

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



**Desarrollo de marco de trabajo para la gestión de proyectos de la agencia RTN
Publicidad.**

**Proyecto Final de Graduación para optar por el título de
Máster en Gerencia de Proyectos en el énfasis de proyectos empresariales
con el grado académico de Maestría.**

Realizado por:

Beatriz Vargas Benavides

Alajuela, noviembre, 2023

DEDICATORIA

A Dios, mi eterno ayudador y padre amoroso.

A mi madre Elsita, por su respaldo incondicional y la herencia del estudio.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por darme la vida y tener el tiempo perfecto dispuesto para este logro, por darme una familia que me respalda, por darme energía, tiempo y recursos para iniciar y concluir una meta tan importante.

Agradezco infinitamente a mi madre por el soporte diario y tanto amor; agradezco a mi esposo Francisco por impulsarme día a día en este camino.

Gracias al Profesor Donald Muñoz por su apoyo constante durante el programa, un profesional ejemplar que excede la teoría, que ejerce su vocación de enseñanza y busca la superación de sus estudiantes.

Y por supuesto, mil gracias a Carlos Benavides, Sara Molina y Gabriela Arias, compañeros, amigos, soporte técnico, académico y emocional en muchos momentos de este gran camino que juntos atravesamos, disfrutamos, reímos, lloramos y brindamos.

EPÍGRAFE

“Esfuézate y sé valiente, no temas ni desmayes,
que Jehová tu Dios estará contigo
donde quiera que vayas.
Josué 1:9”

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
EPÍGRAFE	4
ÍNDICE GENERAL	5
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE CUADROS	11
LISTA DE ABREVIATURAS	13
RESUMEN	14
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.1 MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL	18
1.1.1 Estructura y marco estratégico	19
1.1.2 Proyectos en la organización	22
1.2 EL PROBLEMA Y SU IMPACTO	33
1.3 OBJETIVOS	50
1.3.1 Objetivo general	50
1.3.2 Objetivos específicos	50
1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES	51
1.4.1 Alcance	51
1.4.2 Limitaciones	52
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	53

2.1	PUBLICIDAD.....	53
2.1.1	<i>Agencia de publicidad.....</i>	54
2.1.2	<i>Proyecto en Publicidad.....</i>	55
2.2	GESTIÓN DE PROYECTOS.....	55
2.2.1	<i>Proyecto y sus elementos.....</i>	55
2.2.2	<i>Fundamentos de la gestión de proyectos.....</i>	59
2.2.3	<i>Buenas prácticas en gestión de proyectos.....</i>	62
2.3	NORMATIVA RELACIONADA.....	72
2.3.1	<i>Contratación pública.....</i>	73
2.3.2	<i>Procedimientos administrativos para contratación pública.....</i>	73
CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO		75
3.1	CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN	75
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA – SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	76
3.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	78
3.4	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS	79
3.4.1	<i>Técnica de entrevista.....</i>	80
3.4.2	<i>Técnica de observación.....</i>	83
3.4.3	<i>Técnica de revisión documental.....</i>	83
3.4.4	<i>Técnica de revisión bibliográfica.....</i>	84
3.5	PROCESAMIENTO Y PRODUCTOS DE LA INVESTIGACIÓN	84
3.5.1	<i>Productos de la investigación.....</i>	84
3.5.2	<i>Técnicas de procesamiento.....</i>	86
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS		89
4.1	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN	89
4.1.1	<i>Características y necesidades de los proyectos de RTN</i>	89
4.1.2	<i>Prácticas actuales de la agencia RTN en gestión de proyectos.....</i>	102
4.1.3	<i>Valoración del equipo humano de RTN publicidad.....</i>	113

4.1.4	<i>Diagnóstico de situación actual de RTN en cuando a la gestión de proyectos</i>	118
4.2	ANÁLISIS DE MARCOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS APLICABLES A RTN PUBLICIDAD.	
		122
4.2.1	<i>Determinación de buenas prácticas en gestión de proyectos aplicables a RTN</i>	125
4.2.2	<i>Inventario de buenas prácticas recomendadas para la gestión de proyectos en RTN</i>	
	<i>publicidad.</i>	130
CAPÍTULO 5 PROPUESTA DE SOLUCIÓN		134
5.1	POLÍTICAS Y ROLES	134
5.1.1	<i>Políticas</i>	134
5.1.2	<i>Roles de trabajo</i>	135
5.2	MARCO DE TRABAJO	137
5.2.1	<i>Fase de inicio</i>	139
5.2.2	<i>Fase de planificación y estimación</i>	150
5.2.3	<i>Fase de implementación</i>	156
5.2.4	<i>Fase de revisión y retrospectiva</i>	163
5.2.5	<i>Fase de lanzamiento</i>	165
5.3	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	166
CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		171
6.1	CONCLUSIONES	171
6.2	RECOMENDACIONES	173
CAPÍTULO 7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		175
CAPÍTULO 8 APÉNDICES		177
8.1	APÉNDICE A:	177
8.2	APÉNDICE B:	179
8.3	APÉNDICE C:	181
8.4	APÉNDICE D:	183

8.5	APÉNDICE E:	185
8.6	APÉNDICE F.....	186
8.7	APÉNDICE G.....	187
8.8	APÉNDICE H.....	188
CAPÍTULO 9 ANEXOS		189
9.1	ANEXO 1:.....	189
9.2	ANEXO 2.....	190

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1	ORGANIGRAMA DE RTN PUBLICIDAD	20
FIGURA 1.2.	BUS ROTULADO CON PUBLICIDAD DE BRIGADA VIAL	24
FIGURA 1.3.	INFOGRÁFICO PEATÓN SEGURO, CAMPAÑA BRIGADA VIAL.....	25
FIGURA 1.4.	EJEMPLO DE PLAN DE MEDIOS PARA EL IMAS, 2019.	30
FIGURA 1.5.	CAMIÓN CON GRÁFICA INSTALADA, INS, 2023.....	32
FIGURA 1.6.	DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE EJECUTIVA DE CUENTA DEL SINART.....	45
FIGURA 1.7.	DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE PRODUCTOR 2 DEL SINART	46
FIGURA 1.8.	DOCUMENTO DE ESTADO DE PROYECTOS UTILIZADO POR EJECUTIVA SENIOR EN AGENCIA RTN PUBLICIDAD PARA EL CLIENTE INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS.....	48
FIGURA 2.1.	EJEMPLO DE TABLERO KANBAN	65
FIGURA 2.2	EQUIPO CENTRAL DE SCRUM.....	67
FIGURA 2.3.	DIAGRAMA DE PROCESO DE SCRUM	71
FIGURA 2.4	RESUMEN DE LOS PROCESOS FUNDAMENTALES DE SCRUM	71
FIGURA 4.1.	EVENTO BTL – MARCHA DEL DÍA MUNDIAL EN CONMEMORACIÓN DE VÍCTIMAS MORTALES DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO, AÑO 2022	91

FIGURA 4.2. <i>GUIÓN PARA CUÑA DE RADIO PRODUCIDA POR RTN PUBLICIDAD, PARA EL INS.</i>	94
FIGURA 4.3. <i>RESUMEN DE PLAN DE MEDIOS REALIZADO PARA LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE SEGUROS.</i>	96
FIGURA 4.4. <i>ROTULACIÓN EN CENTRO MÉDICO JACKSON MEMORIAL.</i>	98
FIGURA 4.5. <i>RESULTADO DE RECORDACIÓN GUIADA, ESTUDIO DE MERCADO PARA COSEVI.</i>	101
FIGURA 4.6. <i>ORDEN DE TRABAJO UTILIZADA EN RTN PUBLICIDAD.</i>	104
FIGURA 4.7. <i>EJEMPLO DE ODT CON INFORMACIÓN PARA DESARROLLO DE CREATIVIDAD.</i>	105
FIGURA 4.8. <i>EJEMPLO DE LLENADO EN ESPACIOS INFERIORES DE ODT.</i>	106
FIGURA 4.9. <i>EJEMPO DE CONTROL DE CAMBIOS.</i>	107
FIGURA 4.10. <i>GRÁFICO RADAR RESULTADO DE APLICACIÓN DE DIAGNÓSTICO SOBRE MODELO DE IDONEIDAD.</i>	124
FIGURA 5.1. <i>FLUJO DE PROCESO PROPUESTO.</i>	138
FIGURA 5.2 <i>BRIEF DE PROYECTO</i>	140
FIGURA 5.3 <i>PLANTILLA DE DOCUMENTO DE INICIO DEL PROYECTO</i>	142
FIGURA 5.4 <i>PLANTILLA DE REGISTRO DE RECURSO HUMANO DE LA AGENCIA RTN PUBLICIDAD.</i>	143
FIGURA 5.5 <i>MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ÉPICAS</i>	145
FIGURA 5.6 <i>DEMOSTRACIÓN DE SELECCIÓN DE PRIORIDAD EN JIRA.</i>	146
FIGURA 5.7 <i>EJEMPLO DE CREACIÓN DE ÉPICA</i>	146
FIGURA 5.8 <i>PLANTILLA PARA GESTIÓN DE COSTOS.</i>	148
FIGURA 5.9 <i>MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE LANZAMIENTO.</i>	149
FIGURA 5.10 <i>PLANTILLA PARA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO</i>	152
FIGURA 5.11 <i>DEMOSTRACIÓN DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES DE HISTORIAS DE USUARIO.</i>	153
FIGURA 5.12 <i>ASIGNACIÓN DE PUNTOS DE HISTORIA EN JIRA</i>	153
FIGURA 5.13 <i>DEMOSTRACIÓN DE CREACIÓN DE SPRINT BACKLOG.</i>	154
FIGURA 5.14 <i>EJEMPLO DE PROGRAMACIÓN DE SPRINT EN PLATAFORMA JIRA.</i>	155
FIGURA 5.15 <i>EJEMPLO DE TABLERO SCRUM EN JIRA.</i>	157
FIGURA 5.16 <i>PLANTILLA DE REGISTRO DE IMPEDIMENTOS.</i>	158
FIGURA 5.17 <i>PLANTILLA DE REGISTRO DE RIESGOS.</i>	159

FIGURA 5.18 <i>EJEMPLO DE BURNDOWN CHART EN JIRA</i>	160
FIGURA 5.19 <i>EJEMPLO DE CREACIÓN DE INCIDENCIA DE TIPO INTERRUPCIÓN EN JIRA</i>	161
FIGURA 5.20 <i>PLANTILLA DE CONTROL DE CAMBIOS</i>	162
FIGURA 5.21 <i>EJEMPLO DE CALENDARIO EN JIRA</i>	163
FIGURA 5.22 <i>PLANTILLA PARA REGISTRO DE RETROSPECTIVA DE SPRINT</i>	164
FIGURA 5.23. <i>ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN</i>	167

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1. <i>EJEMPLOS DE INVESTIGACIONES REALIZADAS POR MEDIO DE RTN PUBLICIDAD</i>	26
TABLA 1.2. <i>PROYECTOS DE EVENTOS REALIZADOS RECIENTEMENTE</i>	28
TABLA 1.3. <i>DATOS DE EJEMPLOS DE PLANES DE MEDIOS REALIZADOS EN RTN PUBLICIDAD</i>	29
TABLA 1.4. <i>RESPUESTAS TELEFÓNICAS DE LOS CLIENTES</i>	34
TABLA 1.5. <i>DETALLE DE MONTO TOTAL EJECUTADO POR INSTITUCIONES Y PORCENTAJE DE ÉL INVERTIDO EN PROYECTOS POR MEDIO DE RTN PUBLICIDAD</i>	36
TABLA 1.6. <i>CLIENTES NUEVOS POR AÑO</i>	41
TABLA 4.1. <i>INVERSIÓN POR TIPO DE PROYECTO DE FEBRERO A ABRIL DEL AÑO 2023</i>	90
TABLA 5.1 <i>DESGLOSE DE COSTO PLANILLA POR PLAN DE CAPACITACIÓN</i>	169

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1.1 <i>PROYECTOS DE COMUNICACIÓN REALIZADOS POR COSEVI CON PROVEEDORES AJENOS A RTN EN EL AÑO 2021.</i>	38
CUADRO 1.2 <i>PROYECTOS DE COMUNICACIÓN REALIZADOS POR COSEVI CON PROVEEDORES AJENOS A RTN EN EL AÑO 2022.</i>	39
CUADRO 1.3. <i>PERFILES PROFESIONALES DE PERSONAL DE AGENCIA RTN PUBLICIDAD.</i>	43
CUADRO 3.1. <i>CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN.</i>	76
CUADRO 3.2. <i>DESCRIPCIÓN DE SUJETOS DE INVESTIGACIÓN</i>	77
CUADRO 3.3. <i>CLASIFICACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN.</i>	78
CUADRO 3.4. <i>TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA APLICAR A CADA SUJETO DE INFORMACIÓN.</i>	80
CUADRO 3.5. <i>MATRIZ DE PRODUCTOS</i>	85
CUADRO 4.1. <i>DECODIFICACIÓN DE RESPUESTAS SOBRE PRÁCTICAS ACTUALES DE RTN.</i>	103
CUADRO 4.2. <i>DECODIFICACIÓN DE RESPUESTAS SOBRE PRÁCTICAS ACTUALES DE RTN.</i>	108
CUADRO 4.3. <i>DECODIFICACIÓN DE RESPUESTAS SOBRE PRÁCTICAS ACTUALES DE RTN</i>	109
CUADRO 4.4. <i>DECODIFICACIÓN DE RESPUESTAS SOBRE PRÁCTICAS ACTUALES DE RTN</i>	109
CUADRO 4.5. <i>DECODIFICACIÓN DE RESPUESTAS SOBRE PRÁCTICAS ACTUALES DE RTN</i>	111
CUADRO 4.6. <i>DECODIFICACIÓN DE RESPUESTAS SOBRE PRÁCTICAS ACTUALES DE RTN</i>	112
CUADRO 4.7. <i>DECODIFICACIÓN DE RESPUESTAS SOBRE PRÁCTICAS ACTUALES DE RTN</i>	113
CUADRO 4.8. <i>RESUMEN DE PERFILES DE PUESTOS DE PERSONAS INVOLUCRADAS EN PROYECTOS DE RTN PUBLICIDAD.</i>	114
CUADRO 4.9. <i>RESUMEN DE DESCRIPCIÓN DE LABORES DE MIEMBROS DE EQUIPO DE PROYECTOS EN RTN PUBLICIDAD.</i>	117
CUADRO 4.10. <i>EVALUACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE MODELO DE IDONEIDAD.</i>	123
CUADRO 4.11. <i>RELACIÓN DE LOS PRINCIPIOS ÁGILES CON LA APLICACIÓN EN PROYECTOS DE RTN.</i>	126

CUADRO 4.12. RELACIÓN DE LOS PRINCIPIOS SCRUM CON LA APLICACIÓN DE SUS BUENAS PRÁCTICAS EN PROYECTOS DE RTN	128
CUADRO 4.13. RELACIÓN DE PRÁCTICAS GENERALES KANBAN CON LA APLICACIÓN DE SUS BUENAS PRÁCTICAS EN LOS PROYECTOS DE RTN PUBLICIDAD.....	129
CUADRO 4.14 INVENTARIO DE BUENAS PRÁCTICAS SCRUM SEGÚN HALLAZGOS DE NECESIDADES ACTUALES DE RTN PUBLICIDAD EN CUANTO A GESTIÓN DE PROYECTOS.	132
CUADRO 5.1 ROLES DE EQUIPO SCRUM SUGERIDO PARA RTN PUBLICIDAD.	136
CUADRO 5.2. RESUMEN DE ROLES Y COMPETENCIAS PROPUESTOS.	137
CUADRO 5.3 ENTRADAS, SALIDAS Y HERRAMIENTAS DE LA FASE DE INICIO PARA RTN PUBLICIDAD.....	150
CUADRO 5.4 ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y SALIDAS DE FASE DE PLANIFICACIÓN Y ESTIMACIÓN PARA RTN PUBLICIDAD.	155
CUADRO 5.5 ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y SALIDAS DE FASE DE IMPLEMENTACIÓN PARA RTN PUBLICIDAD.	156
CUADRO 5.6 ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y SALIDAS DE FASE DE REVISIÓN Y RETROSPECTIVA PARA RTN PUBLICIDAD.	165
CUADRO 5.7 ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y SALIDAS DE FASE DE LANZAMIENTO PARA RTN PUBLICIDAD.	166
CUADRO 5.8. DESGLOSE DE TEMAS PARA CAPACITACIÓN.....	168

LISTA DE ABREVIATURAS

BP: Buenas prácticas.

BTL: *Belong the line*

ODT: Orden de Trabajo.

PMBok®: *Project Management Body of Knowledge.*

PMI®: *Project Management Institute.*

P.O: *Product Owner*

SICOP: Sistema Integrado de Compras Públicas.

SM: *Scrum Master*

TFG: Trabajo Final de Graduación.

RESUMEN

RTN es una agencia de publicidad estatal, que maneja diversos proyectos de comunicación para clientes, quienes mayormente son instituciones estatales. Esta agencia presenta un problema de insatisfacción de clientes, debido a los resultados de sus proyectos, mismos que gestiona de forma empírica. Es por esto que el presente TFG tiene como objetivo fortalecer la gestión de proyectos en la agencia RTN publicidad, mediante la determinación de las necesidades de la organización y aplicación de buenas prácticas para la administración de los proyectos.

Para lograrlo se lleva a cabo una investigación cualitativa, analizando los proyectos que ejecuta RTN, sus prácticas actuales, el equipo humano involucrado en los proyectos, y algunos marcos de buenas prácticas existentes de los que sea posible tomar aplicaciones para la gestión de RTN. De esta investigación se logra determinar que no existe una cultura de trabajo de proyectos en la agencia, ni conocimiento apropiado del tema por parte de sus gestores, y por ende tampoco existen ni herramientas ni establecimiento de buenas prácticas para ello.

Como propuesta se desarrolla un marco de trabajo basado en principios ágiles, mediante un flujo de proceso de trabajo adecuado para la agencia, propuesta de buenas prácticas aplicables a RTN y la propuesta de herramientas de trabajo que hacen posible la ejecución de dicho marco de trabajo. Además, se propone un plan de implementación acorde a las posibilidades y necesidades de la organización.

Finalmente, se obtiene como principal conclusión, que por la índole de los proyectos es posible tratarlos como de tipo adaptativo y con ello trabajarlos por medio de metodologías ágiles. De la misma manera, se recomienda la aprobación y puesta en marcha de la propuesta en el corto plazo.

Palabras Clave: Gestión de proyectos, Agencia de publicidad, Proyectos para clientes.

ABSTRACT

RTN is a State Advertising Agency, which manages various advertising projects for clients, who are mostly State Institutions. This agency presents the problem that it handles projects empirically, which has impacted customer satisfaction.

Is because of such situation that this TFG aims to strengthen project management in RTN, this through determining the actual organization's needs and applying good practices for project management.

To achieve this, qualitative research is carried out, analyzing the projects that RTN executes, its current practices, the human team involved in such projects, and some existing good practice frameworks from which it could be possible to extract value for RTN management. From this research it is possible to determine that currently there's no Project Management culture in the agency, nor appropriate knowledge of the subject from the management team, and therefore there are neither tools nor establishment of good practices for it.

As a proposal, a framework that combines aspects of predictive and Agile methodologies is developed, using an appropriate process workflow for the agency, a proposal of good practices applicable to RTN and the development of tools that make the execution of said work possible. In addition, an implementation plan is proposed according to the organization's possibilities and needs.

Finally, as a main conclusion obtained, it is stated that due to the nature of RTN's projects, it is possible to treat them as adaptative and thus work on them using agile methodologies. In the same angle, the approval and implementation of this proposal in the short term is recommended to the agency.

Keywords: Project Management, Advertising Agency, Projects for clients.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Graduación es una labor que se desarrolla en la agencia publicitaria RTN publicidad, en función de atender la necesidad de resolver el problema de empirismo en el manejo de proyectos de sus clientes, para lo cual se desarrolla una solución de un marco de trabajo que permita estandarizar las actividades, establecer un flujo de procesos adecuado y fortalecer el trabajo del equipo en cuanto al manejo de los proyectos; todo esto en aras de mantener un enfoque hacia la satisfacción del cliente, de manera que se busque siempre la entrega de valor y con ello la mejora de la imagen de la organización frente a sus clientes activos y potenciales.

Para lograr la construcción de la propuesta, el presente trabajo consta de seis capítulos, el primero de ellos brinda datos generales de la investigación, exponiendo una visión de lo que es RTN publicidad, el problema que se pretende resolver y el impacto que este implica para la agencia; igualmente en este capítulo se determinan los objetivos del trabajo, su alcance y sus limitaciones.

El segundo capítulo desarrolla el marco teórico con los conceptos básicos, complementarios y específicos que fundamentan la investigación, dentro de los que se incluye el concepto de publicidad, que es el giro de negocio de la agencia en estudio; además se presentan aspectos básicos de proyectos y su gestión. Así mismo se exponen conceptos importantes sobre la normativa relacionada que interviene en la realización de los proyectos que ejecuta RTN publicidad.

El capítulo tercero, detalla el marco metodológico que se aplica para conseguir los resultados que guían y respaldan la propuesta de solución, detallando las categorías de la investigación, así como la población a estudiar, determinación de las fuentes de información y las

técnicas y herramientas para recopilar los datos. Igualmente, en este tercer capítulo se exponen los productos de la investigación y las técnicas con las que se procesa la información obtenida.

Por su parte, el capítulo cuatro, explora los resultados obtenidos de la metodología de investigación aplicada, mediante el análisis sobre la gestión actual de los proyectos en RTN y el análisis también de diversos marcos de buenas prácticas para gestión de proyectos.

Por su parte, el capítulo cinco desarrolla la propuesta de solución con base en el análisis de resultados y revisión bibliográfica y documental realizada, de manera tal que se presenta una sección sobre políticas y roles a aplicar para la correcta puesta en marcha de marco propuesto, así como el marco como tal desarrollado, las herramientas de trabajo dispuestas a RTN publicidad y el plan para la implementación de esta propuesta en la operación de la agencia.

Por último, en el capítulo seis se exponen aquellas principales conclusiones extraídas del trabajo realizado, así como las recomendaciones que la autora de este documento ofrece a diversas instancias del Sistema Nacional de Radio y Televisión, como acciones complementarias para la optimización de la gestión al aplicar el marco de trabajo propuesto en la agencia RTN publicidad.

Capítulo 1 Generalidades de la investigación

El presente capítulo contiene el marco de referencia sobre la unidad organizacional en donde se lleva a cabo el estudio expuesto en este documento, así como también se detallan los objetivos, alcance y limitaciones de este.

1.1 Marco de referencia organizacional

La agencia RTN publicidad es la agencia de comunicación perteneciente al Sistema Nacional de Radio y Televisión, creada mediante la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Radio y Televisión Cultural (SINART), la No.8346, específicamente en su artículo 3: “En concordancia con lo dispuesto en el artículo 17 de esta Ley, el SINART, S. A., será un sistema de comunicación compuesto por los siguientes medios: la Red Nacional de Televisión, Radio Nacional, la revista Contrapunto y la Agencia de Publicidad de Radio y Televisión Nacional, cuyo nombre abreviado será RTN Publicidad, así como cualquier otro medio que el Consejo Ejecutivo defina en concordancia con la materia de esta empresa.” (Ley 8346, 2003, artículo 3).

Esta agencia se dedica a realizar proyectos de comunicación integral a las entidades del estado costarricense, principalmente, pero no limitada a ello, es decir que también está facultada para entregar estos servicios a entidades privadas que lo requieran.

Entre los principales clientes de la agencia se encuentran: Consejo de Seguridad Vial, Ministerio de Cultura y Juventud, Instituto Nacional de Seguros, Instituto Nacional de las Mujeres, Banco Central de Costa Rica, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Consejo de Salud Ocupacional, Casa Presidencial, entre otras instituciones gubernamentales.

Dentro de los servicios que se les brindan a estas instituciones se encuentran: Proyectos de campañas de comunicación, conceptualización y realización de eventos, servicios de rotulaciones, desarrollo de identidad gráfica, estudios de mercado, entre otros proyectos relacionados con el tema de proyección de imagen y comunicación.

A fin de aportar a la comprensión del funcionamiento estratégico de la agencia, en el siguiente apartado se expone la estructura y manera de trabajar los proyectos en ella.

1.1.1 Estructura y marco estratégico.

A continuación, se presenta la estructura organizacional de RTN Publicidad, mediante la cual opera y de donde se origina el tema a estudiar en este documento.

1.1.1.1 Estructura organizacional.

La agencia RTN Publicidad tiene una organización atípica con respecto a otras agencias, ya que, a diferencia de ellas, se divide en 3 grandes áreas: Producción, comercial y Planificación de medios.

El área comercial está integrada por tres personas ejecutivas de cuenta, una coordinadora y una jefatura comercial; esta área se encarga de todo lo concerniente a la relación con los clientes, a promover los servicios, cerrar negociaciones, finiquitar contratos con clientes y por supuesto, velar por la ejecución de los proyectos contratados por los clientes.

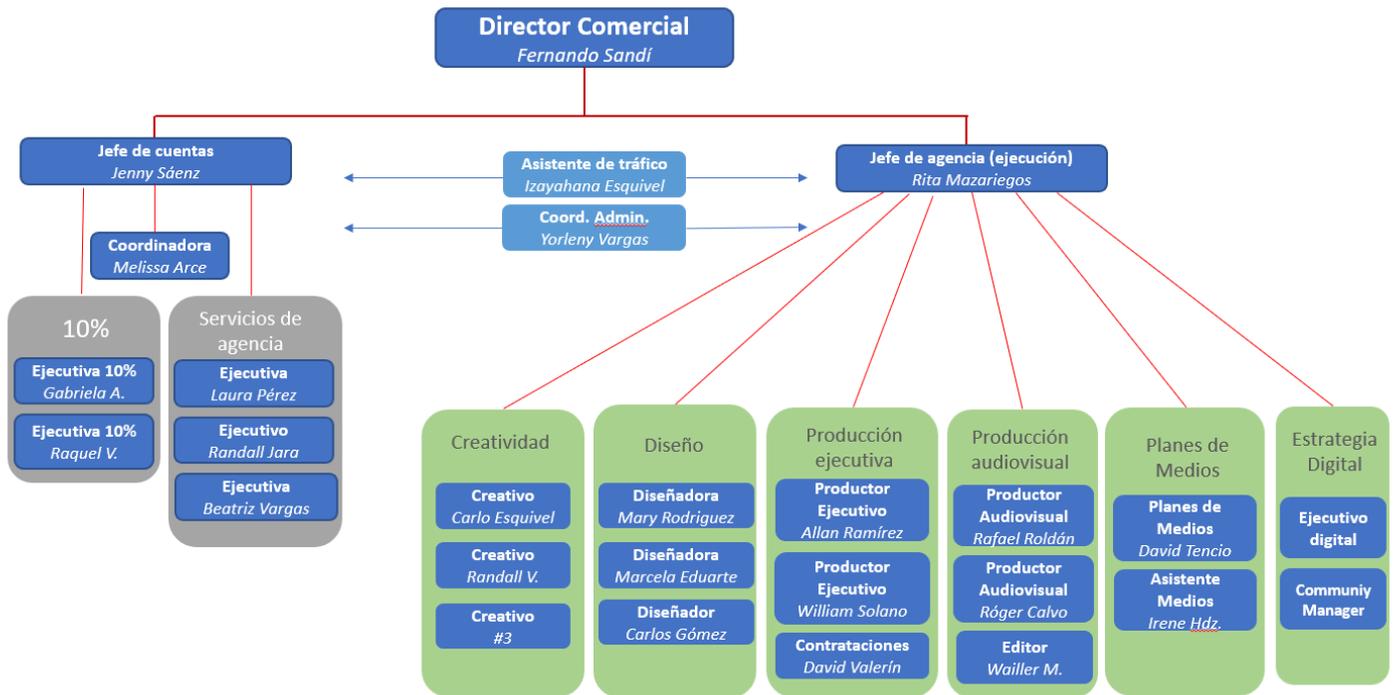
Por otro lado, el área de producción se encarga de cotizar servicios técnicos requeridos por clientes, realizar los estudios de precio que respalden los precios ofrecidos, contratar proveedores, gestionar la relación con ellos y ejecutar el servicio desde el punto técnico. Este equipo está conformado por una jefatura de agencia, una asistente de tráfico, que tramita los pedidos entre ejecutiva y el resto del equipo; un encargado de proveeduría, quien tramita las contrataciones de proveedores; dos productores ejecutivos, dos productores audiovisuales, un editor, tres creativos, y tres diseñadores gráficos.

Dentro del área de estrategia digital se llevan a cabo los planes de comunicación en medios digitales, como web y redes sociales; en esta área se encuentra un ejecutivo digital y un *community manager*.

Adicionalmente, en la unidad de planificación de medios, se encuentra un planificador y una asistente, quienes preparan las estrategias de colocación de la publicidad en los medios de comunicación, incluyendo la contratación de estos medios y entrega de los materiales a publicar.

En el organigrama representado en la **Figura 1.1;Error! No se encuentra el origen de la referencia.** es posible visualizar la estructura organizacional de RTN Publicidad.

Figura 1.1 Organigrama de RTN publicidad



Nota: Tomado de los archivos de conformación de agencia RTN Publicidad, 2023

1.1.1.2 Marco estratégico.

RTN Publicidad es una unidad de negocio del Sistema Nacional de Radio y televisión, por lo tanto, cabe indicar que su filosofía medular es la que rige a la institución y que se encuentra determinada en la ley 8346.

