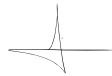


UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PUBLICITARIOS PARA FARH
DIGITAL SOLUTIONS

VÍCTOR JAVIER BULGARELLI HERNÁNDEZ



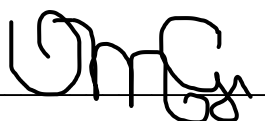
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Febrero 2026

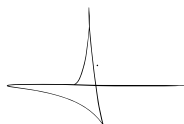
UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

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



OSVALDO MARTÍNEZ

TUTOR



LUIS DIEGO ARGÜELLO

LECTOR No.1

ANDRÉS QUESADA

LECTOR No.2



VÍCTOR JAVIER BULGARELLI HERNÁNDEZ

SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Andrea, quien me acompañó durante todo el proceso y escuchó siempre atentamente a mis preocupaciones e ideas. Nuestras conversaciones y tu apoyo me impulsaron a tomar este reto que ahora marcará el siguiente paso en mi carrera profesional. Sin ti, nada de esto habría sucedido. Me inspiraste y motivaste a cumplir mis metas en cada momento, por lo que estaré eternamente agradecido y espero podamos disfrutar juntos de los frutos de este gran esfuerzo. Gracias, por todo el amor y la fortaleza que me has dado.

Quisiera dedicarlo también a mi familia, mi padre, mi madre y mi hermano. Han sido el apoyo más grande a lo largo de la vida. Gracias a sus esfuerzos, he podido convertirme en el profesional que soy hoy y tuve la capacidad de poder seguir alcanzando mis metas. Las tardes de café y las cenas en familia fueron el combustible de las largas noches de estudio, a través de ellas pude superar el cansancio para poder hacer realidad este sueño. Gracias a mis padres por aconsejarme y creer en mí, por enseñarme con el ejemplo y ser los mejores modelos a seguir que pude haber deseado. Gracias a Carlos, por ayudar a mantenerme cuerdo con nuestras conversaciones de video juegos o series, por aguantar mis bromas y por ser el mejor hermano.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad para la Cooperación Internacional por todo el conocimiento y las experiencias que me brindaron a lo largo del proceso de maestría. Espero poder utilizar lo aprendido en proyectos de excelencia y gran impacto. Le doy gracias especialmente a mi tutor, el Ing. Osvaldo Martínez, quien con su tiempo y experiencia me ayudó a que este proyecto fuera una realidad y se convirtiera en un cambio positivo para la organización en la que se llevó a cabo. Agradezco también al profesor Álvaro Mata por su acompañamiento de calidad durante el Seminario de Graduación que formó los inicios de este proyecto. Agradezco a los lectores de este proyecto, por su atención y profesionalismo durante las etapas finales del proceso.

Le agradezco profundamente a Fabián Romero y Felipe Romero, por creer en mí y darme la oportunidad de liderar este proyecto dentro de FARH Digital Solutions. Mil gracias por todo el tiempo extra que dedicaron a atender mis consultas, por las reuniones hasta tarde y por todo el apoyo. Son increíbles en todo lo que hacen y espero poder ayudarlos a alcanzar esa visión que los mueve a hacer trabajo de calidad, consciente y de mucho valor, sin importar los obstáculos. Son una fuente de inspiración constante.

ABSTRACT

El presente documento tiene como objetivo diseñar una guía metodológica para la gestión de proyectos publicitarios para la empresa costarricense FARH Digital Solutions, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la sostenibilidad empresarial. La necesidad surge ante la carencia de procesos estandarizados en la planificación y ejecución de proyectos de mercadeo digital, lo que ha generado inconsistencias en tiempos, costos y comunicación. En un contexto de creciente digitalización y competencia en el sector publicitario y digital costarricense, resulta esencial dotar a la empresa de una metodología estructurada que integre estándares de dirección de proyectos. El proyecto consistió en el desarrollo de una guía metodológica basada en las buenas prácticas de la gestión de proyectos en entornos que requieren adaptabilidad. Se realizó una investigación de tipo mixta, con enfoque cualitativo y cuantitativo, apoyada en fuentes documentales y de campo. Se recopiló datos mediante entrevistas, observación directa y análisis de procesos internos, complementados con revisión bibliográfica sobre gestión de proyectos y metodologías ágiles aplicadas al mercadeo digital.

Palabras clave: Administración de proyectos, guía metodológica, mercadeo digital, publicidad, pequeña y mediana empresa, metodología ágil, digitalización.

ABSTRACT

The purpose of this document is to design a methodological guide for the management of advertising projects for the Costa Rican company FARH Digital Solutions, with the aim of improving operational efficiency, service quality, and business sustainability. The need arises from the absence of standardized processes in the planning and execution of digital marketing projects, which has led to inconsistencies in time, cost, and communication management. In a context of increasing digitalization and competition within the Costa Rican advertising and digital sector, it is essential to provide the company with a structured methodology that integrates recognized project management standards. The project consisted of developing a methodological guide based on best practices in project management for environments that require adaptability. A mixed research approach was applied, combining qualitative and quantitative methods supported by both documentary and on the field sources. The data was collected through interviews, direct observation, and analysis of internal processes, complemented by a literature review on project management and agile methodologies applied to digital marketing.

CONTENIDO

Dedicatoria	3
Agradecimientos.....	4
ABSTRACT	5
Lista de Figuras	9
Lista De Tablas.....	10
Índice De Acrónimos Y Abreviaciones	12
Resumen Ejecutivo.....	13
1 Introducción.....	15
1.1 Antecedentes	16
1.2 Problemática u oportunidad organizacional	18
1.3 Justificación del proyecto	20
1.4 Objetivo general	22
1.5 Objetivos específicos	22
2 Marco Teórico	24
2.2 Teoría De Administración De Proyectos.....	33
3 Marco Metodológico	72
3.1 Fuentes De Información	72

3.2 Métodos De Investigación Y Estrategias Lógicas De Razonamiento	75
3.3 Herramientas.....	80
3.4 Supuestos Y Restricciones.....	84
3.5 Entregables	86
4 Desarrollo.....	88
4.1 Análisis De Los Procesos Actuales De Gestión De Farh Digital Solutions.....	88
4.2 Técnicas Y Herramientas Utilizadas En Las Metodologías Ágiles Integrables A Los Procesos De Farh Digital Solutions.	101
4.3 Plan Para Los Procesos De Iniciación Y Planificación.....	115
4.4 Procedimientos, Técnicas Y Herramientas A Utilizar Como Parte Del Grupo De Procesos De Ejecución.....	147
4.5 Procedimientos, Técnicas Y Herramientas Recomendados Para Los Grupos De Procesos De Monitoreo Y Control.....	159
4.6 Procedimientos, Técnicas Y Herramientas Recomendados Para Los Grupos De Procesos De Cierre.	176
4.7 Implementación De La Metodología Propuesta En Un Proyecto Piloto Representativo.	182

4.8 Estrategia De Divulgación E Implementación De La Metodología.	207
5 Conclusiones	216
6 Recomendaciones.....	219
7 Validación Del Trabajo En El Campo Del Desarrollo Regenerativo Y/O Sostenible 222	
7.1 Relación Del Proyecto Con Los Objetivos De Desarrollo Sostenible	224
7.2 Análisis Del Proyecto De Acuerdo Con El Estándar P5	227
7.3 Relación Del Proyecto Con Las Dimensiones Del Desarrollo Regenerativo	238
Lista De Referencias	247
Anexos	255
Anexo 1: Acta (Chárter) Del Pfg	256
Anexo 2: Edt Del Pfg.....	264
Anexo 3: Cronograma Del Pfg.....	266
Anexo 4: Investigación Bibliográfica Preliminar	267
Anexo 5: Documentos Actuales De Farh Digital Solutions	272

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa	29
Figura 2 Ejemplos de Ciclos de Vida	42
Figura 3 Ciclo de Vida del Proyecto Final de Graduación	45
Figura 4 Grupos de Procesos y Procesos de la Dirección de Proyectos.....	49
Figura 5 Interacción en la estrategia organizacional, portafolios, programas y proyecto	53
Figura 6 Eventos de Scrum	109
Figura 7 Ejemplo de Tablero Kanban	110
Figura 8 Fases de Design Thinking	111
Figura 9 Fases de Extreme Programming	112

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 12 Principios de la Dirección de Proyectos	35
Tabla 2 8 Dominios de Desempeño del proyecto.....	38
Tabla 3 Enfoques de Desarrollo	41
Tabla 4 Beneficios de las Metodologías Ágiles	67
Tabla 5 Herramientas utilizadas.....	81
Tabla 6 Supuestos y restricciones del proyecto	84
Tabla 7 Entregables.....	86
Tabla 8 Grupo de procesos de inicio actuales de FARH.....	88
Tabla 9 Grupo de procesos de planificación actuales de FARH	91
Tabla 10 Grupo de procesos de ejecución actuales de FARH	94
Tabla 11 Grupo de procesos de monitoreo y control actuales de FARH	97
Tabla 12 Grupo de procesos de cierre actuales de FARH	100
Tabla 13 Cuadro comparativo de Metodologías Ágiles	108
Tabla 14 Plantilla del Acta de Constitución del Proyecto para FARH Digital Solutions.	121
Tabla 15 Plantilla de la Tabla de Interesados para FARH Digital Solutions.	124
Tabla 16 Plantilla del Listado de requisitos para FARH Digital Solutions.	129
Tabla 17 Plantilla del Listado actividades para FARH Digital Solutions	135
Tabla 18 Plantilla del presupuesto del proyecto para FARH Digital Solutions	139
Tabla 19 Plantilla del listado de riesgos del proyecto para FARH Digital Solutions.	143
Tabla 20 Plantilla del listado de adquisiciones del proyecto para FARHDigitalSolution	145
Tabla 21 Plantilla del involucramiento de los interesados del proyecto	146
Tabla 22 Plantilla del listado de lecciones aprendidas del proyecto para FARH	150
Tabla 23 Plantilla del listado de lecciones aprendidas del proyecto para FARH	152
Tabla 24 Plantilla de acta de cierre del proyecto para FARH Digital Solutions.....	178

Tabla 25 Plantilla de lista de actividades para el cierre del proyecto para FARH	181
Tabla 26 Acta de Constitución del proyecto representativo.....	186
Tabla 27 Tabla de Interesados para el proyecto representativo.....	189
Tabla 28 Listado de requisitos para el proyecto representativo	190
Tabla 29 Listado de actividades para el proyecto representativo	192
Tabla 30 Presupuesto del proyecto representativo	195
Tabla 31 Listado de riesgos del proyecto representativo	197
Tabla 32 Listado de adquisiciones del proyecto representativo	198
Tabla 33 Involucramiento de los interesados del proyecto representativo	199
Tabla 34 Actividades de divulgación de la metodología en FARH Digital Solutions	211
Tabla 35 Plan de implementación progresiva de la metodología en FARH.....	212
Tabla 36 Actividades de capacitación y acompañamiento para la metodología.....	213
Tabla 37 Criterios de evaluación inicial para la metodología en FARH	213

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

APM: Association for Project Management (Asociación para la Gestión de Proyectos)

EDT: Estructura de Desglose de Trabajo

GPM: Green Project Management (Gestión de Proyectos Verdes)

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PFG: Proyecto Final de Graduación

PMI: Project Management Institute (Instituto de Gestión de Proyectos)

PYME: Pequeña y Mediana Empresa

SROI: Social Return on Investment (Retorno Social de la Inversión)

XP: Extreme Programming (Programación Extrema)

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas (PYME) enfrentan desafíos de transformación digital, donde deben adaptarse a nuevas estrategias de comunicación y mercadeo para mantener su competitividad. Las redes sociales y los medios digitales se han convertido en herramientas esenciales para visibilizar productos y servicios, pero su gestión eficiente requiere conocimientos técnicos y metodológicos que muchas empresas aún no poseen. La empresa FARH Digital Solutions surgió como respuesta a esta necesidad, al brindar acompañamiento a negocios locales en la creación de estrategias digitales, diseño publicitario y gestión de contenido para redes sociales. Desde sus inicios, la empresa ha contribuido al crecimiento de múltiples marcas costarricenses mediante la creatividad y la innovación digital. No obstante, el rápido crecimiento del portafolio y la falta de estandarización en los procesos internos han generado dificultades en la coordinación, la gestión de tiempos y la evaluación del desempeño de los proyectos. Por esta razón, se identificó la necesidad de estructurar una guía metodológica que fortalezca la gestión organizacional y garantice la calidad en los servicios ofrecidos.

A pesar del éxito en la ejecución de campañas publicitarias para sus clientes, FARH Digital Solutions carece de un sistema formal para la gestión integral de sus proyectos. La ausencia de procedimientos definidos generaba inconsistencias en la planificación, retrabajos y dificultades para controlar los recursos. Esta situación llegó a limitar el crecimiento sostenible de la empresa y afectó la satisfacción del cliente.

El desarrollo de una guía metodológica permite mejorar la eficiencia operativa y estandarizar los procesos de planificación, ejecución, control y cierre de proyectos. Además, aporta valor estratégico al profesionalizar la gestión dentro de una empresa emergente del sector digital, al fortalecer su posicionamiento competitivo y reducir los riesgos asociados a la improvisación. La propuesta responde a la necesidad de FARH Digital Solutions de contar con una herramienta que potencie la calidad de sus servicios, promueva la sostenibilidad empresarial y sirva como un modelo replicable.

El objetivo general de este proyecto fue diseñar una guía metodológica que defina los procesos, técnicas y herramientas para la dirección de proyectos publicitarios de FARH Digital Solutions y que sea aplicable a proyectos ya existentes, con el fin de mejorar la eficiencia de la empresa, aumentar la calidad de sus servicios y reducir los riesgos de cada proyecto.

Los objetivos específicos fueron: diseñar y estructurar los procesos correspondientes a los grupos de procesos de inicio y planificación del proyecto, incluyendo la elaboración del acta de constitución, el análisis de los interesados, y la definición del alcance, cronograma, costos y demás componentes, con el fin de crear una base sólida que permita establecer líneas base para su ejecución y control, así como estructurar la ejecución del Proyecto, analizar los procesos actuales de gestión de proyectos de FARH Digital Solutions para establecer cuáles necesitan optimización o ser reemplazadas por mejores prácticas, identificar las técnicas y herramientas utilizadas en las metodologías ágiles que pueden ser implementadas en proyectos de mercadeo digital, para integrar las más adecuadas a los procesos de FARH Digital Solutions, elaborar los procesos, procedimientos, técnicas y herramientas de los grupos de procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto, con el propósito de aplicar los procesos establecidos, evaluar el desempeño frente a las líneas base, implementar acciones correctivas cuando sea necesario y crear una documentación ordenada que respalde el cierre formal del proyecto, implementar la metodología propuesta en un proyecto piloto representativo, para evaluar su aplicabilidad, consistencia y utilidad práctica en un entorno real o simulado, proponer una estrategia de divulgación e implementación de la metodología que permita su adopción, estandarización y replicabilidad en el contexto académico y profesional.

Para la elaboración de este trabajo se utilizó un enfoque de investigación mixto, donde se utilizaron métodos de recolección cuantitativos, como las bases de datos de FARH Digital Solutions, junto con recolección de datos cualitativos, como entrevistas a los diseñadores y líderes de la organización, testimonios de los clientes y observaciones. La investigación realizada para el proyecto del que forma parte este documento es de tipo exploratoria, descriptiva y aplicada. Las fuentes primarias usadas en este proyecto consistieron en entrevistas informales realizadas a los líderes y empleados de FARH Digital Solutions. Además, se utilizó la información contenida en las bases de datos guardadas por la empresa e información de proyectos anteriores. También se consultó el libro Guía del PMBOK Séptima Edición (PMI,2021) como insumo que muestra el nuevo estándar para la dirección de proyectos, cuyos fundamentos se ponen en práctica en la guía metodológica. Se emplearon las estrategias lógicas de pensamiento como: inducción, abducción, análisis y síntesis, las cuales orientaron el proceso de reflexión e integración de la información obtenida a través de las técnicas empleadas.

En conclusión, en este PFG se diseñó una Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos Publicitarios de FARH Digital Solutions, que transforma su gestión empírica en una gestión estructurada, medible y estandarizada. A partir del análisis de las debilidades operativas existentes, como la ausencia de procesos documentados, falta de indicadores, carencia de registros históricos y dependencia de la comunicación informal, se integraron buenas prácticas del PMI con herramientas de metodologías ágiles, adaptadas al contexto dinámico del mercadeo digital. La aplicación de la guía en un proyecto piloto evidenció su utilidad práctica para mejorar la coordinación del equipo, la comunicación con el cliente y la reducción de la incertidumbre en los proyectos, que consolidó este trabajo como un aporte formal a los activos organizacionales de la empresa y como un modelo replicable para otras PYME del sector. Se recomendó a FARH Digital Solutions adoptar formalmente la guía metodológica como parte de sus activos organizacionales y promover su implementación progresiva en todos los proyectos nuevos, acompañada de seguimiento periódico, uso sistemático de los formatos propuestos y actualización continua basada en lecciones aprendidas. Asimismo, se sugirió fortalecer la cultura de documentación, medición del desempeño, gestión del conocimiento y revisión de la metodología, de forma que esta se mantenga alineada con la evolución de los servicios de la empresa y garantice una gestión de proyectos más predecible, controlada, rentable y replicable en el tiempo.

1 Introducción

Esta sección contiene los apartados introductorios del proyecto final de graduación que explican la razón de ser del proyecto. Se inicia con una breve descripción de los antecedentes del entorno en el que se desarrolla el proyecto. Estos incluyen temas como la transformación digital en la PYME y porqué han optado por digitalizar sus procesos y la publicidad. Así mismo, se introduce brevemente la empresa para la cual se realizará el proyecto, al explicar solo su funcionalidad inicial y luego la problemática que presenta.

La problemática muestra las necesidades que dan paso a la propuesta de solución. Se explican los problemas que la empresa en la que se realiza el proyecto tiene actualmente y cómo estos han perjudicado su crecimiento, la gestión de sus propios proyectos y el manejo de las expectativas de sus clientes, entre otros. También se menciona la oportunidad organizacional que existe al optimizar sus procesos con la metodología propuesta, que permitiría brindar servicios de mayor calidad.

Posteriormente se muestra la justificación del proyecto, donde a partir del contexto y la entrega de valor de la empresa, se entiende la razón de ser del proyecto final de graduación y qué beneficios traería a FARH Digital Solutions al ser implementado. Finalmente se detallan el objetivo general y los objetivos específicos que guían la metodología y de ellos se derivan los entregables y requerimientos.

El presente proyecto final de graduación busca crear una metodología de gestión de proyectos publicitarios que pueda utilizar FARH Digital Solutions y les permita aprovechar de mejor manera sus ventajas competitivas, que les han ayudado a ganar la confianza de sus clientes. Esta metodología incluye la optimización de procesos ya existentes que se han mostrado efectivos, adaptados a las buenas prácticas de la industria en temas de publicidad digital, digitalización y administración de proyectos. Además, se incluyen procesos nuevos que

permiten abordar proyectos de manera secuencial o ágil, que dependen del alcance y los requerimientos de los interesados respectivos.

1.1 Antecedentes

A lo largo de la última década, la transformación digital ha cambiado la manera en que las empresas planifican y ejecutan sus estrategias de comunicación y mercadeo. La digitalización se ha vuelto un requisito para que las empresas sobrevivan en los entornos publicitarios actuales. Las PYME han sido las más afectadas en los mercados globales, pero también han sido "ganadoras" en materia de innovación y transformación digital. La innovación ha sido clave para la continuidad y supervivencia de las empresas, con la implementación de nuevas tecnologías, herramientas digitales y recursos se han optimizado los procesos y actividades productivas, junto con las relaciones internas y externas. Esto incluye el uso de información digital en tiempo real para optimizar procesos y permitir la toma de decisiones informadas (Castrillo, 2022).

Gracias a la transformación digital, las pequeñas y medianas empresas han logrado expandir su segmento de trabajo de una ubicación geográfica nacional a una internacional mediante el uso de la tecnología, a pesar de contar con recursos limitados. Las herramientas tecnológicas más utilizadas por las PYME costarricenses son las videoconferencias y los servicios en la nube (Castrillo, 2022).

La PYME al buscar mantener su competitividad en mercados cada vez más digitalizados han pasado de la publicidad impresa a la digital. El mercadeo digital les ha permitido llegar a más audiencias con una manera de medir el rendimiento mucho más confiable, como lo puede ser el número de visualizaciones o la interacción (Romero & Herrera, 2024). El mercadeo digital es interactivo, adaptable, cuantificable y generalmente implica menores costos que el mercadeo tradicional. Facilita la distribución y promoción de productos por medio de relaciones directas con los consumidores. También, permite a las organizaciones

establecer canales de comunicación, transformar la imagen de la marca, e incrementar las ventas con la integración de páginas web y redes sociales (Marrugo, 2022).

La implementación de estrategias digitales efectivas conlleva varios obstáculos, especialmente en el contexto de las PYME, que exhiben una mayor brecha en conocimientos digitales. Los microempresarios en Colombia y Costa Rica a menudo carecen de cultura organizacional relacionada con el desarrollo de tecnología e innovación y tienen un conocimiento percibido de alfabetización digital entre muy bajo y nulo. La mayoría de las PYME invierten muy poco en tecnologías de información, se centran más en dispositivos móviles como tabletas o celulares inteligentes (Castro, 2020).

Además, existe poca inversión en la capacidad tecnológica de empresas pequeñas, lo que dificulta una adaptación exitosa. Existen limitaciones financieras, falta de conciencia sobre los beneficios potenciales, preocupaciones sobre la seguridad de los datos, y la ausencia de conocimientos técnicos y habilidades digitales como limitantes para la transformación digital en microempresarios. Aparte de la alta competencia, persiste el temor o rechazo hacia el comercio electrónico debido a la desconfianza por fraude y la falta de confianza en el destino de los datos personales (Marrugo, 2022).

Se han realizado esfuerzos e investigaciones centradas en estructurar la operación para poder responder a la demanda de la industria digital, que requiere ser rápida, ágil y adaptable como la realizada por Gil Restrepo & Orozco Montoya (2021). En ella se menciona que Las agencias se han visto obligadas a trabajar enfocadas en proyectos, donde cada contrato o combinación de servicio con un cliente se gestiona como un proyecto nuevo. En el modelo empírico inicial de algunas agencias, para lograr la rapidez y la mejor entrega, se tendía a sacrificar la rentabilidad del proyecto, la estructura de la organización y la planeación estratégica. Para solucionar estos problemas se han adoptado aspectos de las metodologías ágiles para ayudar en la gestión de estos proyectos, como la metodología SCRUM con el fin de

gestionar más fácilmente los cambios y la incertidumbre. Principalmente, se adopta al cliente como parte del equipo de trabajo, que participa en cada etapa del proceso y permite retroalimentación en tiempo real y evitando reprocesos tardíos.

En Costa Rica, existen muchas agencias de publicidad que se encargan de diseñar campañas publicitarias, marcas, logos y anuncios. Brindan sus servicios con cuotas fijas o suscripciones. Sin embargo, las pequeñas empresas tienen problemas para contratar estos servicios por sus altos costos y por falta de la infraestructura necesaria para implementar las estrategias que proponen. FARH Digital Solutions es una nueva empresa que se encarga de la digitalización de organizaciones y de diseñar y manejar su publicidad digital. Nace con el objetivo de reducir esta brecha que existe entre las capacidades de las PYME y estrategias digitales que se ajusten a sus necesidades. Al ser una empresa pequeña y de reciente fundación, se enfrenta a muchos desafíos que sus clientes también presentan, como la gestión eficiente de sus proyectos (F.A. Romero, comunicación personal, 7 de octubre de 2025).

1.2 Problemática u oportunidad organizacional

Actualmente, FARH Digital Solutions gestiona sus proyectos de publicidad digital mediante procedimientos basados principalmente en la experiencia de sus colaboradores, la comunicación informal y la asignación intuitiva de tareas. Aunque esto puede funcionar en organizaciones pequeñas al inicio, conforme la empresa crece en cantidad de clientes y volumen de trabajo, la falta de estandarización y control operativo afecta la eficiencia en los proyectos. Esto provoca inconsistencias, retrabajos y dificultades para planificar, monitorear resultados y sostener la calidad del servicio en el tiempo.

Los proyectos se inician sin documentos como el acta de proyecto, análisis de interesados, definición de alcance o cronogramas estructurados. Esto genera ambigüedad en las responsabilidades de los miembros del equipo y los entregables que se van a desarrollar. La empresa ha operado bajo un enfoque reactivo, asignando tareas conforme surgen y

ajustándose a solicitudes del cliente sin una planificación previa. Por esta razón, los equipos trabajan constantemente bajo presión y se enfrentan a cambios constantes en las prioridades, dado que se desconocen muchas veces los límites de alcance y no se cuenta con una programación clara. Además de retrasos, esto produce desgaste operativo y puede disminuir la calidad del producto final. La falta de planificación formal también dificulta la distribución de recursos y estimar costos de forma precisa, lo que puede afectar la rentabilidad de los servicios ofrecidos a largo plazo.

Es común que el cliente realice cambios sobre entregables ya avanzados y el equipo de diseño debe rehacer piezas de contenido digital, como videos o anuncios, y se pueden generar interpretaciones distintas sobre lo solicitado. Esto provoca insatisfacción y costos adicionales. Así mismo, la falta de registros históricos impide aprender de errores o replicar buenas prácticas en proyectos futuros.

Como no se utilizan indicadores de desempeño para evaluar los proyectos es difícil identificar los avances reales de cada proyecto. Para proyectos cortos y simple, que están más definidos esto no presenta un problema grave, pero para proyectos que no tienen un alcance definido ha creado desviaciones. Esto no significa que los proyectos no se completen, sino que lo hacen sin un seguimiento estructurado que permita anticipar riesgos o tomar decisiones oportunas. El equipo responde cuando el problema ya ocurrió, cuando el cliente presenta algún reclamo o cuando la fecha de entrega está próxima. La ausencia de control también limita la posibilidad de optimizar tiempos, mejorar asignación de recursos o evaluar desempeño, porque no existen datos que respalden qué funciona y qué no.

Clientes mayoritarios pueden requerir de mayor agilidad y profesionalismo al momento de prestar los servicios. La falta de procesos más actualizados o que se ajusten a las buenas prácticas de la industria, junto con los recursos limitados de FARH Digital Solutions, dificultan la posibilidad de expandir su negocio. El volumen de proyectos que maneja la empresa

actualmente no es escalable. La organización se encuentra en una situación en la que se quiere alcanzar a más clientes, pero no hay tiempo suficiente para desarrollar e implementar estrategias de expansión.

Existe una oportunidad estratégica que FARH Digital Solutions puede aprovechar con la implementación de la solución propuesta. Puede explotar las ventajas competitivas que le han permitido diferenciarse en un ambiente de mucha competencia, al ser estas el acompañamiento constante, la integración de la digitalización y transformación digital y el trato personalizado para cada cliente. Ya se cuenta con la confianza de los interesados. Al optimizar sus procesos y añadir otros que se ajusten más a su entorno, se alcanzaría a cubrir las necesidades restantes de sus clientes, al ofrecer un servicio más completo y de calidad profesional. El resultado directo sería la expansión de la empresa al aumentar la cantidad de proyectos en paralelo que se pueden realizar, aumentar sus recursos y la manera en que se promocionan (F.A. Romero, comunicación personal, 7 de octubre de 2025).

1.3 Justificación del proyecto

El presente Proyecto Final de Graduación está justificado por la necesidad que existe en FARH Digital Solution en mejorar la gestión de sus proyectos publicitarios. Desde inicios del 2025, FARH Digital Solutions se ha encargado de ayudar a las empresas locales a digitalizarse y crear estrategias de publicidad. Se ocupa del diseño y estrategia de mercadeo digital, tomando en cuenta las necesidades de sus clientes y su público meta. No obstante, los procesos y técnicas que utilizan no están documentadas y no siguen las mejores prácticas en cuestión de manejo de proyectos. A pesar de que se cuenta con personal de mucha experiencia y calificado, hace falta una metodología que les permita optimizar la manera en que gestionan sus proyectos.

Actualmente, las redes sociales y los medios digitales son esenciales para cualquier negocio, independientemente de su tamaño y alcance. Sin embargo, para las pequeñas

empresas, el manejo y el uso más efectivo de estas ha significado un reto considerable. Esto se debe a que, para la mayoría de los casos, no se cuenta con la experiencia suficiente ni con el personal dedicado para desarrollar toda una estrategia publicitaria en torno a las redes. Para que los proyectos de FARH sean más eficientes y que las PYME que se benefician de contratar sus servicios puedan aprovechar los medios digitales de manera más rápida, se requiere de una mejor gestión de los proyectos. Se deben implementar procesos más eficientes y ágiles, que permitan a la empresa adaptarse a los cambios velozmente y lograr un mejor manejo de los recursos limitados que posee.

Respecto a la entrega de valor del proyecto en FARH, el PMI (2021) define 5 componentes de la entrega de valor de una empresa. Estos son los portafolios, programas, proyecto, productos y operaciones, que pueden utilizarse individual y colectivamente para crear valor. De estos componentes, los que se relacionan con la solución propuesta son los portafolios, proyectos y operaciones. La solución proporcionará valor al portafolio de proyectos de FARH Digital Solutions, al impactar positivamente los procesos de gestión de cada proyecto. La solución es además en sí, un proyecto que se ajusta a la estrategia organizacional que guía este portafolio. Los procesos que formen parte de la guía mejorarán la entrega de valor en los proyectos y optimizarán las operaciones de la institución de manera que se tenga una estructura más ordenada y estandarizada para cada tipo de proyecto.

Un sistema para la entrega de valor funciona con mayor eficacia cuando la información y la retroalimentación son compartidas de manera consistente entre todos los componentes, porque mantiene el sistema alineado con las estrategias y en sintonía con el entorno (PMI, 2021). En el flujo de información que sigue FARH Digital Solutions la información viaja desde el director ejecutivo, que maneja todo el portafolio y su estrategia, hasta los proyectos individuales que reciben los resultados y beneficios deseados y transmiten los entregables a sus operaciones respectivas. De manera inversa, de las operaciones a los proyectos se envían

ajustes y actualizaciones, que se traducen en el desempeño y progreso que llega al portafolio y el director ejecutivo. La solución propuesta optimiza la manera en que se gestiona este flujo de información, al crear procesos de gestión de proyectos que faciliten la implementación y medición de cada proyecto.

Los principales beneficios obtenidos de la implementación de una guía metodológica de gestión de proyectos publicitarios son:

- La posibilidad de abordar proyectos de mayor alcance.
- Aumento de su capacidad de producción.
- Mejora en el planeamiento y el manejo de los recursos existentes.
- Entregas más rápidas y acordes a las necesidades de sus clientes.
- Aumento de la satisfacción de los clientes.
- Consolidación de la empresa en un campo de alta competitividad.
- Crecimiento de sus operaciones, al abordar más proyectos en paralelo.
- Aumento de la calidad y reducción del tiempo necesario para cada proyecto.
- Reducción de la incertidumbre y los riesgos asociados a cada proyecto.

1.4 Objetivo general

Diseñar una guía metodológica que defina los procesos, técnicas y herramientas para la dirección de proyectos publicitarios de FARH Digital Solutions y que sea aplicable a proyectos ya existentes, con el fin de mejorar la eficiencia de la empresa, aumentar la calidad de sus servicios y reducir los riesgos de cada proyecto.

1.5 Objetivos específicos

1. Diseñar y estructurar los procesos correspondientes a los grupos de procesos de inicio y planificación del proyecto, incluyendo la elaboración del acta de constitución, el análisis de los interesados, y la definición del alcance, cronograma, costos y demás

componentes, con el fin de crear una base sólida que permita establecer líneas base para su ejecución y control, así como estructurar la ejecución del Proyecto.

2. Analizar los procesos actuales de gestión de proyectos de FARH Digital Solutions para establecer cuáles necesitan optimización o ser reemplazadas por mejores prácticas.

3. Identificar las técnicas y herramientas utilizadas en las metodologías ágiles que pueden ser implementadas en proyectos de mercadeo digital, para integrar las más adecuadas a los procesos de FARH Digital Solutions.

4. Elaborar los procesos, procedimientos, técnicas y herramientas de los grupos de procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto, con el propósito de aplicar los procesos establecidos, evaluar el desempeño frente a las líneas base, implementar acciones correctivas cuando sea necesario y crear una documentación ordenada que respalde el cierre formal del proyecto.

5. Implementar la metodología propuesta en un proyecto piloto representativo, para evaluar su aplicabilidad, consistencia y utilidad práctica en un entorno real o simulado.

6. Proponer una estrategia de divulgación e implementación de la metodología que permita su adopción, estandarización y replicabilidad en el contexto académico y profesional.

2 Marco teórico

El marco teórico está conformado por el contexto teórico necesario para el entendimiento y la elaboración del PFG. Al tratarse de un proyecto en el tema de dirección de proyectos, el marco teórico se compone del marco institucional, la teoría de administración de proyectos, el estado de la cuestión y cualquier otra teoría que sea pertinente explicar en torno al tema de interés. En este caso se va a contextualizar el entorno de FARH Digital Solutions y los proyectos relacionados a servicios publicitarios y mercadeo digital que desarrollan. Al tratarse de una nueva empresa, la información que se tiene proviene del testimonio del director ejecutivo y de la experiencia del administrador de la comunidad. La teoría de administración de proyectos proviene de la literatura estudiada a lo largo de la maestría y la investigación propia del autor del PFG.

La finalidad de este apartado es orientar al lector y actualizarlo con todos los conceptos necesarios para el entendimiento del desarrollo del PFG y también de la empresa en la que se piensa implementar la guía metodológica. Quienes lean el documento podrán entenderlo de inicio a fin sin necesidad de consultar otras fuentes, más que para expandir su propio conocimiento de los temas expuestos.

2.1 Marco institucional

El marco institucional incluye los antecedentes de la empresa en la que se va a desarrollar el proyecto, donde se menciona brevemente su historia, a qué se dedica y cómo está compuesta. El propósito que tiene es dar a entender su funcionamiento y la manera en que operan, para así comprender mejor el entorno en el que opera el proyecto y con cuáles servicios está relacionado. Además, brinda al documento validez, al mostrar que los conocimientos aprendidos de dirección de proyectos son aplicados en un caso real alineado con la estrategia empresarial de una organización.

2.1.1 Antecedentes de la institución

FARH Digital Solutions es una empresa de mercadeo digital, que ayuda a las pequeñas empresas de Costa Rica a entrar al mundo digital. Fue fundada el 21 de Abril del 2025 por los hermanos Fabián y Felipe Romero Hernández. Al trabajar para diferentes empresas de múltiples disciplinas, identificaron una oportunidad en el entorno de la digitalización de empresas y mercadeo digital en el país. Por su experiencia, notaron que para la mayoría de las empresas pequeñas el ambiente de mercadeo actual resulta de difícil ingreso, principalmente por la falta de conocimiento y de presupuesto que son los limitantes más grandes para este tipo de negocios. Las organizaciones ya establecidas de mayor tamaño cuentan con el financiamiento y departamentos necesarios para realizar sus propias investigaciones de mercadeo a gran escala y pueden destinar recursos y tiempo para desarrollar una estrategia de mercadeo digital robusta. Mientras que las pequeñas y medianas empresas no cuentan con el personal necesario ni pueden incurrir en gastos mayores cuando están iniciando sus negocios.

FARH Digital Solutions nace como una solución a este problema, al ofrecer todo el servicio de acompañamiento y mercadeo digital, que se ajuste a la estrategia individual de cada negocio, a un precio accesible y personalizado. El trato personal que dan a sus clientes les ha permitido integrar la esencia de cada negocio a su publicidad respectiva, haciéndola resaltar en entornos de mucha competencia, como lo son las redes sociales. Realizan un aporte social al permitir que organizaciones pequeñas que no cuentan con muchos recursos, tengan una presencia en el mundo digital, donde pueden alcanzar más exposición y también pueden manejar a su clientela más ágilmente.

Actualmente brindan servicios a licorerías, tiendas de electrónica y dispositivos eléctricos, venta de componentes para video juegos y centros de oficinas. Además, han desarrollado proyectos para tiendas de automóviles, venta de “scrubs” y consultorios médicos. Para cada uno, se realiza un seguimiento especializado para que las soluciones se ajusten a las necesidades de

sus clientes, de modo que incluso proyectos de menor alcance tengan un alto grado de satisfacción.

FARH Digital Solutions es una empresa pequeña por sí misma, por lo que entienden los retos a los que se enfrentan sus clientes, pero lleva consigo una serie de desafíos. El mayor de estos es la disponibilidad de tiempo y el alcance que le pueden dar a cada uno de sus proyectos. Actualmente cuentan con un personal reducido, circunstancia que limita cuántos proyectos pueden desarrollar simultáneamente. Por su manera de operar, visitan a cada cliente personalmente para realizar un estudio que puede tomar varios días, lo que evita que cada empleado pueda abordar más de un proyecto a la vez. Tienen que dividir su disponibilidad entre visitas y períodos de trabajo en la oficina, que implica también tiempo de traslado. Como se mostró en la variedad de clientes que tienen, a pesar de que la institución existe principalmente en el ambiente publicitario, deben realizar investigaciones de múltiples mercados y estudiar detalladamente cada uno para que sus clientes reciban el mejor servicio posible. Además, se valen del “de boca en boca” para alcanzar a clientes nuevos, lo que reduce el nivel de exposición que tienen, aunque actualmente esto se ajuste a su plan de negocios debido a la falta de personal.

Como FARH Digital Solutions ofrece un precio personalizado para cada cliente, más personas pueden aprovechar sus servicios y se acorta la brecha con respecto a mercados más amplios. Sin embargo, esto reduce los ingresos por proyectos más pequeños, lo que podría amenazar la rentabilidad de la empresa si no se cuenta con clientes mayoritarios. FARH Digital Solutions sigue en etapa de crecimiento y se ha mantenido rentable desde su concepción pese a ser una organización nueva. Gracias a su diferenciación en el trato al cliente y la calidad de su trabajo a buen precio, ha mantenido la lealtad de sus clientes frente a la alta competencia que existe en el ambiente de publicidad digital (F.A. Romero, comunicación personal, 7 de octubre de 2025).

2.1.2 Misión y visión

La misión de una organización está relacionada a su propósito fundamental actual, las operaciones de la institución y sus contribuciones a la sociedad. En otras palabras, define brevemente la razón de ser de la empresa, qué hace, para quién lo hace y cómo lo hace. Es una declaración del presente, mientras que la visión se centra más en el futuro, a las metas que se desean alcanzar. La visión marca hacia dónde se quiere dirigir la empresa y qué es lo que pretende lograr a largo plazo. Se puede ver como el estado al que la organización quiere llegar y es un reflejo directo de sus ambiciones (Calle García et al., 2025).

La misión y la visión de una empresa son importantes porque están directamente ligadas al negocio y el crecimiento de esta. Una misión y visión de buena calidad y bien declarada se puede relacionar con cómo una organización aborda sus ventajas competitivas, se apropia de ellas y las aprovecha en su sector de mercado respectivo. Además, están ligadas con la capacidad de innovación, que puede ser un diferenciador más en favor de la institución. Sin embargo, no basta con solo declararlas, es necesario que sean desplegadas en todos los niveles de la organización y no solo sean manejadas por los directivos para que sean efectivas. Cuando ambas se permean en la cultura de la empresa y están bien declaradas, pueden significar el factor que defina a la institución, como un buen lugar para trabajar, con quienes trabajar y en quienes se puede confiar, siempre en busca de nuevas oportunidades que les permita cumplir las metas impuestas en la visión (Contreras Pacheco et al., 2020).

La misión de FARH Digital Solutions es: “En FARH Digital Solutions creemos que la transformación digital debe estar al alcance de todos. Nuestra misión es acompañar a pequeñas y medianas empresas en su proceso de digitalización interna y externa, brindando soluciones creativas, funcionales y personalizadas que impulsen su presencia en el mundo digital. A través del diseño gráfico, la innovación tecnológica y estrategias de marketing efectivas, buscamos fortalecer la identidad de cada marca y generar un impacto real en sus

resultados.” Esta declaración muestra la esencia y los valores de la empresa, que pretende reducir la brecha de entrada en el mercadeo digital y la creación de contenido. Se quiere hacer este proceso lo más accesible posible, al ofrecer asesoría y acompañamiento a cada cliente. Todas las decisiones que se toman dentro de FARH Digital Solutions son tomando en cuenta esta misión, que en opinión de los empleados es lo que realmente diferencia a la organización de otras agencias de publicidad y ha resultado en la lealtad de sus clientes y de múltiples recomendaciones en poco tiempo (F.A. Romero, comunicación personal, 7 de octubre de 2025). El desarrollo de una guía metodológica para la dirección de proyectos se alinea con la misión, dado que facilitaría la implementación y eficiencia de los procesos y técnicas que se vayan a aplicar a cada proyecto. Proporciona un estándar que reduce la incertidumbre de cada proyecto y para los clientes implica una gestión más ordenada que va de lado con el acompañamiento.

La visión de FARH Digital Solutions es: “Ser reconocidos en el mercado latinoamericano como una empresa líder en soluciones digitales integrales para pymes, destacando por nuestro acompañamiento cercano, la personalización de cada proyecto y el uso de tecnologías emergentes para optimizar procesos y potenciar el crecimiento de nuestros clientes en el entorno digital.” Esta visión proyecta a FARH Digital Solutions como líder de innovación regional en el ámbito del mercadeo digital sin dejar de lado lo que caracteriza a la empresa y la ha convertido en la elección preferida para varios negocios. También establece la premisa de crecer junto a sus clientes y utilizar tecnologías nuevas para ellos, lo cual marca su compromiso con la innovación. Para lograr esta visión, es necesario primero pasar por un período de crecimiento y de expansión (F.A. Romero, comunicación personal, 7 de octubre de 2025). La guía metodológica pretende acelerar estos períodos al poder optimizar la gestión de los proyectos, de manera que se puedan finalizar con mayor eficacia, en menor tiempo y con

trabajo de calidad. Permitiría la paralelización de tareas y la implementación de mejores prácticas utilizadas en la industria.

2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa de una organización se refiere a los diferentes componentes que conforman a una empresa. Es importante definir la estructura organizativa desde que se crea la empresa, debido a que conlleva al correcto funcionamiento de cada componente y los roles que desempeñan cada uno. La estructura depende del tipo de trabajo o proyecto que se vaya a realizar y ayuda a definir los roles y responsabilidades de cada empleado. Permite un mejor trabajo en equipo, al mostrar una visión amplia de las tareas que se desempeñan a lo largo de la organización y bajo qué unidades se realizan. El estado de la estructura organizativa puede cambiar si es necesario, está sujeta a reestructuraciones con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la institución (Delgado Saeteros et al., 2023).

Como FARH Digital Solutions es una empresa pequeña fundada recientemente, cuenta con poco personal y su estructura organizativa lo refleja. La funcionalidad principal de esta es separar las tareas administrativas de las de diseño, que requieren de mayor esfuerzo creativo. El proyecto se relaciona con todos los departamentos de la empresa dado que todos participan en los proyectos individuales para cada cliente y se verán beneficiados de la implementación de una guía metodológica. Por estas razones se muestra la estructura organizativa general de la institución, ya que el proyecto no está patrocinado por un departamento específico sino por toda la empresa.

La estructura organizativa de FARH Digital Solutions se muestra en la siguiente figura:

Figura 1 Estructura Organizativa

Estructura Organizativa de FARH Digital Solutions



Nota: Elaboración propia del autor, basada en la comunicación personal con el director ejecutivo Fabián Romero, realizada el 7 de octubre de 2025

El departamento de administración se encarga del manejo de toda la logística con los clientes junto con la gestión financiera y operativa respectiva. Lo conforma el director de administración que es quien lidera la coordinación de proyectos y el control interno de recursos y procesos. Se verá beneficiado por la optimización de procesos propuesta por la guía metodológica implementada.

El departamento de diseño está conformado por el administrador de la comunidad, quien dirige todos los esfuerzos de diseño y de manejo en redes sociales y los diseñadores, que realizan los diseños que requieran los clientes. Se verán beneficiados por la guía metodológica al mejorar su eficiencia siguiendo las técnicas establecidas. Ambos departamentos son dependientes el uno del otro y toman decisiones en conjunto. Los diseños deben ajustarse a las estrategias y necesidades pactadas entre el departamento administrativo y los clientes y están sujetos al financiamiento que este brinde. Mientras que el departamento

administrativo depende del de diseño para coordinar los proyectos y establecer requerimientos realistas (F.A. Romero, comunicación personal, 7 de octubre de 2025).

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

Los servicios que ofrece FARH Digital Solutions se pueden dividir en 2 tipos, servicios internos y externos. Cada uno de estos se enfoca en cubrir diferentes necesidades de los clientes y se ajusta a partir de lo solicitado por cada uno y las recomendaciones de la empresa. Se dividen para poder facilitar su elaboración, lograr un mayor entendimiento por parte del cliente y poder vender sus servicios de manera más ordenada. Hay casos en los que solo uno de los 2 es necesario, pero para la mayoría se requiere una integración de ambos servicios.

Los servicios internos se refieren a los que se relacionan al funcionamiento interno de cada empresa. Cada organización tiene su forma de operar, pero es común que muchas pequeñas empresas costarricenses todavía utilicen sistemas desactualizados o eviten integrar plataformas digitales en sus procesos por falta de conocimiento. El manejo de los servicios internos son la solución a este problema. Comprende la digitalización de los procesos y herramientas internas, por ejemplo, uso y diseño de estructuras de correo electrónico, la utilización de formularios digitales y la automatización de tareas. Se gestiona todo el proceso de cambio en las operaciones, por medio de asesoría constante y la integración de las herramientas digitales que sean recomendables para los negocios. Estas herramientas pueden abarcar sistemas de gestión de personal, mantenimiento de equipos o manejo de ventas. Un ejemplo claro es la configuración de un catálogo en línea, que agiliza las ventas al mostrar a los usuarios los artículos que pueden conseguir de manera virtual o el establecimiento de cuentas de Whatsapp Business para facilitar la comunicación con sus propios clientes.

Los servicios externos se refieren principalmente al manejo de la exposición externa de los clientes, es decir, la publicidad que se implementa para cada caso. Este servicio va más allá

de la simple creación de materiales gráficos, se establecen y se gestionan las redes sociales de las instituciones, en medios como Facebook, Instagram y TikTok. Se desarrollan estrategias de posicionamiento y publicidad digital personalizados, que permitan a los usuarios identificarse con las empresas y comprender su esencia, no solo sus productos. También se ofrece la creación de contenido visual como parte de campañas digitales, orientados a generar exposición masiva y un incremento en las visualizaciones de la organización. El contenido está compuesto por videos promocionales que se publican en las respectivas redes sociales del cliente. El diseño de materiales gráficos como lo son las tarjetas de presentación, hojas membretadas, logos, anuncios, uniformes y presentaciones corporativas también están comprendidos como parte del servicio.

Para implementar cada servicio según le beneficie más al cliente, se inicia por un proceso de visita y diagnóstico, donde se discuten las expectativas de las empresas, cómo quieren mostrarse frente a sus clientes y qué necesidades internas tienen. En base a estos datos, se prepara una propuesta inicial personalizada, con soluciones adaptadas a la identidad y los objetivos de la organización y se procede a firmar el contrato si el cliente está satisfecho y de acuerdo con el resultado esperado. Posteriormente se inicia propiamente el proyecto y se implementan los aspectos acordados de cada uno de los 2 tipos de servicios. Para cada proceso se brinda un acompañamiento constante y se utiliza la retroalimentación del cliente como principal insumo para mejorar la calidad del trabajo. Los servicios actualmente se brindan de manera indefinida hasta que el cliente decida dar por terminado el contrato, y los clientes son dueños de todo el material que se haya producido para ellos.

FARH Digital Solutions también garantiza el manejo seguro de los datos proporcionados para la elaboración de sus proyectos. De acuerdo con el caso de negocio, mantienen la información de sus clientes confidencialmente y se adhieren a todos los lineamientos de seguridad, establecidos en el contrato inicial.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

En este apartado se mencionan y se explican los conceptos de la teoría de administración que se relacionan con la elaboración del PFG y fueron vistos durante el transcurso de la maestría. Se exploran conceptos como qué es un proyecto, qué es un ciclo de vida y cuáles son los grupos de procesos de la dirección de proyectos. También se abordan temas como los principios de la dirección de proyectos y los dominios de desempeño del proyecto. Cada tópico es desarrollado de manera breve pero clara, para que cada uno pueda entenderse sin necesidad de buscar fuentes externas.

El propósito de esta sección es que el lector cuente con todo el conocimiento necesario para entender la elaboración del proyecto y esté actualizado con la teoría de administración de proyectos. Se pretende enseñar cuáles corrientes académicas se siguen para la elaboración de un proyecto funcional que se adhiera a las mejores prácticas de gestión de proyectos. Además, sirve como insumo para la creación de la guía metodológica para los proyectos de FARH Digital Solutions, puesto que marca las bases sobre las que se construye la guía. La empresa puede revisar el marco teórico para contextualizar las decisiones que se toman para construir la guía, ofrecer recomendaciones y pedir ampliaciones de ciertos temas para explicarlos con más detalle de manera interna.

Esta parte del documento resulta de mucha utilidad para personas que no están familiarizadas con la terminología o los conceptos de la administración de proyectos y permite que cualquier persona que lea el documento pueda comprenderlo. Como parte de cualquier proyecto que tiene una etapa investigativa, es importante tener una base teórica sólida que respalde la investigación con referencias actualizadas y legítimas.

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

Los principios son una norma, verdad o valor fundamental que guía el comportamiento de las personas. Aplicados a la materia de la dirección de proyectos, los principios sirven como pautas fundamentales para la estrategia, la toma de decisiones y la resolución de problemas. Aplican sobre el director y los participantes del proyecto y no sobre el proyecto en sí (PMI, 2021).

Los principios de la dirección de proyectos tienen la finalidad de guiar el comportamiento de los profesionales del proyecto y otros interesados que trabajan o participan en él. Estos no son de naturaleza prescriptiva, es decir, que no son una serie de instrucciones que se deben seguir. Más bien, proporcionan amplios parámetros dentro de los cuales pueden operar los equipos del proyecto por lo que cada miembro puede decidir cómo se mantiene alineado con la intención de cada principio. Entre los objetivos de su implementación se encuentran capturar y resumir las metas generalmente aceptadas para la práctica junto con sus funciones básicas y asegurar una dirección eficaz de los proyectos (PMI, 2021).

Los principios suelen reflejar la ética y la moral de una organización, por lo que el PMI desarrolló el *Código de Ética y Conducta Profesional del PMI* donde se definen los 4 valores más importantes para la dirección de proyectos. Estos son: Responsabilidad, Respeto, Imparcialidad y Honestidad. Como complemento a estos valores, se crearon los 12 principios de la dirección de proyectos (PMI, 2021).

Estos 12 principios se verán en operación en el proyecto realizado y serán aplicados para una mejor gestión de los proyectos de FARH Digital Solutions. Para ello es necesario entender qué es y qué finalidad tiene cada principio, junto con ejemplos de cómo se verán aplicados. En la siguiente tabla se pueden observar los 12 principios, junto con su intención principal y aplicación respectiva según el Estándar para la Dirección de Proyectos (PMI, 2021).

Tabla 1

12 Principios de la Dirección de Proyectos

Principio	Definición	Finalidad	Operativización
1. Ser un Administrador Diligente, Respetuoso y Cuidadoso	Los administradores actúan de manera responsable para llevar a cabo las actividades con integridad, cuidado y confiabilidad, mientras mantienen el cumplimiento de las pautas internas y externas.	Refleja la comprensión y aceptación de la confianza, así como las acciones y decisiones que generan y mantienen esa confianza.	Aplicar prácticas de gestión éticas y transparentes al desarrollar la guía metodológica que cumpla con los estándares del PMI y las políticas de FARH.
2. Crear un Entorno Colaborativo del Equipo de Proyecto	Los equipos de proyecto están conformados por personas que poseen diversas habilidades, conocimiento y experiencia. Los equipos que trabajan en colaboración pueden lograr un objetivo compartido de manera más efectiva.	Busca establecer un entorno seguro, respetuoso y sin prejuicios. Se basa en la creación de acuerdos del equipo, como los estándares de trabajo, necesarios para colaborar con éxito, como la claridad sobre los roles y responsabilidades.	Colaborar con todo el equipo de FARH Digital Solutions, establecer los roles de cada miembro en la elaboración de la guía metodológica para crear un entorno de respeto y trabajo en equipo.
3. Involucrarse Eficazmente con los Interesados	Involucrar a los interesados de manera proactiva y en la medida necesaria para contribuir al éxito del proyecto y la satisfacción del cliente.	Se enfoca en comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar su participación adecuada.	Comunicar a los interesados principales todo el progreso realizado en la creación de la guía y realizar los cambios que se ajusten a su retroalimentación.
4. Enfocarse en el Valor	Evaluar y ajustar continuamente la alineación del proyecto con los objetivos de negocio y con los beneficios y el valor previstos	Asegurar que la intención del proyecto es proporcionar el resultado deseado y a maximizar el valor potencial del resultado del proyecto.	Dejar claro el valor de los procesos contenidos en la guía y las ventajas competitivas que puede proveer a la empresa.
5. Reconocer, Evaluar y Responder a las	Reconocer, evaluar y responder a las circunstancias	Busca que los equipos aprecien el proyecto como un sistema con	Tomar en cuenta como los procesos de la guía pueden afectar todas las

Interacciones del Sistema	dinámicas dentro y alrededor del proyecto de una manera holística con el fin de afectar positivamente el desempeño del mismo.	sus propias partes funcionales y dependientes entre ellas	áreas de la empresa y comunicarlás a los interesados.
6. Demostrar Comportamientos de Liderazgo	Demostrar y adaptar comportamientos de liderazgo para apoyar las necesidades individuales y de equipo	Implica que los líderes efectivos actúen como modelos a seguir. Un líder debe ayudar a resolver los problemas del equipo	Demostrar habilidades de liderazgo efectivo durante la elaboración del proyecto y apoyar a la empresa en la resolución de problemas.
7. Adaptar en Función del Contexto	Diseñar el enfoque de desarrollo del proyecto basado en el contexto del proyecto, sus objetivos, interesados, la gobernanza y el entorno	Pretende adecuar los procesos de la dirección de proyectos para que resulten más adecuados al contexto único del proyecto y su entorno, a fin de producir los resultados deseados.	Adaptar la guía metodológica a las necesidades de FARH Digital Solutions y los diferentes proyectos que maneja.
8. Incorporar la Calidad en los Procesos y los Entregables	Mantener un enfoque en la calidad que produzca entregables que cumpla con los objetivos del proyecto y se alineen con las necesidades, usos y requisitos de aceptación establecidos.	Asegurar que el trabajo realizado cumpla con los requisitos de calidad, regulaciones, estándares y políticas organizacionales, además de producir el resultado deseado.	Adaptar la guía metodológica para que se ajuste a los estándares de calidad de FARH Digital Solutions y a las necesidades de sus clientes.
9. Navegar en la Complejidad	Evaluar y navegar continuamente por la complejidad del proyecto para que los enfoques y planes permitan al equipo de proyecto navegar con éxito por el ciclo de vida del mismo.	Reconocer que la complejidad es una propiedad del proyecto y se aborde de manera correcta para que se cumplan los objetivos.	Adoptar el ambiente de complejidad en el que opera FARH Digital Solutions dentro de las consideraciones de la guía metodológica.
10. Optimizar las Respuestas a los Riesgos	Evaluar continuamente la exposición al riesgo, tanto de oportunidades como de amenazas, con el fin de maximizar los impactos positivos y minimizar los impactos negativos	Busca identificar y evaluar los riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, para poder actuar de la manera que más lo beneficie.	Tomar en cuenta los riesgos del proyecto que pueden afectar su elaboración y tomar las medidas aceptables para prevenirlos.

	para el proyecto y sus resultados.		
11. Adoptar la Adaptabilidad y la Resiliencia	Construir adaptabilidad y resiliencia en los enfoques de la organización y del equipo de proyectos para ayudar al mismo a acomodar el cambio, recuperarse y avanzar con el proyecto.	Busca desarrollar la capacidad de ajustarse al cambio y recuperarse de imprevistos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Aceptar el cambio y realizar los ajustes que sean necesarios al proyecto durante su elaboración.
12. Permitir el Cambio para Lograr el Estado Futuro Previsto	Preparar a los afectados para la adopción y el mantenimiento de comportamientos y procesos nuevos y diferentes, requeridos para la transición del estado actual al estado futuro previsto creado por los resultados del proyecto.	Reconocer la necesidad de mantenerse actualizados para mantenerse relevantes en el mercado y permitir que los nuevos procesos mejoren el estado actual del proyecto.	Permitir que la guía metodológica se pueda modificar según las necesidades del mercado, para adoptar las mejores prácticas y mantener el negocio de la empresa relevante.

