyecto para evitar un posible fracaso.

Para proceder con el desarrollo del plan de comunicaciones el principal insumo va a ser el registro de los interesados. Aplicando varias técnicas y herramientas que serán explicadas más adelante se podrá proceder a obtener como resultado dicho plan.

Ese proceso se podría resumir en la respuesta que se le va a dar a las siguientes preguntas:

- ¿Quién necesita la información?
- ¿Qué información necesita?

- ¿Cuándo la necesita?
- ¿Cómo necesita la información?

En la siguiente tabla se puede apreciar la información que como mínimo se recomienda deberá contener el plan para los proyectos dentro del área de C&C.

Tabla 8: Elementos que debe contener un plan de comunicación

¿Quién?	¿Qué?	¿Cuándo?	¿Cómo?
Interesados y grupos de personas que van a estar recibiendo la información Responsables de brindar o autorizar la divulgación de la información	Tipo de información se va a comunicar incluyendo aspectos como formato, contenido y nivel de detalle	Marco de tiempo y frecuencia con que se va a entregar la información	Métodos y/o tecnologías que se van a utilizar para divulgar la información, correos, reuniones, memos etc.

Fuente: La autora

Es clave que esta información sea compartida con el equipo de trabajo y sea monitoreada de manera recurrente.

Identificar los riesgos

El proceso de identificar los riesgos pertenece al área de conocimiento de gestión de riesgos. Para proceder con este paso se requiere contar como mínimo con los siguientes insumos: (PMI, 2013)

- Línea base del alcance
- Matriz de requerimientos
- Duración de actividades
- Registro de interesados

- Línea base de cronograma

Al contar con estos documentos se puede proceder a utilizar una serie de herramientas o técnicas que serán explicadas más adelante con el objetivo de obtener el registro de riesgos.

El registro de riesgos es un documento que contiene el resultado del análisis de riesgos de los documentos mencionados anteriormente y de todos los procesos que se llevan a cabo. Dicho documento debe contener como mínimo la siguiente información:

Tabla 9: Información mínima para registro de riesgos

Riesgos	Lista de riesgos identificados en el mayor detalle posible. Idealmente estos deben ser redactados de la siguiente manera: El evento X, podría ocurrir causando el impacto X
Respuestas	Lista de las posibles respuestas que se le puede dar a los riesgos mencionados en caso de que estos se presenten.

Fuente: La autora

Proceso de evaluar y responder al riesgo

En el PMBoK, el proceso de evaluar el riesgo se divide en 3, cualitativo, cuantitativo y responder al riesgo. Para efectos de esta metodología estos procesos se van a cubrir en uno sólo. La razón de esto es la naturaleza de los proyectos que se presentan en C&C cuya complejidad es relativamente baja comparado con otro tipo de proyectos. Por ello, se debe aplicar un proceso que cubra la necesidad existente pero que a la vez sea práctico, sencillo y efectivo.

Para evaluar el riesgo se requiere contar con los siguientes insumos:

- Línea base del alcance

- Registro de riesgos
- Línea base del cronograma

Con estos insumos se va a proceder a aplicar diversas técnicas y herramientas que van a permitir obtener:

- Una lista priorizada de los riesgos cuantificados con sus respectivas respuestas: La lista va a incluir, riesgos priorizados, con sus respectivas características, así como la respuesta que se planea dar a los mismos en caso de suceder. Se recomienda usar el siguiente formato para mostrar los elementos de la lista.

Tabla 10: Elementos registro de riesgos

#	Riesgo	Responsable	Impacto	Probabilidad	Resultado	Respuesta
	Descripción del riesgo	Persona responsable de gestionar el riesgo	Dato numérico del 1-5 siendo 1 el menor impacto y 5 el mayor impacto	Dato numérico porcentual que indica la probabilidad de que el riesgo se convierta en un evento real	Dato numérico resultado de multiplicar impacto por probabilidad	Acción que se estaría tomando en caso de que el riesgo se vuelva realidad

Fuente: La autora

1.2.3 Procesos de ejecución

Los procesos de ejecución son todos aquellos que se deberán realizar para llevar a cabo el proyecto y así satisfacer las especificaciones del mismo. Durante estos procesos es posible que haya que recalibrar aspectos como cronograma, alcance entre otros, lo que de ser así deberá seguir los procesos de aprobación del caso. (PMI, 2013)

Consolidación y formación de equipo

En este punto se van a consolidar los procesos de en lo que respecta a adquirir y gestionar el equipo de trabajo del proyecto.

El primer paso consiste en seleccionar y asegurar la disponibilidad de recursos para llevar a cabo el proyecto. El beneficio de este paso es asegurarse la conformación de un equipo de trabajo óptimo para en cierta medida garantizar el éxito del proyecto.

Dada la naturaleza y relativa corta duración de los proyectos de C&C se va a excluir el tema con relación al desarrollo de los miembros del equipo asumiendo que los mismos cuentan con las habilidades y conocimiento técnico para llevar a cabo la tarea. Sin embargo, esto no implica que el desempeño de los mismos no será medido ya que esto será considerado como parte de sus tareas en el día a día y por ello sus resultados deben ser debidamente evaluados e informados.

El siguiente paso va a ser la gestión del equipo lo que va a implicar brindar retroalimentación, resolver conflictos y optimizar el desempeño en lo que respecta a la realización del proyecto. En este punto en particular se persigue influenciar comportamientos y resolver problemas entre otros.

Más adelante se van a cubrir las herramientas recomendadas para la adquisición y la gestión de los equipos de proyecto.

Gestión de comunicaciones

Este proceso se refiere a lo que respecta a la creación, recolección, distribución de las comunicaciones del proyecto. Su principal beneficio es que permite un flujo efectivo y eficiente de información con los interesados del proyecto. (PMI, 2013)

El principal resultado de este proceso va a ser justamente las comunicaciones del proyecto incluyendo las actividades requeridas para que la información sea creada, distribuida y entendida entre otros. (PMI, 2013)

En el siguiente capítulo se van a detallar las herramientas recomendadas para gestionar las comunicaciones del proyecto.

Gestión de interesados

Este proceso está altamente vinculado con el de gestión de las comunicaciones ya que es a través de dicha comunicación que se va a perseguir satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos. Esto con el fin de fomentar su sana participación, en la medida de lo posible. (PMI, 2013)

Entre los potenciales productos de dicho proceso van a estar:

- **El listado de problemas:** es como su nombre lo describe un listado de los problemas que se van presentando e identificando con actualizaciones recurrentes conforme los mismos se van resolviendo.
- **Solicitudes de cambio:** El acercamiento y gestión de los interesados puede resultar en solicitudes de cambio, así como en acciones correctivas o preventivas según sea requerido.

1.2.4 Procesos de control y monitoreo

Estos son todos aquellos procesos que monitorean y revisan el progreso y desempeño del proyecto, su principal beneficio es que por medio de revisiones

regulares se consigue tener claridad de los resultados de la iniciativa, así como tomar medidas y realizar cambios de manera efectiva. (PMI, 2013)

Control Integrado de Cambios

Este proceso consiste en revisar todas las solicitudes de cambio. Su principal beneficio consiste en documentar de manera formal todos los cambios o ajustes que se presenten a lo largo del proyecto lo cual permite disminuir el riesgo efecto de los cambios informales y sin control alguno. (PMI, 2013)

Los principales productos de dicho proceso van a ser:

- Listado de cambios aprobados
- Listado de solicitud de cambios

Cabe resaltar que este proceso interactúa con todos los demás procesos, esto ya que las solicitudes o necesidad de cambio se pueden presentar en las diversas áreas de conocimiento, así como fases de la iniciativa.

Más adelante se pueden apreciar las herramientas recomendadas a utilizar para proceder con la gestión apropiada de los cambios.

Control de Alcance

Dicho proceso consiste en monitorear el estatus del alcance del proyecto, así como la gestión de cambios del mismo. Su principal beneficio es que permite tener un control apropiado de la línea base del alcance a lo largo del proyecto. (PMI, 2013)

Los principales resultados de dicho proceso son información de desempeño, así como potenciales solicitudes de cambio al enunciado del alcance. Más adelante, se va a detallar sobre la principal herramienta recomendada para llevar a cabo dicho proceso.

Control de Cronograma

Este proceso consiste en monitorear el estatus de las actividades del proyecto y su progreso, así como la gestión de cambios al mismo. Su beneficio es que permite de manera oportuna identificar potenciales desviaciones para así poder tomar acciones preventivas o correctivas según sea el caso. (PMI, 2013)

Los principales resultados de dicho proceso van a ser:

- **Información de desempeño del proyecto:** La información proveniente del control del cronograma va a permitir medir el desempeño del proyecto desde un punto de vista de tiempo. Dicha información, a su vez, podrá y deberá ser compartida con el equipo de trabajo y los interesados.
- **Proyecciones del cronograma:** La información proveniente del control va a permitir realizar nuevas y constantes estimaciones del cronograma.
- **Solicitudes de cambio:** Específicamente en lo que se refiere a la línea base del cronograma como resultado del control del mismo.

Más adelante se podrán apreciar las principales herramientas recomendadas en esta metodología para el control del cronograma.