Según el artículo 4 de la ley antes citada, la actividad del SINART, S. A., como sistema de comunicación, se inspirará en los siguientes principios:

- a) La objetividad, veracidad e imparcialidad de las informaciones.
- b) La separación entre las informaciones y las opiniones, así como la identificación de quienes sustentan estas últimas y su libre expresión.
- c) El respeto al pluralismo político, religioso, social y cultural.
- d) El respeto al honor, la fama, la vida privada de las personas y, en general, a los derechos y las libertades reconocidos en la Constitución Política.
- e) La protección de los derechos y la dignidad de la juventud y la infancia, los derechos de los hombres, las mujeres y las familias.
- f) El respeto por los valores de igualdad incluidos en el artículo 33 de la Constitución Política.
- g) La oferta de programas diversos, variados y de actualidad, así como de noticias e información rigurosas y equilibradas, a fin de permitir que la ciudadanía forme su propia opinión.
- h) La promoción de la cultura, la educación y el entretenimiento, así como el acceso de los ciudadanos a ellos, por medio de una programación que satisfaga las necesidades de la población.
- i) Contribuir, mediante programas educativos, al incremento de los conocimientos y las oportunidades.
- j) Considerar que la oferta de programas en el mercado libre comercial no resulta productiva, a causa del elevado riesgo comercial que representa.
- k) Liderar la transición a la radiodifusión digital terrestre y, en general, a la innovación tecnológica.
- l) Contribuir al desarrollo y enriquecimiento de la cultura costarricense y universal.

m) Promover el fortalecimiento de los valores en que se fundamenta el Estado costarricense.

n) Coadyuvar a garantizar las pautas indicadas en el artículo 89 de la Constitución Política, a efecto de desarrollar y conservar el patrimonio natural, histórico, artístico y cultural.

ñ) Promover foros para la discusión de temas de interés nacional e internacional.

o) Cooperar en el fortalecimiento de la comunidad internacional, especialmente en las materias atinentes a la promoción y tutela de los derechos humanos.

p) principio de protección, promoción y divulgación de los derechos humanos de las mujeres y las niñas a una vida libre de violencia y discriminación en los ámbitos públicos y privados. (Ley 8346, 2003, artículo 4).

1.1.2 Proyectos en la organización.

Al tratarse de una agencia de publicidad, se trabaja bajo el concepto de agenciar, lo cual le da a RTN la facultad para planificar y ejecutar proyectos completos para sus clientes, desde la asesoría en comunicación, hasta su planificación, costeo, ejecución, control y cierre, incluyendo la elaboración de presupuestos, consecución de proveedores, permisos si se requieren, elaboración de materiales, logística, generación de evidencias y pago a proveedores y medios de comunicación.

A continuación, se describen los tipos de proyectos que se llevan a cabo:

Creación de campañas publicitarias:

En este tipo de proyecto se atienden necesidades de comunicación del cliente, y consiste en desarrollar el concepto creativo y piezas gráficas de la campaña, respaldado con una explicación racional del uso de ellas, con base en un estudio de grupo meta del producto o servicio, beneficios de la marca, beneficios del producto, competencia que tiene en el mercado, presupuesto y objetivos de comunicación.

Para el desarrollo de este tipo de proyectos, primeramente, se realiza una reunión con el cliente, en la que se genera una conversación sobre la marca, que permita la creación de un *brief* creativo, documento guía para la elaboración de la propuesta, como se define a continuación:

La elaboración de un *brief* contiene todo lo referente al producto como sus atributos, competencia, mercado objetivo, entre otros. Es la elaboración de un documento que forma una estructura de la información de manera ordenada y practica con el objetivo de que esta sea una comunicación estratégicamente sólida, creativa e impactante. (Gody, 2016, p.2)

Una vez elaborado el *brief*, se inicia el trabajo del creativo en la formulación de propuesta, se presenta al cliente y una vez aprobada, se procede a realizar la cotización de la producción de campaña, basada en los entregables que dicha propuesta contemple.

En el momento en el que el cliente entrega la orden de compra para el servicio, se inicia la contratación de insumos o proveedores, y con ello la producción de las piezas publicitarias, que pueden ser comerciales audiovisuales, cuñas de radio, piezas para redes sociales y otras que sea incluidas según cada campaña específica.

Conforme las piezas están producidas, se van presentando al cliente, a fin de recibir comentarios, aprobaciones y/o solicitud de ajustes.

Al finalizar todos los entregables y ser estos aprobados por el cliente, se elabora un reporte de ejecución del servicio y con ello se genera la factura respectiva.

Un ejemplo de este proyecto es la campaña de Brigada Vial, realizada en el año 2019 para el Consejo de Seguridad Vial, con un presupuesto de ¢19.000.000, que incluyó: Concepto creativo, producción de cuatro *spots* publicitarios, producción de cuatro cuñas radiales, elaboración de piezas para publicidad exterior, remozamiento de personajes de la Brigada Vial y elaboración de infográficos.

Los *spots* publicitarios es posible visualizarlos en los siguientes enlaces:

Elementos distractores: <https://www.youtube.com/watch?v=XuUtHpAoVAM>

Cruce entre carros: <https://www.youtube.com/watch?v=RAtu9LOceFw>

Cruce zona rural: <https://www.youtube.com/watch?v=KBkvyE5us7M>

Viajar en moto: https://www.youtube.com/watch?v=btVnLrd3_KQ

A Continuación, en la **Figura 1.2** y **Figura 1.3** se presenta un bus rotulado y un infograma, ambos entregables de la campaña Brigada Vial, antes mencionada.

Figura 1.2. *Bus rotulado con publicidad de Brigada Vial*



Nota: Tomado de los archivos de RTN publicidad, COSEVI, 2019.

Figura 1.3. Infográfico Peatón Seguro, campaña Brigada Vial.



Nota: Tomado de los archivos de RTN publicidad, COSEVI, 2019.

Estrategia de mercadeo.

Este tipo de proyectos consiste en la investigación y desarrollo de estrategias con su respectivo plan de implementación, que atiendan a los objetivos y necesidades de comunicación de la marca o institución.

En estos casos, RTN publicidad no posee la capacidad instalada para realizarlo, por lo que subcontrata el 100% de los entregables a proveedores que tengan el personal calificado para ello. Desde el SINART se fiscaliza el trabajo y se filtran los avances, mismos que son revisados y aprobados primeramente por la ejecutiva, quien, en principio, conoce al cliente y su necesidad, de manera que cuando se presentan cliente ya contienen un nivel aceptable para revisión.

Un ejemplo de este proyecto es la Estrategia de Mercadeo social que se encuentra en realización desde el año 2020 y a la fecha no ha sido posible concluir, dada la ambigüedad existente en cuanto al alcance del proyecto, que ha llevado a múltiples cambios en el documento.

Investigación de mercados.

Este tipo de proyectos incluye todas aquellas investigaciones que implican aplicación de herramientas de recopilación de datos cuantitativos y cualitativos que permitan a los clientes conocer detalles sobre el alcance de sus campañas, hábitos de comportamiento de aquellos públicos a los que se dirigen, percepción de imagen, entre otros elementos importantes para la toma de decisiones.

En este caso, al igual que en el anterior, RTN Publicidad no cuenta con el personal encuestador, estadístico y de investigación que requieren estos estudios, por lo que para el desarrollo técnico de ellos se subcontrata a una empresa investigadora y desde la agencia se realiza la supervisión, control de cronogramas de trabajo y verificación de que el trabajo cumpla con los requerimientos contratados por el cliente.

Ejemplos de este tipo de proyectos son los presentados en la **Tabla 1.1.**

Tabla 1.1. *Ejemplos de investigaciones realizadas por medio de RTN Publicidad*

CLIENTE	Nombre de Proyecto	Año de ejecución	Presupuesto ejecutado
INS	Estudio de evaluación de protocolo en sedes de venta y centros de salud	2023	Ø9.706.604
INS	Estudio de evaluación de protocolo en centros de contacto (<i>call center</i>)	2023	Ø2.844.436

INS	Estudio de imagen, satisfacción y abandonadores	2023	€18.000.000
COSEVI	Estudio Post campaña para 3 campañas	2017	€27.344.552
COSEVI	Estudio de Mercado Comportamiento y Actitudes de Manejo de los Conductores Costarricenses.	2018	€9.186.496
COSEVI	Estudio Post campaña para 2 campañas	2019	€5.000.000
COSEVI	Estudio Post campaña para 4 campañas	2020	€19.320.000

Nota: Tomado de los archivos de RTN publicidad, 2018 a 2020.

Conceptualización e implementación de eventos.

Una de las tácticas de la publicidad para comunicarse directamente con nichos de mercado específicos, es la presencia de marca en eventos, donde se procura dar un mensaje social o comercial y promover así los valores de la institución o la marca.

En RTN publicidad se llevan a cabo múltiples proyectos para este tipo de implementaciones, que implica primeramente conocer el público meta del evento, la relación de la marca o institución con él y el beneficio esperado con la participación.

Definido esto, se propone el diseño del espacio que tendrá la marca en el lugar, actividades que se realizarán para interactuar con el público y otros detalles atinentes; todo esto permitirá desarrollar la propuesta conceptual y creativa con su respectivo monto de inversión.

Una vez aprobado por el cliente se pone en marcha la contratación de proveedores y producción del espacio aprobado, posteriormente se coordina la logística y tanto el productor como la ejecutiva deben estar presentes todos los días de evento en caso de requerirse, ya que al ser

responsabilidad de RTN, debe existir la constante supervisión y resolución de situaciones en sitio de manera inmediata.

A continuación, en la **Tabla 1.2**, se presentan algunos ejemplos recientes de este tipo de proyectos:

Tabla 1.2. *Proyectos de eventos realizados recientemente.*

CLIENTE	Nombre de Proyecto	Año de ejecución	Presupuesto ejecutado
INS	Expo construcción 2023 y EDIMAQ 2023	2023	€36.798.164
INS	Expo Móvil 2023	2023	€8.644.048
INS	Expo Tarrazú 2023	2023	€6.954.472
INS	Evento Cadexco: Diálogo exportador, seguridad de las mercancías.	2023	€2.143.926
INS	Evento Mi Pyme exitosa	2023	€1.917.384
INS	Gala de premiación a intermediarios	2023	€ 68.397.833

Nota: Tomado de los archivos de RTN publicidad, 2023.

Planificación, ejecución y monitoreo de planes de medios para divulgación de campañas publicitarias:

La colocación de la publicidad en medios de comunicación es lo que hace que exista, que sea vista, que tenga una razón de ser; lo que no se comunica no existe y es por esto que la agencia RTN publicidad brinda proyectos en esta línea.

Estos proyectos implican conocer el objetivo y grupo meta de la campaña a divulgar, así como los datos de tipo y cantidad de audiencia de cada medio, de manera tal que sea posible realizar una estrategia que optimice los recursos y garantice el mayor alcance del mensaje.

Una vez haya sido aprobado el plan de medios, se concretan las negociaciones con cada medio, se les entrega una orden de compra de parte del SINART S.A y con ello cada uno inicia la emisión de mensajes contratados.

Al finalizar el período de campaña, se emite al cliente un informe de ejecución, con sus respectivas evidencias de publicaciones y datos de alcance.

En seguida, la **Tabla 1.3** muestra el dato de algunos planes de medios realizados en RTN.

Tabla 1.3. *Datos de ejemplos de planes de medios realizados en RTN publicidad.*

CLIENTE	Nombre de campaña	Año	Presupuesto
COSEVI	Velocidad y el chasis sos vos	2017	€243.300.000
IMAS	Red de cuidado	2017	€23.410.840
COSEVI	Brigada Vial, Velocidad y el chasis sos vos	2018	€1.646.142.261
INS	Varias campañas	2022	€ 419.911.179

Nota: Tomado de los archivos de RTN publicidad, 2017 a 2022.

A continuación, la Figura 1.4 muestra un ejemplo de plan de medios realizado para el cliente Instituto Mixto de Ayuda social en el año 2019.

Figura 1.4. Ejemplo de plan de medios para el IMAS, 2019.

Cliente: IMAS - REDCUDI	Target	2 508 625
Medio: RADIO - WEB - REDES	Alcance %	68%
Campaña: REDCUI	Alcance Pers	1 699 559
Contacto: EVELYN ZAPATA	Frecuencia Total	23,87

CAMPAÑA DE 1 MES (30 DIAS)	MES TIPO				Total	Costo	PAQUETE	TCP	TOTAL				
	RATING	PERSONAS	DIAL	COBERTURA						SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
RADIOS													
CANARA -PANORAM	NH	NH	75 emisoras	NACIONAL	2	2	2	2	8	€ 148 000	€ 1 184 000	€ 11 840	€ 1 195 840
RADIO LIBERIA	NH	NH		REGIONAL	5	5	5	5	20	€ 15 000	€ 300 000		€ 300 000
Bahia Limón	0,16 %	4 040	107.9 FM	REGIONAL	4	4	4	4	16	€ 25 000	€ 400 000		€ 400 000
Bahia Puntarenas	0,41 %	10 407	107.9 FM	REGIONAL	4	4	4	4	16	€ 25 000	€ 400 000		€ 400 000
Monumental	4,04 %	101 269	93.5 FM	NACIONAL	6	6	7	6	25	€ 40 000	€ 1 000 000		€ 1 000 000
Victoria	0,00 %	0	1180 AM	REGIONAL	5	5	5	5	20	€ 15 000	€ 300 000		€ 300 000
Santa Clara	0,54 %	13 667	550 AM	REGIONAL	4	4	4	4	16	€ 25 000	€ 400 000		€ 400 000
Colosal NOTICIAS	0,56 %	14 054	88.3 FM	REGIONAL	5	5	5	5	20	€ 35 000	€ 700 000	€ 7 000	€ 707 000
Chorotega NOTICIAS	0,16 %	4 128	1100 AM	REGIONAL	4	4	4	4	16	€ 25 000	€ 400 000	€ 4 000	€ 404 000
San Carlos NOTICIAS	0,10 %	2 388	1440 AM	REGIONAL	4	4	4	4	16	€ 25 000	€ 400 000	€ 4 000	€ 404 000
Bahia Puntarenas . NOTICIAS	0,41 %	10 407	107.9 FM	REGIONAL	4	4	4	4	16	€ 25 000	€ 400 000	€ 4 000	€ 404 000
Radio Cartago . NOTICIAS	0,00 %	0	850 AM	REGIONAL	4	4	4	4	16	€ 25 000	€ 400 000	€ 4 000	€ 404 000
Bahia Limón NOTICIAS	0,16 %	4 040	107.9 FM	REGIONAL	4	4	4	4	16	€ 25 000	€ 400 000	€ 4 000	€ 404 000
Columbia NOTICIAS	5,93 %	148 864	98.7 FM	NACIONAL	6	6	7	6	25	€ 40 000	€ 1 000 000	€ 10 000	€ 1 010 000
NOTICIAS ICER	NH	NH	15 EMISORAS	REGIONAL	5	5	5	5	20	€ 15 000	€ 300 000		€ 300 000
Monumental NOTICIAS	4,04 %	101 269	93.5 FM	NACIONAL	6	6	7	6	25	€ 40 000	€ 1 000 000	€ 10 000	€ 1 010 000
Pampa NOTICIAS	0,05 %	1 145	1420 AM	REGIONAL	4	4	4	4	16	€ 25 000	€ 400 000	€ 4 000	€ 404 000
Santa Clara NOTICIAS	0,54 %	13 667	550 AM	REGIONAL	4	4	4	4	16	€ 25 000	€ 400 000	€ 4 000	€ 404 000
Sideral	0,00 %	0	1340 AM	REGIONAL	5	5	5	5	20	€ 15 000	€ 300 000		€ 300 000
Omega	5,01 %	125 602	105.1 FM	NACIONAL	6	6	7	6	25	€ 40 000	€ 1 000 000		€ 1 000 000
Radio Dos	5,88 %	147 443	99.5 FM	NACIONAL	6	6	7	6	25	€ 40 000	€ 1 000 000		€ 1 000 000
Colosal -	0,56 %	14 054	88.3 FM	REGIONAL	4	4	4	4	16	€ 25 000	€ 400 000		€ 400 000
Fides	3,49 %	87 426	93.1/1040 FM	NACIONAL	9	8	8	8	33	€ 30 000	€ 990 000		€ 990 000
Sinfonola	7,75 %	194 530	90.3 FM	NACIONAL	8	7	7	7	29	€ 35 000	€ 1 015 000		€ 1 015 000
Victoria PUNTO POR PUNTO	0,00 %	0	1180 AM	REGIONAL	4	4	4	4	16	€ 25 000	€ 400 000		€ 400 000
Super Radio	3,41 %	85 499	102.3 FM	NACIONAL	4	4	4	4	16	€ 25 000	€ 400 000		€ 400 000
PROGRAMAS RADIALES													
ACONTECER ESPARTANO - BAHIA PUNTARENAS	0,41 %	10 407	107.9 FM	REGIONAL	4	4	3	3	14	€ 30 000	€ 420 000		€ 420 000
La Super Estación - ALTO VOLTAJE	0,34 %	8 477	89.1 FM	NACIONAL	4	3	3	4	14	€ 35 000	€ 490 000		€ 490 000
FORTINOTICIAS - RADIO VICTORIA	0,00 %	0	1180 AM	REGIONAL	4	4	4	4	16	€ 25 000	€ 400 000		€ 400 000
FM - 89.1 La Super Estación - LA LUPA	0,34 %	8 477	89.1 FM	NACIONAL	5	5	5	5	20	€ 25 000	€ 500 000		€ 500 000
Actual - LA MAQUINA	0,63 %	15 720	107.1 FM	NACIONAL	4	4	4	4	16	€ 25 000	€ 400 000		€ 400 000
STEREO VISION - REGULAR	3,84 %	96 402	98.3 FM	NACIONAL	6	7	6	7	26	€ 25 000	€ 650 000		€ 650 000
MAÑANAS DE GLORIA - STEREO VISION	3,84 %	96 402	98.3 FM	NACIONAL	5	5	5	5	20	€ 25 000	€ 500 000		€ 500 000
MÁTICES MONUMENTAL	4,04 %	101 269	93.5 FM	NACIONAL	4	3	4	4	15	€ 40 000	€ 600 000		€ 600 000
MUJERES EMPRENDEDORAS - BAHIA LIMON	0,16 %	4 040	107.9 FM	REGIONAL	4	4	4	4	16	€ 25 000	€ 400 000		€ 400 000
CAFÉ Y PALABRAS COLUMBIA- Claudio ALPIZAR	5,93 %	148 864	98.7 FM	NACIONAL	4	5	4	4	17	€ 40 000	€ 680 000		€ 680 000
PELANDO EL OJO	5,01 %	125 602	105.1 FM	NACIONAL	8	9	7	7	31	€ 65 000	€ 2 015 000		€ 2 015 000
REDES SOCIALES . WEB													
REDES SOCIALES PAUTA: FACEBOOK	MONTO DE INVERSION POR MESES (500,000 X MES)				1	1	1	1	4	€ 125 000	€ 500 000		€ 500 000
REDES SOCIALES PAUTA: INSTAGRAM	MONTO DE INVERSION POR MESES (500,000 X MES)				1	1	1	1	4	€ 125 000	€ 500 000		€ 500 000
					180	179	180	177	716	€ 22 844 000	€ 66 840	€ 23 410 840	
											IVA		
											TCP	€ 66 840	
											TOTAL	€ 23 410 840	

IONATHAN Firmado digitalmente

Nota: Tomado de los archivos de RTN publicidad, IMAS, 2018 a 2020.

El plan de medios mostrado en la Figura 1.4 incluyó la asesoría al cliente IMAS sobre aquellos medios de comunicación idóneos para hacer llegar el mensaje de la campaña de Red de Cuido al público meta establecido. Para esto se tomó información de consumo de medios por medio de plataformas especializadas, se cuantificó el alcance y se adaptó a las posibilidades económicas del cliente según su presupuesto.

Posteriormente, una vez aprobado el plan por el cliente, se procedió a emitir órdenes de compra a los distintos medios para finiquitar la reserva de espacios publicitarios, se les entregó el material de comunicación y la campaña fue publicada durante 4 semanas.

Una vez finalizada la campaña, se recopilaron con los distintos medios de comunicación, las evidencias de la pauta realizada y con ello se elaboró un reporte de cumplimiento al cliente, quien al corroborar que se haya publicado cada uno de los mensajes contratados, procedió con el trámite de pago por el servicio.

En la primera columna de la figura 4.1 se muestra la lista de medios de comunicación en los que se publicará el mensaje de la campaña, junto a esta lista se muestran las columnas de datos sobre audiencias de cada uno de esos medios y si la cobertura es nacional o regional.

Seguidamente, en la misma figura se muestra la cantidad de mensajes a emitir por cada medio en cada una de las semanas de pauta; por último, se detalla el monto económico a invertir en cada uno de los medios, son su respectiva tasa por impuesto sobre el valor agregado y timbre de Colegio de Periodistas.

Por último, se detalla el monto final que el cliente debe desembolsar para el pago de la publicación de estas campañas en medios de comunicación.

Producción de rótulos, impresos y promocionales

Dentro de la cartera de proyectos que comúnmente se realizan en SINART, se encuentra la producción de rotulaciones, materiales impresos y compra de promocionales.

En estos casos, pese a que las impresiones y promocionales son servicios y productos subcontratados, sí requieren del diseño gráfico que se realiza en RTN publicidad, así como de la logística de instalación que realiza la ejecutiva en coordinación con el cliente y el proveedor.

Este tipo de proyectos puede contener casos sencillos en los que solamente se coloquen logos en un material y se entregue al cliente, o puede también contener casos complejos en los que implique coordinar agendas, transportes de materiales, instalaciones en diferentes lugares del país u otros detalles.

En la **Figura 1.5**, se muestra uno de los trabajos realizados recientes en rotulación, mismo que corresponde al proyecto de rotulación de camiones CEDINS, en el que se colocaron gráficas con imagen institucional a 3 camiones distribuidores.

Figura 1.5. *Camión con gráfica instalada, INS, 2023*



1.2 El problema y su impacto

En el presente apartado, se detalla el problema hallado en la gestión de proyectos de la agencia de comunicación RTN publicidad, mismo que constituye la situación concreta que se pretende resolver a través de la propuesta planteada en este trabajo final de graduación.

A partir de la investigación realizada entre clientes del SINART, es posible interpretar que la agencia de comunicación RTN, presenta un problema de insatisfacción de los clientes en cuanto a los proyectos que recibe de parte de la agencia.

Lo anterior se denota en los resultados de los proyectos, que como lo indican los clientes en la indagación telefónica realizada, las principales quejas son:

- El amplio tiempo de espera para recibir tanto los presupuestos como los proyectos finalizados.
- Al recibir los proyectos generalmente carecen de las características esperadas.
- Cuando consultan por el estado detallado de sus proyectos o fechas de entrega, no obtienen respuestas claras y expeditas, por lo que perciben carencia de orden y control en la administración de los proyectos que como clientes ponen en manos del SINART.

En la **Tabla 1.4** se muestran de manera textual las respuestas brindadas por 4 clientes y que respaldan lo descrito en el párrafo anterior.

Tabla 1.4. Respuestas telefónicas de los clientes.

Preguntas	Respuestas de clientes			
	INS	COSEVI	FODESAF / Ministerio de Trabajo	Consejo de Salud Ocupacional
<p>Cuál ha sido su experiencia en cuando a los proyectos que ha puesto en manos de RTN, brinde sus comentarios considerando los plazos de entrega, la calidad obtenida, y otros aspectos que considere importantes mencionar como áreas de mejora.</p>	<p>Mi experiencia en cuanto a los plazos de entrega y cotizaciones no ha sido la mejor, en algunas ocasiones, se han atrasado mucho más de lo estimado, se han incumplido tiempos de entrega.</p> <p>La calidad la mayoría de las veces ha sido la esperada, trabajos de buena calidad, son pocas las ocasiones en las que algo ha quedado mal o ha tenido algún error, las ocasiones en las que ha sido así, se han solventado correctamente.</p> <p>Me parece que la asesoría debería ser más frecuente, porque pocas veces he recibido una propuesta o sugerencia que pudo haber mejorado la calidad del bien o servicio solicitado.</p>	<p>Como clienta de los servicios que presta RTN publicidad Sinart, puedo indicar el contacto con el (la) ejecutiva es trascendental para comunicar lo deseado en el proyecto y en este sentido todos los ejecutivos son diligentes, los tiempos de espera respecto a las cotizaciones son bastante largos, muchas veces las decisiones deben de tomarse de forma expedita con relación a los presupuestos y la mayoría de tiempo hay que esperar mucho.</p> <p>En cuanto al desarrollo del proyecto, el seguimiento y contenido es de calidad, sin embargo, algunas veces el resultado no es el esperado y cuesta que el proveedor del servicio capte y se ajuste a lo solicitado.</p>	<p>Nunca ha sido una experiencia excelente, solo regulares y malas.</p> <p>Las experiencias malas se han dado en casos de mala planificación y falta de control de la agencia lo que en algún momento generó una subejecución del presupuesto destinado al proyecto, con lo que fue penalizado el presupuesto el año siguiente desde la Contraloría General de la República.</p> <p>En la campaña de aguinaldo 2022 hubo una diferencia presupuestaria que hace notar que tampoco desde RTN hay un control del presupuesto.</p> <p>Se reciben entregables que denotan falta de interés y de cuidado, y desgraciadamente afecta nuestra imagen y no hace valer la inversión que se pone en manos de la agencia.</p> <p>Hay entregables que se reciben en malas condiciones, sin revisar y que se terminan devolviendo y gestionando multas.</p> <p>Es sabido que la agencia RTN es lenta para cotizar y para ejecutar.</p>	<p>La percepción ha sido regular, desde el ámbito de la creatividad hemos tenido buenas propuestas que nos ha permitido posicionar el tema a través de los años.</p> <p>En los tiempos de entrega es donde RTN presenta serios problemas; Los plazos para un cambio son muy largos.</p> <p>El cliente hoy en día con la dinámica de la comunicación digital necesita una respuesta más rápida, que le permita hacerle frente a los imprevistos o cambios inesperados.</p> <p>Si hablamos de administración de redes el servicio es básico, se requiere de mucha dinámica y creatividad para lograr que los activos digitales crezcan y se logre el objetivo</p>

Nota: Elaborado a partir de indagación telefónica a clientes de RTN publicidad, 2023.

Según los datos obtenidos de los cierres financieros de la agencia RTN, durante los últimos 5 años se ha percibido una tendencia a la disminución del porcentaje de presupuesto que los clientes invierten en el SINART, con respecto al total del presupuesto que ejecutan en sus partidas de publicidad y propaganda e información, según los montos publicados por la Contraloría General de la República en su sitio web, dentro de la sección de consulta de egresos por cuenta

Como se muestra en la tabla **Tabla 1.5**, si bien, año tras año hubo una fluctuación en la ejecución presupuestaria dentro de las partidas antes mencionadas de las empresas clientes que se analizan en este ejercicio, al considerar el porcentaje de su ejecución total que decidieron invertir en proyectos de comunicación a través de la agencia de publicidad RTN, es posible observar como en todos los casos fue disminuyendo, exceptuando el caso de COSEVI, que en el año 2020 aumentó su inversión en un 34% con respecto a lo invertido en el año 2019, sin embargo, en años siguientes se une a la tendencia y presenta una disminución significativa.

Por otro lado, es importante mencionar que en el caso del cliente CONAPDIS, en los años 2021 y 2022, reporta según datos de Contraloría cero colones ejecutados, lo cual justifica su inversión de cero colones en SINART, por lo tanto, en estos dos últimos años se omite del análisis a este cliente y se toma solamente las disminuciones mostradas en los años 2019, 2019 y 2020.

Como aclaración adicional, se indica que la Contraloría General de la República no muestra actualizado en detalle del presupuesto ejecutado del COSEVI para los años 2021 y 2022, sin embargo, sí ejecutó acciones publicitarias, por lo que para efectos del presente análisis se considera únicamente el dato de los años 2018, 2019 y 2020.

Tabla 1.5. Detalle de monto total ejecutado por instituciones y porcentaje de él invertido en proyectos por medio de RTN Publicidad.