Nota: Elaboración propia del autor a partir de Project Management Institute (2021). Guía del PMBOK® (7.ª ed.).

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

Según el Estándar para la Dirección de Proyectos (PMI, 2021), un dominio de desempeño del proyecto es un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la consecución efectiva de los resultados de los proyectos. Mientras que los principios guían el comportamiento de las personas, los dominios de desempeño presentan amplias áreas de enfoque en las que demostrar ese comportamiento. Estos dominios se ejecutan a lo largo de la duración del proyecto, ya sea que se hagan entregas frecuentemente o solo una gran entrega al final (PMI, 2021).

La finalidad de los dominios de desempeño del proyecto es permitir que los equipos puedan evaluar el desempeño en diferentes áreas mediante mediciones centradas en los resultados de cada una. Permiten que no solo se centren en seguir procesos o terminar entregables, sino que puedan revisar, discutir y adaptar los cambios necesarios al proyecto según cada dominio. Se debe tomar en cuenta siempre a todos los sistemas para implementar estos cambios, no solo el dominio que se está estudiando (PMI, 2021).

El Estándar para la Dirección de Proyectos (PMI, 2021) presenta ocho dominios de desempeño del proyecto, que se presentan en la tabla siguiente con sus definiciones, finalidades y relación con el proyecto respectivos.

Tabla 2

8 Dominios de Desempeño del proyecto

Dominio de Desempeño	Definición	Finalidad	Relación con el proyecto
1. Interesados	Se ocupa de las actividades y funciones asociadas con los interesados. Implica trabajar con ellos para mantener la alineación y colaborar para fomentar las relaciones positivas y la satisfacción.	Establecer una relación de trabajo productiva y el acuerdo de los interesados con los objetivos del proyecto.	Se requiere la participación activa y gestión de los interesados de FARH para validar los procesos propuestos en la guía, garantizar su aplicabilidad y fomentar la adopción organizacional.
2. Equipo	Se ocupa de las actividades y funciones asociadas con las personas responsables de producir los entregables del proyecto que hacen realidad los resultados de negocio. Comprende las habilidades utilizadas por el director y los miembros del equipo a lo largo del proyecto.	Obtener el mejor rendimiento del equipo de trabajo, que se cumplan sus expectativas y que todos los miembros demuestren liderazgo y hagan mejor uso de sus habilidades.	Se refleja en la colaboración interdisciplinaria necesaria para construir una guía metodológica útil y alineada con las operaciones diarias de FARH.

3. Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida	Aborda las actividades y funciones asociadas con el enfoque de desarrollo, la cadencia y las fases del ciclo de vida del proyecto. Implica establecer el enfoque de desarrollo y la frecuencia de entrega para optimizar los resultados del proyecto.	Elegir el enfoque de desarrollo que se ajuste correctamente a los entregables del proyecto y un ciclo de vida con fases que conectan la entrega de valor del negocio y el valor para los interesados desde el comienzo hasta el final.	Se debe elegir el enfoque de desarrollo que más se adapte a las necesidades de FARH y los proyectos que desarrolla para sus clientes.
4. Planificación	Aborda las actividades y funciones asociadas con la organización y coordinación iniciales, continuas y en evolución, necesarias para la entrega de los entregables y resultados. La planificación organiza, elabora y coordina el trabajo a lo largo de la totalidad del proyecto.	Lograr que el proyecto avance de manera organizada y que la información de planificación sea suficiente para gestionar las expectativas de los interesados.	Se deben planificar las actividades que conforman la elaboración del proyecto para entregarlo en el tiempo límite establecido.
5. Trabajo del Proyecto	Aborda las actividades y funciones asociadas con el establecimiento de los procesos del proyecto, la gestión de los recursos físicos y el fomento de un entorno de aprendizaje. Está asociado con el establecimiento de procesos y la realización del trabajo para cumplir con los entregables y resultados.	Lograr el desempeño eficiente y efectivo del proyecto con procesos apropiados al entorno y el uso eficiente de los recursos físicos y las adquisiciones.	Se deben elegir los procesos que permitan cumplir a tiempo los objetivos del proyecto y hacer uso eficiente de los recursos de FARH
6. Entrega	Aborda las actividades y funciones asociadas con la entrega del alcance y la calidad para cuyo logro se emprendió el proyecto. Se enfoca en cumplir con los requisitos, el alcance y las expectativas de calidad para producir los entregables esperados.	Lograr que los proyectos contribuyan a los objetivos de negocio y la estrategia de la empresa y que los interesados estén satisfechos con los entregables.	Se deben cumplir con los requisitos y el alcance del proyecto pactados con FARH Digital Solutions.
7. Medición	Aborda las actividades y funciones asociadas con la evaluación del desempeño de los proyectos y la adopción de	Alcanzar una comprensión confiable del estado del proyecto	Se evaluará el avance del proyecto mediante indicadores de finalización en las

	medidas apropiadas para mantener un desempeño aceptable. Involucra evaluar el desempeño e implementar respuestas apropiadas para mantener un desempeño óptimo.	mediante datos procesables para mejorar la toma de decisiones informadas y oportunas.	actividades del cronograma, entregables y retroalimentación del tutor y los interesados de FARH.
8. Incertidumbre	Se ocupa de las actividades y funciones asociadas con el riesgo y la incertidumbre. Aborda los diversos aspectos de la incertidumbre, que incluyen ambigüedad, complejidad, volatilidad y riesgo.	Generar la capacidad de anticipar amenazas y oportunidades para reducir los imprevistos, por medio de la correcta identificación de riesgos.	Se deben gestionar correctamente los riesgos para prever riesgos negativos que puedan retrasar la entrega del proyecto.

Nota: Elaboración propia del autor a partir de Project Management Institute (2021). Guía del PMBOK® (7.ª ed.).

2.2.3 Enfoques de desarrollo y ciclo de vida de los proyectos.

El enfoque de desarrollo es el método que se va a utilizar para crear y desarrollar el producto o servicio del proyecto durante su ciclo de vida. Los enfoques de desarrollo pueden variar dependiendo de la industria y los términos utilizados para referirse a ellos también pueden variar. Sin embargo, los enfoques de desarrollo descritos en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos son los predictivos, híbridos y adaptativos, que en sí pueden ser iterativos o incrementales. La elección del enfoque de desarrollo y ciclo de vida correctos es muy importante, dado que influyen directamente en cómo se lleva a cabo el proyecto, qué tan recurrentes van a ser las entregas y cuál es el criterio de finalización de cada una (PMI, 2021).

Los diferentes enfoques de desarrollo mencionados en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI,2021) se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3*Enfoques de Desarrollo*

Enfoque de Desarrollo	Características Principales
Predictivo (o en cascada)	El alcance, tiempo y costo se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida. Es útil cuando los requisitos del proyecto y del producto pueden definirse y analizarse al comienzo del proyecto. Permite reducir la incertidumbre en una etapa temprana y realizar gran parte de la planificación por adelantado.
Iterativo	Se centra en una implementación inicial simplificada, y luego elabora progresivamente adiciones al conjunto de funcionalidades. El alcance generalmente se determina tempranamente, pero las estimaciones de tiempo y costo se modifican periódicamente a medida que aumenta la comprensión del producto.
Incremental	El entregable es producido a través de una serie de iteraciones que sucesivamente añaden funcionalidad dentro de un marco de tiempo predeterminado. El entregable puede considerarse completo solo después de la iteración final.
Adaptativo (o Ágil)	Utiliza enfoques iterativos e incrementales. Las iteraciones tienden a ser más cortas, de 1 a 2 semanas y el producto evoluciona en función de la retroalimentación continua de los interesados. También se denominan ciclos de vida ágiles u orientados al cambio. Son adecuados cuando los requisitos son inestables o el riesgo asociado con la aceptación de los interesados es alto.
Híbrido	Una combinación de enfoques adaptativos y predictivos. Los elementos bien conocidos o con requisitos fijos siguen un ciclo predictivo, y los elementos en evolución siguen un ciclo adaptativo. Es útil cuando hay incertidumbre o riesgo en torno a los requisitos y cuando los entregables pueden modularizarse.

Nota: Elaboración propia del autor a partir de Project Management Institute (2021). Guía del PMBOK® (7.ª ed.).

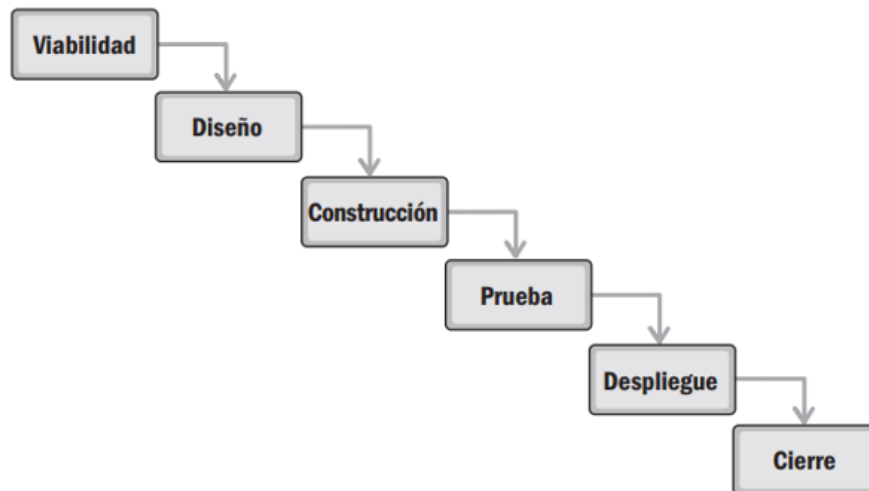
El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. La diferencia entre un enfoque de desarrollo y el ciclo de vida es que el primero se refiere a la metodología utilizada dentro de las fases del proyecto, mientras que el segundo es la estructura de esas fases. En otras palabras, el enfoque de desarrollo y la cadencia de entrega determinan el ciclo de vida del proyecto y sus fases (PMI, 2021).

El ciclo de vida predictivo está alineado con el enfoque de desarrollo predictivo, donde se secuencian una serie de fases diferenciadas, desde el desarrollo del concepto inicial hasta la implementación final. En el ciclo de vida incremental, el entregable final se logra a través de una serie de etapas más pequeñas que agregan funcionalidad con cada iteración, por lo que se ajusta al enfoque de desarrollo incremental. Para un ciclo de vida adaptativo, se repiten una o más fases antes de pasar a la siguiente y en base a la retroalimentación recibida del cliente, el equipo de trabajo inicia nuevos ciclos de desarrollo que deben realizar para la siguiente iteración. Este se relaciona con el enfoque de desarrollo adaptativo. Como último tipo de ciclo de vida, se tiene el ciclo de vida híbrido, donde se unen elemento de diferentes enfoques de desarrollo para crear un nuevo modelo o enfoque (APM, 2025). En la siguiente figura de observan ejemplos de los diferentes ciclos de vida, como son expuestos en la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2021).

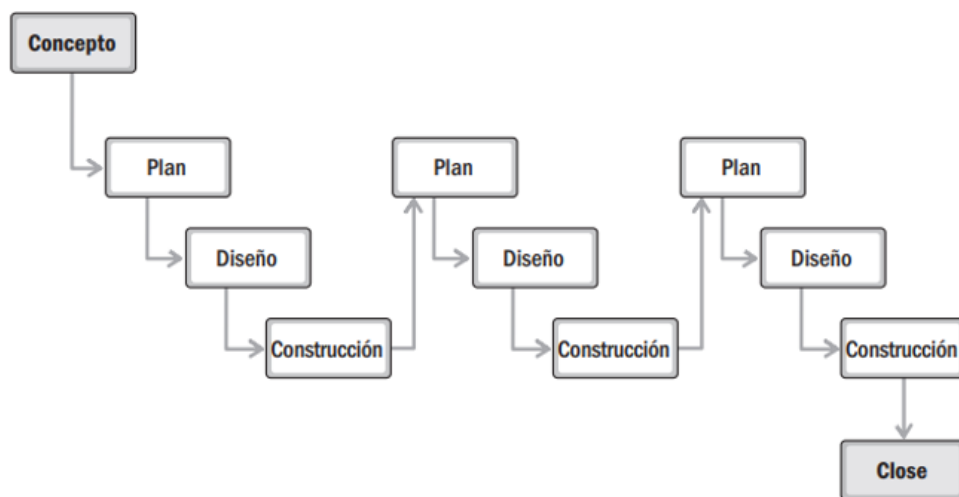
Figura 2

Ejemplos de Ciclos de Vida

Ejemplo de Ciclo de Vida Predictivo



Ejemplo de Ciclo de Vida con un Enfoque de Desarrollo Incremental



Ciclo de Vida Utilizando Enfoque de Desarrollo Adaptativo



Nota: Ejemplos del flujo de las fases de los diferentes ciclos de vida. Obtenido de la *Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos*, por PMI, 2021, Project Management Institute

El ciclo de vida del proyecto está ligado directamente con los grupos de procesos del proyecto, dado que estos representan las acciones que se repiten y se integran en el trabajo de dirección de proyectos dentro de cada fase. Los grupos de procesos se aplican independientemente del enfoque de desarrollo seleccionado, lo que varía es el número de iteraciones e interacciones ente los procesos. Por ejemplo, en entornos iterativos o adaptativos, la planificación detallada se realiza para una iteración a la vez, y el proceso de Definir el Alcance es altamente iterativo (PMI, 2023). Los grupos de procesos se explican con más detalle en la sección 2.2.5.

Para elegir el enfoque de desarrollo y el ciclo de vida más recomendable para utilizar en un proyecto es necesario primero hacer un análisis previo de cómo va a operar el proyecto. Se debe dimensionar el grado de cambio esperado, como cuántas modificaciones podría tener el alcance durante el proyecto y tomar en cuenta la frecuencia de entrega, qué tan periódicas van a ser y cuántas podrían ser necesarias. Una vez se tiene estos factores identificados, se pueden evaluar juntos de la siguiente manera (Vinchery, 2023):

Bajo grado de cambio + Baja frecuencia de entrega = Predictivo.

Bajo grado de cambio + Alta frecuencia de entrega = Iterativo.

Alto grado de cambio + Baja frecuencia de entrega = Incremental.

Alto grado de cambio + Alta frecuencia de entrega = Ágil (Adaptativo)

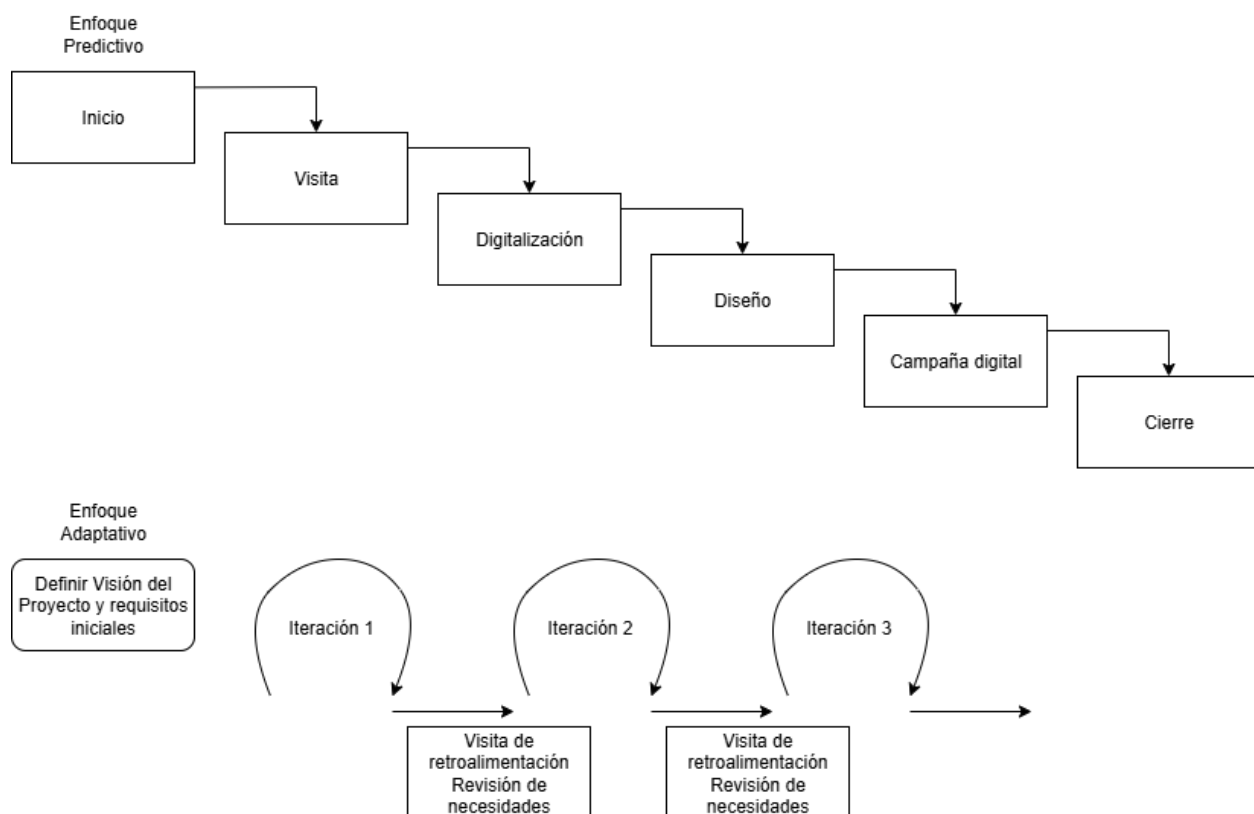
El enfoque híbrido cubre una zona intermedia en este análisis, dado que se compone de una combinación de varios tipos de enfoques, y permite una variedad mayor de alternativas (Vinchery, 2023).

Siguiendo este método de selección de enfoque de desarrollo y ciclo de vida, para el proyecto de elaboración de la guía metodológica primero debemos considerar el grado de cambio y la frecuencia de entrega. Los proyectos de FARH Digital Solutions no siempre tienen fecha de finalización y dependiendo de las necesidades de los clientes, puede haber varios cambios de alcance. En otras palabras, el grado de cambio puede ser tanto alto como bajo dependiendo del proyecto, al igual que la entrega. Existen proyectos que tienen una única entrega al final y otros donde se hacen entregas semanales o incluso varias veces por semana. Por esta razón se puede llegar a conclusiones diferentes para cada proyecto respecto al enfoque de desarrollo y ciclo de vida. Por ende, algunos proyectos tienen enfoques de desarrollo predictivos, mientras que otros son ágiles o adaptativos.

En la siguiente figura se muestra el ciclo de vida de los proyectos de FARH Digital Solutions:

Figura 3

Ciclo de Vida del Proyecto Final de Graduación



Nota: Elaboración propia del autor. Muestra las fases del ciclo de vida de los proyectos de FARH Digital Solutions.

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

En este apartado se explica el concepto de administración, dirección o gerencia de proyectos. Estos conceptos se exponen desde la perspectiva de diferentes autores junto con el análisis correspondiente a cada una.

De acuerdo con John M. Nicholas y Herman Steyn en su obra "Project Management for Engineering, Business and Technology" (2020), la gerencia de proyectos es unificar e integrar los intereses, recursos y esfuerzos de trabajo de muchas partes interesadas, junto con la planificación, cronograma y presupuesto necesarios para lograr cumplir las metas del proyecto.

Desde esta definición, se ve a la dirección de proyectos como un esfuerzo integrado de múltiples partes, donde la coordinación es un elemento esencial. Existe un énfasis en la sinergia de la organización y la gestión de relaciones entre los diferentes actores, por lo que la gestión no solo es técnica, también tiene aspectos colaborativos y estratégicos. Se vale de la correcta programación de tareas y de la planificación para lograr el cumplimiento de objetivos.

Por otro lado, Harold Kerzner en "Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling" (2025) define a la administración de proyectos como lograr un flujo constante de objetivos del proyecto a tiempo, dentro del presupuesto, con el nivel tecnológico y de rendimiento esperado, mientras utiliza los recursos asignados eficientemente, proveyendo a los clientes e interesados con los beneficios y valor esperados. Aquí se plantea una vista más sistémica, que se orienta más al desempeño y la entrega de valor. Hace mención del valor y los beneficios que se le pueden dar a los clientes e interesados y vincula el éxito del proyecto con estos factores. Además, hace mención explícitamente del nivel tecnológico como un resultado medible que afecta la eficiencia de los proyectos.

Finalmente, tenemos la interpretación del Project Management Institute, que en el Estándar para la Dirección de Proyectos indica que la dirección de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. También agrega que la dirección de proyectos se refiere a orientar el trabajo del proyecto para entregar los resultados previstos. Los equipos del proyecto pueden lograr los resultados utilizando una amplia gama de enfoques, por ejemplo, predictivos, híbridos y adaptativos. Trata a la gestión de proyectos como una disciplina aplicada que combina el conocimiento técnico con las habilidades blandas. Reconoce que existen muchos contextos diferentes en los que se desarrollan proyectos y propone diferentes enfoques para poderlos abordar de manera más efectiva. Resalta la estandarización de la práctica, mediante el uso de procesos y herramientas conocidas.

Como se puede ver, las tres interpretaciones concuerdan con ciertos puntos. Coinciden en que la administración de proyectos busca alcanzar los objetivos del proyecto mediante la gestión eficiente, la medición de desempeño y el esfuerzo de trabajo requerido. Toman en cuenta la satisfacción de las partes interesadas y de los clientes como uno de los principales indicadores de éxito, lo cual muestra la importancia que se debe dar a establecer las expectativas correctas y mantener una comunicación constante y transparentes con los interesados del proyecto. La definición que da el PMI es más práctica y estandarizada, por lo que es más flexible, pero deja por fuera la mención de aspectos importantes que siempre se deben de tomar en cuenta para la dirección de proyectos. Si bien el cronograma, los recursos y el presupuesto están implícitos en los requisitos del proyecto, forman parte integral de todo proyecto y las primeras dos fuentes mostradas las mencionan para hacer énfasis en el peso que tienen al determinar si un proyecto es realizable o no. Las tres definiciones se complementan y en conjunto forman un entendimiento más completo de lo que es la administración de proyectos y los factores que la afectan. Se deben considerar los diferentes enfoques que se pueden tomar para abordar cada proyecto según el contexto en el que opera, sin dejar de lado elementos importantes que afectan el cumplimiento de los objetivos.

2.2.5 Grupos de procesos de la dirección de proyectos

Según la Guía práctica de grupos de procesos (PMI, 2023), un proceso es una serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final. Esta serie actúa sobre una o más entradas para crear una o más salidas. La salida de un proceso generalmente resulta en la entrada a otro proceso o un entregable del proyecto o fase del proyecto.

Los grupos de procesos son importantes en la dirección de proyectos porque la gestión efectiva se logra mediante la aplicación adecuada de los procesos identificados para el proyecto. Para cada proyecto, se debe tomar en cuenta el contexto, el enfoque y el ciclo de

vida escogidos para seleccionar los procesos a utilizar que resulten más adecuados. Esto ayuda a los equipos a evitar incurrir en sobre costos innecesarios y atrasos en el cronograma debido a cambios en los plazos de los entregables (PMI, 2023).

Los grupos de procesos de la dirección de proyectos son un agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar los objetivos específicos del proyecto. Los grupos de procesos interactúan con cada fase del ciclo de vida del proyecto y existe la posibilidad de que puedan estar todos contenidos en una sola fase, dentro de la cual pueden ser iterados. Cuántas veces sean necesarias las iteraciones e interacciones entre los procesos depende de las necesidades del proyecto.

En la Guía práctica de grupos de procesos (PMI, 2023) se definen cinco grupos de procesos, ilustrados en la siguiente figura.

Figura 4

Grupos de Procesos y Procesos de la Dirección de Proyectos

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto 4.2 Identificar a los Interesados	5.1 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto 5.2 Planificar la Gestión del Alcance 5.3 Recopilar Requisitos 5.4 Definir el Alcance 5.5 Crear la EDT/WBS 5.6 Planificar la Gestión del Cronograma 5.7 Definir las Actividades 5.8 Secuenciar las Actividades 5.9 Estimar la Duración de las Actividades 5.10 Desarrollar el Cronograma 5.11 Planificar la Gestión de los Costos 5.12 Estimar los Costos 5.13 Determinar el Presupuesto 5.14 Planificar la Gestión de la Calidad 5.15 Planificar la Gestión de Recursos 5.16 Estimar los Recursos de las Actividades 5.17 Planificar la Gestión de las Comunicaciones 5.18 Planificar la Gestión de los Riesgos 5.19 Identificar los Riesgos 5.20 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 5.21 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 5.22 Planificar la Respuesta a los Riesgos 5.23 Planificar la Gestión de las Adquisiciones 5.24 Planificar el Involucramiento de los Interesados	6.1 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 6.2 Gestionar el Conocimiento del Proyecto 6.3 Gestionar la Calidad 6.4 Adquirir Recursos 6.5 Desarrollar el Equipo 6.6 Dirigir al Equipo 6.7 Gestionar las Comunicaciones 6.8 Implementar la Respuesta a los Riesgos 6.9 Efectuar las Adquisiciones 6.10 Gestionar la Participación de los Interesados	7.1 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 7.2 Realizar el Control Integrado de Cambios 7.3 Validar el Alcance 7.4 Controlar el Alcance 7.5 Controlar el Cronograma 7.6 Controlar los Costos 7.7 Controlar la Calidad 7.8 Controlar los Recursos 7.9 Monitorear las Comunicaciones 7.10 Monitorear los Riesgos 7.11 Controlar las Adquisiciones 7.12 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	8.1 Cerrar el Proyecto o Fase

Nota: Obtenido de *Guía práctica de grupos de procesos* (p.22), por PMI, 2023, PMI.

El grupo de procesos de inicio comprende los procesos realizados para definir un nuevo proyecto o fase de un proyecto existente, para obtener la autorización de dar inicio al proyecto

o fase. Su finalidad principal es alinear las expectativas de los interesados y el propósito del proyecto. Se compone de 2 procesos:

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: es donde se desarrolla el documento que autoriza formalmente a la existencia del proyecto y se le da la autoridad al director de proyecto de asignar los recursos de la empresa a las actividades del proyecto.

Identificar a los interesados: se refiere al proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como analizar y documentar información relativa a sus intereses, participación e influencia (PMI, 2023).

El grupo de procesos de planificación incluye todos los procesos necesarios para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y el curso de acción para cumplirlos. Se define la línea de acción para completar el proyecto de manera exitosa. Consta de 24 procesos.

Los grupos de procesos de ejecución son los procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto y satisfacer los requisitos planteados. Consta de 10 procesos.

En el grupo de procesos de monitoreo y control se comprenden todos los procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto. Lo conforman 12 procesos.

El último grupo de procesos es el grupo de procesos de cierre. Este concierne al proceso que se debe realizar para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato. Consta de un único proceso, Cerrar el proyecto o fase. Aquí se finalizan todas las actividades, se archiva la información del proyecto o fase, se completa el trabajo planificado y se liberan los recursos que utilizaba el proyecto para poder ser usados en otros esfuerzos.

2.2.6 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

En esta sección se exploran temas como qué es la estrategia empresarial y qué son los portafolios, programas y proyecto. Se menciona la importancia que tienen para las organizaciones y se explica la diferencia entre ellos.

La estrategia empresarial se define como un curso de acción a través del cual la empresa logra su objetivo, construyendo una ventaja competitiva y generando valor para sus grupos de interés. Como este curso de acción está orientado a alcanzar un objetivo que los competidores también buscan, la empresa define ventajas competitivas que la acercan a ganar más campo en el mercado. La estrategia debe ser bien diseñada y planteada para que logre un mejor uso de los recursos y capacidades que posee para posicionarse en un mejor punto del mercado (Romero et al. 2020). Es importante porque es la que guía a la organización y permite que conserve su valor a largo plazo.

Un portafolio es una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones, administrados como un solo grupo para lograr objetivos estratégicos. Los componentes que lo componen son cuantificables y pueden estar relacionados entre sí o no. En otras palabras, los proyectos y programas que conforman un portafolio no necesariamente tienen objetivos similares y pueden ser independientes o interdependientes entre ellos. Su importancia recae en el valor organizativo que aporta, al contemplar los conjuntos de programas y proyectos de la empresa (Cerón, 2020).

Un programa comprende un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual. Los programas también toman en cuenta trabajo relacionado con el programa que está fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Su relevancia es que los programas apoyan a las

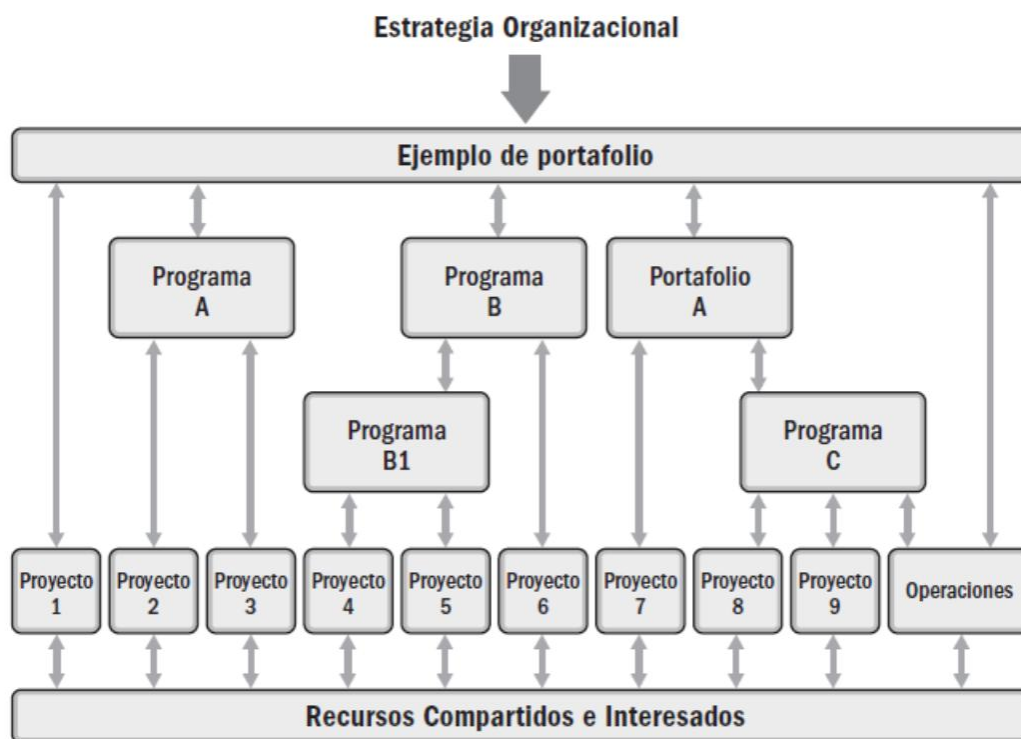
estrategias organizacionales mediante la autorización, cambio o conclusión de proyectos, y la gestión de sus interdependencias (PMI, 2021).

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Al ser temporales, significa que tienen un inicio y un fin definidos. Los proyectos no necesariamente tienen que formar parte de un programa o portafolio, de ser necesario puede crear proyectos independientes. Los proyectos son quienes impulsan el cambio en las organizaciones, al moverlas de un estado a otro estado para lograr un objetivo específico. En otras palabras, de los proyectos es de donde se obtiene la creación de valor del negocio, al aportar resultados para la empresa y sus interesados.

En la siguiente figura se muestra como la estrategia empresarial, los portafolios, los programas y proyectos interactúan entre sí dentro de una empresa:

Figura 5

Interacción en la estrategia organizacional, portafolios, programas y proyectos.



Nota: Obtenido de *Grupos de Procesos: Guía Práctica* (p. 10), por PMI, 2023.

El proyecto objeto de este trabajo es un proyecto aislado e independiente. Pretende optimizar e incluir los procesos, técnicas y herramientas para la dirección de proyectos publicitarios que realiza la organización, por lo que se alinea con la estrategia empresarial de FARH Digital Solutions. Sin embargo, no forma parte de ningún programa o portafolio dentro de la empresa. La institución y los proyectos que desarrolle con la guía metodológica se verán beneficiados de su implementación pero no es controlado por ninguna dirección de programa o portafolio.

2.3 Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés

En esta sección se detallan aspectos como el estado de la problemática u oportunidad de la que es objeto el proyecto de este documento. Se realiza un de análisis descriptivo que

está basado en los datos proporcionados por la institución y otros estudios previos hechos. Se observa cómo el problema planteado se hace presente en FARH Digital Solutions y el ambiente en el que opera la organización. También se mencionan las acciones que ya han sido realizadas, las soluciones que ya se han implementado y cuáles fueron sus resultados.

Se resumen investigaciones que se relacionan al tema de estudio, donde se resaltan las metodologías empleadas, los aportes que realizaron y las conclusiones que obtuvieron. El análisis y mención de estas investigaciones sirve para dar validez teórica y práctica al proyecto. Para expandir más la teoría relevante a la situación actual, se agregan otras teorías y buenas prácticas relacionadas y se explica cómo fueron aplicadas y cómo se alinean con los objetivos de la implementación de una guía metodológica.

Esta base teórica y revisión del estado de la cuestión permite entender la problemática y la razón de ser del proyecto. Muestra la actualidad y relevancia del tema, con referencias bibliográficas actualizadas que juntan el análisis contextual, la teoría y la realidad organizacional de la empresa.

2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio (estado de la cuestión)

La situación actual de FARH Digital Solutions muestra cómo la empresa ha logrado completar varios proyectos exitosos desde su fundación y ha mantenido una clientela reducida pero fiel. Sin embargo, se enfrentan a una serie de problemáticas y limitaciones que impiden que operen de manera óptima. Esto dificulta la expansión de sus operaciones y abordar proyectos de mayor alcance, al igual que ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

FARH Digital Solutions se ven afectados por varios de los retos que enfrentan las pequeñas empresas en Costa Rica. Uno de ellos es la falta de estandarización y la

documentación de sus procesos de gestión de proyectos. Desde su concepción, la organización ha realizado la publicidad y el manejo de redes sociales de varios emprendedores y negocios, pero no cuentan con un registro de lecciones aprendidas, estándares de la industria o buenas prácticas de los proyectos relacionados al mercadeo digital. Desarrollan sus proyectos de manera empírica, haciendo uso de la experiencia de cada uno de sus miembros para brindar un servicio satisfactorio a sus clientes. Operan de proyecto en proyecto y han implementado procesos nuevos para cumplir las necesidades de sus clientes, sin mantener un registro de estos o de las investigaciones realizadas para adoptar algún proceso en específico. Por esta razón, existen muchos retrabajos y recursos desaprovechados dentro de los proyectos.

Muchas veces se desconoce el alcance o se amplía con el tiempo y las necesidades de los clientes resultan en nuevos requerimientos. Por esta razón, el equipo de FARH sigue una metodología similar a una metodología ágil, donde se reúnen periódicamente con sus clientes para iterar sobre el proyecto. Han optado por esta forma de trabajo porque les ha resultado más útil en la práctica, pero no se cuenta con los procesos más recomendados para implementar metodologías ágiles. Esto ha provocado que exista una falta de planificación clara que afecta el avance de los entregables. No se definen fases del proyecto por lo que hay una falta de claridad en cuál enfoque se debe dar a cada etapa y las tareas se trabajan cuando se puedan, sin la finalización apropiada de otras tareas de las cuales dependen. No cuentan actualmente con procesos de revisión, de gestión de riesgos y manejo de los recursos propios de los modelos ágiles. Al contar con estas limitantes, existen atrasos en los proyectos y se dura más tiempo en entregar valor al cliente, que espera un trabajo publicitario de calidad.

El problema del tiempo que se requiere para aportar resultados de alto impacto al cliente tiene una de sus fuentes en el manejo de recursos de FARH. Los requisitos que se establecen durante las negociaciones siempre se cumplen, pero por falta del equipo necesario

y de la preparación que requiere cada proyecto, se alarga la entrega de un producto funcional. En la actualidad, la empresa cuenta con recursos limitados, debido a iniciar operaciones recientemente. Es por eso que, el trabajo que es requerido por persona para lograr los entregables a tiempo se extiende más de lo planeado y se muestra la necesidad de procesos de gestión de recursos. Es necesario también manejar las comunicaciones con los clientes. Aunque la empresa ya cuenta con procesos de comunicación efectivos, establecer las expectativas correctas con los interesados es clave para poder priorizar correctamente los recursos con los que se cuenta.

FARH Digital Solutions existe en un ambiente altamente competitivo, donde múltiples agencias de publicidad compiten por los mismos clientes. FARH tiene 2 ventajas competitivas que la destacan sobre la competencia. Estas son sus bajos precios y el acompañamiento constante al cliente durante toda la duración del proyecto. Esto les permite mantenerse apegados a su misión, pero los restringe a la hora de realizar el acompañamiento, debido a que muchas veces no se puede brindar un servicio que el cliente quiere por falta de equipo necesario para implementarlo. El alcance de sus proyectos se ve reducido por consiguiente y para poder conseguir más equipo, resulta imprescindible mejorar la situación financiera de la empresa e identificar áreas de mejora con el equipo que tienen actualmente. La carga laboral de cada miembro de la organización limita la cantidad de tiempo que se dedica a planeamiento estratégico y la búsqueda de nuevos clientes. Se valen del “de boca en boca” y de la lealtad de sus clientes existentes para obtener nuevos proyectos, lo que ha reducido el nivel de exposición propio de la empresa y aprovechar las ventajas que tienen.

No se han realizado investigaciones internas sobre la situación actual de la publicidad digital. El personal cuenta con un alto conocimiento técnico basado en la experiencia. Ha realizado diversas campañas publicitarias y diseños personalizados para sus clientes, pero existe una falta de estudios que respalden sus proyectos. Esto ha evitado que integren buenas

prácticas de la industria en sus procesos y no utilicen indicadores claros de éxito para determinar la efectividad y el desempeño en los proyectos que realizan. Se utilizan métricas como cantidad de visualizaciones y aumento en número de seguidores como métricas, que sí son representativas, pero no toman en cuenta otras como aumento de ventas, tasa de compromiso, retorno de inversión para el cliente y percepción social, que son utilizadas para medir casos reales. Tal es el ejemplo mostrado la investigación *Marketing de influencia: un análisis comparativo en Instagram de la marca Etafashion en Ecuador y Costa Rica* (Chavez Yopez et al. 2021) y lo expuesto por el estudio *Evolución de las redes sociales. Las redes sociales como herramienta de marketing digital eficaz para el desarrollo comercial de campañas nacionales* (Pérez Expósito et al. 2019) realizado en España, donde se mencionan estos indicadores como ejemplos de métricas para proyectos de mercadeo digital.

Se muestra que el panorama actual descrito cuenta con una serie de retos que afectan la productividad de FARH Digital Solutions. Estos retos han ocasionado atrasos en la entrega de valor, en la planificación, en problemas con la gestión del tiempo y de los recursos disponibles y en retrabajos para poder responder a fallas y cambios en el alcance. Además, se muestra la oportunidad que existe al mejorar los procesos que utiliza la empresa, para poder enfocar recursos en incrementar el alcance de la organización y establecer una posición más fuerte en el mercado de la publicidad digital en Costa Rica. La información mostrada en este apartado se basa en la comunicación personal, el 16 de octubre de 2025 con Fabián Romero, el director ejecutivo de FARH Digital Solutions.

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

La primera investigación es la de Flores Tapia et al, 2021. Esta investigación se centró en aplicar el modelo PERT-CPM a la Gestión de Proyectos de Marketing Empresarial. Busca dar respuesta a la pregunta de cómo optimizar tiempos, recursos y costos en la gestión de

proyectos empresariales. El estudio se desarrolló como una investigación cuantitativa de alcance explicativo, aplicados a un caso real de una empresa en Ecuador. La metodología incluyó las fases de planeación, asignación y programación de recursos. Se diseñó la red PERT-CPM con software como Microsoft Project para apoyar los cálculos matemáticos y la planificación. Mediante este estudio se demostró que el método PERT-CPM, se puede optimizar el tiempo que se dura en las tareas, el manejo de recursos efectivo y los costos. Se demostró la flexibilidad del método para realizar simulaciones probabilísticas que se ajustan a posibles decisiones administrativas, como la aceleración en los tiempos de cumplimiento o el establecimiento de niveles de confianza. Al aplicarse esta metodología en proyectos de mercadeo digital, es un ejemplo de una metodología probada que puede ser utilizada por FARH Digital Solutions para mejorar la eficiencia de sus procesos.

La investigación dirigida por Gil Restrepo y Orozco Montoya (2021) , abordó la necesidad una agencia mercadeo digital ubicada en Medellín. Similar a FARH Digital Solutions, existía una falta de optimización de su gestión de proyectos. El modelo operativo de la empresa, aunque rápido y adaptable al entorno digital, sacrificaba la rentabilidad, la planeación estratégica y la estructura organizacional debido a los sobrecostos y retrasos generados por cambios continuos y una gestión empírica. Se propuso un modelo de gestión híbrido, basado en metodologías ágiles como Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP), Design Sprint y Design Thinking, así como modelos tradicionales como Waterfall y PMBOK®. La metodología se complementó con trabajo de campo y entrevistas con clientes y personal interno. El modelo final adopta las fases de gestión del PMI, pero se apoya en prácticas ágiles para aprovechar la flexibilidad que sus técnicas aportan.

La pandemia por COVID-19 ha tenido un efecto permanente en cómo se trabajan los proyectos de mercadeo digital para empresas pequeñas en Costa Rica. Estos cambios deben ser comprendidos para la elaboración de la guía metodológica. La investigación realizada por

Jiménez Arias et al, (2023) busca evaluar los cambios en la estrategia de mercadeo digital en cinco Pymes, luego de la pandemia por COVID-19. El estudio empleó una investigación cualitativa con estudios de caso, donde la metodología principal consistió en la aplicación de entrevistas a los representantes de las cinco empresas seleccionadas. El análisis de los datos se llevó a cabo utilizando el software ATLAS.ti 9. Las conclusiones principales constataron que los cambios en las actividades y herramientas de marketing digital fueron esenciales para mantener las actividades de las Pymes durante la pandemia, donde la virtualización y el uso de medios digitales son una nueva forma de realizar negocios, lo que impulsó la implementación de plataformas como WhatsApp, Instagram y Facebook para tres objetivos básicos: comunicación, ventas e información. Estas plataformas son las mismas en las que opera FARH Digital Solutions.

Para la “Propuesta para Mejorar la Efectividad en Entregas de Proyectos y Atención al Cliente en Proyectos Publicitarios Agencia Leo Burnett” (López, 2021) se muestra un ejemplo de optimización de los procesos de servicios al cliente en proyectos de publicidad. Busca proponer estrategias de mejora de tiempo en relación con la retroalimentación del cliente. Se aplicaron encuestas desarrolladas en Google Forms al equipo de creatividad, al área de cuentas y a los clientes, con análisis de datos mediante estadística en Excel para un análisis cualitativo. Se identificaron debilidades clave como la falta de claridad en los requerimientos y los tiempos de entrega, ya que se registraron 326 horas de reprocesos no prevenidos y 38.15 horas en reuniones para aclarar dudas, La principal estrategia propuesta para mejorar el modelo de gestión fue el aumento de la comunicación entre el cliente y el líder del proyecto, para asegurar la alineación de expectativas y la entrega oportuna. Aunque esta investigación fue realizada en una empresa de mayor alcance que FARH Digital Solutions, los resultados muestran la importancia de incluir procesos efectivos de comunicación y retroalimentación de los interesados.

La investigación llevada a cabo por Martínez Villavicencio et. Al, (2021) con el Tecnológico de Costa Rica, tuvo como objetivo principal identificar la percepción y el alcance del mercadeo digital en un grupo de diez Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras costarricenses, para conocer de cerca cómo estas asimilan el impacto de la revolución tecnológica en sus estrategias de negocio. Se utilizó un enfoque cualitativo por entrevistas al personal encargado del mercadeo digital, atención al cliente o atención en línea de cada empresa. Se encontró que, si bien la totalidad de las PYME realizan algún tipo de acción mercadotécnica utilizando herramientas digitales, como la página web, la mayoría conocen poco sobre la dinámica de estas herramientas, utilizan solo elementos básicos de la publicidad digital y carecen de talento humano especializado para diseñar e implementar estrategias de mercadeo. Las organizaciones mostradas en este estudio tienen el mismo contexto que los clientes de FARH Digital Solutions, por lo que ayuda a entender mejor sus necesidades y elegir los procesos más adecuados para manejarlos.

El estudio de Melossi, y Chiquito Altamirano (2022) tuvo el fin de identificar las técnicas y prácticas de gestión de proyectos que optimizaran la cadena de valor de una agencia de publicidad en Ecuador. Su principal problema era el sobreconsumo de recursos generado por un modelo de trabajo lineal que impedía la eficiencia y afectaba la rentabilidad. El estudio empleó un análisis del proceso de trabajo actual bajo un enfoque estratégico y financiero, donde recopiló información cualitativa a través de entrevistas personales, talleres grupales con miembros clave de la agencia y análisis de procesos. Utilizó también la evaluación de alternativas mediante una escala Likert y proyecciones financieras. Sus resultados mostraron que implementar metodologías ágiles a los procesos de la agencia se alineaba a los objetivos estratégicos y la rentabilidad. Las proyecciones con el nuevo modelo tenían un tiempo de implementación menor para un mejor retorno financiero. Se muestra otro ejemplo de

metodologías ágiles aplicadas a proyectos de mercadeo digital y de qué procesos de estas resultan más efectivos.

En la investigación "Evolución de las redes sociales. Las redes sociales como herramienta de marketing digital eficaz para el desarrollo comercial de campañas nacionales (2018-2019)" (Pérez Expósito et al. 2019) se quiso conocer la eficacia de las redes sociales digitales como herramienta de marketing digital, medida en términos de engagement, posicionamiento de marca e incremento de ventas. Se plantea la hipótesis de que las marcas presentes en redes sociales consiguen un desarrollo comercial mayor que las empresas reticentes. El estudio se realizó mediante el análisis de tres casos prácticos de campañas en España, con presencia en plataformas como Facebook e Instagram: Dunkin Coffee, Diputación de Málaga e Ikea. Se demostró que trabajar con una estrategia clara en redes sociales permite conseguir el desarrollo comercial, aumentar el alcance y el posicionamiento, con resultados concretos como el aumento de ventas para los casos analizados. Muestra como el uso de anuncios e "influencers" puede emocionar a los clientes y aumentar la difusión de las promociones. Incluye estrategias que se pueden integrar a los entregables de FARH Digital Solutions para mejorar la experiencia de los clientes, pero que necesitan los procesos adecuados dentro de la guía metodológica.

2.3.3 Otras teorías o buenas prácticas relacionadas con el tema en estudio

Para entender mejor la situación actual de FARH Digital Solutions y el ambiente en el que se va a desarrollar el proyecto del que trata este documento, se desarrollan tres teorías que se relacionan con el tema en estudio. La breve descripción de estas teorías fortalece el análisis y la solución propuesta para resolver la problemática del proyecto y son relevantes para el entendimiento de las operaciones de la empresa.

A continuación, se presentan tres subapartados donde se detallan brevemente la digitalización empresarial, la transformación digital, las metodologías ágiles y el aprendizaje organizacional. Cada sección incluye una descripción general de cada concepto, qué utilidad tienen en el mercado y porqué son relevantes para FARH Digital Solutions. Los temas escogidos permiten comprender mejor los servicios que brinda FARH, cómo ofrecen valor a sus clientes, por qué les son útiles las metodologías ágiles y qué carencias puedan tener que les impide desarrollarse de manera más optimizada.

2.3.3.1 Digitalización empresarial y transformación digital

La digitalización empresarial es un proceso en el cual las tecnologías digitales actúan como un facilitador clave para aprovechar nuevas oportunidades comerciales al cambiar los procesos existentes, como la comunicación, la distribución o la gestión de relaciones. Se centra en la mejora de la eficiencia operativa y la optimización de los procesos internos. Implica gestionar datos digitalmente para conseguir resultados más eficientes y rentables, para generar mayor satisfacción del cliente en su experiencia digital y física con la empresa. En los procesos de digitalización se usan software y sistemas de gestión para automatizar tareas y agilizar flujos de trabajo. Por ejemplo, el uso de sistemas de gestión empresarial para automatizar la contabilidad o la facturación (De León, 2023).

La digitalización a menudo se confunde con el término digitización, que es simplemente la conversión de datos y procesos analógicos, como escanear un documento o convertir música a MP3, a formato digital. La digitización es el paso previo a la digitalización, que utiliza la información ya convertida para optimizar los procesos (De León, 2023).

Por otro lado, la transformación digital es un concepto que abarca un cambio más amplio y radical en una organización. Implica la reinención y mejora significativa de los modelos de negocio, los procesos y la experiencia del cliente utilizando la tecnología. Se

enfoca en cambios profundos y estructurales en toda la institución. Trata de reinventar todas las áreas de la empresa, involucra cambios en la cultura organizativa, las estructuras y las habilidades de los empleados. En ella se busca aprovechar las capacidades de la tecnología digital para innovar, crear nuevas propuestas de valor para clientes y socios. Es la tercera fase, luego de la digitización y la digitalización. Implica la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y la computación en la nube (De León, 2023).

La recuperación económica posterior a la pandemia de COVID-19 provocó una aceleración de la digitalización y la transformación digital en numerosos sectores. Existe un consenso en que continuar impulsando la digitalización es necesario para acelerar la recuperación económica con mayor fortaleza, competitividad e innovación. La transformación digital está inherentemente ligada a la creación de una economía digital, que utiliza modelos de negocio basados en datos y ha modificado la forma de operar de las industrias tradicionales (López, 2023).

La transformación digital mejora la eficacia de los procesos. Junto con la digitalización han permitido la automatización de tareas manuales y repetitivas, lo que reduce el tiempo y los recursos necesarios. Además, pueden llevar a una reducción significativa de los costos operativos. (De León, 2023).

Las empresas digitalizadas han llegado a incrementar su productividad en un 35% durante los primeros dos años de adopción tecnológica, permitiéndoles concentrar recursos en actividades estratégicas. Sus costos operativos se han visto reducidos hasta en un 20%. La transformación digital abre nuevas oportunidades de negocios y facilita el acceso a mercados internacionales. Esto se debe a que las pymes digitalizadas tienen el doble de probabilidades de exportar productos en comparación con aquellas que no usan herramientas digitales. El uso de plataformas digitales como “marketplaces” y comercio electrónico reducen las barreras geográficas y logísticas. La transformación digital actúa como un motor para fortalecer la

resiliencia organizacional, permite a las empresas adaptarse y prosperar en entornos volátiles. Las empresas que integran tecnologías modernas tienen mayor capacidad para responder a cambios abruptos del mercado. (Quimiz Sandoya et al. 2024).

FARH Digital Solutions también ofrece servicios de digitalización a sus clientes y forma parte de los proyectos que realizan como un paso antes de generar campañas de mercadeo digital. Busca lograr que las empresas de sus clientes crezcan con ellos y alcancen madurez en la transformación digital, de manera que puedan gestionar sus propios procesos, tengan una infraestructura más robusta y adaptada a la demanda actual y aprovechar esta cultura para acelerar su crecimiento y las campañas publicitarias que FARH les diseña.

2.3.3.2 Metodologías ágiles

Por el tipo de proyectos que trabaja FARH Digital Solutions, donde no siempre se conoce cuál es el alcance o duración total del proyecto, es necesario incluir procesos y técnicas ágiles como parte de la guía metodológica. Esto les permitiría tener más adaptabilidad y poder adecuar los procesos a los requerimientos de cada cliente. Por esta razón, en esta sección se detalla la teoría pertinente a las metodologías ágiles, para obtener un mayor entendimiento de lo que estas implican.

Las metodologías ágiles son un conjunto de principios y valores que buscan impulsar la agilidad y la innovación como claves del crecimiento organizacional. Ser ágil se define como la capacidad de responder al cambio con éxito en un entorno incierto y turbulento, adaptándose a circunstancias impredecibles. Es importante destacar que ser ágil no es sinónimo de ser veloz. Estas metodologías se centran en la entrega de productos o servicios de forma temprana y precisa a través de la cooperación integral. En lugar de buscar un gran resultado al final de un proyecto, como ocurre en las metodologías en cascada, las metodologías ágiles ofrecen

resultados acumulativos a lo largo del tiempo, mediante un enfoque iterativo e incremental. Están diseñadas para aplicarse principalmente en contextos complejos donde la ambigüedad y la incertidumbre son constantes (Hadida, & Troilo, 2020).

La filosofía ágil se formalizó con el Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software, creado en 2001, que establece cuatro valores principales que promueven un cambio de mentalidad y una nueva cultura organizativa. Estos valores son: Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas, Software que funciona sobre documentación exhaustiva/comprendible, Colaboración con el cliente sobre negociación de contratos y Respuesta ante el cambio sobre seguimiento de un plan. Existen varios marcos de trabajo como Kanban, Design Thinking, Lean Startup, Extreme Programming, y Scrum (Hadida, & Troilo, 2020). Existe una diferencia importante entre las metodologías ágiles y los marcos de trabajo. Como se mencionó anteriormente, las metodologías ágiles son filosofías que establecen principios y valores, mientras que los marcos de trabajo ágiles son estructuras prácticas que operacionalizan estos principios (Valero, 2024).

El marco de trabajo más conocido es Scrum, que permite encontrar prácticas emergentes en dominios complejos. Se aplica mediante el desarrollo iterativo de un proyecto, al hacer planes a mediano plazo y ajustar continuamente el siguiente paso en función de la información anterior. Opera mediante iteraciones llamadas Sprints, de duración fija y no más de un mes, al final de los cuales se entrega un producto mínimamente viable y se busca la retroalimentación constante del cliente (Hadida, & Troilo, 2020).

Kanban es otro marco de trabajo de los más comúnmente utilizados. Se centra en los principios Lean y se refiere a técnicas de representación visual de información, como un tablero o pizarra con columnas de tareas pendientes, en proceso y ya hechas, para mejorar la eficiencia y el flujo de trabajo. Puede adaptarse a casi cualquier tipo de proyecto (Riano, 2021).