Control de Comunicaciones

El control de las comunicaciones consiste en monitorear las mismas a lo largo del proyecto. Su principal beneficio es asegurar que la información este fluyendo de manera óptima entre los miembros del equipo, así como los interesados clave. (PMI, 2013)

Entre los principales insumos a utilizar para este proceso va a estar el listado de problemas resultado de la gestión de los interesados. Como resultado del mismo se va a obtener:

- Información de desempeño y
- Potenciales solicitudes de cambio.

Más adelante se van a resaltar las principales herramientas para proceder a controlar las comunicaciones de manera efectiva.

Control de Riesgos

Este proceso se refiere a implementar los planes de respuesta, así como a dar seguimiento a los riesgos identificados. Su principal beneficio es minimizar los potenciales impactos negativos a lo largo del proyecto. (PMI, 2013)

El principal insumo para este proceso va a ser el registro de riesgos. En la misma línea los principales resultados del proceso van a ser:

- Información de desempeño del trabajo
- Solicitudes de cambio lo que incluirá acciones preventivas y correctivas según sea la situación
- Actualizaciones al registro de riesgos

Más adelante se van a detallar las herramientas recomendadas para llevar a cabo el control de riesgos.

Control de Interesados

El control de los interesados va a consistir en monitorear todo respecto a las relaciones con los interesados, así como las estratégicas y los ajustes que se deban realizar según sea el caso. Su beneficio es que va a permitir una efectiva gestión de los interesados y por ende un buen desarrollo del proyecto. (PMI, 2013)

Los principales insumos para el desarrollo de este proceso van a ser el listado de problemas, así como la matriz de trazabilidad de los requerimientos.

Los resultados o productos de dicho proceso van a ser:

- Información de desempeño del proyecto en lo que respecta a la gestión de los interesados con implicaciones de comunicación y riesgos
- Solicitudes de cambio a raíz de las interacciones con los interesados de la iniciativa

Más adelante se van a detallar las principales herramientas para proceder con el control de los interesados.

1.2.5 Procesos de cierre de fase o proyecto

Estos procesos consisten en el aseguramiento de que se concluyan todas las actividades necesarias para poder de manera formal completar cerrar el proyecto

o fase en cuestión. Igualmente son útiles para determinar si de manera prematura se debe cancelar alguna fase o el proyecto como un todo. (PMI, 2013)

Cierre de proyecto o fase

Este es el proceso de finalizar todas las actividades de los diferentes grupos de procesos y áreas de conocimientos explicados anteriormente. Entre sus principales beneficios está el brindar lecciones aprendidas y la finalización formal del proyecto, así como la liberación de recursos de la compañía en cuestión. (PMI, 2013)

El principal insumo de este proceso es la matriz de trazabilidad de requerimientos la cual va a capturar los entregables esperados de la iniciativa o proyecto.

El principal resultado de dicho proyecto es la transición formal del resultado del proyecto en términos operativos y/o el cierre del mismo.

4.3. Herramientas para procesos y procedimientos

En el capítulo anterior se procedió a describir los procesos y su flujo para la aplicación de dicha metodología en el desarrollo de proyectos. En este capítulo se tiene como objetivo profundizar en las herramientas recomendadas para una efectiva aplicación de dichos procesos.

4.3.1 Procesos de inicio

Herramientas para desarrollo del carácter

Para el desarrollo del carácter se recomienda hacer uso del formato en el anexo 4. Para desarrollar este documento se recomienda hacer uso de:

- **Juicio experto:** Se refiere a personas que cuenten con un nivel de conocimiento técnico apropiado para apoyar el desarrollo del proyecto. Estas personas pueden ser parte del equipo de proyecto o colaboradores en etapas específicas según sea requerido.
- **Reuniones efectivas aplicando técnicas de facilitación:** Para que dichas reuniones tengan un buen uso del tiempo es recomendable hacer uso de técnicas como lluvia de ideas, resolución de problemas entre otros que permitan obtener el resultado esperado.

Como se puede apreciar en el anexo 4, el carácter deberá contar como mínimo con la siguiente información:

- Nombre del proyecto
- Propósito y/o justificación del proyecto
- Objetivo general y objetivos específicos
- Criterios para medir el éxito del proyecto o iniciativa
- Supuestos y posibles barreras o riesgos
- Resumen de los principales hitos incluyendo inicio del proyecto
- Lista de interesados
- Líder o gerente del proyecto
- Patrocinador y/o persona que aprueba el proyecto

Herramientas para la identificación de los interesados

Para la identificación de los interesados se recomienda hacer uso de reuniones y juicio experto aplicando la herramienta de análisis de los interesados la cual consiste en seguir los siguientes pasos:

1. Identificar los interesados y sus principales características como lo son rol, departamento, expectativas, nivel de influencia etc.
2. Determinar el impacto que cada uno de estos interesados puede tener en el proyecto ya sea de índole negativo o positivo
3. Priorizar los mismos de acuerdo con su nivel de influencia o poder.

Para proceder con el ejercicio anteriormente descrito se recomienda hacer uso de la siguiente tabla, la cual a su vez va a servir como el registro de los interesados.

Tabla 11: Registro de interesados

Interesado	Rol	Expectativas	Nivel de Poder	Nivel de Interés
Nombre del interesado	Rol que el interesado desempeña en la empresa	Cuáles son las expectativas que el interesado tiene respecto a la iniciativa y/o al tema que comprende el proyecto	<p>Alto: Tiene el poder de hacer que el proyecto sea exitoso o que fracase</p> <p>Medio: Su poder, aunque no es alto es importante y debe ser considerado ya que puede ayudar o causar problemas en el desarrollo del proyecto</p> <p>Bajo: No tiene poder en los resultados ni el desarrollo del proyecto</p>	<p>Alto: Tiene mucho interés en el desarrollo del proyecto</p> <p>Medio: Tiene interés en el desarrollo del proyecto, sin embargo, no está dentro de sus prioridades</p> <p>Bajo: No tiene interés alguno en el proyecto. Le es indiferente</p>

Fuente: La autora

Haciendo uso de la tabla anterior y aplicando la figura que se presenta a continuación se podrán determinar las estrategias más recomendadas para una buena gestión de los interesados.

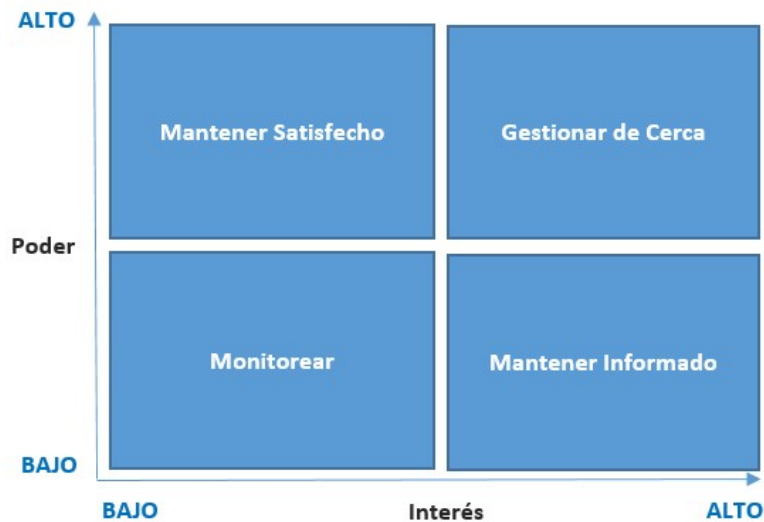


Figura 18: Matriz de Poder e Interese. Fuente: PMBoK

4.3.2 Procesos de planeación

Herramientas para la recolección de los requerimientos

Considerando la naturaleza de los proyectos dentro de C&C se recomienda utilizar las siguientes herramientas para recolectar los requerimientos:

- **Entrevistas:** Ya sea de manera formal o informal se refiere a tener un acercamiento a los interesados solicitando de manera explícita sus requerimientos respecto al proyecto
- **Cuestionarios:** Son básicamente preguntas escritas dirigidas a los interesados para extraer sus requerimientos respecto al proyecto.

- **Observaciones:** Por medio de observaciones por ejemplo sobre cómo se realiza un proceso de principio a fin.
- **Análisis de documentos:** Identificando y analizando información relevante de documentos existentes en relación con el proyecto.

Para desarrollar la matriz de trazabilidad se recomienda recolectar como mínimo la siguiente información.

Tabla 12: Matriz de trazabilidad de requerimientos

#	Requerimiento	Interesado	Objetivo	Entregables	Prioridad
Número	Descripción del requerimiento	Interesado principal ligado al requerimiento	Objetivo(s) relacionados al requerimiento	Entregables relacionados al requerimiento producto del desarrollo del EDT	Nivel de prioridad del requerimiento. Baja, media o alta

Fuente: La autora

En el anexo 5, se puede apreciar la matriz de trazabilidad completa que se recomienda utilizar para el desarrollo de los proyectos.

Herramientas para el desarrollo del alcance

Como se mencionó anteriormente, para el desarrollo del alcance se recomienda hacer uso de las siguientes herramientas:

- **Juicio experto:** Se refiere a personas que cuenten con un nivel de conocimiento técnico apropiado para apoyar el desarrollo del proyecto. Estas personas pueden ser parte del equipo de proyecto o colaboradores en etapas específicas según sea requerido.
- **Reuniones efectivas aplicando técnicas de facilitación:** Para que dichas reuniones tengan un buen uso del tiempo es recomendable hacer uso de

técnicas como lluvia de ideas, resolución de problemas entre otros que permitan obtener el resultado esperado.