CLIENTE	2018		
	Ejecutado según Contraloría	Ejecutado en RTN	
		Absoluto	Porcentual
AyA	₡56 199 576,90	₡34 350 000,00	61,12
ARESEP	₡6 385 305,98	₡7 935 000,00	124,27
CONAPDIS	₡119 281 111,30	₡114 348 229,25	95,86
COSEVI	₡989 525 346,40	₡1 151 365 544,14	116,36
Popular Pensiones	₡170 078 715,44	₡10 591 550,00	6,23

CLIENTE	2019		
	Ejecutado según Contraloría	Ejecutado en RTN	
		Absoluto	Porcentual
AyA	₡41 809 291,87	₡13 140 000,00	31,43
ARESEP	₡16 699 449,51	₡2 230 000,00	13,35
CONAPDIS	₡112 719 635,10	₡89 944 275,50	79,79
COSEVI	₡797 124 659,58	₡1 197 794 864,00	150,26
Popular Pensiones	₡233 714 295,26	₡3 643 748,00	1,56

CLIENTE	2020		
	Ejecutado según Contraloría	Ejecutado en RTN	
		Absoluto	Porcentual
AyA	₡39 459 039,85	₡0,00	0,00
ARESEP	₡19 800 237,84	₡1 610 250,00	8,13
CONAPDIS	₡19 293 456,40	₡10 900 000,00	56,50
COSEVI	₡1 373 274 814,85	₡685 918 626,00	49,95
Popular Pensiones	₡149 628 327,14	₡3 234 625,00	2,16

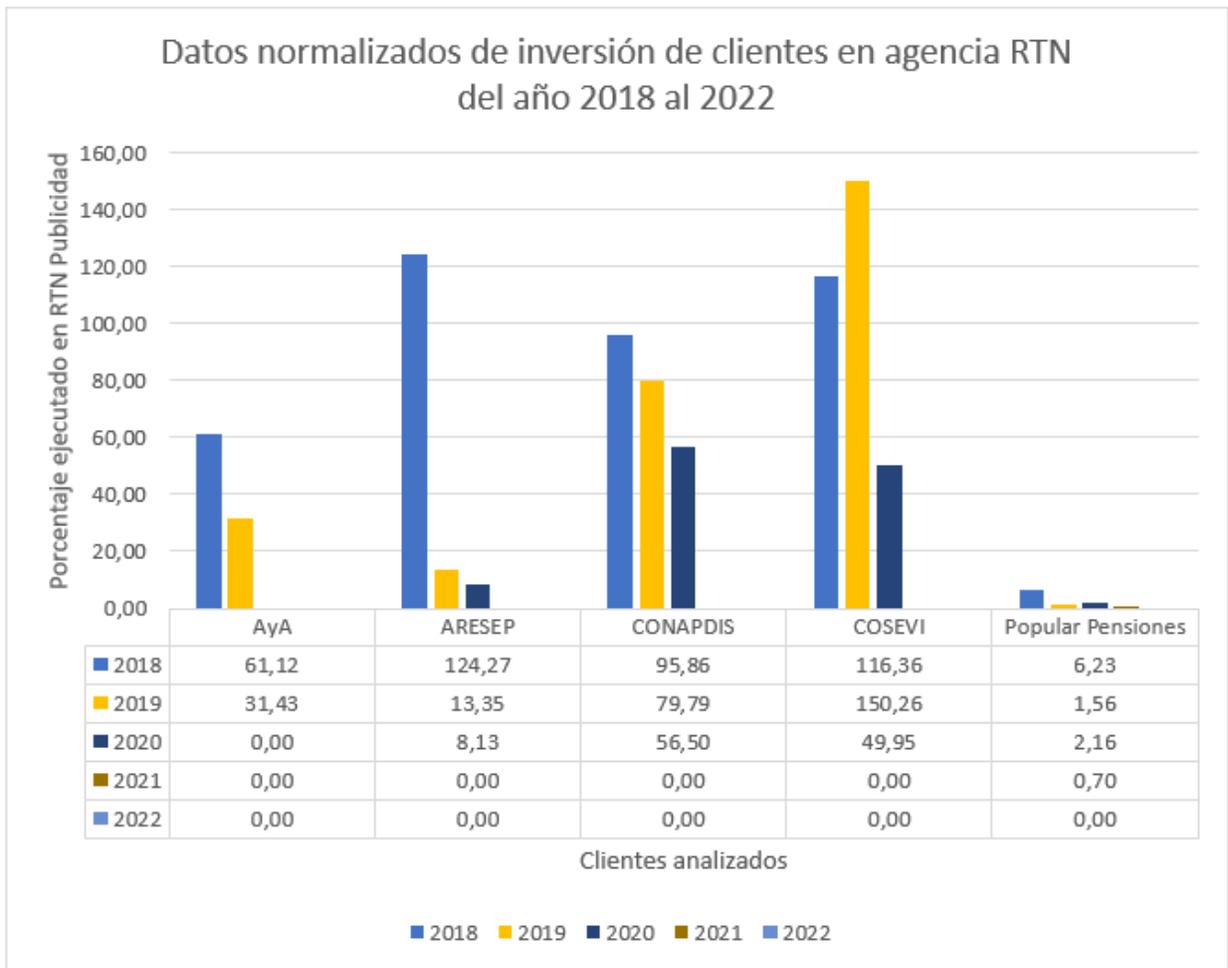
CLIENTE	2021		
	Ejecutado según Contraloría	Ejecutado en RTN	
		Absoluto	Porcentual
AyA	₡3 088 836,00	₡0,00	0,00
ARESEP	₡1 900 000,00	₡0,00	0,00
CONAPDIS	₡0,00	₡0,00	0,00
COSEVI	₡0,00	₡210 256 981,10	0,00
Popular Pensiones	₡291 119 574,46	₡2 034 000,00	0,70

CLIENTE	2022		
	Ejecutado según Contraloría	Ejecutado en RTN	
		Absoluto	Porcentual
AyA	₡719 301,50	₡0,00	0,00
ARESEP	₡868 088,29	₡0,00	0,00
CONAPDIS	₡0,00	₡0,00	0,00
COSEVI	₡0,00	₡115 064 464,69	0,00
Popular Pensiones	₡175 282 868,34	₡0,00	0,00

Nota: Elaborado a partir de cierres financieros del SINART e información obtenida de Contraloría General de la República (<https://cgrweb.cgr.go.cr>)

En el **Gráfico 1.1** se representa la disminución anual del porcentaje que los clientes toman de su presupuesto total ejecutado para realizar en servicios de agencia a través de RTN, con lo que es posible afirmar que cada año deciden invertir más parte de su presupuesto en otros proveedores de servicios de comunicación y no en la agencia, es decir, adquieren los servicios, pero prefieren no hacerlo en el SINART.

Gráfico 1.1. Datos normalizados sobre inversión de clientes en RTN del 2018 al 2022.



Nota: Elaborado a partir de cierres financieros del SINART e información obtenida de Contraloría General de la República (<https://cgrweb.cgr.go.cr>)

Como se muestra en el **Gráfico 1.1**, luego de trabajar con la agencia RTN, algunos clientes han buscado la manera de contratar otras agencias o realizar sus trabajos con personal interno, lo cual genera duda y una pérdida de credibilidad de la agencia entre las instituciones.

Tal es el caso del cliente COSEVI, que en los años 2021 y 2022 realizó los trámites de contratación de servicios de agencia de publicidad de manera pública mediante la plataforma SICOP, pudiendo contratar de manera directa a RTN publicidad, ahorrando tiempo y tramitología.

En el **Cuadro 1.1** se detalla la información obtenida de contrataciones de servicios publicitarios que el COSEVI realizó de manera pública pudiendo contratarlo a la agencia RTN.

Cuadro 1.1 *Proyectos de comunicación realizados por COSEVI con proveedores ajenos a RTN en el año 2021.*

COSEVI Año 2021	
Descripción del objeto	Número de procedimiento SICOP
IMPRESIÓN, EMPAQUE Y ENTREGA DE BROCHURE PARA EL PROGRAMA DE ATENCIÓN A VÍCTIMAS	2021CD-000128-0058700001
Compra de afiches y brochur	2021CD-000112-0058700001
COMPRA DE BANNER	2021CD-000068-0058700001
Rediseño de libros educativos con personajes de Brigada Vial	2021CD-000061-0058700001
Campaña de Concientización de Seguridad de la Información	2021CD-000058-0058700001
Contratación de medio de prensa escrita, La Nación y Diario Extra	2021CD-000054-0058700001

Nota: Elaborado a partir de información obtenida del Sistema Integrado de Compras

Públicas (<https://www.sicop.go.cr/index>)

Cuadro 1.2 *Proyectos de comunicación realizados por COSEVI con proveedores ajenos a RTN en el año 2022.*

**COSEVI
Año 2022**

Descripción del objeto	Número de procedimiento SICOP
TV Sur Canal 14 Patrocinio de producción nacional para campaña de fin de año 2022 Chasis sos vos.	2022CD-000173-0058700001
Pauta Publicitaria 2022 en la revista digital de seguridad vial InfoVial Centroamérica	2022CD-000172-0058700001
Pauta de producción nacional para campaña de fin de año Chasis sos vos en Canal 36 TRIVISIÓN GUANACASTE	2022CD-000170-0058700001
Crmos pauta 2022	2022CD-000169-0058700001
Spotify pauta 2022	2022CD-000168-0058700001
Patrocinio de producción nacional TVLIMON CANAL 36 Campaña Chasis sos vos	2022CD-000167-0058700001
Pauta el medio El Guardian CR, Campaña de Fin de Año Chasis sos 2022	2022CD-000166-0058700001
Pauta para Campaña El Chasis sos vos Grupo La Nacion /Digitales 2022	2022CD-000165-0058700001
Patrocinio TVSANCARLOS CANAL 14 para Campaña El Chasis sos vos 2022	2022CD-000164-0058700001
Pauta Digital en el medio Costa Rica Motos Campaña de Fin de año El Chasis sos vos, 2022	2022CD-000162-0058700001
CR Hoy Pauta 2022	2022CD-000161-0058700001
Contratación Extra TV42	2022CD-000160-0058700001
Liberty pauta 2022	2022CD-000155-0058700001
Crautos pauta 2022	2022CD-000150-0058700001
Pauta Teletica y digital 2022	2022CD-000148-0058700001
Cinemark pauta 2022	2022CD-000147-0058700001
Crmos pauta 2022	2022CD-000146-0058700001
Spotify pauta 2022	2022CD-000145-0058700001
Pauta publicitaria Cinépolis 2022 segunda etapa El Chasis sos vos	2022CD-000144-0058700001
Pauta Multimedia y Multimedia digital 2022 segunda etapa El Chasis sos vos	2022CD-000143-0058700001
Pauta publicitaria Repretel y digital pauta 2022 segunda etapa El Chasis sos vos	2022CD-000142-0058700001
Pauta publicitaria Telecable 2022 segunda etapa El Chasis sos vos	2022CD-000141-0058700001
Plan de Medios 2022	2022CD-000113-0058700001
Contratación de medio de prensa escrita Diario Extra	2022CD-000093-0058700001
Proyecto de Campaña de Concientización de Seguridad de la Información	2022CD-000027-0058700001
Compra de llaveros, pulseras, lapiceros y reglas personalizadas para la DGEV	2022CD-000021-0058700001

Nota: Elaborado a partir de información obtenida del Sistema Integrado de Compras Públicas (<https://www.sicop.go.cr/index>)

Otro caso concreto es el del cliente FODESAF, Fondo de Desarrollo y Asignaciones Familiares, quienes posterior a algunos proyectos entregados de manera tardía y defectuosa han decidido no contratar más la agencia RTN publicidad, y cuya colaboradora del área de comunicación abiertamente indicó desde el año 2020 que prefiere no trabajar con la agencia RTN

porque los servicios que se reciben no suelen ser de la calidad esperada; por motivos de confidencialidad se omite el nombre de dicha colaboradora.

Por otro lado, el cliente Ministerio de cultura, específicamente el despacho ministerial y la oficina de Dirección de Bandas igualmente han expresado a la ejecutiva de cuentas su insatisfacción con los servicios recibidos.

Estos clientes son algunos de los que han disminuido su inversión en la agencia de publicidad, e incluso detenido la realización de proyectos con RTN.

Cabe señalar, que, como tercer impacto, se tiene la amenaza de esta problemática a la estabilidad de la institución, dado que, al tratarse de una empresa en competencia que debe generar ingresos propios, al disminuir los proyectos anuales que se realizan, se pone en riesgo su sostenibilidad.

Si bien, es normal que cada año ingresen clientes nuevos, también lo es que al año siguiente muchos de ellos no inviertan nuevamente en los servicios de RTN publicidad, como se muestra en la **Tabla 1.6**, donde se puede observar en color amarillo los nuevos clientes que invirtieron en SINART cada año, y en color gris se muestra la ausencia de inversión al año siguiente.

Tabla 1.6. Clientes nuevos por año.

CLENTE	2018	2019	2020	2021	2022
PIMA	€8 818 813,00	€9 939 000,00	€10 300 000,00		€4 859 999,99
SINABI	€228 000,00				
UCR	€9 014 812,19	€16 585 000,00			
MCJ	€22 836 836,08	€27 585 581,60			€4 316 600,00
CPJ	€9 947 500,00	€9 947 500,00			
Centro de Cine	€134 806 345,94	€273 193 320,00			
MIDEPLAN	€9 226 625,00	€4 549 547,50	€5 256 701,00		
Casa Presidencial	€142 500 000,00	€80 000 000,00			
MTSS	€9 124 629,00		€7 337 057,00		€9 998 916,12
CNFL		€3 593 750,00	€2 062 250,00		
Imprenta Nacional		€160 000,00			
INA		€100 000,00			
INS		€3 318 584,07	€464 005 423,06	€477 447 809,04	€419 911 179,39
MAG		€400 000,00			
Municipalidad de Santa Ana		€1 763 750,00			
Municipalidad de Esparza		€1 784 887,50	€950 000,00		
Servicio Fitosanitario del Estado		€100 000,00			
SINABI		€1 150 000,00			
INCOP		€1 400 000,00		€13 124 950,00	€13 979 617,01
BCCR			€145 000 000,50		€377 699 845,86
Banco Popular			€1 356 000,00	€847 500,00	€973 269,00
Municipalidad de Goicoechea			€7 442 725,00		
Municipalidad de Grecia			€2 350 000,00		
IFAM			€29 999 000,00		
UNED			€714 000,00		€255 000,00
AGECO				€2 997 892,00	
Centro intl. de inversiones				€8 442 324,01	
ICT				€131 988 966,80	
UNA				€6 470 593,00	€78 621 806,32
OIRSA				€300 000,00	
VAT				€8 456 744,85	
PRODHAB					€27 545 012,73
CUN Limón					€2 244 000,00
Cooperativa Matadero Montecillos					€2 345 089,99
Corfoga					€33 208 095,50
Embajada de Corea					€654 240,00
Fundauna					€504 900,00
Incopesca					€3 136 877,29
UTN					€3 409 976,00
Ministerio de la presidencia					€44 173 304,72
PROCOMER					€8 760 076,40

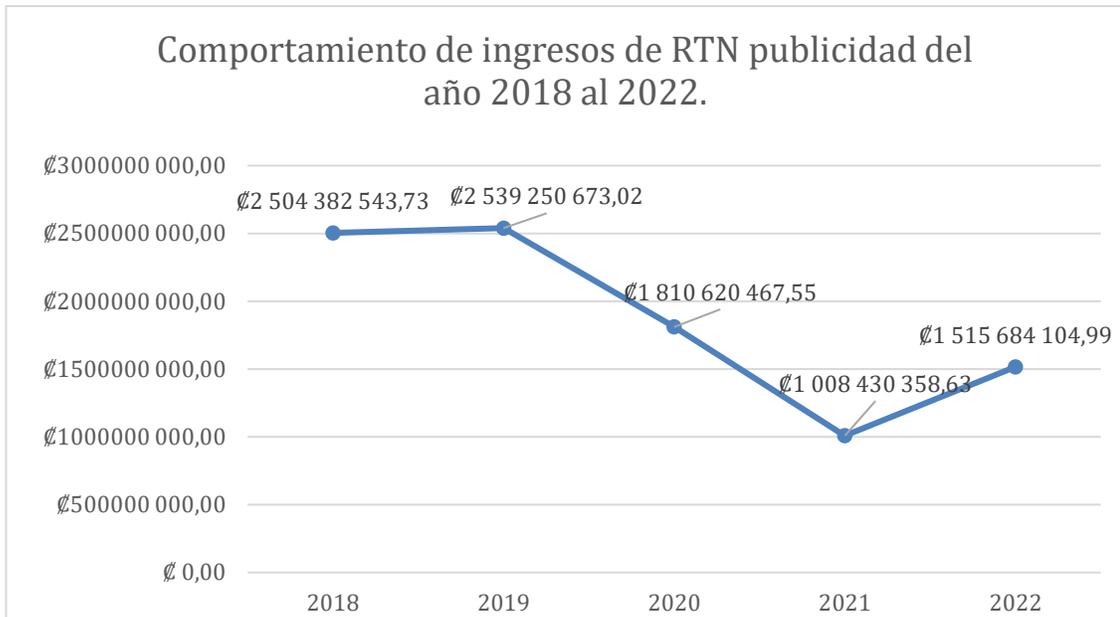
Nota: Elaborado a partir de documentación interna del dpto. financiero del SINART.

Como es posible visualizar, del total de clientes que tomaron la decisión de utilizar por primera vez los servicios del SINART, entre el año 2019 y 20221, un 64% no continuaron haciéndolo el año siguiente, pese a que como instituciones contaban con presupuesto y obligación de realizar trabajos de comunicación.

Por otro lado, En el **Gráfico 1.2**, se muestra la caída en ingresos que sufrió RTN del año 2019 al 2021, con un leve aumento del año 2021 al 2022 debido propiamente al ingreso de clientes

nuevos dado por una labor política llevada a cabo entre presidencias ejecutivas del SINART y de clientes, con lo que se negocian contratos grandes, como por ejemplo el del Banco Central. como se muestra en la **Tabla 1.6. Clientes nuevos por año.**

Gráfico 1.2. Comportamiento de ingresos de RTN publicidad del año 2018 al 2022.



Nota: Elaborado a partir de documentación interna del dpto. financiero del SINART.

En el caso de que esta labor política antes mencionada no hubiese tenido éxito, y no hubiesen ingresado los clientes que decidieron poner a prueba los servicios del SINART, es posible que hubiese continuado el patrón de disminución, y con ello reducir la capacidad económica de la institución, perdiendo la rentabilidad del negocio de la agencia de publicidad.

Bajo el panorama presentado en este apartado, este problema también representa, entonces, una amenaza para las personas trabajadoras de la agencia publicitaria RTN, que dependen de los ingresos de la misma, para continuar laborando en una institución financieramente estable y seguir siendo parte de la fuerza laboral de Costa Rica.

Dentro de las causas detectadas que conducen al problema planteado es posible señalar:

La planilla de la agencia RTN Publicidad está conformada únicamente por profesionales en comunicación y mercadeo, no hay profesionales con estudios formales en manejo de proyectos ni algún tipo de capacitación para gestionarlos de manera correcta, motivo por el que las actividades que se realizan para el logro de proyectos son empíricas.

La situación de carencia de profesionales preparados para manejar proyectos se detalla en el **Cuadro 1.3**, donde se muestran los perfiles profesionales de las personas que conforman el equipo de trabajo de la agencia RTN publicidad, y en el que es posible visualizar que el equipo de trabajo está constituido mayormente con personas del área de comunicación y mercadeo, acompañadas de dos personas del área de finanzas, que brindan soporte en la gestión de facturaciones, cierres contables de la agencia y trámites administrativos internos.

Cuadro 1.3. *Perfiles profesionales de personal de Agencia RTN Publicidad.*



Perfil del personal de agencia RTN Publicidad

Puesto	Formación
Jefatura de Agencia de publicidad	Diseñadora Publicitaria Máster en Administración de medios de comunicación
Jefatura de Comercial	Licenciada en Mercadeo
Coordinadora comercial	Bachiller en Administración con énfasis en mercadeo
Ejecutiva cuentas	Bachiller en Administración con énfasis en mercadeo
Ejecutivo de cuentas	Estudiante de Administración con énfasis en mercadeo
Ejecutiva de cuentas Senior	Bachiller en Publicidad Licenciada en Comunicación Colectiva
Productor ejecutivo 1	Bachiller en Publicidad
Productor ejecutivo 2	Bachiller en Publicidad
Creativo 1	Bachiller en Publicidad
Creativo 2	Publicista (sin título universitario concluído)
Diseñadora 1	Licenciada en Diseño Gráfico
Diseñadora 2	Licenciada en Producción audiovisual
Productor audiovisual 1	Licenciado en Comunicación de masas
Productor audiovisual 1	Licenciado en Producción Audiovisual
Editor	Bachiller en diseño gráfico
Planificador de medios	MBA con énfasis en Mercadeo y ventas
Asistente de medios	Licenciada en Finanzas
Ejecutivo Digital	Puesto vacante
Community Manager	Puesto vacante
Asistente de Tráfico	Bachiller en Publicidad
Coordinadora administrativa	Licenciada en Finanzas
Encargado de contrataciones	Licenciado en Administración

Nota: Elaborado a partir indagación al personal sobre su perfil profesional.

Aunado a la causa anterior, es posible mencionar que, desde la concepción de la agencia, los roles de las personas del equipo de trabajo no fueron planeados para ejecución de proyectos, sino simplemente para ser ejecutores de funciones aisladas y gestión operativa, lo que genera una ausencia de capacidades en el equipo para trabajar proyectos.

Actualmente, la descripción del puesto de ejecutiva de cuenta está siendo modificada y en él se incluye el seguimiento a proyectos, e inclusive habla de control y visualización de desviaciones en temas presupuestarios, sin embargo, el manejo de presupuesto es solamente una pequeña parte de la gestión de un proyecto.

Por otro lado, la descripción del puesto de productor, nuevamente, se enfoca en funciones individuales, no menciona el trabajo en equipo para el logro de objetivos de proyectos ni trata temas de integración, es decir, visualizando los dos perfiles de manera separada no sería posible descifrar que se trata de dos personas que día a día deben trabajar de la mano para el fin común: ejecutar los proyectos de clientes.

En la **Figura 1.6** y la **Figura 1.7**, se describen los puestos de ejecutiva de cuenta y de productor, respectivamente.

Figura 1.6. Descripción de puesto de ejecutiva de cuenta del SINART

Puesto	EJECUTIVO DE CUENTA SENIOR
Clasificación de puestos	
Dirección	Presidencia ejecutiva Comercial
Jefatura inmediata	Comercial

Objetivo del puesto: Encargado de analizar las solicitudes del cliente, planifica, organiza y transmite toda la información a los diferentes departamentos según sea la necesidad, da seguimiento a los proyectos tanto a nivel interno como para el cliente.

I. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Tareas diarias:

1. Elaborar, a partir de las necesidades identificadas y/o de los requerimientos del cliente, una propuesta de actividades y/o productos publicitarios, así como coordinar las actividades de formalización de la contratación correspondiente.
2. Realizar los trámites internos y/o externos necesarios para la contratación, adquisición y/o alquiler de materiales, equipos y servicios externos necesarios para el desarrollo del proyecto según lo establecido en el contrato y de acuerdo con los procedimientos establecidos.
3. Realizar labores de seguimiento en la elaboración y diseño de los materiales publicitarios y a la emisión de pauta publicitaria, así como verificar la calidad de estos y que cumplan con las características acordadas con el cliente.
4. Proponer, analizar y desarrollar estadísticas, estrategias, planes, informes y recomendaciones sobre el estado y comportamiento del mercado en el que se desarrolla el SINART de acuerdo con los diferentes medios que le integran.
5. Mantener un registro y control según los procedimientos establecidos, de los aspectos presupuestarios de cada proyecto, de manera que permitan identificar desviaciones en la ejecución y tomar las acciones correspondientes al respecto, así como integrar mejoras a nivel de presupuestación en la planificación de futuros proyectos.
6. Realizar otras actividades afines al cargo.

Nota: Tomado del manual de descripción de puestos del dpto. de Recursos Humanos de SINART S.A.

Figura 1.7. Descripción de puesto de Productor 2 del SINART

Puesto	Productor 2
Clasificación de puestos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productor de Radio ✓ Televisión ✓ Productor de Medios Digitales
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección General ✓ Dirección de Radio ✓ Dirección de RTN Publicidad ✓ Dirección de Prensa
Jefatura inmediata	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefatura de Producción y Operaciones ✓ Dirección de Radio ✓ Dirección de RTN Publicidad ✓ Dirección de Prensa

Objetivo del puesto:

Diseñar, realizar y gestionar todos los procesos relacionados con la producción de productos televisivos, radiofónicos y/o de contenido digital, que aseguren la satisfacción de las necesidades de los clientes externos e internos del SINART.

I. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Funciones diarias:

1. Gestionar los procesos y subprocesos para el desarrollo de los productos, audiovisuales, radiofónicos, digitales, impresos y eventos solicitados por lo clientes externos e internos del SINART.
2. Gestionar los procesos y subprocesos de acuerdo con lo que establece la normativa y procedimientos vigentes y aplicables a la Institución.
3. Presupuestar y determinar los costos de las producciones que se le asignen.
4. Realizar investigaciones de campo necesarias para la producción de cualquiera de los productos o proyectos que le sean asignados.
5. Redactar y estructurar los guiones o insumos necesarios, para la realización de los productos, de acuerdo con las características del proyecto.
6. Asegurar que los productos y programas cumplan con la normativa y procedimientos legales vigentes y aplicables al proyecto.
7. Asegurar la calidad, herramientas, equipo, insumos, locaciones y personal necesario para que producciones se desarrollen en tiempo y forma, e identificar y corregir las desviaciones que pudieran surgir.
8. Seleccionar de los insumos de la producción o los suministrados por el cliente, que aseguren un producto final óptimo.
9. Coordinar, autorizar y supervisar los tiempos de producción, edición y postproducción.
10. Proponer oportunidades de mejora continua y de innovación para la implementación de las últimas tendencias en productos audiovisuales, radiofónicos, digitales, y eventos, o cualquier otro tipo de producción.
11. Cualquier otra función que le asigne su superior inmediato relacionada con el puesto.

Nota: Tomado del manual de descripción de puestos del dpto. de Recursos Humanos de SINART S.A.

Por otro lado, al no haber una cultura de gestión de proyectos, muchos de ellos son considerados servicios individuales, no se observan desde una estructura de proyectos y no existe alguna herramienta de clasificación que permita valorar sus características y determinar objetivamente cuáles son servicios aislados y cuáles realmente son proyectos, a fin de darle a estos últimos la gestión adecuada.

Las personas involucradas internamente en estos proyectos buscan cumplir tareas aisladas cada día, no viéndolo como una línea de producción de un proyecto específico, con sus dependencias que requieren seguimiento, con fechas de entrega y con características específicas, lo cual conduce a que exista poca o nula integración en los proyectos y con ello desconocimiento de las prioridades

Una muestra de esto es la carencia de cronogramas de trabajo y plantillas estandarizadas para manejo de estado de proyectos. Para demostrar esto, se le solicitó a las ejecutivas y ejecutivo la plantilla que utilizan para tal fin, con la sorpresa de que respondieron que no manejan ningún documento de control de proyectos, sino que cada día de trabajo apuntan sus pendientes en un cuaderno y el control de ejecución se realiza mentalmente.

Solamente una de las ejecutivas maneja un cuadro de estado de proyectos, y el mismo no contiene la información suficiente para gestionarlos de manera completa, sino que es únicamente una herramienta para conocer el estado en el que se encuentra.

Esta herramienta se muestra en la **Figura 1.8** y es posible apreciar en ella que contiene la división de proyectos por etapa del proceso, con fechas de ingreso y entregas y datos de facturaciones.

Figura 1.8. Documento de estado de proyectos utilizado por ejecutiva senior en agencia RTN publicidad para el cliente Instituto Nacional de Seguros.

Nombre del proyecto	Datos generales				Etapa de COTIZACIÓN				Etapa de APROBACIÓN de Cotización				
	Tipo de Poyecto	Fecha de solicitud del cliente	Deadline del proyecto	Días para entrega	Fecha de solicitud a AGENCIA	Numero de ODT	Status AGENCIA	Fecha de entregado por agencia	Número de Cotización	Fecha de entrega coti al INS	Status cotización en INS	Monto aprobado	Fecha de aprobación INS
Rotulación centros médicos	Rotulaciones	11/2022											
Evaluación del protocolo en centros de contacto	Investigación	1/nov/2022		-45004	2022	ME-792-22	Entregada	15/nov/2022	AR-INS-1261-22	15/nov/2022	Aprobada	€2.844.436,00	21/nov/2022
2 Evaluaciones del protocolo en sedes de venta y centros de salud	Investigación	2022		-45004	2022	ME-768-22	Entregada	27/sept/2022	AR-INS-1211-22	27/sept/2022	Aprobada	€9.706.604,46	2022
Estudio de imagen, satisfacción y abandonadores	Investigación	2022		-45004	2022	ME-774-22	Entregada	21/nov/2022	AR-INS-1237-22	21/nov/2023	Aprobada	\$55.401,64	30/nov/2022
Humidificadores Plenisalud	Promocionales	29/nov/2023	24/feb/2023	-23	29/nov/2023	BV-08-22	Entregada	2/dic/2023	AR-INS-1279-22	2/dic/2023	Aprobada	€3.409.526,40	9/ene/2023
Participación Expoconstrucción	Derecho de Partici...	18/ene/2023	15/feb/2023	-32	19/ene/2023	BV-04-23	Entregada	20/ene/2023	WS-INS02B-23	13/feb/2023	Aprobada	\$9.762,52	13/feb/2023
Participación Edimag	Derecho de Partici...	18/ene/2023	15/feb/2023	-32	19/ene/2023	BV-04-23	Entregada	20/ene/2023	WS-INS02C-23	13/feb/2023	Aprobada	€3.064,47	13/feb/2023
Stand Expoconstrucción y Edimag	BTL	20/ene/2023	13/feb/2023	-34	20/ene/2023	BV-05-23	Entregada	25/ene/2023	WS-INS04-23	25/ene/2023	Aprobada	€36.798.164,16	26/ene/2023

Nombre del proyecto	Etapa de CONTRATACIÓN a proveedores (lo actualiza David Valerin)						Etapa de EJECUCIÓN		FECHA DE ENTREGA REAL	Estado de factura de proveedor	
	Documentación interna para proveeduría (DAVID)	Estado en SICOP (David)	Tipo de contratación	Fecha de adjudicación u Orden de pedido	No. de contrato SICOP	Nombre de proveedor	STATUS DE PROYECTO	Observaciones		Estado de factura de proveedor	No. factura del proveedor
Rotulación centros médicos		Contrato notificado	Precalificado	19/ene/2023	0432023000100018-00	NEMI SOCIEDAD ANONIMA	En producción	Semana del 20 de marzo se arregla cintillo			
Evaluación del protocolo en centros de contacto	Finalizada	Contrato notificado	Precalificado	13/ene/2023	0432023000100001-00	DICHTER & NEIRA	En ejecución	Ejecutando			
2 Evaluaciones del protocolo en sedes de venta y centros de salud	Finalizada	Contrato notificado	Concursada	14/ene/2023	0432023000100001-00	DICHTER & NEIRA	En ejecución	Ejecutando			
Estudio de imagen, satisfacción y abandonadores	Precalificación		Precalificado				En contratación Administr...	En recotización			
Humidificadores Plenisalud		Contrato notificado	Precalificado	3-2-23	0432023000100024-00	PROMOCIONAR DE COSTA RICA A Y M SOCIEDAD ANONIMA	En contratación Administr...	Entrega aprox martes 21 de marzo			
Participación Expoconstrucción			Caja chica				En ejecución	En ejecución			
Participación Edimag		Orden de pedido notificada	BTL según d...	26-2-23		INVERSIONES DEL AIRE	En ejecución	En ejecución		Recibida	453
Stand Expoconstrucción y Edimag		Orden de pedido notificada	BTL según d...	26-2-23		INVERSIONES DEL AIRE	En ejecución	En ejecución		Recibida	448

Nota: tomado de los archivos de ejecutiva de cuentas senior.

A raíz de lo expuesto anteriormente, es posible determinar que dado que las personas integrantes del equipo de RTN publicidad carecen de formación o conocimientos de gestión de proyectos y que además desde las propias descripciones de puestos no se establece tal fin, no ha existido hasta el momento la implementación de mecanismos formales para llevar a cabo los proyectos de manera exitosa, no existen herramientas, procedimientos, controles ni responsabilidad sobre el manejo de esos proyectos que los clientes ponen en manos de la agencia.

Es por esto que en ocasiones los proyectos terminan saliéndose de control, excediendo plazos de entrega o incumpliendo con la calidad deseada por los clientes y con ello se obtienen clientes insatisfechos y mala imagen del servicio brindado, situación cuya propuesta de solución pretende brindar el presente documento.

1.3 Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que dan razón al desarrollo del proyecto.