Para poder aplicar las metodologías ágiles en la práctica, se requieren equipos autoorganizados y multifuncionales. Se busca que las personas sean empáticas, flexibles, con capacidad de reflexión y de cooperación. Se debe fomentar el error como medio de aprendizaje y mejora continua, buscando fallar rápido para aprender y mejorar rápido (Hadida, & Troilo, 2020).

La adopción de la agilidad ofrece beneficios significativos, especialmente en comparación con los métodos secuenciales, como se mencionan en la siguiente tabla:

Tabla 4

Beneficios de las Metodologías Ágiles

Beneficio	Descripción
Adaptabilidad y Flexibilidad	Permiten adoptar de manera más sencilla los requisitos que van cambiando a lo largo del proyecto, lo cual es difícil en los métodos tradicionales. La capacidad de adaptación es clave en el entorno actual (Hadida, & Troilo, 2020).
Entrega de Valor Temprana	Generan valor en el negocio a través de resultados obtenidos en instancias más tempranas y de forma más frecuente. Se centran en la entrega temprana y continua de producto (Hadida, & Troilo, 2020).
Relación con el cliente	Fomentan la retroalimentación constante con el cliente para comprender expectativas. La interacción frecuente mejora la visibilidad del proyecto. El feedback constante y temprano es clave para el éxito y permite obtener clientes más satisfechos (Hadida, & Troilo, 2020).
Gestión de Riesgos y Eficiencia	El riesgo se reduce a través de las iteraciones frecuentes. La retroalimentación temprana con el cliente permite anticipar y reducir pérdidas en tiempo y costos. La agilidad reduce tiempos, costos y recursos en comparación con los métodos tradicionales (Hadida, & Troilo, 2020).
Cultura y Equipo	Promueven la transparencia, la colaboración, el compromiso y la responsabilidad del equipo. Se basan en equipos autoorganizados. Fomentan la mejora continua (Hadida, & Troilo, 2020).
Tasa de Éxito	Los proyectos ágiles tienen aproximadamente dos veces más probabilidades de éxito y 1/3 menos probabilidades de fallar que los proyectos tradicionales o en cascada. En términos generales, los proyectos bajo una metodología ágil tienen un 42% de éxito (Riano, 2021).

Nota: Elaboración propia del autor.

La importancia de las metodologías ágiles viene de la mano con el contexto de la transformación digital que quiere impulsar FARH Digital Solutions. Impulsadas por innovaciones como la inteligencia artificial y el internet de las cosas, las organizaciones requieren la agilidad y la innovación como impulsoras claves del crecimiento. La filosofía ágil permite a las organizaciones transformar sus sistemas de trabajo y sus culturas para superar los desafíos que trae consigo esta transformación. La transformación digital ha creado clientes y usuarios cada vez más exigentes, que demandan atención personalizada, respuestas a toda hora y soluciones eficientes y rápidas. Las metodologías ágiles, al centrarse en la colaboración continua con el cliente, permiten a las empresas migrar de un modelo transaccional a uno de relación, basado en servicios y experiencias. Además, tienen una ventaja sobre métodos de gestión más tradicionales que requieren una planificación detallada y estricta que no se adapta a un mundo donde el cambio es constante y la planificación total resulta difícil o imposible (Hadida, & Troilo, 2020).

2.3.3.3 Conocimiento y aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional se define como un proceso psicosocial, de información/conocimiento, dinámico y multinivel, mediante el cual una organización que aprende desarrolla y explota las capacidades para generar cambios cognitivos y de comportamiento con impacto positivo en el desempeño. El aprendizaje organizacional es la capacidad de la organización para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar un nuevo conocimiento a nivel individual, de equipo, organizacional e interorganizacional. Se concibe como un proceso dinámico, continuo o que nunca termina, en el que se desarrolla conocimiento y asociaciones entre acciones pasadas, su efectividad y

acciones futuras. Implica la interacción entre individuos, así como la interacción entre la organización y sus contextos (Camio et al. 2020).

Se puede considerar que una empresa aprende si, a través del procesamiento de la información, se cambia el rango de sus comportamientos potenciales. Estos procesos suelen involucrar la adquisición de conocimientos, la distribución de información, la interpretación de la información y la memoria organizacional. Si no se producen cambios conductuales o cognitivos, se considera que el aprendizaje organizacional no se ha producido. (Camio et al. 2020).

Existe una relación entre el Aprendizaje Organizacional y la adaptabilidad empresarial que es esencial para el éxito y la supervivencia de las organizaciones en el entorno empresarial contemporáneo. Las empresas operan en ambientes complejos donde el cambio es permanente, caracterizados por el dinamismo, la innovación y la incertidumbre. La adaptabilidad organizacional se define como la capacidad de una organización para responder y adaptarse a los cambios en su entorno. Es necesaria para enfrentar desafíos no pronosticados y garantizar el éxito a largo plazo. La adaptabilidad se ha convertido en un diferenciador clave y una ventaja competitiva crucial en un mercado competitivo donde el aprendizaje es la herramienta que genera el conocimiento necesario para responder de manera eficaz al entorno y la influencia que tiene sobre las instituciones. Las organizaciones que pueden aprender rápidamente y adaptarse a los cambios son más resilientes ante las adversidades y están mejor posicionadas para prosperar (Bravo, 2024).

Una cultura de aprendizaje organizacional impulsa a las empresas a cuestionar constantemente sus prácticas, estar abiertas al cambio y buscar activamente formas de mejorar e innovar, lo que es determinante para la adaptabilidad. Los casos de éxito empresarial han demostrado una capacidad innata para aprender continuamente y adaptarse, mientras que las que fracasaron no pudieron adaptarse a las nuevas tecnologías y oportunidades (Bravo, 2024).

El campo del aprendizaje organizacional se caracteriza por posturas y definiciones heterogéneas, lo que lleva a la construcción de diversos modelos de medición. El desarrollo de un instrumento de medición válido y confiable es un tema clave, y las mediciones empíricas generalmente se restringen a un solo modelo teórico. Para medir el aprendizaje, se sugiere tener en cuenta su multidimensionalidad y complejidad (Camio et al. 2020).

Una forma de medirlo es por medio del enfoque cuantitativo. Se realizan investigaciones empíricas a través de cuestionarios validados por la industria con métodos estadísticos aplicados. Estos incluyen modelos de ecuaciones estructurales, regresión de mínimos cuadrados parciales, análisis factorial confirmatorio, análisis de diferencia de medias, o análisis de coeficientes de correlación. Estos enfoques a menudo miden las capacidades de aprendizaje individual y las agregan para determinar el nivel de aprendizaje organizacional. Se examinan la asociación entre el nivel de aprendizaje alcanzado y otras variables de rendimiento (Camio et al. 2020).

Otra forma de medir el aprendizaje es por la medición de capacidad, que implica identificar aspectos vinculados a variables como la cultura, la estructura y el desarrollo de sistemas de apoyo, ya que la capacidad de aprendizaje es el conjunto de características que facilitan el proceso de aprender. Por otro lado, existe la medición por procesos, donde se mide el aprendizaje a través de procesos psicosociales entre distintos niveles de análisis, los cuales, según su perspectiva, permiten que el conocimiento fluya en toda la organización. Los estudios también emplean análisis de redes sociales, enfoques mixtos cuali-cuantitativos y estudios de caso único. En general, se requieren estrategias metodológicas que articulen herramientas de tipo positivistas con metodologías cualitativas (Camio et al. 2020).

El aprendizaje organizacional es un proceso importante que FARH Digital Solutions debe integrar y medir como parte de sus procesos. Empezando por la documentación de lecciones aprendidas y un registro de cómo se han abordado proyectos similares, es una de las

áreas principales de mejora. Integrar estos procesos en la metodología de sus proyectos resultaría en un aumento de la eficiencia de sus proyectos.

3 Marco metodológico

En este apartado se describe y detalla cómo está conformado el enfoque metodológico seguido para llevar a cabo el Proyecto Final de Graduación. La importancia del marco metodológico recae en garantizar que la metodología escogida sea coherente con los objetivos plantados. Se detallan las fuentes de información utilizadas, cuáles fueron los métodos de investigación empleados a lo largo del proyecto, las herramientas aplicadas, los supuestos y restricciones tomadas en cuenta y se definen los entregables relacionados a cada objetivo.

3.1 Fuentes de información

Según Lifshitz & García (2024) las fuentes de información son un sistema o conjunto de documentos con información impresa, visual, auditiva, audiovisual o digital. Por otro lado, Sánchez & Murillo (2022) describen a las fuentes de información como toda persona u objeto que disponga u ofrezca datos relevantes respecto al asunto en investigación. Estas fuentes pueden ser clasificadas en dos categorías básicas: fuentes primarias y fuentes secundarias. Menciona que la materia prima de los historiadores son las fuentes de información histórica, así como las metodologías de investigación y los instrumentos para recopilar datos.

Su importancia recae en que son la base para toda investigación que se vaya a realizar y proporciona de validez a la metodología escogida.

3.1.1 Fuentes primarias

De acuerdo con Lifshitz & García (2024) las fuentes primarias de información son el conjunto de documentos con información original, es decir, que no haya sido publicada con anterioridad. Generalmente es producto de la investigación científica en forma impresa, visual, auditiva, audiovisual o digital. Su función es difundir en forma oportuna el conocimiento obtenido. Las publicaciones periódicas, revistas de investigación científica, informes de investigación y memorias de congresos son un ejemplo de ellas.

En *Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa* (Sánchez & Murillo, 2022), las fuentes primarias son definidas como aquellas que están directamente relacionadas en términos de tiempo y espacio con el evento, hecho, suceso u ocurrencia que se estudia. Puede ser el testimonio de personas que participaron en el hecho o lo observaron directamente. Son los documentos, testimonios u objetos originales que le permiten al historiador investigar directamente en ellos, sin la intervención de un intermediario.

Las fuentes primarias son importantes porque representan los datos proporcionados directamente de la recopilación y análisis del autor de la investigación. En otras palabras, es la información resultante del proyecto en sí que va a ser utilizada para entender el entorno en el que se realiza, cuáles son las circunstancias iniciales en las que se encuentra y los resultados que se obtienen de la implementación.

Las fuentes primarias usadas en este proyecto consistieron en entrevistas informales realizadas al director ejecutivo de FARH Digital Solutions, al administrador de la comunidad y director de diseño. Además, se utilizó la información contenida en las bases de datos guardadas por la empresa e información de proyectos anteriores. De las entrevistas y las bases de datos se obtiene el análisis de los procesos actuales y las posibles áreas de mejora. Se empleó el juicio de expertos en temas de gestión de proyectos y proyectos de publicidad digital para comprender las mejores prácticas recomendadas como parte de la guía metodológica propuesta.

El libro *Guía del PMBOK Séptima Edición* (PMI,2021) se utilizó como insumo que muestra el nuevo estándar para la dirección de proyectos, cuyos fundamentos se ponen en práctica en la guía metodológica.

3.1.2 Fuentes secundarias

Como lo explican Lifshitz & García (2024), las fuentes secundarias de información son el conjunto de documentos que compila información publicada previamente en las fuentes primarias y cuya función es proporcionar una síntesis de sus contenidos en forma general o selectiva y remitir al lector a los documentos originales. Su presentación puede ser impresa, visual, auditiva, audiovisual o digital. Los libros, los índices de referencias bibliográficas, los resúmenes, etc. son ejemplo de ellas.

Sánchez & Murillo (2022) definen a las fuentes secundarias como los resultados concretos de la utilización de las fuentes primarias, es decir, libros, ensayos, artículos, biografías, monografías, entre otros. Este tipo de fuentes no son de poco valor, pues son el producto de años de investigación histórica.

Como parte de las fuentes secundarias usadas en este proyecto se utilizó el libro *Grupos de Procesos: Guía Práctica* (2023), que proporcionó el fundamento teórico para los procesos y herramientas propuestos en la guía metodológica. Como otras fuentes secundarias se tienen investigaciones realizadas en la adopción de metodologías ágiles en proyectos de publicidad, como *Implementación de la gestión de proyectos y técnicas ágiles en la cadena de valor de una empresa de publicidad* (Meloss & Chiquito, 2022) y *Estudio comparativo de metodologías tradicionales y ágiles aplicadas en la gestión de proyectos* (Riano, 2021). Estos estudios se utilizaron para aportar en la toma de decisiones de cómo incorporar la agilidad en los procesos de FARH Digital Solutions y cuáles técnicas ágiles se ajustan más a sus proyectos. *Marketing de influencia: un análisis comparativo en Instagram de la marca Etafashion en Ecuador y Costa Rica* (Chavez & Morey, 2021) fue utilizado para incluir factores externos en el análisis de proyectos de publicidad, como el mercadeo de influencia. *Adopción y utilización de aplicaciones de mercadeo digital en pymes exportadoras de Costa Rica: un análisis cualitativo* (Martínez et al. 2021) se empleó para poder identificar qué aplicaciones de

mercadeo digital pueden ser utilizadas por FARH de manera estándar en sus proyectos. La publicación *Modelo híbrido de gestión de proyectos para agencias de mercadeo digital, una recopilación de buenas prácticas en metodologías ágiles en proyectos* (Restrepo & Orozco, 2021) se utilizó para aportar a la integración de metodologías ágiles en proyectos de modalidad híbrida que realiza la empresa. La *Propuesta para mejorar la efectividad en entregas de proyectos y atención al cliente en proyectos publicitarios agencia Leo Burnett* (López, 2021) se usó como ejemplo de buenas prácticas de atención al cliente en proyectos de agencias publicitarias a mayor escala, para incluirlas en los procesos de cada proyecto.

3.2 Métodos de Investigación y estrategias lógicas de razonamiento

Los enfoques de investigación son un conjunto de planteamientos, sistematizados y controlados, que tienen la función de orientar la resolución de un problema. Representan la perspectiva teórica o metodológica y las formas de ver la realidad que utiliza el investigador para abordar un problema (Acosta, 2023).

En la práctica investigativa, se reconocen diversos enfoques que se distinguen por sus posturas filosóficas, como el empirismo y el racionalismo. Actualmente, los enfoques más destacados son el cuantitativo y el cualitativo. El enfoque cuantitativo se caracteriza por la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías o hipótesis. El enfoque cualitativo se enfoca en la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación mediante la interpretación. Busca comprender e interpretar la complejidad de los fenómenos y los significados inter e intra subjetivos, basándose en la experiencia de los sujetos (Hurtado, 2020). Para el cuantitativo, la recolección de datos utiliza instrumentos estandarizados y validados, como cuestionarios, encuestas y experimentos controlados, para obtener datos confiables y puntuales, mientras que para el cualitativo la recolección de información se realiza a través de

entrevistas semiestructuradas, observaciones, testimonios, relatos de vida y documentos. Para ciertos casos es necesario adoptar un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos en la misma investigación. Busca aprovechar los puntos fuertes de cada enfoque para obtener una comprensión más complementaria del fenómeno estudiado y Ofrece diversos puntos de vista para la solución de problemas (Acosta, 2023).

Para la elaboración de este trabajo se utilizó un enfoque mixto, donde se utilizaron métodos de recolección cuantitativos, como las bases de datos de FARH Digital Solutions, junto con recolección de datos cualitativos, como entrevistas a los diseñadores y líderes de la organización, testimonios de los clientes y observaciones.

Los métodos de investigación se refieren a los procedimientos que se generan en el desarrollo del estudio de un fenómeno. Es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico, que busca descubrir nuevos hechos o datos, relaciones o leyes en cualquier campo del conocimiento humano. Su importancia recae en que el manejo correcto de estas terminologías permite al investigador abordar el enfoque de investigación que requiere aplicar (Hurtado, 2020).

La investigación realizada para el proyecto del que forma parte este documento es de tipo exploratoria, descriptiva y aplicada. Se utilizaron tres tipos diferentes para poder cubrir de mejor manera todos los entregables del proyecto.

En una investigación exploratoria, la investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características. Por tanto, se debió se debió arrancar explorando el fenómeno para poder tener un primer acercamiento en la comprensión de sus características (Ramos, 2020). Se eligió este tipo dado que existe poca información previa de la empresa y se requiere un enfoque flexible. Se debió de explorar las mejores prácticas, procesos y herramientas que le sería útiles a los proyectos de FARH Digital Solutions.

Las investigaciones descriptivas buscan describir características de fenómenos o poblaciones, al establecer asociaciones entre variables sin determinar causalidad. Un censo que recopila datos demográficos de una población es un ejemplo de una investigación descriptiva (Haro et al. 2024). Este tipo se utilizó para entender los problemas de FARH e identificar cuáles procesos estaban utilizando en sus proyectos.

La investigación aplicada es la dirigida a resolver problemas específicos o aplicar los conocimientos en situaciones prácticas. Un ejemplo de ella puede ser El desarrollo de una nueva vacuna utilizando los principios de la inmunología (Haro et al. 2024). El tipo aplicado se empleó para utilizar los conocimientos y herramientas escogidas de manera práctica, aunque fuera de manera inicial en los proyectos de la empresa.

Las estrategias lógicas del razonamiento son instrumentos que no solo orientan la inferencia formal, sino que también guían la construcción de teorías y la interpretación de fenómenos dentro de los distintos campos de la ciencia. Estas formas lógicas incluyen la deducción, inducción, abducción, analogía, análisis y síntesis (Ochoa, 2025)

En esta investigación se emplearon las estrategias lógicas de pensamiento como: inducción, abducción, análisis y síntesis (Ochoa, 2025), las cuales orientaron el proceso de reflexión e integración de la información obtenida a través de las técnicas empleadas. A continuación, se describe con mayor detalle cada una de ellas y cómo se utilizaron en el trabajo:

3.2.1 Inducción

La estrategia lógica de inducción es la que se relaciona con los estudios cualitativos que va de los casos específicos a las generalizaciones (Ochoa, 2025). Se parte del Caso y del Resultado para inferir la Regla o norma. La inducción es producto de regularidades observadas, pero nunca es el resultado de conectar consecuentes observados con

antecedentes, lo que sí hace la abducción. La inducción solo permite inferir la existencia de fenómenos iguales a los que se han observado en casos similares (Arancibia, 2022).

El rol principal de la inducción en el método científico es la comprobación. Se limita a comprobar si una aplicación puede o no ser evidencia a favor o en contra de una teoría y muestra que "algo es realmente operativo" (Arancibia, 2022).

La inducción se utilizó para extraer conclusiones metodológicas a partir del estudio de proyectos existentes o finalizados de FARH Digital Solutions. Se identificaron patrones de gestión, problemas recurrentes y factores de éxito que sirvieron como base para diseñar la guía metodológica. Se analizaron proyectos anteriores para determinar cómo se gestionaban los procesos en las etapas de inicio y planificación para formular los lineamientos generales que incluiría la estructura metodológica de la guía. Permitted identificar buenas prácticas en la redacción del acta de constitución, la definición de objetivos y requerimientos. Además, se derivaron prácticas comunes que contribuyeron a definir procesos estándar de ejecución, control y cierre.

La inducción permitió reconocer qué procesos actuales resultaban ineficientes, repetitivos o poco claros. A través del análisis de distintos casos, se generalizaron criterios sobre qué áreas necesitaban optimización. También se observaron casos exitosos de aplicación de metodologías ágiles en proyectos de mercadeo digital para encontrar cuáles principios serían más aplicables al contexto en el que opera FARH.

3.2.2 Abducción

La abducción se define como la inferencia del descubrimiento. Es la operación lógica que introduce alguna idea nueva y se propone como la adopción provisional de una inferencia explicativa con el objeto de someterla a contrastación. La abducción opera como la inferencia

de un Caso a partir de la Regla y el Resultado. Esta parte de un hecho a explicar, utiliza una regla o marco teórico y concluye en el caso hipotético. Se transita del efecto a la causa o, de manera más amplia, desde los consecuentes a los antecedentes (Arancibia, 2022).

La hipótesis de la abducción se constituye en una corazonada y una idea innovadora. Tiene un plano consciente y racional en la mente de quien la propone. Luego de generar la hipótesis, produce la predicción de consecuencias. Su utilidad cobra relevancia cuando se parte de algo desconocido que no se puede comprender con claridad. Supera las limitaciones de la deducción y la inducción cuando ocurren hechos desconcertantes que exigen una respuesta (Galdo, 2021).

La abducción se utilizó en este proyecto para proponer modelos y soluciones de gestión que se adaptaran a la naturaleza cambiante de los proyectos de publicidad digital de FARH Digital Solutions, donde la incertidumbre, la creatividad y la interacción con el cliente exigen flexibilidad metodológica. Se empleó primero para formular la hipótesis de una estructura metodológica inicial basada en cómo podrían organizarse mejor los procesos de planificación en función de los retos creativos y tecnológicos de la empresa. Frente a los procesos ineficientes detectados, se formularon hipótesis de mejora, como la creación de un backlog creativo, que luego se pusieron a prueba. Consecuentemente, se formularon hipótesis de control y monitoreo para los proyecto, como KPIs dinámicos.

3.2.3 Análisis y Síntesis

La estrategia lógica de pensamiento análisis y síntesis, también conocido como analítico-sintético, consiste en el proceso de fragmentación y examen detallado de las partes de un objeto de estudio. Se busca la integración de los componentes del fenómeno de estudio para comprender su totalidad. Consiste en descomponer un problema en diferentes partes,

para investigar cada una por separado, y posteriormente, evaluar la interrelación entre ellas, uniendo todas las partes (Reyes et al. 2022).

En la fase de análisis, se supone que lo que se busca ya ha sido obtenido. Se examina aquello de donde procede y de nuevo las premisas de donde esto procede, hasta que remontamos a algo ya conocido o que cumple la función de principio. Por otro lado, en la fase de síntesis se supone ya obtenido lo que en el análisis se busca como último término. Colocando en el orden natural los antecedentes del análisis en lugar de consecuentes, y relacionando unos y otros, se llega a la meta que es la construcción del objeto buscado (Arboleda, 2020).

La finalidad del análisis y síntesis en el proyecto fue comprender en profundidad los procesos de gestión de FARH Digital Solutions para reorganizarlos lógicamente y estructurarlos en un modelo metodológico unificado, aplicable a todos los proyectos publicitarios de la empresa. El análisis permitió comparar la práctica actual con las mejores prácticas de gestión de proyectos, mientras que la síntesis facilitó integrar los hallazgos en un modelo optimizado. Se descompusieron las técnicas y herramientas de metodologías ágiles, como por ejemplo los tableros Kanban, las retrospectivas o el backlog de tareas, para identificar sus componentes esenciales y luego sintetizarlas dentro del marco metodológico propio de FARH Digital Solutions.

3.3 Herramientas

Según la Guía práctica de grupos de procesos (PMI, 2023), las herramientas son algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado. Por ejemplo, las herramientas de planificación serían aquellas que proporcionan nombres de componentes del cronograma, definiciones, relaciones estructurales y formatos que sustentan la aplicación de un método de planificación.

Las herramientas de gestión proporcionan la base para la toma de decisiones informadas y la maximización de los resultados. El uso adecuado de estas herramientas no solo contribuye al éxito individual de los proyectos, sino que también impulsa el crecimiento y la competitividad de la industria, al promover la eficiencia, la innovación y el desarrollo sostenible. Las herramientas no solo estructuran, sino que además fomentan el razonamiento estratégico y flexible, que permiten adaptar el diseño del proyecto según las necesidades del problema a resolver y las etapas del proceso. Esta visión subraya la capacidad de las herramientas de diseño para generar conexiones entre planificación y acción, promoviendo una mayor adaptabilidad (Arteaga & Dueñas, 2025).

A continuación, se muestran las herramientas utilizadas para la elaboración del proyecto, junto con su implementación y resultado producido respectivo:

Tabla 5

Herramientas utilizadas

Beneficio	Descripción	Implementación	Resultado
Análisis de Procesos	El análisis de procesos identifica oportunidades para mejoras en los procesos. Este análisis también examina los problemas, restricciones y actividades que no son de valor añadido que se producen durante un proceso.	Se aplicó para examinar los procedimientos actuales de gestión de proyectos publicitarios de FARH Digital Solutions, identificando tareas redundantes y cuellos de botella en la planificación y ejecución.	Se identificaron áreas críticas que requerían optimización y se diseñaron procesos más eficientes, estandarizados y alineados con las buenas prácticas de la industria.
Análisis de interesados	Es una técnica que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática información cuantitativa y cualitativa, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto.	Se recopiló información y se clasificaron los interesados según su influencia e interés.	Se elaboró una matriz de interesados que permitió definir estrategias de comunicación y participación más efectivas.

Juicio de expertos	Es el juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con educación o experiencia especializada en el tema.	Se consultó a profesionales en gestión de proyectos y publicidad digital para validar las prácticas propuestas y definir los procesos más apropiados.	Los procesos de la guía metodológica fueron validados técnica y contextualmente.
Análisis de alternativas	Técnica utilizada para evaluar las opciones identificadas a fin de seleccionar las mejores para ejecutar y llevar a cabo el trabajo del proyecto dentro de las restricciones definidas.	Se compararon metodologías de gestión ágil, híbrida y tradicional para seleccionar las más adecuadas.	Se definió una metodología híbrida adaptada al tipo de proyectos publicitarios digitales, combinando flexibilidad creativa con control técnico.
Diagramas de flujo	Muestran la secuencia de pasos y las posibilidades de ramificaciones que existen en un proceso que transforma una o más entradas en una o más salidas.	Se diseñaron diagramas para representar la secuencia de actividades en los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre.	Se obtuvieron representaciones visuales claras de los procesos para la comprensión y aplicación práctica de la guía.
Reuniones	Las reuniones del proyecto pueden incluir reuniones virtuales o cara a cara, y pueden apoyarse con tecnologías de colaboración en documentos.	Se realizaron sesiones de trabajo periódicas con el equipo de FARH para revisar avances, recopilar retroalimentación y validar decisiones metodológicas.	Se mantuvo coherencia en el desarrollo del proyecto y se consolidaron acuerdos sobre la estructura final de la guía.
Entrevistas	Es una manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos. Se lleva a cabo habitualmente realizando preguntas, preparadas o espontáneas y registrando las respuestas.	Se aplicaron entrevistas los líderes y diseñadores de la empresa.	Se identificaron necesidades reales, limitaciones y percepciones del equipo, que orientaron la creación de procesos más adecuados.
Tormenta de ideas	Técnica utilizada para identificar una lista de ideas en un corto período de tiempo. Se lleva a cabo en un entorno de	Se realizaron sesiones grupales para generar ideas sobre técnicas ágiles aplicables a la gestión de	Se recopilaron propuestas que permitieron integrar prácticas ágiles que agreguen

	grupo y es liderada por un facilitador. Comprende dos partes: generación de ideas y análisis.	proyectos de mercadeo digital.	adaptabilidad y colaboración dentro de la guía.
Análisis de documentos	Consiste en la revisión y evaluación de toda información documentada pertinente. Hay una amplia variedad de documentos que pueden ser analizados, como acuerdos, planes de negocio, flujos de procesos en curso, y archivos históricos.	Se revisaron planes, cronogramas y reportes de proyectos anteriores de la empresa.	Se obtuvo información histórica que sirvió como base empírica para definir estándares, formatos y plantillas de trabajo.
Descomposición	Técnica utilizada para dividir y subdividir el alcance del proyecto y los entregables del proyecto en partes más pequeñas y manejables.	Se utilizó para dividir el alcance del proyecto en fases, entregables y actividades concretas dentro de la EDT.	Se logró una estructura clara y manejable de las tareas del proyecto que facilitaron el seguimiento y control del desarrollo de la guía.
Diagramas de afinidad	Técnica que permite clasificar en grupos un gran número de ideas para su revisión y análisis.	Se agruparon ideas y sugerencias según los temas tratados durante las reuniones.	Se consolidaron las necesidades y aportes en categorías temáticas
Investigación de mercado	Es una técnica de recopilación de datos que incluye el estudio de las capacidades de la industria y de los proveedores específicos.	Se estudiaron metodologías y herramientas de gestión utilizadas en agencias publicitarias y empresas digitales reconocidas.	Se identificaron prácticas líderes del sector, que sirvieron de referencia para ajustar y contextualizar la guía metodológica.
Listas de verificación	Es una lista de elementos, acciones o puntos a ser considerados. Las listas de verificación se desarrollan sobre la base de la información histórica y del conocimiento acumulado a partir de proyectos similares.	Se elaboraron listas para revisar la integridad de la información, cumplimiento de hitos y calidad de los entregables.	Se mejoró el control de calidad en cada fase del proyecto y se aseguraron entregables consistentes con los objetivos planteados.
Modelos de comunicación	Es una descripción, analogía o esquema	Se definieron canales, frecuencias y responsables	Se estableció un sistema de

	utilizado para representar de comunicación interna y cómo se llevará a cabo el proceso de comunicación del proyecto.	comunicación más eficiente que redujo errores de interpretación y retrasos en la toma de decisiones.
Retroalimentación	Forma parte de las habilidades de comunicación e implica la incorporación de ciclos de retroalimentación para proporcionar oportunidades de participación y eliminar las barreras para una comunicación eficaz.	Se implementaron ciclos de revisión periódica donde la empresa evaluó los avances y propuso ajustes a la guía. Se generó un proceso iterativo de mejora continua, que permitió afinar el contenido y estructura final del documento.

Nota: Elaboración propia del autor basado en los conceptos de la *Guía práctica de grupos de procesos*, por PMI, 2023, PMI.

3.4 Supuestos y restricciones

Un supuesto es un factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración (PMI, 2023). Sánchez Torres (2020) los define como factores que intervienen en el proceso de planificación del proyecto.

Una restricción es un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso (PMI, 2023). Las restricciones que afectan al proyecto, pueden ser de muchos ámbitos, tales como plazos limitados, presupuestos establecidos, o de carácter técnico como por ejemplo la marca que tiene que ser una turbina montada en un proyecto sobre la confección de un avión privado (Sánchez, 2020).

Tabla 6

Supuestos y restricciones del proyecto

Categoría	Descripción	Efecto obtenido
-----------	-------------	-----------------

Supuesto	FARH Digital Solutions cuenta con la infraestructura y personal para aplicar la guía metodológica propuesta. Se asumió la existencia de recursos como software, equipos de cómputo, conectividad y personal para aplicar la metodología.	Permitió diseñar una guía metodológica aplicable con los recursos actuales.
Supuesto	El tiempo establecido para realizar el PFG es suficiente para llevar a cabo todas las actividades necesarias y poder alcanzar los entregables de forma oportuna. Se consideró que el cronograma institucional sería suficiente para cubrir todas las etapas del proyecto.	Facilitó la planificación y cumplimiento de las fases del proyecto.
Supuesto	El tiempo del investigador para el PFG será de al menos 15 horas por semana durante el tiempo de tutoría.	Aseguró continuidad y control del progreso, hubo que priorizar tareas críticas y optimizar la gestión del tiempo.
Supuesto	El personal del FARH Digital Solutions tiene el tiempo y disposición para ofrecer la información necesaria para realizar las actividades del PFG. Los colaboradores tendrían tiempo para participar en entrevistas, revisiones y sesiones de validación.	Se obtuvo información confiable de parte de los miembros de la empresa durante todo el proyecto.
Supuesto	El PFG se alinea con los objetivos estratégicos de FARH Digital Solutions. El proyecto contribuiría al cumplimiento de metas institucionales como eficiencia, calidad y estandarización de procesos.	Se contó con el apoyo de la dirección y la aceptación del proyecto, lo que fortaleció la viabilidad de diseño de la guía metodológica.
Supuesto	El contexto económico de la empresa se mantiene dentro de los parámetros actuales, durante el desarrollo del proyecto	La estabilidad económica permitió que el proyecto se mantuviera como parte del plan de la empresa.
Restricción	La información de algunos de los clientes de FARH Digital Solutions es restringida por cuestiones de confidencialidad.	Restringió el análisis de casos específicos; se usaron datos anonimizados para proteger la información de los clientes.
Restricción	Al ser una empresa que inició sus operaciones recientemente, no cuentan con documentación detallada de sus procesos y proyectos.	Aumentó el esfuerzo en las fases iniciales del proyecto que dependen de investigación interna.
Restricción	Cualquier herramienta propuesta se debe adecuar a los estándares de la empresa.	Guio el diseño de la metodología, aunque limitó el uso de herramientas más avanzadas o costosas, se garantizó una adopción de todos los procesos de la guía.

Restricción	El investigador solo dispone de 15 horas a la semana para dedicar al PFG. El tiempo del investigador estaba limitada por las condiciones laborales del momento.	Requirió una buena gestión de la planificación y priorización de tareas.
Restricción	Los empleados de FARH Digital Solutions disponen de tiempo limitado para ofrecer información pertinente al PFG, debido a las visitas que realizan a los clientes.	Se adaptaron los métodos de recolección de datos mediante encuestas y entrevistas breves, sin afectar la calidad de la información.
Restricción	Ya existen procesos de ejecución preestablecidas por la empresa, por lo cual, la implementación de nuevos procesos podría tener resistencia.	Se aplicaron estrategias de gestión del cambio, sesiones de integración y validación participativa para fomentar la aceptación interna.

Nota: Elaboración propia del autor.

3.5 Entregables

Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto. Los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables que logran los resultados deseados. Los entregables facilitan los resultados que el proyecto se comprometió a crear. Reflejan los requisitos de los interesados, el alcance y la calidad (PMI, 2023). Para Sánchez Torres (2020), los entregables son los productos, bienes o servicios que resultan de la ejecución del proyecto. Más específicamente, en la gestión documental, los entregables son documentos que sirven para verificar la realización de los trabajos. Estos pueden ser informes, cálculos, pruebas o cualquier justificación clasificada como una entrega oficial de evidencias de los trabajos realizados.

Tabla 7

Entregables

Objetivos	Entregables
-----------	-------------

<p>1. Diseñar y estructurar los procesos correspondientes a los grupos de procesos de inicio y planificación del proyecto, incluyendo la elaboración del acta de constitución, el análisis de los interesados, y la definición del alcance, cronograma, costos y demás componentes, con el fin de crear una base sólida que permita establecer líneas base para su ejecución y control, así como estructurar la ejecución del Proyecto.</p>	<p>Plan para los procesos de iniciación y planificación, junto con la propuesta para el grupo de procesos de planificación incluida en la Guía Metodológica de Gestión de Proyectos Publicitarios</p>
<p>2. Analizar los procesos actuales de gestión de proyectos de FARH Digital Solutions para establecer cuáles necesitan optimización o ser reemplazadas por mejores prácticas.</p>	<p>Informe de diagnóstico de los procesos actuales de gestión de FARH Digital Solutions que incluye el análisis de cada proceso y su desempeño.</p>
<p>3. Identificar las técnicas y herramientas utilizadas en las metodologías ágiles que pueden ser implementadas en proyectos de mercadeo digital, para integrar las más adecuadas a los procesos de FARH Digital Solutions.</p>	<p>Lista de técnicas y herramientas de los marcos de trabajo ágiles aplicables a proyectos de mercadeo digital, con respectiva justificación y forma de integración con otros procesos de la guía.</p>
<p>4. Elaborar los procesos, procedimientos, técnicas y herramientas de los grupos de procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto, con el propósito de aplicar los procesos establecidos, evaluar el desempeño frente a las líneas base, implementar acciones correctivas cuando sea necesario y crear una documentación ordenada que respalde el cierre formal del proyecto.</p>	<p>Plan con los procedimientos, técnicas y herramientas de ejecución, de monitoreo, control y de cierre que se incluyen en la Guía Metodológica de Gestión de Proyectos Publicitarios.</p>
<p>5. Implementar la metodología propuesta en un proyecto piloto representativo, para evaluar su aplicabilidad, consistencia y utilidad práctica en un entorno real o simulado.</p>	<p>Informe de resultados del proyecto piloto representativo, que incluye la justificación de la selección del proyecto piloto, los resultados de la aplicación de los grupos de proceso de inicio y planificación y las recomendaciones de los grupos de ejecución, monitoreo, control y cierre.</p>
<p>6. Proponer una estrategia de divulgación e implementación de la metodología que permita su adopción, estandarización y replicabilidad en el contexto académico y profesional.</p>	<p>Lista de canales de difusión para la metodología y un informe con la estrategia de divulgación e implementación de esta junto con una presentación del caso para su adopción.</p>

Nota: La Tabla 7 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

4 Desarrollo

4.1 Análisis de los procesos actuales de gestión de FARH Digital Solutions

En esta sección se detallan los procesos actuales que FARH Digital Solutions aplica en sus proyectos, en relación con los grupos de procesos propuestos por el PMI (2023). Se detalla para cada grupo, las deficiencias que se presentan al carecer de procesos más formales o detallados y el impacto que pueden tener en cada proyecto.

4.1.1 Grupo de procesos de inicio actuales de FARH

En la tabla 8, se muestran los procesos de los grupos de procesos de inicio definidos por el PMI (2023) que FARH Digital Solutions actualmente aplica en sus proyectos.

Tabla 8

Grupo de procesos de inicio actuales de FARH

Proceso	Actividad Relacionada	Entradas	Herramientas/Técnicas	Salidas
Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	Firma del contrato mensual, que actúa como el documento que autoriza formalmente el inicio del servicio.	- Documentos de negocio - Acuerdos -Factores ambientales de la empresa -Activos de los procesos de la organización	- Recopilación de datos - Entrevistas -Habilidades interpersonales y de equipo -Reuniones	- Acta de Constitución del Proyecto (Contrato firmado)
Identificar a los Interesados	FARH presenta sus servicios, recopila información preliminar y coordina visitas para mostrar trabajos previos y profundizar en las necesidades del cliente.	- Acta de Constitución del Proyecto - Documentos de Negocio -Plan para la dirección del proyecto - Acuerdos - Factores ambientales de la empresa	- Recopilación de datos - Análisis de Interesados - Reuniones	- Registro de interesados - Actualizaciones de los documentos del proyecto -Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto

- Activos de
los procesos
de la
organización

Nota: Elaboración propia del autor.

El primer proceso de inicio es el de Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto. La recopilación de datos se lleva a cabo por medio de entrevistas y reuniones con los clientes. El Acta de Constitución del proyecto en este caso se refiere al contrato firmado entre el cliente y FARH, ya que este es el documento que autoriza formalmente la existencia del proyecto y contiene la información que más se asemeja a un Acta de Constitución típica. Sin embargo, FARH no emplea un Acta de Constitución como tal en su gestión de proyectos. Un ejemplo de contrato que realiza FARH Digital Solutions puede ser encontrado en el Anexo 5, en la figura X. Esta figura contiene integrada datos de la minuta, que se redacta a lo largo del proyecto conforme se realizan otros procesos y se integra al contrato iterativamente.

Para el proceso Identificar a los Interesados, como parte de las entradas están los documentos de negocio. Estos consisten en las propuestas de servicios personalizados de FARH, revisiones relacionadas a las redes sociales de los potenciales clientes y muestras de trabajos previos. No se cuenta con un documento de caso de negocio formalmente. También se menciona el plan para la dirección del proyecto, que no existe de manera escrita dentro de FARH. Se incluye como entrada porque la empresa tiene un plan para cada proyecto y cómo va a ser manejado, pero se mantiene y comunica verbalmente. La recopilación de datos es llevada a cabo por medio de tormentas de ideas e investigación de las situaciones de los potenciales clientes. El análisis de los interesados para cada proyecto toma en cuenta a los clientes, su público meta y cómo sus operaciones impactan a otras personas. El registro de interesados resultantes es luego utilizado para proponer proyectos que se ajusten a las necesidades de cada cliente.

Aunque FARH utiliza todos los procesos de los grupos de procesos de inicio, no los aplica de manera que puedan apoyarse en sus documentos escritos para controlar o mejorar la gestión de sus proyectos. La falta de un plan concreto para la dirección de proyectos resulta en que no mantengan planes para gestionar las diferentes áreas del proyecto, como la gestión de las comunicaciones, la gestión de los riesgos o el involucramiento de los interesados. Las comunicaciones han sido fáciles de manejar debido a que todas las comunicaciones se manejan por Whatsapp, por lo que no se ha visto la necesidad de documentar esta gestión. Al no definir un plan de gestión de requisitos, aunque la empresa ha hecho un buen trabajo de traducir las necesidades de los clientes a servicios personalizados, algunos requisitos esenciales se olvidan. Al carecer de un plan de gestión de riesgos, existen riesgos que no se identifican y se han visto obligados a reaccionar a los imprevistos, en vez de prevenirlos. El involucramiento de los interesados se mide por medio de las visitas a los clientes y la actividad positiva en redes sociales y se documenta en los reportes mensuales, por lo que no se ha encontrado la necesidad de escribir un plan detallado de involucramiento.

Los documentos del proyecto resultantes de estos procesos, son el contrato, la minuta de proyecto y la lista de actividades semanales que funciona como cronograma. Estos documentos no contemplan el registro de supuestos, registro de incidentes o registro de riesgos, lo cual, puede afectar el avance del cronograma y aumenta la incertidumbre en la que operan los proyectos de FARH.

4.1.2 Grupo de procesos de planificación actuales de FARH

A continuación, se muestran los procesos del grupo de procesos actuales de FARH Digital Solutions, mostrados en la tabla 9.

Tabla 9

Grupo de procesos de planificación actuales de FARH

Proceso	Actividad Relacionada	Entradas	Herramientas/Técnicas	Salidas
Planificar la Gestión del Alcance	Se realiza un estudio previo de las redes sociales del posible cliente para comprender su situación actual y el alcance requerido.	- Acta de constitución del proyecto -Plan para la dirección del proyecto - Factores ambientales de la empresa - Activos de los procesos de la organización	- Análisis de datos - Reuniones	- Plan para la gestión del alcance
Recopilar Requisitos	Se elabora un plan especializado basado en los requerimientos del cliente y los resultados del diagnóstico.	- Acta de constitución del proyecto -Plan para la dirección del proyecto - Plan para la gestión del alcance - Documentos del proyecto - Documentos de negocio del proyecto -Acuerdos -Factores ambientales de la empresa -Activos de los procesos de la organización	- Recopilación de datos - Entrevistas - Análisis de datos -Toma de decisiones -Representación de datos -Habilidades interpersonales y de equipo -Prototipos	-Documentación de requisitos

Definir el Alcance	Se redacta la minuta del plan para aclarar el alcance, los servicios y los entregables.	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de constitución del proyecto -Plan para la dirección del proyecto - Documentos del proyecto - Factores ambientales de la empresa -Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de datos -Toma de decisiones -Habilidades interpersonales y de equipo -Análisis del producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Enunciado del alcance del proyecto - Actualizaciones a los documentos del proyecto
Definir Actividades	Se desarrolla la estrategia mensual con el cronograma de trabajo según el servicio contratado.	<ul style="list-style-type: none"> -Plan para la dirección del proyecto - Factores ambientales de la empresa - Línea base del alcance - Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Descomposición - Planificación gradual - Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de actividades - Lista de hitos - Solicitudes de cambio - Actualizaciones a la línea base

Nota: Elaboración propia del autor.

El proceso Planificar la Gestión del Alcance, comprende el estudio previo de las redes sociales y la situación actual del cliente para definir cómo se va a gestionar el alcance del proyecto. El análisis de datos incluye el análisis de alternativas, para poder cubrir las necesidades del cliente de la manera más efectiva. El resultado final es el plan para la gestión del alcance, que al igual que el plan para la dirección de proyectos, no cuenta con un documento oficial. El alcance de los proyectos de FARH queda definido parcialmente en el contrato, donde los entregables se describen de manera general y sin detalles. Por esta razón, es común que el alcance varíe a lo largo del proyecto, aunque sus entregables no. La creación de algún video o diseño puede tomar más tiempo y recursos del definido inicialmente. Estas variaciones no se contemplan formalmente en la definición del alcance.

Para el proceso Recopilar Requisitos, se recopilan los datos del cliente, por medio de tormentas de ideas, estudios comparativos y entrevistas con los clientes. Estos datos apoyan la toma de decisiones respecto al proyecto, principalmente cómo se va a personalizar el servicio para un determinado cliente y cuál va a ser el precio mensual. Los datos se representan de manera visual en la minuta y la propuesta inicial al cliente. Además, se hace uso de plantillas o prototipos para apoyar la recolección de requisitos. El resultado final se muestra en la minuta, el contrato y la lista de actividades. Este proceso es de los más arraigados en FARH y ha mostrado mejores resultados. Sin embargo, prescinde del uso de algunas de las buenas prácticas de la gestión de proyectos, no se utilizan diagramas de afinidad o mapas mentales para representar los datos y se limitan a simples listas. Tampoco utilizan matrices de trazabilidad de requisitos. Las listas de requisitos para los proyectos actuales que tiene la empresa son pequeñas en comparación a grandes proyectos de publicidad, por lo que no se han visto afectados por la falta de estas herramientas, pero al crecer el negocio podrían volverse necesarias.

Definir el alcance es el siguiente proceso. Aquí es donde se redacta la minuta del proyecto con todos los aspectos relacionados al alcance y se hacen los ajustes necesarios a los otros documentos del proyecto, según las necesidades definidas anteriormente. Se revisan las diferentes alternativas que FARH puede tomar para abordar el proyecto, se toman decisiones y se define formalmente el alcance. En las minutas se incluye el tiempo que se demora la implementación, los recursos que se van a utilizar, si es necesario alguna inversión adicional, los requisitos y el precio o gasto del proyecto.

El último proceso de este grupo que realiza FARH es el de Definir las Actividades. En este proceso se define propiamente la lista de actividades semanales que servirán como cronograma para el proyecto. Un ejemplo de una lista de actividades se encuentra en la figura X, en el Anexo 5. Se descomponen las diferentes tareas del proyecto y se colocan en un

documento donde se detalla el entregable y la semana en la que debe ser entregado, en forma de lista. Es propenso a cambios de ser absolutamente necesarios y no se visualiza como un cronograma con fechas de entrega puntuales. Esta lista es suficiente para los proyectos de FARH, pero al dejar abierta la fecha exacta de finalización de cada entregable, mantiene el cliente a la expectativa y se pueden acumular entregas para un día específico, haciendo más difícil organizar tareas en paralelo.

4.1.3 Grupo de procesos de ejecución actuales de FARH

Los procesos de ejecución actuales de FARH Digital Solutions se muestra a continuación en la tabla 10.

Tabla 10

Grupo de procesos de ejecución actuales de FARH

Proceso	Actividad Relacionada	Entradas	Herramientas/Técnicas	Salidas
Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	Se crean artes y contenidos, se realizan visitas al cliente y se producen materiales fotográficos y audiovisuales.	- Plan para la dirección del proyecto - Documentos del proyecto - Solicitudes de cambio aprobadas - Factores ambientales de la empresa - Activos de los procesos de la organización	- Reuniones	- Entregables - Datos de desempeño del trabajo - Solicitudes de cambio - Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto - Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Gestionar la Calidad	Se revisan y aprueban artes y contenidos antes de su publicación, asegurando que	- Plan para la dirección del proyecto	- Recopilación de datos - Análisis de datos - Toma de decisiones - Representación de datos	- Solicitudes de cambio - Actualizaciones al plan para la

	cumplan los estándares.	- Documentos del proyecto - Activos de los procesos de la organización	-Resolución de problemas	dirección de proyectos -Actualizaciones a los documentos del proyecto
Adquirir Recursos	Se obtienen los recursos necesarios, como equipo audiovisual o software, según lo requiera el proyecto.	- Plan para la dirección del proyecto - Documentos del proyecto - Factores ambientales de la empresa - Activos de los procesos de la organización	- Toma de decisiones - Habilidades interpersonales y de equipo - Asignación previa	- Asignaciones de recursos físicos - Asignaciones del equipo del proyecto - Solicitudes de cambio -Actualizaciones al plan para la dirección de proyectos -Actualizaciones a los documentos del proyecto -Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa -Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Gestionar el Involucramiento de los Interesados	Se mantiene comunicación constante con el cliente y se ajusta la estrategia según retroalimentación.	- Plan para la dirección del proyecto - Documentos del proyecto - Factores ambientales de la empresa - Activos de los procesos de la organización	- Retroalimentación - Habilidades interpersonales y de equipo - Reuniones	- Solicitudes de cambio -Implementación efectiva del plan -Actualizaciones al plan para la dirección de proyectos -Actualizaciones a los documentos del proyecto

Nota: Elaboración propia del autor.

El proceso Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto comprende llevar a cabo lo definido en el plan para la dirección de proyecto para producir los entregables principales. La única herramienta de gestión que se utiliza son las reuniones. Por el tamaño de la empresa y los recursos que se tienen disponibles, el director del proyecto también participa del desarrollo de las actividades de creación de artes y contenido, en conjunto con las visitas al cliente y la producción audiovisual. Actualmente, el director de proyecto tiene que dividir su trabajo entre las tareas de liderazgo y diseño, lo cual reduce el tiempo que tiene disponible para realizar la gestión. No se cuenta con un registro de lecciones aprendidas ni un informe de riesgos como entrada para este proceso, aunque el equipo aprende de experiencias pasadas y es menos propenso a errores, no existe un documento que facilite la comunicación de este aprendizaje, lo cual puede perjudicar el desarrollo de un nuevo miembro en el equipo.

El siguiente proceso es el de Gestionar la Calidad, donde se realizan las actividades de calidad de la empresa. Está conformado por la revisión del contenido diseñado con aprobación de FARH y del cliente y la aprobación de proyectos internos por parte del Gerente Ejecutivo. La calidad se determina a través de la retroalimentación y la satisfacción de los involucrados. No se generan informes de calidad ni documentos de prueba, sencillamente se considera una tarea finalizada y un resultado satisfactorio o no. Aunque la gestión de la calidad no genera documentos, de la revisión se obtienen solicitudes de cambio a los entregables, más acordes a la visión del cliente que resultan en una entrega final que cumple los requisitos definidos. No se utilizan indicadores de desempeño ni auditorías y los métodos de mejora de calidad son producto de la experiencia con cada proyecto. Sin embargo, este proceso ha resultado efectivo para FARH, dado que el aspecto más importante de sus proyectos es la satisfacción del cliente, pero los deja expuestos al estancamiento y a no incurrir en la mejora continua de sus operaciones.

En el proceso de Adquirir Recursos, se presupuesta y consigue todo el equipo necesario que no sea parte de los activos de FARH, cuando se necesitan para algún proyecto. Esto puede incluir desde licencias nuevas de software, hasta equipo fotográfico. El resultado de este proceso es la asignación de cada recurso adquirido a sus proyectos respectivos y las actualizaciones de los documentos. FARH prioriza la obtención de recursos reutilizables en varios proyectos, para poder reducir gastos a largo plazo. No tienen un documento formal de inventario, gestionan las adquisiciones conforme son necesarias y bajo el supuesto de poderlas reutilizar.

Finalmente, se cuenta con el proceso de Gestionar el Involucramiento de los Interesados. Este proceso se lleva a cabo principalmente por Whatsapp. La participación del cliente es esencial para los proyectos de FARH, dado que necesitan participar en la creación de audiovisuales y se quiere preservar la imagen y visión de las organizaciones cliente para cada campaña publicitaria. La comunicación con los clientes es diaria, y la interacción con sus respectivos clientes se mide y gestiona a través de Meta Business Suite. Por medio de este proceso se reciben solicitudes de cambio, se crea contenido con los clientes, se agendan visitas y citas para grabación y reportes a fin de mes.

4.1.4 Grupo de procesos de monitoreo y control actuales de FARH

En la tabla 11 se detallan los procesos del grupo de procesos de monitoreo y control que actualmente implementa FARH Digital Solutions.

Tabla 11

Grupo de procesos de monitoreo y control actuales de FARH

Proceso	Actividad Relacionada	Entradas	Herramientas/Técnicas	Salidas
---------	-----------------------	----------	-----------------------	---------

Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	Se administran las páginas, se generan reportes analíticos y se supervisan métricas para hacer ajustes.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan para la dirección del proyecto - Documentos del proyecto - Información de desempeño del trabajo - Acuerdos - Factores ambientales de la empresa - Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de datos - Toma de decisiones - Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de desempeño del trabajo - Solicitudes de cambio - Actualizaciones al plan para la dirección de proyectos - Actualizaciones a los documentos del proyecto
Controlar la Calidad	Se envían los artes para aprobación y se aplican correcciones según feedback.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan para la dirección del proyecto - Documentos del proyecto - Solicitudes de cambio - Entregables - Datos de desempeño del trabajo - Factores ambientales de la empresa - Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilación de datos - Análisis de datos - Revisiones de desempeño - Representación de datos - Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> - Entregables verificados - Solicitudes de cambio - Factores ambientales de la empresa - Activos de los procesos de la organización
Monitorear Comunicaciones	Se revisan comunicaciones con el cliente para coordinar visitas y asegurar actualizaciones oportunas.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan para la dirección del proyecto - Documentos del proyecto - Datos de desempeño del trabajo - Factores ambientales de la empresa - Activos de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades interpersonales y de equipo - Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes de cambio - Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto - Actualizaciones a los documentos del proyecto

de la organización

Nota: Elaboración propia del autor.

El primer proceso es Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto. En este proceso se revisa el avance de las tareas, se le da seguimiento al impacto de las campañas publicitarias en redes sociales, se generan reportes a partir del impacto medido y se inspeccionan las métricas para determinar si es necesario algún ajuste. No se reciben informes de calidad como entrada, sino los datos de redes directamente o el contenido que se haya diseñado y creado. El análisis de datos viene de un análisis de tendencias, a partir de las métricas generadas para cada cliente y a partir de estos resultados se toman las decisiones que más favorezcan a la publicidad generada. Esto resulta en informes de desempeño que son expuestos al cliente al final de cada mes, antes de renovar el contrato y continuar con la estrategia mensual.

El proceso Controlar la Calidad se relaciona con el de monitoreo y control del trabajo del proyecto y Gestionar la Calidad, dado que la calidad se mide principalmente por la satisfacción de los clientes y la aprobación gerencial de FARH. La empresa puede optar por esta revisión de calidad debido a su reducido tamaño y procesos ya establecidos. Los datos son representados por el producto en sí que se le dará al cliente o gráficos de interacción en redes sociales, ambos son sujetos a revisiones de desempeño, primero de manera interna y luego externa. Así se obtienen los entregables verificados y listos para publicación en el caso de contenido. Queda evidenciado que tanto para el diseño y creación de artes, no existen indicadores de desempeño claros, aparte de la aprobación del cliente. Una vez más, esto no afecta directamente a FARH por ser una empresa pequeña que ofrece un servicio que depende de la satisfacción de los clientes, pero esta falta de medición les puede causar problemas al expandir su negocio y los vuelve dependientes de la retroalimentación del cliente para producir resultados de calidad.

El tercer proceso de Monitoreo y Control es el de Monitorear la Comunicaciones. Este consiste en la revisión de las comunicaciones con el cliente, que debe ser constante y se utiliza tanto para definir requisitos, como coordinar visitas y aprobar diseños. De estas comunicaciones se obtienen los datos principales de éxito de los proyectos, la retroalimentación y también sirve como medio para generar confianza en los clientes. FARH ya presenta un manejo efectivo de las comunicaciones, pero carece en el aspecto de documentarlas debidamente, dependiendo de la permanencia del chat de Whatsapp para poder revisar cualquier comunicación realizada previamente.

4.1.5 Grupo de procesos de cierre actuales de FARH

El último grupo de procesos es el grupo de procesos de cierre, que consta de un único proceso, como se muestra en la tabla 12

Tabla 12

Grupo de procesos de cierre actuales de FARH

Proceso	Actividad Relacionada	Entradas	Herramientas/Técnicas	Salidas
Cerrar el Proyecto o Fase	Se realiza la reunión de cierre mensual para revisar resultados, gestionar pagos y definir la estrategia del próximo mes.	- Acta de constitución del proyecto -Plan para la dirección del proyecto - Documentos del proyecto - Reporte de publicaciones y desempeño -Entregables aceptados -Documentos de negocio -Acuerdos	- Análisis de datos - Reuniones	- Actualizaciones a los documentos del proyecto - Transferencia del producto, servicio o resultado final - Informe final - Actualización a los activos de los procesos de la organización - Registro de acuerdos y mejoras

-Activos de los
procesos de la
organización

Nota: Elaboración propia del autor.