Para desarrollar el alcance se recomienda hacer uso de la siguiente tabla.

Tabla 13: Alcance del Proyecto

Alcance	Descripción del alcance
Criterios de aceptación	Describir los criterios de aceptación requeridos
Entregable	Entregables relacionado para cumplir los criterios de aceptación y el alcance establecido
Exclusiones	Aspectos o puntos que van a estar fuera del alcance del proyecto

Fuente: La autora

Herramientas para la creación del EDT

Para proceder con la creación del EDT se van a utilizar las siguientes herramientas:

- **Juicio experto:** Se refiere a personas que cuenten con un nivel de conocimiento técnico apropiado para apoyar el desarrollo del proyecto. Estas personas pueden ser parte del equipo de proyecto o colaboradores en etapas específicas según sea requerido.
- **Descomposición:** Dicha técnica permite dividir el trabajo en partes más pequeñas y manejables. Pueden existir varios niveles, el nivel más bajo de todos es conocido como paquete de trabajo, es en este punto en el que se va poder estimar tiempo de duración. Los principales pasos para realizar este proceso son:

- Identificar y analizar los entregables y su trabajo relacionado
- Estructurar y organizar el EDT
- Descomponer el EDT del nivel más alto al nivel más bajo
- Verificar que el nivel descomposición sea el apropiado

En la siguiente tabla se muestra el formato recomendado para la formulación del EDT, utilizando como ejemplo la evaluación y revisión de las matrices pre-aprobadas para automatizar la asignación de líneas de crédito para empresas privadas.

Tabla 14: Formato de EDT

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1.0 Matrices de empresas privadas	1.1 Análisis	1.1.1 Situación actual	1.1.1.1 Listado de oportunidades
		1.1.2 Automatización vs. trabajo manual actual	1.1.2.1 Tiempos y recursos invertidos en trabajo manual
	1.2 Recomendación	1.2.1 Beneficios, riesgos y mitigantes	1.2.1.2 Propuesta
	1.3 Aprobación	1.3.1 Reunión de revisión	1.3.1.1 Aprobación formal y escrita
	1.4 Implementación	1.4.1 Cambios sistema	1.4.1.1 Testeo y activación
		1.4.2 Entrenamiento	1.4.2.1 Paquete entrenamiento
			1.4.2.2 Agendar y brindar entrenamiento
	1.5 Cierre	1.5.1 Comunicación de resultados	1.5.2 Aprobación formal de cierre

Fuente: La autora

Es importante considerar que el EDT debe considerar todo el trabajo del proyecto incluido aquel relacionado con la gestión del mismo.

Herramientas para definir actividades

Para proceder a definir las actividades se va a hacer uso de las siguientes herramientas:

- **Juicio experto:** Se refiere a personas que cuenten con un nivel de conocimiento técnico apropiado para apoyar el desarrollo del proyecto. Estas personas pueden ser parte del equipo de proyecto o colaboradores en etapas específicas según sea requerido.
- **Descomposición:** Básicamente se refiere a la misma técnica que se explicó anteriormente para la realización del EDT. Se va a tomar cada paquete de trabajo, descomponiéndolo en las actividades necesarias para su realización. Durante este proceso en particular es importante tener en consideración que conforme va avanzando el proyecto va a surgir nueva información lo que hace que se requiera una revisión recurrente de dichas actividades y su apropiada definición.

Para recopilar la información se recomienda hacer uso del siguiente formato:

Tabla 15: Formato para capturar las actividades

Código EDT	#	Actividad	Descripción	Atributos		Hito (S/N)
	1			Tiempo:		
Recursos:						
Responsable						
Dependencia						
	2			Tiempo:		
Recursos:						
Responsable						
Dependencia						

Fuente: La autora

Los atributos serán completados cuando se realicen los procesos que vienen a continuación en los que se va a proceder a definir secuencias, estimados de tiempo y de recursos.

Herramientas para la secuencia de actividades

Para elaborar la secuencia de actividades se recomienda aplicar el uso del juicio experto y la planificación colaborativa. El resultado final se puede plasmar en cualquier sistema de gestión de proyectos o inclusive en Excel.

Más allá de la metodología que utilice lo importante es entender bien las dependencias ya que estas van a ser necesarias como insumos en los siguientes procesos.

Herramientas para estimar recursos para cada actividad

En el proceso de estimar los recursos por actividad se recomienda hacer uso de las siguientes herramientas:

- **Juicio experto:** Se refiere a personas que cuenten con un nivel de conocimiento técnico apropiado para apoyar el desarrollo del proyecto. Estas personas pueden ser parte del equipo de proyecto o colaboradores en etapas específicas según sea requerido.
- **Estimado de abajo hacia arriba:** La idea es empezar a estimar desde los niveles más bajos los cuales van a poder después ser agregados en niveles superiores.

Para capturar la información se recomienda hacer uso del formato que se encuentra en la sección anterior dónde a su vez se explica dicho proceso en detalle.

Herramientas para estimar la duración de las actividades

Para poder estimar la duración de las actividades que se requieren completar para llevar a cabo el proyecto, se recomienda hacer uso de las siguientes técnicas y/o herramientas: (PMI, 2013)

- **Juicio experto:** Se refiere a personas que cuenten con un nivel de conocimiento técnico apropiado para apoyar el desarrollo del proyecto. Estas personas pueden ser parte del equipo de proyecto o colaboradores en etapas específicas según sea requerido.
- **Estimación análoga:** Se basa en la técnica que hace uso de información histórica o de proyectos similares para realizar la estimación.
- **Estimación paramétrica:** Esta se basa en un algoritmo para estimar que hace uso de información histórica. Por ejemplo: se estima que para brindar un entrenamiento se requieren 3 recursos y según la experiencia cada entrenamiento puede tardar una hora y un mínimo de 3 entrenamientos, por ello se estaría hablando de una duración de 3 horas en esta actividad.
- **Reservas:** Evaluar el uso de reservas o colchones para minimizar riesgos de exceder el cronograma para aquellas actividades dónde puede existir un mayor nivel de incertidumbre. Puede haber dos tipos de reserva:
 - **Reserva de contingencia:** Para compensar potenciales problemas conocidos. Puede por ejemplo ser un porcentaje del estimado de la actividad.

- **Reserva de gestión:** Esta es para el proyecto en general y cualquier situación inesperada que acontezca. No es parte de la línea base del cronograma sin embargo si forma parte de los requerimientos totales de tiempo para el proyecto.

Herramientas para desarrollar el cronograma del proyecto:

Considerando la naturaleza de los proyectos que se llevan a cabo dentro de C&C no se recomienda aplicar herramientas o técnicas muy elaboradas o que pueden resultar complejas para desarrollar el cronograma del proyecto, la idea es tener un acercamiento que agregue valor a la realización del proyecto y no que añada complejidad innecesaria al proceso.

Para ello, las principales consideraciones que se deben tener presentes a la hora de realizar el cronograma son las siguientes:

- Actividades que se pueden realizar en paralelo de modo que se pueda ser más eficiente con el uso del tiempo.
- Tener siempre presente la manera de optimizar los recursos humanos que se tienen.
- Evaluar si para acelerar la finalización del proyecto o alguna actividad conviene incorporar recursos adicionales.
- Hacer uso de una herramienta o sistema de información diseñado para la gestión de proyectos que facilite el desarrollo del cronograma de modo que el proceso no sea del todo manual.
- Contar con varias versiones de cronogramas dependiendo de la audiencia. Por ejemplo: Nivel master para los gerentes y patrocinador, nivel resumido para la gestión y nivel detallado para manejo a nivel de paquete de trabajo. (Kerzner, 2014)

En el anexo 6 se puede apreciar un machote de lo que se estaría esperando en términos de cronograma. El mismo incluye dos ejemplos de actividades para que sirvan de guía para la creación del mismo.

Herramientas para desarrollar el plan de comunicaciones

Para proceder a desarrollar el plan de comunicaciones se recomienda hacer uso de las siguientes herramientas:

- **Análisis de los requerimientos de comunicaciones y estrategias:** Al analizar los requerimientos se van a determinar las necesidades de información por parte de los interesados.
- **Tecnología:** Para el caso de las organizaciones de C&C y por el hecho de que en la gran mayoría sus proyectos cuentan con equipos remotos se recomienda hacer uso de las siguientes tecnologías sin estar limitado a ellas dependiendo de la realidad y herramientas de la compañía en cuestión.
 - SharePoint
 - Sistemas de videoconferencia
 - Correos electrónicos
 - Boletines electrónicos
- **Métodos de comunicación:** Se pueden considerar 3 tipos: (PMI, 2013)
 - Interactivo: Entre varias de las partes que son directa o indirectamente parte del proyecto con retroalimentación en ambas vías.
 - De empuje: Cuando se le envía información directamente a un grupo o persona como puede ser correos, memos entre otros.

- De jale: Es cuando se tiene acceso a bases de datos amplias como lo puede ser un SharePoint de dónde se puede extraer información relevante para el proyecto.
- **Reuniones:** En dónde se dé un dialogo entre los miembros del equipo para definir los detalles respecto al plan de comunicación y para comunicar también a los interesados del proyecto.