1.3.1 Objetivo general.

Fortalecer la gestión de proyectos en la agencia RTN publicidad, mediante la determinación de las necesidades de la organización y aplicación de buenas prácticas para la administración de los proyectos.

1.3.2 Objetivos específicos.

A continuación, se presentan los objetivos específicos que conducirán a alcanzar el objetivo general del presente trabajo:

1. Diagnosticar la gestión de proyectos actual que realiza RTN Publicidad, a través de técnicas de investigación de campo y considerando las necesidades de la empresa, para la obtención de puntos de mejora.
2. Identificar oportunidades de mejora, mediante un estudio comparativo entre las buenas prácticas aplicables a la administración de proyectos y el diagnóstico realizado a la gestión actual de proyectos en RTN publicidad.

3. Elaborar un marco de trabajo de gestión de proyectos atinente a la organización, considerando las oportunidades de mejora y prácticas identificadas, para el ordenamiento formal en el desarrollo de los proyectos.
4. Plantear una estrategia de implementación del marco de trabajo, incluyendo la aproximación de los costos de su puesta en marcha y gestión del personal.

1.4 Alcance y limitaciones

En la presente sección se delimita el alcance del trabajo de investigación y se presentan las limitaciones que se hallan para la realización de este.

1.4.1 Alcance

El presente Trabajo Final de Graduación es de tipo descriptivo, estudia el procesamiento de los proyectos que RTN publicidad gestiona para sus clientes y analiza la manera de realizarlos propiamente en el equipo de agencia de publicidad, no abarca proyectos de otras áreas del SINART.

Este trabajo de investigación pretende estudiar la gestión de proyectos de RTN publicidad y con ello dar desarrollar una propuesta de marco de trabajo adecuada a la institución y al tipo de proyectos que tiene a su cargo.

El primer entregable del proyecto corresponde a un estudio a profundidad sobre los servicios actuales y proyectos publicitarios que realiza la agencia, así como los pasos que se llevan a cabo para su gestión.

Un segundo entregable corresponde a un estudio sobre buenas prácticas en la gestión de proyectos aplicable a RTN publicidad, según el tipo de proyectos que manejan y la metodología idónea para tratarlos.

El tercer entregable, corresponde a un marco formal de trabajo para la ejecución de proyectos en RTN publicidad, incluyendo el desarrollo de procedimientos idóneos según la naturaleza de los proyectos, así como la propuesta de herramientas de trabajo que abarquen el ciclo

de vida de los proyectos y la elaboración de una guía de roles para cada integrante del equipo de proyectos de RTN Publicidad.

Se contempla como cuarto entregable el planteamiento de un plan de implementación de dicha propuesta, organizada por fases o etapas recomendadas según resultados de la investigación, este plan contará con su respectivo desglose de costos y estrategia para socializar entre los interesados.

Dentro de las técnicas y herramientas que utilizan en el desarrollo de esta investigación se contemplan las entrevistas, encuestas y análisis de datos.

Este trabajo no incluye el desarrollo de plataformas propias automatizadas para gestionar proyectos, ni planes estratégicos relacionados con reestructuración del capital humano de la agencia de publicidad. Tampoco se contempla la realización de presupuestos o balances financieros de proyección de ingresos futuros a recibir como fruto de la metodología propuesta.

1.4.2 Limitaciones.

Para la realización del presente trabajo, se halla la limitación de acceso a datos completos de ingresos por proyectos de agencia en el año 2022 ya que, a la fecha de realización de este apartado, el departamento financiero del SINART no ha finalizado el reporte de cierre de proyectos de dicho período.

Adicionalmente, se tiene que antes del año 2018 no se realizaban cierres financieros de proyectos de agencia, por lo que no hay información previa para realizar comparativos con años anteriores.

Una gran limitación es la relación inestable entre el equipo de cuentas y el equipo de producción de la agencia RTN, lo cual activa el riesgo de obtener en las encuestas información sesgada por temas personales entre miembros del equipo.

Capítulo 2 Marco teórico

En el presente capítulo se exponen los conceptos teóricos básicos, complementarios y específicos que sirven de fundamento y marco para la comprensión de la presente investigación.

Se parte de la explicación de qué es una agencia de publicidad y a qué dedica sus esfuerzos, seguido de conceptos sobre gestión de proyectos, con el fin de comprender la importancia que tienen para el funcionamiento de una agencia de publicidad y luego, se detallan algunos marcos de trabajo y de buenas prácticas cuyo estudio es indispensable para la toma de decisiones en el momento de plantear la propuesta final de este TFG.

Por otro lado, de manera breve, se exponen las normativas que rigen el operar de la única agencia de publicidad del estado, misma que debe aplicar y respetar los procedimientos de contratación establecidos por la Contraloría General de la República, así como controles internos y normas aplicables a funcionarios públicos.

2.1 Publicidad

Para comprender el objeto de estudio de este TFG, en este apartado se detallan algunos conceptos básicos sobre la publicidad y en qué consiste una agencia de publicidad.

La Real Academia Española (2023) define la publicidad como “la Divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.”

Sin embargo, la publicidad no solamente se dedica a divulgar temas comerciales, sino que también existe la posibilidad de promover ideas, valores y temas de carácter social, lo cual es clave para comprender la naturaleza del tipo de proyectos que se generan en la institución en estudio.

Lobo y del Pino (2009) definen la publicidad de manera más íntegra cuando mencionan que se trata de: “Comunicación que tiene por objeto promover entre los individuos la adquisición de bienes, la contratación de servicios o la aceptación de ideas y valores” (p 16).

2.1.1 Agencia de publicidad.

La presente investigación se realiza dentro de una agencia de publicidad, por lo que resulta necesario conocer de qué se trata esta modalidad de negocio.

Inicialmente, la publicidad se consideraba un oficio, sin embargo, como lo reafirman Lorenzo y Aguerrebere (2013), la publicidad se ha convertido en una profesión que brinda un gran aporte al mercado y nuevos modelos de negocio.

Es por lo anterior, que surge como modelo de negocio la agencia de publicidad, entidad que se encarga de crear y administrar las acciones publicitarias de empresas y marcas, quienes fungen como sus clientes; de estas acciones publicitarias las agencias lucran por medio de lo que se denomina “comisión de agencia”, que es un porcentaje de ganancia sobre las labores realizadas desde tal organismo, en pro de la consecución de objetivos de comunicación de sus clientes.

Lita (2001) justifica su existencia indicando que surgen como resultado de que los anunciantes requieren mayor asesoría en cuanto la planificación estratégica de su mensaje, cuando se refiere a la demanda del anunciante:

No sólo desea que se le componga, se escriba su anuncio y se inserte en el medio correspondiente, pretende cierta planificación, quiere que se investiguen sus resultados, demanda un presupuesto que se ajuste a sus necesidades...los agentes se ven obligados a contratar especialistas que sean capaces de hacer frente a esas pretensiones. Esto supone dejar de trabajar por su cuenta y pasar a instalarse en una oficina, a formar una empresa. Este lugar de trabajo, por extensión, pasa a llamarse “agencia”: la oficina del agente. (p. 32)

Como el mismo texto anterior lo reafirma, las agencias de publicidad existen para dar soporte integral a los clientes anunciantes, a las marcas, a las empresas privadas y públicas que

deseen un aliado estratégico con capacidad instalada para realizar todo lo necesario para hacer llegar su mensaje al público meta; es decir, la agencia de publicidad propone, planifica y gestiona los proyectos de comunicación de sus clientes.

2.1.2 Proyecto en Publicidad

Como se muestra en el párrafo anterior, en el ejercicio de la publicidad se planifican y ejecutan proyectos que van dirigidos a comunicar un mensaje, o bien, posicionar una marca, producto o servicio para que sea conocida y reconocida por uno o varios grupos objetivos.

En publicidad se pueden encontrar diversos tipos de proyectos, desde los más sencillos hasta los más complejos, sin embargo, todos ellos tienen en común que cuentan con un inicio y un fin, se desarrollan para cumplir un objetivo y generan un producto único.

En el caso de una agencia de publicidad, estos proyectos se llevan a cabo para clientes que pagan, no solamente el costo de ellos, sino también honorarios por la logística, asesoría y ejecución, por lo que la responsabilidad de realizar una excelente gestión de estos proyectos se convierte en el principal objetivo de la agencia y es lo que hace de este TFG un recurso sumamente relevante para la organización.

2.2 Gestión de proyectos

A continuación, se describen los conceptos fundamentales relacionados con la gestión de proyectos, a fin de comprender más adelante, en este documento, la aplicación de ello en las funciones de una agencia de publicidad.

2.2.1 Proyecto y sus elementos

Según define el *Project Management Institute* (2017) en su Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®), “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p.4).

Cuando se dice que es un esfuerzo temporal, se refiere a que tiene definido un inicio y un fin, es decir, que se realiza dentro de un plazo específico, por lo que no forma parte de las operaciones de la organización.

Por otra parte, “Cada proyecto tiene su propia personalidad, plantea sus propios retos y por consiguiente, es único en su naturaleza” según plantean Moreno, Sánchez y Velosa (2016, p 18), es decir, no hay dos proyectos iguales, cada uno tiene sus características y por ende su gestión debe ser individualizada.

Pese a lo anterior, es posible determinar que hay elementos fundamentales en un proyecto, como lo son: el presupuesto destinado a su realización, el plazo en el que se debe gestionar, las características de calidad que deben cumplir y el alcance que debe tener, es decir, los elementos entregables contenidos en cada uno, de esto se habla más profundamente a continuación.

2.2.1.1 Las múltiples restricciones de un proyecto.

Todo proyecto posee variables que de alguna forma restringen su ejecución y a partir de ellas se toman las decisiones acerca del actuar en cada proyecto. Existe el concepto de la triple restricción, que se refiere a tres de estas variables que se consideran principales: el alcance, el tiempo y el costo, como lo mencionan Monsalve, Ayala y Velosa (2019).

El PMI® ha definido dos condiciones que se deben cumplir para asegurar que un proyecto sea de calidad:

- El proyecto debe terminar en el tiempo planeado, con los recursos asignados y con los costos presupuestados.
- El resultado final del proyecto debe ser acorde con las especificaciones definidas por los interesados, de tal manera que se garantice su satisfacción total. (p. 95)

Sin embargo, (Lledó, S.F) considera que:

Hoy en día se sigue utilizando el término “restricción triple”, pero en la ecuación de restricciones ya no hay sólo tres variables, sino que se incluyen las siguientes seis variables: alcance, tiempo, costo, calidad, riesgo y satisfacción del cliente.

Por ejemplo, de nada sirve un proyecto que cumplió con el alcance, tiempo, costo y calidad técnica, si luego no tuvo satisfacción del cliente en el mercado para poder recuperar la inversión inicial. (pp. 8-9)

2.2.1.2 Ciclo de vida del proyecto

Como se vio anteriormente, cada proyecto tiene un inicio y un fin, es decir, hay una evolución que se genera en él para concluir en un producto final y para esto pasa por distintas fases que conforman su ciclo de vida, de hecho, el *Project Management Institute* (2021) define el ciclo de vida como “Serie de fases que representan la evolución de un producto, desde su introducción, a través de su crecimiento, maduración y retiro”. (p.19).

En cuanto a las fases, el mismo *Project Management Institute* (2017) en su manual PMBoK se refiera a ellas como el “conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables” (p.18), es decir, que todas las actividades o tareas que se realizan para obtener el resultado del proyecto, conforman el ciclo de vida del mismo.

El *Project Management Institute* brinda una visión adicional sobre algunos aspectos que influyen en el ciclo de vida de un proyecto:

El ciclo de vida del proyecto puede verse afectado por los aspectos propios de la organización, la industria, el método de desarrollo o la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final, los entregables específicos y el trabajo que se llevan a cabo varían ampliamente dependiendo del proyecto. El ciclo de vida

proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado. (2017, p.548)

Ahondando un poco más en el ciclo de vida del proyecto, el Project Management Institute (2017) indica que aquellas fases asociadas al desarrollo del resultado son llamadas ciclos de vida de desarrollo y las clasifica en ciclo de vida predictivo, iterativo, incremental, adaptativo o híbrido, según su naturaleza y gestión que se le brinde, como se muestra a continuación:

Ciclo de vida predictivo: el alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida. Cualquier cambio en el alcance se gestiona cuidadosamente. Los ciclos de vida predictivos también pueden denominarse ciclos de vida en cascada.

Ciclo de vida iterativo: el alcance del proyecto generalmente se determina tempranamente en el ciclo de vida del proyecto, pero las estimaciones de tiempo y costo se modifican periódicamente conforme aumenta la comprensión del producto por parte del equipo del proyecto. Las iteraciones desarrollan el producto a través de una serie de ciclos repetidos, mientras que los incrementos van añadiendo sucesivamente funcionalidad al producto.

Ciclo de vida incremental: el entregable se produce a través de una serie de iteraciones que sucesivamente añaden funcionalidad dentro de un marco de tiempo predeterminado. El entregable contiene la capacidad necesaria y suficiente para considerarse completo solo después de la iteración final.

Ciclos de vida adaptativos: son ágiles, iterativos o incrementales. El alcance detallado se define y se aprueba antes del comienzo de una iteración. Los ciclos de vida adaptativos también se denominan ciclos de vida ágiles u orientados al cambio.

Ciclo de vida híbrido: es una combinación de un ciclo de vida predictivo y uno adaptativo. Aquellos elementos del proyecto que son bien conocidos o tienen requisitos fijos siguen un ciclo de vida predictivo del desarrollo, y aquellos elementos que aún están evolucionando siguen un ciclo de vida adaptativo del desarrollo. (Project Management Institute, 2017, p19)

2.2.2 Fundamentos de la gestión de proyectos

En cuanto a la gestión de proyectos, Moreno, Sánchez y Velosa (2016) comentan lo siguiente:

La consolidación de la gestión de proyectos, como actualmente se conoce, comenzó a darse a principios de los años 20. La organización del trabajo en forma de proyecto les dio a las empresas la posibilidad de trazarse objetivos claros, operando con recursos limitados. Así mismo, se diseñaron mecanismos de medición y control. La organización del trabajo les dio la posibilidad, a los equipos de proyecto, de comunicarse, enfocándose en objetivos comunes y desplegando al máximo sus capacidades. (p. 23)

Según Lledó y Rivariola (2007) “La administración de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto”. (p.6).

Es posible determinar que uno de los aspectos fundamentales que se deben tener siempre en cuenta al realizar un proyecto es el enfoque en los objetivos y la búsqueda de que los esfuerzos realizados siempre vayan en consecución de ellos.

En este apartado, se presentan algunos de los aspectos fundamentales para llevar a cabo la tarea de administrar proyectos de manera correcta.

2.2.2.1 Equipos de proyectos

Como bien lo demuestra la cita con la que inicia el párrafo anterior, los proyectos son llevados a cabo por equipos, y estos su vez conformados por personas con las competencias para desarrollarlos, monitorearlos y controlarlos en todas sus fases, tanto en el área técnica como en el área administrativa

“Un equipo de proyecto se caracteriza por el hecho de que sus miembros cooperan entre sí y se comprometen con la consecución de objetivos comunes. La cooperación requiere de una efectiva coordinación y de una fluida comunicación entre los miembros del equipo”. (Lledó y Rivarola, 2007, p.251)

Los mismos autores mencionan que hay varios factores de los que depende el resultado de un proyecto, pero definitivamente, el desempeño y efectividad del equipo del proyecto es determinante en el resultado positivo o negativo (p.252)

Pese a que los equipos de proyectos exitosos son el cimiento de un proyecto exitoso, en ocasiones se hallan algunos obstáculos, tales como desconocimiento de los objetivos o poca claridad en ellos, roles de trabajo confusos, falta de comunicación, alta rotación, comportamiento inapropiado o malas actitudes y hasta un liderazgo deficiente, (Lledó y Rivariola, 2007),

Y es justamente para solucionar estos conflictos e impulsar al equipo de proyecto, que es indispensable la presencia de una figura de liderazgo, con habilidades gerenciales y capacidad para producir resultados a través de las personas.

2.2.2.2 Liderazgo en el equipo de proyectos

Liderar en un equipo de proyectos es distinto a administrar, como se explicó anteriormente en este documento, el administrar tiene un enfoque hacia el cumplimiento de calidad de entregables en tiempo y costo, mientras que liderar se enfoca en aquellas personas que aportan sus capacidades

y conocimientos al equipo de proyectos, se centra en influir y mantener el clima del equipo con buena salud.

Lledó y Rivariola (2007) comparten que los líderes ocupan una gran parte de su jornada atendiendo los aspectos interpersonales del proyecto, alentando a sus seguidores, influenciando y motivándolos para asegurarse de que estén comprometidos con el objetivo común del equipo de proyecto. (p.238).

En el caso propio del director del proyecto, el Project Management Institute (2017) afirma que “es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto”. (p.552).

Algunas características que debe tener un director o directora de proyectos, según el Project Management Institute (2017) son: liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, Influencia, toma de decisiones, conocimientos de política y cultura, negociación, facilitación, gestión de conflictos, y proporcionar orientación. (p.552).

2.2.2.3 Plan de gestión

Antes de iniciar un proyecto, se requiere trazar un plan que permita prever los requerimientos necesarios para alcanzar los objetivos planteados, así como conocer el panorama interno y externo que lo puede afectar y con ello plantear desde el inicio la manera en la que se tratará cada aspecto en pro del proyecto. Este plan es lo que se conoce como Plan de gestión.

Como lo indica Bellver (2004) para iniciar el proceso de elaboración del plan de gestión es necesario el análisis de la información relativa a: el entorno, el ámbito interno y la estrategia general de la empresa o la unidad que requiere el proyecto (p.36).

Es en el plan de gestión que se describen, materializan y cuantifican las políticas que aplicarán para llevar a cabo en la empresa o en este caso, el proyecto (Bellver, 2004).

En un plan de gestión de proyectos se determinan las acciones a realizar, por ejemplo, para el manejo correcto de los recursos, de qué manera se realizarán las compras de insumos, el trato concreto que se le dará a los interesados; estos son mapas de ruta que se realizan con el fin de obtener proyectos exitosos.

2.2.3 Buenas prácticas en gestión de proyectos

A la hora de gestionar proyectos, es indispensable establecer buenas prácticas que permitan realizarlos de la manera más segura y eficiente, es por ello que existen algunos estándares que brindan una guía de buenas prácticas aplicables a muchos proyectos, pero que pueden ser adaptadas a cada uno cuando sea necesario, al respecto el *Project Management Institute* (2017) a través del PMBoK indica lo siguiente:

Buenas prácticas significan que existe consenso general acerca de que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección de proyectos puede aumentar la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos para entregar los resultados y los valores del negocio esperados. (p.2)

Entre los marcos de referencia de buenas prácticas a estudiar en esta investigación se encuentran aquellos diseñados para proyectos predictivos y los diseñados para proyectos ágiles. En la sección que sigue se describen algunos de estos marcos mencionados.

2.2.3.1 Marcos de referencia de buenas prácticas para proyectos iterativos

Cuando se habla de gestionar proyectos iterativos indiscutiblemente se busca utilizar metodologías de trabajo ágiles, es decir, utilizando procedimientos que contribuyan a controlar los proyectos de manera oportuna y prever a tiempo cualquier anomalía que deba ser cubierta por el equipo de proyectos.

Para explicar esta forma de trabajo, se toma de referencia el Manifiesto Ágil (2001), que establece como valores los siguiente cuatro enunciados:

- 1- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.
- 2- Software funcionando sobre documentación extensiva.
- 3- Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.
- 4- Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.

Estos principios son una muestra de que los proyectos administrados con metodologías ágiles buscan la mayor eficiencia y lograr los objetivos centrándose en la razón de ser del negocio y/o del proyecto que se realiza.

A su vez, y en refuerzo de lo indicado anteriormente, el manifiesto ágil expone 12 principios de trabajo que son los pilares de su gestión de proyectos, a continuación, se resumen:

- 1- Priorizar la satisfacción del cliente.
- 2- Aceptar cambios en los entregables.
- 3- Entregas funcionales periódicas.
- 4- Trabajo en conjunto entre equipo de proyectos y patrocinador.
- 5- Proyectos se desarrollan con equipos motivados y con confianza.
- 6- Comunicación cara a cara como método más efectivo para transmitir información.
- 7- Progreso medido por los entregables funcionales.
- 8- Ritmo constante del equipo.
- 9- Atención a la excelencia técnica.
- 10- Simplicidad en los procesos
- 11- Equipos autoorganizados crean mejores entregables.
- 12- Análisis y reflexión sobre oportunidades de mejora.

Estos principios son clave para detectar si a una oficina de proyectos es posible aplicar métodos de trabajo ágiles y alcanzar eficiencia en los procesos de aquellos proyectos cuya naturaleza lo permita.

Para efectos de este trabajo se describe la herramienta Kanban y el marco de trabajo Scrum.

- ***KANBAN***

El Kanban es un sistema de trabajo para la gestión de proyectos que según Bermejo (2010) se basa en la gestión del trabajo en curso y sirve principalmente para asegurar una producción continua y sin sobrecargas en el equipo (p.8).

Además, indica el mismo autor que este sistema busca producir exactamente aquella cantidad de trabajo que el sistema es capaz de asumir (Bermejo, 2010, p.8)

El sistema Kanban tiene establecidas algunas prácticas generales en las que se basa, y son expuestas por la Guía Kanban University (2021) de la siguiente manera:

Visualizar: Una buena visualización es la clave para la colaboración efectiva, visualizando el flujo de trabajo se aporta transparencia y promueve la cooperación.

Limitar el trabajo en curso: Establecer el número de tareas en progreso en un tiempo determinado para obtener un balance de las cargas y así asegurar el flujo correcto de trabajo.

Administrar el flujo: Monitorear y medir el flujo de trabajo da como resultado información relevante para administrar a su vez las expectativas de los clientes.

Establecimiento de políticas explícitas: Debe haber políticas establecidas para la puesta en marcha de la metodología.

Implementación de ciclos de retrospectiva: reuniones de revisión de los ciclos de trabajo.

Mejorar colaborativamente, evolucionar experimentalmente: medir los resultados para aplicar los cambios necesarios y mejorar.

Para gestionar un proyecto mediante la herramienta de Kanban, se recurre a la representación visual de las tareas del equipo en las distintas fases, de manera que se pueda ver un mapa del recorrido del proyecto en sus fases; al respecto de los formatos de tableros para trabajar con esta herramienta, Bermejo (2010) indica que:

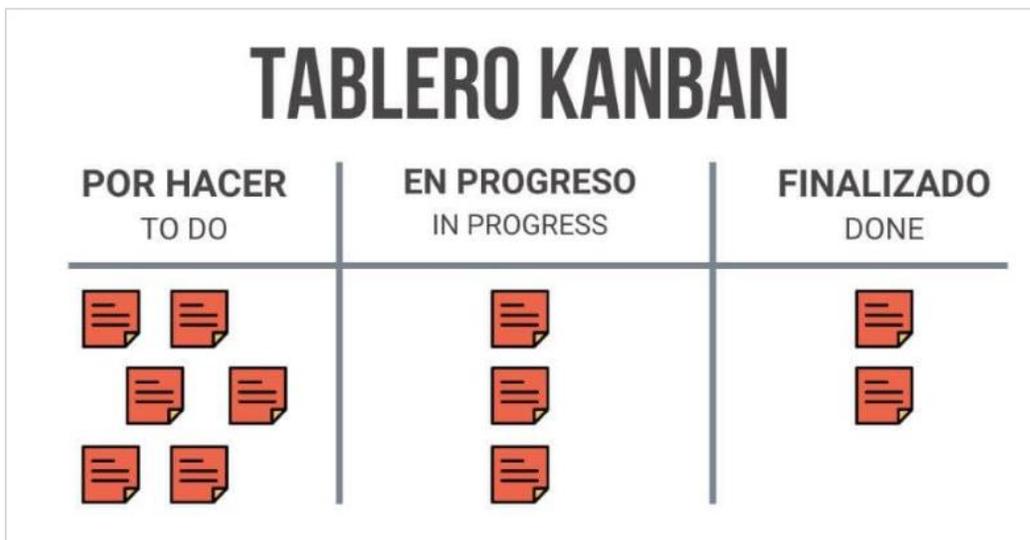
“No se trata de cambiar las fases por otras, sino de estudiarlas, comprenderlas y hacerlas visibles. Cuando adoptamos Kanban, el panel tiene que ser construido y mejorado

constantemente. En la gestión ágil de proyectos, una de las claves fundamentales es la iteración constante y la mejora a cada iteración” (p. 12)

En un tablero Kanban se utilizan tarjetas o etiquetas para ir visualizando el avance de las tareas y el peso de trabajo que se tiene en el equipo.

La **Figura 2.1** muestra un ejemplo de tablero Kanban, que es adaptable tanto a su formato físico, como digital, mediante herramientas tecnológicas que permiten su creación.

Figura 2.1. Ejemplo de tablero Kanban.



Nota: Tomado del blog Daniel Colombo, <https://www.danielcolombo.com/primer-lo-primer-como-ordenar-el-trabajo-y-aumentar-tu-productividad-con-el-metodo-kanban-por-daniel-colombo/>

En el ejemplo de tablero Kanban mostrado en la **Figura 2.1**, se visualizan tres columnas, cuya lectura se realiza de izquierda a derecha, en la primera se colocan etiquetas con aquellas tareas pendientes de realizar; en la segunda se ubican las etiquetas sobre las tareas en progreso o en ejecución y en la última las tareas que ya han sido finalizadas.

De esta manera es posible visualizar el avance que se tiene de los proyectos, así como la carga de trabajo en curso y lo que viene para los próximos días y que requerirá asignación de recursos.

- **SCRUM**

Scrum es un marco de trabajo creado para poner en práctica los principios ágiles planteados en el Manifiesto Ágil.

Por sí solo, este marco posee sus propios principios, que son: Control del proceso empírico, Auto organización, colaboración, priorización basada en valor, *time boxing* y desarrollo iterativo; el SBok o Scrum Body of Knowledge define estos principios de la siguiente manera:

Control del proceso empírico: el control del proceso se basa en transparencia, inspección y adaptación, por lo que se conocen los requerimientos, se inspeccionan y se hacen los ajustes necesarios, no se basa en planificaciones detalladas desde el inicio de los proyectos.

Auto organización: los miembros del equipo organizan su propio trabajo, de manera y responsable, generando así un ambiente innovador y creativo.

Colaboración: trabajo colaborativo mediante el conocimiento, articulación y apropiación; se tienen equipos que trabajan en conjunto para generar valor.

Priorización basada en valor: se prioriza siempre desde aquellas tareas que más aportan a la generación de valor de los proyectos, se busca ofrecer el mayor valor en el menor tiempo.

Time Boxing: Se trabaja con cajas de tiempo en las que se establecen períodos de trabajo y revisiones.

Desarrollo iterativo: Se admiten los cambios y la creación de productos satisfactorios para el cliente. (Scrum Study, 2017).

Su creador, Jeff Sutherland afirma que el marco de trabajo Scrum abraza la incertidumbre y la creatividad, estructura el aprendizaje del equipo; se vale del trabajo real en equipo y hace que se

descubran las herramientas necesarias para organizarse y aumentar la rapidez y la calidad de su trabajo. (Sutherland, 2015)

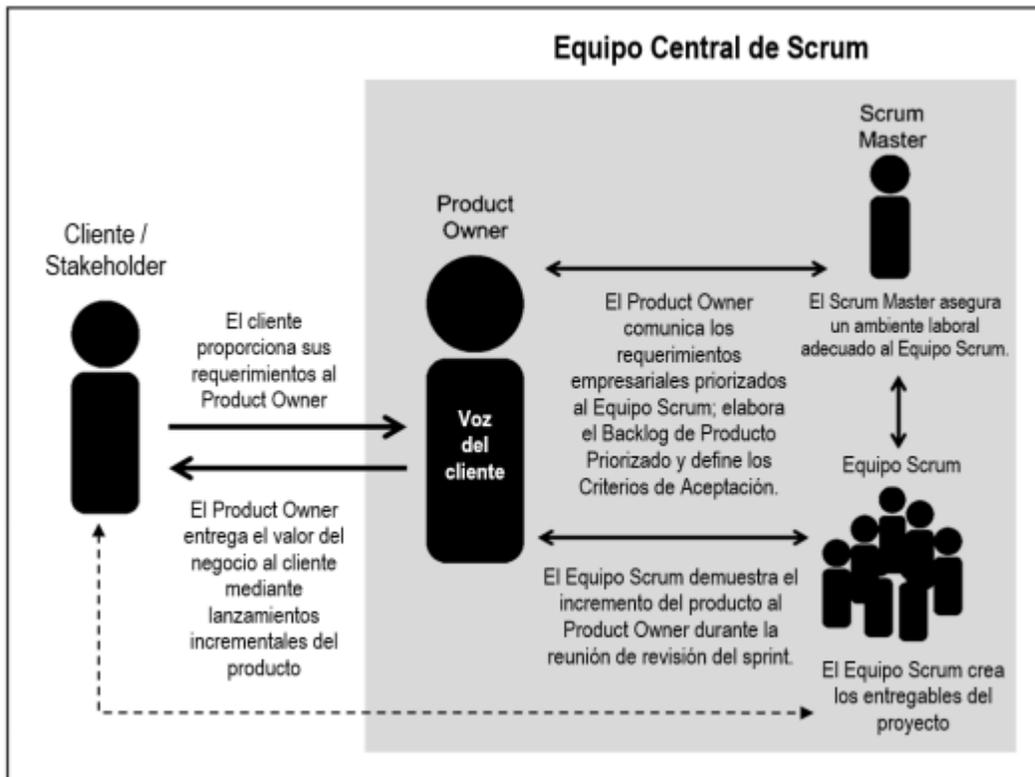
Este marco de trabajo implica algunas figuras específicas para su funcionamiento, que son:

Dueño del producto: es la persona responsable de la rentabilidad del producto final, debe analizar estado del proyecto, priorizar y re priorizar tareas para el equipo en cada sprint.

Equipo: son las personas encargadas de construir el producto, autogestionan su trabajo y establecen sus compromisos en el sprint.

Scrum máster: esta figura no trabaja directamente en la construcción de productos, sino que es la persona que guía al equipo, al dueño del producto, a la dirección y demás dependencias a seguir los lineamientos de scrum en la gestión de los proyectos, vela porque se implemente de la mejor manera según naturaleza de la organización y de los proyectos. (Deer, 2009).