Este proceso se lleva a cabo mes a mes para cada proyecto, dado que se trabaja con contratos mensuales. Durante este proceso se hace la entrega del reporte final, donde se muestran los resultados de la campaña mensual, relacionados directamente al aporte realizado por las publicaciones desarrolladas para redes sociales o la interacción generada por los artes. Luego se revisa la estrategia actual y se realizan recomendaciones para el siguiente proyecto. Las salidas incluyen la entrega final de resultados, un informe final a los interesados y los acuerdos del siguiente proyecto. No se realiza un registro de lecciones aprendidas al cierre y no se crean documentos de registro aparte del contrato, la lista de actividades y la minuta ya establecida.

4.2 Técnicas y herramientas utilizadas en las metodologías ágiles integrables a los procesos de FARH Digital Solutions.

Para definir cuáles técnicas y herramientas de las metodologías ágiles son más beneficiosas y se integran mejor con los proyectos que maneja FARH Digital Solutions, se realizó un análisis cualitativo de diferentes metodologías. Primero se definen las metodologías que se van a evaluar, que son SCRUM, Kanban, Design Thinking y Extreme Programming. El análisis se muestra en una tabla comparativa, que muestre las ventajas y desventajas de cada metodología. Luego, las herramientas de las metodologías escogidas serán mostradas como parte de los grupos de procesos en los que pueden ser integrados, junto a su justificación del porqué se integra bien a cada grupo y a los procesos actuales de FARH.

4.2.1 Análisis de Metodologías Ágiles

La metodología SCRUM fue mencionada brevemente en la sección 2.3.3.2, al igual que Kanban. Para efectos de este análisis se expande en su previa definición para entender mejor su aplicabilidad a proyectos publicitarios o de digitalización, como los desarrollados por FARH Digital Solutions.

La historia de Scrum comienza con sus co-creadores, Ken Schwaber y Jeff Sutherland, quienes desarrollaron este marco de trabajo a principios de la década de 1990. Aunque Scrum tiene sus raíces en el desarrollo de productos de software, desde entonces se ha adoptado en muchos dominios que gestionan trabajo esencialmente complejo. El primer hito formal ocurrió en 1995, cuando Schwaber y Sutherland copresentaron Scrum por primera vez en la Conferencia OOPSLA. Esta presentación sirvió para documentar el aprendizaje que ambos habían adquirido en los años anteriores y se considera la publicación de la primera definición formal de Scrum. En sus inicios, Scrum se probó y comprobó en varios sitios pioneros, entre los que se reconocen a Individual Inc., Newspaper, Fidelity Investments e IDX. En cuanto a la documentación oficial, la primera versión de La Guía de Scrum fue escrita en 2010 con el propósito de ayudar a las personas de todo el mundo a comprender el marco de trabajo. Desde entonces, la Guía ha sido desarrollada, evolucionada y sostenida por Jeff Sutherland y Ken Schwaber durante más de 30 años, a través de pequeñas actualizaciones funcionales. La versión de 2020 de la Guía buscó que Scrum volviera a ser un marco de trabajo mínimamente suficiente (Schwaber & Sutherland, 2020).

Scrum es un marco de trabajo liviano que está diseñado para ayudar a personas, equipos y organizaciones a generar valor a través de soluciones adaptativas para problemas complejos. Este marco de trabajo se basa en el empirismo, o sea, el conocimiento proviene de la experiencia y la toma de decisiones se basa en lo observado. Scrum emplea un enfoque iterativo e incremental para mejorar la previsibilidad y controlar el riesgo. Opera implementando

los pilares empíricos de transparencia, inspección y adaptación. La implementación de Scrum se centra en el Scrum Team, una unidad fundamental y cohesionada de profesionales, generalmente 10 personas o menos, que son multifuncionales y pueden autogestionarse. El Scrum Team se compone de un Product Owner, un Scrum Master y los Developers. El componente más importante de Scrum son los Sprints, que son eventos de duración fija de alrededor de un mes o menos, donde las ideas se convierten en valor. Un nuevo Sprint comienza inmediatamente después de la conclusión del anterior. Dentro de cada Sprint, se llevan a cabo varios eventos formales diseñados para la inspección y adaptación, como el Sprint Planning, el Daily Scrum, el Sprint Review y la Sprint Retrospective. El trabajo y el valor se representan a través de tres artefactos: el Product Backlog, el Sprint Backlog y el Increment (Schwaber & Sutherland, 2020).

El ciclo de trabajo en Scrum funciona, en pocas palabras, de la siguiente manera: primero, el Product Owner ordena el trabajo necesario para abordar un problema complejo en el Product Backlog, que es la única fuente de trabajo para el equipo. Luego el Scrum Team selecciona una parte del trabajo del Product Backlog y la convierte en un Increment de valor utilizable durante el Sprint. Al finalizar el Sprint, el equipo y sus interesados inspeccionan los resultados y el entorno, y se adaptan para el próximo Sprint. Este proceso se repite cuantas veces sea necesario, hasta que se realiza la entrega final (Schwaber & Sutherland, 2020).

Por otro lado, Kanban no es necesariamente una metodología o un marco de trabajo, sino un método de gestión que se debe añadir a los procesos ya existentes. El Método Kanban, tal como se utiliza hoy en día, fue introducido por David Anderson en 2010 en su libro "Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business". La creación del método tuvo como propósito principal encontrar una mejor manera de gestionar los negocios de servicios profesionales y proveer un método humano para el cambio. A pesar de que Kanban está diseñado para la gestión del trabajo del conocimiento que genera bienes y servicios virtuales,

sus raíces filosóficas están fuertemente fundamentadas en Lean Manufacturing. Por esta razón, el Método Kanban pone el foco en el flujo de trabajo, la implementación de sistemas de tracción mediante la limitación del trabajo en curso (WiP), la optimización del sistema como un todo, y la mejora continua de manera evolutiva. Sin embargo, el método se adaptó al contexto del trabajo del conocimiento. En comparación con la manufactura, Kanban se diferencia en que considera el inventario como algo intangible o invisible, y acepta la variabilidad en la entrega del trabajo como algo inherente. Además, se enfoca inicialmente en mejorar el valor y el flujo de bienes y servicios entregados. El Método Kanban utiliza un enfoque de cambio evolutivo basado en la forma de trabajo ya existente. Tras su introducción, Kanban se ha aplicado sobre procesos y formas de trabajo existentes en un amplio abanico de dominios, desde su aplicación en servicios de TI hasta áreas como agencias de marketing, recursos humanos, servicios de diseño, y educación (Kanban University, 2024).

Para utilizar el Kanban se deben aplicar sus principios y seis prácticas generales sobre un flujo de trabajo existente:

1. Visualizar: Muestra el trabajo y cómo fluye, lo que aumenta la transparencia y facilita la colaboración. Esto se logra típicamente mediante los Tableros Kanban, donde el trabajo se mueve de izquierda a derecha.

2. Limitar el Trabajo en Curso (WiP): Restringir el número máximo de elementos de trabajo permitidos a la vez. Limitar el WiP es crucial para asegurar un flujo suave y predictivo, creando un sistema de tracción donde el trabajo solo entra cuando hay capacidad.

3. Gestionar el flujo: Enfocarse en el movimiento del trabajo a través del sistema para lograr una entrega fluida y predecible. El objetivo es gestionar el trabajo, permitiendo que los trabajadores se auto-organicen en torno a él.

4. Hacer las políticas explícitas: Definir acuerdos claros y visibles para todos los involucrados sobre cómo se gestionará la prestación del servicio, por ejemplo, criterios de tracción, límites de WiP y clases de servicio.

5. Implementar ciclos de retroalimentación: Utilizar cadencias como reuniones periódicas, métricas como el Tiempo de entrega o la Tasa de Entrega y tableros para inspeccionar y coordinar la entrega y mejorar el servicio.

6. Mejorar colaborativamente, evolucionar experimentalmente: Buscar la mejora continua mediante el cambio evolutivo y el uso del método científico para probar hipótesis a través de experimentos (Kanban University, 2024).

Kanban recomienda empezar con lo que se hace ahora y acordar la búsqueda de la mejora a través del cambio evolutivo. Al aplicar Kanban, se desarrolla una capacidad adaptativa para responder mejor a los cambios en las necesidades del cliente. El tablero Kanban es el medio más habitual para visualizar un sistema Kanban. Se define como un despliegue visual de tarjetas que representan los elementos de trabajo dentro del sistema. El tablero se organiza normalmente en columnas verticales que representan actividades dentro del flujo de trabajo. Estos pasos individuales en el flujo de trabajo y los buffers se muestran en estas columnas. El tablero debe modelar el flujo real de trabajo existente, en lugar de una visión futura deseada. Los elementos de trabajo, representados por tarjetas o tickets, se mueven de izquierda a derecha a través del tablero a medida que avanzan en el sistema. Cuando el trabajo sale por la derecha, se considera que el valor ha sido entregado a los clientes (Kanban University, 2024).

La tercera metodología analizada es la de Design Thinking. La historia del Design Thinking se remonta a 1969, cuando el premio Nobel Herbert Simon sentó las bases de sus principios en su libro *The Sciences of the Artificial*. Las variantes modernas del Design Thinking incorporan los mismos principios descritos por Simon. A partir de esta base teórica, el Design

Thinking evolucionó hacia una variedad de marcos de trabajo impulsados por líderes y consultores de diseño globales. En el siglo XXI, figuras clave del diseño han reforzado la importancia de este enfoque. Por ejemplo, Don Norman, cofundador del Nielsen Norman Group, explica la potencia de esta forma de pensar para abordar problemas complejos. Norman destaca que el diseño se ha convertido en una forma de pensar y de abordar los principales problemas del mundo, ya que los diseñadores resuelven el problema correcto, reconocen que todo es un sistema y no se apresuran a buscar una solución (IxDF, 2016).

Design Thinking es un proceso iterativo no lineal que los equipos emplean para comprender a los usuarios, desafiar suposiciones, redefinir problemas y crear soluciones innovadoras para prototipar y probar. Es fundamentalmente un enfoque de innovación centrado en el ser humano. Su objetivo final es crear una solución que sea deseable, que satisfaga las necesidades de las personas, sea factible tecnológicamente y posible de implementar, y viable, que genere ingresos o ganancias. Los equipos comienzan el proceso priorizando la deseabilidad, centrándose en las necesidades y comportamientos de los usuarios y posteriormente incorporan los criterios de factibilidad y viabilidad (IxDF, 2016). Esto la vuelve muy acorde a la visión de FARH, donde las necesidades del cliente son el insumo más importante para los proyectos.

Design Thinking se conforma de 5 fases: empatizar, definir, idear, prototipar y probar. Empatizar implica investigar las necesidades de los usuarios, a menudo mediante entrevistas, para comprender el problema y obtener información profunda sobre la audiencia. Para definir, el equipo analiza las observaciones recopiladas y las sintetiza para establecer los problemas centrales, a menudo en forma de declaraciones de problemas. En idear se anima a los equipos a pensar fuera de lo común, se lleva a cabo una lluvia de ideas para generar la mayor cantidad posible de soluciones creativas al problema definido. Prototipar es una fase experimental donde los diseñadores convierten las ideas en prototipos probables, que son versiones a escala y de

bajo costo del producto, que pueden ser tan simples como prototipos de papel. Finalmente, en probar, los prototipos se prueban con usuarios reales para evaluar si resuelven el problema. La retroalimentación de esta fase puede llevar a refinar el prototipo o, si se revelan nuevos conocimientos, a regresar a la etapa de Definición para replantear el problema (IxDF, 2016).

La última metodología que se analizó es Extreme Programming (XP). Su gran suposición es que exponer las compensaciones de los cambios conduce a menos sorpresas y un desarrollo más fluido. La historia de Extreme Programming surge como una reacción a las creencias predominantes en el desarrollo de software durante los primeros días de la programación, cuando el tiempo de procesador era costoso. En ese contexto, cualquier error en la ejecución de un programa podía costar días o semanas de espera, lo que llevó a la conclusión de que el cambio era doloroso y caro, y que el código debía ser "perfecto" antes de ser ejecutado. El método XP fue introducido por Kent Beck en su libro *Extreme Programming Explained*. Beck presentó XP como una colección de 12 prácticas fundamentales. Es importante destacar que estas prácticas no eran nuevas, sino que habían sido parte del canon de las mejores prácticas de desarrollo de software durante décadas. Lo que es único en XP es la forma en que estas prácticas se construyen y refuerzan mutuamente. XP desafía la lección tradicional de que el cambio es costoso, sostiene que es posible desarrollar software de alta calidad a pesar del cambio, o incluso gracias a él. La gran suposición de XP es que un poco de planificación, codificación y pruebas permite decidir si se está en lo correcto o incorrecto mientras aún es económico cambiar de opinión. Con el tiempo, los conceptos de XP han penetrado en el vocabulario y en los conjuntos de herramientas de otros equipos de ingeniería de software, como lo demuestra el renovado interés en las herramientas de prueba (Cunningham, 2009).

XP se estructura en torno a cuatro valores fundamentales: comunicación, retroalimentación, simplicidad y coraje. En XP se sugiere que se deben acordar niveles

aceptables de calidad, considerando que el tiempo y los recursos están fijos, dejando el alcance como la única variable que se ajusta, incluso diariamente. Se incluye a un cliente en el equipo, quien aporta la perspectiva de negocio. Los desarrolladores confían en el cliente para establecer las prioridades de las funcionalidades, y el cliente confía en los desarrolladores para las estimaciones técnicas. El cliente define los objetivos, escribe historias de usuario y tiene la autoridad final para tomar decisiones de negocio. El cronograma se divide en funcionalidades que se programan en iteraciones cortas, generalmente de una a cuatro semanas. El software se lanza al cliente al final de cada iteración, se mantienen los ciclos de retroalimentación cortos y se permiten ajustes pequeños y regulares al proyecto. Se trabaja a un ritmo constante y predecible, evitando las horas extras excesivas y ajustando el alcance si es necesario, lo que mantiene alta la moral y la productividad a largo plazo. En XP, dos desarrolladores trabajan juntos en una tarea. Uno se enfoca en los detalles, mientras que el otro piensa estratégicamente y refuerza las buenas prácticas. Esto ayuda a difundir el conocimiento y reduce los errores (Cunningham, 2009).

A continuación, en la tabla 13 se comparan estas 4 metodologías.

Tabla 13

Cuadro comparativo de Metodologías Ágiles

Criterio	Scrum	Kanban	Design Thinking	Extreme Programming
Estructura del trabajo	Sprints fijos, normalmente 1–4 semanas	Flujo continuo sin iteraciones obligatorias	Fases: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar, Probar	Iteraciones muy cortas + prácticas de ingeniería
Planificación	Sprint Planning con backlog priorizado	No requiere planificación formal; uso de WIP limits	No se basa en planificación técnica, sino en exploración	Planificación ligera; enfoque en historias de usuario
Artefactos	Product Backlog, Sprint Backlog, Incremento	Tablero Kanban, WIP limits, métricas de flujo	Mapas de empatía, prototipos, insights	Diseños integrados, historias de usuario

Eventos	Daily Scrum, Sprint Review, Retrospective	No obligatorios; reuniones según necesidad	Talleres, sesiones de co-creación, pruebas con usuarios	Programación en parejas, Desarrollo orientado a pruebas, integración continua
Adaptación al cambio	Alta adaptación entre sprints	Adaptación continua	Adaptación durante todo el proceso creativo	Adaptación continua mediante refactorización
Métricas	Velocidad, valor entregado	Lead time, cycle time, throughput	Insights generados, validación del usuario	Calidad del código, número de pruebas, defectos
Fortalezas	Estructura clara, muy organizado	Flexible, visual, reduce tiempos muertos	Gran creatividad, centrado en usuarios	Software limpio, estable y de alta calidad
Debilidades	Puede ser rígido para equipos creativos	Requiere disciplina y equipo maduro	Menos útil sin investigación de usuarios real	Alto costo técnico; requiere desarrolladores con experiencia
Mejor para...	Proyectos con entregables definidos y trabajo predecible	Equipos con mucho trabajo cambiante y continuo	Innovación, nuevos productos, conceptualización	Desarrollo complejo que requiere alta calidad técnica

Nota: Elaboración propia del autor.

Para facilitar la comprensión de estas metodologías y el aporte que pueden proveer sus procesos a los proyectos de FARH, a continuación se presentan una serie de figuras que muestran de manera gráfica los eventos, etapas o actividades que conforman a cada una de estas metodologías.

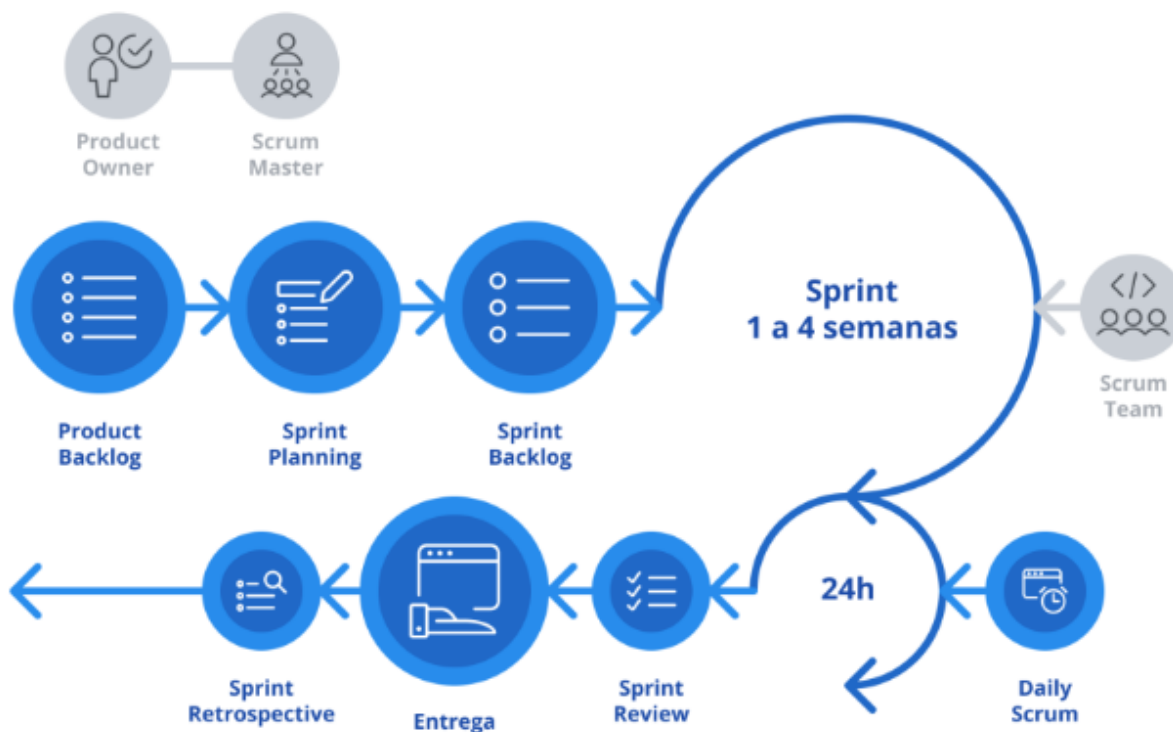
En la figura 6, se muestran los eventos de Scrum y cómo se relacionan entre ellos secuencialmente:

Figura 6

Eventos de Scrum

Framework Scrum

SYDLE

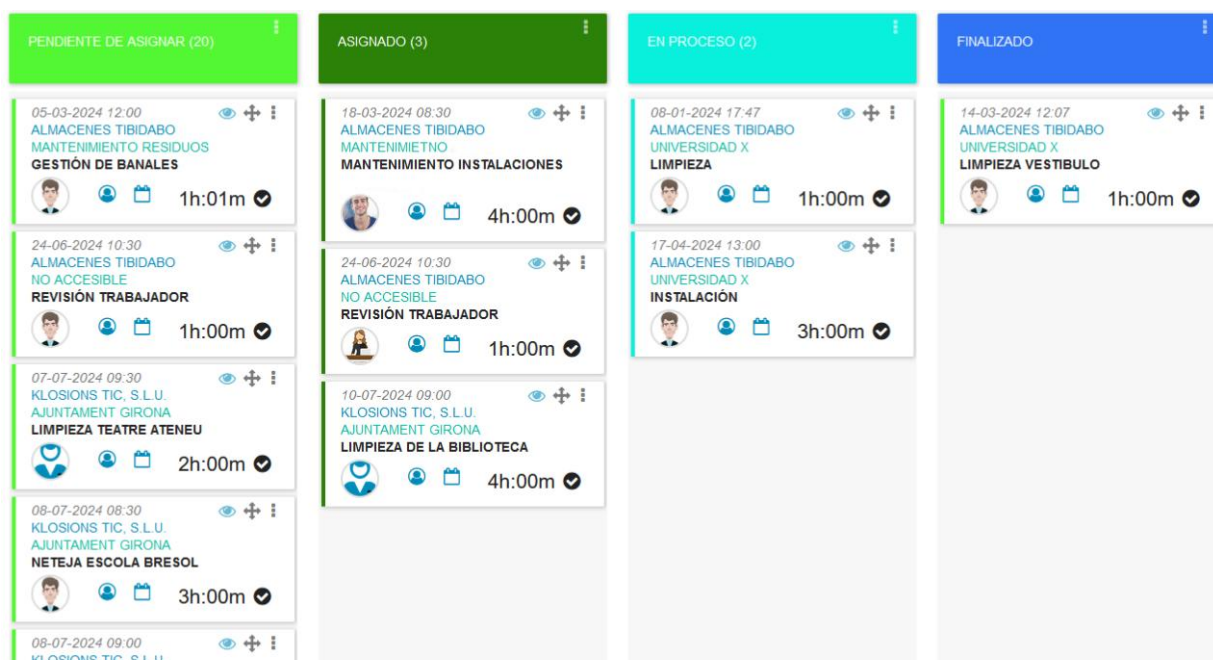


Nota: Figura desarrollada por Sydle, recuperado de <https://www.sydle.com/es/blog/framework-scrum-5f6dc45f320703787497f887>

Para Kanban, la mejor manera de representarlo es mediante un ejemplo de tablero Kanban, como el de la figura 7, que muestra con un caso simple, cómo las tareas se mueven a lo largo del tablero. Conforme se completan las tareas, estas se mueven de izquierda a derecha. Para mantener un mejor control se incluyen también fechas, tiempos y quiénes son los encargados de cada tarea.

Figura 7

Ejemplo de Tablero Kanban

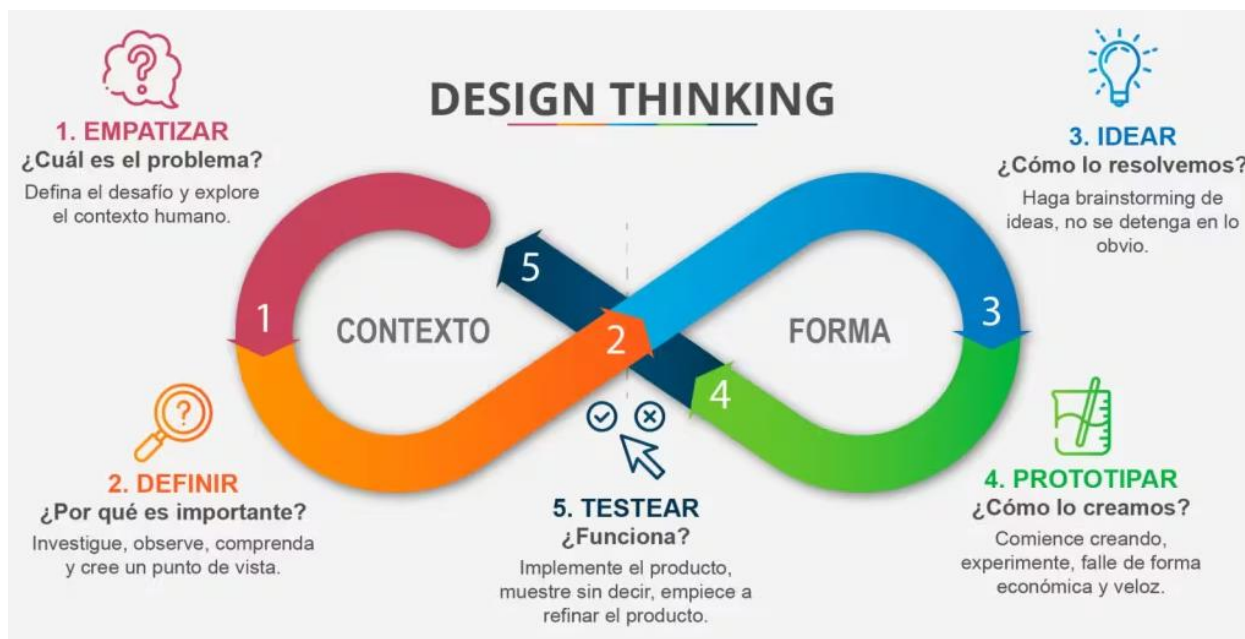


Nota: Figura desarrollada por repasat, recuperado de <https://www.repasat.com/tableros-kanban/>

Para ilustrar el proceso de Design Thinking, sus diferentes fases se muestran en la figura 8. Cada fase se acompaña de una pregunta que guía el propósito de cada una y qué se desea lograr. La figura también muestra la esencia iterativa de Design Thinking, con el ciclo de fases.

Figura 8

Fases de Design Thinking



Nota: Figura desarrollada por Cadena SER, recuperado de

<https://cadenaser.com/2022/05/06/design-thinking-y-su-papel-en-la-estrategia-de-marketing/>

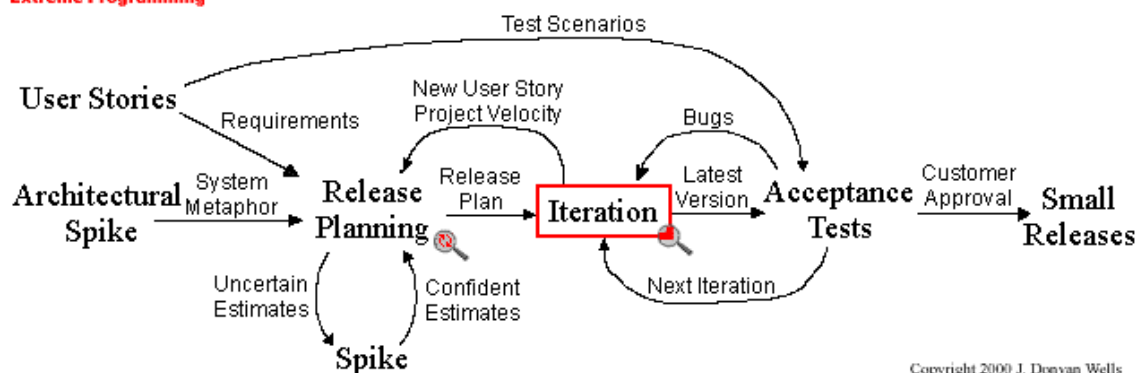
En la figura 9 se muestran los eventos de XP. Se puede observar como los requerimientos derivan de las historias de usuario en el planeamiento y las iteraciones, que en sí pueden generar nuevas historias de usuario. Las iteraciones se continúan hasta que el cliente de por aprobado el proyecto.

Figura 9

Fases de Extreme Programming



Extreme Programming Project



Nota: Figura desarrollada por Extreme Programming Org, recuperado de

<http://www.extremeprogramming.org/map/project.html>

4.2.2 Integración de técnicas y herramientas ágiles en los grupos de procesos de FARH Digital Solutions

Para facilitar la integración de las diferentes técnicas y herramientas de las metodologías ágiles analizadas que se adhieren mejor a los procesos de FARH Digital Solutions y sus proyectos, se identificaron cuáles pueden ser utilizadas como parte de los grupos de procesos ya existentes. Este análisis se realizó tomando en cuenta los recursos disponibles de la empresa y cuáles practicas se ajustan a la mayoría de los proyectos que desarrolla la empresa.

Para el grupo de procesos de inicio, el aspecto más importante para FARH es comprender a fondo las necesidades del cliente, por lo que se pueden tomar herramientas provenientes de la fase de empatizar de Design Thinking. Las que más se adaptan a los proyectos de FARH, por su simplicidad y ejecución rápida son la lluvia de ideas y las historias de usuario. Estas técnicas se llevan a cabo con los clientes para poder ponerse en sus zapatos y encontrar soluciones que se ajusten a su entorno y a sus expectativas. Se puede utilizar el

modelo de historias de usuario de Extreme Programming para poder reforzar la definición de requerimientos de los proyectos. Esto debido a que reflejan las funcionalidades esperadas y la interacción que se quiere lograr. Además, la creación de un product backlog como el utilizado en Scrum a partir de los requisitos definidos con estas herramientas, facilita el inicio de las diferentes fases del proyecto y la planificación de entregables.

Las salidas de los grupos de procesos de inicio, como los requisitos y el product backlog, se relacionan con los grupos de procesos de planificación. Los requisitos definidos se priorizan al categorizarse en una escala de importancia definida, como se hace en Extreme Programming. La finalidad de esta priorización es realizar inicialmente aquellos requisitos de mayor valor para que el cliente pueda observar el avance del proyecto y proporcionar retroalimentación. Con el product backlog definido y los requisitos priorizados, se incluyen en el cronograma las tareas que permitan completar el primer incremento. El tablero Kanban se utiliza para llevar un control de las tareas del cronograma que se deben cumplir, de acuerdo con el valor asignado a cada una. En el tablero se visualizan todas las tareas pendientes del proyecto, las que están en progreso y las ya terminadas. Además, se pueden incluir fechas de entrega para cada uno, dado que FARH realiza entregas semanales.

Es como parte de los procesos de ejecución que se realiza el trabajo del proyecto. Como en Scrum, se toman las tareas del product backlog y se convierten en un incremento, por medio de equipos autogestionado, como los que conforman FARH. Las tareas se desarrollan conforme al tablero Kanban y se actualiza su estado en la tabla de acuerdo al avance de cada una. Al final de la semana, se termina con el incremento y se realiza una revisión del entregable y se actualizan las tareas correspondientes, como en el Sprint Review. Como los proyectos de FARH funcionan con contratos mensuales, a fin de mes se entrega el último incremento y se lleva a cabo una retrospectiva, donde se documentan lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para implementar en proyectos futuros.

Las revisiones semanales en sí, también forman parte de los procesos de monitoreo y control. Por este medio se recibe la retroalimentación del cliente, principales solicitudes de cambios o ajustes y se decide si una entrega fue satisfactoria. De igual manera, Kanban ayuda a mantener un control sobre el avance del cronograma.

Finalmente, se encuentran los grupos de procesos de cierre que ocurren al final de cada fase o al final del proyecto. Para ser consistente con el uso de la técnica, se debe verificar el cierre de las historias de usuario definidas como parte de los procesos de inicio y asegurarse que se cumplieron todos los requisitos satisfactoriamente. Las retrospectivas de cada proyecto también son integradas como procesos de cierre, haciendo énfasis en la documentación rápida, simple y efectiva, aspecto en el cual FARH ha presentado carencias. La documentación debe ser efectiva para no atrasar otros proyectos y solo documentar lo que genere valor a la empresa, como aprendizajes valiosos, oportunidades y riesgos.

4.3 Plan para los procesos de Iniciación y Planificación

Como parte de esta sección, se encuentra el análisis del acta de constitución de FARH Digital Solution, y las adiciones recomendadas para tener un Acta más robusta y que genere valor. También se detalla el proceso de registro y análisis de interesados propuesto, para finalizar con una alternativa aplicable de los grupos de procesos de planificación en proyectos como los que desarrolla FARH.

4.3.1 Acta de Constitución del Proyecto

Según la Guía Práctica de Grupos de Procesos (2023), el Acta de Constitución del Proyecto es el documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Este proceso cuenta con los siguientes beneficios: proporciona un vínculo directo

entre el proyecto y los objetivos estratégicos de la organización, crea un registro formal del proyecto y muestra el compromiso de la organización con el proyecto.

Antes de iniciar un proyecto con algún cliente nuevo, se hace la presentación del caso de negocio. Primero se realiza un análisis previo del manejo de redes sociales que tiene el cliente o si no cuentan con redes desde un inicio. Luego se realiza una presentación donde se proponen los paquetes que se pueden aplicar a cada cliente, en base a las necesidades iniciales encontradas por FARH. Se muestran casos de éxito, plantillas y los resultados que se han obtenido de proyectos pasados. A partir de esta presentación, se agenda una segunda reunión donde se define en concreto el contrato personalizado.

En la figura X del anexo 5 se muestra un ejemplo del equivalente de Acta de Constitución de FARH Digital Solutions. Se desarrolla con base en una plantilla que FARH aplica a sus proyectos y se modifica para cada uno. Actualmente, esta acta está compuesta por los siguientes elementos:

1. La propuesta del paquete que se brindará al cliente, con los requerimientos de contenido que se establecieron a partir de las necesidades de este.
2. El precio asociado al paquete de servicios que se va a brindar.
3. Las especificaciones del plan, donde se define con claridad cada entregable del paquete.
4. Las condiciones adicionales, donde se detallan las condiciones del manejo de redes sociales, la creación de perfiles o los días hábiles para solicitar modificaciones al contenido.
5. Los costos de materiales extra, donde se indica el precio de elementos adicionales de contenido fuera del contrato establecido, como el costo de artes adicionales o grabación de contenido adicional.

Aunque la Guía Práctica de Grupos de Procesos (2023) no menciona cuáles son los componentes específicos que debe tener un Acta de Constitución, existen buenas prácticas que FARH puede adoptar para mejorar la redacción de este documento y poder utilizarlo con mayor eficiencia. El PMI propone una estructura de cómo elaborar una Acta, que se puede ver puesta en práctica en el proyecto Creación de la Comunidad de Interés de PRACTICA DE FINANZAS, realizado en septiembre del 2021 en Buenos Aires, Argentina (PMI, 2021). Dentro de esta estructura se encuentran 11 secciones: el propósito del proyecto, la descripción del alcance, los entregables, los objetivos, los hitos del proyecto, los supuestos, las restricciones, los riesgos, la documentación relacionada, la organización del proyecto y la autorización del proyecto.

De estos elementos, formalmente FARH solo incluye los entregables y una breve descripción del alcance en la forma del detalle de cada entregable. Su definición resulta suficiente para los proyectos de FARH, por lo que puede mantenerse sin modificación. El resto de los elementos deberían ser integrados en el Acta de Constitución para seguir las recomendaciones del PMI. Las herramientas y técnicas que emplea FARH son suficientes para poder desarrollar todas las partes del Acta, pero se deben utilizar efectivamente para desarrollar el documento.

Del caso de negocio se definirá el propósito del proyecto y los objetivos. Esto permite que la visión de FARH para el proyecto se ajuste con la de sus clientes. Las necesidades identificadas en el trabajo previo quedan plasmadas en el documento, lo que habilita la posibilidad de medir el avance de la empresa cliente conforme se desarrollan más proyectos. FARH y los clientes pueden medir de manera más efectiva el desempeño y el éxito de los proyectos desde los objetivos. Incluir este apartado aporta claridad al desarrollo de los entregables, pues estos estarán ligados a cada objetivo. Además, se redactan hitos para cada proyecto, en relación con el cronograma propuesto, los entregables y las reuniones periódicas

con los clientes, que actualmente se realizan, pero no se documentan como hitos en ningún documento.

Se agrega la organización del proyecto al acta para mantener el orden de las tareas y que quede definido formalmente el equipo del proyecto. La definición de roles será de gran utilidad cuando el cliente desee obtener informes de avance o actualizaciones y para poder realizar una asignación correcta de recursos en el tablero Kanban en procesos posteriores. En la documentación relacionada se adjuntan enlaces o menciones de los documentos que sean pertinentes al proyecto, como referencias a actas de proyectos anteriores, informes de redes sociales y plantillas, para uso interno.

El registro de supuestos, restricciones y riesgos no forma originalmente parte del acta de los proyectos de FARH. Sin embargo, estas secciones son importante porque permiten reducir la incertidumbre del proyecto, al aportar en la limitación del alcance con un acuerdo de las restricciones y las condiciones que tienen que darse para que el proyecto se pueda realizar. La identificación de riesgos, aunque sea breve e inicial, apoya al análisis de viabilidad del proyecto y la prevención de estos. Al tener los riesgos preliminares, se pueden incluir acciones de contingencia y prevención en el planeamiento. Estos 3 apartados los escriben los miembros del equipo de FARH, utilizando el conocimiento adquirido en proyectos previos y la experiencia. Finalmente, se agrega la autorización del proyecto, para que el patrocinador del proyecto y quienes se consideren pertinentes firmen para aprobar el inicio del proyecto, junto a la fecha de aprobación.

La fase de Empatizar de Design Thinking se utiliza para el desarrollo del Acta de Constitución. Mediante entrevistas y reuniones iniciales se obtiene el punto de vista de los clientes y la situación actual de su empresa, más allá del análisis de redes sociales y enfocado en la visión de las personas que trabajan en la organización cliente. Al ponerse en los zapatos del cliente, se define un propósitos y objetivos que estén acordes al resultado deseado y por

medio de la lluvia de ideas se identifica la oferta de valor que se puede aportar. El resultado es una definición de proyecto robusta y profesional, enfocada en las necesidades del cliente y que se ajusta a las mejores prácticas de la gestión de proyectos.

Para poder construir un Acta de Constitución de Proyecto robusta y completa que se ajuste a las limitantes de tiempo de FARH se deben seguir los siguientes pasos:

1. Realizar el análisis previo del cliente: analizar el estado actual del manejo de redes sociales del cliente o identificar la ausencia de estas, con el fin de comprender su situación inicial y detectar necesidades preliminares.
2. Desarrollar el caso de negocio: preparar una presentación donde se expongan las necesidades detectadas, las oportunidades de mejora y la propuesta de valor que FARH puede aportar al cliente.
3. Aplicar la fase de Empatizar de Design Thinking: realizar entrevistas y reuniones iniciales con el cliente para comprender su visión, expectativas y contexto organizacional.
4. Definir el propósito y los objetivos del proyecto: establecer el propósito del proyecto y los objetivos específicos a partir del caso de negocio, asegurando la alineación entre la visión del cliente y la de FARH.
5. Diseñar la propuesta del paquete de servicios: estructurar el paquete de servicios que se ofrecerá al cliente, con base en las necesidades identificadas y la oferta de valor definida.
6. Definir el alcance y los entregables del proyecto: detallar claramente cada entregable del paquete de servicios, vinculándolos con los objetivos del proyecto.
7. Establecer el precio y las condiciones del plan: definir el precio del paquete, las especificaciones del plan y las condiciones adicionales para la prestación del servicio.

8. Incluir los costos de materiales o servicios adicionales: documentar los costos asociados a contenidos o servicios fuera del contrato base.
9. Identificar los hitos del proyecto: definir los principales hitos del proyecto en relación con el cronograma, los entregables y las reuniones periódicas con el cliente.
10. Definir la organización del proyecto y los roles: establecer formalmente el equipo del proyecto, sus roles y responsabilidades.
11. Registrar los supuestos del proyecto: documentar las condiciones que se asumen como verdaderas para la ejecución del proyecto.
12. Registrar las restricciones del proyecto: identificar y documentar las limitaciones que afectan el alcance, el tiempo o los recursos del proyecto.
13. Identificar los riesgos iniciales del proyecto: reconocer los riesgos preliminares que pueden afectar el desarrollo del proyecto y su viabilidad.
14. Incorporar la documentación relacionada: adjuntar o referenciar documentos relevantes para el proyecto, como plantillas, informes o actas anteriores.
15. Formalizar la autorización del proyecto: obtener la aprobación formal del patrocinador y las partes pertinentes mediante la firma y fecha del acta, autorizando el inicio del proyecto.

Conforme se cumple con los pasos anteriores, se llena la siguiente plantilla con la información correspondiente.

Tabla 14

Plantilla del Acta de Constitución del Proyecto para FARH Digital Solutions.

Nombre del Proyecto: Nombre del proyecto elegido por FARH del que trata el Acta de Constitución	Número de Proyecto: Identificador del proyecto de FARH
Fecha: Fecha de creación del Acta de Constitución	Revisión: Número de revisión del Acta de Constitución
1. Propósito del Proyecto	
-Se describe brevemente qué se quiere lograr con el proyecto y la razón de su elaboración.	
2. Descripción del Alcance	
-Se describe el alcance propuesto en pocas palabras y de manera general.	
3. Entregables	
-Se listan los entregables que deben desarrollarse para completar el proyecto	
4. Objetivos	
-Se listan los objetivos del proyecto	
5. Hitos del Proyecto	
-Se enumeran los hitos del proyecto	
6. Supuestos	
-Se mencionan los supuestos contemplados para el proyecto.	
7. Restricciones	
-Se escriben las restricciones identificadas del proyecto.	
8. Riesgos	
-Se detallan brevemente cuáles son los principales riesgos identificados para el proyecto.	

9. Documentación Relacionada		
-Si existe documentación que puede apoyar a la realización del proyecto, como lecciones aprendidas o investigaciones, se listan en esta celda.		
10. Organización del Proyecto		
Se mencionan los miembros de FARH que trabajaran en el proyecto, con nombre y rol		
11. Autorización del Proyecto		
Firma del director ejecutivo	Firma del administrador de la comunidad	Firma del cliente

Nota: Elaboración propia del autor.

4.3.2 Registro y Análisis de Interesados

Como se mencionó en la sección 4.1.1, FARH realiza un análisis de interesados para cada proyecto donde se toman en cuenta los clientes y su público meta. Esta información se obtiene de los estudios previos realizados a las redes sociales de los clientes y de reuniones con los clientes. Sin embargo, no se documenta formalmente en ninguna parte, por lo que la información corre el riesgo de perderse o las expectativas de los interesados no se actualizan y cambian con el tiempo. A partir de la recopilación de datos realizada, se debe realizar una tabla de interesados que mencione a cada involucrado y su nivel de interés, poder e influencia, junto

con una breve justificación del porqué se consideraron los niveles asignados. Esto facilita la priorización de tareas y el manejo de los involucrados en el proyecto.

A partir de la definición de interesados, se escriben las historias de usuario de cada uno de los involucrados sobre los cuales el proyecto vaya a influir de alguna manera.

Para poder realizar un registro y análisis de interesados adecuado a las necesidades y limitantes de FARH Digital Solutions, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar a los interesados del proyecto: listar todas las personas, grupos u organizaciones que influyen o se ven influenciados por el proyecto, incluyendo al cliente, el público meta y otros actores relevantes.
2. Recopilar información de los interesados: obtener datos a partir de los estudios previos de redes sociales, análisis del público objetivo y reuniones iniciales con el cliente.
3. Clasificar a los interesados: agrupar a los interesados según su rol en el proyecto, por ejemplo, cliente directo, equipo interno de FARH o público meta.
4. Definir el nivel de interés de cada interesado: determinar el grado de interés de cada involucrado en los resultados del proyecto, considerando sus expectativas y necesidades. Niveles Alto, Medio o Bajo.
5. Definir el nivel de poder de cada interesado: evaluar la capacidad de cada interesado para afectar en las decisiones, recursos o continuidad del proyecto. Niveles Alto, Medio o Bajo.
6. Definir el nivel de influencia de cada interesado: analizar el grado en que cada interesado puede afectar la percepción, el desempeño o los resultados del proyecto. Niveles Alto, Medio o Bajo.

7. Justificar los niveles asignados: redactar una breve justificación para el nivel de interés, poder e influencia asignada a cada interesado, con base en la información recopilada y percepción de los interesados.
8. Elaborar la tabla de interesados: consolidar la información en una tabla que incluya a cada interesado, sus niveles de interés, poder e influencia y la justificación correspondiente.
9. Redactar las historias de usuario de los interesados: escribir historias de usuario para cada interesado impactado, expresando sus necesidades, expectativas y beneficios esperados del proyecto.
10. Validar las historias de usuario con el cliente: revisar las historias de usuario junto con el cliente para asegurar que reflejan correctamente las expectativas de los interesados.
11. Documentar y mantener actualizado el registro de interesados: almacenar la tabla de interesados y las historias de usuario como documentos vivos, actualizándolos conforme cambien las expectativas o el contexto del proyecto.

Al seguir estos pasos se puede llenar la plantilla de tabla de interesados que se muestra a continuación.

Tabla 15

Plantilla de la Tabla de Interesados para FARH Digital Solutions.

Involucrado	Interés	Poder	Influencia	Justificación
Interesado 1	Alto / Medio / Bajo	Alto / Medio / Bajo	Alta / Media / Baja	Breve justificación para los niveles asignados en cada columna.
...
Interesado N				

Nota: Elaboración propia del autor.

Para redactar las historias de usuario se siguen algunas pautas de Extreme Programming: se debe escribir en una o dos oraciones cortas desde el punto de vista del usuario, describiendo qué necesita y para qué; y la historia debe detallar el uso y comportamiento de la característica solicitada, evitando especificaciones técnicas (Cunningham, 2009). Además, se sigue la línea de pensamiento más conocida para redactar historias de usuario, siguiendo la estructura de frase Como, quiero, para (Rehkopf, 2023). Las historias de usuario de los interesados de los proyectos de FARH se pueden ver de la siguiente manera:

Como vendedor de equipo eléctrico, **quiero** promocionar mis nuevos productos en línea, **para** vender a empresas de todo el país.

Como vendedor de autos, **quiero** un anuncio que muestre los autos deportivos disponibles, **para** atraer clientes con mayor capacidad adquisitiva.

Como administradora de un centro de oficinas, **quiero** comunicar a todos los empleados de las actividades que se realizan en el centro, **para** aumentar la interacción de la comunidad y promover una cultura de colaboración entre oficinas.

4.3.3 Propuesta para el grupo de procesos de planificación

En este apartado se detallan los diferentes procesos que conforman los procesos de planificación de la Guía metodológica para los proyectos de FARH Digital Solutions. Para cada uno se explica brevemente cuál es su función dentro de la guía, cuáles son los pasos que se deben seguir para lograrlos y se proporcionan plantillas para la documentación resultante de estos procesos.

4.3.3.1 Recopilar Requisitos

El proceso Recopilar Requisitos permite identificar, analizar, validar y documentar las necesidades y expectativas de los interesados del proyecto publicitario. Este proceso asegura la trazabilidad de los requisitos y su correcta integración con los procesos de planificación y control del proyecto.

A continuación, se describe cada elemento del proceso y la forma en que se lleva a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Revisar las historias de usuario definidas para los interesados: este elemento se ejecuta mediante la revisión de las historias de usuario previamente definidas para los principales interesados del proyecto, como cliente, público meta y equipo interno. Estas historias se analizan al inicio del proyecto utilizando el formato estándar, con el fin de identificar necesidades explícitas e implícitas. La guía establece que el administrador de la comunidad debe revisar dichas historias y extraer de ellas posibles requisitos del proyecto, los cuales se registran de forma preliminar en una lista de requisitos inicial.
- b. Identificar necesidades, expectativas y restricciones del cliente y del público meta: Este elemento consiste en identificar de manera clara qué necesita el cliente, qué espera del proyecto y qué limitaciones existen para su ejecución. Se considera tanto al cliente como al público objetivo. Se realiza a través de una entrevista estructurada con el cliente y el análisis del perfil del público meta. Durante esta actividad se documentan: Necesidades relacionadas con los entregables del proyecto, prioridad, criterios de aceptación y el interesado asociado. Toda la información recopilada se consigna en un formato de levantamiento de requisitos, el cual sirve como insumo directo para la clasificación y validación posterior.
- c. Clasificar los requisitos funcionales y no funcionales: una vez identificados los requisitos, estos deben clasificarse utilizando una matriz de requisitos. Se registra cada

requisito y se indica si corresponde a: un requisito funcional, relacionado con entregables o actividades específicas; o un requisito no funcional, relacionado con calidad, tiempos, estándares o métricas. Esta clasificación facilita la planificación del proyecto y permite un control más efectivo durante la ejecución.

d. Validar los requisitos con el cliente: la validación de requisitos asegura que el listado documentado refleje fielmente las necesidades y expectativas del cliente antes de avanzar con la planificación del proyecto. El listado de requisitos debe ser presentado al cliente en una reunión de validación o mediante comunicación formal. Durante esta validación: se revisa cada requisito con el cliente, se aclaran dudas y se realizan ajustes necesarios, el cliente confirma su conformidad con los requisitos definidos. La validación se considera completada cuando el cliente aprueba el listado de requisitos, ya sea de forma escrita o mediante confirmación digital, quedando este documento como referencia base del proyecto.

e. Documentar el listado de requisitos del proyecto: Este elemento consiste en registrar de manera formal y estructurada todos los requisitos del proyecto, al asegurar su trazabilidad y control. Los requisitos deben documentarse en la tabla estándar de la guía metodológica que incluye la descripción del requisito, su clasificación, los criterios de aceptación y el entregable asociado.

4.3.3.2 Definir el Alcance

En el proceso Definir el Alcance se establece de manera clara y documentada qué trabajo será incluido y qué trabajo será excluido del proyecto publicitario, a partir de los requisitos previamente recopilados y validados. Este proceso permite delimitar el proyecto, evitar ambigüedades y reducir solicitudes de cambio no controladas durante la ejecución.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso:

- a. Priorizar los requisitos recopilados: consiste en ordenar los requisitos recopilados en función de su importancia para el logro de los objetivos del proyecto, considerando el valor que aportan al cliente y su impacto en los resultados esperados. Los requisitos deben priorizarse durante una revisión interna del listado validado, al tomar en cuenta criterios como valor para el cliente, urgencia, impacto en el proyecto y esfuerzo requerido. El administrador de la comunidad, con el apoyo del director administrativo, asigna un nivel de prioridad en alta, media o baja a cada requisito, lo cual permite orientar decisiones posteriores sobre inclusión o exclusión dentro del alcance del proyecto.
- b. Determinar qué requisitos serán incluidos y excluidos del proyecto: se define de manera explícita cuáles requisitos formarán parte del alcance del proyecto y cuáles quedarán fuera, con el fin de evitar interpretaciones ambiguas y expectativas no alineadas. Esta determinación se realiza analizando los requisitos priorizados y evaluando su viabilidad técnica, temporal y presupuestaria. Los requisitos incluidos se convierten en compromisos del proyecto, mientras que los requisitos excluidos se documentan explícitamente como fuera de alcance y quedan sujetos a un posible proceso formal de cambio si el cliente los solicita posteriormente.
- c. Redactar el alcance del proyecto de forma clara y comprensible: se elabora una descripción formal del alcance del proyecto que sea clara, específica y comprensible tanto para el cliente como para el equipo de trabajo. Debe redactarse utilizando un lenguaje claro y no técnico, indicando de forma explícita: servicios incluidos, entregables del proyecto, actividades excluidas, supuestos y restricciones relevantes. Esta redacción se realiza en un formato estándar de declaración de alcance, el cual se utiliza como documento de referencia durante todo el proyecto.

d. Integrar el alcance definido en el contrato del proyecto: el alcance aprobado se incorpora como parte del contrato del proyecto o como un anexo contractual. Este documento contractual incluye la descripción del alcance y los entregables acordados, y establece una referencia formal para la gestión de cambios y la resolución de posibles conflictos. La integración del alcance en el contrato garantiza respaldo legal y claridad en los compromisos asumidos por ambas partes.

e. Validar el alcance con el cliente: el alcance debe ser revisado con el cliente mediante una reunión o comunicación formal. Durante esta validación se revisa el documento de alcance integrado en el contrato y se aclaran posibles dudas. La aprobación del alcance se registra mediante la firma del contrato o la aceptación formal del documento y establece la línea base del alcance para el proyecto.

La recopilación de requisitos se debe documentar acorde a la siguiente plantilla:

Tabla 16

Plantilla del Listado de requisitos para FARH Digital Solutions.

ID	Nombre del requisito	Descripción	Tipo de requisito	Prioridad	Interesado asociado	Criterio de aceptación	Entregable asociado	Estado
RQ1	Nombre asignado al requisito	Descripción clara del requisito	Funcional / No Funcional	Alta/Media/Baja	Interesado que se asocia al requisito	Criterio elegido para dar por cumplido el requisito	Entregable del proyecto asociado al requisito	Propuesto / Aprobado / En desarrollo / Validado
...
RQN								

Nota: Elaboración propia del autor.

4.3.3.3 Definir las Actividades

En el proceso Definir las Actividades se identifican y documentan las tareas necesarias para completar los entregables definidos en el alcance del proyecto. Este proceso permite transformar el alcance contractual en trabajo operativo concreto y facilita la planificación, la asignación de responsabilidades y el seguimiento del proyecto.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica:

- a. Descomponer los entregables en tareas gestionables: una vez aprobado el alcance, el administrador de la comunidad debe revisar los entregables definidos y descomponerlos en tareas concretas, al integrar el flujo real de trabajo del equipo. Cada tarea debe representar una unidad de trabajo clara, ejecutable por una persona o rol específico, y con una duración estimada corta, lo que facilita el control y la visibilidad del avance del proyecto.
- b. Redactar el product backlog del proyecto: el product backlog se elabora consolidando todas las tareas resultantes de la descomposición de los entregables. Cada elemento del backlog se registra con un identificador único y se ordena según su prioridad. Se toman como referencia el alcance aprobado, los objetivos del proyecto y las dependencias entre tareas. Este backlog se considera un instrumento vivo que puede actualizarse conforme se gestionen cambios aprobados.
- c. Asignar una descripción clara a cada tarea: cada tarea del product backlog debe documentarse con una descripción clara que incluya: nombre de la tarea, descripción breve de la tarea, entregable o resultado esperado y criterios básicos de finalización. Esta información permite reducir ambigüedades y facilitar la ejecución autónoma de las

tareas por parte del equipo.

d. Cargar las tareas en el tablero Kanban: las tareas del product backlog se cargan en un tablero Kanban digital o físico, utilizando columnas estándar como “Pendiente”, “En proceso” y “Finalizado”. Cada tarea se registra como una tarjeta individual que incluye su descripción, responsable y estado. El tablero Kanban se convierte en la principal herramienta visual de control operativo del proyecto.

e. Validar la lista de actividades con el equipo de trabajo: la lista de actividades y el tablero Kanban deben revisarse en una reunión interna con el equipo de FARH Digital Solutions. Durante esta validación se verifica que las tareas estén correctamente definidas, se identifican dependencias o ajustes necesarios y se confirma que la carga de trabajo sea realista. Una vez validadas, las actividades se consideran aprobadas para iniciar la planificación detallada del cronograma y la ejecución del proyecto.