Herramientas para identificar los riesgos:

Para proceder a identificar los riesgos se recomienda hacer uso de las siguientes herramientas: (PMI, 2013)

- **Revisión de documentos:** Revisar los diversos documentos disponibles, así como los que se han ido produciendo en cada uno de los procesos para encontrar inconsistencias y/o potenciales problemas.
- **Técnicas para obtener información:** Algunas de las técnicas que se pueden utilizar son:
 - **Lluvia de ideas:** Esto de modo que se obtenga una lista de riesgos del proyecto, idealmente esto se hace con personas de múltiples áreas que tengas perspectivas diversas.
 - **Entrevistas:** Entrevistando interesados o participantes que cuenten con un alto nivel de experiencia de modo que puedan brindar un valor agregado en la identificación de riesgos.
 - **Análisis de causa raíz:** Es una técnica para buscar la causa raíz del problema de modo que se puedan descubrir causas ocultas y de este modo tomar las acciones preventivas del caso.

- **Análisis de supuestos:** Revisar los supuestos y escenarios bajo los que se ha construido la planificación del proyecto poniendo a prueba a los mismos e identificando potenciales inconsistencias o inestabilidad de los mismos.
- **Técnicas de diagramación:** Esta técnica se puede referir al uso de: diagramas de causa-efecto o flujos de proceso que permitan hacer un análisis más detallado y gráfico del proyecto y sus riesgos
- **Análisis FODA:** Es un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto.
- **Juicio Experto:** Se refiere a personas que cuenten con un nivel de conocimiento técnico apropiado para apoyar el desarrollo del proyecto. Estas personas pueden ser parte del equipo de proyecto o colaboradores en etapas específicas según sea requerido.

Herramientas para evaluar y responder al riesgo

Para proceder a evaluar los riesgos y responder a los mismos se recomienda hacer uso de las siguientes herramientas.

- **Análisis de probabilidad e impacto:** Lo que persigue es realizar un análisis de la probabilidad de que un riesgo específico ocurra. Y su potencial efecto en los objetivos del proyecto como lo son el alcance, cronograma, desempeño entre otros. Para aplicar esta herramienta se siguen los siguientes pasos:
 - Se identifica la probabilidad y el impacto para cada riesgo. Esto se puede hacer con información histórica o con juicio experto. Esta evaluación se traduce en números aplicando una escala específica, en donde se puede utilizar un rango del 1 al 5 siendo 1 el riesgo de impacto más bajo y 5 el impacto más alto.

- En la misma línea se aplica una probabilidad donde 10% es muy bajo y 90% muy alto.
 - Una vez que se han determinado el impacto y la probabilidad estos dos datos se multiplican. Los resultados más altos van a ser los deberán tener una atención especial ya que van a tener un impacto y una probabilidad de ocurrencia alta.
- **Estrategias para gestionar riesgos positivos o negativos:** En el siguiente cuadro se pueden apreciar las estrategias de respuestas a los riesgos dependiendo de su naturaleza. La idea es que a cada riesgo identificado para el cual se establezca que es necesario dar una respuesta se aplique alguna de estas estrategias.

Tabla 16: Estrategias de respuestas a riesgos y/o oportunidades

Riesgos Negativos o amenazas		Riesgos Positivos u Oportunidades	
Evitar	Se toman acciones para eliminar el riesgo o proteger el proyecto de su impacto	Explotar	Cuando el equipo quiere asegurarse que se explote la oportunidad
Transferir	Se transfiere el riesgo a un tercero incluyendo la respuesta al mismo. Por ejemplo: un seguro	Potenciar	Busca la manera de incrementar las probabilidades para tomar el impacto positivo de la oportunidad
Mitigar	Se toman acciones para minimizar la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo	Compartir	Tiene relación con colocar parte de la responsabilidad de la oportunidad en un tercero
Aceptar	El equipo decide reconocer el riesgo sin tomar ninguna acción a menos que el mismo ocurra	Aceptar	Estar dispuestos a tomar la oportunidad si la misma se presenta

Fuente: La autora & (PMI, 2013)

- **Juicio experto:** Se refiere a personas que cuenten con un nivel de conocimiento técnico apropiado para apoyar el desarrollo del proyecto. Estas personas pueden ser parte del equipo de proyecto o colaboradores en etapas específicas según sea requerido.

1.2.3 Procesos de ejecución

Herramientas para consolidación y formación de equipos

Para la adquisición de los equipos de trabajo es posible hacer uso de las siguientes técnicas o herramientas:

- **Pre-asignación:** Esto se refiere a cuando los miembros del equipo son seleccionados por adelantado ya que cuentan con habilidades o conocimientos específicos que son considerados clave para la ejecución del proyecto.
- **Negociación:** Se refiere a la habilidad de influenciar a otros gerentes para obtener recursos. Para este caso en particular, se estaría hablando de los gerentes que pertenecen a la organización de C&C.
- **Equipos virtuales:** Dada la realidad de la organización de C&C la cual tiene presencia global y cuyos proyectos en su gran mayoría tienen un alcance que impacta a todas las regiones. En términos generales, se va a contar con equipos virtuales. Por ello, los mecanismos de comunicación y horarios entre otros van a ser aspectos clave para el éxito de las iniciativas.
- **Análisis multicriterio:** Para proceder con la elección de los miembros del equipo se recomienda hacer uso de una matriz multicriterio en la que se evalúen los aspectos clave que van a ser requeridos vs. los recursos que se encuentran disponibles en la organización. En la siguiente tabla se encuentra el formato recomendado para la matriz multicriterio.

Tabla 17: Matriz Multicriterio para elección de miembros de equipo

Criterios	Descripción	Ejemplo
-----------	-------------	---------

Disponibilidad	Se refiere al tiempo que tiene disponible el potencial miembro del equipo vs. el tiempo que va a ser requerido para ejecutar el proyecto	<u>Requerimiento: 6 horas por semana</u> Pedro 10 horas por semana Juan 2 horas por semana
Experiencia	Los potenciales miembros cuentan con el nivel de experiencia requerido para llevar a cabo el proyecto	<u>Requerimiento: Conocimiento profundo de procesos de crédito</u> Pedro: 5 años de experiencia en crédito Juan: No tiene experiencia en crédito sólo en cobranzas, sin embargo, quiere aprender sobre el área
Habilidad y competencias	Se refiere a las habilidades y competencias necesarias para llevar a cabo el proyecto	Creativo, analítico, gestión de proyectos, conocimiento del negocio, comunicación entre otros
Geografía	Es relevante dependiendo del alcance del proyecto. Si el mismo sólo va a impactar el continente americano, la experiencia en esta región vs. otras regiones toma relevancia	Requerimiento: Conocimiento de Américas Pedro: Experiencia en Latino América Juan: Experiencia en Europa

Fuente: La autora

Una vez que se cuenta con el equipo de trabajo se puede hacer uso de las siguientes técnicas y herramientas para gestionar el equipo:

- **Reglas del juego:** Este punto en particular se refiere a establecer expectativas claras de la forma en que se va a trabajar, así como de comportamientos que son aceptables y aquellos que no lo son. Entre ellas, sin estar limitadas se pueden apreciar las siguientes reglas:

- Puntualidad y asistencia de acuerdo con la logística establecida
- Participación de todos los miembros del grupo
- Asumir las tareas asignadas y realizarlas con la puntualidad del caso
- Respeto y apertura a las ideas de todos

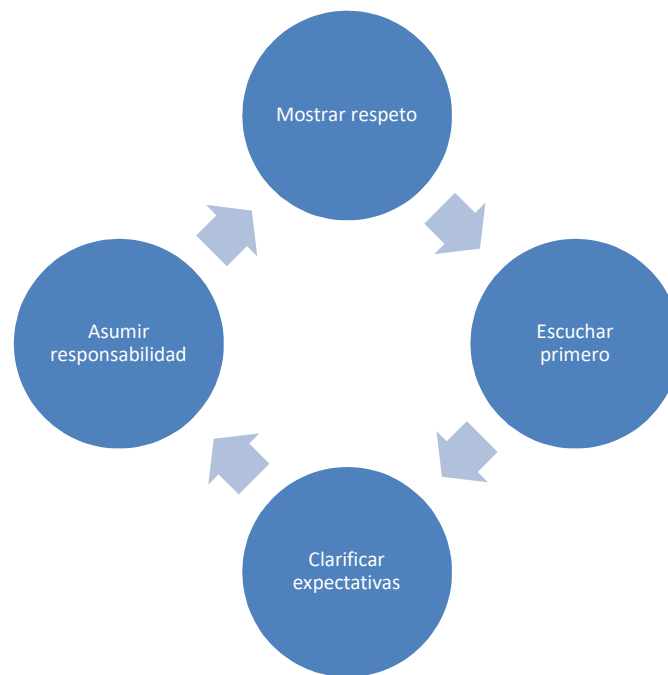


Figura 19: Reglas clave del juego. Fuente: Project management for the unofficial project manager

- **Reconocimiento:** Premiar los buenos resultados y comportamientos deseados para incentivar los mismos.
- **Matriz de responsabilidades:** Crear una matriz en donde de acuerdo con las tareas se aclaren las responsabilidades y expectativas. En la siguiente tabla se puede apreciar el formato recomendado a utilizar. En la fila de las personas se debe incluir todos los miembros del grupo, así como interesados clave. En la casilla de cada persona se va a asignar el nivel de responsabilidad de la siguiente manera:

- **E:** Encargado de la actividad
- **R:** Responsable de la actividad
- **C:** Consultado sobre la actividad
- **I:** Informado sobre la actividad

Tabla 18: Matriz de responsabilidades

Lista de Actividades	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4
Descripción de las actividades	E	R	C	I

Fuente: La autora

- **Evaluación de desempeño:** Este punto debe ir en dos direcciones, por un lado, se refiere a clarificar roles y responsabilidades, brindar retroalimentación constructiva de manera oportuna y resolver conflictos. Por otro lado, también va a ser importante una vez finalice el proyecto brindar retroalimentación oportuna al gerente a quien le reporta el miembro del equipo. La razón de este último punto se debe a que este tipo de proyectos son considerados como trabajo adicional o de recarga para la persona que deben ser considerados a la hora del gerente de evaluar el desempeño del empleado como un todo.
- **Resolución de conflictos:** Para abordar los conflictos se recomienda hacer uso de las siguientes técnicas que se describen en el PMBoK. (PMI, 2013)
 - Desechar/Evitar: Evitar una situación de posible conflicto o posponer el problema para el futuro.
 - Suavizar/Acomodar: Dar énfasis a las áreas de acuerdo para poder mantener la armonía.