Figura 2.2 *Equipo central de Scrum*



Fuente: *Guía SBOK™ (2017)*

La **Figura 2.2** *Equipo central de Scrum* **Figura 2.2** muestra gráficamente la estructura de la organización de Scrum y los roles con su función específica.

Para implementar el marco de trabajo Scrum, se llevan a cabo cinco eventos que conforman el proceso de creación de los entregables o productos, y que en ellos se van generando y utilizando artefactos de trabajo necesarios para el control y ajuste del proyecto, lo que conducirá a una conclusión exitosa; a continuación, se describen según lo explica Sutherland (2015), con base en la Guía Scrum de Ken Schwaber y Jeff Sutherland.

“Scrum une a equipos para crear grandes cosas, para lo cual todos deben ver la meta última, pero también contribuir cada vez más a su cumplimiento.” (Sutherland, 2015, p.15); para ello este marco plantea que todo el equipo conozca el proyecto y estén acoplados, y para que esto suceda y el avance y obstáculos sean conocidos por sus miembros, Scrum propone el establecimiento de metas secuenciales por cumplir en un período fijo llamado Sprint; como lo explica Deemer et al (2009) se trata de iteraciones de una a cuatro semanas, una detrás de otra y dentro de ella suceden otros eventos que se explican en seguida.

Como primer evento del marco, se tiene la **planeación del Sprint**, que es la reunión inicial en la que el equipo se compromete a realizar tareas específicas en el tiempo determinado para el sprint y plantea las estimaciones de duración de cada una. En este evento participan los miembros del equipo, el dueño del producto y el Scrum master.

Posteriormente se da el evento propiamente llamado **sprint**, que es el período en el que el equipo trabaja en la generación del entregable mediante las tareas con las que se comprometió en la planeación del Sprint. Como señalan Schwaber y Sutherland (2015) “Son eventos de duración fija de un mes o menos para crear consistencia. Un nuevo Sprint comienza inmediatamente después de la conclusión del Sprint anterior. (p. 7).

Durante el período de sprint se realizan **scrums diarios**, evento que consiste en reuniones diarias con una duración máxima de 15 minutos, en las que entre el dueño del producto, equipo y scrum master responden algunas preguntas:

¿Qué hiciste ayer para ayudar al equipo a terminar el *sprint*?

¿Qué harás hoy para ayudar al equipo a terminar el *sprint*?

¿Algún obstáculo te impide o impide al equipo cumplir la meta del *sprint*?

Conocer las respuestas a esas preguntas ayuda al equipo a saber a tiempo si se va a lograr terminar las tareas a tiempo y si hay oportunidades de ayudar a otros miembros del equipo a cumplir sus tareas y eliminar obstáculos. (Sutherland, 2015).

Al final del sprint se revisa en conjunto cuántas de esas tareas fueron realizadas y se analiza cómo se hizo, qué obstáculos se hallaron y qué debería mejorarse para el siguiente sprint. (Sutherland, 2015). Este es el evento llamado **revisión del Sprint**. Esta sesión es abierta a que asistan otros interesados, como clientes, patrocinadores o proveedores.

En esta revisión, “El equipo debe mostrar únicamente lo que satisface la definición de Terminado, lo total y completamente concluido y que puede entregarse sin trabajo adicional. Esto puede no ser un producto terminado, pero sí una función concluida de uno de ellos” (Sutherland, 2015, p. 165).

Por último, se realiza el evento de **retrospectiva del Sprint**, una reunión de equipo en la que se discute de manera respetuosa aquello que se hizo bien y funcionó, así como aquello que requiere un ajuste en el proceso o en la manera de realizarse, de manera que al final de la reunión, el Scrum master junto con el equipo definan las mejoras a implementar en el siguiente Sprint con respecto a la experiencia tomada del que finaliza.

Para llevar a cabo el proceso descrito, se utilizan artefactos, mismos que son los que representan la creación de valor y “cada artefacto contiene un compromiso para garantizar que

proporcione información que mejore la transparencia y el enfoque frente al cual se pueda medir el progreso” (Schwaber y Sutherland, 2015, p. 10).

Al inicio del proceso el dueño del producto recibe y plasma las características y especificaciones del producto, en el artefacto llamado **bitácora del producto** o *product Backlog*, que consiste en “una lista de alto nivel de todo lo que debe hacerse para volver realidad la visión. Esta bitácora existe y evoluciona durante el período de vida del producto; es la guía de caminos hacia éste.” (Sutherland, 2015, p. 164); su compromiso es el objetivo del producto.

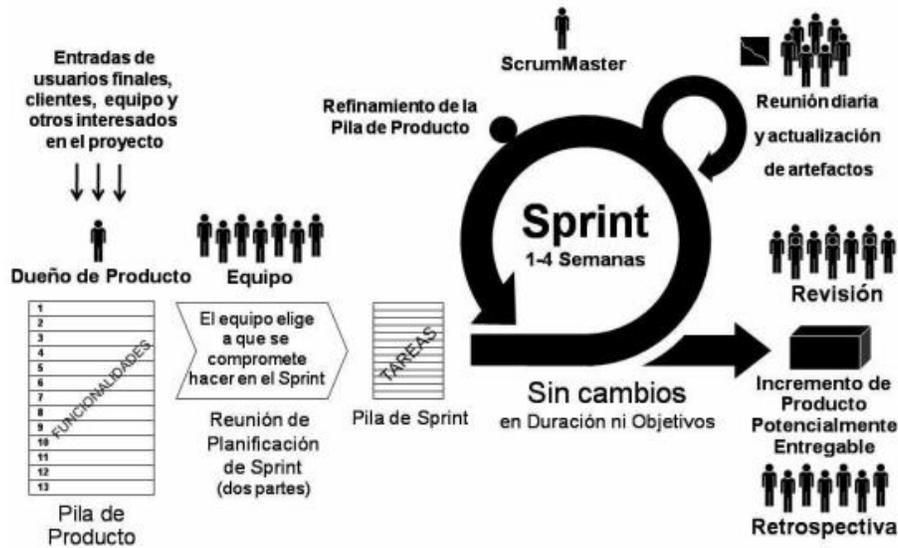
Por otro lado, se tiene la **pila de tareas pendientes**, o *Sprint backlog*, este artefacto se trata de un plan que indica la lista de tareas que se planean realizar en el sprint, la razón por la que se harán y el plan de acción. El Sprint Backlog se representa en tableros Scrum, donde se van actualizando las tareas en pendientes, finalizadas y en progreso, de manera que sea visible para todos los miembros del equipo y revisado en cada scrum diario. “El Sprint Backlog se actualiza a lo largo del Sprint a medida que se aprende más. Debe tener suficientes detalles para que puedan inspeccionar su progreso en la Daily Scrum.” (Schwaber y Sutherland, 2015, p. 10).

Su compromiso es el objetivo del sprint. “El Objetivo del Sprint se crea durante el evento Sprint Planning y se agrega al Sprint Backlog. Mientras los Developers trabajan durante el Sprint, tienen en mente el Objetivo del Sprint.” (Schwaber y Sutherland, 2015, p. 11).

Finalmente, se tiene el artefacto llamado **Incremento**, su compromiso es la definición de terminado y consiste en el paso final que una tarea da en el sprint hacia su finalización.

En el diagrama presentado en la **Figura 2.3**, se muestra el proceso de trabajo mediante el marco Scrum, visualizando cada paso desde su inicio, con sus respectivos eventos y artefactos.

Figura 2.3. Diagrama de proceso de Scrum



Nota: Tomado de Información Básica de Scrum. (Deemer, 2009, p.5.)

Por otro lado, es necesario conocer que el marco de trabajo Scrum se basa en 19 procesos desarrollados en 5 fases, como se muestra en la **Figura 2.4.**

Figura 2.4 Resumen de los procesos Fundamentales de Scrum

Fase	Procesos fundamentales de Scrum
Inicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear la visión del proyecto 2. Identificar al Scrum Master y Stakeholder(s) 3. Formar Equipos Scrum 4. Desarrollar épica(s) 5. Crear el Backlog Priorizado del Producto 6. Realizar la planificación de lanzamiento
Planificación y estimación	<ol style="list-style-type: none"> 7. Crear historias de usuario 8. Estimar historias de usuario 9. Comprometer historias de usuario 10. Identificar tareas 11. Estimar tareas 12. Crear el Sprint Backlog
Implementación	<ol style="list-style-type: none"> 13. Crear entregables 14. Realizar Daily Standup 15. Refinar el Backlog Priorizado del Producto
Revisión y retrospectiva	<ol style="list-style-type: none"> 16. Demostrar y validar el sprint 17. Retrospectiva del sprint
Lanzamiento	<ol style="list-style-type: none"> 18. Enviar entregables 19. Retrospectiva del proyecto

Fuente: Guía SBOK™ (2017)

En la fase de inicio, se plantean las bases del proyecto, es decir, se crea su visión, se identifica el Scrum Máster y los interesados, se forma el equipo, se desarrollan las épicas, se crea la pila de productos y se planifica el lanzamiento.

Por otro lado, en la fase de Planificación y estimación se generan las historias de usuario, se estima el peso que tendrá en el sprint, se crean los compromisos, se identifican las tareas para lograr el objetivo del sprint, se estiman y nace el Sprint Backlog.

En la tercera fase se realiza la implementación, que es cuando los entregables son construidos y para ello se realizan reuniones diarias o *Stand up meetings* (SUM) y por último el refinamiento del backlog priorizado del producto.

Posteriormente, se demuestra y valida el sprint y se realiza la retrospectiva, en lo que se conoce como fase de revisión y retrospectiva.

Por último, en la fase de lanzamiento se envían los entregables a los interesados correspondientes y se realiza la retrospectiva, ya no solo del Sprint, sino del proyecto completo. (Scrum Study, 2017)

2.3 Normativa relacionada

“Los proyectos existen y operan en entornos que pueden influir en ellos. Estas influencias pueden tener un impacto favorable o desfavorable en el proyecto.” (PMI, 2017, p.37); es por lo anterior, que se designa este apartado para hablar sobre una de las mayores influencias que impactan en las labores y ejecución de proyectos de publicidad en la agencia RTN: la normativa que le rige.

Al ser RTN una agencia de publicidad que opera como parte de una institución gubernamental, debe regirse desde la normativa que cobija todo actuar de las empresas de esta naturaleza, máxime que desde ella se administran presupuestos de fondo público.

2.3.1 Contratación pública

Al realizar contrataciones de proveedores e insumos para la ejecución de los proyectos, el SINART debe actuar mediante la Ley General de Contratación Pública (2022), que en su artículo uno indica: “La presente ley resulta de aplicación para toda la actividad contractual que emplee total o parcialmente fondos públicos.” (p.1).

La Ley General de Contratación Pública establece una serie de acciones basadas en los principios en ella establecidos, que son: integridad, valor por el dinero, transparencia, sostenibilidad social y ambiental, eficiencia y eficacia, igualdad y libre competencia, vigencia tecnológica, mutabilidad del contrato e intangibilidad patrimonial. (2022, p.6).

Para el análisis creación de propuesta del presente TFG, es indispensable tener claro que la agencia RTN publicidad, pese a que es una empresa en libre competencia, debe cumplir a cabalidad y respetar en todos sus aspectos los dispuesto en las regulaciones de adquisición del estado, lo cual, más adelante se verá que puede resultar tanto un beneficio como un obstáculo para la realización de proyectos y la generación de nuevos clientes.

2.3.2 Procedimientos administrativos para contratación pública

Los procedimientos administrativos para la contratación pública incluyen aquellos pasos o métodos que se aplican a nivel administrativo para gestionar la adquisición de bienes y servicios requeridos, mediante las regulaciones establecidas por la ley 9986.

La entrada en vigor de esta ley, el 1ero de diciembre del año 2022, trae consigo una modificación en los procedimientos administrativos que la agencia RTN publicidad debe realizar para la compra de insumos y subcontratación de servicios que le permiten agenciar o brindar un servicio integral a los clientes.

Por ejemplo, para realizar un proyecto de rotulación de flotilla vehicular, la agencia debe cotizar con un mínimo de tres proveedores para establecer el precio de mercado y con base en ello

elaborar el costeo del proyecto; luego, una vez contratado por el cliente, debe iniciar el proceso de contratación mediante la Plataforma de Compras Públicas (SICOP), ajustándose a los plazos según modalidad de contratación que aplique según la naturaleza de la adquisición y su cuantía.

Este trámite puede tomar de 15 días a 3 meses según corresponda, y a esto se le debe posteriormente sumar el tiempo de ejecución o producción, lo cual significa plazos muy amplios para la finalización de entregables, y con ello pérdida de competitividad de RTN publicidad en el mercado de las agencias de publicidad, ya que una agencia privada, es capaz de contratar proveedores e insumos en un día.

Capítulo 3 Marco metodológico

El presente capítulo aborda la metodología de investigación aplicada para conseguir los resultados que tracen el camino a seguir en la propuesta de solución al problema planteado en el presente TFG.

Como parte del diseño de la metodología, se define una categoría y subcategorías a estudiar, así como el desarrollo de técnicas e instrumentos a aplicar como medio de recolección de datos e insumos informativos.

Además, en esta sección, se plantean los sujetos y fuentes de información de los cuales se extraerá la información primaria que ayudará a generar los entregables que responden a cada objetivo planteado.

3.1 Categorías de la investigación

En esta sección, se definen las categorías y subcategorías de análisis que sustentan la presente investigación, así como las técnicas planteadas para abordarlas; se presenta a continuación el, **Cuadro 3.1** en el que se explican:

Cuadro 3.1. Categorías de la investigación.

Categorías	Definición conceptual	Sub categoría	Definición conceptual	Preguntas generadoras	Instrumentos
Gestión de proyectos	Se refiere a la manera en la que la agencia RTN administra y ejecuta los proyectos de sus clientes, así como las buenas prácticas que aplica en dicha gestión.	Proyectos que ejecuta RTN publicidad	Tipo de proyectos que suele realizar RTN publicidad según sus características.	¿Cómo se clasifican los proyectos de RTN según su ciclo de vida?	- Observación - Revisión documental
		Prácticas actuales de la agencia RTN Publicidad.	Prácticas en gestión de proyectos que se aplican actualmente en la agencia RTN Publicidad.	¿Cuáles procedimientos hay establecidos internamente al gestionar proyectos? ¿Cuáles herramientas utiliza el equipo de trabajo para el control de los proyectos? ¿De qué manera se da a conocer el alcance y características del proyecto al equipo involucrado?	- Entrevista - Observación.
		Equipo humano involucrado en los proyectos de RTN Publicidad	Se refiere a las personas personas que conforman el equipo de trabajo de la agencia RTN y que están involucradas en el desarrollo de los proyectos para clientes.	¿Cuáles son los perfiles de los miembros del equipo? ¿Cuáles son los perfiles profesionales idóneos para las personas que conforman el equipo de gestión de proyectos en la agencia de RTN publicidad? ¿Cuáles son las capacidades y conocimientos que deben reforzarse en los miembros actuales del equipo? ¿Cuál es la percepción que cada miembro del equipo tiene con respecto a la manera en la que deberían gestionarse los proyectos?	- Entrevista - Revisión documental
		Marco de buenas prácticas en la gestión de proyectos	Se refiere a las prácticas beneficiosas que es posible aplicar a los proyectos de RTN publicidad para un mejor resultado en la gestión de sus proyectos.	¿Cuál marco de buenas prácticas es atinente a los proyectos llevados a cabo en RTN Publicidad? ¿Cuáles prácticas se pueden integrar a la gestión de proyectos de RTN publicidad?	- Entrevista - Observación - Revisión bibliográfica

Nota: Elaborado a partir del esquema de planteamiento de para la presente investigación.

En el **Cuadro 3.1**, se muestra que, según el alcance de este Proyecto, la categoría a estudiar es la gestión de proyectos de la agencia RTN publicidad, ya que de ella debe emerger el análisis de cómo gestiona los proyectos dicha agencia, así como las prácticas que pone en marcha actualmente, la composición de su equipo de trabajo y con ello el análisis de sus buenas prácticas en la gestión de proyectos.

Además, se muestran las preguntas generadoras que conducen a profundizar en cada subcategoría, así como los instrumentos planteados para su indagación.

3.2 Población y muestra – Sujetos de investigación

Previo a ahondar en las fuentes de información, técnicas y herramientas de investigación, es necesario describir a los grupos o sujetos de quienes se obtendrá la información y datos requeridos en el presente estudio, mismos que se detallan en seguida.

A partir del criterio de oportunidad, no estadístico, se toma para estudio una muestra poblacional de personas clave que participan de manera activa en la realización de los proyectos de publicidad en RTN Publicidad, como lo son: 2 ejecutivas de cuenta, encargada de tráfico, un productor ejecutivo, y jefatura comercial.

En **Cuadro 3.2** se describe el papel que las personas a estudiar y el rol que cumplen en la gestión de los proyectos de RTN Publicidad, a fin de visualizar la importancia que su criterio significa para esta investigación.

Cuadro 3.2. Descripción de sujetos de investigación

Puesto del sujeto	Rol que ejecuta en los proyectos	Información a obtener
Ejecutiva de cuenta	Responsables de la comunicación con el cliente y de velar por que se realicen los entregables en tiempo y forma.	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento actual utilizado para la planificación y gestión de los proyectos. - Herramientas usadas actualmente para la gestión de proyectos de RTN. - Prácticas actuales estandarizadas que se aplican en la gestión de proyectos en RTN. - Manejo de alcance, tiempo y costo que tiene el equipo sobre el proyecto que ejecuta. - Manejo de la gestión de la comunicación que tienen las ejecutivas con los clientes. - Principales obstáculos que se perciben al gestionar los proyectos. - Fortalezas actuales en el manejo de proyectos de la agencia RTN Publicidad - Competencias a desarrollar para mejora la gestión de proyectos - Implementaciones que pueden mejorar el proceso de manejo de proyectos.
Tráfico	Responsable de canalizar las solicitudes de las ejecutivas y las asigna a las personas del equipo según sus cargas de trabajo y fechas de entrega requeridas.	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismo actual para asignación de tareas a los miembros del equipo. - Procedimiento actual utilizado para la realización de los proyectos. - Herramientas usadas actualmente para controlar las tareas de los miembros del equipo. - Buenas prácticas que se utilizan actualmente en el proceso de trabajo con ejecutivas y con productores. - Implementaciones que pueden mejorar el proceso de manejo de proyectos. - Buenas prácticas que se deben implementar, partiendo de la experiencia.
Productor ejecutivo	Encargado de realizar las cotizaciones para los proyectos, asegurando un estudio de precios de mercado y un porcentaje de ganancia para la agencia. Esta persona es la que garantiza que a nivel técnico los proyectos se ejecuten tal como fueron costeados y contratados.	<ul style="list-style-type: none"> - Buenas prácticas que se utilizan actualmente en el proceso de trabajo con ejecutivas y con proveedores - Herramientas usadas actualmente para organizar las tareas del productor. - Implementaciones que pueden mejorar el proceso de manejo de proyectos. - Buenas prácticas que se deben implementar, partiendo de la experiencia. - Principales obstáculos que se perciben al gestionar su trabajo dentro del proyecto. - Nivel de conocimiento del equipo sobre el alcance y características de los proyectos.
Jefatura comercial	Responsable a nivel superior, del funcionamiento del área de cuentas y entrega de valor a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Perfiles deseados en los miembros del equipo. - Competencias deseables en el equipo de trabajo. - Principales falencias que ha detectado en la gestión de proyectos de parte del equipo. - Obstáculos provenientes de factores externos que influyen en la gestión de los proyectos.
Clientes de cuentas clave	Principales usuarios de los servicios de RTN publicidad y por ende con su propia experiencia en cuanto a la gestión de sus proyectos por parte de RTN Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción del servicio al cliente y la comunicación de la agencia sobre sus proyectos. - Percepción sobre la calidad obtenida regularmente de parte de RTN Publicidad. - Percepción acerca de los plazos de entrega y costos de los proyectos. - Mejoras deseadas por parte del cliente en el manejo de sus proyectos.

Nota: Elaborado a partir del esquema de planteamiento de para la presente investigación.

3.3 Fuentes de información

La presente investigación es realizada a partir de información obtenida de distintas fuentes, estas pueden ser primarias o secundarias, en el caso de las fuentes primarias, es decir, aquellas que de manera directa entregan información concerniente a la temática en cuestión, se tienen:

- Documentación del área financiera de la agencia RTN Publicidad.
 - Documentación de perfiles de puesto definidos por el dpto. de Recursos Humanos.
 - Información obtenida de las entrevistas
- Información obtenida de las labores de observación.

Por otro lado, como fuentes secundarias se tiene literatura consultada de manera electrónica, así como tesis y trabajos finales de graduación que aportan datos y referencias relevantes en la temática de Gerencia de proyectos.

En el **Cuadro 3.3** se muestra la clasificación de fuentes de información.

Cuadro 3.3. *Clasificación de fuentes de información.*

Tipo de fuentes	Tipo de recurso	Información a obtener
Primarias	Documentación del área financiera de la agencia RTN Publicidad.	Utilidades generadas por proyeco y por cliente
	Documentación de perfiles de puesto definidos por el dpto. de Recursos Humanos.	Características solicitadas para cada puesto del equipo de proyectos y descripción de roles.
	Información obtenida de las entrevistas	Procedimientos, herramientas y prácticas actuales. Brechas en cuanto a gestión de proyectos.
	Información obtenida de las labores de observación	Dinámica de integración y formas de trabajo.
Secundarias	Literatura relacionada con la Gestión de proyectos	conceptos y modelos de gestión de proyectos
	Tesis y TFG tomados de repositorios universitarios.	conceptos y modelos de gestión de proyectos

Nota: Elaborado a partir del esquema de planteamiento de para la presente investigación.

En el caso de la documentación del área financiera, se revisarán los cierres de proyectos de agencia del último año, es decir, del 2022, a fin conocer las utilidades generadas por proyecto y por cliente.

Por otro lado, en cuanto a la revisión de documentación de perfiles definidos por Recursos Humanos, se busca analizar los requisitos solicitados en el momento de contratar a las personas que integran el equipo de proyectos, así como las descripción de los puestos, con el fin de poder, eventualmente, comparar los perfiles actuales con los sugeridos para la administración de proyectos de la agencia RTN publicidad.

Adicionalmente, se aplican diferentes herramientas dentro de la técnica de entrevista, a diversos integrantes del equipo de proyectos, cada guía está estructurada diferente a la otra, adecuando las preguntas según el puesto que ocupe la persona entrevistada; esto con el fin de obtener opiniones y razonamientos de primer nivel, y generar análisis sobre la manera en la que se planifican, ejecutan, monitorean y controlan los proyectos desde cada una de las áreas involucradas, buscando conocer la forma de trabajo actual y lograr establecer posteriormente una propuesta que busque optimizar dicha forma de trabajo en pro de mejores resultados en los proyectos.

Se realizan también espacios para la observación, en los que se tendrá tiempo presencial con algunas de las personas que fueron entrevistadas, a fin de observar su día a día y conocer la dinámica con otros integrantes del equipo y hallar áreas de mejora o fortalezas que deban mantenerse en la propuesta final de este TFG.

Por último, se revisan libros, revistas y documentos digitales que tratan temas sobre la gestión de proyectos, a fin de robustecer el campo del conocimiento que fundamentará la propuesta a plantearse; además, se tomarán de referencia otros TFG y tesis provenientes de repositorios universitarios de alta fiabilidad.

3.4 Técnicas y herramientas para la recopilación de datos

En el presente apartado se describen las distintas técnicas a utilizar para la recolección de datos, así como las herramientas que se desarrollan como medio para la obtención directa de los datos provenientes de cada uno de los sujetos establecidos como fuentes directas.

A fin de obtener información que permita conocer el estado actual de la gestión de proyectos en RTN publicidad, se aplican entrevistas guiadas, revisión documental interna de proyectos realizados y de la misma manera, mediante la observación se pretende conocer a detalle los procesos actuales utilizados en la gestión de proyectos y por medio de revisión bibliográfica se busca fundamentar el planteamiento de la propuesta de solución al problema.

En este caso, se eligen las entrevistas, dado que al ser poco personal el involucrado en la gestión de proyectos de la agencia de publicidad, resulta mucho más valioso un espacio de conversación que permita obtener datos cualitativos relevantes, directamente desde las figuras que ejercen cada puesto.

En el **Cuadro 3.4** se muestra un complemento al cuadro 3.3, indicando las técnicas y herramientas a aplicar a cada sujeto, así como los objetivos a los que responden estas acciones.

Cuadro 3.4. *Técnicas y herramientas para aplicar a cada sujeto de información.*

Puesto del sujeto	Objetivo al que aporta	Técnica y herramienta a utilizar
Ejecutiva de cuenta	1 y 2	<p>Entrevista Guía para entrevista Apéndice 1</p> <p>Observación Guía de observación Apéndice 6</p>
Tráfico	1, 2 y 3	<p>Entrevista Guía para entrevista Apéndice 2</p>
Productor ejecutivo	1, 2 y 3	<p>Entrevista Guía para entrevista Apéndice 3</p>
Jefatura comercial	1, 2 y 3	<p>Entrevista Guía para entrevista Apéndice 4</p>

Nota: Elaborado a partir del esquema de planteamiento de para la presente investigación.

3.4.1 Técnica de entrevista.

La técnica de entrevista consiste en la generación de un espacio de conversación directa y detallada, que sirve, según indica Folgueiras (2016) para obtener información personalizada sobre

las experiencias y opiniones de personas, donde se genera una interacción en torno a una temática de estudio. (p.2).

En el presente TFG, se busca a través de las entrevistas, conocer detalles de la manera actual de gestionar proyectos en RTN publicidad, sus prácticas y la necesidad de mejoras, para ello, en el

Las entrevistas tienen una duración de 20 minutos cada una y se aplican a sujetos clave en la gestión de proyectos de la agencia RTN Publicidad, aquellos actores involucrados en el desarrollo de estos, sea en control o propiamente en la ejecución; se pretende conocer su experiencia y opinión acerca del proceso actual que se aplica, las oportunidades de mejora y la anuencia del equipo a cambios en los procedimientos y controles.

Se trata de cinco entrevistas, las dos primeras se aplican a dos ejecutivas de cuentas de la agencia, a quienes, mediante la guía para entrevista ubicada en el apéndice A, se les consulta sobre la manera en la que ellos como líderes de las cuentas planifican los proyectos en el momento en que inician su vida dentro de la agencia, además se le consulta cuáles herramientas utilizan para el seguimiento de los entregables, así como si le ve valor a que haya una herramienta estandarizada para la gestión de los proyectos.

Igualmente se pregunta su percepción acerca del conocimiento del equipo sobre los proyectos que se realizan y la frecuencia de comunicación que existe entre los diferentes actores, adicionalmente se pretende conocer mediante esta herramienta la principal problemática y fortaleza que ella como ejecutiva percibe en la manera actual de gestionar proyectos en la agencia RTN publicidad.

La segunda guía de entrevista se aplica a la persona encargada de tráfico de la agencia, ella tramita las solicitudes que el dpto. de cuentas realiza a producción, diseño y creatividad, quien debe ser un elemento clave en la asignación de tareas a cada recurso humano procurando que las cargas

de trabajo y tiempos de entrega sean equilibradas, al punto de que el trabajo se produzca de manera eficiente.

En el caso de esta guía, ubicada en el apéndice C, consta de preguntas enfocadas en la organización del trabajo a los diferentes miembros del equipo, se le consulta sobre prácticas que considera que deban implementarse en el proceso para tener mayor orden y eficiencia, así como las necesidades que crea que deba satisfacer una futura herramienta de monitoreo y control para la ejecución de las tareas que le competen dentro de cada proyecto.

Por otra parte, se entrevista a uno de los productores ejecutivos de la agencia, en busca de recabar datos relevantes sobre la percepción que tiene acerca de la manera de trabajo actual y áreas que identifique como mejorables, sin embargo, esta persona es de las más importantes, ya que es la encargada de producir los entregables, por lo que se le consultará cuál herramienta utiliza para mantener el estatus de los proyectos que produce y si considera que deba haber alguna herramienta o plataforma que unifique los procesos que implican tareas de la ejecutiva y del productor, o si por el contrario piensa que no es necesario.

Además, se requiere conocer la percepción de obstáculos y fortalezas de la gestión de proyectos llevada a cabo actualmente en la agencia., por lo que este factor se incluye en todas las guías de entrevista, así como la indagación acerca de sus líderes de equipo, sus jefaturas, a fin de incluir en el diagnóstico una valoración breve de los liderazgos actuales. La guía para entrevista al productor se halla en el apéndice B del presente documento.

La jefatura comercial es también sujeto a quien se le aplica una cuarta guía para entrevista, sin embargo, en este caso, las preguntas son enfocadas en las acciones estratégicas que como líder de cuentas implementa para procurar una buena sinergia de equipo y alcanzar el éxito de los proyectos que los clientes ponen en manos de la agencia; la guía de esta entrevista se encuentra en el apéndice D de este documento.

3.4.2 Técnica de observación.

A fin de conocer las herramientas actuales utilizadas por el equipo de RTN publicidad para gestionar los proyectos de clientes, se utiliza la técnica de observación, mediante un sistema descriptivo, de observación abierta, en el cual se evalúa concretamente el día a día de dos ejecutivas de cuenta, mediante la guía ubicada en el apéndice E de este documento.

Con esto se espera verificar y complementar la información recabada con las entrevistas, pudiendo obtenerse más detalles sobre las tareas y procesos diarios de la gestión de proyectos en la agencia.

Para esta labor se dedican tres horas de observación presencial por cada persona a evaluar, lapso en el que se toma nota de aspectos clave en el proceso de generación de diagnóstico, mediante la aplicación de una guía de observación para conocer el uso de herramientas de control, comunicación con el equipo, priorización de tareas y documentación.

3.4.3 Técnica de revisión documental

Se analiza el reporte de cierres de agencia por tipo de proyecto, de enero a abril del año 2023, a fin de conocer cuáles son los tipos de proyectos más frecuentes de llevar a cabo en la agencia RTN.

Además, se revisan los perfiles de puesto de las personas del equipo, con el fin de verificar la vigencia que poseen con respecto a lo que realmente ejecutan y la relación que estos tienen con la gestión de proyectos.