4.3.3.4 Secuenciar las Actividades

El proceso Secuenciar las Actividades establece el orden lógico en el que deben ejecutarse las tareas definidas en el product backlog del proyecto, al tomar en cuenta dependencias, prioridades y oportunidades de ejecución paralela.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

a. Analizar el orden lógico de ejecución de las tareas del product backlog: el administrador de la comunidad debe revisar el product backlog y analizar cada tarea para determinar si depende de la finalización de otra. Este análisis identifica tareas predecesoras y sucesoras, asegurando que el flujo de trabajo refleje la secuencia real

necesaria para producir los entregables del proyecto.

b. Priorizar las actividades según valor, dependencias y urgencia: las actividades se priorizan según los requisitos asociados. El administrador de la comunidad asigna un nivel de prioridad a cada tarea dentro del product backlog, lo que orienta su ejecución y facilita la toma de decisiones ante cambios o ajustes en el proyecto.

c. Identificar tareas que pueden ejecutarse en paralelo: una vez identificadas las dependencias, se analizan las tareas que pueden desarrollarse de forma paralela sin afectar la calidad ni la coherencia de los entregables. Estas tareas se marcan como ejecutables en paralelo y se asignan considerando la disponibilidad del equipo y los recursos existentes.

d. Ajustar la secuencia en el tablero Kanban: la secuencia de las actividades se ajusta y se reorganizan las tarjetas del tablero Kanban según su prioridad y dependencias. Las tareas se colocan en el orden de ejecución previsto dentro de la columna "Pendiente", lo que permite visualizar claramente qué actividades deben iniciarse primero y cuáles dependen de otras.

e. Confirmar la secuencia con el equipo: la secuencia de actividades debe revisarse en una reunión interna con el equipo de FARH Digital Solutions. Durante esta revisión se verifica la coherencia del orden definido, se identifican posibles ajustes operativos y se confirma la viabilidad de la ejecución paralela. Una vez confirmada, la secuencia se adopta como referencia para la planificación del cronograma y la ejecución del proyecto.

4.3.3.5 Estimar la Duración de las Actividades

El proceso Estimar la Duración de las Actividades busca determinar el tiempo requerido para completar cada una de las tareas definidas y secuenciadas del proyecto publicitario. Este

proceso permite construir un cronograma realista, acorde con la capacidad operativa del equipo y las características del proyecto.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica:

- a. Analizar la complejidad de cada actividad: el administrador de la comunidad debe analizar cada tarea del product backlog y clasificarla según su complejidad en baja, media o alta. Se considera el esfuerzo creativo, técnico y operativo requerido, así como posibles dependencias o riesgos asociados a la actividad.
- b. Revisar datos históricos de proyectos similares: se establece la revisión de registros de proyectos anteriores con características similares, tales como tipo de servicio, volumen de entregables y plataformas utilizadas. La información histórica se utiliza como punto de comparación para ajustar las estimaciones de duración y evitar subestimaciones o sobreestimaciones.
- c. Estimar la duración de cada tarea: con base en la complejidad analizada y los datos históricos revisados, el administrador de la comunidad debe asignar una duración estimada a cada tarea. Las estimaciones consideran la disponibilidad del equipo, la carga de trabajo existente y el enfoque iterativo propio de los proyectos publicitarios.
- d. Validar las estimaciones con el equipo del proyecto: las duraciones estimadas deben ser revisadas en conjunto con el equipo de FARH Digital Solutions. Durante esta validación se contrastan las estimaciones con la experiencia del equipo, se ajustan duraciones que resulten poco realistas y se confirma la viabilidad del cronograma preliminar. Esta validación contribuye a mejorar la precisión de las estimaciones y el compromiso del equipo con el plan del proyecto.
- e. Documentar las duraciones estimadas: las duraciones estimadas deben documentarse en el cronograma del proyecto y reflejarse en el tablero Kanban cuando

corresponda. Esta información se almacena como parte del expediente del proyecto y sirve como referencia para el seguimiento del avance y la identificación de desviaciones durante la ejecución.

4.3.3.6 Desarrollar el Cronograma

El proceso Desarrollar el Cronograma consiste en establecer un calendario realista y estructurado para la ejecución de las actividades del proyecto publicitario, que integre la secuencia y duración previamente definidas. Este proceso permite coordinar el trabajo del equipo, gestionar compromisos con el cliente y facilitar el seguimiento del avance del proyecto.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Organizar las actividades en incrementos de trabajo: las actividades del product backlog deben organizarse en incrementos de trabajo, tales como semanas o periodos mensuales, de acuerdo con la naturaleza del servicio publicitario. Cada incremento incluye un conjunto de tareas que generan valor tangible para el cliente y facilitan la planificación, el seguimiento y la entrega continua de resultados.
- b. Definir fechas de entrega fijas para cada tarea: las fechas de entrega se definen a partir de la duración estimada de las actividades y su secuencia lógica. El administrador de la comunidad asigna fechas específicas a cada tarea dentro del cronograma junto con los incrementos de trabajo definidos y los hitos relevantes del proyecto.
- c. Ajustar el cronograma según prioridades y capacidad del equipo: el cronograma preliminar debe revisarse internamente para asegurar que las fechas definidas sean compatibles con la capacidad real del equipo de FARH Digital Solutions. Durante este ajuste se reordenan tareas, se redistribuyen cargas de trabajo y se modifican fechas

cuando sea necesario, manteniendo el cumplimiento de los compromisos más críticos del proyecto.

d. Validar el cronograma con el cliente: el cronograma debe ser validado mediante una reunión o comunicación formal con el cliente. Durante esta validación se revisan fechas de entrega de los entregables, incrementos de trabajo y los hitos relevantes del proyecto. Una vez aprobado por el cliente, el cronograma se considera la referencia base para el seguimiento del proyecto y la gestión de cambios relacionados con el tiempo.

El listado de actividades se debe documentar acorde a la siguiente plantilla:

Tabla 17

Plantilla del Listado actividades para FARH Digital Solutions.

ID	Nombre de la actividad	Descripción	Entregable asociado	Requisito asociado	Responsable	Recursos requeridos	Duración estimada	Dependencias	Estado
AC1	Nombre de la actividad identificada	Descripción clara de la actividad identificada	Entregable resultante de la actividad	Requisito asociado a la actividad	Responsable a cargo de completar la actividad	Recursos asignados a la actividad	Tiempo esperado de finalización	Actividades predecesoras / sucesoras / en paralelo	Planificada / En ejecución / Completada
...		
ACN									

Nota: Elaboración propia del autor.

4.3.3.7 Estimar los Costos

En el proceso Estimar los Costos se determinan los recursos financieros necesarios para ejecutar las actividades del proyecto publicitario, para asegurar que las estimaciones sean realistas y coherentes con el alcance y el cronograma definidos. Este proceso permite establecer una base para la planificación financiera y la gestión de costos del proyecto.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Identificar los costos asociados a cada actividad: el administrador de la comunidad debe revisar la lista de actividades y asociar a cada una los costos esperados, tomando como referencia el tipo de trabajo requerido. Esta identificación se realiza actividad por actividad, para que ningún costo relevante quede sin considerar.
- b. Considerar costos de recursos humanos, herramientas y servicios: se clasifican los costos identificados en: recursos humanos, por el tiempo invertido por el equipo; herramientas, tales como plataformas digitales o software especializado; y servicios, como producción audiovisual o servicios subcontractados. Esta clasificación permite una estimación más precisa y transparente de los costos del proyecto.
- c. Estimar costos directos e indirectos: consiste en diferenciar entre los costos directamente atribuibles al proyecto y aquellos costos generales que lo impactan de manera indirecta. Los costos identificados deben clasificarse como: costos directos, vinculados directamente con la ejecución de actividades específicas; y costos indirectos, relacionados con gastos generales necesarios para la operación. Esta distinción facilita el análisis financiero y la toma de decisiones durante el proyecto.
- d. Revisar las estimaciones con el equipo: las estimaciones de costos deben revisarse en conjunto con el equipo de FARH Digital Solutions. Durante esta revisión: se valida la coherencia de las estimaciones, se ajustan costos subestimados o sobreestimados y se asegura la alineación con el alcance y el cronograma. Esta revisión fortalece la precisión de las estimaciones y el compromiso del equipo con el presupuesto definido.
- e. Documentar las estimaciones de costos: las estimaciones de costos deben documentarse en la tabla de presupuesto del proyecto. Este elemento se almacena

como parte del expediente del proyecto y se utiliza como referencia para el control de costos y la evaluación de desviaciones durante la ejecución.

4.3.3.8 Determinar el Presupuesto

El proceso Determinar el Presupuesto pretende consolidar las estimaciones de costos del proyecto publicitario y definir el monto total autorizado para su ejecución.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

a. Consolidar los costos estimados del proyecto: el administrador de la comunidad debe consolidar los costos directos e indirectos previamente estimados en la tabla del presupuesto del proyecto. Esta consolidación permite verificar que todos los costos asociados al proyecto hayan sido considerados y facilita el análisis financiero global.

b. Definir el presupuesto total del proyecto: el presupuesto total se define sumando los costos estimados de todas las actividades y recursos del proyecto. Este monto representa el límite financiero base para la ejecución del proyecto y sirve como referencia para el control de costos y la gestión financiera.

c. Establecer reservas para contingencias: se debe definir una reserva para contingencias como un porcentaje del presupuesto total del proyecto.

Este porcentaje se determina respecto a la complejidad del proyecto, la incertidumbre asociada a los requisitos y la experiencia previa de FARH Digital Solutions en proyectos similares. La reserva se utiliza únicamente en caso de eventos no previstos y bajo autorización correspondiente.

d. Validar el presupuesto con del director ejecutivo: el presupuesto consolidado se presenta al director ejecutivo para su revisión. Durante esta validación se analiza la

viabilidad financiera del proyecto, se verifica la coherencia con la estrategia de la empresa y se aprueban o ajustan los montos propuestos. La aprobación del director ejecutivo autoriza formalmente la asignación de recursos financieros al proyecto.

e. Documentar el presupuesto aprobado: el presupuesto aprobado debe documentarse en la tabla de presupuesto del proyecto, la cual se almacena en el expediente del proyecto. Esta tabla se utiliza como referencia para el control de costos, el seguimiento financiero y la evaluación de desviaciones durante la ejecución del proyecto.

4.3.3.9 Estimar los Recursos de las Actividades

El proceso Estimar los Recursos de las Actividades identifica y define los recursos necesarios para ejecutar las actividades del proyecto, para que estos sean adecuados, suficientes y estén disponibles en el momento requerido. Este proceso ayuda a planificar el uso eficiente de los recursos humanos, tecnológicos y de apoyo.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

a. Identificar los recursos necesarios para cada actividad: el administrador de la comunidad debe revisar la lista de actividades definidas y determinar los recursos necesarios para cada una, tales como personal, herramientas tecnológicas y materiales de apoyo. Esta identificación se realiza actividad por actividad, busca que cada tarea cuente con los recursos mínimos necesarios para su ejecución.

b. Determinar roles y responsabilidades: los roles y responsabilidades se determinan asignando a cada actividad un rol responsable principal y, cuando corresponda, roles de apoyo. Esta asignación se basa en la estructura organizacional de FARH Digital Solutions y en las competencias del equipo, para lograr una ejecución eficiente de las

actividades.

c. Estimar la cantidad y tipo de recursos requeridos: una vez identificados los recursos, se debe estimar su cantidad y tipo, por ejemplo: número de personas involucradas, tiempo de dedicación requerido y herramientas o plataformas necesarias. Estas estimaciones permiten planificar adecuadamente la carga de trabajo y evitar sobreasignaciones.

d. Validar la disponibilidad de los recursos: la disponibilidad de los recursos se valida mediante una revisión interna con el equipo y la dirección de la empresa.

Durante esta validación se confirma que los recursos humanos, tecnológicos y de apoyo puedan asignarse al proyecto sin afectar otros compromisos operativos.

e. Documentar la estimación de recursos: la estimación de recursos debe documentarse en un formato estándar en la tabla del presupuesto del proyecto, donde se indiquen los recursos asignados a cada actividad y sus características. Esta tabla se almacena en el expediente del proyecto y se utiliza como referencia para la planificación, ejecución y control del uso de recursos.

El presupuesto se debe documentar acorde a la siguiente plantilla:

Tabla 18

Plantilla del presupuesto del proyecto para FARH Digital Solutions.

ID	Componente o Elemento del presupuesto	Descripción	Tipo de costo	Recurso asociado	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
C01	Costo o ingreso identificado	Descripción clara del componente del presupuesto	Directo / Indirecto	Diseñador / Administrador de la comunidad / Herramienta / Publicidad	Hora / Unidad / Mes	Número de unidades del componente del presupuesto	Costo de cada unidad del componente del presupuesto	Costo unitario multiplicado por la cantidad

				paga / Cámara				
...	
CN								
							Reserva de contingencia:	
							Sumatoria Total:	

Nota: Elaboración propia del autor.

4.3.3.10 Identificar los Riesgos

El proceso Identificar los Riesgos pretende reconocer de forma temprana los eventos o condiciones que podrían afectar negativamente la ejecución del proyecto publicitario. Este proceso permite anticipar amenazas, mejorar la toma de decisiones y sentar las bases para una gestión proactiva de los riesgos del proyecto.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Identificar riesgos técnicos, operativos y externos: la identificación de riesgos se realiza mediante una revisión estructurada del proyecto, donde se consideran: riesgos técnicos, relacionados con herramientas digitales, plataformas, tecnologías y calidad de los entregables; riesgos operativos, asociados a la disponibilidad del equipo, cargas de trabajo, coordinación interna y procesos; y riesgos externos, vinculados al cliente, cambios en el mercado, tendencias digitales o factores fuera del control directo del equipo. Esta identificación se apoya en la experiencia previa de FARH Digital Solutions y en lecciones aprendidas de proyectos similares.
- b. Registrar los riesgos identificados: los riesgos identificados se registran en la tabla de registro de riesgos, que incluye aspectos como: identificador del riesgo, descripción del riesgo y categoría del riesgo. Este registro permite centralizar la información y facilita su

análisis posterior.

c. Describir causas y posibles impactos: para cada riesgo registrado, se deben describir las causas que explican por qué el riesgo podría materializarse y los impactos que detallan las posibles consecuencias sobre el alcance, el cronograma, los costos o la calidad del proyecto. Esta descripción contribuye a una mejor comprensión del riesgo y a su correcta priorización.

d. Priorizar los riesgos preliminares: los riesgos preliminares se priorizan mediante una evaluación cualitativa, que incluye la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto potencial en el proyecto. Con base en esta evaluación, los riesgos se clasifican en niveles crítico, alto, medio o bajo, permitiendo enfocar los esfuerzos de gestión en aquellos que representan una mayor amenaza para el proyecto.

4.3.3.11 Planificar la Respuesta a los Riesgos

En el proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos se definen acciones específicas para tratar los riesgos identificados en el proyecto publicitario, que logra reducir su probabilidad de ocurrencia o su impacto, y asegurando una reacción oportuna ante posibles eventos adversos.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

a. Definir estrategias de respuesta para cada riesgo: para cada riesgo priorizado, se debe definir una estrategia de respuesta, tales como: Evitar, modifica el enfoque del trabajo para eliminar el riesgo, Mitigar, reduce la probabilidad o el impacto del riesgo, Aceptar, asume el riesgo y preparándose para su eventual ocurrencia o Transferir, delega el riesgo a un tercero cuando sea posible. La selección de la estrategia se basa

en la evaluación de impacto, probabilidad y viabilidad de respuesta.

b. Establecer acciones de mitigación y contingencia: para cada riesgo se establecen: acciones de mitigación, que se ejecutan de forma preventiva para disminuir la probabilidad o el impacto y acciones de contingencia, que se activan si el riesgo ocurre. Estas acciones se definen de manera clara y operativa, permiten su ejecución inmediata cuando sea necesario.

c. Asignar responsables para cada respuesta: cada acción de respuesta debe contar con un responsable designado, generalmente un miembro del equipo de FARH Digital Solutions. El responsable es el encargado de implementar las acciones definidas, monitorear el riesgo y reportar su estado durante la ejecución del proyecto.

d. Integrar la afectación de las respuestas en el cronograma y presupuesto: las acciones de respuesta a los riesgos se analizan para determinar su impacto potencial en el cronograma, donde se incorporan actividades adicionales o ajustes de fechas o el presupuesto, con costos asociados a las acciones de mitigación o contingencia. Estos ajustes aseguran que el proyecto cuente con márgenes realistas para enfrentar los riesgos identificados.

e. Documentar el plan de respuesta a los riesgos: el plan de respuesta a los riesgos debe documentarse en la tabla de riesgos del proyecto, la cual incluye aspecto como riesgos identificados, estrategias de respuesta, acciones de mitigación y contingencia, responsables asignados e impacto en cronograma y presupuesto. Este documento se almacena en el expediente del proyecto y se utiliza como referencia durante la ejecución y el control de riesgos.

El listado de riesgos se debe documentar acorde a la siguiente plantilla:

Tabla 19

Plantilla del listado de riesgos del proyecto para FARH Digital Solutions.

ID	Descripción del riesgo	Causa	Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Estrategia de respuesta	Plan de respuesta	Responsable
R01	Descripción detallada del riesgo identificado	Causa identificada del riesgo	Técnico / Operativo / Financiero / Legal / Reputacional	Alta / Media / Baja	Alto / Medio / Bajo	Crítico / Alto / Medio / Bajo	Evitar / Mitigar / Transferir / Aceptar	Planes de respuesta al riesgo	Responsable encargado de monitorear el riesgo e implementar la respuesta al riesgo
...		
RN									

Nota: Elaboración propia del autor.

4.3.3.12 Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

El proceso Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto define cómo se obtendrán los bienes y servicios externos necesarios para la correcta ejecución del proyecto publicitario. Este proceso permite asegurar que las adquisiciones se realicen de forma planificada, transparente y alineada con el alcance, el cronograma y el presupuesto del proyecto.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

a. Identificar bienes o servicios externos necesarios: el administrador de la comunidad debe revisar el alcance, las actividades y los recursos estimados del proyecto para identificar necesidades externas, tales como: producción audiovisual especializada, servicios de fotografía o video, herramientas digitales de terceros y servicios de pauta publicitaria o licencias. Esta identificación se realiza de forma detallada para asegurar

que todas las adquisiciones necesarias sean consideradas desde la planificación.

b. Definir qué se adquirirá y cuándo: para cada bien o servicio identificado se define: la descripción específica del bien o servicio y el momento del proyecto en que se requiere su adquisición, alineado con el cronograma. Esta definición evita retrasos y garantiza la disponibilidad oportuna de los recursos externos.

c. Establecer criterios de selección de proveedores: los criterios de selección deben incluir, como mínimo: experiencia y capacidad técnica, calidad del servicio ofrecido, cumplimiento de plazos, costo y condiciones económicas, reputación y referencias. Estos criterios se documentan previamente para asegurar un proceso de selección objetivo y transparente.

d. Definir el tipo de contrato a utilizar: el tipo de contrato se define según la naturaleza del bien o servicio a adquirir, pudiendo utilizarse, entre otros: contratos de precio fijo, contratos por tiempo y materiales, contratos por entregables específicos. La elección del contrato busca reducir riesgos, controlar costos y establecer claramente las responsabilidades de las partes.

e. Documentar el plan de adquisiciones: el plan de adquisiciones debe documentarse en la tabla de adquisiciones del proyecto que incluye elementos como: bienes y servicios a adquirir, fechas estimadas de adquisición, criterios de selección de proveedores y tipos de contrato definidos. Este documento se almacena en el expediente del proyecto y se utiliza como referencia durante la ejecución y el control de las adquisiciones. Las adquisiciones se deben documentar acorde a la siguiente plantilla:

Tabla 20

Plantilla del listado de adquisiciones del proyecto para FARH Digital Solutions.

ID	Bien o servicio	Justificación	Tipo de adquisición	Proveedor	Tipo de contrato	Fecha estimada	Costo estimado	Responsable
AD01	Bien o servicio adquirido	Razón para adquirir el bien o servicio	Servicio / Producto / Suscripción	Proveedor del bien o servicio adquirido	Precio fijo / Tiempo y materiales / Suscripción	Fecha estimada de obtención de la adquisición	Costo estimado de la adquisición	Responsable de monitorear y conseguir las adquisiciones
...	
ADN								

Nota: Elaboración propia del autor.

4.3.3.13 Planificar el Involucramiento de los Interesados

El proceso Planificar el Involucramiento de los Interesados implica definir las estrategias y acciones necesarias para interactuar de forma efectiva con las personas u organizaciones que influyen o son impactadas por el proyecto publicitario. Este proceso permite gestionar expectativas, fortalecer la comunicación y asegurar el apoyo de los interesados clave durante el ciclo de vida del proyecto.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Revisar la tabla de interesados: el administrador de la comunidad debe revisar la tabla de interesados. Esta revisión permite actualizar la información y asegurar que los interesados relevantes estén correctamente identificados antes de definir las estrategias de involucramiento.
- b. Definir estrategias de involucramiento para cada interesado según el nivel de interés, poder e influencia de cada interesado: las estrategias de involucramiento se definen utilizando una clasificación de interesados, por ejemplo: Gestionar de cerca, para

interesados con alto poder y alto interés; Mantener satisfechos, para interesados con alto poder y bajo interés; Mantener informados, para interesados con bajo poder y alto interés; Monitorear, para interesados con bajo poder y bajo interés. Para cada interesado se define el tipo de interacción, la frecuencia de comunicación y el nivel de participación en la toma de decisiones.

c. Establecer acciones para gestionar expectativas: se deben definir acciones específicas para gestionar expectativas, tales como: reuniones periódicas de seguimiento, entrega de informes de avance, aprobaciones formales de entregables y comunicación anticipada de cambios o riesgos. Estas acciones ayudan a reducir conflictos, mejorar la transparencia y fortalecer la relación con los interesados.

d. Documentar el plan de involucramiento de los interesados: el plan de involucramiento de los interesados debe documentarse en la tabla de involucramiento de interesados que incluye componentes como: lista de interesados, estrategias de involucramiento definidas, frecuencia y medios de comunicación. Este documento se almacena en el expediente del proyecto y se utiliza como referencia durante la ejecución y el monitoreo del involucramiento de los interesados.

El involucramiento de los interesados se debe documentar acorde a la siguiente

plantilla:

Tabla 21

Plantilla del involucramiento de los interesados del proyecto para FARH Digital Solutions.

Interesado	Nivel de poder	Nivel de interés	Estrategia de involucramiento	Frecuencia de comunicación	Medio de comunicación	Responsable
Interesado 1	Alto / Medio / Bajo	Alto / Medio / Bajo	Gestionar de cerca / Mantener	Diaria / Semanal / Mensual	Reunión / WhatsApp	Encargada de monitorear y realizar las

			satisfecho / Mantener informado / Monitorear		/ Correo / Reporte	comunicaciones con el interesado
...
Interesado N						

Nota: Elaboración propia del autor.

4.4 Procedimientos, técnicas y herramientas a utilizar como parte del grupo de procesos de ejecución.

En este apartado se detallan los diferentes procesos que conforman los procesos de ejecución de la Guía metodológica para los proyectos de FARH Digital Solutions. Al igual que para los procesos de planificación, para cada uno se menciona su función dentro de la guía, los pasos que los conforman y las plantillas para la documentación resultante de estos procesos.

4.4.1 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

El proceso Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto se encarga de ejecutar las actividades planificadas, coordinar al equipo de trabajo y asegurar que los entregables del proyecto publicitario se desarrollen conforme al alcance, cronograma y calidad definidos. Este proceso permite transformar la planificación en resultados concretos y medibles.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

a. Revisar el tablero Kanban para identificar las tareas en ejecución: el administrador de la comunidad debe revisar diariamente el tablero Kanban del proyecto e identificar las tareas ubicadas en las columnas de “Por hacer”, “En proceso” y “Finalizado”. Esta revisión habilita la priorización de acciones, detectar bloqueos y asegurar la continuidad

del trabajo.

b. Gestionar la creación de artes y contenido digital conforme al product backlog: la creación de artes y contenido digital se gestiona al asignar tareas específicas del product backlog al equipo creativo. Cada tarea incluye una descripción clara del contenido a producir, lineamientos de marca y criterios de aceptación para asegurar coherencia con los objetivos del proyecto y las expectativas del cliente.

c. Coordinar visitas al cliente cuando el proyecto lo requiera: las visitas al cliente se coordinan cuando son necesarias para levantamiento de información, validación de entregables o producción de contenido. Estas visitas se planifican previamente, se registran como actividades del proyecto y se documentan mediante actas o reportes de visita.

d. Supervisar la producción de material fotográfico o audiovisual: la supervisión se realiza mediante la revisión de guiones, tomas, material preliminar y versiones finales del contenido. El administrador de la comunidad verifica que el material producido cumpla con los lineamientos del cliente, los objetivos de comunicación y los criterios de calidad establecidos.

e. Utilizar el listado de software y herramientas (SW) definidas para el proyecto: el equipo debe utilizar exclusivamente el listado de software y herramientas autorizadas para el proyecto, tales como: plataformas de diseño gráfico, herramientas de gestión de proyectos, plataformas de publicación y análisis de redes sociales. El uso estandarizado de herramientas garantiza eficiencia, trazabilidad y coherencia en el trabajo del equipo.

f. Actualizar el estado de las tareas en el tablero Kanban conforme avance el trabajo: cada miembro del equipo debe actualizar el estado de sus tareas en el tablero Kanban conforme estas avancen o se completen. Esta actualización da un seguimiento en

tiempo real del proyecto, facilita la toma de decisiones y mejora la comunicación interna del equipo.

4.4.2 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

El proceso Gestionar el Conocimiento del Proyecto pretende asegurar que la experiencia adquirida durante la ejecución del proyecto publicitario sea identificada, documentada y compartida, de forma que contribuya a la mejora continua de los procesos y prácticas de FARH Digital Solutions. Este proceso transforma la experiencia operativa en conocimiento organizacional reutilizable.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Realizar retrospectivas al cierre de cada mes o último incremento: el administrador de la comunidad debe convocar una retrospectiva mensual o al cierre del último incremento. Durante esta sesión, el equipo analiza qué actividades funcionaron correctamente, cuáles presentaron dificultades y qué aspectos pueden mejorarse en futuros periodos de trabajo.
- b. Identificar lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto: las lecciones aprendidas se identifican a partir de: resultados obtenidos en las actividades ejecutadas, problemas enfrentados y cómo fueron resueltos, decisiones tomadas y sus efectos en el proyecto. Estas lecciones se recogen de manera participativa durante las retrospectivas y a lo largo del proyecto.
- c. Documentar las lecciones aprendidas para uso en proyectos futuros: las lecciones aprendidas deben documentarse en la tabla de lecciones aprendidas que incluye: área del proyecto relacionada, descripción de la situación, qué funcionó bien y qué no

funcionó bien. Esta tabla se almacena en el repositorio de conocimiento de FARH Digital Solutions.

d. Identificar oportunidades de mejora en procesos y prácticas de trabajo: el equipo analiza las lecciones aprendidas para identificar oportunidades de mejora en áreas como: gestión del tiempo y prioridades, coordinación del equipo, uso de herramientas digitales y comunicación con el cliente. Estas oportunidades se registran como insumos para la mejora continua de la metodología, por medio de acciones de mejora.

e. Compartir el conocimiento generado con el equipo de FARH: el conocimiento generado se comparte mediante: reuniones internas de retroalimentación, documentos compartidos en repositorios digitales y la actualización de la guía metodológica cuando aplique. Este intercambio fortalece la capacidad organizacional y promueve la estandarización de buenas prácticas.

El conocimiento generado del proyecto se debe documentar acorde a la siguiente plantilla:

Tabla 22

Plantilla del listado de lecciones aprendidas del proyecto para FARH Digital Solutions.

ID	Fecha	Área del proyecto	Situación observada	Qué funcionó bien	Qué no funcionó bien	Acción de mejora	Responsable	Estado
L01	Fecha en que se documentó la lección	Planificación / Diseño / Ejecución / Comunicación / Cliente / Control	Descripción detallada de la situación observada para la lección	Listado de qué acciones funcionaron para gestionar la situación	Listado de qué acciones no funcionaron para gestionar la situación	Acción propuesta para mejorar la gestión de las situaciones similares a la observada	Responsable de implementar la acción de mejora	Pendiente / Implementada
...	
LN								

Nota: Elaboración propia del autor.

4.4.3 Gestionar la Calidad

El proceso Gestionar la Calidad tiene procura asegurar que los entregables del proyecto publicitario cumplan con los estándares internos de FARH Digital Solutions y con los criterios de aceptación acordados con el cliente. Este proceso permite verificar la conformidad de los resultados, detectar desviaciones y promover la mejora continua durante la ejecución del proyecto.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Revisar los entregables conforme a los estándares de calidad de FARH: el administrador de la comunidad debe revisar cada entregable con listas de verificación internas, que consideran aspectos como: coherencia con la identidad de marca, calidad visual y técnica, cumplimiento de los objetivos de comunicación. Esta revisión garantiza un nivel mínimo de calidad antes de presentar los entregables al cliente.
- b. Validar los materiales con los criterios acordados con el cliente: los criterios acordados con el cliente se utilizan como referencia para validar los materiales, considerando aspectos como: formato y contenido solicitado., lineamientos específicos de la marca del cliente y fechas de entrega comprometidas. La validación se realiza antes de la entrega final o publicación del material.
- c. Realizar el sprint review para evaluar los entregables del incremento: al cierre de cada incremento se debe realizar un sprint review, durante el cual se presentan los entregables desarrollados, se recoge retroalimentación del cliente o del equipo y se identifican ajustes o mejoras necesarias. Esta revisión facilita la validación temprana de

los resultados y reduce retrabajos.

d. Actualizar las tareas del proyecto según los resultados de la revisión: los ajustes derivados del sprint review o de la validación de calidad se reflejan en el tablero Kanban, mediante cierre de tareas aprobadas, reapertura o creación de tareas para correcciones y priorización de ajustes requeridos. Esta actualización asegura la trazabilidad de las acciones correctivas.

e. Ejecutar la retrospectiva al cierre del mes o del último incremento: al cierre del mes o del último incremento, se debe ejecutar una retrospectiva enfocada en la calidad, donde el equipo analiza qué prácticas de calidad funcionaron correctamente, qué aspectos deben mejorarse y qué acciones se implementarán en los siguientes periodos. Los resultados de esta retrospectiva alimentan el proceso de mejora continua.

La gestión de calidad del proyecto se debe documentar acorde a la siguiente plantilla:

Tabla 23

Plantilla del registro de calidad del proyecto para FARH Digital Solutions.

ID	Proceso / Entregable	Criterio de calidad	Indicador de la calidad	Método de control	Frecuencia de control	Responsable	Resultado	Acción correctiva	Estado
C01	Proceso o entregable a evaluar	Planificación / Diseño / Ejecución / Comunicación / Cliente / Control	KPI / Métrica / Check list	Revisión / Auditoría / Prueba	Semanal / Mensual / Por entregable	Responsable de realizar la revisión	Conforme / No conforme	Pendiente / Implementada	Abierto / Cerrado
...		
CN									

Nota: Elaboración propia del autor.

4.4.4 Adquirir Recursos

El proceso Adquirir Recursos intenta asegurar la disponibilidad oportuna de los recursos humanos, tecnológicos y de apoyo necesarios para ejecutar las actividades del proyecto publicitario. Este proceso permite garantizar que el proyecto cuente con los medios requeridos para cumplir con el alcance, el cronograma y la calidad definidos.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Identificar los recursos necesarios para la ejecución de las actividades: el administrador de la comunidad debe revisar el cronograma, el product backlog y la estimación de recursos para identificar los recursos humanos, tecnológicos y materiales necesarios en cada etapa del proyecto.
- b. Verificar la disponibilidad de recursos internos: la disponibilidad de recursos internos se verifica al consultar la carga de trabajo del equipo, la asignación de roles y el acceso a herramientas tecnológicas internas. Esta verificación permite optimizar el uso de recursos propios y reducir la necesidad de adquisiciones externas.
- c. Solicitar o contratar recursos externos cuando sea necesario: cuando se requiere apoyo externo, se deben seguir los lineamientos del plan de adquisiciones del proyecto. Esto incluye la solicitud, selección y contratación de proveedores externos para servicios como producción audiovisual, pauta publicitaria o herramientas especializadas.
- d. Asignar los recursos adquiridos a las actividades correspondientes: una vez adquiridos, los recursos se asignan a las actividades correspondientes en el cronograma y el tablero Kanban, donde se define claramente su rol, periodo de uso y responsabilidades asociadas.
- e. Confirmar la incorporación efectiva de los recursos al proyecto: el administrador de la comunidad debe confirmar la incorporación efectiva de los recursos mediante la

verificación de acceso a herramientas, el inicio de actividades asignadas y la coordinación con proveedores externos. Esta confirmación vela por que los recursos estén listos para su uso y que no existan retrasos en la ejecución del proyecto.

4.4.5 Gestionar las Comunicaciones

El proceso Gestionar las Comunicaciones comprueba que la información del proyecto publicitario se transmita de forma oportuna, clara y coherente entre FARH Digital Solutions y el cliente, así como dentro del equipo de trabajo. Este proceso posibilita mantener alineadas las expectativas, facilitar la toma de decisiones y fortalecer la relación con el cliente durante la ejecución del proyecto.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Mantener comunicación constante con el cliente a través de WhatsApp, dentro del horario de atención: la comunicación operativa diaria con el cliente se realiza principalmente a través de WhatsApp, dentro del horario de atención definido por FARH Digital Solutions. Este canal se utiliza para consultas rápidas, coordinación de entregas y aclaraciones puntuales, con un registro de los mensajes relevantes para el proyecto.
- b. Coordinar entregas parciales o finales de los productos del proyecto: las entregas parciales o finales se coordinan con el cliente mediante los canales definidos, donde se indican el contenido de la entrega, la fecha, el medio de entrega y los criterios de revisión aplicables. Esta coordinación asegura que el cliente esté informado y preparado para revisar los entregables.
- c. Recibir la retroalimentación del cliente sobre los entregables: la retroalimentación del cliente se recibe a través de WhatsApp, correo electrónico o reuniones de revisión,

según corresponda. El administrador de la comunidad analiza esta retroalimentación para identificar aprobaciones, observaciones o solicitudes de ajustes.

d. Comunicar avances, ajustes o incidencias relevantes: los avances, ajustes o incidencias se comunican de manera proactiva, con el estado actual del proyecto, las causas de ajustes o incidencias y las acciones correctivas propuestas. Esta comunicación transparente fortalece la confianza del cliente y facilita la gestión de expectativas.

e. Registrar acuerdos y retroalimentación relevante para el proyecto: los acuerdos y retroalimentación relevantes deben registrarse en el expediente del proyecto, ya sea mediante actas, notas de seguimiento o actualizaciones en el tablero Kanban.

Este registro garantiza la trazabilidad de las decisiones y facilita su seguimiento durante la ejecución del proyecto.

4.4.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos

En el proceso Implementar la Respuesta a los Riesgos se ejecutan las acciones definidas en el plan de respuesta a los riesgos, con el fin de reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto de los riesgos identificados en el proyecto publicitario. Este proceso viabiliza una gestión activa y continua de los riesgos durante la ejecución del proyecto.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

a. Revisar los riesgos identificados y las respuestas planificadas: el administrador de la comunidad debe revisar el registro de riesgos y el plan de respuesta antes de cada incremento o cuando se detecten cambios relevantes en el proyecto. Esta revisión permite recordar las acciones definidas y preparar al equipo para su posible ejecución.

b. Ejecutar las acciones de mitigación o contingencia definidas de ser necesarias: las acciones de mitigación o contingencia se ejecutan conforme a lo establecido en el plan de respuesta, lo que activa tareas específicas en el tablero Kanban y la asignación de responsables. Estas acciones se priorizan para minimizar el impacto del riesgo sobre el alcance, el cronograma o la calidad del proyecto.

c. Monitorear la efectividad de las respuestas aplicadas: una vez aplicada una respuesta, se debe monitorear su efectividad mediante el seguimiento del estado del riesgo, la evaluación del impacto residual y la revisión del desempeño del proyecto tras la acción ejecutada. Este monitoreo permite determinar si el riesgo está bajo control o requiere ajustes adicionales.

d. Ajustar las acciones de respuesta según la evolución del riesgo: si se detecta que una respuesta no es efectiva o que el riesgo ha evolucionado, se ajustan las acciones definidas, para intensificar la mitigación, activar acciones de contingencia o definir nuevas respuestas. Estos ajustes se coordinan con el equipo y se reflejan en la planificación del proyecto.

e. Documentar los resultados de la implementación de respuestas: los resultados de la implementación de respuestas deben documentarse en el registro de riesgos y lecciones aprendidas. Esta documentación alimenta el proceso de gestión del conocimiento y mejora continua.

4.4.7 Efectuar las Adquisiciones

El proceso Efectuar las Adquisiciones requiere ejecutar las contrataciones de bienes y servicios externos necesarios para el proyecto publicitario, para que estas se realicen conforme al plan de adquisiciones aprobado, a los términos contractuales y a los estándares de calidad

definidos. Este proceso permite formalizar relaciones con proveedores y garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Ejecutar la contratación de bienes o servicios definidos en el plan de adquisiciones: el administrador de la comunidad debe ejecutar las contrataciones conforme al plan de adquisiciones aprobado, Debe seleccionar al proveedor definido y formalizar el acuerdo mediante el tipo de contrato establecido. Este proceso cersiora coherencia entre lo planificado y lo ejecutado.
- b. Coordinar con proveedores la entrega de productos o servicios: la coordinación con proveedores se realiza mediante comunicaciones formales, donde se definen fechas de entrega, el alcance del servicio, los requisitos de calidad y formatos de entrega. Esta coordinación permite anticipar posibles retrasos y la correcta integración de los bienes o servicios al proyecto.
- c. Verificar que las adquisiciones cumplan con los requisitos establecidos: una vez recibido el bien o servicio, se debe realizar una revisión para verificar su conformidad con las especificaciones técnicas definidas, los criterios de calidad y las condiciones contractuales. Solo las adquisiciones conformes se aceptan formalmente para su uso en el proyecto.
- d. Autorizar pagos conforme a lo acordado contractualmente: los pagos se autorizan una vez verificado el cumplimiento de los entregables, siguiendo los términos contractuales definidos, tales como pagos por hitos, entregables o periodos específicos. Esta autorización asegura un control financiero adecuado y el cumplimiento de los acuerdos con los proveedores.
- e. Registrar el cierre de las adquisiciones realizadas: una vez completada la entrega y el

pago correspondiente, se debe registrar el cierre de la adquisición, donde se indica el proveedor, el bien o servicio adquirido, la fecha de cierre y el estado de cumplimiento. Este registro se almacena en el expediente del proyecto y sirve como referencia para auditorías y proyectos futuros.

4.4.8 Gestionar el Involucramiento de los Interesados

El proceso Gestionar el Involucramiento de los Interesados busca mantener y fortalecer la relación con los interesados del proyecto publicitario durante su ejecución, al comprobar que su nivel de participación y satisfacción sea coherente con los objetivos del proyecto. Este proceso propicia ajustar las estrategias de involucramiento y gestionar las expectativas de manera continua.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Revisar periódicamente el nivel de involucramiento de los interesados: el administrador de la comunidad debe revisar periódicamente la tabla de interesados y las estrategias de involucramiento definidas, para verificar si el nivel de participación real coincide con el nivel esperado para cada interesado.
- b. Evaluar la satisfacción del cliente durante la ejecución del proyecto: la satisfacción del cliente se evalúa mediante: retroalimentación directa durante entregas y revisiones, comentarios recibidos a través de los canales de comunicación definidos y observaciones realizadas durante reuniones de seguimiento. Esta evaluación continua favorece detectar oportunamente posibles inconformidades.
- c. Cualificar las interacciones con los interesados clave: las interacciones con interesados clave se cualifican considerando aspectos como: claridad de la

comunicación, oportunidad de las respuestas, nivel de colaboración y apoyo recibido.

Esta cualificación facilita identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión de relaciones.

d. Implementar acciones para mejorar la relación y participación del cliente: cuando se identifican oportunidades de mejora, se implementan las acciones identificadas.

Ejemplos de estas pueden ser ajustes en la frecuencia o el medio de comunicación, reuniones adicionales de alineación o clarificación de expectativas o entregables. Estas acciones buscan mejorar la experiencia del cliente y su involucramiento en el proyecto.

e. Registrar cambios en expectativas o niveles de satisfacción: los cambios detectados deben registrarse en la tabla de involucramiento. Este registro mantiene la trazabilidad y ajusta la gestión del proyecto cuando sea necesario.

4.5 Procedimientos, técnicas y herramientas recomendados para los grupos de procesos de monitoreo y control.

Como parte de esta sección se detallan los diferentes procesos que conforman los procesos de monitoreo y control de la Guía metodológica para los proyectos de FARH Digital Solutions, que apoyan todos los otros procesos que conforman la guía. Se sigue el mismo enfoque que para los procesos definidos en apartados anteriores, donde para cada uno se menciona su función dentro de la guía, los pasos que los conforman y las plantillas para la documentación resultante de estos procesos.

4.5.1 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto

El proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto da seguimiento sistemático al desempeño del proyecto publicitario y evalúa el cumplimiento de los objetivos para detectar desviaciones y aplicar acciones correctivas oportunas. Este proceso garantiza que la ejecución del proyecto se mantenga alineada con el alcance, el cronograma, los costos y los indicadores de desempeño definidos.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

a. Revisar el rendimiento de las redes sociales, páginas o plataformas digitales del cliente: el administrador de la comunidad debe revisar periódicamente el rendimiento de las redes sociales, páginas web u otras plataformas digitales del cliente, utilizando las herramientas de analítica definidas. Esta revisión incluye el análisis de interacción, alcance, tráfico y comportamiento de los usuarios.

b. Supervisar métricas clave de desempeño definidas para el proyecto: las métricas clave se supervisan de forma continua, con indicadores tales como: crecimiento de audiencia, interacciones y nivel de participación, conversión y generación de prospectos y cumplimiento de objetivos de comunicación. Estas métricas se comparan con las metas definidas para evaluar el desempeño real del proyecto.

c. Elaborar reportes analíticos periódicos de resultados: se deben elaborar reportes analíticos con una periodicidad definida, generalmente quincenal.

Estos reportes incluyen un resumen de métricas clave, el análisis de tendencias, comparación con objetivos establecidos, conclusiones y recomendaciones. Los reportes se presentan al cliente y al equipo interno como base para la toma de decisiones.

d. Identificar desviaciones respecto a los objetivos establecidos: las desviaciones se identifican al comparar las métricas reales con los valores objetivo. Cuando se detectan

desviaciones significativas, se analizan sus causas, tales como cambios en el mercado, problemas operativos o ajustes en el comportamiento del público objetivo.

e. Proponer y aplicar ajustes en la ejecución del proyecto: ante desviaciones relevantes, se deben proponer ajustes como la modificación de la estrategia de contenidos, reprogramación de publicaciones, ajustes en la pauta publicitaria, redefinición de métricas o metas intermedias. Una vez aprobados por el cliente o por la dirección interna, estos ajustes se implementan y se reflejan en la planificación y ejecución del proyecto.

4.5.2 Realizar el Control Integrado de Cambios

En el proceso Realizar el Control Integrado de Cambios se gestiona de manera ordenada y controlada las solicitudes de cambio que puedan surgir durante la ejecución del proyecto publicitario, para alcanzar que cualquier modificación sea evaluada, aprobada y documentada sin comprometer los objetivos del proyecto. Este proceso ayuda a mantener la coherencia entre el alcance, el cronograma, los costos y la calidad del proyecto.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

a. Recibir y registrar solicitudes de cambio del proyecto: toda solicitud de cambio debe recibirse a través de los canales de comunicación definidos y registrarse en un formato de solicitud de cambio, el cual se conforme de 4 secciones: Descripción del cambio solicitado, Origen de la solicitud, Fecha de recepción y Justificación del cambio. Este registro mantiene la trazabilidad y el control de todas las modificaciones propuestas.

b. Analizar el impacto de los cambios en el alcance, cronograma y costos: cada solicitud registrada se analiza considerando su impacto potencial en el alcance, por medio de

entregables adicionales o modificaciones, el cronograma, producto de retrasos o reprogramaciones necesarias, y costos, por incrementos o reducciones presupuestarias.

Este análisis técnico-financiero proporciona insumos objetivos para la toma de decisiones.

c. Evaluar la viabilidad de los cambios solicitados: la viabilidad del cambio se evalúa tomando en cuenta: disponibilidad de recursos, capacidad operativa del equipo y alineación con los objetivos del proyecto y del cliente. Esta evaluación ayuda a descartar cambios que comprometan la estabilidad o el éxito del proyecto.

d. Aprobar o rechazar los cambios conforme a los criterios definidos: las solicitudes de cambio se presentan a la instancia responsable de aprobación, que puede ser el cliente, el director ejecutivo o el administrador del proyecto, según corresponda. La decisión se toma conforme a criterios previamente definidos, tales como impacto en costos, beneficios esperados y coherencia con el contrato. La resolución se comunica formalmente al solicitante.

e. Actualizar los documentos del proyecto según los cambios aprobados: una vez aprobado un cambio, se deben actualizar los documentos afectados. Estas actualizaciones aseguran que la ejecución futura se base en información vigente y aprobada,

4.5.3 Validar el Alcance

El proceso Validar el Alcance busca formalizar la aceptación de los entregables del proyecto por parte del cliente y que estos cumplan con los requisitos y el alcance previamente definidos. Este proceso permite confirmar que los productos generados satisfacen las expectativas del cliente antes de continuar con nuevas fases o cerrar el proyecto.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Presentar los entregables completados al cliente: el administrador de la comunidad debe coordinar una sesión de presentación de entregables, la cual puede realizarse de manera virtual o presencial. Durante esta presentación se entregan artes finales aprobados internamente, contenidos digitales programados o publicados y reportes de resultados parciales, cuando aplique. Los entregables se comparten a través de los canales oficiales definidos, como correo electrónico, plataformas colaborativas o reuniones de revisión.
- b. Verificar que los entregables cumplan con los requisitos definidos: el administrador de la comunidad revisa cada entregable con el listado de requisitos del proyecto y los criterios de aceptación definidos. Esta verificación incluye: revisión de contenido, formato y estilo, cumplimiento de lineamientos de marca, verificación de fechas, plataformas y especificaciones técnicas.
- c. Obtener la aceptación formal de los entregables por parte del cliente: la aceptación formal se obtiene mediante confirmación escrita por correo electrónico o WhatsApp, firma digital o física de un acta de aceptación de entregables, cuando el proyecto lo requiera. Esta aceptación autoriza formalmente el cierre del incremento o fase correspondiente.
- d. Registrar observaciones o solicitudes de ajuste: todas las observaciones del cliente se registran en un formato de control de observaciones, donde se indica: entregable afectado, descripción del ajuste solicitado, prioridad del cambio y el responsable de su implementación. Este registro facilita el control y seguimiento de los ajustes requeridos.
- e. Documentar la aceptación del alcance: la aceptación del alcance se documenta mediante el archivo del acta de aceptación firmada, el registro de correos o mensajes de

conformidad y la actualización del estado de los entregables en el tablero Kanban. Esta documentación respalda el cumplimiento contractual y sirve como insumo para auditorías o cierres de proyecto.

4.5.4 Controlar el Alcance

El proceso Controlar el Alcance supervisa el cumplimiento del alcance aprobado del proyecto, identifica oportunamente desviaciones y gestiona de manera controlada cualquier modificación que pueda afectar los entregables y los compromisos contractuales. Este proceso permite prevenir el crecimiento no controlado del alcance y alcanzar la alineación continua entre lo planificado y lo ejecutado.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Comparar el trabajo ejecutado con el alcance aprobado: el administrador de la comunidad debe contrastar los entregables producidos y las actividades ejecutadas con la declaración de alcance aprobada, el listado de requisitos validados y el product backlog autorizado. Esta comparación se realiza durante las revisiones de avance y los sprint reviews, al verificar que cada actividad contribuya directamente a los entregables comprometidos.
- b. Identificar desviaciones o solicitudes fuera del alcance: el administrador de la comunidad identifica desviaciones mediante la revisión de tareas incorporadas al tablero Kanban sin autorización previa y el análisis de solicitudes del cliente que impliquen nuevos entregables, formatos o plataformas no contempladas. Toda desviación o solicitud fuera del alcance se registra inmediatamente como posible cambio de alcance para su evaluación formal.

- c. Evaluar el impacto de los cambios en el alcance: cada cambio de alcance potencial se evalúa considerando su impacto en el cronograma, los costos, los recursos, la calidad y coherencia de los entregables. Este análisis permite fundamentar técnicamente las decisiones de aprobación o rechazo.
- d. Gestionar solicitudes de cambio relacionadas con el alcance: toda solicitud de cambio de alcance se gestiona conforme al proceso Realizar el Control Integrado de Cambios, ningún cambio de alcance se ejecuta sin autorización formal previa.
- e. Actualizar el alcance del proyecto cuando corresponda: una vez aprobado un cambio de alcance, se deben actualizar: la declaración de alcance del proyecto, el listado de requisitos, el product backlog y el contrato o anexos contractuales, cuando aplique. Estas actualizaciones logran que el nuevo alcance aprobado quede formalmente incorporado y comunicado a todos los interesados.

4.5.5 Controlar el Cronograma

Para el proceso Controlar el Cronograma tiene se supervisan el cumplimiento de las fechas y secuencias establecidas en el cronograma del proyecto, se identifican oportunamente desviaciones y se aplican ajustes que permitan asegurar la entrega oportuna de los entregables. Este proceso facilita mantener el control del tiempo del proyecto y optimizar la planificación de los incrementos de trabajo.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Revisar el avance de las tareas en el tablero Kanban: el administrador de la comunidad debe revisar diaria o semanalmente el tablero Kanban y verificar las tareas en las columnas “Pendiente”, “En proceso” y “Finalizado”, sus fechas de inicio y fecha

comprometida de cada tarea e identificar posibles bloqueos o dependencias registradas.

Esta revisión permite obtener una visión actualizada del progreso real del proyecto.

b. Comparar el progreso real con el cronograma planificado: el progreso real se compara con el cronograma base mediante la revisión de fechas planificadas versus fechas reales de inicio y finalización y el análisis del porcentaje de avance por incremento o por fase. Con esta comparación se identifican tempranamente desviaciones respecto al plan aprobado.

c. Identificar retrasos o adelantos en las actividades: el administrador de la comunidad debe identificar: tareas retrasadas respecto a su fecha comprometida, actividades finalizadas antes de lo previsto y acumulación de tareas en proceso que indiquen cuellos de botella. Estas variaciones se registran como incidencias de cronograma para su análisis y tratamiento.

d. Re priorizar tareas cuando sea necesario: la repriorización de tareas se realiza mediante el reordenamiento del product backlog según urgencia, dependencias y valor para el cliente. Se realizan ajustes en el tablero Kanban para adelantar tareas críticas o postergar tareas no prioritarias y coordina con el equipo para redistribuir cargas de trabajo. Este ajuste busca restablecer el cumplimiento del cronograma sin afectar la calidad.

e. Actualizar el cronograma según los ajustes realizados: una vez realizados los ajustes, el administrador de la comunidad actualiza las fechas de las tareas afectadas, registra nuevas secuencias o dependencias y comunica el cronograma actualizado al equipo y al cliente cuando corresponda. Esta actualización asegura que el cronograma vigente refleje la situación real del proyecto.

4.5.6 Controlar los Costos

El proceso Controlar los Costos implica supervisar el uso de los recursos financieros del proyecto, asegurar el cumplimiento del presupuesto aprobado e identificar oportunamente desviaciones que puedan afectar la rentabilidad y viabilidad del proyecto. Con este proceso se mantiene un control financiero permanente durante la ejecución del proyecto.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Revisar los costos reales incurridos durante la ejecución: el director ejecutivo debe consolidar mensualmente o por incremento los registros de: horas de trabajo del equipo asignado, facturas de proveedores externos y costos de herramientas, licencias y servicios contratados. Estos datos se registran en un control de costos del proyecto, para contar con información financiera actualizada.
- b. Comparar los costos reales con el presupuesto aprobado: los costos reales registrados se comparan con el presupuesto total aprobado y los presupuestos parciales por fase o incremento. Esta comparación se realiza con la tabla de presupuesto del proyecto para mostrar la diferencia entre costos planificados y reales.
- c. Identificar desviaciones de costos: el director debe identificar sobrecostos en actividades específicas, ahorros no previstos y consumo acelerado de reservas de contingencia. Estas desviaciones se registran como incidencias financieras para su análisis y seguimiento.
- d. Analizar las causas de las variaciones: las variaciones se analizan al considerar cambios de alcance aprobados, errores en estimaciones iniciales, incrementos en tarifas de proveedores y retrabajos o ineficiencias operativas. Este análisis identifica causas raíz y evita su repetición en etapas posteriores.
- e. Proponer acciones correctivas para controlar los costos: con base en el análisis

realizado, el director ejecutivo debe proponer acciones tales como: reasignación de recursos internos, renegociación de contratos o tarifas, reprogramación de actividades no críticas y uso controlado de reservas de contingencia. Estas acciones se documentan en un plan de control de costos y se comunican al equipo y al cliente cuando corresponda.

4.5.7 Controlar la Calidad

El proceso Controlar la Calidad tiene intenta verificar que los entregables del proyecto cumplan con los estándares de calidad definidos por FARH Digital Solutions y con los criterios acordados con el cliente. Se busca que los productos finales sean coherentes, correctos y alineados con los objetivos del proyecto. Este proceso permite detectar defectos, aplicar correcciones oportunas y garantizar la satisfacción del cliente.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Enviar los artes y entregables para aprobación del cliente: el administrador de la comunidad debe enviar los entregables a través de los canales oficiales definidos con la versión identificada del entregable, la fecha de envío, los criterios de revisión acordados y la fecha límite para recibir retroalimentación. Este envío marca el inicio formal del proceso de control de calidad con el cliente.
- b. Recibir y analizar la retroalimentación del cliente: la retroalimentación se recibe por los canales establecidos y se consolida en un registro de observaciones de calidad con el entregable afectado y el tipo de observación, que puede ser de contenido, diseño, formato o mensaje. El administrador de la comunidad analiza esta información para determinar los ajustes requeridos.

- c. Aplicar correcciones conforme a los comentarios recibidos: las correcciones se asignan como tareas específicas en el tablero Kanban. Este procedimiento garantiza trazabilidad y control sobre los cambios aplicados.
- d. Verificar que los entregables corregidos cumplan con los estándares de calidad: el administrador de la comunidad revisa nuevamente los entregables corregidos con la lista de verificación de calidad de FARH, los criterios de aceptación definidos en el proyecto, los lineamientos de marca y comunicación del cliente. Solo los entregables que cumplen plenamente con estos estándares se consideran aptos para su liberación final.
- e. Registrar los resultados del control de calidad: los resultados se registran mediante la actualización del estado de los entregables en el tablero Kanban y el archivo del registro de observaciones y correcciones aplicadas. Esta documentación permite evidenciar el cumplimiento de los estándares de calidad y sirve como referencia para auditorías y lecciones aprendidas.

4.5.8 Controlar los Recursos

El proceso Controlar los Recursos supervisa el uso eficiente de los recursos humanos, tecnológicos y materiales asignados al proyecto, para asegurar su disponibilidad, desempeño adecuado y correcta distribución durante la ejecución. Gracias a este proceso se optimizan la utilización de capacidades, se previenen sobrecargas de trabajo y se garantiza la continuidad operativa del proyecto.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Supervisar el uso de los recursos asignados al proyecto: el director ejecutivo debe revisar periódicamente las asignaciones de personal por tarea en el tablero Kanban, las horas de trabajo reportadas por cada integrante del equipo, el uso de herramientas, licencias y plataformas contratadas. Esta supervisión vela por que los recursos estén siendo utilizados conforme a lo planificado.
- b. Verificar la disponibilidad y desempeño de los recursos: la verificación se realiza mediante revisión de ausencias, incapacidades o cambios de disponibilidad del personal, evaluación del cumplimiento de tareas asignadas en tiempo y calidad, verificación del funcionamiento de herramientas tecnológicas y servicios externos. Este control evita interrupciones y cuellos de botella en la ejecución.
- c. Identificar sobrecargas o subutilización de recursos: el director ejecutivo debe identificar los recursos con exceso de tareas o carga laboral elevada, los recursos con baja utilización o tiempos ociosos prolongados y las herramientas infrautilizadas o sobredimensionadas. Estos hallazgos se registran como incidencias de gestión de recursos para su posterior análisis.
- d. Ajustar la asignación de recursos cuando sea necesario: los ajustes se realizan mediante la reasignación de tareas entre miembros del equipo, la incorporación temporal de recursos adicionales, la reducción o liberación de recursos no necesarios, y la reprogramación de actividades críticas. Estos ajustes se coordinan con el equipo y se reflejan en el cronograma y el tablero Kanban.
- e. Documentar los cambios en el uso de recursos: todo cambio en el uso de recursos se documenta mediante la actualización de la tabla de asignación de recursos y la comunicación formal al equipo del proyecto y al cliente cuando corresponda. Esta documentación permite mantener trazabilidad y control histórico de la gestión de recursos.