- Compromiso/Reconciliar: Buscar soluciones que brinden satisfacción a todas las partes de manera temporal o parcial.
 - Forzar/Dirigir: Imponer el punto de vista sobre el otro, usualmente se da cuando se está en situación de poder o por temas de urgencia.
 - Colaborar/Resolución del problema: Incorporar múltiples puntos de vista, lo cual requiere una actitud de cooperación de todas las partes.
- **Habilidades interpersonales:** El líder de la iniciativa o proyecto debe tener claridad que para poder ser efectivo en la ejecución del proyecto debe como mínimo contar con las siguientes habilidades como bien lo indica del PMBoK. (PMI, 2013)
 - Liderazgo
 - Capacidad de influencia
 - Efectividad en lo que respecta a la toma de decisiones

Herramientas para gestión de comunicaciones

Para proceder a gestionar las comunicaciones de los proyectos dentro de C&C se recomienda hacer uso de las siguientes herramientas.

- **Tecnología y sistemas de información:** Hacer uso de toda la tecnología que se tenga a disposición para canalizar la información de la manera efectiva, como lo son los Share Points y los sistemas para realizar video conferencias, así como el correo electrónico.
- **Reportes de desempeño:** Dichos reportes se recomiendan sean distribuidos vía correo y a su vez compartidos en reuniones recurrentes mensuales con los interesados. Entre la información que se recomienda compartir es la siguiente:

- Estatus del proyecto como tal a nivel de cronograma y alcance
- Resultados del análisis realizado a la fecha y sus resultados, así como potenciales recomendaciones iniciales y/o finales
- Potenciales barreras y riesgos que se puedan estar experimentando
- Los siguientes pasos que se van a estar realizando en la ejecución del proyecto

Para poder asegurar una apropiada comunicación se recomienda tener en consideración los aspectos que se muestran en la siguiente figura:

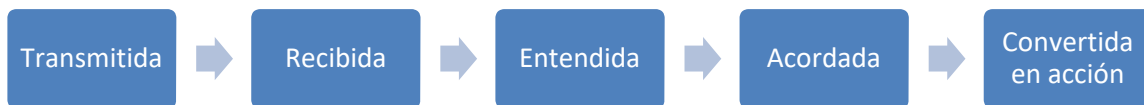


Figura 20: Aspectos claves para comunicación exitosa. Fuente: (Berkun, 2008)

Los correos son una herramienta de comunicación por excelencia sin embargo para su apropiada aplicación se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones: (Berkun, 2008)

- Ser conciso, simple y directo
- Si aplica, siempre brindar una acción y una fecha límite
- Priorizar de modo que haya un cuestionamiento sobre la real necesidad de enviar o no enviar el correo
- No se debe asumir que las personas leen los correos, en especial si es algo importante, en otras palabras, es probable que dicha comunicación deba ser reforzada por algún otro medio o mecanismo

En la misma línea a continuación se listan algunos consejos para poder evitar una reunión poco efectiva. (Berkun, 2008)

- Asumir la posición de facilitador o patrocinador de la reunión
- Asegurar que haya una escucha activa aplicando la técnica del espejo en dónde se repite lo que la otra persona dijo para asegurar que existe un real entendimiento
- Dirigir y finalizar la conversación de manera oportuna

Pueden existir varios tipos de reuniones que se van a aplicar según sea el caso y la necesidad, así como el proceso o etapa en que se encuentra el desarrollo de la actividad o proyecto. (Berkun, 2008)

1. **Altamente interactivas:** La expectativa es que haya una participación por parte de todos los participantes. Suelen ser de grupos pequeños donde por lo general lo que se da es una lluvia de ideas o resolución de un problema o crisis que se presenta.
2. **Reporteo y discusión moderada:** En teoría una persona cubre el contenido y clarifica posibles dudas o preguntas de la audiencia. Son de grupos medianos y suelen ser las juntas en las que se brindan actualizaciones del desempeño del proyecto con espera de retroalimentación
3. **Estatus y revisión de proyecto:** Tienen como objetivo resumir el estatus del proyecto, tienden a consistir en audiencias mayores, tienen como objetivos hasta cierto punto forzar a todos los participantes a escuchar el reporte que se está brindando.

Herramientas para gestión de interesados

Para proceder con la gestión de interesados se deberán implementar los puntos expuestos en el plan de comunicaciones, específicamente en la tabla 8, en la cual se identifican los diversos elementos que se deberán considerar, así como

las acciones que se deberán llevar a cabo para gestionar la comunicación con los mismos.

En la misma línea dicha gestión se va a realizar haciendo uso de:

- Share Points
- Sistemas de información
- Sistemas de videoconferencia
- Boletines
- Correos electrónicos
- Reuniones recurrentes entre otros.

1.2.4 Proceso de control y monitoreo

Herramientas para control integrado de cambios

Para una apropiada gestión integrada de cambios se recomienda hacer uso de las siguientes herramientas:

- **Juicio experto:** Se refiere a personas que cuenten con un nivel de conocimiento técnico apropiado para apoyar el desarrollo del proyecto. Estas personas pueden ser parte del equipo de proyecto o colaboradores en etapas específicas según sea requerido.
- **Reuniones:** En las reuniones de rutina como parte de la agenda se deberá abordar el de control de cambios en donde las solicitudes recibidas, así como las decisiones sobre las mismas deberán ser revisadas y documentadas.
- **Herramienta de control de cambios:** Básicamente se refiere a una herramienta o documento en el que se pueda llevar el listado de

cambios recibidos, así como las decisiones sobre los mismos. En las siguientes tablas se pueden encontrar los formatos recomendados a utilizar para gestionar dicho proceso.

Tabla 19: Control de cambios

#	Descripción	Solicitante	Impacto	Requerimientos	Decisión	Comunicación

Fuente: La autora

Tabla 20: Formato de solicitud de cambio

Solicitud de Cambio:
Descripción:
Razones de la solicitud:
Impacto de la solicitud: (en términos de calidad – alcance - riesgos y tiempo)
Aprobaciones:

Fuente: La autora

Herramientas para control de alcance

La principal herramienta para llevar a cabo el proceso de control de alcance es el análisis de varianza.

El análisis de varianza es una herramienta que permite determinar las causas y la magnitud de las diferencias entre la línea base y el enunciado del

alcance y el actual desempeño. Esto a su vez va a permitir determinar si se deben tomar o no acciones al respecto ya sea de carácter preventivo o correctivo.

Es importante considerar que cambios en el alcance van a potencialmente impactar el tiempo o la necesidad de recursos adicionales para llevar a cabo las tareas adicionales.

Durante las reuniones recurrentes del equipo se debe revisar de manera activa la línea base del alcance vs. la realidad, así como las potenciales solicitudes de cambio que puedan impactar al mismo.

Herramientas para control de cronograma

Para poder proceder a controlar y monitorear el cronograma se recomienda hacer uso de las siguientes herramientas.

- **Formato de control del cronograma:** En la siguiente table se puede apreciar el formato recomendado para monitorear el cronograma. Este básicamente consiste en hacer uso del cronograma original o de línea base y agregar las siguientes columnas adicionales para monitoreo y control.
 - **Porcentaje completado:** Ya sea por medio cuantitativos o cualitativos según aplique y haciendo uso del juicio experto se va a proceder a estimar el porcentaje de avance que se ha tenido en cada actividad.
 - **Tiempo restante:** Se refiere al tiempo en días que estaría haciendo falta para poder completar dicha actividad.
 - **Fin ajustado:** Es básicamente la fecha final esperada según el tiempo restante esperado, está puede ser la misma a la originalmente planteada, menor o mayor según sea la situación.

- **Duración ajustada:** Según el tiempo restante y el fin ajustado se va a poder estimar la nueva duración que puede ser igual a la original, menor o mayor.
- **Estatus:** Va a consistir en colores que van a indicar lo siguiente:
 - **Rojo:** La actividad se encuentra en riesgo de no completarse o de atraso
 - **Verde:** La actividad va de acuerdo con lo planeado en términos de tiempo
 - **Amarillo:** La actividad presenta un leve atraso
 - **Azul:** La actividad ha sido debidamente finalizada
- **Nota:** En la columna de nota se va a resaltar cualquier aspecto relevante, así como potenciales acciones correctivas o preventivas que se van a tomar para revertir o cambiar la situación que se pueda estar presentando.