Por otro lado, se realizará la revisión de plantillas de control de proyectos que mantiene el equipo, con el objetivo de conocer los elementos de identificación que se le asignan a los proyectos, así como las perspectivas de seguimiento que cada involucrado brinda durante el ciclo de vida de los proyectos que se ejecutan.

3.4.4 Técnica de revisión bibliográfica

Para esta técnica, se toma provecho de la gran gama de bibliografía disponible en medios electrónicos, desde publicaciones como libros y revistas, hasta artículos web y tesis universitarias; todo esto con el fin de conocer y demostrar conceptos que permitan fundamentar la propuesta de solución al problema planteado en el presente TFG.

Para esta labor se revisará específicamente el repositorio bibliográfico del Instituto Tecnológico de Costa Rica, el contenido de Google académico y Google libros; esto mediante una filtración por temas concernientes a la temática en estudio, considerando fuentes de los documentos y fechas de las publicaciones, asegurando que la información a obtener mantenga vigencia y relevancia para sustentar el contenido del presente TGF.

3.5 Procesamiento y productos de la investigación

En el presente apartado, se describe el proceso seguido para transformar los datos recolectados en la aplicación de herramientas de investigación, en información valiosa que permite dar fundamento a la propuesta a plantearse en el presente TFG.

3.5.1 Productos de la investigación

En esta sección, se presentan de manera detallada los productos que con la investigación se pretenden generar y cómo estos contribuyen al cumplimiento de cada objetivo específico.

Además, se indica la forma de presentar cada entregable al finalizar el TFG y la manera en la que se decodifican los datos para lograr que se conviertan en información relevante.

En el

Cuadro 3.5 es posible observar de manera ordenada lo descrito anteriormente.

Cuadro 3.5. Matriz de productos

Objetivo	Cómo se procesan los datos	Entregable	Cómo se presenta el entregable
1- Diagnosticar la gestión de proyectos actual que realiza RTN Publicidad, a través de técnicas de investigación de campo y considerando las necesidades de la empresa, para la obtención de puntos de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulación de datos - Análisis detallado. - Decodificación 	Diagnóstico de la situación actual de manejo de proyectos en RTN Publicidad	- Texto explicativo
2- Identificar oportunidades de mejora, mediante un estudio comparativo entre las buenas prácticas aplicables a la administración de proyectos y el diagnóstico realizado a la gestión actual de proyectos en RTN publicidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulación de datos - Comparación - Análisis detallado. - Decodificación 	Listado de las buenas prácticas aplicables a la gestión de proyectos de RTN Publicidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de oportunidades de mejora - Cuadro de buenas prácticas aplicables.
3- Elaborar un marco de trabajo de gestión de proyectos atinente a la organización, considerando las oportunidades de mejora y prácticas identificadas, para el ordenamiento formal en el desarrollo de los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulación de datos - Análisis detallado - Decodificación 	Descripción del marco formal de trabajo aplicable a los proyectos de RTN Publicidad, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos de gestión interna. - Herramientas de gestión de proyectos consideradas necesarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagrama de procesos. - Explicación de uso herramienta propuesta.
4- Plantear una estrategia de implementación del marco de trabajo, incluyendo la aproximación de los costos de su puesta en marcha, gestión del personal y propuesta de plan piloto, para que sea una guía en la puesta en marcha de la solución.	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulación de datos - Análisis detallado 	Instrucciones para el proceso de implementación del marco formal de trabajo, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> - Cronograma de ejecución - Costos - descripción de cada paso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Esquema de acciones. - Explicación en prosa

Nota: Elaborado a partir del esquema de planteamiento para la presente investigación

En el caso del primer objetivo específico, partiendo de la información obtenida mediante la decodificación y triangulación de datos extraídos de las herramientas aplicadas y su respectivo análisis detallado, se atiende con la generación de un texto explicativo sobre la manera en que actualmente RTN gestiona sus proyectos.

Por otro lado, se genera el entregable de un listado y cuadro donde se presenten las oportunidades de mejora halladas en la gestión de proyectos de la agencia, así como una lista de buenas prácticas recomendadas para que RTN pueda realizar de una mejor manera los proyectos de sus clientes; estos entregables responden a lo planteado como segundo objetivo específico.

Con estos dos primeros objetivos logrados, es posible reunir la información y dar pie a la creación del entregable atinente al tercer objetivo específico, que consiste en la formulación de un marco formal de trabajo para proyectos en RTN Publicidad, incluyendo la sugerencia de procedimientos internos, así como las herramientas o plataformas sugeridas para su manejo según se requiera.

Por último, en atención al objetivo cuatro, se genera como entregable un documento escrito y diagrama de acciones como plan de implementación del modelo formal propuesto en el entregable anterior. Este documento contendrá las instrucciones para que RTN publicidad implemente de manera correcta el modelo de gestión de proyectos resultante de este TGF.

3.5.2 Técnicas de procesamiento

Una vez recopilada la información mediante las herramientas de investigación cualitativa, es necesario proceder con el procesamiento de los datos obtenidos, lo cual implica agruparlos de manera que puedan ser visualizados y entendidos para luego ser convertidos en información relevante y útil para la elaboración de la propuesta final de este TFG.

En este trabajo de procesamiento, se implementará la herramienta llamada triangulación de datos. La triangulación de datos se refiere al uso de diferentes estrategias y fuentes de información en una recopilación de datos, que permite contrastar la información recabada” (Aguilar y Barroso, 2015, p.74).

Para la realización de esta labor, primeramente, se tomarán las entrevistas realizadas y mediante la técnica de descodificación, se tomarán menciones y similitudes de las respuestas

brindadas por los diferentes sujetos de información, obteniendo así los puntos primordiales a analizar.

Estos datos se organizarán en una tabla con celdas horizontales por cada aspecto a evaluar en ellas y con columnas por cada persona entrevistada, de manera que sea posible incorporar los aspectos relevantes de cada respuesta obtenida y con ello realizar un cruce para hallar las tendencias que permitan la revelación de puntos de mejora y procesos de trabajo, con el fin de asegurar que la información con base en la que se trabajará la propuesta es veraz y confiable.

Por otro lado, para procesar los datos generados en las labores de observación, se tomarán las respuestas de cada aspecto considerado en la guía de observación, se decodificarán y se aplicará nuevamente la técnica de triangulación de datos, mediante un cuadro similar al anteriormente planteado, comparando el comportamiento de cada variable evaluada según la visión desde el puesto de trabajo que fue observado.

Adicionalmente, con base en la información tabulada como resultado de las entrevistas y de la labor de información, se agruparán en un listado aquellas respuestas que atañen propiamente a las prácticas aplicadas en RTN durante la gestión de los proyectos de clientes.

Con esta lista, se aplicará la técnica de análisis comparativo específicamente en lo relacionado con el tema de las buenas prácticas aplicables a la gestión de proyectos, en la que se tomarán las acciones que actualmente realiza RTN de manera empírica y se contrarrestarán con las buenas prácticas que podrían implementarse en su lugar para atender los proyectos de mejor manera

Por otro lado, una vez revisados los datos de cierres financieros de proyectos de agencia, se realizará un cuadro en el que se categoricen los tipos de proyectos realizados en el último año por la agencia de publicidad, señalando la cuantía de cada contrato a fin de mostrar el peso económico y con ello la importancia que tiene para la agencia poder dar un servicio correcto y

oportuno a los clientes, mediante un ordenado y eficiente manejo de los proyectos. Estos datos se presentarán mediante tabulación y creación de gráfico de pesos económicos por tipo de proyecto.

Por último, el procesamiento de los datos sobre los perfiles profesionales y descripción de puestos de las personas que conforman el equipo de proyectos de RTN Publicidad, se realizará mediante una revisión de requerimientos para cada puesto, pudiendo con ello visualizar grados de escolaridad, experiencia y conocimientos que actualmente debe tener una persona para ser parte del grupo que administra proyectos de clientes de la agencia.

Además, se pretende mediante este procesamiento comparativo, extraer la descripción de puestos actuales de la agencia y plantear aquellas características que se recomiendan eliminar o agregar en ellos para una mejor perfilación de ese equipo.

Una vez realizada la labor descrita para el procesamiento de los datos, se analizarán a la luz de la consecución de los objetivos del presente trabajo, y es lo que constituirá el capítulo 4 de este documento.

Capítulo 4 Análisis de Resultados

En el presente capítulo se expone el análisis de la investigación realizada, generando afirmaciones a partir de la decodificación de los datos obtenidos de la aplicación de las herramientas de investigación.

Como parte de los productos a presentar en este apartado se encuentran:

- El diagnóstico de la situación actual de RTN Publicidad en cuanto al manejo de sus proyectos.
- Un análisis comparativo de las prácticas actuales de la agencia con respecto las buenas prácticas analizadas con los marcos de referencia definidos para el presente trabajo.
- Un análisis de los perfiles profesionales que actualmente establece la agencia.

4.1 Análisis de la gestión actual de la organización

A fin de conocer la gestión de proyectos que actualmente realiza la agencia RTN publicidad, se lleva a cabo un análisis acerca de los proyectos gestionados, las prácticas que se aplican en el equipo de proyectos de la agencia y las necesidades que pueden estarse presentando en torno a la realización del trabajo.

En este apartado se presentarán los hallazgos obtenidos en cuanto a los proyectos de la agencia de publicidad RTN y el manejo que se les brinda por parte del equipo de trabajo.

4.1.1 Características y necesidades de los proyectos de RTN

En la presente sección se muestra el análisis realizado acerca de los proyectos que ejecuta RTN publicidad y el proceso seguido dentro de la agencia para llevarlos a cabo, a diferencia de la información sobre proyectos mostrada en la sección 1.1.2, en esta se detallan los pasos a seguir para la construcción de cada tipo de proyecto.

Mediante la revisión documental de RTN Publicidad, es posible hallar diversos tipos de proyectos y servicios que se brindan, así como las diferentes maneras en las que se gestionan según su naturaleza y requerimientos.

Entre los tipos de proyectos que se realizan se encuentran: Diseño y adaptaciones, medios digitales, producción audiovisual, monitoreo de medios, BTL o eventos, estudio de mercado, derechos de participación o patrocinios, producción digital, producción de materiales promocionales, colocación de medios y rotulación e impresos.

Conociendo que la agencia maneja esta diversidad de proyectos, se analizan los datos financieros de cierres de proyectos, a fin de conocer cuáles de ellos son los más frecuentes y que recaudan mayor inversión de clientes.

De esta revisión se obtiene que los tipos de proyectos que más han generado ingresos por parte de los principales clientes, de febrero a abril 2023, son los de BTL o eventos publicitarios, así como los trabajos de diseño y adaptaciones, es decir, producción publicitaria, así como la colocación de medios de comunicación tradicionales, tal como se muestra en la **Tabla 4.1**.

Tabla 4.1. *Inversión por tipo de proyecto de febrero a abril del año 2023.*

Tipo de proyecto	FEB	MAR	ABRIL	TOTAL
Diseño y Adaptaciones	€704 457,91	€2 003 750,00	€1 149 000,00	€3 857 207,91
Medios Digitales	€0,00	€893 816,68	€893 816,68	€1 787 633,36
Producción Audiovisual	€0,00	€0,00	€1 485 000,00	€1 485 000,00
Servicio de Monitoreo	€402 827,16	€0,00	€0,00	€402 827,16
BTL	€8 448 859,80	€3 226 410,52	€1 172 875,76	€12 848 146,08
Estudio de Mercado	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Derechos de Participación	€0,00	€92 229,81	€0,00	€92 229,81
Producción Digital	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Promocionales	€1 053 480,00	€323 280,00	€2 564 500,00	€3 941 260,00
Medios ATL	€1 560 462,00	€10 262 586,00	€3 894 458,59	€15 717 506,59
Rotulación e impresos	€223 440,00	€920 692,50	€0,00	€1 144 132,50

Nota: tomado de revisión documental de los archivos de reportes financieros de RTN publicidad.

Es por lo anterior que se inicia describiendo esos tipos de proyectos que han tomado protagonismo en RTN publicidad de febrero a abril.

Activaciones BTL: Consiste en implementaciones de presencia de marca que se realizan para clientes en diversos espacios, tales como eventos, ferias o a través de medios no tradicionales, que atraen a públicos específicos con intereses en común.

En este tipo de proyectos, RTN Publicidad plantea la propuesta creativa para una implementación memorable, que genere comunicación efectiva y que alcance objetivos específicos del cliente; posteriormente, se producen los materiales requeridos y se coordina la logística para el montaje y atención de la actividad. La Figura 4.1 muestra un ejemplo de este tipo de proyectos.

Figura 4.1. *Evento BTL – Marcha del Día Mundial en conmemoración de Víctimas Mortales de accidentes de tránsito, año 2022*



Nota: Fotografías extraídas del reporte de cierre de proyecto.

La Figura 4.1, muestra fotografías del proyecto BTL realizado en noviembre del año 2022, para el cliente COSEVI, como actividad alusiva al Día Mundial en conmemoración de las Víctimas Mortales De Accidentes de Tránsito, la cual contenía los siguientes entregables: Propuesta creativa, diseño de materiales, Producción de lonas publicitarias, Producción de pañuelos reflectivos, Tumba cocos rotulada, animadora para dirigir la actividad, Producción de plumas publicitarias, sonido e iluminación en el lugar de llegada de la marcha y producción de cuña radial de 30 segundos.

Este proyecto conllevó los siguientes pasos:

- 1- Solicitud del cliente y elaboración de brief para la propuesta creativa.
- 2- Trabajo de creatividad y desarrollo conceptual.
- 3- Venta de la idea y proyecto al cliente.
- 4- Proceso de ajustes en creatividad y concepto según necesidades del cliente.
- 5- Costeo del proyecto y preparación de oferta económica
- 6- Trámites de contratación del cliente a RTN y de RTN a proveedores.
- 7- Diseño de materiales y su respectivo proceso de ajustes.
- 8- Producción de materiales impresos.
- 9- Planificación de la logística de evento, gestión de permisos y convocatoria.
- 10- Montaje y realización de la actividad.
- 11- Reporte de cierre de proyecto.

Se hallan en este proyecto las siguientes características:

- Requiere contacto con el cliente durante su ejecución para diversas aprobaciones.
- Implica cambios en cuanto a diseños y características.
- Actividades paralelas, no todas en cascada.
- Creación de prototipo o avances (propuesta creativa y visualizaciones gráficas previas a la implementación).
- Involucra el trabajo de la parte técnica, creativa y ejecutiva del equipo.

Producción publicitaria: En cuanto a producción publicitaria, RTN suele realizar, desde campañas publicitarias completas, hasta piezas individuales, que pueden ser spots televisivos, cuñas radiales, diseños de posteos para redes sociales, diseño y diagramación de materiales gráficos, entre otros.

En la **Figura 4.2**, se muestra como ejemplo de producción publicitaria, el guion de radio para cuñas elaborados y producidos en la agencia RTN, para la campaña “Seguro Hogar Comprensivo”, del cliente Instituto Nacional de Seguros.

Este proyecto conllevó los siguientes pasos:

- 1- Solicitud del cliente y elaboración de brief para la propuesta creativa.
- 2- Trabajo de creatividad y desarrollo conceptual-
- 3- Venta de la idea y proyecto al cliente.
- 4- Proceso de ajustes en creatividad y concepto según necesidades del cliente.
- 5- Redacción de guiones y su respectivo proceso de ajustes.
- 6- Selección de locutores.
- 7- Producción de cuñas radiales.
- 8- Post producción de cuñas radiales
- 9- Aprobaciones y ajustes de material terminado.
- 10- Reporte de cierre de proyecto.

Figura 4.2. Guion para cuña de radio producida por RTN publicidad, para el INS.



Cliente: INS
Versión: Incendio
Medio: Radio
Duración: 30"

SFX: (Personas conversando, sonido de movimiento de cajas y muebles).

Locutor mujer: ¿Seguro que puedo cargar el celular aquí? Vea que montón de cosas tiene conectadas...

Locutor hombre: Sí tranquila, no hay problema, fijo aguanta... (tono despreocupado e indiferente y con prisa).

SFX: **Incluir un segundo de silencio.**

SFX: **Sirenas de camión de bomberos, chorro de agua y bomberos gritando** (los efectos bajan mientras se escucha al institucional).

Locutor institucional: Víctor, 35 años, por confiado no tenía su apartamento asegurado y lo perdió todo en un incendio.

SFX: **Inicia música institucional de stock.**

Locutor institucional: Haga que su historia sea muy diferente con un Seguro Hogar Comprensivo. Solicítelo con su intermediario de seguros o llamando al 800- TELEINS.

Nota: tomado de revisión documental de los archivos de proyectos del cliente INS.

El proyecto de elaboración de cuñas radiales para la campaña “Seguro Hogar Comprensivo” consistió en realizar la creatividad y desarrollo de guiones de radio, lo cual conllevó la contratación del proveedor del insumo de locución, mediante el Sistema de Compras Públicas, para

posteriormente grabar los audios, realizar la mezcla de sonido y entregar los materiales para aprobación del cliente; una vez aprobados se envían en alta calidad y el proyecto finaliza.

Este tipo de proyectos regularmente conllevan múltiples ajustes durante su vida, ya que se trata de materiales de evaluación en ocasiones subjetiva, por ejemplo, los guiones de televisión o de radio, o los diseños de publicaciones para redes sociales, contienen elementos estéticos y de mensajes comunicativos que pueden ser decodificados de maneras diversas según quien las perciba y es por eso que tras las revisiones de los interesados pueden sufrir ajustes constantes hasta alcanzar un equilibrio que genere una aprobación de parte del patrocinador o cliente.

Se hallan en este proyecto las siguientes características:

- Contacto con el cliente durante su ejecución.
- Cambios en características del entregable
- Actividades paralelas, no todas en cascada.
- Creación de prototipo o avances (propuesta creativa y guiones para aprobación).
- Involucra el trabajo de la parte técnica, creativa y ejecutiva del equipo.

Plan de medios de comunicación: como parte de la asesoría y gestión de colocación del mensaje de los clientes, RTN publicidad cuenta con una unidad de planificación de medios, en la que se analizan los objetivos de comunicación de una campaña, el público meta, tipo de mensaje y presupuesto de divulgación, con lo cual se construye una estrategia y plan de medios que permita alcanzar al público meta, en un período determinado y mediante los canales idóneos.

Los planes de medios son presentados al cliente, junto con la data que respalda la utilización de cada uno de los canales definidos. Una vez aprobado por el cliente la agencia procede a contratar a cada medio, entregar el material de comunicación y dar seguimiento a la emisión de los mensajes comprados.

Posteriormente, cuando finaliza el período de pauta, se recopilan las evidencias y se entrega al cliente el reporte de monitoreo. Un ejemplo de plan de medios se muestra en la **Figura 4.3**

Figura 4.3. Resumen de plan de medios realizado para la Superintendencia General de Seguros.

Anunciante:	SUGESE		
Medio:	TVC/ Radio / Cine / OOH		
Producto:	IMAGEN		
Campaña:	Importancia de Seguros		
Target:	Personas 18 + Total		
Contacto:	David Tencio		



Revisión 4.1

INVERSION				
MEDIO	NOV	DIC	TOTAL	PESO
SINART			₡ -	0%
TELEVISION ABIERTA	₡ 7 050 560	₡ 9 428 600	₡ 16 479 160	32%
FUTV	₡ 1 985 281	₡ 6 041 694	₡ 8 026 975	16%
CABLE	₡ 6 659 939	₡ 2 709 770	₡ 9 369 709	18%
RADIO NACIONAL	₡ 6 575 883	₡ 7 943 042	₡ 14 518 925	29%
RADIO PRODUCCION			₡ -	0%
CINE	₡ 1 227 615	₡ 1 227 615	₡ 2 455 231	5%
EXTERIORES			₡ -	0%
TOTAL	₡ 23 499 279	₡ 27 350 721	₡ 50 849 999,96	
TCP - 1%	₡ 85 356	₡ 106 876	₡ 192 231,60	
IVA - 13%	₡ 3 066 002	₡ 3 569 488	₡ 6 635 490,10	
TOTAL A PAGAR	₡ 26 650 637	₡ 31 027 085	₡ 57 677 721,67	
ASIGNADO CON IVA			₡ 58 000 000,00	
DIFERENCIA CON IVA			₡ 322 278,33	

DATOS ODT		diferencias odt	
1%	₡ 192 230,00	-₡	1,60
13%	₡ 6 635 490,40	₡	0,30
total	₡ 57 677 720,40	-₡	1,27

Moneda		Costa Rica Colon	
Precio Total sin impuestos		50.850.000	
Costos por acarreos		192.230	
Descuento		0	
Impuesto al valor agregado		6.610.500	₡ 6 610 500,00
Otros impuestos		24.990,4	₡ 24 990,40
Monto total de la orden de pedido		57.677.720,4	₡ 6 635 490,40

Composición impuestos	Monto	%
1% TCP (noticias tv + radio)	₡ 192 232	3%
13% IVA	₡ 6 635 490	97%
Total Impuestos	₡ 6 827 722	100%

₡ 192 231,60	Lineas consumidas	180
₡ 6 635 490,11	Costo Línea sin iva	₡ 282 500,00
	Total costo líneas	₡ 50 850 000,00
	Saldo	₡ 0

Nota:
Presupuesto incluyen los impuestos de ley correspondientes
[4. Información básica de la orden de pedido]
Número de orden de pedido 0822022023000239

Nota: tomado de revisión documental de los archivos de proyectos del cliente SUGESE.

En la **Figura 4.3** es se muestra la sección resumen de un plan de medios elaborado y ejecutado para el Cliente SUGESE, para el cual fue necesario conocer el mensaje a divulgar, el objetivo de comunicación, público meta de la campaña y alcances de cada medio, de manera tal que con el presupuesto asignado de 57.677.720,04 colones fuera posible ejecutar de la manera más eficiente la pauta publicitaria.

Este proyecto conllevó los siguientes pasos:

- 1- Solicitud del cliente y elaboración de brief para la análisis de medios
- 2- Extracción de data en plataformas especializadas para la selección de medios.
- 3- Desarrollo de mezcla de medios eficiente.
- 4- Elaboración del plan de medios con su respectivo presupuesto.
- 5- Proceso de revisión y ajuste de plan de medios junto al cliente.
- 6- Aprobaciones necesarias para la puesta en marcha.
- 7- Negociaciones con cada medio a contratar
- 8- Elaboración de órdenes de compra para contratar a cada medio.
- 9- Envío de materiales a publicar.
- 10- Monitoreo de pauta publicada.
- 11- Elaboración de reporte post campaña.

Se hallan en este proyecto las siguientes características:

- Contacto con el cliente durante su ejecución.
- Cambios en características del entregable
- Creación de prototipo (estrategia de medios para aprobación).
- Involucra el trabajo de la parte técnica y ejecutiva del equipo.

Igualmente, RTN suele realizar frecuentemente otro tipo de proyectos, como los descritos a continuación.

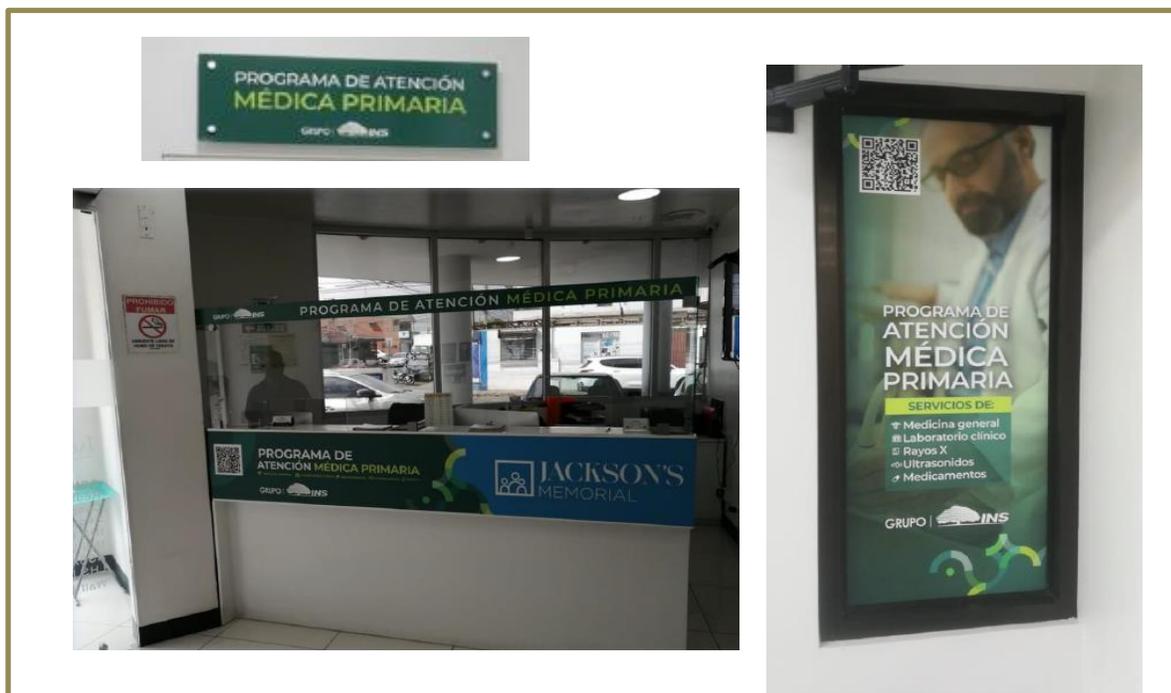
Rotulaciones e impresos: Como parte de la comunicación que las empresas realizan hacia sus públicos meta, se encuentra la rotulación de espacios, y en este tipo de proyectos también brinda apoyo la agencia RTN publicidad. Se trata de proyectos en los que se requiere primeramente realizar una visita técnica para verificar los espacios, estructuras donde se colocará la rotulación, toma de medidas y recomendación de materiales a utilizar.

Posterior a la visita técnica, se hace al cliente una propuesta completa de la rotulación, con sugerencias técnicas y costo del proyecto; una vez aprobado, se procede con el trámite de

contratación pública del proveedor o proveedores de los insumos requeridos y una vez notificado el contrato para el proveedor o proveedores se realiza el diseño y se ejecuta la producción e instalación de lo propuesto.

La **Figura 4.4** muestra un ejemplo de un proyecto de rotulación realizado para el Instituto Nacional de Seguros, en el cual se rotularon diversos espacios de centros de atención médica primaria.

Figura 4.4. Rotulación en Centro médico Jackson Memorial



Nota: tomado de revisión documental de los archivos de proyectos del cliente INS.

En la **Figura 4.4** se muestra la rotulación realizada en el Centro médico Jackson Memorial, ubicado en San Ramón de Alajuela. En este proyecto se vieron involucradas varias personas profesionales en temas de comunicación, desde la ejecutiva que tramitó y gestionó el proyecto, seguido por los diseñadores, que mediante el trabajo gráfico plasmaron un mensaje para publicarse, también personas con conocimientos de temá técnicos en impresión e instalación de rotulaciones, es decir, el productor de la agencia RTN publicidad y el proveedor de la empresa de impresión.

Este tipo de proyectos, al igual que en las producciones publicitarias vistas en el ítem anterior, sufren cambios durante su ejecución, además de que requiere que las partes del equipo sean capaces de ir trabajando diferentes partes del proyecto de manera paralela hasta lograr obtener el fin deseado.

Este proyecto conllevó los siguientes pasos:

- 1- Solicitud del cliente y elaboración de brief para desarrollo de diseño gráfico.
- 2- Medición de áreas a rotular.
- 3- Elaboración de diseños y adaptaciones según sitios a rotular.
- 4- Proceso de revisión y ajustes en diseños y adaptaciones de piezas gráficas
- 5- Elaboración de montajes visuales o prototipos de las rotulaciones y su respectivo proceso de ajustes.
- 6- Contratación de proveedor de impresión e instalación.
- 7- Entrega de materiales aprobados para impresión
- 8- Producción e instalación
- 9- Reporte de proyecto.

Se hallan en este proyecto las siguientes características:

- Contacto con el cliente durante su ejecución para las diversas aprobaciones.
- Cambios en características del entregable
- Creación de prototipo (montajes y visualizaciones de rótulos).
- Involucra el trabajo de la parte técnica, creativa y ejecutiva del equipo.

Estudios de mercado: Al realizar trabajos de comunicación para clientes, RTN también ha desarrollado como categoría de proyectos los estudios de mercado, que consiste en investigaciones a grupos meta específicos, con quienes se pretende evaluar percepciones de la marca, posicionamiento, temas de imagen, servicio al cliente e inclusive detectar nuevas necesidades del mercado para la mejora de productos o nuevos lanzamientos.

En RTN se han llevado a cabo diversos estudios de este tipo durante los últimos años y para ello se contrata a alguna empresa especializada en recopilación y procesamiento de datos, por medio de la cual obtener insumos necesarios para la realización del proyecto.