4.5.9 Monitorear las Comunicaciones

El proceso Monitorear las Comunicaciones asegura que la información del proyecto fluya de manera clara, oportuna y efectiva entre FARH Digital Solutions, el cliente y los demás interesados, al detectar fallas en la comunicación y aplicar mejoras que fortalezcan la coordinación y la toma de decisiones. Este proceso gestiona la correcta gestión de expectativas y la alineación continua durante la ejecución del proyecto.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Dar seguimiento a las comunicaciones con el cliente: el administrador de la comunidad debe llevar un registro de comunicaciones, en el cual se documentan la fecha y hora de cada interacción el canal utilizado, el tema tratado y acuerdos preliminares. Este seguimiento mantiene la trazabilidad de todas las comunicaciones relevantes.
- b. Verificar que la información se entregue de manera oportuna: el administrador de la comunidad verifica que los reportes de avance se envíen en las fechas comprometidas, las notificaciones de entregas, ajustes o incidencias se comuniquen sin retraso y las respuestas a consultas del cliente se emitan dentro del horario y tiempos de atención definidos. Este control promueve la oportunidad y confiabilidad de la información compartida.
- c. Evaluar la efectividad de los canales de comunicación utilizados: periódicamente se evalúa el nivel de respuesta del cliente en cada canal, la claridad y comprensión de los mensajes enviados. Con base en esta evaluación, se determina si es necesario reforzar o cambiar los canales de comunicación utilizados.

d. Identificar fallas o retrasos en la comunicación: el administrador de la comunidad identifica: mensajes no respondidos dentro de los plazos definidos, información incompleta o contradictoria enviada al cliente o falta de notificación de cambios relevantes. Estas situaciones se registran como incidencias de comunicación para su análisis y corrección.

e. Implementar mejoras en el proceso de comunicación: con base en las incidencias detectadas, se implementan mejoras como definir horarios y tiempos máximos de respuesta reforzar el uso de reuniones periódicas de seguimiento, cambiar o complementar los canales de comunicación utilizados. Estas mejoras se documentan en el plan de comunicaciones actualizado y se comunican al equipo y al cliente.

4.5.10 Monitorear los Riesgos

En el proceso Monitorear los Riesgos se da seguimiento continuo a los riesgos del proyecto, se identifican nuevos eventos de riesgo, se evalúa la efectividad de las respuestas implementadas y se mantiene actualizado el registro de riesgos durante toda la ejecución. Con este proceso se logra anticipar problemas, reducir impactos negativos y proteger el cumplimiento de los objetivos del proyecto publicitario.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

a. Revisar periódicamente los riesgos identificados: el director ejecutivo debe revisar el registro de riesgos al cierre de cada mes o al final de cada incremento. Debe analizar los riesgos abiertos y su estado actual, el nivel de probabilidad e impacto asignado y las respuestas planificadas pendientes o en ejecución. Esta revisión permite mantener una visión actualizada del perfil de riesgo del proyecto.

- b. Evaluar si han surgido nuevos riesgos: el director ejecutivo identifica nuevos riesgos mediante la revisión de incidencias técnicas u operativas ocurridas durante la ejecución, el análisis de cambios en el entorno del cliente, proveedores o plataformas digitales y la retroalimentación del equipo y del cliente durante reuniones de seguimiento. Todo nuevo riesgo identificado se incorpora formalmente al registro de riesgos.
- c. Monitorear la evolución de los riesgos existentes: el director debe actualizar periódicamente la clasificación de cada riesgo, verificar si los riesgos se han materializado, mitigado o cerrado y evaluar tendencias de incremento o disminución del nivel de riesgo. Este monitoreo anticipa eventos críticos antes de que se materialicen.
- d. Activar respuestas a riesgos cuando sea necesario: cuando un riesgo alcanza un nivel crítico o se materializa, el director debe activar las acciones de respuesta previamente definidas, coordinar con los responsables asignados la ejecución inmediata de dichas acciones e informar al administrador de la comunidad y al cliente cuando el impacto sea significativo. Esta activación oportuna reduce la severidad de los impactos sobre el proyecto.
- e. Actualizar el registro de riesgos: el registro de riesgos se actualiza al incorporar nuevos riesgos identificados, cambios en el estado, probabilidad o impacto de riesgos existentes, resultados de respuestas aplicadas y riesgos cerrados o transferidos. Este registro actualizado constituye la base para la toma de decisiones y para la gestión preventiva continua.

4.5.11 Controlar las Adquisiciones

El proceso Controlar las Adquisiciones busca supervisar y asegurar que los bienes y servicios contratados para el proyecto se entreguen conforme a lo acordado, cumplan con los

estándares de calidad establecidos y se ajusten a los términos contractuales definidos. Este proceso protege los intereses de la organización, garantiza el desempeño de los proveedores y mantiene la coherencia entre las adquisiciones y los objetivos del proyecto.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Revisar el desempeño de los proveedores: el director ejecutivo debe revisar: cumplimiento de plazos de entrega, calidad técnica de los productos o servicios entregados, nivel de comunicación y respuesta del proveedor. Esta evaluación se documenta en un registro de evaluación de proveedores, que identifica proveedores confiables y detecta desviaciones tempranas.
- b. Verificar el cumplimiento de los términos contractuales: el director ejecutivo revisa los contratos vigentes y verifica el alcance de los bienes o servicios contratados, las fechas de entrega comprometidas, las condiciones de pago y facturación y las cláusulas de penalización o garantía. Esta verificación facilita el cumplimiento legal y contractual de las adquisiciones.
- c. Validar la calidad de los bienes o servicios adquiridos: la validación de calidad se realiza mediante: revisión técnica de los entregables proporcionados por el proveedor, comparación con las especificaciones contractuales y criterios de aceptación, pruebas funcionales o revisiones de contenido, cuando aplique. Solo los bienes o servicios que cumplen plenamente con los requisitos son aceptados formalmente.
- d. Gestionar reclamos o ajustes contractuales si aplica: cuando se detectan desviaciones o incumplimientos, el director debe registrar el reclamo o incidencia contractual, notificar formalmente al proveedor y coordinar correcciones, reposiciones o ajustes de alcance, plazos o costos. Esta gestión protege los derechos contractuales de FARH Digital Solutions.

e. Documentar el estado de las adquisiciones: el estado de las adquisiciones se documenta mediante la actualización de la tabla de adquisiciones. Esta documentación habilita trazabilidad, control financiero y respaldo contractual.

4.5.12 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

El proceso Monitorear el Involucramiento de los Interesados se encarga de dar seguimiento continuo al nivel de participación, satisfacción y compromiso de los interesados del proyecto, al identificar oportunamente cambios en expectativas o actitudes y aplicar acciones que fortalezcan la relación con el cliente y los actores clave. Junto a este proceso se alcanza una gestión efectiva de los interesados y contribuir al éxito del proyecto.

A continuación, se describen los elementos que conforman este proceso y la forma en que se llevan a cabo dentro de la guía metodológica.

- a. Evaluar el nivel de participación de los interesados: el administrador de la comunidad debe revisar el registro de interesados y evaluar: frecuencia de participación en reuniones y revisiones, nivel de respuesta a comunicaciones enviadas, grado de colaboración en validaciones y aprobaciones. Esta evaluación diferencia entre interesados activos, pasivos o ausentes.
- b. Medir la satisfacción del cliente y otros interesados clave: la satisfacción se mide mediante encuestas breves de satisfacción al cierre de cada mes o incremento, retroalimentación directa durante reuniones de seguimiento y análisis de comentarios recibidos en reportes y revisiones de entregables. Estos insumos apoyan la evaluación del nivel de conformidad con los resultados y el servicio brindado.
- c. Identificar cambios en expectativas o actitudes: el administrador de la comunidad debe identificar nuevas necesidades expresadas por el cliente, cambios en prioridades del

negocio y señales de insatisfacción, resistencia o desinterés. Estos cambios se registran como alertas de involucramiento para su análisis y tratamiento oportuno.

d. Implementar acciones para mejorar el involucramiento: con base en los hallazgos anteriores, se implementan acciones, como, por ejemplo, programar reuniones adicionales de alineación, ajustar la frecuencia o el formato de los reportes, brindar explicaciones técnicas o estratégicas adicionales. Estas acciones buscan restablecer o fortalecer la relación y la confianza con los interesados.

e. Actualizar el registro de interesados: el registro de interesados se actualiza con los posibles cambios en roles, niveles de influencia o poder, nuevos interesados identificados, ajustes en estrategias de involucramiento y los resultados de mediciones de satisfacción. Este registro actualizado mantiene una gestión dinámica y efectiva de los interesados.

4.6 Procedimientos, técnicas y herramientas recomendados para los grupos de procesos de cierre.

Los grupos de procesos de cierre se ejecutan al finalizar cada fase del proyecto o al concluir cada ciclo mensual de trabajo, de acuerdo con el esquema de contratación utilizado por FARH Digital Solutions. Su meta principal es formalizar de manera ordenada la finalización de las actividades planificadas, verificar el cumplimiento de los requisitos definidos, validar la aceptación de los entregables por parte del cliente y consolidar el conocimiento generado durante la ejecución. Este grupo de procesos garantiza que el proyecto se cierre administrativa, técnica y contractualmente. Promueve la transparencia, la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos organizacionales.

Para mantener coherencia con el enfoque híbrido propuesto en la guía metodológica, el cierre inicia con la verificación formal del cumplimiento de las historias de usuario, tareas y

actividades definidas durante los procesos de inicio y planificación. Esta verificación confirma que todos los requisitos funcionales, técnicos y de calidad fueron atendidos satisfactoriamente, y que los entregables cumplen con los criterios de aceptación establecidos. Para este fin se utilizan listas de verificación de entregables, reportes de desempeño mensual y evidencias de aprobación del cliente, tales como correos electrónicos, actas de validación o confirmaciones registradas en las plataformas de gestión utilizadas por la empresa.

Un componente central del proceso de cierre es la realización de la reunión de cierre con el cliente, la cual constituye un espacio formal para la presentación de resultados, la validación final de los entregables y la definición de acuerdos para periodos posteriores. Esta reunión debe ser programada al finalizar cada ciclo mensual y contar con la participación del administrador de la comunidad, el director ejecutivo cuando corresponda y los representantes del cliente. Durante esta sesión se presentan los informes de desempeño de las campañas, los indicadores de alcance, interacción y conversión, así como un resumen ejecutivo de los logros alcanzados en relación con los objetivos definidos. Asimismo, se revisa el cumplimiento de los compromisos contractuales, se gestionan observaciones o ajustes pendientes y se documenta la aceptación formal de los entregables. Como resultado de esta reunión se elabora un acta de cierre mensual que registre los acuerdos alcanzados, las recomendaciones estratégicas para el siguiente periodo y las decisiones relacionadas con la renovación o modificación del contrato.

La plantilla para el acta de cierre mensual se encuentra a continuación:

Tabla 24

Plantilla de acta de cierre del proyecto para FARH Digital Solutions.

Nombre del Proyecto: Se escribe el nombre del proyecto	Número de Proyecto: Número o ID del proyecto de FARH
Fecha: Se documenta la fecha de cierre	Modalidad: Presencial / Virtual
1. Participantes	
-Se escribe el nombre, rol y la organización de cada participante de la reunión	
2. Objetivo de la reunión	
-Se describe el objetivo de la reunión, típicamente será formalizar el cierre del periodo mensual del proyecto, presentar los resultados obtenidos, validar los entregables realizados, revisar el cumplimiento de los objetivos definidos y documentar los acuerdos, observaciones y recomendaciones para el siguiente ciclo de trabajo.	
3. Resumen del proyecto y el alcance del periodo	
-Se escribe un resumen de las actividades realizadas para completar el proyecto.	
4. Resultados y desempeño del periodo	
-Se escribe un resumen de los resultados y el desempeño obtenidos al finalizar el proyecto.	
5. Validación de entregables	
-Se listan los entregables con su estado: Aceptados / Aceptados con observaciones / Pendientes	
6. Revisión contractual y administrativa	
Estado de pagos del periodo: Al día / Pendiente	
Autorización de pago correspondiente al periodo: Sí / No	

Observaciones administrativas		
7. Retroalimentación del cliente		
El cliente brinda la siguiente retroalimentación respecto al servicio y los resultados obtenidos:		
Aspectos positivos identificados:		
Aspectos por mejorar:		
Nivel general de satisfacción: Alto / Medio / Bajo		
8. Recomendaciones y estrategia para el siguiente periodo		
-Con base en los resultados obtenidos y la retroalimentación recibida, se plantean las recomendaciones y lineamientos para el próximo ciclo mensual.		
9. Cierre del periodo		
-Se declara formalmente el cierre del periodo mensual del proyecto		
10. Acuerdos y compromisos		
Se documentan los nuevos acuerdos y compromisos para el siguiente proyecto		
11. Firmas de conformidad		
Firma del Director ejecutivo	Firma del administrador de la comunidad	Firma del cliente

Nota: Elaboración propia del autor.

Posteriormente se ejecuta el cierre administrativo y contractual del periodo, el cual incluye la autorización de pagos conforme a los términos establecidos, el registro del cierre de las adquisiciones y servicios contratados, la actualización de los documentos del proyecto y la

transferencia formal de los resultados al cliente. En esta etapa se consolidan como salidas principales el informe final de cierre, la actualización de los activos de los procesos de la organización, el registro de acuerdos y mejoras, y la documentación necesaria para auditorías internas o revisiones posteriores.

Como parte fundamental del proceso de cierre se integran las retrospectivas de proyecto, orientadas a transformar la experiencia operativa en conocimiento organizacional reutilizable. Estas retrospectivas deben realizarse al cierre de cada ciclo mensual mediante sesiones breves y estructuradas con el equipo de trabajo. Su propósito es identificar aprendizajes valiosos, oportunidades de mejora y riesgos observados durante la ejecución, haciendo énfasis en una documentación rápida, simple y efectiva que no retrase el inicio de nuevos proyectos y que únicamente registre aquella información que genere valor para la organización.

Para la correcta ejecución de las retrospectivas se propone una guía básica que contemple las siguientes etapas. En primer lugar, se debe preparar la sesión definiendo los objetivos de la retrospectiva, seleccionando a los participantes clave y recopilando información relevante, como métricas de desempeño, incidencias registradas y retroalimentación del cliente. En segundo lugar, durante la sesión se facilita un espacio de análisis colaborativo donde el equipo identifica qué prácticas funcionaron adecuadamente, qué dificultades se presentaron y qué aspectos pueden mejorarse en futuros proyectos. Este análisis puede estructurarse mediante preguntas guía tales como: ¿qué se hizo bien?, ¿qué no funcionó según lo esperado?, ¿qué se puede mejorar?, y ¿qué riesgos deben anticiparse en proyectos similares?

En una tercera etapa se priorizan los aprendizajes más relevantes y se definen acciones concretas de mejora, asignando responsables y plazos cuando corresponda. Finalmente, los resultados de la retrospectiva deben documentarse utilizando la Tabla 21. Plantilla del listado

de lecciones aprendidas del proyecto para FARH Digital Solutions, la cual permite registrar de forma estandarizada el área del proyecto relacionada, la descripción de la situación, los aspectos que funcionaron adecuadamente, los aspectos por mejorar y las recomendaciones para proyectos futuros. Este registro se almacena en el repositorio de conocimiento de la organización y constituye un insumo fundamental para fortalecer la planificación, reducir riesgos recurrentes y promover la mejora continua de los procesos de gestión de proyectos.

La aplicación sistemática de estos procedimientos, técnicas y herramientas le ofrece a FARH Digital Solutions lograr un cierre ordenado y controlado de sus proyectos publicitarios, fortalecer la relación con los clientes, preservar el conocimiento organizacional generado y promover una cultura de mejora continua en la gestión de proyectos.

Como complemento a los procedimientos descritos, se recomienda incorporar un listado de verificación de actividades de cierre, que busca que todas las acciones técnicas, administrativas, contractuales y de gestión del conocimiento han sido completadas antes de dar por finalizado formalmente un proyecto o ciclo mensual.

Tabla 25

Plantilla de lista de actividades para el cierre del proyecto o fase para FARH Digital Solutions.

N.º	Actividad de cierre	Responsable principal	Evidencia / Documento generado	Estado (Pendiente / En proceso / Completado)
1	Confirmar que todas las historias de usuario, tareas y actividades fueron completadas	Administrador de la comunidad	Lista de tareas finalizada / Tablero Kanban actualizado	
2	Verificar que los entregables cumplen con los criterios de aceptación definidos	Administrador de la comunidad	Registro de validación de entregables / Correos de aprobación	
3	Consolidar los reportes finales de desempeño de las campañas	Administrador de la comunidad	Informe de desempeño mensual	
4	Preparar la reunión de cierre con el cliente	Administrador de la comunidad	Agenda de reunión / Convocatoria enviada	
5	Realizar la reunión de cierre con el cliente	Administrador de la comunidad	Acta de reunión de cierre	
6	Presentar resultados y validar entregables finales	Administrador de la comunidad	Presentación de resultados / Acta firmada	
7	Elaborar y archivar el acta de cierre mensual	Administrador de la comunidad	Acta de cierre almacenada en repositorio	

8	Gestionar la autorización de pagos conforme a los términos contractuales	Director ejecutivo	Comprobante de autorización de pago	
9	Registrar el cierre de adquisiciones y servicios contratados	Director ejecutivo	Registro de cierre de adquisiciones	
10	Actualizar los documentos del proyecto	Administrador de la comunidad	Documentos del proyecto actualizados	
11	Transferir formalmente los resultados finales al cliente	Administrador de la comunidad	Confirmación de entrega / Correo de cierre	
12	Elaborar el informe final de cierre	Administrador de la comunidad	Informe final de cierre	
13	Distribuir el informe final a los interesados clave	Administrador de la comunidad	Registro de envío del informe	
14	Convocar la retrospectiva de cierre con el equipo	Administrador de la comunidad	Convocatoria a retrospectiva	
15	Realizar la sesión de retrospectiva	Equipo del proyecto	Minuta de retrospectiva	
16	Identificar aprendizajes, oportunidades y riesgos	Equipo del proyecto	Lista preliminar de aprendizajes	
17	Documentar las lecciones aprendidas utilizando la Tabla 21	Administrador de la comunidad	Tabla 21 completada	
18	Almacenar las lecciones aprendidas en el repositorio institucional	Administrador de la comunidad	Registro en repositorio de conocimiento	
19	Verificar que no existan incidencias, reclamos o compromisos pendientes	Director ejecutivo	Lista de incidencias cerradas	
20	Actualizar el registro de acuerdos y mejoras para el siguiente ciclo	Administrador de la comunidad	Registro de acuerdos actualizado	
21	Actualizar los activos de los procesos de la organización	Administrador de la comunidad	Activos organizacionales actualizados	
22	Confirmar el cierre formal del proyecto o fase	Director ejecutivo	Confirmación de cierre / Archivo del proyecto	

Nota: Elaboración propia del autor.

El uso sistemático de este listado de verificación garantiza un cierre integral, ordenado y consistente de los proyectos de FARH y fortalece la trazabilidad de la información, la satisfacción del cliente y la reutilización del conocimiento organizacional.

4.7 Implementación de la metodología propuesta en un proyecto piloto representativo.

En este apartado se muestra cómo fue implementada la guía metodológica propuesta como parte del PFG en un caso piloto representativo elegido por la FARH Digital Solutions. Se muestra primero el criterio utilizado para elegir este proyecto en particular y las razones por las que se ajusta a las necesidades actuales de la empresa. Por razones de cronogramas y de alcance, solo los grupos de proceso de inicio y de planificación fueron implementados en el proyecto, pero posteriormente se mencionan recomendaciones para llevar a cabo los grupos de procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre.

4.7.1 Selección del proyecto piloto representativo

El proyecto elegido como caso representativo para aplicar la guía metodológica fue el proyecto “Formularios para revisión de mantenimiento de equipos electromecánicos en centros de oficinas”. Este proyecto fue seleccionado porque representa un caso típico de digitalización de procesos operativos, una línea de servicios que FARH Digital Solutions ofrece de forma recurrente y que presenta características similares a otros proyectos desarrollados por la empresa. La guía metodológica debe ser aplicable para todos los proyectos de FARH y dado que este proyecto incluye creación de material audiovisual y digitalización, permite demostrar que la guía metodológica es transversal y aplicable a distintos tipos de proyectos dentro del portafolio de la organización.

El proyecto “Formularios para revisión de mantenimiento de equipos electromecánicos en centros de oficinas” consiste en la digitalización y estandarización del proceso de mantenimiento preventivo de los equipos electromecánicos utilizados en un centro de oficinas, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, la trazabilidad de la información y el control de los activos. Actualmente, el mantenimiento de estos equipos se realiza mediante revisiones generales y registros manuales, lo que limita el seguimiento histórico, dificulta el análisis de datos y aumenta el riesgo de errores u omisiones. El proyecto aborda esta problemática mediante el diseño e implementación de formularios digitales estructurados, orientados a mejorar la recolección sistemática de información durante los recorridos de mantenimiento realizados por el personal técnico. Se incluye la identificación de los equipos electromecánicos críticos, tales como sistemas de aguas residuales, bombas de aguas pluviales, generadores eléctricos y dispositivos de medición, así como el levantamiento y documentación de los procesos actuales de revisión. A partir de esta información, se desarrollaron formularios digitales que permiten registrar datos operativos, observaciones relevantes y evidencia fotográfica del estado de los equipos, utilizando dispositivos móviles tipo tablet para su

ejecución en campo. La implementación de estos formularios centraliza la información de mantenimiento, mejora la consistencia de los registros, facilita el monitoreo por parte de la administración del centro de oficinas y sirve como respaldo documental para la toma de decisiones y la coordinación con proveedores externos encargados de reparaciones especializadas.

El proyecto presenta una problemática claramente definida y observable. El proceso de mantenimiento de equipos electromecánicos en centros de oficinas se ejecuta mayoritariamente de forma manual, con registros físicos y sin un sistema estructurado de almacenamiento ni seguimiento de la información. Esta situación evidencia una oportunidad concreta de mejora mediante la digitalización, lo que facilita la definición del alcance, los objetivos, los interesados y los entregables del proyecto, elementos fundamentales para evaluar la efectividad de los procesos de inicio y planificación propuestos en la guía. Adicionalmente, se involucran múltiples interesados con roles claramente diferenciados, tales como el administrador del centro de oficinas, el personal de mantenimiento y los proveedores externos de servicios técnicos. Esto valida la puesta en práctica de los procesos de identificación, análisis y gestión de interesados definidos en la guía metodológica, así como evaluar los mecanismos de comunicación y validación de entregables en un entorno realista.

El desarrollo de formularios digitales y la documentación de los recorridos de mantenimiento constituyen un proyecto de tamaño manejable, lo que permite aplicar la metodología completa sin introducir una complejidad excesiva que distorsione los resultados. Al mismo tiempo, el proyecto incluye suficientes actividades, decisiones y puntos de control para evaluar los procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre, lo que lo convierte en un caso equilibrado para fines académicos.

La digitalización del proceso de mantenimiento aporta beneficios claros en términos de eficiencia, trazabilidad de la información, reducción de errores, respaldo documental y mejora

en la toma de decisiones. Estos beneficios facilitan la evaluación de si la metodología propuesta contribuye efectivamente a la entrega de valor para los interesados. Además, las condiciones del caso, como procesos manuales, necesidad de estandarización, recursos limitados, orientación a la eficiencia, son comunes en clientes con organizaciones similares. Este factor ayuda a demostrar que la guía metodológica no es una solución aislada, sino una herramienta adaptable y reutilizable en otros proyectos de digitalización, publicidad y gestión de procesos.

4.7.2 Grupos de procesos de inicio y planificación aplicados al proyecto piloto representativo

La presente sección describe la aplicación de los grupos de procesos de inicio y planificación de la metodología propuesta al proyecto piloto representativo elegido. La implementación de estos grupos de procesos buscó establecer una base sólida para la ejecución del proyecto, mediante la definición clara del propósito, los interesados, el alcance, los recursos y la planificación necesaria. Las tablas que se presentan a continuación documentan la aplicación estructurada de los procesos de inicio y planificación, conforme a las buenas prácticas descritas en la guía metodológica desarrollada en este trabajo.

Como parte del grupo de procesos de inicio, se elaboró el Acta de Constitución del proyecto. La información utilizada para su elaboración del acta de constitución se obtuvo a partir de la revisión del requerimiento inicial del cliente del centro de oficinas y la experiencia previa de la empresa en proyectos de digitalización similares. El Acta de Constitución del Proyecto se muestra a continuación:

Tabla 26

Acta de Constitución del proyecto representativo

Nombre del Proyecto: Formularios para revisión de mantenimiento de equipos electromecánicos en centros de oficina	Número de Proyecto: FARH-OFC-FF-001
Fecha: 1/12/25	Revisión: 1.0
12. Propósito del Proyecto	
Digitalizar y estandarizar el proceso de revisión de mantenimiento preventivo de los equipos electromecánicos de un centro de oficinas, mediante formularios digitales que permitan mejorar la eficiencia operativa, la trazabilidad de la información y el monitoreo de los activos.	
13. Descripción del Alcance	
El proyecto contempla el levantamiento del proceso actual de mantenimiento, el diseño de formularios digitales, la documentación de recorridos de revisión y la implementación de un sistema digital para el registro y almacenamiento de la información, sin incluir reparaciones ni mantenimiento correctivo.	
14. Entregables	
<p>Diagnóstico del proceso actual de mantenimiento</p> <p>Listado de equipos electromecánicos</p> <p>Diseño de Formularios digitales de revisión</p> <p>Formularios digitales de revisión</p> <p>Registro fotográfico de equipos</p> <p>Documentación de recorridos de mantenimiento</p> <p>Manual básico de uso de los formularios</p>	
15. Objetivos	
Digitalizar el proceso de revisión de mantenimiento	

<p>Estandarizar la recolección de información</p> <p>Facilitar el monitoreo y control del estado de los equipos</p> <p>Reducir errores y pérdida de información</p>
16. Hitos del Proyecto
<p>Aprobación del acta de constitución</p> <p>Finalización del levantamiento de información</p> <p>Diseño y validación de formularios</p> <p>Implementación de formularios digitales</p> <p>Cierre del proyecto</p>
17. Supuestos
<p>El personal de mantenimiento colaborará con el levantamiento de información</p> <p>El centro de oficinas cuenta con conectividad básica</p> <p>Se utilizarán dispositivos tipo tablet</p>
18. Restricciones
<p>Alcance limitado a mantenimiento preventivo</p> <p>Tiempo de ejecución de 28 días</p> <p>Presupuesto de ₡3.175.000</p>
19. Riesgos
<p>Resistencia al cambio del personal</p> <p>Información incompleta durante el levantamiento</p> <p>Fallas técnicas en dispositivos</p>
20. Documentación Relacionada
<p>Procedimientos actuales de mantenimiento</p> <p>Registros manuales existentes</p>

Lecciones aprendidas de proyectos previos de digitalización		
21. Organización del Proyecto		
Director Ejecutivo de FARH Digital Solutions	Administrador de la comunidad de FARH Digital Solutions	Diseñador de formularios digitales de FARH Digital Solutions
22. Autorización del Proyecto		
Firma del director ejecutivo	Firma del administrador de la comunidad	Firma del cliente

Nota: Elaboración propia del autor. El nombre de la empresa del cliente y sus datos se muestran con nombres generales por razones de confidencialidad.

La elaboración del acta permitió alinear desde el inicio las expectativas de los interesados clave y establecer una comprensión común del propósito del proyecto. Se logró definir claramente el problema a resolver, el valor esperado para el cliente y el rol de FARH Digital Solutions como responsable de la implementación. Como resultado, se redujo la ambigüedad inicial y se creó un punto de referencia formal para la toma de decisiones posteriores durante la planificación y ejecución.

Posteriormente, se documentaron los interesados identificados para el proyecto. La identificación de los interesados se realizó mediante entrevistas con los representantes del cliente, observación directa del entorno operativo del centro de oficinas y análisis de la estructura organizativa de FARH Digital Solutions. Asimismo, se consideraron experiencias previas de la empresa en proyectos similares para anticipar actores relevantes. Los interesados se documentaron en la siguiente tabla, siguiendo la plantilla establecida por la guía:

Tabla 27

Tabla de Interesados para el proyecto representativo

Involucrado	Interés	Poder	Influencia	Justificación
Administrador del centro de oficinas	Alto	Alto	Alta	Aprueba el proyecto y utiliza la información generada
Personal de mantenimiento	Alto	Medio	Media	Ejecuta los recorridos y usa los formularios
Equipo de FARH	Alto	Alto	Alta	Responsable de la ejecución del proyecto
Proveedores externos	Medio	Bajo	Baja	Usan la información para reparaciones
Personal del centro de oficinas	Medio	Medio	Media	Interesados en eficiencia operativa

Nota: Elaboración propia del autor. El nombre de la empresa del cliente y sus datos se muestran con nombres generales por razones de confidencialidad.

El análisis de interesados propició identificar de manera temprana a los actores clave, en especial a los responsables operativos del centro de oficinas y al equipo técnico involucrado en el mantenimiento de los equipos electromecánicos. Esto habilitó la definición de estrategias de comunicación adecuadas y permitió anticipar posibles resistencias o necesidades específicas. Gracias a este proceso, el proyecto contó con una base clara para gestionar el involucramiento de los interesados desde las etapas iniciales.

Una vez concluidos los procesos de inicio, se pasó a desarrollar los procesos de planificación necesarios en las etapas iniciales del proyecto. Se comenzó con la recopilación de requisitos y la definición del alcance. La información para definir el alcance se obtuvo del diagnóstico inicial realizado al cliente, de las reuniones de levantamiento de requerimientos y

de la revisión de necesidades operativas relacionadas con el mantenimiento de equipos electromecánicos. Los requisitos resultantes y que formarán parte del alcance se documentaron en la siguiente tabla:

Tabla 28

Listado de requisitos para el proyecto representativo

ID	Nombre del requisito	Descripción	Tipo de requisito	Prioridad	Interesado asociado	Criterio de aceptación	Entregable asociado	Estado
RQ1	Registro digital de mantenimiento	Permitir registrar digitalmente las revisiones de mantenimiento de equipos electromecánicos	Funcional	Alta	Administrador del ofiCentro	Registros creados y almacenados correctamente	Formularios digitales	En desarrollo
RQ2	Evidencia fotográfica	Permitir adjuntar fotografías del estado del equipo en cada revisión	Funcional	Alta	Administrador del ofiCentro	Fotografías visibles y asociadas al registro	Formularios digitales	En desarrollo
RQ3	Uso en dispositivos tipo tablet	Los formularios deben ser utilizables en tablets de forma intuitiva	No funcional	Media	Personal de mantenimiento	Uso correcto sin errores	Formularios digitales	En desarrollo
RQ4	Almacenamiento centralizado	La información debe almacenarse en un repositorio digital centralizado	Funcional	Alta	FARH Digital Solutions	Acceso a registros históricos	Sistema de almacenamiento	En desarrollo
RQ5	Campos obligatorios de control	Definir campos obligatorios para evitar registros incompletos	Funcional	Alta	FARH Digital Solutions	No se permiten envíos incompletos	Formularios digitales	En desarrollo
RQ6	Listas desplegables estandarizadas	Utilizar opciones predefinidas para tipos de	Funcional	Media	Administrador del ofiCentro	Selección sin errores	Formularios digitales	En desarrollo

		equipos y estados						
RQ7	Fecha y hora automáticas	Registrar automáticamente fecha y hora de cada revisión	Funcional	Media	Administrador del oficentro	Fecha y hora visibles	Formularios digitales	En desarrollo
RQ8	Identificación del responsable	Registrar el nombre del técnico que realiza la revisión	Funcional	Media	Administrador del oficentro	Responsable identificado	Formularios digitales	En desarrollo
RQ9	Acceso por perfiles de usuario	Diferenciar accesos entre administradores y personal de mantenimiento	No funcional	Media	FARH Digital Solutions	Accesos controlados	Sistema	En desarrollo
RQ10	Respaldo de la información	Mantener copias de respaldo de los registros	No funcional	Alta	FARH Digital Solutions	Información recuperable	Sistema	En desarrollo
RQ11	Facilidad de uso	Formularios con diseño claro y simple	No funcional	Media	Personal de mantenimiento	Uso sin capacitación extensa	Formularios digitales	En desarrollo
RQ12	Acceso a registros históricos	Permitir la consulta de revisiones anteriores	Funcional	Alta	Administrador del oficentro	Historial disponible	Sistema	Aprobado
RQ13	Funcionamiento con conectividad limitada	Permitir el registro aun con conexión intermitente	No funcional	Baja	Personal de mantenimiento	Registros guardados	Formularios digitales	En desarrollo
RQ14	Exportación de información	Permitir exportar datos a formatos como Excel o PDF	Funcional	Media	Administrador del oficentro	Archivo exportado correctamente	Reportes	En desarrollo
RQ15	Soporte para múltiples equipos	Permitir registrar diferentes tipos de equipos electromecánicos	Funcional	Alta	FARH Digital Solutions	Equipos registrados	Formularios digitales	En desarrollo

Nota: Elaboración propia del autor.

La definición estructurada del alcance y los requisitos permitió delimitar claramente qué actividades y entregables formaban parte del proyecto y cuáles quedaban excluidos. Esto redujo el riesgo de ampliaciones no controladas del alcance y mejoró la comunicación con los interesados, al establecer criterios claros para validar los entregables y gestionar expectativas de manera efectiva.

En consecuencia, se realizaron todos los procesos correspondientes a la elaboración del cronograma. Este se elaboró a partir de la descomposición del trabajo identificada durante la planificación, considerando la experiencia previa del equipo de FARH Digital Solutions, la disponibilidad de recursos y la complejidad de cada actividad. Se utilizó como referencia la duración estimada de tareas similares ejecutadas anteriormente por la empresa y se siguieron los procesos de Definir las Actividades, Secuenciar las Actividades, Estimar la duración de las actividades y Desarrollar el Cronograma. Como resultante se obtuvo la siguiente lista de actividades, con fecha inicial del proyecto el 12 de enero del 2025 y fecha final el 10 de febrero, con una duración de 30 días.

Tabla 29

Listado de actividades para el proyecto representativo

ID	Nombre de la actividad	Descripción	Entregable asociado	Requisito asociado	Responsable	Recursos requeridos	Duración estimada	Dependencias	Estado
AC1	Reunión de inicio del proyecto	Presentación de objetivos, alcance, restricciones y beneficios del proyecto al administrador del oficentro	Acta de inicio	RQ1	Project Manager	Presentación, reunión	1 día	Ninguna	Completada
AC2	Identificación y análisis de interesados	Identificar interesados, roles, nivel de poder e interés	Registro de interesados	RQ1	Project Manager	Documentación	1 día	AC1	Completada

AC3	Inventario de equipos electromecánicos	Identificar y clasificar todos los equipos a revisar	Inventario de equipos	RQ6, RQ15	Analista de procesos	Tablet, cámara	2 días	AC1	Completada
AC4	Levantamiento del proceso actual de mantenimiento	Documentar cómo se realizan actualmente las revisiones manuales	Documento del proceso actual	RQ1	Analista de procesos	Entrevistas	3 días	AC1	Completada
AC5	Acompañamiento a recorridos de mantenimiento	Observar y documentar los pasos reales ejecutados en campo	Registro de recorridos	RQ1, RQ8	Analista de procesos	Tablet	2 días	AC4	Completada
AC6	Análisis de requisitos funcionales y no funcionales	Analizar necesidades técnicas, operativas y de usuario	Documento de requisitos	RQ1–RQ15	Project Manager	Documentación	1 día	AC3, AC4	Completada
AC7	Definición de estructura y lógica de formularios	Definir campos, secciones, validaciones y flujos	Especificación de formularios	RQ5, RQ6, RQ7, RQ8	Diseñador de formularios	Software	1 día	AC6	Completada
AC8	Diseño de formularios digitales	Diseñar los formularios de revisión en plataforma digital	Formularios digitales	RQ1, RQ2, RQ11, RQ15	Diseñador de formularios	Plataforma digital	3 días	AC7	En ejecución
AC9	Configuración de campos obligatorios y listas	Configurar validaciones, listas desplegables y campos requeridos	Formularios configurados	RQ5, RQ6	Diseñador de formularios	Plataforma digital	1 día	AC8	Planificada
AC10	Configuración de fecha, hora y responsable	Automatizar registro de fecha, hora y técnico responsable	Formularios automatizados	RQ7, RQ8	Diseñador de formularios	Plataforma digital	1 día	AC9	Planificada
AC11	Configuración de almacenamiento y respaldo	Configurar almacenamiento centralizado y respaldo de datos	Sistema configurado	RQ4, RQ10	Project Manager	Plataforma digital	1 día	AC10	Planificada
AC12	Configuración de accesos y perfiles	Definir accesos según perfil de usuario	Accesos configurados	RQ9	Project Manager	Plataforma digital	1 día	AC11	Planificada

AC13	Pruebas técnicas de funcionamiento	Verificar correcto funcionamiento de formularios y almacenamiento	Informe de pruebas	RQ3, RQ11	Project Manager	Tablet	1 día	AC12	Planificada
AC14	Pruebas en campo con conectividad limitada	Probar uso de formularios en condiciones reales	Informe de pruebas en campo	RQ13	Project Manager	Tablet	1 día	AC13	Planificada
AC15	Ajustes y mejoras a formularios	Corregir errores detectados en pruebas	Formularios ajustados	RQ1–RQ15	Diseñador de formularios	Plataforma digital	1 día	AC14	Planificada
AC16	Validación con personal de mantenimiento	Validar usabilidad y aceptación por usuarios finales	Formularios validados	RQ11	Project Manager	Reunión, tablet	2 días	AC15	Planificada
AC17	Capacitación al personal	Capacitar en uso de tablets y formularios digitales	Registro de capacitación	RQ3	Project Manager	Manual, presentación	1 día	AC16	Planificada
AC18	Implementación oficial del sistema	Poner en producción los formularios digitales	Sistema en operación	RQ1, RQ4	Project Manager	Plataforma digital	1 día	AC17	Planificada
AC19	Monitoreo inicial y control	Supervisar el uso correcto y calidad de registros	Informe de monitoreo	RQ12	Project Manager	Reportes	2 días	AC18	Planificada
AC20	Generación de reportes y exportación	Configurar exportación de datos	Reportes exportables	RQ14	Project Manager	Software	1 día	AC19	Planificada
AC21	Documentación final del proyecto	Elaborar manual de uso y documentación técnica	Documentación final	RQ4	Project Manager	Documentos	1 día	AC20	Planificada
AC22	Reunión de cierre del proyecto	Presentar resultados, lecciones aprendidas y cierre formal	Acta de cierre	RQ1	Project Manager	Reunión	1 día	AC21	Planificada

Nota: Elaboración propia del autor.

Estas actividades fueron luego agregadas al producto backlog para revisión. La estructuración del cronograma favorece visualizar el orden lógico de las actividades y estimar tiempos de ejecución más precisos. Se identificaron dependencias clave entre tareas, lo que

facilitó una asignación más eficiente de recursos y evitó reprocesos, proporcionando una hoja de ruta clara para la ejecución del proyecto.

El siguiente paso es realizar la planificación de los costos del proyecto. Para completar esta planificación, se aplicaron los procesos descritos en la guía de Estimar los Costos, Determinar el presupuesto y Estimar los Recursos de las Actividades. La asignación de recursos se realizó con base en la estructura organizativa de FARH Digital Solutions, la disponibilidad del personal y las competencias técnicas requeridas para cada actividad. La información utilizada para la elaboración del presupuesto se obtuvo a partir del análisis del alcance definido, el cronograma del proyecto y los recursos disponibles. Asimismo, se consideraron tarifas internas de FARH Digital Solutions, experiencias previas en proyectos similares y estimaciones basadas en el criterio profesional del diseñador. El presupuesto definido para el proyecto se muestra a continuación.

Tabla 30

Presupuesto del proyecto representativo

ID	Componente o elemento del presupuesto	Descripción	Tipo de costo	Recurso asociado	Unidad	Cantidad	Costo unitario (€)	Costo total (€)
C01	Gestión del proyecto	Planificación, coordinación, seguimiento y cierre	Directo	Directo Ejecutivp	Hora	40	20.000	800.000
C02	Análisis y levantamiento de procesos	Levantamiento, entrevistas, recorridos y documentación	Directo	Administrador de comunidad	Hora	40	20.000	800.000
C03	Diseño y configuración de formularios	Diseño, ajustes y validación de formularios digitales	Directo	Diseñador de formularios	Hora	40	20.000	800.000
C04	Tablets para recorridos	Dispositivo móvil para uso en campo	Indirecto	Equipo tecnológico	Unidad	1	200.000	200.000

C05	Plataforma de formularios digitales	Licencia o suscripción de plataforma	Indirecto	Software	Mes	1	120.000	120.000
C06	Almacenamiento en la nube	Repositorio y respaldo de información	Indirecto	Servicio en la nube	Mes	1	80.000	80.000
C07	Transporte y viáticos	Traslados para visitas al oficentro	Indirecto	Transporte	Unidad	5	15.000	75.000
C08	Soporte técnico inicial	Atención de incidencias post-implementación	Indirecto	Soporte técnico	Hora	5	20.000	100.000
							Reserva de contingencia:	200.000
							Sumatoria Total:	3.175.000

Nota: Elaboración propia del autor.

La elaboración del presupuesto permitió estimar de manera estructurada el costo total del proyecto piloto y evaluar su viabilidad económica. Se logró identificar los principales componentes de costo, confirmar la coherencia entre el alcance, el cronograma y los recursos asignados, y proporcionar una referencia clara para el control de costos durante la ejecución del proyecto.

Los siguientes procesos fueron Identificar los Riesgos y Planificar la Respuesta a los Riesgos. Los riesgos se identificaron a partir de sesiones de análisis con el equipo de FARH Digital Solutions, la revisión de experiencias previas en proyectos de digitalización similares y la observación directa de las condiciones operativas del cliente. Asimismo, se incorporó el criterio profesional del director ejecutivo y el diseñador para anticipar riesgos relacionados con cambios de alcance, disponibilidad de información, resistencia al cambio y dependencias operativas.

Tabla 31

Listado de riesgos del proyecto representativo

ID	Descripción del riesgo	Causa	Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Estrategia de respuesta	Plan de respuesta	Responsable
R01	Resistencia al cambio del personal de mantenimiento	Preferencia por procesos manuales	Operativo	Media	Alto	Alto	Mitigar	Capacitación y acompañamiento	Administrador de comunidad
R02	Información incompleta durante el levantamiento	Falta de tiempo del personal	Operativo	Media	Medio	Medio	Mitigar	Validación cruzada de información	Director ejecutivo
R03	Fallas técnicas en dispositivos	Equipos defectuosos o desactualizados	Técnico	Baja	Medio	Bajo	Aceptar	Soporte técnico básico	Diseñador de formularios
R04	Conectividad limitada en el sitio	Infraestructura de red deficiente	Técnico	Media	Medio	Medio	Mitigar	Pruebas offline y respaldo local	Administrador de comunidad
R05	Errores en el diseño de formularios	Requisitos mal interpretados	Técnico	Media	Alto	Alto	Mitigar	Revisiones y pruebas iterativas	Diseñador de formularios
R06	Registros incompletos o incorrectos	Uso inadecuado de formularios	Operativo	Media	Medio	Medio	Mitigar	Campos obligatorios y validaciones	Administrador de comunidad
R07	Retrasos en la validación por parte del cliente	Disponibilidad limitada del administrador	Operativo	Media	Medio	Medio	Mitigar	Agendar validaciones con anticipación	Administrador de comunidad
R08	Pérdida de información digital	Fallas en almacenamiento o respaldo	Técnico	Baja	Alto	Medio	Mitigar	Configuración de respaldos automáticos	Diseñador de formularios
R09	Falta de adopción del sistema	Percepción de baja utilidad	Reputacional	Baja	Alto	Medio	Mitigar	Demostrar beneficios y resultados	Administrador de comunidad
R10	Incremento no previsto de costos	Ajustes adicionales al alcance	Financiero	Baja	Medio	Bajo	Aceptar	Uso de reserva de contingencia	Administrador de comunidad
R11	Cambios en los requisitos durante la ejecución	Nuevas necesidades del cliente	Operativo	Media	Medio	Medio	Mitigar	Control de cambios	Administrador de comunidad
R12	Falta de estandarización entre recorridos	Diferencias en prácticas del personal	Operativo	Media	Medio	Medio	Mitigar	Formularios estandarizados	Director ejecutivo

R13	Problemas de usabilidad del sistema	Diseño poco intuitivo	Técnico	Baja	Medio	Bajo	Mitigar	Pruebas con usuarios finales	Diseñador de formularios
R14	Dependencia de proveedores externos	Reparaciones fuera del alcance	Operativo	Baja	Bajo	Bajo	Aceptar	Comunicación clara de alcance	Administrador de comunidad
R15	Falta de respaldo fotográfico adecuado	Omisión del personal en campo	Operativo	Media	Bajo	Bajo	Mitigar	Campos obligatorios para fotos	Administrador de comunidad

Nota: Elaboración propia del autor.

La elaboración del listado de riesgos hizo posible anticipar eventos que podrían afectar el cronograma, la calidad de los entregables o la aceptación del proyecto por parte del cliente. Como resultado, se generó una base para la toma de decisiones preventivas y la definición de acciones de mitigación, que reducen la incertidumbre y fortalecen la preparación del equipo ante escenarios adversos durante la ejecución del proyecto.

Para llevar a cabo el proceso de Planificar la Gestión de las Adquisiciones, se comenzó por el análisis del alcance del proyecto, la revisión de los requerimientos técnicos para el desarrollo de los formularios digitales y la evaluación de los recursos disponibles internamente en FARH Digital Solutions. Además, se consideró la experiencia previa de la empresa en la utilización de herramientas digitales y servicios externos similares. Para este proyecto, las adquisiciones necesarias son pocas, listadas a continuación:

Tabla 32

Listado de adquisiciones del proyecto representativo

ID	Bien/Servicio	Justificación	Tipo	Proveedor	Contrato	Fecha	Costo	Responsable
AD01	Tablets	Registro en campo	Producto	Proveedor local	Precio fijo	Inicio	€200.000	Administrador de comunidad

AD02	Software formularios	Digitalización	Suscripción	Plataforma digital	Suscripción	Inicio	€100.000	Director ejecutivo
------	----------------------	----------------	-------------	--------------------	-------------	--------	----------	--------------------

Nota: Elaboración propia del autor.

El listado de adquisiciones confirmó que la mayoría de los recursos necesarios podían ser cubiertos con herramientas y capacidades internas. Esto contribuyó a la reducción de riesgos asociados a proveedores y a una planificación más eficiente de los recursos, alineada con la realidad operativa del proyecto piloto.

El último proceso de planificación fue el Planificar el Involucramiento de los Interesados. La información para documentar el proceso acorde a la guía se obtuvo del análisis previo de interesados, entrevistas con los representantes del cliente y del conocimiento del equipo de FARH Digital Solutions sobre la dinámica de comunicación con clientes en proyectos de digitalización.

Tabla 33

Involucramiento de los interesados del proyecto representativo

Interesado	Poder	Interés	Estrategia	Frecuencia	Medio	Responsable
Administrador del centro de oficinas	Alto	Alto	Gestionar de cerca	Semanal	Reunión	Administrador de comunidad
Personal de mantenimiento	Medio	Alto	Mantener informado	Diaria	WhatsApp	Administrador de comunidad
Equipo de FARH Digital Solutions	Alto	Alto	Gestionar de cerca	Semanal	Reporte	Director ejecutivo
Proveedores externos	Bajo	Medio	Monitorear	Mensual	Correo	Administrador de comunidad

Nota: Elaboración propia del autor.

La planificación del involucramiento concreta mecanismos claros de comunicación y retroalimentación, para que los interesados clave participen de manera oportuna en la validación de los entregables. Se espera fortalecer la relación con el cliente, reducir el riesgo de malentendidos e incrementar la probabilidad de aceptación satisfactoria del producto final del proyecto.

4.7.3 Recomendaciones para los grupos de procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto piloto representativo.

En esta sección se listan las recomendaciones para el grupo de procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre que deberían ser aplicados en el proyecto piloto representativo. Las recomendaciones son dadas en concordancia con los procesos, técnicas y herramientas propuestas en la guía, que será aplicada en su enteridad conforme se desarrolle el proyecto elegido.

4.7.3.1 Recomendaciones para el grupo de procesos de ejecución

De conformidad con la guía metodológica propuesta y con los procesos, técnicas y herramientas definidos en la sección 4.4, se establecen a continuación recomendaciones específicas para la aplicación futura del grupo de procesos de ejecución en proyectos de digitalización de procesos operativos, para aplicar en el proyecto piloto representativo.

Las recomendaciones presentadas no suponen la implementación de los procesos descritos en la sección 4.4, sino que orientan cómo estos deberían aplicarse en proyectos futuros que adopten la guía metodológica propuesta.

En relación con el proceso Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto, la ejecución se debe realizar mediante la aplicación sistemática del tablero Kanban y el producto backlog, para alcanzar un mejor seguimiento y control operativo, como se define en la guía metodológica. El

uso de estas herramientas asegura que el desarrollo de los formularios digitales y la configuración de las herramientas tecnológicas se mantengan alineados con el alcance y los requisitos establecidos. Además, el software que se define previamente para la creación de artes o edición de material fotográfico, debe ser elegido en base a las restricciones de presupuesto de la organización. Las visitas al cliente se deben coordinar siguiendo los lineamientos de comunicación, por el responsable asignado.

Respecto al proceso Gestionar el Conocimiento del Proyecto, se recomienda que durante la ejecución se documente de forma estructurada la información relevante generada, como decisiones técnicas, ajustes a los formularios y buenas prácticas identificadas. La utilización de las plantillas y repositorios de conocimiento propuestos en la sección 4.4 hace que sea más fácil preservar el conocimiento del proyecto y facilita su reutilización en proyectos similares de digitalización.

En cuanto al proceso Gestionar la Calidad, se aplican los criterios de aceptación y las técnicas de verificación definidas en la guía metodológica para los entregables del proyecto. Los sprint reviews se aplican a cada entregable para recibir retroalimentación del cliente y del equipo, para realizar los ajustes necesarios. En este caso, la revisión estructurada de los formularios digitales y la validación funcional con los usuarios garantizan que los entregables cumplen con los requisitos funcionales y no funcionales antes de su implementación operativa.

Para el proceso Adquirir Recursos, se recomienda que la ejecución contemple la asignación oportuna de los recursos humanos y tecnológicos necesarios, conforme a lo establecido en la planificación del proyecto. La aplicación de los procedimientos propuestos hace que se pueda medir la disponibilidad de recursos, como el administrador de la comunidad y el diseñador de formularios, así como de herramientas tecnológicas como dispositivos portátiles o plataformas digitales. Esto reduce la posibilidad de atrasos por falta de recursos y el uso efectivo del presupuesto del proyecto.

En relación con el proceso Gestionar las Comunicaciones, es pertinente implementar los canales, frecuencias y responsables definidos en la guía metodológica, donde los responsables de la comunicación formal con los clientes comunican previamente cuáles serán las horas de atención y por qué medios. Se deben coordinar las fechas para los entregables en concordancia con la guía y documentar la retroalimentación recibida, para gestionar adecuadamente las expectativas de los interesados, documentar acuerdos y facilitar la validación progresiva de los entregables.

Respecto al proceso Implementar la Respuesta a los Riesgos, se recomienda que las acciones de mitigación definidas en el registro de riesgos se ejecuten de manera preventiva durante la fase de ejecución. La aplicación de las herramientas propuestas permitiría reducir la probabilidad y el impacto de riesgos asociados a la resistencia al cambio, la baja adopción de las herramientas digitales o la calidad de la información recolectada.

En cuanto al proceso Efectuar las Adquisiciones, se recomienda que la ejecución de adquisiciones de bienes o servicios necesarios para el proyecto, tales como licencias de software o servicios de terceros, se realice siguiendo el plan de adquisiciones definido anteriormente. Es necesario mantener la coherencia entre la entrega de productos por parte de los proveedores para evitar retrasos. En el caso de estudio, ya se cuenta con todos los recursos necesarios, pero se deben realizar los pagos de licencias oportunamente para no perder acceso.

Respecto al proceso Gestionar el Involucramiento de los Interesados, se recomienda aplicar técnicas para fomentar la participación activa de los interesados clave durante la ejecución. Se debe medir la satisfacción del cliente y su expectativa durante la realización de sesiones de revisión, demostraciones de los formularios y espacios de retroalimentación.

4.7.3.2 Recomendaciones para el grupo de procesos de monitoreo y control

De acuerdo con la guía metodológica propuesta y con los procesos, técnicas y herramientas definidos en las subsecciones de la sección 4.5, se presentan a continuación recomendaciones específicas para la aplicación futura del grupo de procesos de monitoreo y control en proyectos de digitalización de procesos operativos, tomando como referencia contextual el proyecto piloto representativo.

En relación con el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto, se recomienda que se utilicen las herramientas de seguimiento definidas en la guía metodológica, tales como la revisión de indicadores de desempeño y revisiones periódicas del estado del proyecto. La meta es evaluar el progreso real frente a lo planificado y facilitar la toma oportuna de acciones correctivas. En este caso, en vez del reporte de redes sociales, se realiza un reporte de interacción y resultados de los formularios propuesto. Los reportes generados deben ser compartidos con el cliente como parte del proceso de revisión.

Respecto al proceso Realizar el Control Integrado de Cambios, las solicitudes de cambio se recibirán únicamente por el canal de comunicación identificado para este propósito, con el formato descrito en la guía. Antes de aceptar o rechazar cualquier solicitud de cambio, se deberá evaluar la viabilidad de cada una, por lo que es necesario clarificar los criterios con los que se tomarán estas decisiones. Para el proyecto piloto representativo, estos criterios se basan primero en cronograma y presupuesto, respecto a la estimación de tiempo del cambio y el costo incurrido. Dependiendo del cambio, se designa a un responsable diferente para la aprobación o rechazo.

En cuanto al proceso Validar el Alcance, se recomienda presentar los entregables completados a tiempo para poder recibir la retroalimentación del cliente lo antes posible. Si el entregable no es aprobado por el cliente y es necesario incorporar ajustes, una vez aprobados se debe actualizar el alcance del proyecto. La validación periódica de los formularios digitales y

de la información generada garantizaría que los entregables cumplen con las expectativas del cliente y con los requisitos establecidos. Se debe revisar durante el sprint review para alcanzar mayor agilidad durante la ejecución.