Tabla 21: Formato para control de cronograma

Ref. EDT	#	Actividad	Inicio	Fin	Duración	% Completado	Tiempo restante	Fin Ajustado	Duración ajustada	Estatus	Nota
Proyecto – Iniciativa Total											

Fuente: La autora

- **Técnicas de optimización:** Por ejemplo, la nivelación de recursos dónde el inicio y finalización se van a ajustar de acuerdo con los recursos disponibles.
- **Compresión del calendario:** Esta técnica se va a poder aplicar de dos maneras:
 - Reducir o comprimir la duración del proyecto incrementando el número de recursos.

- Buscar la forma de realizar actividades en paralelo en la medida de lo posible. Esto se debe hacer teniendo en cuenta potenciales riesgos como por ejemplo terminar con retrabajo.

Herramientas para control de comunicaciones

Para proceder a controlar las comunicaciones se recomienda hacer uso de las siguientes herramientas:

- **Juicio experto:** Se refiere a personas que cuenten con un nivel de conocimiento técnico apropiado para apoyar el desarrollo del proyecto. Estas personas pueden ser parte del equipo de proyecto o colaboradores en etapas específicas según sea requerido.
- **Reuniones:** Durante las reuniones recurrentes del equipo como parte de los puntos de la agenda deberá estar la revisión del formato de seguimiento de comunicaciones.
- **Formato de seguimiento:** A continuación, se puede apreciar el formato recomendado para dar seguimiento a las comunicaciones.

Tabla 22: Formato de seguimiento de comunicaciones

Problema	Interesado	Acciones	Comunicaciones	Estatus
Descripción del problema	Interesado que trajo a colación el problema	Acciones o decisiones que se van a tomar respecto al problema	Comunicaciones que se van a dar con relación al problema. Ej. Correo, reunión etc.	Estatus de la comunicación (pendiente o realizada)

Fuente: La autora

Herramientas para control de riesgos

Para proceder con el control de riesgos se recomienda proceder a utilizar las siguientes herramientas:

- **Reevaluación de los riesgos:** Consiste en identificar riesgos nuevos y revisar los riesgos previamente identificados para así proceder a tomar acciones o cerrar los mismos según sea el caso lo que se verá reflejado en actualizaciones al listado de riesgos y sus respectivos planes de respuesta.
- **Análisis de varianzas:** resultado de los análisis de varianza realizados para evaluar discrepancias en la línea base del proyecto vs. el actual desempeño y los potenciales riesgos que puedan surgir a raíz de ello.
- **Reuniones:** Este punto debe ser parte de los temas de agenda que serán revisados en las reuniones recurrentes del proyecto, así como los interesados.

Herramientas para control de interesados

Para proceder con el control de los interesados se recomienda hacer uso de las siguientes herramientas:

- **Sistemas de información:** Que permitan capturar y distribuir información y reportes clave sobre el progreso y desempeño de las iniciativas en cuestión
- **Juicio experto:** Se refiere a personas que cuenten con un nivel de conocimiento técnico apropiado para apoyar el desarrollo del proyecto. Estas personas pueden ser parte del equipo de proyecto o colaboradores en etapas específicas según sea requerido.
- **Reuniones:** Durante las reuniones del equipo se deberán revisar el listado de problemas, así como la matriz de trazabilidad y su estatus. Por otro lado, deberá haber reuniones recurrentes con los interesados clave según se haya

definido la estrategia para capturar sus preocupaciones y compartir con ellos el progreso del proyecto según sea el caso.

1.2.5 Procesos de cierre de fase o proyecto

Herramientas para el cierre de proyecto o fase

Las principales herramientas para proceder con el cierre de fase o proyecto van a ser las siguientes:

- **Juicio experto:** Se refiere a personas que cuenten con un nivel de conocimiento técnico apropiado para apoyar el desarrollo del proyecto. Estas personas pueden ser parte del equipo de proyecto o colaboradores en etapas específicas según sea requerido.
- **Técnicas analíticas:** Análisis de tendencias y de la información procedente de los procesos de control y monitoreo.
- **Reuniones:** Se deberán dar varios tipos de reuniones que van a variar según su objetivo.
 - **Equipo:** Reunión del equipo de trabajo para evaluar el estatus y determinar si se puede cerrar la fase y/o proyecto, caso contrario determinar que estaría haciendo falta para poder proceder con el respectivo cierre.
 - **Interesados y patrocinador:** En dicha reunión el propósito va a ser informar y obtener la aprobación formal para el cierre del proyecto.

4.4. Plan de implementación de la metodología

El plan de implementación de dicha metodología va a consistir en tres pilares o fases como se pueden apreciar en la siguiente figura:

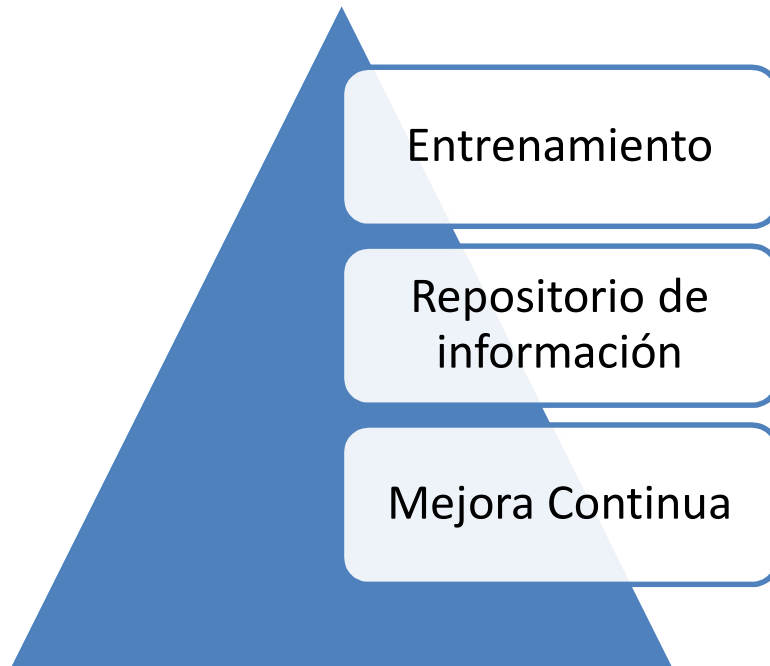


Figura 21: Pilares del plan de implementación. Fuente: La autora

Entrenamiento

El primer paso en el plan de implementación va a ser un plan de entrenamiento el cual va a tener como principal objetivo cumplir con los siguientes puntos:

- **Conceptos básicos de gestión de proyectos:** Si bien es cierto el propósito de dicha metodología no es la capacitación del personal de los departamentos de C&C como profesionales en gestión de proyectos. Para una buena y apropiada implementación de la metodología es importante que exista un entendimiento básico de ciertos conceptos básicos de gestión

de proyectos, en especial aquellos que son relevantes en dicha metodología.

- **Metodología y su aplicación:** El segundo componente del entrenamiento va a ser la metodología en sí y como utilizarla de manera efectiva para la gestión de proyectos e iniciativas.

La audiencia de dichos entrenamientos va a ser todas aquellas personas que potencialmente van a estar liderando proyectos o iniciativas y/o participando en las mismas como miembros del equipo de trabajo. En la misma línea, aunque el equipo gerencial no necesariamente deba llevar los entrenamientos, es importante que esté al tanto de la existencia de la metodología su aplicación y beneficios.

Repositorio

Como parte de la implementación va a ser requerido la creación de un repositorio de acceso público. Dicho repositorio va a contener como mínimo la siguiente información.

- Metodología
- Formatos recomendados a utilizar para cada uno de los procesos y áreas de conocimiento
- Material de entrenamiento
- Proyectos o iniciativas que se están llevando a cabo
- Proyectos o iniciativas que han sido concluidas cuya información va a poder ser utilizada en futuras iniciativas y proyectos como lecciones aprendidas.

Mejora Continua

La mejora continua va ser clave en el proceso de implementación, así como en el éxito de la aplicación de la metodología. Para ello, al finalizar cada proyecto o iniciativa el líder del proyecto o iniciativa deberá llenar una encuesta que permita medir el nivel desempeño y efectividad de la metodología. Los resultados de dicha encuesta van a hacer tomados como insumos para continuar cambiando y mejorando la metodología garantizando su efectividad de modo que las probabilidades de éxito de las iniciativas y proyectos incrementen y estos resultados se mantengan en el tiempo.

Dicha encuesta tendrá un enfoque para evaluar los siguientes aspectos

- Efectividad de los procesos
- Efectividad de las herramientas
- Efectividad de los formatos
- Fortalezas
- Oportunidades

CONCLUSIONES

1. En términos generales los proyectos o iniciativas que se llevan a cabo en las unidades funcionales de C&C carecen de formalidad y metodología lo que hace que las probabilidades de éxito de dichos proyectos sean relativamente bajas ocasionando un desperdicio de recursos para las compañías en cuestión.
2. El PMI por medio del PMBoK©5 es una guía o estándar que brinda lineamientos mundialmente reconocidos y aceptados que podrán servir como referencia para una buena gestión de proyectos.
3. El personal de C&C que tiene a cargo la ejecución de los proyectos o iniciativas del departamento en términos generales no cuenta con el conocimiento técnico y profesional en gestión de proyectos para poder llevar

una apropiada gestión de los mismos lo que incrementa las probabilidades de fracaso de los mismos.