Dentro de las etapas que regularmente conlleva este tipo de proyectos se encuentran:

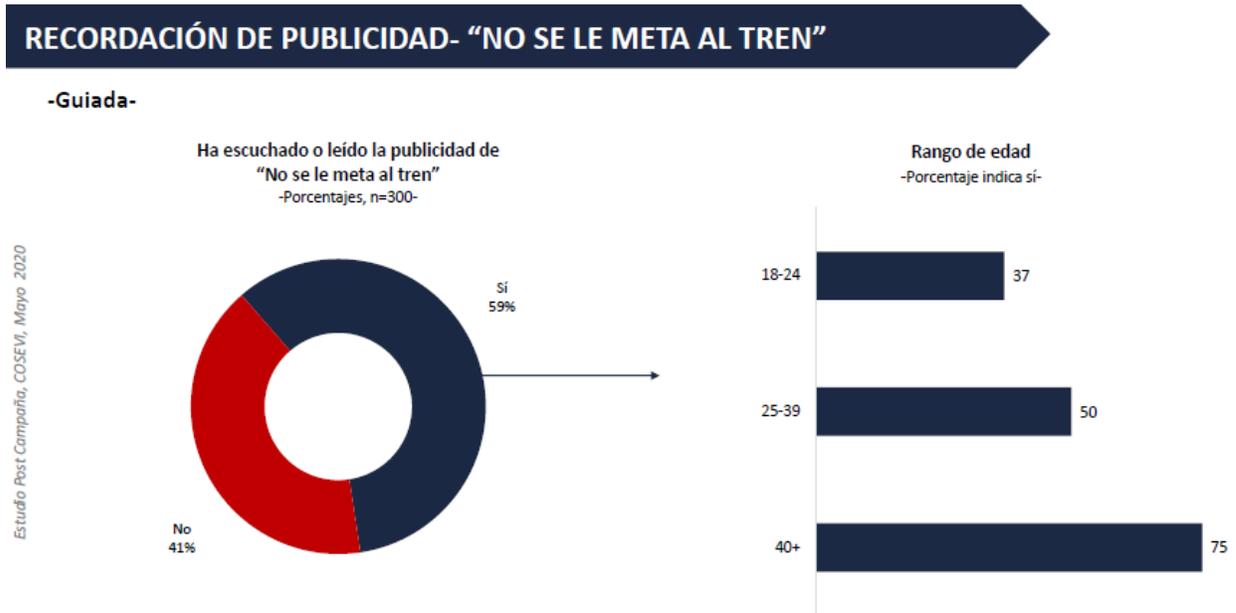
- 1- Planteamiento de metodología.
- 2- Elaboración de herramientas y su proceso de ajustes y aprobación del cliente.
- 3- Implementación de prueba piloto.
- 4- Cambios en metodología de ser necesario.
- 5- Trabajo de campo.
- 6- Procesamiento de resultados.
- 7- Presentación de análisis de resultados

Un ejemplo de estudios de mercado es el realizado para el cliente COSEVI en el año 2020, en el que se evaluó el efecto de la campaña de comunicación llamada “no se le meta al tren” y que sirvió al Consejo de Seguridad Vial para conocer mejoras que debía implementarse en futuros esfuerzos publicitarios para obtener mayor penetración del mensaje.

La

Figura 4.5 muestra el resultado de recordación de la campaña con recordación guiada.

Figura 4.5. resultado de recordación guiada, estudio de mercado para COSEVI.



Nota: tomado de revisión documental de los archivos de proyectos del cliente COSEVI.

Se hallan en este proyecto las siguientes características:

- Contacto con el cliente durante su ejecución para las diversas aprobaciones.
- Creación de prototipo (prueba piloto).
- Involucra el trabajo de la parte técnica y ejecutiva del equipo.

Al recopilar las características de los proyectos detallados en este apartado, se obtiene que mayormente requieren una constante **comunicación con el cliente**, a fin de valorar el trabajo y brindar aprobaciones que permitan avanzar en la creación de los entregables finales; además, son proyectos que demandan **admitir cambios**.

Por otro lado, suelen requerir **entregas de prototipos o avances**, no siempre son funcionales, pero sí avances que habilitan el siguiente paso en la creación del producto, como por

ejemplo, aprobación de artes o textos de un material publicitario. Igualmente, se encuentra que no hay proyectos unipersonales, sino que todos requieren del **aporte de varias áreas del equipo**, algunas solamente la parte ejecutiva y técnica, o solamente la ejecutiva y la creativa, o bien, todas las áreas, dependiendo del tipo de proyecto y su tamaño.

Por otra parte, se determina que estos tipos de proyectos demandan **enfoque en el producto** final más que en el proceso, dado que aunque en el SINART, el proceso, procedimiento y tramitología juegan un papel fundamental, cuando se habla de propiamente la construcción de los entregables, definitivamente el enfoque en el producto es la piedra angular para cumplir con el objeto contractual de manera completa y correcta.

Adicional a esto, se halla que estos proyectos contienen **iteraciones**, ya que al existir la posibilidad de ajustes y cambios, se realiza el proceso de solicitud de cambio, asignación de las tareas, revisiones de la ejecutiva, revisiones del cliente, aprobaciones y esto se repite la cantidad de veces necesarias para lograr el producto esperado.

A partir de la investigación realizada sobre el tipo de proyectos que se realizan en RTN, así como el análisis de su ciclo de vida, es posible determinar que se trata de proyectos con ciclo de vida **adaptativo**, ya que si bien siguen procesos fijos en cuanto al área operativa, en la construcción propia de entregables es posible irlos construyendo y pasar por diversos ajustes hasta llegar a un resultado final.

4.1.2 Prácticas actuales de la agencia RTN en gestión de proyectos.

Según la aplicación de la técnica de decodificación realizada sobre las respuestas de las entrevistas, en asociación con las observaciones realizadas, se obtuvo como resultados principales que como prácticas únicamente se establece la realización de reuniones de estatus interno, ya que el resto de las menciones realizadas por las fuentes de información son de aplicación personal y no se trata de prácticas estandarizadas ni establecidas para el equipo en su totalidad, estas respuestas

decodificadas es posible visualizarlas en el **Cuadro 4.1. Decodificación de respuestas sobre prácticas actuales de RTN.**

Cuadro 4.1. Decodificación de respuestas sobre prácticas actuales de RTN.

	Ejecutiva 1	Ejecutiva 2	Productor	Encargada de Tráfico	Jefatura comercial
Prácticas actuales estandarizadas	Únicamente el hacer orden de trabajo y brief cuando hay campañas.	<ul style="list-style-type: none"> - Mesa de trabajo interna para conocer las necesidades de cada proyecto. - Reunión previa a presentación al cliente. - Reuniones de status con tráfico, aunque son reuniones irrelevantes. - No se suele responder correos que se hacen con solicitudes. 	Llamadas telefónicas para informar sobre el status, entre productor y ejecutiva.	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de status. La buena relación entre las personas 	No hay

Según la información presentada en el **Cuadro 4.1** solo una persona menciona el uso de los documentos de solicitudes y cambios de proyecto como buenas prácticas, sin embargo, es importante, para efectos de esta investigación, indicar que según labores de observación, se utilizan dos documentos estandarizados dentro del proceso de solicitud en los proyectos, se trata de la orden de trabajo y el control de cambios, que se describen a continuación:

Orden de trabajo: Documento en el que la ejecutiva detalla la solicitud del proyecto, este se envía a la persona encargada de Tráfico y ella lo asigna al productor, diseñador o creativo, según corresponda al tipo de proyecto.

La información que contiene la orden de trabajo es: cliente, ejecutiva, tipo de trabajo solicitado, consecutivo identificador del pedido, la fecha de solicitud, fecha de entrega deseada, objetivos del proyecto, tipo de proyecto, características de los entregables, presupuesto disponible y observaciones adicionales que se requieran. Adicionalmente la orden de trabajo solicita datos de formato, duración, tamaño, cantidad de material solicitado, así como información de mensaje a comunicar, objetivo de comunicación y público meta.

En la **Figura 4.6** es posible observar con detalle los elementos informativos que este documento provee.

Figura 4.6. Orden de trabajo utilizada en RTN publicidad.

		ORDEN DE TRABAJO					
CONSECUTIVO ODT		BV-80-23					
TIPO DE PROYECTO							
SOLICITANTE							
DEPARTAMENTO							
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">FECHA DE SOLICITUD</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">FECHA DE ENTREGA</td> </tr> </table>			FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE ENTREGA			
FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE ENTREGA						
TIPO DE CLIENTE							
NOMBRE DEL CLIENTE							
PRODUCTO							
VERSION							
NECESIDAD INICIAL							
MATERIAL SOLICITADO							
FORMATO							
DURACIÓN							
TAMAÑO							
CANTIDAD							
MENSAJE A COMUNICAR							
OBJETIVO DE COMUNICACION							
OBSERVACIONES A CONSIDERAR							
PÚBLICO META							
PRESUPUESTO ESTIMADO							
OBSERVACIONES (Opcional)							
DESCRIPCION DEL PROYECTO							
ADJUNTOS							

Si bien se considera necesario contar con este documento para el control de las solicitudes, en la labor de revisión documental, al verificar la carpeta de órdenes de trabajo de una de las ejecutivas, fue posible descubrir que solamente cinco de 159 ellas ameritaban el llenado de los espacios asignados para: mensaje a comunicar, objetivo de comunicación, público meta y observaciones a considerar, esto debido a que los primeros tres elementos mencionados son propios de aquellos proyectos de producción publicitaria o diseño que conllevan desarrollo de creatividad y que ese tipo de proyectos requieren persé adjuntar el brief publicitario, mismo que contiene ya

esa información, por lo tanto no es necesario que la ODT solicite esos datos; en el caso de las observaciones a considerar, normalmente no se llena porque ya hay otra línea que se llama “observaciones” y la información se repetiría.

En la **Figura 4.7** se muestra una de las 5 ODTs encontradas en las que se completan estos datos mencionados y donde justamente se indica que se debe revisar el brief enviado.

Figura 4.7. *Ejemplo de ODT con información para desarrollo de creatividad.*

FECHA DE SOLICITUD		FECHA DE ENTREGA	
13/2/2023		15/2/2023	
TIPO DE CLIENTE	EXTERNO		
NOMBRE DEL CLIENTE	INS		
PRODUCTO	Seguro para hogar		
VERSION	Seguro Hogar Comprensivo		
NECESIDAD INICIAL	Creatividad para campaña		
MATERIAL SOLICITADO	MATERIALES RRSS		
FORMATO	Varios: tv, radio y posteos		
DURACIÓN	30 seg		
TAMAÑO	varios		
CANTIDAD	4 cuñas, 1 spot, varios para RRSS (recomendar canr RRSS)		
MENSAJE A COMUNICAR	La actualización de este producto, haciendo énfasis en las bondades actuales y las nuevas incorporadas:		
OBJETIVO DE COMUNICACIÓN	Comunicar la actualización del producto, centrándose en las bondades del mismo, descritas en el punto anterior (Mensaje). Hacer énfasis en la importancia de actualizar el monto asegurado (en los clientes actuales).		
OBSERVACIONES A CONSIDERAR	La línea gráfica está hecha por el INS. En el siguiente enlace encontrarán todo el empaquetado de la línea gráfica sobre la cual hay que trabajar: https://wettransfer.com/downloads/2e1fab939f190c6bec73e549d583e33a20230213143901/6e8df809b31a5a5cb394adafcf6b060720230213143918/f9ab77		
PÚBLICO META	Ver brief		
PRESUPUESTO ESTIMADO	una vez aprobados los guiones, se cotizarían las producciones y realización de materiales.		
OBSERVACIONES (Opcional)	El cliente desea realizar esta producción con dinero del 10% del primer trimestre, por lo que sería bueno poner en la cotización el monto de lo que se puede hacer inhouse y lo que se subcontrataría, ya que bajo este entendido de usar el monto de 10% para esto, no debería de ese rubro salir nada a subcontratación.		

En contraparte, un ejemplo de que en esos espacios suele colocarse N/A (no aplica), se observa en la ODT de la **Figura 4.8**.

Figura 4.8. Ejemplo de llenado en espacios inferiores de ODT.

NECESIDAD INICIAL	BTL
MATERIAL SOLICITADO	BTL
FORMATO	BTL
DURACIÓN	3 HRAS
TAMAÑO	3X3
CANTIDAD	1
MENSAJE A COMUNICAR	n/a
OBJETIVO DE COMUNICACIÓN	n/a
OBSERVACIONES A CONSIDERAR	n/a
PÚBLICO META	n/a
PRESUPUESTO ESTIMADO	n/a
OBSERVACIONES (Opcional)	
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	
Ejecutar BTL Activación estratégica Selección femenina, cotizada en WS-INS-066-2023	
Lugar: Centro Comercial Oxígeno - Heredia	
Fecha: 5 de julio del 2023	
Horario de 6:00pm a 9:00 pm	
Plazoleta con un espacio 3x3 mts.	

En consecuencia de este análisis, en la propuesta de solución será necesario replantearse el uso de este documento, y verificar si hay otras maneras de realizar el proceso evitando la fuga de tiempo y energía del equipo con labores que no generan valor. El machote de orden de trabajo se encuentra en el anexo 1.

Control de cambios: Documento con el que la ejecutiva solicita los cambios sobre productos entregados, sean cotizaciones, producciones o servicios que ya fueron revisados por el cliente y requieren ajustes. Dicho documento provee la siguiente información: consecutivo, cliente, ejecutiva, tipo de solicitud, ODT completada con la que se relaciona el cambio, fecha de solicitud y fecha de entrega deseada, espacio para indicar si se adjuntan documentos y espacio para detallar los cambios requeridos. El documento de control de cambios se emite tanto para las modificaciones a líneas base, como para ajustes a nivel operativo, ya que siempre, por más sencillo que se considere el cambio, debe solicitarse a otra unidad y para ello la encargada de tráfico debe asignarle la tarea a la persona correspondiente.

La **Figura 4.9** muestra un ejemplo de un documento de control de cambios real, aplicado sobre los spots publicitarios producidos para una campaña de prevención del cliente INS.

Figura 4.9. *Ejemplo de control de cambios.*

 GRUPO SINART CONTROL DE CAMBIOS	
CONSECUTIVO CONTROL DE CAMBIOS CC-BV-69-23	
NOMBRE DEL CLIENTE	INS
NOMBRE DEL PROYECTO	PRODUCCION
ODT REFERENCIA	BV-140-23
FECHA DE SOLICITUD	19/6/2023
FECHA DE ENTREGA SOLICITADA	19/6/2023
SOLICITANTE	Beatriz Vargas Benavidez
DETALLE DOCUMENTOS	1.
ADJUNTOS	2.
CAMBIOS SOLICITADOS	
<p>En los últimos videos enviados, por favor revisar que el subtitulado sea tal cual lo que la persona dice, ya que en algunos casos se transcribe el guion, pero no siempre las personas se apegaron a los guiones.</p> <p>Igualmente, en la versión de Alex, en la que habla sobre no manejar si se siente mal emocionalmente, se coloca "porque" y debe ser "por qué":</p>	
	

Igualmente el control de cambios se le envía a la persona a cargo de tráfico y ella lo asigna a la unidad ejecutora que corresponda. El machote de control de cambios se encuentra en el anexo 2.

Siempre dentro del análisis sobre las prácticas se halla que entre los aspectos considerados más necesarios de implementar en la gestión de proyectos de RTN Publicidad se encuentra la realización de reuniones con el equipo involucrado en cada proyecto, previo a su inicio, implementación de una cultura de respuesta a las solicitudes y definición de fechas de entrega de los productos o servicios, así como una comunicación más estrecha, tanto entre miembros del equipo como con los clientes o patrocinadores de los proyectos, dado que la naturaleza de sus proyectos lo requieren.

En el **Cuadro 4.2** se muestra que si bien las personas entrevistadas brindan respuestas diversas, es en los puntos anteriormente mencionados donde coinciden varios de ellos.

Cuadro 4.2. *Decodificación de respuestas sobre prácticas actuales de RTN.*

	Ejecutiva 1	Ejecutiva 2	Productor	Encargada de Tráfico	Jefatura comercial
Prácticas necesarias de implementar	Revisión de la solicitud y brief en equipo al iniciar un proyecto-	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta de recepción de las solicitudes. - Identificar con consecutivos los planes de medios, que son insumos de trabajo. - Establecimiento de fecha de entrega a todos los proyectos. - Documentación de cada proyecto, para que cada persona pueda entenderlo y seguirlo. - Ver los proyectos como tales y no como actividades aisladas, que se vea como una línea de producción de algo mayor. 	Comunicación más estrecha	<ul style="list-style-type: none"> - Más control - Revisión de creativities, arte final, diseños y otros por parte de la jefatura de la agencia u otras figuras. - Revisión filológica de los materiales. - Sistema de tráfico - Estándares superiores en la selección de ejecutivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversar con los clientes al menos una vez por semana para darles status y planificar. - Responder los correos siempre, al menos para dar un recibido.

Por otro lado, en cuanto a las labores de planificación, se tiene que la agencia RTN no cuenta con procedimientos, prácticas ni herramientas que le permitan al equipo trazar un plan de acción para ejecutar los proyectos.

Cuadro 4.3. Decodificación de respuestas sobre prácticas actuales de RTN

	Ejecutiva 1	Ejecutiva 2	Productor	Encargada de Tráfico
Planificación de proyectos	Conversación con los compañeros y jefatura de agencia.	con la elaboración de un cronograma y unificando datos del proyecto en un documento.	Personalmente maneja un diseño de producción con cronograma.	No hay planificación con el equipo, cada persona lo realiza a su manera. A veces se realizan reuniones de preproducción si se considera necesario.

Como muestra el **Cuadro 4.3**, de todas las personas entrevistadas, ninguna menciona algún método o herramienta estandarizada ni oficial, por lo que dadas estas respuestas es posible afirmar que la agencia RTN Publicidad no cuenta con herramientas sistematizadas ni estructuradas para la gestión de los proyectos, sino que cada persona lleva su propio control.

Cuadro 4.4. Decodificación de respuestas sobre prácticas actuales de RTN

	Ejecutiva 1	Ejecutiva 2	Productor	Encargada de Tráfico	Jefatura comercial
Uso de herramientas actual	Cronograma propio, de uso personal.	No existe, se revisan órdenes de trabajo para ver lo que está pendiente. Se apunta diariamente en un cuaderno los pendientes del día, sin categorizar por cliente o por proyecto.	herramienta propia, para uso personal.	Herramientas propias, una para visualizar funcionamiento de la agencia y proyectar tiempos; y otra para conocer los datos de las solicitudes, determina ganancia del proyecto, atrasos, volumen de trabajo de cada ejecutivo y cantidad de inconsistencias de solicitudes y entregables.	
Requerimiento de herramienta estandarizada	Muy necesario, porque es necesario que los proyectos puedan ser entendidos por cualquier persona.	Muy necesario - útil	Muy necesario, permitiría mantener al equipo informado más ágilmente. Debería ser compartido al equipo.	No es útil, sería una herramienta cargada de información que nadie usaría ni actualizaría.	Muy necesaria para guardar la trazabilidad del proyecto

Como es posible observar en el **Cuadro 4.4** una de las ejecutivas dice mantener un cronograma de trabajo elaborado por ella y para consulta personal, mientras que la otra ejecutiva afirma que el control de sus proyectos lo realiza anotando en un cuaderno los pendientes del día, lo cual a todas luces es una manera muy poco segura de controlarlos.

Esta información se corrobora en la labor de revisión documental y se verifica que el cronograma que maneja una de las ejecutivas se trata de un diagrama de Gantt elaborado en el programa excel, que se debe actualizar de manera manual, lo que aumenta la posibilidad de error en el conteo de días. Por otro lado, en la labor de observación se corrobora que esta actualización

manual del cronograma le consume de 30 a 40 minutos para actualizarlo con todos sus detalles de contenido y forma.

De este aspecto, se extrae que uno de los puntos a exponer en la propuesta de este TFG debe ser la implementación de una herramienta de cronograma automatizada que apoye la gestión eficiente del tiempo.

Por su parte, el productor y la encargada de tráfico tienen matrices de control igualmente de elaboración propia y actualización manual, misma que provee información que solamente es útil para el productor en su día a día y que le sirve para definir sus pendientes e indicar al equipo el estado de sus propias tareas.

En el caso de la herramienta utilizada por la encargada de tráfico, genera datos para reportes a su jefatura, con información de los proyectos en curso y tareas que tienen actualmente asignadas las personas del equipo. La herramienta utilizada por tráfico se considera de utilidad en la cuantificación de tiempo que cada miembro del equipo invierte en el proyecto, sin embargo, no son datos que se encuentren al alcance del equipo o que brinden algún aporte de valor al éxito de los proyectos.

En la agencia, se acostumbra a realizar una reunión semanal entre cada ejecutiva y la persona encargada de tráfico, para conocer el estado general de cada proyecto en curso, sin embargo, de la labor de observación se obtiene que estas reuniones son ineficientes y la información que se obtiene de ellas es básica y no permite visualizar obstáculos que deban resolverse para la mejora en la entrega del producto final, ni se suelen conocer las fechas de entrega; es por esto que se determina que las herramientas utilizadas por esta figura de tráfico deben ser complementadas con un seguimiento detallado del estado real de cada proyecto, que le permita mantener a la jefatura de la agencia y a la ejecutiva, informadas sobre el curso y fechas estimadas de entrega.

Por otra parte, de las cinco personas entrevistadas, cuatro de ellas reaccionan positivamente ante la importancia de que existan herramientas estandarizadas y compartidas dentro del equipo para administrar los proyectos, solamente la encargada de tráfico indica que no sería útil porque el personal no lo mantendría actualizado, sin embargo, esto es una suposición de mal uso y no una desventaja de implementar herramientas, por lo que, para efectos de la decodificación de las respuestas, es posible afirmar que realmente la implementación de un sistema o herramientas de control y monitoreo de proyectos sería de gran ayuda y beneficio a RTN publicidad, para su control, orden, seguimiento y detección de desvíos.

Se extrae también de las entrevistas realizadas al equipo interno de RTN publicidad, que no existe un control real de los proyectos por parte del equipo completo, es decir, el control se da de manera personal, para el cumplimiento de tareas y responsabilidades, pero no como un involucramiento del equipo como tal.

Cuadro 4.5. Decodificación de respuestas sobre prácticas actuales de RTN

	Ejecutiva 1	Ejecutiva 2	Productor	Encargada de Tráfico	Jefatura comercial
Percepción sobre el control de los proyectos por parte del equipo.	No se nota un control, muchas veces el equipo e inclusive la jefa de la agencia desconoce sobre los proyectos.	No hay forma de visualizar cada proyecto en su totalidad por todo el equipo. El equipo está dividido en islas y cada persona ve tareas que cumplir y entregar, no ve un trabajo en equipo.	Sí hay control de parte de los involucrados.	No hay un control adecuado por parte del equipo, cada persona conoce lo que hace.	Actualmente se está en proceso de mapear mejor los proyectos.

En el **Cuadro 4.5** se verifica que solamente el productor indica que sí hay un control, el resto de las personas afirma que cada persona controla sus tareas, a la vez que es posible notar las coincidencias en cuanto a la percepción de que no existe trabajo en equipo.

Como complemento a lo anterior, en el **Cuadro 4.6** se muestra que regularmente hay un desconocimiento del equipo de trabajo sobre el detalle de los proyectos en ejecución o por ejecutar, si bien el productor afirma conocerlos, las ejecutivas y la encargada de tráfico pueden percibir lo contrario.

Cuadro 4.6. Decodificación de respuestas sobre prácticas actuales de RTN

	Ejecutiva 1	Ejecutiva 2	Productor	Encargada de Tráfico
Conocimiento del equipo sobre los proyectos en ejecución	No, muchas veces no se conoce, además hay falta de interés.	A veces, depende del proyecto.	el productor sí conoce los detalles; es muy importante que el equipo los conozca.	Normalmente no los conoce

Un área fundamental en la gestión de los proyectos en RTN publicidad es la relación y comunicación con los clientes, es por eso que para la jefatura comercial, encargada de la ejecutivas de cuenta, esta comunicación debe ser semanal como frecuencia mínima, sin embargo, las ejecutivas entrevistadas afirman que no tienen establecida la periodicidad con la que deben hacerlo.

Se detecta en esta investigación, que no se cuenta con una constante participación de los clientes o patrocinadores en la construcción de los entregables, sino que se tiene la práctica de recibir la solicitud, crear el producto con las características pactadas, enviar a aprobar los avances necesarios, si es requerido se gestionan cambios y se entrega en la fecha final. Esto genera que el cliente pueda detectar errores ya cuando se ha finalizado el proyecto, con lo cual sucede alguna de las siguientes opciones: se realizan los ajustes, implicando costos adicionales para la agencia, o, se niega el cambio por cumplir con lo entendido en el principio y con ello se gana un cliente insatisfecho.

Esto denota que no se ha establecido al cliente como prioritario y por eso su opinión o participación en la creación del producto no se suele priorizar.

En cuanto a la identificación de fortalezas y debilidades de la gestión de proyectos de RTN, se logra vislumbrar que el trabajo en equipo es un punto de mejora, así como la tramitología excesiva y generación de documentos que en algunas ocasiones provocan mayor lentitud en las ejecuciones. Además, la falta de comunicación es una falencia que también se repite en las respuestas obtenidas.

Cuadro 4.7. Decodificación de respuestas sobre prácticas actuales de RTN

	Ejecutiva 1	Ejecutiva 2	Productor	Encargada de Tráfico	Jefatura comercial
Problemática actual en la gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo del tiempo - comunicación - falta de involucramiento del equipo - Manejo de personal. 	Resistencia a trabajo en equipo Las órdenes de trabajo se tramitan lentamente y de manera muy burocrática. Falta de comunicación.	Burocracia en los procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento del personal de cuentas sobre temas técnicos y de manejo de cuentas. - Falta de entender que el cliente interno es importante. - No se explotan los talentos de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación - No se definen plazos de ejecución, genera incertidumbre y desconocimiento de fallas a tiempo.
Fortaleza actual en la gestión de proyectos	El servicio al cliente, la asesoría que se le brinda a los clientes en materia de Contratación Pública.	Conocimiento sobre el cliente, que permite atinar mejor las propuestas.	Comunicación.	Equipo de agencia muy capacitado.	<ul style="list-style-type: none"> - El conocimiento que se han creado sobre los clientes. - La buena relación de los ejecutivos y productor con clientes.

El **Cuadro 4.7** muestra las problemáticas y fortalezas expresadas por el equipo interno de RTN publicidad, con lo que es posible visualizar que las ejecutivas cuentan con un conocimiento de los clientes que le permite entenderles y esto puede significar una oportunidad para buscar la manera de entregar valor con los proyectos tal como ellos los requieren y esperan.

En el apéndice F de este documento es posible hallar el cuadro completo sobre el decodificación a partir de las entrevistas realizadas.

4.1.3 Valoración del equipo humano de RTN publicidad.

Se realiza una revisión de los manuales de descripción de puestos de tres de los principales actores que intervienen de manera clave en la gestión de los proyectos de la agencia de publicidad RTN: ejecutiva, productor y asistente de tráfico.

A partir de esta revisión, se obtiene que a las personas involucradas directamente en la gestión de los proyectos no se les solicita que tengan conocimiento, formación o experiencia en administración de proyectos, únicamente a la asistente de tráfico se le solicita como competencia deseable conocer alguna plataforma de gestión de proyectos, sin embargo, no indica cuál ni el nivel de conocimiento o manejo deseado, con lo cual es un requisito no medible ni comprobable, además

de que resulta inútil que solamente conozca alguna plataforma si no se solicita que conozca como administrar proyectos.

El **Cuadro 4.8** resume los atestados, requerimientos en experiencia y competencias que el SINART establece en los manuales de puesto para estos elementos clave de la agencia RTN.

Cuadro 4.8. *Resumen de perfiles de puestos de personas involucradas en proyectos de RTN publicidad.*

	Ejecutiva de cuentas senior	Productor	Asistente de tráfico
Atestados	Bachillerato Universitario en Administración, Publicidad, Comunicación Colectiva o carrera afín.	Bachillerato universitario en Ciencias de la Comunicación Colectiva, Periodismo, Relaciones Públicas, Publicidad, Producción - Conocimientos técnicos para la producción gráfica de materiales en diferentes formatos y procesos de impresión. - Conocimiento en planeamiento, producción y logística de eventos BTL.	Bachillerato Universitario en Publicidad o Mercadeo
Experiencia	3 años de experiencia en: - Elaboración de Brief. - Manejo de cuentas de altos presupuestos o cuentas gubernamentales. - Medios de Comunicación Masiva, Digital, BTL.	3 años de experiencia como productor. Deseable en agencias de publicidad o medios de comunicación	1 a menos de 3 años de experiencia en puestos profesionales
Competencias Institucionales requeridas	1.Enfoque en resultados 2.Orientación al servicio 3.Comunicación 4.Adaptabilidad al cambio	1.Enfoque en resultados 2.Orientación al servicio 3.Comunicación 4.Adaptabilidad al cambio	Habilidad para el uso de equipo/software o instrumentos y herramientas de trabajo.. Buena habilidad para negociar y obtener cooperación (entrevistas, discusiones en grupo, investigaciones de mercadeo, venta y compra, representando a la empresa).
Competencias específicas requeridas	No indica	1.Servicio 2.Colaboración 3.Adaptabilidad 4.Proactividad 5.Liderazgo	1. Conocimiento en alguna plataforma de gestión de proyectos. 2. Conocimientos básicos de las herramientas de diseño gráfico. 3. Conocimientos básicos de producción audiovisual.

Por otro lado, en los mismos documentos mencionados, se encuentra la descripción de las labores que cada uno de estos perfiles debe realizar, labores descritas de manera general y en algunos casos inconsistente con el verdadero día a día de estas personas.

En cuanto a la ejecutiva, se le asignan tareas diarias atinentes a elaboración de propuestas comerciales y elaboración de planes de mercado de negocio del SINART y no se incluyen las actividades propias de administración de proyectos que se llevan a cabo diariamente.

Además, se indica que la ejecutiva es la encargada de gestionar las adquisiciones, cuando realmente existe una unidad funcional dentro de la institución que se dedica a esta labor de proveeduría.

Adicionalmente, en la descripción de tareas periódicas se indican dos labores relacionadas directamente con gestión de proyectos, de las cuales una no es propia de la ejecutiva, sino de la jefatura de la agencia, que es la asignación del equipo interdisciplinario para el proyecto.

Por otro lado, al productor se le asignan tareas diarias que no le corresponden, tales como creación de guiones y realizar investigaciones de campo, sin embargo, sí se coloca como tareas diarias labores que corresponden al manejo de proyectos, como lo es coordinar y supervisar tiempos de producción, así como asegurar la calidad y recursos para las producciones y gestionar la creación de los productos.

En el caso de la asistente de tráfico, se halla que la descripción de labores diarias, periódicas y eventuales sí se apegan a su función como pieza de soporte en la tramitación de solicitudes, verificación de calidad de entregables y atención al estado de los proyectos. En el

Cuadro 4.9 se resume la descripción de estos puestos.

Cuadro 4.9. Resumen de descripción de labores de miembros de equipo de proyectos en RTN publicidad.