Para el proceso Controlar el Alcance, se recomienda monitorear de manera continua el cumplimiento del alcance aprobado, principalmente por medio de la comparación del alcance aprobado con el avance del trabajo ejecutado. Esta práctica permitiría prevenir desviaciones no autorizadas y gestionar de forma controlada la incorporación de nuevos requerimientos. Las desviaciones se pueden identificar por medio de atrasos en las tareas del tablero Kanban y solicitudes de cambio aprobadas. El impacto en el cronograma y los costos debe ser documentado y comunicado para realizar los ajustes al alcance correspondientes.

En relación con el proceso Controlar el Cronograma, es recomendable el uso del tablero Kanban y la revisión de sus tareas por medio de la comparación entre fechas planificadas y reales y la actualización periódica del cronograma. Su aplicación ayuda a identificar retrasos oportunamente y evaluar la necesidad de ajustes en la planificación. En caso de existir retrasos, se debe priorizar las tareas según urgencia, dependencias y valor para el cliente y realizar los ajustes en el alcance con aprobación previa de los interesados principales.

Respecto al proceso Controlar los Costos, se recomienda realizar un monitoreo continuo del presupuesto del proyecto con los registros de costos y las herramientas de control financiero propuestas en la guía. Esto apoya la detección de desviaciones presupuestarias y tomar acciones correctivas antes de que impacten significativamente el costo total del proyecto.

En cuanto al proceso Controlar la Calidad, se recomienda aplicar las técnicas de inspección, revisión y verificación definidas en la guía metodológica para asegurar que los entregables cumplan con los estándares establecidos. Los lineamientos de marca y la retroalimentación del cliente, deben ser los parámetros principales para definir la calidad de un

entregable. En este caso se evaluará la calidad de los formularios conforme a los recorridos del personal de mantenimiento, el diseño del formulario y su funcionalidad en el campo.

Para el proceso Controlar los Recursos, una vez más, el tablero Kanban ayuda a identificar sobre trabajos de algún recurso en particular o atrasos en tareas relacionadas a una herramienta específica. El esfuerzo del equipo debe mantenerse dentro de los límites planificados y que los recursos estén disponibles cuando se requieran. Todos los ajustes resultantes de este proceso se deben documentar y comunicar con el personal para evitar que las tareas no se completen a tiempo y con el nivel de calidad requerido.

En relación con el proceso Monitorear las Comunicaciones, se recomienda evaluar de forma periódica la efectividad de los canales y mecanismos de comunicación definidos, al verificar que la información relevante llegue oportunamente a los interesados. Si se muestran fallas en la comunicación, como malentendidos o contradicciones, se debe reevaluar la efectividad de los canales de comunicación y la claridad de los mensajes enviados.

Respecto al proceso Monitorear los Riesgos, se requiere realizar un seguimiento continuo de los riesgos identificados, al actualizar su estado y evaluar la efectividad de las respuestas planificadas. La aplicación de las herramientas propuestas permitiría anticipar eventos adversos y reducir su impacto en el proyecto.

En cuanto al proceso Controlar las Adquisiciones, es preciso supervisar el desempeño de los proveedores y el cumplimiento de los contratos, con los registros y criterios definidos para el proyecto. Esto busca que los bienes y servicios adquiridos cumplan con los requisitos del proyecto y se entreguen conforme a lo acordado.

Respecto al proceso Monitorear el Involucramiento de los Interesados, se tiene que evaluar periódicamente el nivel de participación y satisfacción de los interesados clave durante reuniones y comunicaciones relacionadas a entregables y coordinación de visitas. Esto en caso

de que se puedan prever cambios en las expectativas o actitudes y ajustar las estrategias de involucramiento de manera oportuna.

4.7.3.3 Recomendaciones para el grupo de procesos de control integrado de cambios

De acuerdo con la guía metodológica propuesta y con los procedimientos, técnicas y herramientas definidos en la sección 4.6, se establecen a continuación recomendaciones orientadas a la aplicación futura del grupo de procesos de cierre en proyectos de digitalización de procesos operativos, tomando como referencia contextual el proyecto piloto representativo.

Principalmente, se recomienda que el cierre del proyecto se realice mediante un proceso formal y estructurado, conforme a los procedimientos definidos en la sección 4.6, a través de la verificación integral del cumplimiento del alcance, los requisitos y los entregables establecidos. La aplicación de listas de verificación de cierre permitiría confirmar que todos los productos del proyecto, como los formularios digitales, repositorios de información y documentación asociada, han sido completados y validados.

En relación con la validación final de los entregables, se recomienda que los proyectos futuros utilicen las técnicas de revisión y aceptación formal propuestas en la guía metodológica y se tomen en cuenta a los interesados clave, como el administrador del centro de oficinas. Esto permitiría obtener una aceptación explícita del cliente y reducir el riesgo de observaciones posteriores al cierre del proyecto.

Asimismo, se recomienda que el grupo de procesos de cierre incluya la documentación y consolidación de las lecciones aprendidas. La recopilación estructurada de experiencias, dificultades y buenas prácticas ayudaría a fortalecer la base de conocimiento organizacional y mejorar la ejecución de proyectos similares de digitalización en el futuro.

En cuanto a la gestión administrativa del cierre, es indispensable asegurar que las adquisiciones realizadas hayan sido correctamente ejecutadas y documentadas y todos los acuerdos contractuales fueron completados. Esta aplicación contribuiría a un cierre ordenado y transparente de las obligaciones contractuales del proyecto.

Adicionalmente, se recomienda que durante el cierre se realice una evaluación final del desempeño del proyecto. Esta evaluación habilitaría analizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto en términos de alcance, tiempo, costo y calidad, generando insumos relevantes para la mejora continua de la metodología propuesta.

Desde la perspectiva de la transferencia y sostenibilidad de los entregables, se sugiere que el cierre contemple actividades formales de entrega de documentación, capacitación final y acompañamiento de transición. Este proceso lograría que los usuarios cuenten con los conocimientos necesarios para la correcta utilización y mantenimiento de las soluciones implementadas.

Finalmente, se requiere que el cierre del proyecto sea documentado mediante un acta de cierre formal, elaborada conforme a los formatos propuestos en la guía metodológica. Este deja constancia de la finalización del proyecto, la aceptación de los entregables y el cumplimiento de los objetivos planteados.

4.8 Estrategia de divulgación e implementación de la metodología.

Como parte de esta sección se encuentra la estrategia para divulgar la guía metodológica propuesta en este documento y hacer más fácil su correcta adopción, comprensión y aplicación dentro de FARH. Esta estrategia integra acciones de comunicación interna, capacitación y validación externa por parte de los clientes.

La divulgación de la metodología permitirá estandarizar los procesos de gestión de proyectos publicitarios de la empresa, al fortalecer la coherencia en la prestación de servicios y

mejorando la calidad de los resultados obtenidos. La implementación se orienta a facilitar la transferencia del conocimiento metodológico a los colaboradores para garantizar su uso efectivo como herramienta de apoyo para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

4.8.1 Lista de canales de difusión

Con el propósito de garantizar una divulgación efectiva y una adecuada comprensión de la guía metodológica desarrollada para FARH Digital Solutions, se seleccionaron canales de comunicación que se ajustan a la estructura organizacional de la empresa, a sus procesos internos y al perfil de sus clientes. La elección de estos canales responde a criterios de eficiencia, accesibilidad, alcance y pertinencia, permitiendo una correcta transferencia del conocimiento metodológico y facilitando su implementación práctica. Los canales de difusión definidos son los siguientes:

Reuniones presenciales internas

Las reuniones presenciales se utilizarán para la divulgación interna de la guía metodológica dado que los empleados de FARH se reúnen presencialmente de manera semanal, lo que permite aprovechar el espacio para la adopción de la guía. En estas sesiones se presentarán de manera detallada los objetivos, actividades y herramientas que conforman la metodología y se promoverá un espacio de diálogo abierto entre la dirección y los colaboradores.

Este canal habilita la explicación directa y estructurada de la metodología, así como la resolución inmediata de dudas, lo cual es fundamental para asegurar la correcta interpretación de los procedimientos propuestos. Además, las reuniones presenciales facilitan la alineación del equipo de trabajo, fortalecen el compromiso organizacional y fomentan la participación de los colaboradores en el proceso de implementación.

Ventajas del canal:

- Comunicación directa y bidireccional.
- Retroalimentación inmediata.
- Mayor nivel de comprensión de la metodología.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo y del sentido de pertenencia.

Correo electrónico interno

El correo electrónico se empleará como un canal complementario de comunicación interna, orientado a la distribución formal del manual metodológico y de los documentos de apoyo necesarios para su aplicación. A través de este medio se enviarán versiones digitales de la guía y recordatorios relacionados con el uso de la metodología.

Este canal permite que la información quede documentada y disponible para consulta permanente, lo cual resulta especialmente útil para estandarizar procesos y asegurar la continuidad del conocimiento dentro de la empresa. Asimismo, el correo electrónico facilita la comunicación organizada y estructurada entre los miembros del equipo.

Ventajas del canal:

- Registro formal y trazabilidad de la información.
- Acceso permanente a los documentos enviados.
- Distribución simultánea de información a todo el personal.
- Facilita la estandarización de los procesos internos.

WhatsApp externo

WhatsApp se utilizará como canal de difusión externa para comunicar a los clientes actuales los lineamientos generales de la metodología y su retroalimentación. Este medio permitirá compartir mensajes breves y es el medio por el que FARH y los clientes se comunican principalmente, por lo que facilita la comunicación.

La elección de WhatsApp responde a su carácter inmediato y a su alta penetración entre los usuarios, lo que facilita una comunicación rápida, directa y personalizada. Este canal contribuye a fortalecer la relación con los clientes.

Ventajas del canal:

- Comunicación rápida e inmediata.
- Alto nivel de accesibilidad y uso masivo.
- Interacción directa y personalizada con los clientes.
- Mejora la relación comercial y la confianza del cliente.

En conjunto, la utilización de estos canales de difusión permite la divulgación de la guía metodológica con su adecuada comprensión e implementación a nivel interno, así como su proyección externa como un elemento diferenciador de los servicios ofrecidos por FARH Digital Solutions.

4.8.2 Manual metodológico

El manual metodológico para la divulgación e implementación de la metodología pretende guiar, de forma clara y estructurada, la adopción de la metodología de gestión de proyectos publicitarios propuesta para FARH Digital Solutions. Su alcance se limita exclusivamente a los procesos de comunicación interna, capacitación, implementación progresiva, seguimiento inicial y mejora continua de la metodología. El manual es aplicable a todos los colaboradores de FARH Digital Solutions que participen en proyectos publicitarios y de digitalización, independientemente de su rol, y establece las actividades concretas que deben ejecutarse para garantizar una implementación uniforme y sostenible.

A continuación, se presenta de forma el contenido del manual y los elementos que lo componen.

Objetivo:

Establecer un procedimiento estructurado para divulgar, implementar y dar seguimiento inicial a la metodología de gestión de proyectos publicitarios dentro de FARH Digital Solutions, asegurando su correcta comprensión y aplicación en los proyectos de la empresa.

El manual aplica a:

- Proyectos nuevos que inicien después de la aprobación de la metodología.
- Proyectos en curso que puedan incorporar progresivamente los procesos definidos.
- Todo el personal involucrado en la planificación, ejecución y control de proyectos.

El manual establece las siguientes actividades concretas de divulgación interna:

Tabla 34

Actividades de divulgación de la metodología en FARH Digital Solutions.

Actividad	Descripción	Responsable	Producto resultante
Reunión de presentación de la metodología	Sesión formal para explicar el propósito, estructura y beneficios de la metodología de gestión de proyectos	Administrador de la comunidad	Metodología presentada y comunicada
Entrega del manual y documentos metodológicos	Distribución digital de la guía metodológica y del manual de implementación	Director ejecutivo	Documentos disponibles en repositorio
Sesión de aclaración de dudas	Espacio para resolver inquietudes sobre el uso de la metodología	Administrador de la comunidad	Dudas aclaradas y observaciones registradas

Nota: Elaboración propia del autor.

El manual define explícitamente los siguientes roles:

- Director administrativo: lidera la implementación de la metodología, valida su aplicación en los proyectos y autoriza ajustes o mejoras.
- Administrador de la comunidad: aplica los procesos metodológicos en los proyectos asignados, asegura el uso de los formatos definidos, da retroalimentación sobre la funcionalidad de la metodología, se encarga de las reuniones y consultas respecto a esta.
- Equipo de diseño: ejecuta las actividades del proyecto conforme a lo planificado, utiliza los insumos y entregables definidos en la metodología y reporta dificultades operativas.

El manual establece el siguiente orden de implementación:

Tabla 35

Plan de implementación progresiva de la metodología en FARH Digital Solutions.

Fase	Procesos por implementar	Herramientas principales	Resultado esperado
Fase 1: Inicio y planificación	Acta de constitución, identificación de interesados, definición de alcance, cronograma básico	Acta del proyecto, cronograma	Proyecto formalmente definido
Fase 2: Ejecución y control	Seguimiento del cronograma, control de cambios, reportes de estado	Reporte de avance, registro de cambios	Proyecto en ejecución y control adecuado
Fase 3: Cierre	Validación de entregables, lecciones aprendidas, cierre administrativo	Acta de cierre, registro de lecciones	Proyecto cerrado formalmente

Nota: Elaboración propia del autor.

El manual define las siguientes actividades de capacitación y acompañamiento específicas:

Tabla 36

Actividades de capacitación y acompañamiento para la metodología en FARH Digital Solutions.

Actividad	Descripción	Responsable	Frecuencia
Capacitación interna	Sesión breve sobre uso de formatos y procesos	Administrador de la comunidad	Inicial
Acompañamiento en proyectos piloto	Supervisión de los primeros proyectos bajo la metodología	Director ejecutivo	Primeros 2 proyectos
Retroalimentación post-proyecto	Evaluación de aplicación y dificultades	Director ejecutivo	Al cierre de cada proyecto

Nota: Elaboración propia del autor.

El manual define los siguientes criterios de evaluación inicial:

Tabla 37

Criterios de evaluación inicial para la metodología en FARH Digital Solutions.

Indicador	Método de medición	Periodicidad	Responsable
Uso del acta de constitución	Proyectos que cuentan con acta / total de proyectos	Mensual	Director ejecutivo
Cumplimiento del cronograma	Actividades cumplidas vs planificadas	Mensual	Administrador de la comunidad
Aplicación de formatos	Verificación documental	Mensual	Director ejecutivo
Percepción del equipo	Retroalimentación cualitativa	Trimestral	Administrador de la comunidad

Nota: Elaboración propia del autor.

El manual establece que para la mejora continua:

- Se realizará una revisión semestral del documento.
- Las lecciones aprendidas se incorporarán como ajustes.
- El manual puede actualizarse conforme cambien los servicios o el entorno.

4.8.3 Presentación del caso

La presentación del caso representativo se realizará mediante una sesión formal y estructurada, diseñada para exponer de manera clara y aplicada la implementación de la metodología en el proyecto piloto. Esto para facilitar su comprensión, validación y adopción por parte de los interesados.

1. Modalidad de la presentación

La presentación se llevará a cabo en una reunión sincrónica, preferiblemente virtual, por medio de una plataforma de videoconferencia. En caso de ser viable, podrá realizarse de manera presencial con el equipo interno de FARH Digital Solutions. La modalidad virtual permite la participación de distintos interesados sin restricciones geográficas y facilita el uso de recursos digitales de apoyo.

2. Público objetivo

Para que la reunión de presentación del caso sea válida, deben participar obligatoriamente el director ejecutivo de FARH Digital Solutions, el administrador de la comunidad, los miembros del equipo operativo y de diseño como parte de la audiencia.

3. Material de apoyo

La presentación se apoyará en una presentación digital estructurada, complementada con documentos del proyecto piloto. El material incluirá:

- Contexto y objetivo del proyecto piloto.
- Descripción del problema inicial y forma de trabajo previa.

- Aplicación de la metodología por grupos de procesos.
- Ejemplos de documentos generados.
- Resultados obtenidos y beneficios identificados.
- Lecciones aprendidas y oportunidades de mejora.

4. Estructura de la sesión

La agenda de la sesión se divide en los siguientes apartados:

- Introducción: explicación del propósito de la presentación y del valor del caso representativo.
- Descripción del caso: contexto del cliente, alcance del proyecto y condiciones iniciales.
- Implementación de la metodología: explicación paso a paso de cómo se aplicaron los procesos, técnicas y herramientas en cada grupo de procesos.
- Resultados y comparación: contraste entre la gestión tradicional y la gestión bajo la nueva metodología.
- Cierre y conclusiones: síntesis de beneficios, viabilidad de replicación y alineación con los objetivos del proyecto.
- Espacio de retroalimentación: discusión abierta para preguntas, observaciones y validación por parte de los interesados.

5. Duración estimada

La presentación tendrá una duración aproximada de 60 a 90 minutos, distribuidos entre la exposición del caso y el espacio de retroalimentación.

6. Registro y seguimiento

Como resultado de la presentación, se elaborará un registro de observaciones y retroalimentación, el cual servirá como insumo para ajustes finales a la metodología, si fueran necesarios, validar la utilidad práctica de la guía metodológica respaldar la adopción formal de la metodología dentro de FARH Digital Solutions.

5 Conclusiones

El presente PFG fue desarrollado con el propósito de diseñar una Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos Publicitarios de FARH Digital Solutions, que posibilitó aplicar los conocimientos adquiridos en administración de proyectos para fortalecer la forma en que esta empresa gestiona sus servicios de mercadeo digital, publicidad y digitalización de procesos para pequeñas y medianas empresas costarricenses. Este trabajo constituye un aporte directo a la organización al dotarla de un instrumento formal que estandariza la planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre de sus proyectos.

Como consiguiente, fue posible desarrollar los objetivos específicos planteados, mediante el análisis de los procesos actuales de gestión de proyectos dentro de FARH Digital Solutions, la identificación de sus debilidades operativas, y la integración de buenas prácticas de la dirección de proyectos junto con herramientas de metodologías ágiles aplicables al entorno del mercadeo digital. A partir de este diagnóstico, se elaboró una guía metodológica que incorpora procesos, procedimientos, técnicas y herramientas para la gestión integral de los proyectos publicitarios que desarrolla la empresa.

Al realizar el presente PFG, se pudieron determinar las siguientes conclusiones:

1. Como resultado del análisis de la situación actual de FARH Digital Solutions, se pudo determinar que la principal debilidad en la gestión de sus proyectos publicitarios radica en la inexistencia de procesos estandarizados y documentados, lo que provocaba retrabajos, ambigüedad en responsabilidades, dificultades para planificar, ausencia de control formal y desgaste operativo del equipo de trabajo. El presente PFG constituye un aporte significativo a los activos organizacionales de FARH Digital Solutions, al proveer una guía estructurada basada en estándares del PMI que propicia formalizar la manera en que se inician, planifican, ejecutan, monitorean y cierran los proyectos de la empresa.

2. Con respecto a la guía metodológica desarrollada, se puede concluir que su elaboración hizo posible abordar directamente las debilidades detectadas en los procesos actuales de la empresa, entre las cuales destacan:
 - a. La ausencia de documentos formales como actas de proyecto, análisis de interesados, definición clara de alcance y cronogramas estructurados.
 - b. La falta de registros históricos que favorecieran el aprendizaje de proyectos anteriores y replicar buenas prácticas.
 - c. La carencia de indicadores de desempeño que facilitaran el monitoreo real del avance de los proyectos y la toma de decisiones oportunas.
 - d. La dificultad para estimar costos y distribuir recursos de manera eficiente, que afectan potencialmente la rentabilidad de los servicios.
 - e. La alta dependencia de la comunicación informal y la experiencia empírica del equipo para gestionar los proyectos.
3. La incorporación de procesos correspondientes a los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre, alineados con la Guía del PMBOK® Séptima Edición y la Guía Práctica de Grupos de Procesos, viabilizó adaptar las mejores prácticas de la administración de proyectos al contexto particular del mercadeo digital, caracterizado por cambios frecuentes, alta interacción con el cliente y necesidad de adaptabilidad.
4. La integración de técnicas y herramientas provenientes de metodologías ágiles permitió que la guía metodológica sea adaptable a los distintos tipos de proyectos que maneja FARH Digital Solutions, los cuales requieren enfoques híbridos según el grado de cambio y la frecuencia de entrega.
5. La implementación de la metodología en un proyecto piloto representativo posibilitó demostrar la aplicabilidad práctica, consistencia y utilidad real de la guía dentro del

entorno operativo de FARH Digital Solutions, que evidencia que su uso facilita la coordinación del equipo, mejora la comunicación con el cliente y reduce la incertidumbre asociada a los proyectos.

6. La propuesta de una estrategia de divulgación e implementación de la metodología propicia que esta no sea únicamente un producto académico, sino un instrumento replicable tanto en el contexto profesional de la empresa como en otros entornos similares de mercadeo digital y pequeñas empresas que enfrentan problemáticas similares de gestión.

De esta forma, es posible concluir que el presente documento constituye un primer aporte formal de administración de proyectos dentro de FARH Digital Solutions, al transformar su gestión empírica en una gestión estructurada, medible y estandarizada. Los procedimientos, técnicas, herramientas y plantillas desarrollados pueden ser utilizados como base para la mejora continua de los procesos de la empresa y para la expansión sostenible de sus operaciones, que viabiliza abordar más proyectos en paralelo sin comprometer la calidad del servicio.

Esta guía metodológica no solo aporta valor operativo a FARH Digital Solutions, sino que también representa un modelo replicable para otras PYME del sector publicitario y digital que enfrentan retos similares en la gestión de sus proyectos.

6 Recomendaciones

A partir del análisis realizado y de la propuesta metodológica desarrollada en el presente PFG, se formulan las siguientes recomendaciones con el fin de asegurar la correcta adopción, sostenibilidad y aprovechamiento de la Guía Metodológica de Gestión de Proyectos Publicitarios dentro de FARH Digital Solutions.

Para la Dirección Ejecutiva de FARH Digital Solutions:

- a. Valorar la aprobación formal de la Guía Metodológica desarrollada en este PFG e incorporarla oficialmente como parte de los activos de los procesos de la organización, con el fin de estandarizar la forma en que se gestionan los proyectos publicitarios y de digitalización que desarrolla la empresa.
- b. Liderar el proceso de implementación progresiva de la metodología, conforme al plan definido en el manual metodológico, para asegurar que los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre sean adoptados de forma gradual y consistente en todos los proyectos nuevos y, cuando sea posible, en proyectos en curso.
- c. Utilizar los criterios de evaluación inicial propuestos en el manual, como el uso del acta, cumplimiento del cronograma, aplicación de formatos y percepción del equipo, para dar seguimiento mensual y trimestral al grado de adopción real de la metodología dentro de la empresa.
- d. Promover la revisión semestral de la metodología y su actualización con base en las lecciones aprendidas, cambios en los servicios ofrecidos y ajustes necesarios derivados de la experiencia práctica.
- e. Asegurar que, como parte del cierre de cada proyecto, se actualicen los activos organizacionales, se registren las lecciones aprendidas en el repositorio institucional y se confirme formalmente el cierre del proyecto o fase.

Para el Administrador de la Comunidad y el Equipo de Diseño:

- a. Aplicar sistemáticamente los formatos definidos en la guía, especialmente el acta de constitución, el registro de interesados, la definición formal del alcance, el cronograma básico, los reportes de avance, el registro de cambios y el acta de cierre.
- b. Incorporar en todos los proyectos las actividades formales de retrospectiva y documentación de lecciones aprendidas, utilizando la plantilla propuesta, con el fin de fortalecer la base de conocimiento organizacional y facilitar la integración de nuevos colaboradores.
- c. Utilizar el listado de verificación de actividades de cierre para garantizar que todos los aspectos técnicos, administrativos, contractuales y de gestión del conocimiento se encuentren completados antes de dar por finalizado un proyecto.
- d. Realizar reuniones de cierre con el cliente donde se presenten resultados, se validen entregables y se obtenga una aceptación explícita, para reducir el riesgo de observaciones posteriores.
- e. Mantener el uso de las reuniones presenciales y el correo electrónico interno como mecanismos formales de comunicación metodológica, para garantizar la trazabilidad y documentación de la información.

En relación con la capacitación y acompañamiento interno:

- a. Ejecutar las actividades de divulgación interna definidas en el manual, tales como la reunión de presentación de la metodología, la entrega formal del manual y las sesiones de aclaración de dudas.
- b. Realizar la capacitación interna inicial sobre el uso de los formatos y procesos, así como el acompañamiento en los primeros proyectos desarrollados bajo la metodología.
- c. Implementar los espacios de retroalimentación post-proyecto para identificar dificultades en la aplicación de la metodología y generar ajustes oportunos.

- d. Utilizar la guía metodológica como herramienta permanente de inducción para nuevos colaboradores, para agilizar su integración y comprensión de la forma en que se gestionan los proyectos en FARH.

En relación con los clientes y la proyección externa de la metodología:

- a. Utilizar WhatsApp como canal de comunicación externa para informar a los clientes sobre los lineamientos generales de la metodología y solicitar su retroalimentación, para fortalecer la relación comercial y la confianza.
- b. Incorporar mecanismos de participación del cliente tales como reuniones de seguimiento, validación de entregables y encuestas de satisfacción, para poder ajustar la metodología según la experiencia real.
- c. Asegurar que durante el cierre de los proyectos se realicen actividades formales de entrega de documentación, capacitación final y acompañamiento de transición, de manera que los clientes puedan utilizar y mantener adecuadamente las soluciones implementadas.
- d. Mantener las medidas de protección de datos, resguardo de información sensible y acuerdos de confidencialidad como parte integral de la aplicación de la metodología.

Para la sostenibilidad y mejora continua de la metodología:

- a. Incorporar la metodología como un instrumento permanente para fortalecer la cultura de mejora continua, profesionalizar del trabajo y promover el desarrollo de capacidades locales dentro de FARH Digital Solutions.
- b. Utilizar las retrospectivas, indicadores y lecciones aprendidas como insumos para la toma de decisiones estratégicas y operativas.
- c. Asegurar que la metodología evolucione conforme cambien los servicios, el entorno de la empresa y las necesidades de los clientes, para mantener su vigencia y utilidad práctica.

7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

En esta sección se explica la relación e impacto que tiene la realización del proyecto y su operación continua final con el desarrollo regenerativo y sostenible. Se mencionan cuáles son los efectos producidos por la ejecución del proyecto, sus entregables o efectos resultantes del mantenimiento y resultados final, así como si favorecen o desfavorecen el desarrollo sostenible y regenerativo. También se correlacionan estos elementos con los objetivos de desarrollo sostenible.

Primero, es necesario definir qué son el desarrollo sostenible y el desarrollo regenerativo. El término fue introducido por el Informe Brundtland de las Naciones Unidas en 1987, titulado "Nuestro futuro común", y aceptado tras la Conferencia de las Naciones Unidas en 1992 en Río de Janeiro, conocida como la Cumbre de la Tierra. Se estableció que el desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las propias. Implica una unión o tríada entre los espacios de recursos naturales, la sociedad y el desarrollo económico. Se debe concebir como una nueva relación con el ambiente, con un objetivo superior al simple equilibrio entre el crecimiento económico y la conservación de la naturaleza. Debe integrar el potencial ecológico, el desarrollo tecnológico, la cultura y la sociedad para satisfacer las necesidades básicas de la humanidad, mejorando su calidad de vida. Además, se basa en el mejor manejo de los recursos naturales, no en su explotación. Busca reflexionar y reacomodar la forma en que los ciudadanos deben vivir mejor en la Tierra y el deber de cuidar los recursos naturales y no renovables para fortalecerlos para futuras generaciones (Guillen et al. 2020).

La importancia del Desarrollo Sostenible radica en que busca garantizar el bienestar de la población y la estabilidad del planeta. El desarrollo sostenible se enfoca conservar el medio ambiente para las generaciones actuales y futuras en un marco de responsabilidad, asegurando que los recursos naturales se preserven. La sostenibilidad coadyuva al crecimiento

económico, político y social, a la distribución real de las riquezas y a la expansión de la industrialización, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo (Guillen et al. 2020).

El Desarrollo Regenerativo va más allá de los enfoques previos de Diseño Sostenible, el cual se ha centrado principalmente en minimizar impactos y usar recursos de manera eficiente. El Desarrollo Regenerativo es un sistema de tecnologías y estrategias que se fundamenta en la comprensión del funcionamiento interno de los ecosistemas. Su objetivo es generar diseños que regeneran conjuntos socio-ecológicos. Esto implica generar de nuevo su capacidad inherente de vitalidad, viabilidad y evolución, en contraste con los enfoques que solo buscan evitar el agotamiento de los sistemas y recursos. Se necesita que el diseño sea capaz de intervenir en un alto nivel organizacional de forma holística, transdisciplinaria y adaptativa. Su quehacer se centra en resolver problemas complejos y anticipar soluciones hacia un modelo de desarrollo sostenible basado en una economía regenerativa (Lares & Henríquez, 2021).

El impacto del Diseño Regenerativo se extiende a la redefinición de la interacción humana con el planeta. La interrelación entre tecnología, innovación y Diseño Regenerativo tiene por objetivo último la salud del sistema integrado, donde el ser humano y la naturaleza son partes esenciales del ecosistema, es decir, se diseña para los ecosistemas y el planeta. Convoca a repensar la cultura material de las sociedades modernas. Requiere una transición rápida de una mirada antropocentrista, o sea, centrada en el humano, a una ecocentrista e integral, donde el núcleo humano-naturaleza es fundamental (Lares & Henríquez, 2021).

Actualmente, el Desarrollo Sostenible y Regenerativo se está integrando cada vez más en la gestión de proyectos. Esta debe guiarse por principios esenciales que aseguren la naturaleza regenerativa del esfuerzo. Los proyectos deben pensar y actuar sistémicamente, transformando el aprendizaje sobre problemas ecológicos, sociales y económicos en soluciones que beneficien a las personas y al planeta. Se deben adoptar estrategias basadas en el diseño e inspiradas en la naturaleza para crear tecnologías y comunidades regenerativas

que vayan más allá de la sostenibilidad. Los proyectos buscan promover la resiliencia y la salud de sistemas íntegros revirtiendo la deuda ecológica y aprendiendo a vivir dentro de los límites planetarios (Cuartas, 2023).

7.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son objetivos globales adoptados por las Naciones Unidas en el año 2015. Fueron establecidos como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas del mundo disfruten de paz y prosperidad. Existen 17 ODS que están integrados entre sí. Se reconoce que la acción en una de las áreas afectará los resultados de las otras, por lo que en el desarrollo se debe equilibrar la sostenibilidad social, económica y ambiental (ONU, 2015).

Los ODS transforman a la gestión de proyectos de una tarea puramente técnica y financiera a una gestión orientada a resultados y sostenibilidad. Los ODS funcionan como un filtro ético y estratégico que debe asegurar que los proyectos contribuyan efectivamente al desarrollo territorial, la reducción de desigualdades y el fortalecimiento de la resiliencia, en armonía con el planeta (Alcántara et al. 2025).

En este proyecto, se presenta la elaboración de una guía metodológica de gestión de proyectos publicitarios orientada a mejorar los procesos que utiliza FARH para poder ofrecer mejores servicios a empresas medianas y pequeñas de Costa Rica. Los proyectos que FARH implementa para sus clientes se asocian directamente con varios de los ODS.

A continuación, se presenta un breve análisis que muestra la relación que existe entre el proyecto y cada uno de los ODS, tomando en cuenta factores como el servicio que se brinda, sus operaciones y el mantenimiento a largo plazo.

ODS 1: Fin de la Pobreza. Aunque no la combate directamente, la digitalización y la mejora de procesos permiten que pequeñas empresas incrementen ingresos y sostenibilidad, lo que contribuye indirectamente al bienestar económico de emprendedores y empleados.

ODS 2: Hambre cero. Este objetivo está orientado a la seguridad alimentaria, agricultura sostenible, nutrición y sistemas de producción de alimentos. El proyecto propuesto se enfoca en la mejora de la gestión de proyectos publicitarios y la digitalización empresarial de clientes, sin intervenir en cadenas de suministro alimentario, agricultura ni estrategias para combatir el hambre o desnutrición.

ODS 3: Salud y bienestar. La guía metodológica no desarrolla acciones relacionadas con salud pública, salud ocupacional avanzada, prevención o atención médica, al igual que FARH Digital Solutions, por lo que su contribución a este objetivo es poca.

ODS 4: Educación de calidad. El proyecto promueve la capacitación interna, estandarización de procesos y transferencia de conocimiento mediante documentación, procedimientos y lecciones aprendidas. Esto fortalece las competencias del talento humano, los servicios de FARH ayudan a mejorar la alfabetización digital de las PYME clientes y permite que más empresas aprendan a gestionar su presencia digital con buenas prácticas.

ODS 5: Igualdad de género. FARH brinda servicios a cualquier tipo de negocio, como emprendimientos encabezados por mujeres, y la digitalización ofrece acceso más equitativo a oportunidades comerciales. Existe una contribución indirecta.

ODS 6: Agua limpia y saneamiento. El proyecto no involucra infraestructura hídrica, eficiencia en consumo de agua ni programas de saneamiento. Al ser un proyecto digital y administrativo, su operación no modifica prácticas en el uso o conservación del recurso hídrico, por lo que no existe relación directa.

ODS 7: Energía asequible y no contaminante. El uso de plataformas digitales reduce traslados físicos, impresiones y consumo de materiales. Aunque no es un objetivo principal de la empresa, la operación digitalizada disminuye el impacto asociado al uso de recursos físicos.

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. El presente proyecto ayudaría a mejorar la eficiencia de los proyectos de FARH. Estos proyectos impulsan el emprendimiento

local, generan oportunidades laborales y profesionalizan el sector de mercadeo digital para pequeñas empresas.

ODS 9: Industria, innovación e infraestructura. El proyecto impulsa la adopción tecnológica, metodologías ágiles y la digitalización de procesos internos y externos. FARH contribuye a que pequeñas empresas modernicen su funcionamiento y construyan capacidades tecnológicas que les permitan competir en mercados cada vez más digitales.

ODS 10: Reducción de las desigualdades. FARH ayuda a pequeñas y medianas empresas que normalmente no pueden pagar grandes agencias o departamentos de mercadeo. Al ofrecer servicios accesibles y profesionalizados, se reduce la brecha entre negocios pequeños y grandes empresas con mayores recursos tecnológicos.

ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles. Los proyectos y servicios de FARH, por medio de herramientas digitales contribuyen a modelos de negocios más sostenibles, con procesos más eficientes y menos dependientes de infraestructura física.

ODS 12: Producción y consumo responsables. La metodología promueve planificación eficiente, control de recursos, reducción de reprocesos y decisiones basadas en datos. Esto evita el desperdicio de tiempo, esfuerzo humano y material publicitario, que mejoran el uso responsable de recursos operativos y tecnológicos.

ODS 13: Acción por el clima. Aunque toda reducción de viajes, impresiones o procesos físicos puede contribuir indirectamente a disminuir la huella ambiental, el objetivo central del proyecto no está orientado a mitigación del cambio climático, adaptación climática, reducción de emisiones ni políticas ambientales. Debido a que el propósito principal es organizacional y operativo, la relación con acción climática es incidental y no significativa.

ODS 14: Vida submarina. El proyecto no tiene actividades vinculadas con ambientes marinos, pesca sostenible o protección de recursos oceánicos. No interviene en procesos productivos que afecten mares o ríos, por lo que no existe vinculación directa.

ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres. La metodología propuesta no involucra uso de recursos naturales, deforestación, conservación o restauración ambiental. Al ser un proyecto digital, su impacto sobre ecosistemas terrestres solo es relevante para clientes que operan en estos entornos.

ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Aunque FARH promueve una gestión organizada y transparente a nivel interno, el proyecto no incide en políticas públicas, gobernanza, sistemas judiciales ni instituciones democráticas. Sus efectos se limitan al ámbito privado y operativo de una empresa.

ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos. El proyecto se desarrolla exclusivamente dentro del contexto interno de FARH Digital Solutions y sus clientes, sin generar alianzas internacionales, políticas de cooperación o mecanismos globales de desarrollo sostenible.

7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

El análisis de impacto con el Estándar P5 es un proceso que busca identificar los impactos potenciales, tanto positivos como negativos, en la sostenibilidad, con el objetivo de presentar esta información a la dirección de las empresas para apoyar la toma de decisiones informadas y la asignación efectiva de recursos. Para realizar un análisis de impacto P5, el equipo del proyecto debe comprender el caso de negocio, los requisitos del proyecto y los objetivos de sostenibilidad de la organización, utilizando también las lecciones aprendidas de proyectos anteriores como insumo útil (GPM,2020).

Para iniciar con el análisis, primero se deben identificar los eventos internos y externos que pueden ocurrir durante el proyecto o durante la vida útil del producto del proyecto, para cada uno de los elementos de P5. Luego se describen las causas de cada evento y el impacto potencial en la sostenibilidad de cada uno, para luego calificarlos basándose en la magnitud de su efecto. Posteriormente se determinan las posibles respuestas a cada evento para minimizar

cada impacto negativo y maximizar los positivos. Finalmente se vuelven a calificar los impactos con el resultado esperado luego de haber implementado la respuesta (GPM,2020).

A continuación, se presenta el análisis de impacto con el Estándar P5 relacionado al proyecto de este documento:

Categoría Impacto a las Personas

- **Prácticas laborales y trabajo decente**

Dentro de la categoría Prácticas laborales y trabajo decente, el proyecto presenta riesgos que pueden afectar el bienestar del personal. El primero es la sobrecarga de trabajo, ya que el tamaño reducido de la empresa provoca múltiples funciones en pocas personas. Esto podría generar estrés y jornadas extensas; sin embargo, la guía metodológica permite planificar y distribuir tareas con mayor precisión, que reducen retrabajos y promueven equilibrio entre vida personal y laboral.

Un segundo riesgo es la falta de capacitación formal. La operación basada en experiencia empírica puede generar brechas técnicas y errores. Con la implementación de la metodología, los procesos quedan documentados, se facilita la formación interna y se fortalece el desarrollo de competencias locales. También existe riesgo asociado a comunicación informal y ausencia de mecanismos de relación laboral. La guía incluye seguimiento, asignación clara de responsabilidades y reportes, lo que mejora la transparencia y el clima organizacional.

Otro riesgo es la falta de oportunidades de crecimiento profesional. Aunque la estructura empresarial es pequeña, la metodología abre posibilidades de asumir nuevos roles, formalizar habilidades y reconocer logros, lo que favorece la retención de talento. Algunas actividades presenciales con clientes implican riesgos de seguridad ocupacional. Establecer acuerdos de estandarización de protocolos, planificación de visitas y medidas preventivas con los clientes reduce estas exposiciones y consolida una cultura de seguridad.

El proyecto contribuye al aprendizaje organizacional y al desarrollo de capacidades locales porque implementa plantillas, procesos y lecciones aprendidas que ayudan a FARH a mejorar de manera continua sus procesos, que se traduce en el crecimiento de cada miembro de la empresa. Esto facilita la integración de nuevos colaboradores, profesionaliza el trabajo y permite ofrecer capacitación a pequeñas empresas locales. Para mantener estos beneficios en el tiempo, se recomienda actualizar la metodología de forma periódica, promover capacitaciones internas, monitorear el bienestar laboral y usar la guía como herramienta permanente de inducción y mejora continua.

- **Sociedad y clientes**

El proyecto puede generar impactos positivos para distintos grupos. Para los colaboradores, la guía metodológica mejora la organización del trabajo, la comunicación y la claridad en responsabilidades, creando un ambiente más profesional y eficiente. Para los clientes y usuarios finales, el servicio se vuelve más transparente y predecible, con mejores tiempos de entrega, trazabilidad de resultados y campañas mejor ejecutadas. Las comunidades locales también pueden beneficiarse, ya que la profesionalización del servicio impulsa la competitividad de pequeñas empresas, favorecen su permanencia en el mercado digital y contribuyen a la economía local.

Para asegurar que las necesidades de estos grupos sean consideradas en el diseño e implementación del servicio, se recomienda incorporar mecanismos de participación como reuniones de seguimiento con clientes, encuestas de satisfacción, validación de entregables y espacios internos de retroalimentación con el personal. Estos procesos permiten ajustar la metodología según la experiencia real y las expectativas de quienes se ven afectados por ella.

En cuanto a la protección de datos, en FARH y en el proyecto se contemplan medidas como el uso de plataformas seguras, resguardo de contraseñas, acuerdos de confidencialidad y respaldo seguro de información sensible. Con ello se protege la identidad, métricas y material

de los clientes, que fortalecen la confianza y asegurando un manejo ético de la información en todas las etapas del proyecto.

- **Derechos Humanos**

El proyecto cumple con los principios de dignidad, diversidad, equidad e inclusión al establecer procesos de trabajo claros, transparentes y basados en el respeto hacia todas las personas involucradas. La guía metodológica contribuye a que cada colaborador reciba un trato digno mediante la definición formal de responsabilidades, canales de comunicación y criterios objetivos de evaluación, lo que evita decisiones arbitrarias y promueve condiciones laborales justas. El enfoque del proyecto también favorece la diversidad y la inclusión al promover la colaboración con emprendedores, pequeñas empresas y profesionales locales, brindándoles servicios y oportunidades que tradicionalmente son más accesibles para compañías de mayor tamaño. El uso de procesos estandarizados y criterios de trabajo basados en méritos y entrega de resultados reduce posibles sesgos y fortalece la equidad en la toma de decisiones.

Para prevenir cualquier forma de discriminación, acoso o prácticas laborales inadecuadas durante el ciclo de vida del proyecto, se implementan medidas concretas como: canales de comunicación para reportar situaciones de trato inapropiado o desigual; acuerdos internos que definan normas de comportamiento y lenguaje respetuoso; mecanismos de retroalimentación en los que se escuche la opinión de todos los colaboradores; y registros formales de asignación de tareas y responsabilidades para garantizar una distribución justa del trabajo.

- **Comportamiento ético**

El proyecto podría enfrentar algunos riesgos vinculados con anticorrupción, competencia justa, transparencia y sostenibilidad en adquisiciones. El primer riesgo se relaciona con posibles conflictos de interés al elegir proveedores o colaboradores externos. La guía metodológica recomienda criterios transparentes de selección, con cotizaciones

comparativas y registro de las decisiones, asegurando que las compras respondan a calidad y costo, y no a relaciones personales. Un segundo riesgo es la falta de trazabilidad en los costos y recursos invertidos en cada campaña o proyecto. Sin mecanismos claros, podrían surgir dudas sobre el uso adecuado del presupuesto. Esto se mitiga con reportes de avance, control de gastos y documentación de entregables, de forma que clientes y colaboradores tengan claridad sobre cómo se gestionan los recursos.

También existe el riesgo de prácticas laborales poco éticas por parte de proveedores externos, como uso de material sin licencia, plagio de contenido o incumplimiento legal. La estrategia de respuesta consiste en trabajar únicamente con proveedores que acepten condiciones de uso legítimo de recursos creativos, firmar acuerdos de responsabilidad y verificar antecedentes profesionales. Un cuarto riesgo está asociado a la manipulación de métricas o resultados para satisfacer al cliente. Para contrarrestarlo, la metodología estandariza la presentación de datos con evidencia verificable, fuentes confiables y reportes obtenidos directamente de plataformas digitales, para evitar interpretaciones engañosas o información alterada.

Puede existir riesgo en la gestión de información confidencial durante la compra de servicios publicitarios, administración de cuentas o campañas. La respuesta consiste en controlar el acceso a datos sensibles, usar contraseñas seguras, aplicar acuerdos de confidencialidad y registrar quién tiene permisos para operar cada perfil.

Categoría Impacto al Planeta

- **Evaluación de Huella de Carbono y Estrategias de Mitigación**

El proyecto presenta tres fuentes principales de emisiones de gases de efecto invernadero. La primera corresponde al consumo de energía asociado al uso de computadoras y equipos utilizados para diseñar y administrar campañas digitales. Aunque las emisiones son relativamente bajas en comparación con actividades industriales, el trabajo continuo demanda

energética. Para medir y reducir este impacto, se puede registrar el consumo eléctrico mensual, preferir dispositivos eficientes, utilizar almacenamiento en la nube con proveedores que integren energías renovables y promover el uso de equipos configurados en modo de bajo consumo. Como mecanismo de compensación, la empresa puede apoyar programas de reforestación o adquirir créditos de carbono a pequeña escala.

Una segunda fuente de emisiones proviene del transporte y logística vinculados a visitas con clientes, toma de fotografías o grabaciones en campo. Estos desplazamientos generan emisiones directas por uso de vehículos. Para mitigarlas, se recomienda priorizar reuniones virtuales siempre que sea posible, planificar rutas para reducir viajes repetidos, compartir transporte en actividades de producción y llevar un registro anual de kilómetros recorridos para estimar la huella. Las emisiones restantes podrían compensarse mediante participación en campañas ambientales locales, siembra de árboles o colaboración con organizaciones de restauración.

La tercera fuente de emisiones está asociada a la operación del producto final: el uso continuo de plataformas digitales, almacenamiento de archivos publicitarios y ejecución de campañas. Aunque es una actividad digital, el procesamiento de datos en servidores globales representa consumo energético y emisiones indirectas. Para disminuirlas, se puede optimizar el tamaño de archivos, evitar duplicidad de material, usar plataformas con certificaciones ambientales y almacenar únicamente lo esencial. Además, la empresa puede documentar la huella de carbono del ciclo de vida del proyecto, revisarla anualmente y aplicar mejoras progresivas conforme aumente su capacidad operativa.

- **Gestión Integral de Recursos Naturales Considerando el consumo de agua, la calidad del aire y agua, y el impacto en la biodiversidad**

El proyecto presenta un nivel de impacto relativamente bajo debido a que se desarrolla principalmente en entornos digitales y no implica procesos productivos, uso intensivo de agua,

emisiones atmosféricas directas ni alteración de ecosistemas físicos. El consumo de agua está limitado a actividades administrativas y de oficina, por lo que se considera marginal. Aun así, se promueve el uso responsable mediante dispositivos eficientes, reducción de impresiones y buenas prácticas internas. En relación con la calidad del aire, el principal efecto proviene de los desplazamientos para visitas a clientes o producción de contenido. Al priorizar reuniones virtuales y planificación de rutas para evitar viajes innecesarios, se reduce el consumo de combustibles y la emisión de contaminantes locales.

Respecto al impacto sobre la biodiversidad, la empresa no interviene en territorios naturales ni genera residuos peligrosos. Sin embargo, el proyecto incorpora medidas de diseño circular y conservación ambiental alineadas con su escala operativa, como la digitalización total de documentos, la eliminación de material físico prescindible y el almacenamiento ordenado para evitar duplicidad de archivos. Como parte de la compensación y regeneración, la empresa puede participar en iniciativas locales de reforestación o apoyar organizaciones enfocadas en restauración ecológica, especialmente en áreas urbanas donde se ubica su área de influencia.

- **Economía Circular y Gestión de Residuos**

El proyecto incorpora los principios de circularidad principalmente mediante la reducción y reutilización de insumos físicos, al basar la operación del servicio en herramientas digitales y la producción de contenido sin materiales impresos. La guía metodológica promueve el uso de documentos electrónicos, y comunicación digital con clientes y proveedores, lo que reduce la generación de desechos sólidos y la necesidad de recursos como papel, tintas y empaques. Además, el diseño del producto evita la creación de materiales físicos innecesarios, priorizando versiones digitales que pueden actualizarse sin generar nuevos residuos.

En cuanto a la reutilización, la documentación generada para cada proyecto se conserva como plantillas y repositorios que pueden emplearse en futuras campañas y evitar la producción repetida de materiales. Las piezas audiovisuales también se organizan para ser

adaptadas o reeditadas sin necesidad de grabaciones adicionales, lo que disminuye el impacto asociado a desplazamientos y recursos técnicos.

Para asegurar una eliminación ambientalmente responsable, la empresa puede establecer alianzas con centros de reciclaje electrónico certificados, para evitar que computadores, cámaras y dispositivos móviles terminen en vertederos informales.

- **Eficiencia Energética y Transición hacia Energías Renovables**

El análisis del consumo energético del producto muestra que la mayor parte de la demanda proviene del uso continuo de equipos de cómputo, iluminación de oficina y servidores en la nube para almacenar y procesar contenido digital. Aunque el consumo es relativamente bajo comparado con proyectos industriales, la operación prolongada puede generar un impacto acumulado. Por ello, el proyecto propone optimizar la eficiencia energética mediante el uso de dispositivos con configuración de equipos en modo ahorro de energía, apagado programado de computadoras y almacenamiento en la nube con proveedores que utilicen centros de datos alimentados parcialmente por energías renovables. A mediano plazo, la empresa puede integrar energía renovable a través de la instalación de paneles solares en su espacio de trabajo o mediante el uso de planes eléctricos que incluyan porcentajes de energía limpia en la red local. Estas acciones disminuyen el costo operativo y fortalecen la imagen sostenible del servicio.

- **Cadena de Suministro Sostenible e Impacto Territorial Considerando la adquisición local, comunicación digital, desplazamiento de agua y erosión del suelo**

El proyecto presenta una cadena de suministro liviana y con bajo impacto ambiental, ya que la mayoría de sus procesos se desarrollan en entornos digitales. No obstante, se plantea un modelo sostenible basado en la adquisición local de servicios y materiales para reducir el transporte y la logística asociada a proveedores externos. Además, al priorizar comunicación

digital, almacenamiento en la nube y transferencia de archivos en línea, se elimina la necesidad de transporte físico de documentos y equipos, lo que reduce el tráfico, ruido y emisión de contaminantes. En relación con el impacto territorial, el proyecto no genera actividades que modifiquen el suelo, alteren cuerpos de agua o causen erosión, pues no requiere infraestructura física ni intervenciones en espacios naturales o urbanos. La contaminación acústica también es poca, ya que el trabajo se concentra en oficinas y plataformas digitales. Sin embargo, en caso de producciones audiovisuales, se aplican medidas básicas como tiempos cortos de grabación y respeto por entornos residenciales y comerciales.

Categoría Impacto a la Prosperidad

- **Análisis del Caso de Negocio y Retorno Social de la Inversión (SROI)**

En el ámbito económico, la guía metodológica permite a FARH Digital Solutions trabajar con mayor eficiencia, reducir retrabajos, mejorar la calidad del servicio y aumentar la capacidad para atender más clientes en menos tiempo. Esto eleva la productividad, fortalece la competitividad de la empresa y atrae nuevos proyectos, generando retorno económico directo para los inversionistas. Además, al profesionalizar la gestión publicitaria, las pequeñas empresas clientes pueden mejorar sus ventas y permanencia en el mercado, creando beneficios económicos indirectos dentro de la comunidad.

Desde una perspectiva social, el proyecto aporta valor mediante la generación de conocimiento digital, la mejora en la comunicación entre clientes y consumidores y el fortalecimiento de pequeñas empresas locales. Al facilitar campañas más claras y herramientas tecnológicas accesibles, promueve educación digital, acceso a información confiable y oportunidades de crecimiento económico para emprendedores.

En el área ambiental, aunque el proyecto es digital y de bajo impacto, la metodología impulsa prácticas sostenibles como la reducción de material impreso, el uso de plataformas digitales, optimización de recursos y menor necesidad de desplazamientos físicos. Esto

contribuye a la disminución de residuos y emisiones asociadas al transporte. Adicionalmente, al promover la economía local, se reduce la huella ambiental derivada de logística externa, mientras que la estandarización de procesos facilita el uso responsable de tecnologías y almacenamiento eficiente, generando una operación más sostenible en el tiempo.

- **Resiliencia y Flexibilidad ante Incertidumbres**

El proyecto y su producto poseen una alta capacidad de adaptación frente a condiciones adversas debido a su naturaleza digital y su diseño metodológico flexible. En situaciones como fluctuaciones del mercado o emergencias sanitarias, la operación puede mantenerse de forma remota gracias al uso de plataformas digitales, almacenamiento en la nube y comunicación virtual con clientes y proveedores, lo que asegura continuidad sin interrupciones significativas.

En caso de desastres naturales o contingencias locales, la estructura descentralizada de la información y la digitalización de los procesos permiten una rápida recuperación de datos y la reanudación del trabajo desde diferentes ubicaciones. Además, la metodología incorpora opciones estratégicas de contingencia, como la existencia de respaldos automáticos, sistemas de control de versiones y protocolos de reasignación de recursos, que facilitan la continuidad operativa. Esta flexibilidad también permite ajustar los planes de ejecución, redefinir cronogramas y redistribuir responsabilidades según las circunstancias, para garantizar que el proyecto y su producto mantengan su efectividad y sostenibilidad incluso ante escenarios inesperados.

- **Impacto Económico Local y Agilidad Empresarial**

El proyecto estimula la economía local tanto directa como indirectamente al fortalecer la competitividad de pequeñas. De forma directa, genera empleo para profesionales del entorno local, como diseñadores, creadores de contenido, programadores y especialistas en marketing digital, lo que promueve la contratación de talento regional y la circulación de recursos dentro de la comunidad. Indirectamente, contribuye al desarrollo económico al brindar a las empresas

clientes herramientas para optimizar su presencia digital, incrementar sus ventas y acceder a nuevos mercados, lo que impulsa la sostenibilidad de negocios locales y el crecimiento del ecosistema empresarial.

El proyecto también aporta a la agilidad empresarial al introducir procesos estructurados, medibles y adaptables que permiten responder rápidamente a los cambios del mercado. Esto mejora la eficiencia interna, reduce los tiempos de respuesta y fomenta la innovación continua, que fortalecen la resiliencia de la empresa frente a la competencia. A nivel regional, la metodología puede ser adoptada por otros actores del sector, para promover una cultura de gestión profesionalizada que incrementa la productividad y consolida cadenas de valor locales más sólidas, sostenibles y tecnológicamente actualizadas.

- **Beneficios Indirectos y Estimulación del Mercado**

El producto de este proyecto generará impactos positivos de largo plazo que trascienden sus objetivos inmediatos. La guía metodológica contribuirá a transformar el sector de la comunicación y el marketing digital al establecer estándares de gestión más eficientes, transparentes y sostenibles. Esto elevará la calidad de los servicios publicitarios locales, impulsando la profesionalización del sector y promoverá una cultura empresarial basada en la planificación estratégica y la mejora continua.

A nivel económico, el fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas mediante la adopción de herramientas metodológicas y digitales incrementará su competitividad, lo que a su vez dinamizará la demanda de servicios relacionados al generar un efecto multiplicador en la economía local. Este proceso estimulará la creación de nuevos empleos y favorecerá la consolidación de un ecosistema de innovación que atraiga a más emprendedores al mercado digital.

En el ámbito social, los beneficios indirectos incluyen la mejora en la calidad de vida de las comunidades al fomentar la estabilidad de negocios locales, ampliar las oportunidades de

empleo y facilitar la inclusión de nuevos actores en el entorno tecnológico. Desde una perspectiva ambiental, la digitalización de procesos, la reducción de materiales impresos y la gestión remota de proyectos contribuirán a disminuir el uso de recursos y la huella ecológica del sector.

- **Modelado de Sostenibilidad y Reporte ESG**

El proyecto contribuye de manera directa a los objetivos de sostenibilidad de FARH Digital Solutions al integrar prácticas responsables en los tres pilares del desempeño ESG. En el componente ambiental, la guía promueve la digitalización de procesos, la reducción del consumo de recursos físicos y la disminución de emisiones asociadas a traslados y materiales impresos. En el ámbito social, el proyecto impulsa condiciones laborales más justas, formación continua del personal, inclusión de proveedores locales y fortalecimiento de capacidades digitales en las comunidades, aspectos que reflejan compromiso con el desarrollo humano y la equidad. En la dimensión de gobernanza, la metodología aporta transparencia, trazabilidad y rendición de cuentas en la gestión de proyectos, asegurando decisiones éticas y documentadas.