4. La gestión de proyectos está en constante evolución, de manera recurrente se dan actualizaciones al material y herramientas disponibles para poder aspirar a una apropiada y mejor gestión de proyectos.

RECOMENDACIONES

1. Por el hecho de que los departamentos de C&C carecen de formalidad en la gestión de proyectos se recomienda el uso y aplicación de una metodología diseñada a la medida para las necesidades del departamento que a su vez incorpore principios básicos de gestión de proyectos, esto con el objetivo de incrementar las probabilidades de éxito de los proyectos.
2. Al ser el PMI y el PMBoK el estándar por excelencia se recomienda continuar utilizando los mismos como principal punto de referencia para futuros ajustes o cambios que se puedan determinar convenientes en el desarrollo de la metodología.
3. Por el hecho de que el personal de C&C en términos generales no cuenta con un conocimiento o educación formal en gestión de proyectos, se recomienda brindar como parte del plan de implementación un entrenamiento en conceptos básicos, esto con el fin de garantizar la óptima implementación de dicha metodología.
4. Por el hecho de que la gestión de proyectos está en constante evolución por un lado se recomienda medir de manera recurrente el desempeño de la aplicación de dicha metodología y en paralelo incorporar mejoras siempre alineadas a las mejores prácticas según lo indicado por el PMI.

BIBLIOGRAFIA

- Berkun, S. (2008). *Making Things Happen*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Bustos, M. (2016). *Aspectos básicos en Metodología de la investigación*. Santiago.

- El Financiero. (14 de Mayo de 2017). *Centro de Servicios Compartidos*. Obtenido de El Financiero:
http://www.elfinancierocr.com/etiqueta/centro_de_servicios_compartido/
- Gahala, L. C. (2003). *Credit Management*. Columbia: National Association of Credit Management.
- Gomez, L. (2011). *Credit: Beyond the Numbers*. Columbia: National Association of Credit Management.
- Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación. En R. Hernández Samieri, *Metodología de la Investigación* (pág. 79). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Kendrick, T. (2012). *Results Without Authority*. New York: AMACON.
- Kerzner, H. (2014). *Project Management Best Practices*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kogon, K., Blakemore, S., & Wood, J. (2015). *Project management for the unofficial project manager*. Dallas: BenBella Books Inc.
- Kogon, K., Merrill, A., & Rinee, L. (2015). *The 5 Choices*. New York: Simon & Schuster.
- McChesney, C., Covey, S., & Huling, J. (2012). *The 4 Disciplines of Execution*. New York: Simon & Shulster.
- Mind Tools. (21 de Mayo de 2017). *Mind Tools*. Obtenido de Mind Tools:
<https://www.mindtools.com/>
- PMI. (2011). *Practice Standard for Work Breakdown Structures*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2013). *PMBok*. Pennsylvania: PMI.
- Salazar, D. (27 de Noviembre de 2016). *Economía y Política*. Obtenido de El Financiero: http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/empresarios-empleadores-patronos-trabajo-empleos-manufactura-dispositivos_medicos-comercio-CCSS-sicere_0_1073892625.html
- Wells, R. (2004). *Global Credit Management*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Yahoo. (6 de Mayo de 2017). *3M Company (MMM)*. Obtenido de Yahoo Finance:
<https://ca.finance.yahoo.com/quote/MMM/balance-sheet?p=MMM>

Yahoo. (6 de Mayo de 2017). *American Express Company (AXP)*. Obtenido de
Yahoo Finance: <https://ca.finance.yahoo.com/quote/AXP/financials?p=AXP>

Yahoo. (6 de Mayo de 2017). *The Walt Disney Company (DIS)*. Obtenido de
Yahoo Finance: <https://ca.finance.yahoo.com/quote/DIS/balance-sheet?p=DIS>

ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
24 de abril del 2017	Guía metodológica para gestionar proyectos en el área de Crédito y Cobranzas en empresas multinacionales
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de procesos: Iniciación y planificación, ejecución, control y cierre Areas de conocimientos: Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisiciones e interesados	Departamento de Crédito y Cobranzas dentro de empresas multinacionales de cualquier sector
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
24 de abril del 2017	6 de octubre del 2017
Objetivos del proyecto	
Objetivo general: Diseñar una guía metodológica de gestión de proyectos en el área de Crédito y Cobranzas dentro de empresas multinacionales para ordenar y optimizar la gestión de los proyectos por medio de la aplicación de las mejores prácticas que establece la guía a través del PMBoK. (PMI, 2013)	
Objetivos específicos:	

1. Realizar un análisis de cómo se gestionan los proyectos dentro del área de crédito y cobranzas en empresas multinacionales para poder identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad.
2. Desarrollar los procesos y procedimientos de la guía metodológica, para lograr una apropiada gestión de proyectos en este tipo de departamentos.
3. Elaborar las herramientas, según cada proceso y procedimiento de la guía que permitirán su aplicación.
4. Crear un plan de implementación de la metodología para lograr su óptima y efectiva aplicación.

Justificación o propósito del proyecto

En las empresas multinacionales por su tamaño y complejidad, a pesar de que es posible que cuenten con la existencia de una organización de gestión de proyectos por lo general esta tiene un enfoque hacia iniciativas de gran envergadura. Sin embargo, ocurre un fenómeno a nivel de áreas funcionales que se resume en dos puntos: (a) a pesar de ser un área funcional como por ejemplo crédito y cobranzas, de manera recurrente existen iniciativas o proyectos que impactan específicamente dicha área a escala local y/o global y (b) no se cuenta con el apoyo de una organización de gestión de proyectos para llevar a cabo dichas iniciativas.

El resultado de lo comentado anteriormente es que muchos de los proyectos se desarrollan de manera empírica lo que conlleva a que no se obtengan todos los beneficios esperados y muchas veces que el proyecto o iniciativa nunca culmine o no sea el más apropiado.

Brindar una metodología de gestión de proyectos para áreas funcionales, específicamente al área de crédito y cobranzas, utilizando las bases del PMBoK aplicados a la realidad o naturaleza de las iniciativas que se llevan a cabo en dichos departamentos, va a permitir obtener los siguientes beneficios:

- Brindar lineamientos sustentados en las mejores prácticas para gestionar proyectos.

- Las probabilidades de éxito de los proyectos del área se van a incrementar lo que va a conllevar a obtener los objetivos inicialmente planteados y de la empresa como tal.
- Va a permitir un mayor control de los proyectos e iniciativas que se desarrollan al tener una estructura de trabajo que a su vez va a pasar a formar parte de los activos organizacionales de la empresa que lo implemente.
- Los encargados de liderar los proyectos van a poder aplicar fundamentos del PMBoK a pesar de que sea posible que no cuenten con ninguna certificación o formación en el área.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto

Los productos que se obtendrán por medio del proyecto van a ser:

1. Documento con un análisis situacional de como se gestionan los proyectos dentro de áreas funcionales usando como referencia el área de finanzas, específicamente Crédito y Cobranzas en empresas multinacionales, el mismo va a denotar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad en lo que respecta a la gestión de proyectos dentro del área.
2. Documento que comprenda procesos y procedimientos para la aplicación y desarrollo de la guía metodológica basada en el PMBoK adaptada a proyectos e iniciativas que se llevan a cabo en el área de Crédito y Cobranzas de modo que permite una mejor gestión de los mismos.
3. Documento con las plantillas para aplicar la guía metodológica adaptada a proyectos e iniciativas de áreas funcionales.
4. Documento de plan de implementación de la metodología para gestión de proyectos en el área de Crédito y Cobranzas para su óptima aplicación.

Supuestos

1. La autora cuenta con la experiencia y los conocimientos en el área de finanzas lo que le va a permitir desarrollar de manera óptima la metodología en cuestión.
2. El tiempo previsto de aproximadamente 4 meses tomando en cuenta la duración del seminario es suficiente para finalizar el documento del proyecto final de graduación.

3. Se cuenta con los recursos presupuestarios para la realización del trabajo.
4. Los riesgos de elaborar el plan son manejables y menores respecto a los beneficios que se podrían obtener al ejecutar la metodología.

Restricciones

1. El plan de proyecto incluye una guía metodológica y como implementar la misma, sin embargo, no considera la ejecución de la misma.
2. Cuando se haga referencia a las empresas en las que tiene experiencia la autora, se procederá a enmascarar el nombre y cualquier otro dato que se considere pueda atender con temas sensibles de confidencialidad.
3. Se cuenta con 4 meses considerando el seminario para la elaboración del trabajo.
4. La guía metodológica se va a adaptar a la realidad de proyectos que llevan a cabo las áreas funcionales, específicamente el área de Crédito y Cobranzas dentro del departamento de finanzas.

Presupuesto

Seminario de graduación	465	
Matricula proyecto final de graduación	465	
Impresiones y reproducciones de los documentos	300	
Imprevistos	300	
Total	US\$ 1,530	

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Inicio del seminario	24 de abril 2017	24 de abril 2017
Tutor asignado	1 de junio 2017	1 de junio 2017
Documento analisis situacional	7 de junio 2017	7 de junio 2017
Documento de procesos y procedimientos	4 de julio 2017	4 de julio 2017
Documento con plantillas	18 de julio 2017	18 de julio 2017
Plan de implementación	1 de agosto	1 de agosto
Aprobación del PFG	6 de octubre	6 de octubre

Información histórica relevante

El proyecto se va a desarrollar basado en la experiencia de la autora en empresas multinacionales específicamente en el área de Crédito y Cobranzas dentro del área de

Finanzas, dicha experiencia es de más de 10 años, particularmente en empresas de tecnología con presencia global.