En cuanto a la información útil para reportes ESG y divulgaciones de sostenibilidad, el proyecto proporcionará indicadores cuantitativos y cualitativos relacionados con eficiencia energética, gestión de recursos, capacitación interna, bienestar laboral, igualdad de oportunidades, contratación local y satisfacción del cliente. Estos datos pueden integrarse en los informes de sostenibilidad de la organización para evidenciar mejoras en desempeño ambiental, impacto social positivo y fortalecimiento institucional.

7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

El Desarrollo Regenerativo es un enfoque y una práctica esencial que busca revertir el daño ambiental masivo y las tendencias degenerativas actuales, permitiendo que la vida en el planeta continúe, aunque con cambios. Se promueve como la vía necesaria hacia adelante,

especialmente porque el estándar de Desarrollo Sostenible ya no es alcanzable, pues hemos degradado el planeta a tal punto que la capacidad de los ecosistemas para proporcionar servicios de soporte vital está seriamente comprometida. El Desarrollo Regenerativo se basa en un enfoque holístico que optimiza la biocapacidad de la Tierra mientras mantiene nuestra huella dentro de los límites planetarios. Implica comprender que "el todo es mayor que la suma de sus partes". Para resolver problemas complejos, es necesario trabajar con sistemas, haciendo especial énfasis en las interacciones más que en los componentes (Muller, 2017).

Según Muller (2017), el desarrollo regenerativo compone de 6 dimensiones, las cuales se detallan a continuación.

Ambiental: esta dimensión se centra en la regeneración de paisajes funcionales y diversos donde se produce y se conserva, maximizando la función del ecosistema. Debe apoyar la biodiversidad y permitir que la vida siga prosperando. A diferencia de la restauración, el Desarrollo Regenerativo busca generar la capacidad para que los ecosistemas logren un estado funcional

Social: busca el fortalecimiento social a través de la organización y el desarrollo comunitario. Esto es crucial para afrontar la adaptación al cambio climático y reducir los patrones de consumo suntuoso. Requiere pasar del individualismo a la cooperación, donde los derechos comunitarios estén por encima de los derechos individuales, para que el concepto de los bienes comunes tome un lugar central. La meta final es la calidad de vida colectiva, un verdadero estado de bienestar.

Económico: se necesita un modelo donde las personas importen más que los mercados y el dinero. El éxito debe medirse de acuerdo con el bienestar de los humanos y de todas las formas de vida, en lugar de solo el ingreso bruto. Este paradigma promueve el emprendimiento juvenil sobre el empleo y el desarrollo económico en todos los niveles de la sociedad. Este

proceso requiere un cambio urgente del modelo económico lineal al modelo de economía circular o capitalismo regenerativo.

Espiritual: este es el proceso más importante para permitir que la humanidad viva en paz consigo misma y con la Madre Tierra. Es fundamental para un cambio de conciencia y el restablecimiento de una conexión profunda entre los humanos y la Naturaleza. Se basa en la ética, la transparencia y el bienestar global. La falta de ética y valores es la raíz de muchas decisiones y acciones erróneas a nivel individual, corporativo y gubernamental.

Cultural: la cultura es el vínculo necesario para la vida comunitaria y actúa como el pegamento de las sociedades. Esta capa implica la conservación de la cultura viva mediante el intercambio de conocimientos, valores y tradiciones locales dentro de la familia y la comunidad. La integración de las especificidades culturales es imperativa para garantizar la participación de la población local y lograr resultados de desarrollo más contextualmente sensibles y equitativos. La pérdida cultural, al igual que la pérdida de biodiversidad, disminuye la posibilidad de desarrollar nuevos enfoques de adaptación al cambio climático.

Política: se requiere repensar las estructuras políticas actuales para que reflejen una verdadera democracia participativa sin la influencia del dinero y el poder. Es fundamental que se fomente una visión y acciones a largo plazo que busquen el aumento de los medios de vida y la felicidad, en lugar de centrarse únicamente en el ingreso bruto. Es urgente inspirar y educar a los políticos y promover una nueva generación de líderes jóvenes.

Es importante validar los productos y servicios de los proyectos que se realizan para que los sistemas mantengan aportes confiables y resultados saludables, sin agotar insumos críticos ni dañar otras partes de los sistemas sociales y ambientales más amplios de los que depende.

A continuación, se muestra la relación del proyecto expuesto en este documento con cada dimensión del Desarrollo Regenerativo, orientado por preguntas clave planteadas para cada una:

Dimensión Ambiental

¿Cómo mi proyecto está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?

El proyecto contribuye indirectamente a la restauración ambiental al promover la digitalización completa de procesos y la eliminación del uso de materiales físicos, como papel, impresiones o empaques promocionales. Al sustituir recursos tradicionales por herramientas digitales, reduce la presión sobre ecosistemas asociados a la tala y al transporte de insumos. Además, se plantea como acción complementaria la participación en programas de reforestación urbana o compensación de huella digital, de manera que la empresa pueda reinvertir parte de sus ganancias en acciones regenerativas locales, al restaurar áreas verdes y promover una cultura ambientalmente responsable entre colaboradores y clientes.

¿Cómo se afectan los límites planetarios con mi proyecto?

El impacto del proyecto sobre los límites planetarios es bajo, ya que su naturaleza digital evita alteraciones en la biodiversidad, el uso del suelo y la contaminación de agua o aire. Sin embargo, el uso de energía eléctrica y almacenamiento en la nube genera emisiones indirectas de CO₂. Para mitigar este efecto, se recomienda priorizar proveedores de servicios digitales con infraestructura sustentable, adoptar prácticas de eficiencia energética, mantener equipos actualizados con bajo consumo y fomentar hábitos de ahorro energético. Estas acciones permiten mantener el proyecto dentro de los límites planetarios y alinear su operación con los principios del P5 en eficiencia y mitigación ambiental.

Dimensión Social

¿Cómo mi proyecto promueve una vida digna a todos los habitantes del planeta según los ODS?

El proyecto contribuye al fortalecimiento de una vida digna mediante la creación de oportunidades laborales decentes y la profesionalización del talento local, alineándose con los ODS 4, 8, 9 y 10. Al ofrecer una metodología estructurada y accesible, promueve la formación continua, la igualdad de oportunidades y la reducción de brechas tecnológicas entre grandes y pequeñas empresas. Además, al trabajar con emprendedores locales, el proyecto genera independencia económica y fomenta la inclusión de grupos que tradicionalmente enfrentan barreras de acceso al mercado digital, como mujeres, jóvenes y personas sin educación formal en tecnología, lo que fortalece la cohesión social y la equidad.

Dimensión Económica

¿Cómo mi proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?

Desde su diseño, el proyecto busca beneficiar directamente a emprendedores, pequeñas empresas y profesionales independientes, al proporcionar herramientas metodológicas que antes solo estaban disponibles para grandes corporaciones. Al ofrecer una guía accesible y adaptable, se democratiza el acceso a la gestión profesional de proyectos publicitarios, se impulsa a las personas con menos recursos a competir en condiciones más equitativas. Esto genera inclusión económica y fomenta el crecimiento de nuevos negocios sostenibles, con un impacto real en la reducción de la desigualdad local.

¿Cómo mi proyecto disminuye la brecha económica?

El proyecto reduce la brecha económica al fortalecer la productividad de empresas pequeñas y medianas, al incrementar su eficiencia operativa y su capacidad para generar ingresos sostenibles. A través de la metodología y de FARH, los negocios locales adquieren conocimientos en planificación, control de recursos y estrategias digitales, lo que les permite acceder a mercados más amplios y mejorar su competitividad. De este modo, se equilibra el

acceso a oportunidades económicas dentro del sector comercial y se impulsa un desarrollo más equitativo entre actores empresariales de diferentes escalas.

¿Cómo mi proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?

Aunque el modelo de negocio se basa en transacciones monetarias, el proyecto fomenta medios de intercambio alternativos a través de la colaboración y el intercambio de conocimiento. Las capacitaciones, mentorías y alianzas estratégicas funcionan como formas de valor no monetario, que promueven redes de apoyo mutuo y aprendizaje compartido entre emprendedores. Este enfoque refuerza la economía del conocimiento y la cooperación local, donde el crecimiento colectivo se convierte en un beneficio compartido más allá del intercambio financiero.

Dimensión Espiritual

¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?

Aunque el proyecto se desarrolla principalmente en entornos digitales, FARH promueve un equilibrio saludable entre el trabajo y la naturaleza mediante políticas de bienestar que incentivan el uso de espacios verdes, pausas activas y prácticas de sostenibilidad personal. Además, al incluir criterios de respeto ambiental y responsabilidad ecológica en la metodología, se fomenta la conciencia sobre el vínculo entre productividad y equilibrio ambiental y se fortalecen la conexión emocional y ética de las personas con su entorno natural.

¿Cómo propicia el contacto de los seres humanos entre sí en condiciones de igualdad y escucha activa?

El proyecto establece una cultura de trabajo colaborativo y horizontal, donde cada participante tiene la oportunidad de expresar ideas, compartir experiencias y participar en la toma de decisiones. A través de reuniones periódicas, retroalimentación constructiva y comunicación empática, se promueve la escucha activa, el respeto por la diversidad de opiniones y la colaboración sin jerarquías rígidas, creando un entorno inclusivo y humano.

¿Cómo fomenta espacios de descanso y meditación?

Dentro del diseño metodológico se promueve la armonía entre productividad y bienestar, donde se recomiendan horarios flexibles, pausas de desconexión digital y un enfoque de trabajo basado en resultados más que en tiempo de permanencia. Estas prácticas fomentan la salud mental, reducen el estrés y crean un espacio de reflexión que potencia la creatividad y el pensamiento crítico.

¿Cómo propicia espacios de reflexión para mejorar habilidades esenciales?

El proyecto impulsa la introspección y el aprendizaje continuo mediante la revisión de lecciones aprendidas y autoevaluaciones. Estas instancias permiten a los colaboradores reflexionar sobre su desempeño, fortalecer habilidades blandas como la empatía, la adaptabilidad y la comunicación, y desarrollar una conciencia profesional que trasciende la técnica hacia el crecimiento personal.

Dimensión Cultural

¿Cómo mi proyecto fortalece o afecta las expresiones artísticas y culturales del país o la región?

El proyecto fortalece las expresiones culturales locales al integrar elementos visuales, narrativos y simbólicos propios de la identidad costarricense y centroamericana en las estrategias publicitarias. De esta manera, promueve la valorización de la cultura regional y la difusión de mensajes que respetan las tradiciones, la diversidad y el patrimonio cultural, al evitar la homogeneización visual o la apropiación cultural.

¿Cómo se involucra o excluye el conocimiento de las personas adultas mayores?

El proyecto incluye a las personas adultas mayores mediante la transferencia intergeneracional de conocimientos. Como parte del proceso de digitalización de las PYME, se les enseña sobre el uso de medios digitales, para poder participar de manera más activa y actualizada en sus negocios.

¿Cómo protege o afecta el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla?

Al trabajar principalmente en espacios digitales, el proyecto evita la contaminación visual y sonora en el entorno físico. Además, promueve la creación de mensajes éticos y estéticamente responsables, que respeten los espacios urbanos y naturales, y contribuyen a una comunicación más limpia y armoniosa.

¿Cómo respeta o invade costumbres propias de las poblaciones donde se desarrolla?

El diseño de la metodología contempla el respeto por las costumbres locales, al asegurar que las campañas publicitarias sean culturalmente apropiadas y sensibles. Se evita el uso de estereotipos o la distorsión de valores comunitarios. Se promueve la representación justa y positiva de las identidades regionales.

Dimensión Política

¿Cómo mi proyecto beneficia la participación ciudadana en el diseño de su propio futuro?

El proyecto empodera a emprendedores y pequeñas empresas para tomar control de su crecimiento económico y comunicacional, al fomentar la autonomía y la toma de decisiones informadas. A través de la formación digital y la planificación estratégica, se fortalece la capacidad de las personas para construir su propio futuro profesional y empresarial, al aumentar su incidencia en el desarrollo local.

¿Cómo empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?

El proyecto integra la igualdad de género y la inclusión juvenil como principios transversales, al ofrecer espacios de liderazgo en la gestión de proyectos y capacitación digital. Al brindar herramientas accesibles, fomenta la participación activa de mujeres y jóvenes en la toma de decisiones y la creación de iniciativas emprendedoras, lo que impulsa la equidad en el ámbito laboral y tecnológico.

¿Cómo involucra o excluye la voz de las personas autóctonas de la zona donde se desarrolla?

Aunque el proyecto no trabaja directamente con comunidades indígenas, adopta una política de respeto cultural y apertura hacia la diversidad. Se propone, en caso de colaboración futura, incluir la perspectiva de actores locales y autóctonos en el diseño de estrategias comunicativas que aseguren que sus voces sean escuchadas y que sus expresiones culturales sean representadas de manera ética y no extractiva.

Lista de Referencias

Acosta, S. (2023). *Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales*.

<https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>

Alcántara, M., Rendón, G., Obando, C., Zambrano, W., León, L. (2025). *Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la Gestión de Proyectos Públicos: Políticas, Alineación Estratégica y Mecanismos de Monitoreo*.

<https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/1097>

Arancibia, R. (2022). El recurso a la abducción en función metodológica: especificidad y validez en los procesos de investigación científica.

<http://ediciones.ucse.edu.ar/ojsucse/index.php/nuevaspropuestas/article/view/517>

Arboleda, L. (2020). Mutis y la introducción del método analítico en Colombia.

<https://revistas.uned.es/index.php/HMe/article/view/23959>

Arteaga, M., Dueñas, A. (2025). *Análisis bibliográfico sobre las estrategias y herramientas de gestión de proyectos en la agroindustria*.

<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/3692>

Association for Project Management. (2025). *APM Body of Knowledge 8th edition*. APM.

Bravo, I. (2024). Cultura de aprendizaje organizacional y su relación con la adaptabilidad empresarial. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n1/9>

Buj, Javier. (2024). *Nueva Funcionalidad REPASAT: Tableros Kanban*. NUEVA

[FUNCIONALIDAD: TABLEROS KANBAN – REPASAT](#)

Calle García, J., Bozada Licoa, B., Aguilera Martínez, Y., Ramírez Rebolledo, N. (2025). *La Alineación de los Objetivos Estratégicos con la Misión y Visión Empresarial: un Enfoque Basado en Resultados*. [file:///C:/Users/vbulg/Downloads/Dialnet-](file:///C:/Users/vbulg/Downloads/Dialnet-LaAlineacionDeLosObjetivosEstrategicosConLaMisionY-10091147.pdf)

[LaAlineacionDeLosObjetivosEstrategicosConLaMisionY-10091147.pdf](file:///C:/Users/vbulg/Downloads/Dialnet-LaAlineacionDeLosObjetivosEstrategicosConLaMisionY-10091147.pdf)

- Camio, M., Díaz, C., Izquierdo, S., Álvarez, M. (2020). Aprendizaje organizacional: una demarcación conceptual para su medición. <https://doi.org/10.18359/rfce.4785>
- Castrillo, J. (2022). *El Impacto de la Transformación Digital en las PYME Costarricenses y Alemanas a Raíz del COVID-19, un Estudio de Casos*.
<https://doi.org/10.23878/empr.v14i2.194>
- Castro, C. (2020). *Estrategia de Promoción de Ventas para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Inscritas en Centro Integral de Desarrollo Empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas (CIDEPYME) en la Región del Caribe, a través de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) con el Propósito de Incorporar Mejoras en la Gestión Empresarial*. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/items/c190e616-dfe3-4587-bcd5-28162e9d7474>
- Cerón, A. (2020). *Portfolio Management para la Administración de la Planeación Estratégica*. Infotec.
https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/409/1/INFOTEC_MDETIC_ACC_14092020.pdf
- Chavez Yopez, H., Morey Solis, J. (2021). Marketing de influencia: un análisis comparativo en Instagram de la marca Etafashion en Ecuador y Costa Rica.
<https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1891>
- Contreras Pacheco, O., Pirazán Parra A., Villareal Pinzón, M. (2020). *¿Son la Misión y Visión Verdaderos Promotores de Ventaja Competitiva e Innovación?*.
<https://pdfs.semanticscholar.org/2ec3/cc56730f8c4c23017d945fc0a49956f28d39.pdf>
- Cuarta, J. (2023). *Proyecto de Acuerdo en el que se Establecen las Acciones para Promover la Agricultura Regenerativa en la Ruralidad de Medellín*. Universidad Pontificia Bolivariana.
<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/10960>

- Cunningham, Ward. (2009). *Extreme Programming Pocket Guide*. O'Reilly Media, Inc.
<https://dokumen.pub/extreme-programming-pocket-guide-team-based-software-development-1nbsped-0596004850.html>
- De León Nazareno, D. (2023). Digitization, digitalización y transformación digital: conceptos clave para la práctica empresarial. *Serie Científica De La Universidad De Las Ciencias Informáticas*, 16(10), 44-68. <https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/1424>
- Delgado Saeteros, Z., Valenzuela Velasco, C., Portilla Castell, Y. (2023) *Estructura Organizacional de una empresa de producción gráfica*.
<https://www.acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/658>
- Extreme Programming. (2013). Extreme Programming Project.
<http://www.extremeprogramming.org/index.html>
- Flores Tapia, C., Flores Cevallos, K. (2021). Aplicación del modelo PERT-CPM a la gestión de proyectos de marketing empresarial. <https://ieya.uv.cl/index.php/IACE/article/view/2969>
- Galdo, A. (2021). El Razonamiento deductivo, inductivo y abductivo: Diferencias e integración desde ejemplos empresariales. <http://doi.org/10.33539/phai.v20i2.2458>
- Gil Restrepo, J., Orozco Montoya. (2021). Publicación: Modelo híbrido de gestión de proyectos para agencias de mercadeo digital, una recopilación de buenas prácticas en metodologías ágiles en proyectos.
<https://repository.eafit.edu.co/entities/publication/c72d2ad7-094d-461d-abe0-49a6712116a5>
- Green Project Management. (2020). The GPM P5™ Standard for Sustainability in Project Management. <https://pm.hse.ru/mirror/pubs/share/562398480.pdf>
- Guillén, J., Calle, J., Gavidia, A. M., Vélez, A. G. (2020). *Desarrollo sostenible: Desde la mirada de preservación del medio ambiente colombiano*. Revista de Ciencias Sociales.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7687041>

- Hadida, S. & Troilo, F. (2020). *La Agilidad en la Organizaciones: Trabajo Comparativo entre Metodologías Ágiles y de Cascada en un Contexto de Ambigüedad y Transformación Digital*. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/238381/1/756.pdf>
- Haro, A., Chisag, E., Ruis, J., Caicedo, J. (2024). *Tipos y clasificación de las investigaciones*. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1927>
- Hurtado Talavera, F. J., (2020). *Fundamentos Metodológicos de la Investigación: El Génesis del Nuevo Conocimiento*. Revista Scientific. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.16.5.99-119>
- IxDF - Interaction Design Foundation. (2016, May 25). What is Design Thinking?. IxDF - Interaction Design Foundation. <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>
- Jiménez Arias, M., Arce Gutierrez, S., Faith Vargas, M. (2023). Cambios causados por la pandemia por COVID-19 en la estrategia de mercadeo digital en pymes Costa Rica. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512022000400075&script=sci_arttext
- Kanban University. (2024). La Guía Oficial del Método Kanban. <https://kanban.university/kanban-guide/>
- Kerzner, H. (2025). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley
- Lares, L. & Henríquez, A. (2021). *Diseño Regenerativo y Economía Circular*. Universidad de Chile. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8371845>
- Lifshitz, A. & García, J. (2024). *Educación en medicina. Enseñanza y aprendizaje de la clínica*. Editorial Alfil.
- López, A. (2023). *Digitalización, Transformación Digital y Economía Digital en España*. Instituto L.R. Klein-Universidad Autónoma de Madrid. https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2023/04/48_Ana_M_Lopez-181.pdf

- López Ruiz, G. (2021). Propuesta para mejorar la efectividad en entregas de proyectos y atención al cliente en proyectos publicitarios agencia Leo Burnett.
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/items/7ada16d5-d6a3-420f-9116-b46ab7aa8fa1>
- Martínez Villavicencio, J., Pérez Orozco, A., Montoya, I. (2021). Adopción y utilización de aplicaciones de mercadeo digital en pymes exportadoras de Costa Rica: un análisis cualitativo. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-33592021000300084&script=sci_arttext
- Marrugo-Mendoza, L. (2022). *Mercadeo digital como herramienta de posicionamiento de las empresas colombianas. Una revisión de la literatura*. Revista Científica Anfibios.
<https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n2.114>
- Melossi, A., Chiquito Altamirano, D. (2022). Implementación de la gestión de proyectos y técnicas ágiles en la cadena de valor de una empresa de publicidad.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635124>
- Muller, E. (2017). *Regenerative development, the way forward to saving our civilization*.
<https://campusuci2.com/REP/152/1523/11ETPMII/U1/02.pdf>
- Nicholas, J., Steyn, H. (2020). *Project Management for Engineering, Business and Technology*. Routledge.
- Ochoa, L. (2025). Lógica, métodos científicos y fundamentos ontológico-epistemológicos desde la filosofía general de la ciencia. <https://orcid.org/0000-0003-2632-1657>
- Pérez Expósito, S., Martín García, A., Victoria Más, J. (2019). Evolución de las redes sociales. Las redes sociales como herramienta de marketing digital eficaz para el desarrollo comercial de campañas nacionales (2018-2019).
<https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/1851>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible?*. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- Project Management Institute (2021). *El Estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. PMI.
- Project Management Institute (2021). Creación de la Comunidad de Interés de PRACTICA DE FINANZAS. <https://pmi.org.ar/wp-content/uploads/2021/09/Acta-Proyecto-CI-Finanzas.pdf>
- Project Management Institute (2023). *Grupos de Procesos: Guía Práctica*. PMI
- Quimiz Sandoya, J. J., Ortega Franco, J. J., Castro Landirez, M. S., Cárdenas Ochoa, G. E., Zambrano Mendía, K. A., & Macías Armendáriz, E. G. (2024). *Transformación digital en las pymes: retos y estrategias para la competitividad empresarial.: Digital transformation in SMEs: challenges and strategies for business competitiveness*. Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando, 5(2), Pág. 2399 –. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i2.373>
- Ramos, C. (2020). *Los Alcances de una Investigación*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>
- Rehkopf, M. (2023). Historias de usuario con ejemplos y plantilla. Atlassian Agile Coach. <https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/user-stories> (visitado 12-01-2021).
- Reyes, I., Damián, E., Ciriaco, N., Corimayhua, O., Urbina, M. (2022). *Métodos científicos y su aplicación en la investigación pedagógica*. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/3106/3096>
- Rendón, M. (2022). Design Thinking y su papel en la estrategia de marketing. <https://cadenaser.com/2022/05/06/design-thinking-y-su-papel-en-la-estrategia-de-marketing/>

- Riano, N. D. (2021). *Estudio comparativo de metodologías tradicionales y ágiles aplicadas en la gestión de proyectos*. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9611>
- Romero, A., Herrera, P. (2024). Transición de la publicidad impresa a la era digital: un estudio de las estrategias y preferencias de las PYMES en Machala.
doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2347
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., y Romero, M. (2020). *Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVI(4),465-475.
- Sánchez, A. & Murillo, A. (2021). *Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa*. Debates por la historia.
<https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792>
- Sánchez Torres, A. (2020). La triple restricción en gestión de proyectos: Marco documental.
<https://repositorio.upct.es/server/api/core/bitstreams/68a68671-64be-4750-998d-8129364f79ad/content>
- Schwaber, K & Sutherland, J. (2020). La Guía de Scrum: La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego. <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>
- SYDLE. (2023). *Framework Scrum: ¿qué es y cómo funciona?*.
<https://www.sydle.com/es/blog/framework-scrum-5f6dc45f320703787497f887>
- Valero, S. (2024). *Marcos de Trabajos Ágiles para el Desarrollo de la Competencia Aprender a Aprender en la Formación Universitaria*. <https://roderic.uv.es/items/1503af62-4cfc-47c3-ac58-c32603495ca2>
- Vinchery, D. (2023). *Guía metodológica para la selección del enfoque de desarrollo de proyectos, alineada al esquema del estándar de gerencia de proyectos del PMI*.
<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/5b2476e2-6d3e-4df0-82b9-bda0771fdb02/content>

Anexos

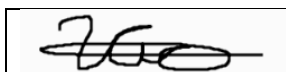
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG**ACTA DE LA PROPUESTA DE
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

2. Nombre del PFG

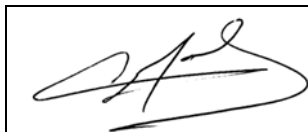
3. Área temática del sector o actividad

4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

6. Firma de la persona docente



7. Fecha de la aprobación del Acta:

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

9. Pregunta de investigación

¿Cómo se deben diseñar e integrar los procesos, técnicas y herramientas en una guía metodológica que logre optimizar la dirección de proyectos de FARH Digital Solutions, tanto en proyectos nuevos como los ya existentes?

10. Hipótesis de investigación

Es posible construir una guía metodológica para la dirección de proyectos publicitarios en FARH Digital Solutions, que incluya los procesos, técnicas y herramientas que garanticen una mejor gestión de proyectos nuevos y los ya existentes.

11. Objetivo general

Diseñar una guía metodológica que defina los procesos, técnicas y herramientas para la dirección de proyectos publicitarios de FARH Digital Solutions y que sea aplicable a proyectos ya existentes, con el fin de mejorar la eficiencia de la empresa, aumentar la calidad de sus servicios y reducir los riesgos de cada proyecto.

12. Objetivos específicos

1. Diseñar y estructurar los procesos correspondientes a los grupos de procesos de inicio y planificación del proyecto, incluyendo la elaboración del acta de constitución, el análisis de los interesados, y la definición del alcance, cronograma, costos y demás componentes, con el fin de crear una base sólida que permita establecer líneas base para su ejecución y control, así como estructurar la ejecución del Proyecto.
2. Analizar los procesos actuales de gestión de proyectos de FARH Digital Solutions para establecer cuáles necesitan optimización o ser reemplazadas por mejores prácticas.
3. Identificar las técnicas y herramientas utilizadas en las metodologías ágiles que pueden ser implementadas en proyectos de mercadeo digital, para integrar las más adecuadas a los procesos de FARH Digital Solutions.
4. Elaborar los procesos, procedimientos, técnicas y herramientas de los grupos de procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto, con el propósito de aplicar los procesos establecidos, evaluar el desempeño frente a las líneas base, implementar acciones correctivas cuando sea necesario y crear una documentación ordenada que respalde el cierre formal del proyecto.
5. Implementar la metodología propuesta en un proyecto piloto representativo, para evaluar su aplicabilidad, consistencia y utilidad práctica en un entorno real o simulado.
6. Proponer una estrategia de divulgación e implementación de la metodología que permita su adopción, estandarización y replicabilidad en el contexto académico y profesional.

13. Justificación del PFG

Actualmente, las redes sociales y los medios digitales son esenciales para cualquier negocio, independientemente de su tamaño y alcance. Sin embargo, para las pequeñas empresas, el manejo y el uso más efectivo de estas ha significado un reto considerable. Esto se debe a que, para la mayoría de los casos, no se cuenta con la experiencia

suficiente ni con el personal dedicado para desarrollar toda una estrategia publicitaria en torno a las redes.

FARH Digital Solutions es una empresa que se encarga de ayudar a las empresas locales en este proceso, se ocupa del diseño y estrategia de mercadeo digital, tomando en cuenta las necesidades de sus clientes y su público meta. Desde inicios del 2025, por medio de sus servicios y acompañamiento constante, la organización ha incurrido en el crecimiento y expansión de las redes sociales de varios negocios, desde restaurantes hasta centros de oficinas. Diseñan logos y contenido a la medida utilizando la retroalimentación de los clientes y el público meta como principal insumo y han adoptado sus propias técnicas y procesos de gestión de proyectos.

No obstante, los procesos y técnicas que utilizan no están documentadas y no siguen las mejores prácticas en cuestión de manejo de proyectos. A pesar de que se cuenta con personal de mucha experiencia y calificado, hace falta una metodología que les permita optimizar la manera en que gestionan sus proyectos. Una guía metodológica les permitiría abordar proyectos de mayor alcance, aumentar su capacidad de producción y mejorar el planeamiento. Integrarla en sus proyectos puede acelerar su finalización, aumentar la satisfacción de los clientes y consolidar a la empresa en un campo de mucha competitividad. Con mejores procesos es más factible crecer sus operaciones y abordar más proyectos al mismo tiempo, sin perder la calidad del trabajo ni aumentar el esfuerzo en tiempo necesario. Esto debido a que se trabajaría de manera más ordenada, al reducir la incertidumbre y los riesgos asociados a la planificación de cada proyecto.

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

1. PFG

1.1 Perfil del PFG

- 1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar
- 1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma
- 1.1.3 Marco Teórico I Parte
- 1.1.4 Marco Teórico II Parte
- 1.1.5 Marco Metodológico
- 1.1.6 Introducción
- 1.1.7 Documento integrado
- 1.1.8 Revisión Documento integrado
- 1.1.9 Seminario de Graduación aprobado

1.2 Desarrollo del PFG

- 1.2.1 Análisis de los procesos actuales de gestión de FARH Digital Solutions
- 1.2.2 Lista de técnicas y herramientas de las Metodologías Ágiles identificadas que son aplicables a proyectos de mercadeo digital
- 1.2.3 Plan para los procesos de Iniciación y Planificación
 - 1.2.3.1 Acta de constitución del proyecto
 - 1.2.3.2 Registro y análisis de interesados
 - 1.2.3.3 Propuesta para el grupo de procesos de planificación
- 1.2.4 Procedimientos, técnicas y herramientas a utilizar como parte del grupo de procesos de ejecución.
- 1.2.5 Procedimientos, técnicas y herramientas recomendados para los grupos de procesos de monitoreo y control.
- 1.2.6 Procedimientos, técnicas y herramientas recomendados para los grupos de procesos de cierre.
- 1.2.7 Aplicación de la metodología en un proyecto piloto representativo
 - 1.2.7.1 Selección del proyecto piloto representativo
 - 1.2.7.2 Grupos de procesos de inicio y planificación aplicados al proyecto piloto representativo
 - 1.2.7.3 Recomendaciones para los grupos de procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto piloto representativo.
- 1.2.8 Estrategia de divulgación e implementación de la metodología
 - 1.2.8.1 Lista de canales de difusión
 - 1.2.8.2 Manual metodológico
 - 1.2.8.3 Presentación del caso
- 1.2.9 Conclusiones
- 1.2.10 Recomendaciones
- 1.2.11 Listas de referencias
- 1.2.12 Anexos
- 1.2.13 Aprobación del tutor para lectura

1.3 Revisión de lectores

- 1.3.1 Asignación de lectores
- 1.3.2 Envío de documentación a lectores

- 1.3.3 Revisión del PFG por parte de los lectores
- 1.3.4 Mejoras al PFG e informe de revisión
- 1.3.5 Segunda revisión de lectores
- 1.3.6 Aprobación de lectores
- 1.4 Evaluación
 - 1.4.1 Calificación del Tribunal
 - 1.4.2 Aprobación final del PFG

15. Presupuesto del PFG

No hay presupuesto asignado para el desarrollo del PFG dado que se trata de un esfuerzo personal del autor.

16. Supuestos para la elaboración del PFG

1. FARH Digital Solutions cuenta con la infraestructura y personal para aplicar la guía metodológica propuesta.
2. El tiempo establecido para realizar el PFG es suficiente para llevar a cabo todas las actividades necesarias y poder alcanzar los entregables de forma oportuna.
3. El tiempo del investigador para el PFG será de al menos 15 horas por semana durante el tiempo de tutoría.
4. El personal del FARH Digital Solutions tiene el tiempo y disposición para ofrecer la información necesaria para realizar las actividades del PFG.
5. El PFG se alinea con los objetivos estratégicos de FARH Digital Solutions.

17. Restricciones para la elaboración del PFG

1. La información de algunos de los clientes de FARH Digital Solutions es restringida por cuestiones de confidencialidad.
2. Al ser una empresa que inició sus operaciones recientemente, no cuentan con documentación detallada de sus procesos y proyectos.
3. Cualquier herramienta propuesta se debe adecuar a los estándares de la empresa.
4. El investigador solo dispone de 15 horas a la semana para dedicar al PFG.
5. Los empleados de FARH Digital Solutions disponen de tiempo limitado para ofrecer información pertinente al PFG, debido a las visitas que realizan a los clientes.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

Como el desarrollo del PFG está sujeto a la salud del estudiante podrían darse atrasos en los entregables debido a enfermedad por del estudiante.

Si FARH Digital Solutions cambia su estrategia de negocios, podría causar que se requiera replantear el proyecto, lo que impactaría el desarrollo del PFG.

Un cambio en las responsabilidades laborales del autor podría aumentar la carga laboral y reducir el tiempo que pueda dedicar al PFG.

Si FARH Digital Solutions suspende sus operaciones temporal o permanentemente, podría causar la cancelación del proyecto, lo que afectaría la elaboración del PFG.

Si el cronograma no es realista, podría ocasionar una mala planificación de las entregas al tutor.

19. Principales hitos del PFG

Entregable	Fecha estimada de finalización
1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar	01/10/2025
1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma	08/10/2025
1.1.7 Documento integrado	05/11/2025
1.1.8 Revisión Documento integrado	12/11/2025
1.1.9 Seminario de Graduación aprobado	12/11/2025
1.2.1 Análisis de los procesos actuales de gestión de FARH Digital Solutions	08/12/2025
1.2.2 Lista de técnicas y herramientas de las Metodologías Ágiles identificadas que son aplicables a proyectos de mercadeo digital	15/12/2025
1.2.3.1 Acta de constitución del proyecto	22/12/2025
1.2.3.2 Registro y análisis de interesados	26/12/2025
1.2.3.3 Propuesta para el grupo de procesos de planificación	02/01/2026
1.2.4 Procedimientos, técnicas y herramientas a utilizar como parte del grupo de procesos de ejecución.	09/01/2026
1.2.5 Procedimientos, técnicas y herramientas recomendados para los grupos de procesos de monitoreo y control.	16/01/2026
1.2.6 Procedimientos, técnicas y herramientas recomendados para los grupos de procesos de cierre.	23/01/2026
1.2.7.1 Selección del proyecto piloto representativo	26/01/2026
1.2.7.2 Grupos de procesos de inicio y planificación aplicados al proyecto piloto representativo	02/02/2026

1.2.7.3 Recomendaciones para los grupos de procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto piloto representativo.	02/02/2026
1.2.8.2 Manual metodológico	10/02/2026
1.2.8.3 Presentación del caso	12/02/2026
1.2.9 Conclusiones	19/02/2026
1.2.10 Recomendaciones	10/02/2026
1.2.11 Listas de referencias	19/02/2026
1.2.12 Anexos	19/02/2026
1.2.13 Aprobación del tutor para lectura	23/02/2026
1.3 Revisión de lectores	25/03/2026
1.4 Evaluación del tribunal	27/03/2026

20. Principales involucrados en el desarrollo del PFG

Involucrados directos

Involucrado	Interés	Poder	Influencia	Justificación
Director Ejecutivo de FARH Digital Solutions	Alto	Alto	Alto	Es el patrocinador principal del proyecto. Tiene interés en mejorar la efectividad de la empresa y se verá beneficiado directamente de la Guía.
Community Manager de FARH Digital Solutions	Alto	Medio	Medio	Principal fuente de información para la elaboración de la Guía. Sus proyectos se verán beneficiados de los procesos y técnicas propuestas.

Involucrados indirectos

Involucrado	Interés	Poder	Influencia	Justificación
-------------	---------	-------	------------	---------------

Cientes de FARH Digital Solutions	Medio	Bajo	Medio	Se ven indirectamente beneficiados por la optimización de la gestión de proyectos. Con la elaboración de la Guía, FARH Digital Solutions podrá ofrecerles un mejor servicio y proyectos finalizados en menor tiempo.
-----------------------------------	-------	------	-------	--

Anexo 2: EDT del PFG

1. PFG

1.1 Perfil del PFG

1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar

1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma

1.1.3 Marco Teórico I Parte

1.1.4 Marco Teórico II Parte

1.1.5 Marco Metodológico

1.1.6 Introducción

1.1.7 Documento integrado

1.1.8 Revisión Documento integrado

1.1.9 Seminario de Graduación aprobado

1.2 Desarrollo del PFG

1.2.1 Análisis de los procesos actuales de gestión de FARH Digital Solutions

1.2.2 Lista de técnicas y herramientas de las Metodologías Ágiles identificadas que son aplicables a proyectos de mercadeo digital

1.2.3 Plan para los procesos de Iniciación y Planificación

1.2.3.1 Acta de constitución del proyecto

1.2.3.2 Registro y análisis de interesados

1.2.3.3 Propuesta para el grupo de procesos de planificación

1.2.4 Procedimientos, técnicas y herramientas a utilizar como parte del grupo de procesos de ejecución.

1.2.5 Procedimientos, técnicas y herramientas recomendados para los grupos de procesos de monitoreo y control.

1.2.6 Procedimientos, técnicas y herramientas recomendados para los grupos de procesos de cierre.

1.2.7 Aplicación de la metodología en un proyecto piloto representativo

1.2.7.1 Selección del proyecto piloto representativo

1.2.7.2 Grupos de procesos de inicio y planificación aplicados al proyecto piloto representativo

1.2.7.3 Recomendaciones para los grupos de procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto piloto representativo.

1.2.8 Estrategia de divulgación e implementación de la metodología

1.2.8.1 Lista de canales de difusión

1.2.8.2 Manual metodológico

1.2.8.3 Presentación del caso

1.2.9 Conclusiones

1.2.10 Recomendaciones

1.2.11 Listas de referencias

1.2.12 Anexos

1.2.13 Aprobación del tutor para lectura

1.3 Revisión de lectores

1.3.1 Asignación de lectores

1.3.2 Envío de documentación a lectores

1.3.3 Revisión del PFG por parte de los lectores

1.3.4 Mejoras al PFG e informe de revisión

1.3.5 Segunda revisión de lectores

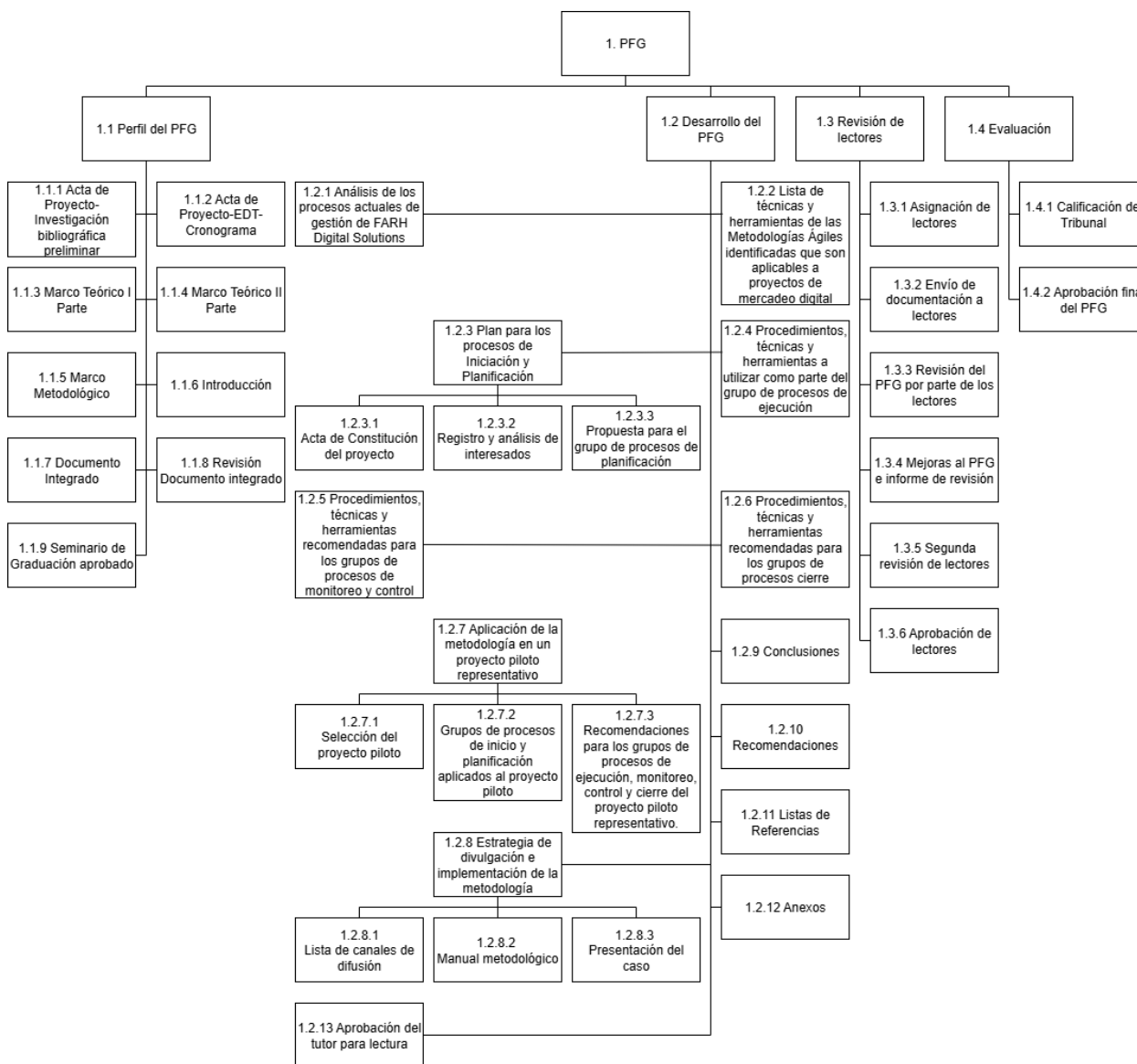
1.3.6 Aprobación de lectores

1.4 Evaluación

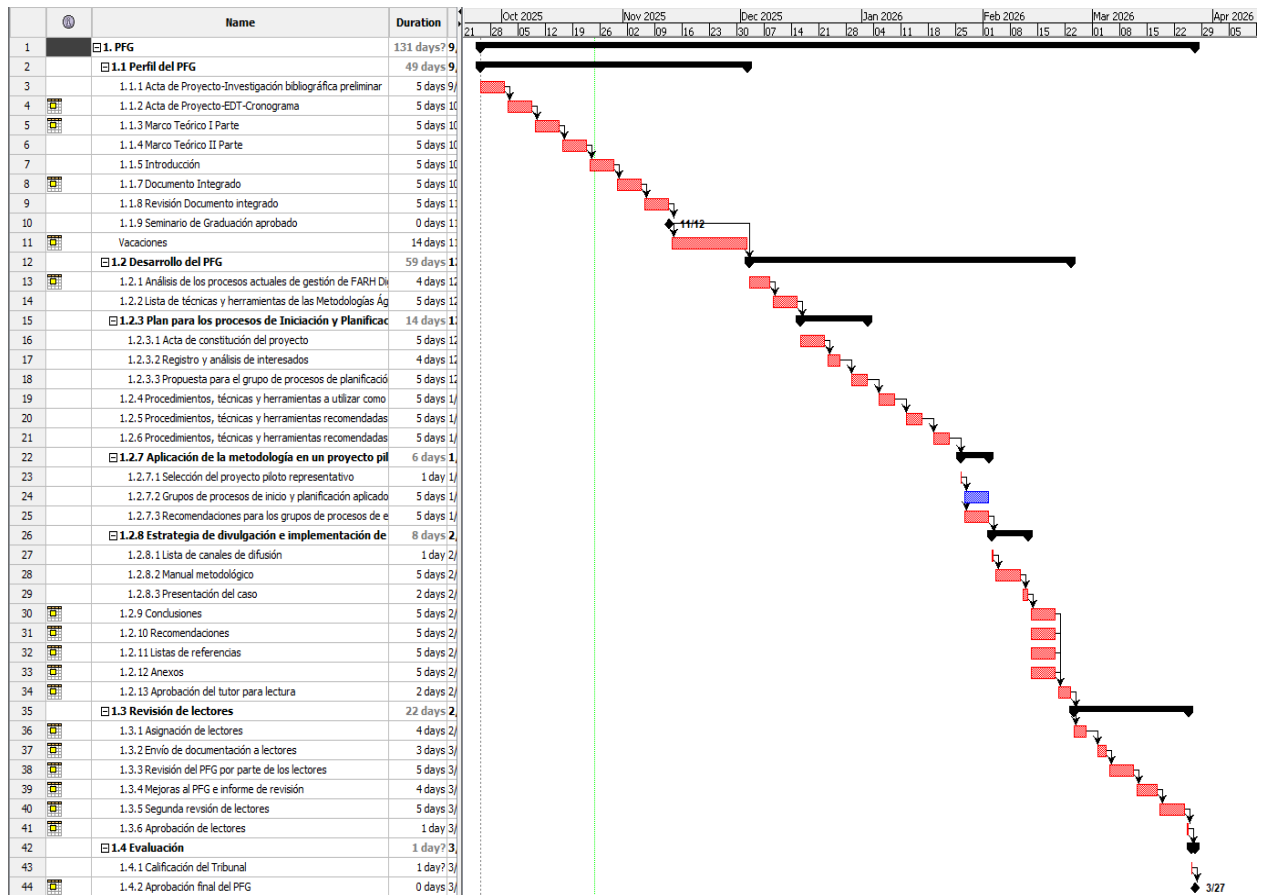
1.4.1 Calificación del Tribunal

1.4.2 Aprobación final del PFG

EDT del PFG en formato gráfico



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Chavez Yopez, H., Morey Solis, J. (2021). *Marketing de influencia: un análisis comparativo en Instagram de la marca Etafashion en Ecuador y Costa Rica.*

<https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1891>

Este artículo de investigación analiza cómo pueden utilizar las marcas a personas influyentes en redes sociales como parte de su estrategia en proyectos de marketing. Se enfoca en el caso de Etafashion en Ecuador y Costa Rica y cómo la promoción con “influencers” ha promocionado la marca. Este artículo muestra la importancia de incluir estrategias de redes sociales e influencia en la planificación de proyectos publicitarios.

Flores Tapia, C., Flores Cevallos, K. (2021). *Aplicación del modelo PERT-CPM a la gestión de proyectos de marketing empresarial.* <https://ieya.uv.cl/index.php/IACE/article/view/2969>

La investigación de este artículo busca la optimización de tiempos, recursos y costos en la gestión de proyectos de marketing empresarial. Muestra un ejemplo de cómo un método como el de PERT – CPM puede ayudar a optimizar procesos ya existentes dentro de una empresa, específicamente a un proyecto orientado a mejorar la imagen institucional de una organización.

Gil Restrepo, J., Orozco Montoya. (2021). *Publicación: Modelo híbrido de gestión de proyectos para agencias de mercadeo digital, una recopilación de buenas prácticas en metodologías ágiles en proyectos.*

<https://repository.eafit.edu.co/entities/publication/c72d2ad7-094d-461d-abe0-49a6712116a5>

El artículo muestra la elaboración de un trabajo de grado donde se propuso un modelo híbrido de gestión de proyectos para la agencia de mercadeo digital WE GO. Se explora la aplicación del modelo en la industria digital, donde cada contrato con los clientes es un proyecto diferente

y se determinó que era necesario aplicar aspectos de las metodologías ágiles para mantener su competitividad.

Jiménez Arias, M., Arce Gutierrez, S., Faith Vargas, M. (2023). *Cambios causados por la pandemia por COVID-19 en la estrategia de mercadeo digital en pymes Costa Rica.*

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512022000400075&script=sci_arttext

Luego de la pandemia por COVID-19, el énfasis y la importancia que se le da a las estrategias de mercadeo digital cambió drásticamente. Esto debido a que por mucho tiempo, los medios digitales fueron la única forma de hacer publicidad, lo cual creó cambios en el comportamiento de la industria y las expectativas de los clientes. Esta investigación realizada por el Tecnológico de Costa Rica busca resaltar y documentar estos cambios.

López Ruiz, G. (2021). *Propuesta para mejorar la efectividad en entregas de proyectos y atención al cliente en proyectos publicitarios agencia Leo Burnett.*

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/items/7ada16d5-d6a3-420f-9116-b46ab7aa8fa1>

La atención al cliente es uno de los aspectos más importantes en los proyectos publicitarios y en especial cuando se trata de empresas pequeñas. Aunque esta investigación se enfoca en una empresa grande y establecida, propone metodologías que mejoren la efectividad de proyectos de atención al cliente en el ambiente publicitario con proyectos aplicables a los de empresas pequeñas.

Martínez Villavicencio, J., Pérez Orozco, A., Montoya, I. (2021). *Adopción y utilización de aplicaciones de mercadeo digital en pymes exportadoras de Costa Rica: un análisis cualitativo.* [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-33592021000300084&script=sci_arttext)

[33592021000300084&script=sci_arttext](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-33592021000300084&script=sci_arttext)

Esta investigación, también realizada por el Tecnológico de Costa Rica, resalta como a causa de la revolución tecnológica, las empresas han tenido que optar por el mercadeo digital para

promocionar sus negocios. Se enfoca principalmente en PYMEs costarricenses exportadoras y cómo han adoptado la utilización de medios digitales para su mercadeo.

Melossi, A., Chiquito Altamirano, D. (2022). *Implementación de la gestión de proyectos y técnicas ágiles en la cadena de valor de una empresa de publicidad.*

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635124>

Esta investigación explora la identificación de técnicas y prácticas de gestión de proyectos y hacerlos parte de los procesos de una agencia de publicidad. Se emplean técnicas ágiles y el análisis de la viabilidad de incorporar estas prácticas en la empresa. Sirve como un ejemplo de gestión de proyectos ágiles en el ámbito publicitario.

Moreno, R. (2023). *Gestión de la publicidad y de la comunicación corporativa de Rosa Moreno.*

https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=XrboEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA257&dq=gesti%C3%B3n+de+proyectos+de+publicidad&ots=Vt0T_gsuKs&sig=uMDqj5lelgMIzy0yI0I2u9jvYfM&redir_esc=y#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20proyectos%20de%20publicidad&f=false

Este libro trata los fundamentos de la comunicación y la publicidad. Busca enseñar cómo elaborar un plan de comunicación, gestionar las redes sociales de una empresa y diseñar una campaña de marketing que incluya a influencers. Es un libro orientado a la gestión de proyectos de publicidad, tomando en cuenta el panorama actual y aplicable a empresas pequeñas.

Pérez Expósito, S., Martín García, A., Victoria Más, J. (2019). *Evolución de las redes sociales.*

Las redes sociales como herramienta de marketing digital eficaz para el desarrollo comercial de campañas nacionales (2018-2019).

<https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/1851>

Este artículo habla sobre cómo las redes sociales se han vuelto necesarias para toda marca emergente que necesite comunicarse con sus usuarios. Pretende conocer qué tan eficaces son

las redes sociales para publicidad y establece indicadores claros y medibles. Se puede utilizar como insumo que muestre el impacto las plataformas en línea y su importancia en proyectos publicitarios.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2024). *El Plan de Marketing en la Práctica*.

https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=NI_wEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=gesti%C3%B3n+de+proyectos+marketing&ots=OUkHp--l4p&sig=WV3wfQHpANrx1VcnurW3pIYKa4M&redir_esc=y#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20proyectos%20marketing&f=false

Este libro guía al lector y muestra un paso a paso sobre cómo elaborar un plan de marketing competitivo y actualizado. Tiene un enfoque práctico e incluye temas de sostenibilidad, digitalización, internacionalización y la adaptación a los cambios. El aprendizaje que imparte puede guiar la elección de los procesos y técnicas más adecuadas para adaptarse al mercado actual.

Anexo 5: Documentos actuales de FARH Digital Solutions

Figura X.

Ejemplo de contrato con minuta integrada de FARH Digital Solutions

The image displays two pages from a contract document for FARH Digital Solutions. The left page is a pricing table for a 'Básico' plan, and the right page is the 'Especificaciones del plan' section.

Left Page (Pricing Table):

2025

2025

La mejor opción para tu empresa!

Básico

- 1-2 publicaciones semanales.
- 2 videos para TikTok mensuales.
- 1 Reel al mes.
- 1 Audiovisual al mes.
- Informe mensual de datos.
- Mantenimiento de 1 hora diaria de redes sociales. (Lunes-Sábado)

COSTO: ₡ 120.000
Mensual +I.V.A

Todos los planes elaborados por FARH Digital Solutions son un conjunto de servicios y productos brindados por FARH Digital Solutions. Los planes pueden variar según las necesidades, productos u objetivos de la empresa. Todo cambio quedará en mutuo acuerdo entre la empresa y FARH Digital Solutions.

FARH Digital Solutions

Right Page (Especificaciones del plan):

Especificaciones del plan:

-Publicaciones semanales:
Se define cómo publicación semanal aquel posteo que requiera un arte o un espacio en el feed. Toda publicación se acompaña de su debida descripción y se contará con su arte o plantilla previamente aprobada. Las publicaciones se subirán simultáneamente a Facebook e Instagram y se valorará cuál será acorde para publicarse en Tiktok. Todo arte y plantilla se dará con la edición requerida.

-Videos TikTok:
Se define cómo video Tiktok aquel audiovisual (sea short o video corto (no mayor a 30s), video mayor a 30s pero menor a 1min ó imagen animada) que se le elabore la estrategia o coordinación previa y aprobada. Todo video se dará con la edición requerida.

-Reels:
Se define cómo reel un video mayor a 30s y menor a 1min en el cuál previamente, se elaboró el script, las escenas y temática. Todo reel se dará con la edición requerida.

-Audiovisual:
Se define un audiovisual cómo un video corto o "short" menor a 30s o una imagen animada (imagen con efectos o movimientos). Todo audiovisual se dará con la edición requerida.

Nota: Los nombres de la empresa cliente han sido ocultados para mantener la confidencialidad.

Solo se muestran 2 páginas del contrato por simplicidad, el documento original consta de 6 páginas.

Figura X.

Ejemplo de lista de actividades de FARH Digital Solutions



Cronograma Implementación
 Octubre-Noviembre [REDACTED]

-Semana del 20 al 26 de Octubre:

- Se está pendiente del acceso a la página.
- Se modificará la foto de perfil, la portada de Facebook (2).
- Se estará publicando el carrusel [REDACTED] (4).
- Se estará creando los primeros 3 videos del mes (2 cort y 1 reel).

-Semana del 27 al 02 de Noviembre:

- Se estarán subiendo 2 cortos [REDACTED] y 1 reel [REDACTED]
- Se estarán subiendo la plantilla de descripción 1° y 2°. (2)
- Se grabarán los videos pendientes del mes (3 cortos y 1 reel).

-Semana del 03 al 09 de Noviembre:

- Se estarán subiendo las plantillas [REDACTED] (5).
- Se estará subiendo el reel.

-Semana del 10 al 16 de Noviembre:

- Se estarán subiendo las plantillas [REDACTED] (3).
- Se estará subiendo un 2 cortos [REDACTED]

-Semana del 17 al 20 de Noviembre:

- Se estará subiendo [REDACTED] (4).
- Se estará subiendo los 2 audiovisuales [REDACTED]

Nota: Los nombres de la empresa cliente y actividades relacionadas a su área específica han sido ocultados para mantener la confidencialidad.