Los departamentos de Crédito y Cobranzas en este tipo de compañías tienen a su cargo el crédito y cobranzas a nivel global, estas en su mayoría cuentan entre 250-350 colaboradores.

La tendencia en este tipo de compañías es que a nivel corporativo se cuenta con una organización de gestión de proyectos dedicada a iniciativas que impactan a toda la organización. En la misma línea, algunas áreas operativas cuentan con su organización de proyectos, en especial aquellas dedicadas a planear e implementar soluciones tecnológicas a los clientes.

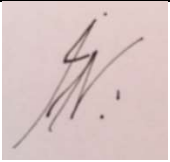
En paralelo, las áreas funcionales a pesar de que tienen responsabilidades específicas dentro de la empresa que no son exactamente gestionar proyectos, esto no las exime de contar de manera recurrente con proyectos/iniciativas a lo interno del departamento, en su gran mayoría con el fin de optimizar y mejorar la operativa en cuestión. Estos por lo general se definen anualmente según el periodo fiscal de la empresa y se asignan equipos de trabajo y líderes de proyecto que aunque cuentan con amplia experiencia en el área funcional, en su mayoría no tienen conocimiento formal sobre gestión de proyectos.

Cabe resaltar que la importancia del buen funcionamiento de estas áreas es clave para la supervivencia de las empresas ya que es la encargada parcialmente de brindar el flujo de caja apropiado a la compañía para sostener las operaciones y que de este modo pueda continuar invirtiendo e innovando. Es por ello, que una buena gestión de los proyectos que se desarrollan dentro de estos departamentos toma tanta relevancia a pesar de que no siempre se le da la importancia del caso.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

- Estudiante: Julia Casafont Villalobos
- Vicepresidente de Crédito y Cobranzas de la multinacional en la que labora la autora
- Profesor del seminario de graduación: María Lorena Alpizar Marín

<ul style="list-style-type: none">• Profesor tutor: Por definir• Profesores lectores: Por definir Involucrados Indirectos: <ul style="list-style-type: none">• Personal administrativo de la universidad Familiares del estudiante	
Director de Proyecto: Julia Casafont Villalobos	
Autorización de: María Lorena Alpizar Marín	Firma:

Anexo 2: EDT

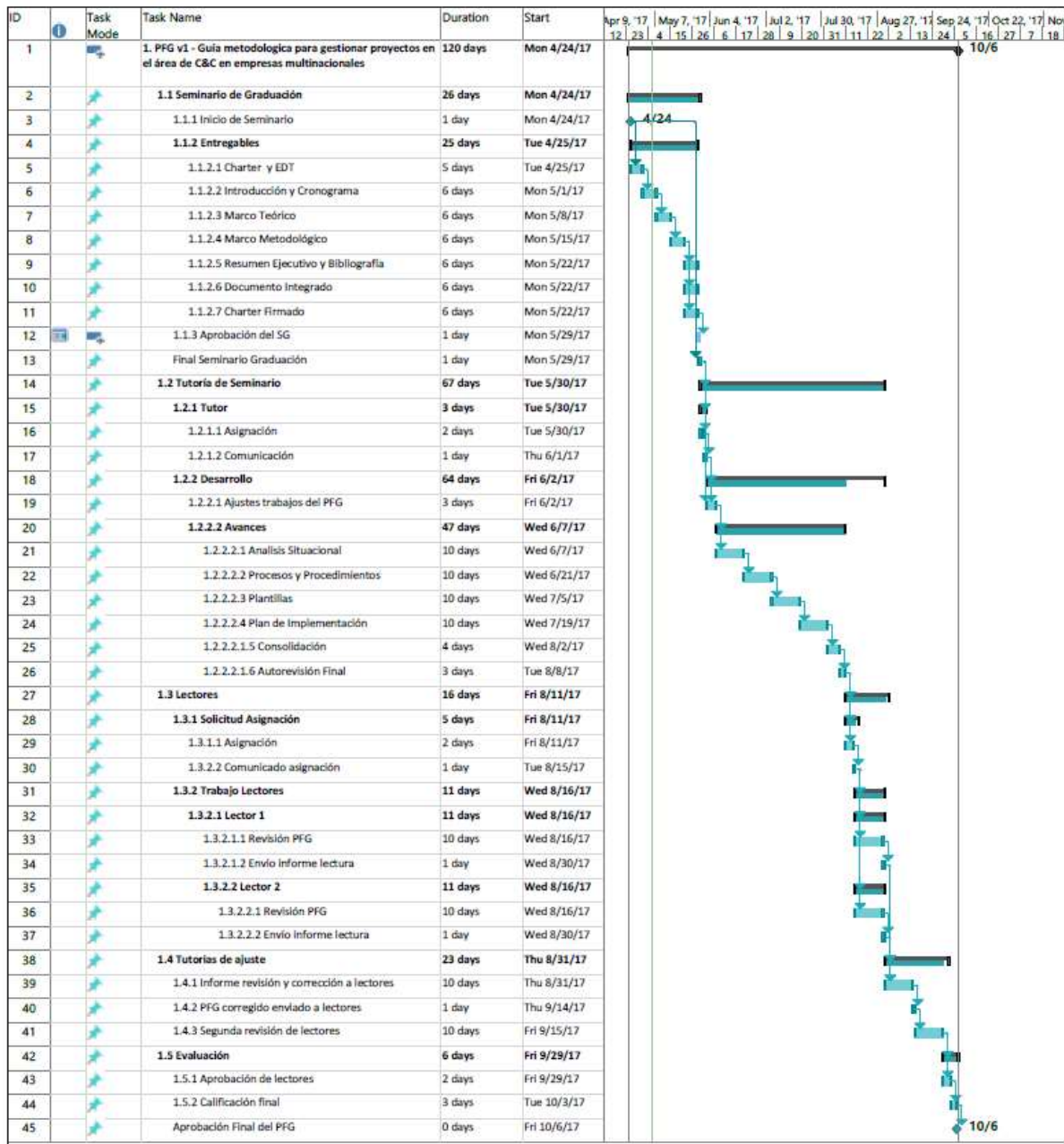
Tabla 23: EDT del PFG para el seminario de graduación.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
1. PFG: Guía metodológica para gestionar proyectos en el área de Crédito y Cobranzas de empresas multinacionales	1.1 Seminario de Graduación	1.1.1 Anexos 1.1.2 Entregables 1.1.3 Aprobación SG	1.1.1.1 EDT del PFG 1.1.1.2 Cronograma del PFG 1.1.2.1 Chárter y EDT 1.1.2.2 Introducción y cronograma 1.1.2.3 Marco Teórico 1.1.2.4 Marco Metodológico 1.1.2.5 Resumen Ejecutivo y Bibliografía 1.1.2.6 Documento Integrado 1.1.2.7 Chárter firmado	
	1.2 Tutoría de Desarrollo	1.2.1 Tutor 1.2.2 Desarrollo	1.2.1.1 Asignación 1.2.1.2 Comunicación 1.2.2.1 Ajustes trabajos del PGF del SG 1.2.2.2 Avances	1.2.2.2.1 Análisis Situacional 1.2.2.2.2 Procesos y procedimientos 1.2.2.2.3 Plantillas 1.2.2.2.4 Plan de implementación 1.2.2.2.5 Consolidación 1.2.2.2.6 Auto revisión final
	1.3 Lectores	1.3.1 Solicitud asignación	1.3.1.1 Asignación 1.3.1.2 Comunicado asignación 1.3.1.3 Envío PFG a lectores	

	1.3.2 Trabajo de lectores	1.3.2.1 Lector 1 1.3.2.2 Lector 2	1.3.2.1.1 Revisión PFG 1.3.2.1.2 Envío informe de lectura 1.3.2.2.1 Revisión PFG 1.3.2.2.2 Envío informe de lectura
1.4 Tutorías de ajuste	1.4.1 Informe de revisión y corrección a lectores 1.4.2 PFG corregido enviado a lectores 1.4.3 Segunda revisión de lectores		
1.5 Evaluación	1.5.1 Aprobación de lectores 1.5.2 Calificación del tribunal examinador		

Fuente: La autora y PMI, 2011

Anexo 3: CRONOGRAMA



Project: PFG
Date: Sat 5/6/17

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: Formato de Chárter para aplicación de metodología

Nombre del proyecto:	Fecha:
Proyecto ABC	DD/MM/AA
Propósito / Justificación del proyecto	
Objetivo General:	Criterios Medición
ABC	
Objetivos Específicos:	
1. X	
2. X	
3. X	
Supuestos	Barreras/Riesgos
Hitos	
Descripción de Hito:	Fecha estimada:
Interesados	
Nombre de Interesado	Rol
Patrocinador	Líder/Gerente de Proyecto

Anexo 6: Machote de Cronograma

ref. EDT	#	Actividad	Inicio	Fin	Duración	Recurso	Dependencia	Hito
1	1	Realizar análisis de situación actual	12/09	16/09	4 días	3 analistas de Crédito	-	N
2	2	Realizar análisis de trabajo manual vs. automatización actual	16/09	20/09	4 días	3 analistas de Crédito	1	N
Proyecto – Iniciativa Total				20/09	8 días			