	Ejecutiva de cuentas senior	Productor	Asistente de tráfico
Descripción de tareas diarias	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de propuestas a clientes y Coordinar formalización de contratación. - Tramitar adquisiciones requeridas para el proyecto - Seguimiento a la elaboración de productos. - Elaborar estrategias, planes e informes del mercado de negocio del SINART. - Mantener un registro de gestión del presupuesto de los proyectos para identificar desviaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar desarrollo de productos de agencia. - Aplicar normativas de procesos según procedimientos vigentes. - Determinar costos de las producciones que se le asignen. - Realizar investigaciones de campo para el desarrollo de productos. - Redactar guiones o insumos para la realización de productos. - Asegurar que los productos y programas cumplan con la normativa y procedimientos legales vigentes y aplicables al proyecto. - Asegurar la calidad, herramientas, equipo, insumos, locaciones y personal necesario para que producciones se desarrollen en tiempo y forma, e identificar y corregir las desviaciones que pudieran surgir. - Coordinar, autorizar y supervisar los tiempos de producción, edición y postproducción. - Proponer oportunidades de mejora continua y de innovación para la implementación de las últimas tendencias en producciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir y verificar contenido completo y correcto de las órdenes de trabajo y solicitudes de cambio. - Asignar órdenes de trabajo a los equipos que corresponda. - Monitorear todo el proceso de ejecución de los proyectos, asegurando que se cumplan en tiempo y forma. - Revisar los entregables verificando que cumplan con los requerimientos solicitados - Realizar la entrega de los proyectos terminados al cliente interno o externo de la Institución. - Mantener actualizadas las herramientas de control de proyectos. - Asistir y atender en tiempo y forma las diferentes solicitudes. - Cualquier otra función que le asigne su superior inmediato relacionada con el puesto.
Descripción de tareas periódicas	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar al personal creativo de la agencia las actividades, conformando equipos interdisciplinarios según las características del proyecto. - Controlar el desarrollo del proyecto según las etapas de planeamiento, ejecución, cierre y evaluación, con el fin de cumplir con los tiempos y expectativas del cliente. - Elaborar informes por trabajos de análisis, investigación y estudios que sean asignados por la jefatura, así como elaborar otros informes solicitados por algunas dependencias de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistir y atender las diferentes solicitudes de requerimientos, internos y externos, y darles el debido y pronto proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar cotizaciones a proveedores cuando sea necesario. - Elaborar los informes de gestión, los registros de inconsistencias y cualquier otro informe o reporte solicitado por su jefatura inmediata. - Participar en reuniones internas o con clientes, dentro o fuera de las instalaciones del SINART, para asesorar o realizar los cambios requeridos para los proyectos. - Gestionar y archivar toda la documentación originada de la gestión propia del puesto y participar en el proceso de archivo y descarte, de acuerdo con lo que establece la normativa y procedimientos vigentes y aplicables al SINART. - Proponer oportunidades de mejora continua y de innovación para mejorar los procesos relacionados con su puesto y departamento.
Tareas eventuales	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar, en coordinación con el equipo de la dependencia, actividades o eventos de promoción de los servicios y/o productos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar materiales audiovisuales que enriquezcan la videoteca o discoteca para posteriores producciones. - Coordinar y solucionar problemas económicos y logísticos que surjan eventualmente en el transcurso de la producción. - Realizar tomas de video y fotográficas cuando le sea requerido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar apoyo y soporte para eventos o cualquier otro requerimiento de la Institución, dentro o fuera de las instalaciones del SINART, en el momento en que le sea requerido

En la presente valoración del equipo humano, es posible deducir que los perfiles de puestos fueron creados con una visión enfocada en el proceso técnico del área de comunicación y producción y pensado en cumplimiento de tareas y no en personas que en conjunto tienen la responsabilidad de gestionar proyectos y entregarlos a los clientes o patrocinadores de manera satisfactoria.

La elección del equipo con base en estos perfiles explica gran parte de las debilidades que como agencia presentan en la realización de proyectos; si bien el personal que hay actualmente trabaja de manera empírica, es importante que se cuenten con las competencias académicas, de experiencia y formación en temas de gestión de proyectos, principios, metodologías y herramientas, que permitan a la agencia avanzar e ir cerrando las brechas de empirismo que actualmente existen.

4.1.4 Diagnóstico de situación actual de RTN en cuando a la gestión de proyectos.

A partir de la labor investigativa llevada a cabo para el desarrollo del presente TFG, se obtiene que en la agencia RTN publicidad, si bien se cuenta con algunas implementaciones para ordenar su forma de trabajar, desconocen que trabajan proyectos, caracterizándose por un tipo de gestión operativa, sin una estructura definida acorde al trabajo que realizan, ni con prácticas estandarizadas que permitan gestionar de manera segura las actividades y finalizar los proyectos exitosamente.

A continuación, como diagnóstico de la manera en la que actualmente RTN maneja sus proyectos, se detalla la recopilación de los hallazgos sobre las áreas investigadas, mismas que mayormente constituyen oportunidades de mejora.

Comunicación con el cliente: no se tiene establecida una periodicidad para tener sesiones de estatus con los clientes o algún lineamiento para mantener a los clientes al tanto de cada detalle que ocurre en sus proyectos. A raíz de esto, las reuniones y comunicaciones se van dando al ritmo

que se requieran o el mismo cliente las solicite, lo cual puede crear informaciones tardías y omisión de detalles importantes de lo que ocurre en el proceso.

Planificación de proyectos: A partir de las entrevistas a miembros del equipo y la labor de observación, es posible afirmar que RTN no suele planificar el trabajo, sino que cuando un cliente aprueba el proyecto se inicia y va ejecutándose al día, sin tener certeza de fechas de entrega ni de la asignación de recursos necesarios, a veces no se prevén incluso pasos importantes a seguir en el desarrollo de los productos.

Herramientas de trabajo: No se tienen herramientas estandarizadas y mucho menos que provean información cruzada de las tareas de los diferentes miembros del equipo, cada persona, la ejecutiva, el productor, la encargada de tráfico, todos llevan sus propios cuadros personales con la información que manejan, pero no conocen el estado ni avance de los procesos de otros y que son directamente relacionadas con el proyecto completo.

Monitoreo y control: al no haber herramientas que crucen datos y brinden un panorama completo del proyecto, el monitoreo y control se realiza de manera empírica, cada ejecutiva a cargo de los diferentes proyectos de clientes verifica su propia herramienta, cuando la tiene, o consulta a las personas involucradas el estado de ellos, de manera informal y que puede resultar imprecisa.

Los lunes se realizan reuniones de estatus entre las ejecutivas y la asistente de tráfico, sin embargo, según observación, estas reuniones consisten más en una actualización del cuadro de la persona de tráfico, algo similar a una confirmación de órdenes de trabajo en curso, pero no aporta un panorama real de la situación y proyección de entrega de los productos. Es posible afirmar que el monitoreo y control se ejecuta en RTN publicidad de manera empírica, sin un orden o parámetro establecido.

Gestión del cronograma: En RTN no existe una herramienta estandarizada para el manejo del tiempo en los proyectos, cada ejecutiva anota las fechas de entregables y calcula los plazos de

manera manual. Es absolutamente necesario contar con una herramienta de cronograma automatizada y estandarizarla para todas las ejecutivas.

Comunicación interna acerca de los proyectos: pese a que mayormente la comunicación interna entre miembros del equipo se da por correo electrónico, se hace uso en gran parte de la aplicación móvil Whatsapp, para agilizar los mensajes.

En general, la comunicación interna del equipo sobre los avances, obstáculos u otros detalles de los proyectos en curso es informal, escueta y no se tiene una periodicidad establecida.

Trabajo en equipo: En cuanto al trabajo en equipo, se logra atisbar que no existe una cultura colaborativa, sino que cada persona trabaja cumpliendo sus tareas y en algunos casos de forma aislada, sin ver sus actividades como parte importante de algo más grande, esto causa que los miembros del equipo perciban poca sinergia y por ende no haya compromiso de colaborar.

Mejora continua: Al finalizar los proyectos se factura y se da por terminado, nunca se realizan sesiones de equipo ni con los clientes para evaluar las lecciones aprendidas y plantear áreas de mejora, esto hace que no exista un esfuerzo de mejora.

Delimitación de los proyectos: Desde el momento cuando se cotiza un proyecto, en esa cotización se establecen las características de cada entregable en términos técnicos, sin embargo, muchas veces en términos de alcance no se delimita de manera clara, con lo que se da que algunos clientes esperen más requerimientos o excedan el área de trabajo contratada. RTN no cuenta con prácticas de definición de alcance y calidad para sus propuestas.

Priorización de tareas: No se cuenta con herramientas de priorización de tareas, por lo que se realiza subjetivamente a criterio de cada persona colaboradora.

Perfiles profesionales y capacitación: Los perfiles profesionales del personal de la agencia que administra los proyectos no contienen requerimientos acerca de tal área, es decir, no

se requiere tener conocimientos ni experiencia en manejo de proyectos para optar por esos puestos laborales.

Adicionalmente RTN nunca ha brindado capacitaciones ni programas de preparación al personal para un mejor manejo y administración de los proyectos que los clientes ponen en sus manos.

Gestión de los cambios: Se utiliza el documento llamado Control de cambios que se envía a la encargada de tráfico para que asigne a la persona del equipo que corresponda la realización de cada cambio que se deba aplicar en los productos revisados

Gestión del riesgo: No se valora el riesgo en ninguno de los proyectos.

Integración: No se implementa alguna medida para que todo el equipo conozca las diferentes partes del proyecto como un todo y se involucren y unifiquen su trabajo con visión de proyecto.

Almacenamiento documental: Toda la documentación que se administra es digital y no existe en el equipo de la agencia y sobre todo en el área de cuentas, una estandarización para el almacenamiento de la información, documentos del proyecto ni materiales generados, sino que como cada persona administra los documentos a su propia manera, se incrementa el riesgo de pérdida de información y sobre todo que si alguna de las ejecutivas sale del equipo, deba utilizarse mucho tiempo para hallar los documentos y materiales, ya que no se conoce la manera en la que esa persona específica los almacena.

Liderazgo: En el área de cuentas, se denota un buen liderazgo, las ejecutivas entrevistadas mencionan a su jefatura como un apoyo; sin embargo, ellas como administradoras de los proyectos consideran que también deben ser personas con empoderamiento y que el resto del equipo las respete como líderes de la cuenta y dueñas de cada proyecto, lo cual no se da al no haber una definición de roles clara.

Con base en el diagnóstico realizado y según el tipo de proyectos que lleva a cabo la agencia, en la siguiente sección se determina el tipo de metodología con la que se recomienda trabajar los proyectos de RTN y con ello sea posible extraer buenas prácticas aplicables para atender los hallazgos obtenidos en el diagnóstico.

4.2 Análisis de marcos de buenas prácticas en gestión de proyectos aplicables a RTN Publicidad.

A la luz de la investigación realizada y al analizar los proyectos de RTN y sus ciclos de vida, se determina que estos poseen características predictivas en su operatividad, y ágiles en la construcción de entregables, por lo que, con el fin de conocer la vía más apropiada para trabajar los proyectos de RTN, se aplica el diagnóstico de idoneidad planteado por Boehm y Turner y expuesto por el Project Management Institute en su guía ágil.

En este diagnóstico, los atributos organizacionales y proyectos son evaluados bajo tres principales categorías: cultura, equipo y proyectos.

En cuanto a la cultura, se evalúa si existe el ambiente necesario para el acercamiento y confianza en el equipo; en cuando al equipo, evalúa si cuenta con el tamaño idóneo para trabajar mediante metodologías ágiles y si los miembros cuentan con experiencia. Y por último, en cuanto al proyecto evalúa la tasas de cambio, si las entregas incrementales son posibles y qué tan crítico es el proyecto.

Para realizar estas evaluaciones se responden 9 preguntas con una asignación numérica en la escala del 1 al 10, donde 1 es sí y 10 es no, posteriormente se ingresan esas calificaciones en un gráfico de radar y entre más cerca del centro se ubiquen los resultados más apropiado resulta el uso del agilismo, entre más al borde del gráfico esté, es más apropiado el uso de modelos predictivos

y si se ubican entre estos anteriores puede indicar que un modelo de trabajo híbrido es el idóneo para trabajar los proyectos. (Project Management Institute, 2017).

Luego de aplicar el diagnóstico en la agencia RTN, se tiene como resultado las evaluaciones resumidas en el **Cuadro 4.10**

Cuadro 4.10. *Evaluación de diagnóstico de modelo de idoneidad.*

Categoría	Eje	Pregunta de diagnóstico	Puntuación asignada
Cultura	Aceptación del enfoque	¿Hay un patrocinador senior que entiende y apoya el uso de un enfoque ágil para este proyecto?	5
	Confianza en el equipo	Considerando los patrocinadores y los representantes del negocio quienes trabajarán con el equipo, ¿Tienen estos interesados la confianza en que el equipo puede transformar su visión y necesidades en un producto o servicio exitoso, con apoyo y retroalimentación continuos en ambas direcciones?	1
	Poder del equipo en toma de decisiones	¿Se le dará autonomía al equipo para tomar sus propias decisiones locales sobre cómo realizar el trabajo?	2
Equipo	Tamaño del equipo	¿Cuál es el tamaño del equipo principal? Escala: : 1-9 = 1 / 10-20 = 2 / 21-30 = 3 / 31-45 = 4 / 46-60 = 5 / 61-80 = 6 / 81-110 = 7 / 111-150 = 8 / 151 – 200 = 9 / 201 en adelante = 10	1
	Nivel de experiencia	Consideración sobre los niveles de experiencia y habilidades de los roles del equipo, sabiendo que es normal que haya una mezcla de personas expertas e inexpertas en los roles para proyectos ágiles.	8
	Acceso a clientes	¿El equipo tendrá diariamente acceso al menos a un representante del negocio o cliente para realizar consultas y obtener realimentación?	1
proyecto	Probabilidad de cambios	Cuál porcentaje de requerimientos tiene probabilidad de ser cambiados o descubiertos mensualmente	4
	Criticidad del producto o servicio	Para ayudar a determinar los niveles probables de rigor de verificación y documentación adicional que puedan requerirse, se debe evaluar la criticidad del producto o servicio que se está construyendo. Utilizando una evaluación que considere pérdidas debidas al posible impacto de los defectos, determinar que podría ocasionar una falla.	5
	Entrega incremental	El producto o servicio puede ser construido y evaluado en porciones? También, podría el representante del negocio o el cliente estar disponible para proveer realimentación a tiempos en entregas incrementales?	2

Fuente: Elaboración propia.

Al ingresar dichos valores en un gráfico radar, se obtiene para cada una de los ejes evaluados la ubicación según si se adecúan a un trabajo mediante modelo ágil, predictivo o híbrido, como se muestra en el **Cuadro 4.10**

Figura 4.10. Gráfico radar resultado de aplicación de diagnóstico sobre modelo de idoneidad.



Fuente: Elaboración propia.

En la **Figura 4.10** es posible visualizar que en cuanto a los ejes evaluados de la categoría, la aceptación del enfoque se ubica en el área de modelo híbrido, mientras que la confianza en el equipo y el poder en toma de decisiones se ubican en modelo ágil.

Por su lado, dentro de la categoría de evaluación de equipo, se muestra que tamaño de equipo y acceso a clientes se ubica perfectamente a metodología ágil, mientras que el nivel de experiencia del equipo se desplaza totalmente hacia modelos predictivos, lo cual es razonable, dado que se trata de un equipo que siempre ha trabajado bajo estructuras y modelos predictivos.

Por último, en cuanto a la categoría de proyecto, se tiene que la probabilidad de cambios y la posibilidad de entrega incremental de los productos o servicios se alinean con modelo ágil, mientras que la criticidad del producto toma su lugar en el área de modelos híbridos.

Luego de la aplicación del diagnóstico de idoneidad, se determina, según sus resultados, que es posible trabajar estos proyectos bajo prácticas de modelos tanto ágiles como híbridos, siendo los ágiles los que cuentan con mayor idoneidad para RTN.

4.2.1 Determinación de buenas prácticas en gestión de proyectos aplicables a RTN

En la presente sección se pretende determinar prácticas de metodologías aplicables a la agencia RTN, por lo que para iniciar y en consecuencia del resultado del modelo de idoneidad aplicado en el apartado anterior, se realiza una verificación de la compatibilidad de sus proyectos con los principios ágiles, mismos que establecen las bases de cualquier marco de trabajo ágil del cual se tomen prácticas de referencia.

El **Cuadro 4.11** muestra la razón por la cual los principios del agilismo son aplicables en la gestión de proyectos de la agencia RTN y la manera en la que actualmente se atienden cada uno de esos aspectos en la agencia.

Cuadro 4.11. *Relación de los principios ágiles con la aplicación en proyectos de RTN.*

Principios del Manifiesto Ágil	Razón por la que es un principio aplicable en RTN	Cómo es actualmente en RTN
Satisfacción del cliente	El cliente es el actor principal, aquel a quien se sirve y la fuente de ingreso económico de la organización.	Se suele enfocar más en los procedimientos y restricciones, aunque signifique sacrificar la satisfacción del cliente.
Admitir cambios y tomarlos como una ventaja competitiva	Dado que son proyectos de índole creativo, gráfico y muchas veces de construcción subjetiva, los entregables generalmente requieren cambios en su forma.	Una vez contratado e iniciado el trabajo se admiten cambios muy leves, existe cierta resistencia.
Realizar entregas de avances del proyecto periódicamente.	El cliente es el que mejor sabe lo que espera, por lo que conocer como va quedando su proyecto es útil detectar desviaciones y evitar reprocesos.	Se muestran únicamente los avances de los que se requieren aprobaciones obligatorias o se avanza hasta el final y el cliente conoce el producto hasta que está listo.
Trabajo en conjunto entre cliente y equipo de proyectos	Cliente puede controlar mejor si se cumple con las expectativas y entregar información o ayuda adicional si se requiere en el camino.	No se toma en cuenta al cliente, sino hasta las entregas de avances estrictamente necesarios.
Entrega de confianza a los miembros del equipo, procurar que se mantengan motivados	Al ser equipos con personas expertas cada una en su campo de acción, es necesario que exista la confianza en el trabajo de los demás y se brinde mérito a lo que realizan las unidades técnicas y operativas en pro del proyecto.	No suele haber motivación, existe poca confianza entre las partes.
Conversaciones cara a cara como el método más eficaz para comunicación del equipo	Miembros del equipo trabajan distintas tareas entre ellos de manera simultánea, por eso la comunicación cara a cara es vital para evitar malos entendidos y futuros problemas de integración del proyecto.	Toda la comunicación se da por correo electrónico y en casos urgentes por Whatsapp, no suele haber comunicación cara a cara.
Entregables funcionales son el indicador de progreso	Muchos de los proyectos publicitarios requieren aprobaciones de avances, como conceptos creativos, artes, guiones, locuciones, logos a colocar, etc.	Dependiendo del proyecto, se envían avances a aprobación del cliente para habilitar continuar con la construcción del entregable, pero normalmente se envían entregables hasta el final para aprobación.
Constancia en el ritmo de trabajo entre todas las partes interesadas	Se requiere respuesta ágil de cada una de las unidades y que en ninguna de las fases se detenga la construcción del proyecto	No se da constancia, cada persona trabaja a su ritmo, sacando sus propias tareas a como van ingresando las solicitudes.
Atención a la excelencia técnica	Al ser una agencia publicitaria, parte del servicio es asesorar técnicamente a los clientes, por lo que la excelencia técnica es un valor esencial de la naturaleza del negocio	Sí se brinda excelencia técnica por parte de los profesionales que conforman el equipo.
Simplicidad en las tareas y procesos	Es necesario para dar un servicio expedito y competir en el mercado.	Hay exceso de procesos, documentos y lineamientos administrativos para realizar los proyectos.
Equipos de trabajo que se auto organizan	Al haber muchos proyectos en ejecución paralela por parte del mismo equipo, debe ser posible la auto organización, para ser más eficientes en las tareas según se habilitan.	No hay autogestión, cada miembro del equipo debe ejecutar las tareas indicadas por la asistente de tráfico en el tiempo definido.
Se reflexiona periódicamente sobre lecciones aprendidas y aspectos a mejorar	Práctica indispensable para que el equipo de proyectos de RTN pueda detectar e implementar mejoras continuas.	No existen sesiones de retrospectiva.

Nota: Elaborado a partir de El Manifiesto Ágil (2001) y la información recabada de las entrevistas y observación.

En el **Cuadro 4.11** se muestra que los 12 principios del agilismo son compatibles con los proyectos de RTN y necesarios para la optimización de su gestión, como por ejemplo el enfoque en la satisfacción del cliente, que es un elemento medular cuando se trata de una empresa en competencia, cuya principal fuente de ingresos económicos es la inversión de parte de los clientes

externos y consecuentemente el principio de trabajar en conjunto con el cliente, resulta indispensable para lograr esa satisfacción.

Por otro lado, si bien la agencia hasta el momento ha sido recatada en la admisión de cambios, es importante reconocer que a nivel de creación de entregables sí es posible irlos construyendo de manera paulatina y ajustando en conjunto con el cliente, de manera que los principios segundo, tercero y cuarto indicados en el **Cuadro 4.11** definitivamente traerían mucho valor a la gestión de proyectos de la agencia RTN y aportarían con ello un indicador de progreso importante como lo son las entregas de valor, séptimo principio del manifiesto ágil.

Igualmente, en cuanto al trabajo en equipo, según la investigación realizada RTN posee una carencia en esta área, por lo que aplicar el principio quinto, de entrega de confianza a los miembros del equipo y con ello mantenerlos motivados, genera un impacto positivo sobre la manera en la que cada miembro entregue su labor, lo cual encaminaría al equipo hacia una auto organización y contancia en sus ritmos de trabajo, de manera que los proyectos ocurran fluidamente y el equipo logre sinergia.

De la misma forma, el aplicar la comunicación cara a cara es un principio que puede fortalecer las relaciones interpersonales y el entendimiento de los detalles de los proyectos.

Por otra parte, al ser una empresa en competencia que se debe a sus clientes, RTN debe buscar la excelencia técnica, procurando que la calidad y la asesoría de los servicios que se prestan sean los mejores para sus clientes, por ello este noveno principio se considera de suma relevancia dentro de la agencia y con ello la simplicidad de las tareas y procesos, décimo principio, mismo que al reducir los trámites permitiría mayor enfoque en la excelencia técnica.

Por último, el principio de reflexionar periódicamente sobre lecciones aprendidas, en definitiva no solo es aplicable, sino que se considera indispensable para que el equipo de trabajo pueda conocer aquellas áreas en las que debe mejorar, tanto desde el trabajo interno, como en la

entrega propiamente del valor esperado por el cliente; en procesos, en calidad, en manejo de recursos y todos aquellos aspectos de los que sea posible aprender y mejorar, de manera tal que la suma de estas retrospectivas conduzcan a un mayor grado de madurez como profesionales, como equipo y como agencia de publicidad.

Habiendo analizado los principios planteados por el manifiesto ágil, ahora se comparan algunas prácticas propiamente del marcos de trabajo bajo filosofías ágiles y su posible aplicación a la gestión de RTN publicidad, para lo cual, luego de analizar diversos marcos y metodologías, se determina tomar como referencia para este TGF el análisis de las prácticas de Scrum y Kanban.

Cuadro 4.12. *Relación de los principios Scrum con la aplicación de sus buenas prácticas en proyectos de RTN*

Principios Scrum	Buena práctica aplicable	Razón por la que es una práctica aplicable en RTN
Control de Proceso Empírico	Reuniones diarias cortas (SUM Stand Up Meetings)	Se deben tomar decisiones en medio de la ejecución y deben ser basadas en la situación del momento y con su entonces entorno.
Auto organización	Reuniones de Sprint planning en las que se hace el compromiso de tareas y se generan las historias de usuario.	Al haber muchos proyectos en ejecución paralela por parte del mismo equipo, debe ser posible la auto organización, para ser más eficientes en las tareas según se habilitan.
Colaboración	En las reuniones diarias cortas indicar los impedimentos que se tienen o imposibilidad de realizar tareas, de manera que otros miembros del equipo puedan ofrecer su ayuda.	Gran parte de los miembros del equipo son profesionales en comunicación y tienen conocimiento en el trabajo de agencia de publicidad, por lo que sí es posible que exista cobertura de unos a otros en colaboración.
Priorización basada en valor	Definir el objetivo del sprint y los criterios de aceptación tan claros que permitan priorizar los aspectos que más valor generen al entregable.	Se manejan múltiples tareas de múltiples proyectos, por lo que priorizar adecuadamente es indispensable.
Tiempo asignado o bloque de tiempo (Time Boxing)	Definición de períodos de tiempo para trabajo y revisiones de entregables de manera periódica.	La entrega de los proyectos debe ser en plazos específicos establecidos, por lo que trazar el tiempo de trabajo y monitorearlo en reuniones es una medida aplicable a RTN.
Desarrollo iterativo	Gestión por grupo de procesos	Para ir creando los entregables se deben ir siguiendo etapas y realizar cambios de ser necesario.

En el **Cuadro 4.12** se muestra por cada principio de scrum la razón por la que es o no aplicable en la agencia y su buena práctica relacionada; de esta comparación se logra determinar que del marco de trabajo de Scrum es posible extraer prácticas y adaptarlas al trabajo de RTN para su mejora.

Así mismo, se realiza también una comparación con respecto a las directrices Kanban, y como se muestra en el **Cuadro 4.13** también aporta prácticas de valor que pueden ser consideradas en la gestión de proyectos en RTN publicidad.

Cuadro 4.13. *Relación de prácticas generales Kanban con la aplicación de sus buenas prácticas en los proyectos de RTN publicidad.*

Prácticas generales Kanban	Buena práctica aplicable	Razón por la que es una práctica aplicable en RTN
Visualizar la información	Colocar la información del estado real del proyecto de manera visual y al alcance de todos los miembros del equipo.	Si el equipo conoce el trabajo de cada miembro y puede visualizar el estado de los proyectos tiene mayor empatía y colaboración.
Limitar trabajo en curso	Definir tareas específicas a realizar en el periodo de trabajo.	Es necesario centrarse en las tareas específicas para evitar contratiempos o errores en la calidad.
Medición y optimización del flujo	Establecer valores mesibles para las tareas a realizar.	El flujo de trabajo es totalmente abierto a optimización en pro de las mejoras
Establecer reglas explícitas	Definir claramente los criterios de aceptación de los entregables Definir claramente los roles de cada miembro del equipo y sus funciones. Establecer límites de tiempo para las reuniones.	EL equipo debe manejar un mismo estándar de gestión
Implementación de ciclos de retrospectiva	Realizar sesiones de retrospectiva con el equipo y con el cliente.	De todo proyecto es posible e importante obtener oportunidades de mejora.
Mejorar colaborativamente, evolucionar experimentalmente	Establecer métodos científicos para medir resultados de los procesos	Si se demuestra que el proceso es mejorable es posible modificarlo para evolucionar.

Ahora bien, pese a que es posible aplicar principios y prácticas tanto de Scrum como de Kanban, luego de analizarlos, se determina que es el marco de trabajo Scrum el que podría aportar aspectos relevantes que enriquecerían a la gestión de proyectos de RTN, empezando por la determinación de roles en el equipo que permitiría mayor orden y diligencia, un Scrum master, por ejemplo, que salvaguarda el procedimiento y procura que el equipo mantenga las directrices para que el marco de trabajo dé resultados positivos.

Por otro lado, el incluir al cliente de manera activa en el proceso de creación de los entregables conduce a un puerto más seguro la entrega de valor; de la misma manera la priorización de tareas y establecimiento de períodos específicos para revisiones de avances y entregas funcionales aportan gran utilidad al monitoreo y control.

En el capítulo cinco se detalla el marco de trabajo propuesto para RTN como resultado de este TFG, con base en el marco determinado recientemente en este apartado.

4.2.2 Inventario de buenas prácticas recomendadas para la gestión de proyectos en RTN publicidad.

Una vez conocidas las prácticas actuales de RTN, así como el tipo de proyectos que realiza, y habiendo estudiado algunos marcos de referencia y metodologías para la gestión de proyectos ágiles, fue posible determinar como marco idóneo para trabajar en RTN el marco de trabajo Scrum y con base en él se realiza un análisis de las prácticas a implementar según hallazgos del diagnóstico de la situación actual de la agencia.

El

Cuadro 4.14 muestra algunas prácticas asociadas a necesidades presentadas por RTN según su diagnóstico.

Cuadro 4.14 *Inventario de buenas prácticas Scrum según hallazgos de necesidades actuales de RTN publicidad en cuanto a gestión de proyectos.*

Hallazgo en RTN		Necesidad	Buenas prácticas
Comunicación con el cliente	No hay una comunicación constante y oportuna con el cliente	Incluir al cliente en la creación de los entregables	Creación de brief inicial
		Realizar reuniones periódicas con el cliente para mostrar avances y entregas funcionales para aprobaciones.	sesión de retrospectiva de sprint
Planificación de proyectos	No se planifican los proyectos, se ejecutan sobre la marcha.	Realizar reunión inicial con el equipo para conocer las tareas a realizar y estimar el valor de	Planificación del lanzamiento del sprint
		Implementar un marco de trabajo por fases	Trabajar en fases de Inicio, planificación y estimación, ejecución, retrospectiva y cierre.
Herramientas de trabajo	No hay herramientas estandarizadas para la gestión y control de los proyectos	Establecer herramienta estandarizada para seguimiento de tareas mediante mecanismo visual de avance.	Uso de tablero Scrum
Monitoreo y control	No se tiene un mecanismo de control, cada persona lleva el dato de sus tareas de manera individual.	Realizar reuniones diarias con el equipo para conocer avances y obstáculos y ofrecer soluciones a tiempo.	Reuniones diarias de 15 minutos
Gestión del cronograma	No existe un mecanismo estandarizado para planificar y gestionar el cronograma	Establecer herramienta estandarizada para gestionar el cronograma del proyecto.	Planteamiento de cronograma según planificación de Sprints
Comunicación interna acerca de los proyectos	No se suele informar detalles constantemente, sino hasta el día de reunión de status.	Realizar reunión inicial con equipo para que todos conozcan los detalles y expectativas del proyecto.	Reunión de visión del proyecto
		Realizar reuniones diarias con el equipo para conocer avances y obstáculos y ofrecer soluciones a tiempo.	Reuniones diarias de 15 minutos
Trabajo en equipo	Se suele ver las labores como tareas individuales, sin conocer que son parte de algo mayor, de un proyecto más allá de sus solas tareas.	Definir claramente el rol de cada miembro del equipo dentro del proyecto.	Definición de Product Owner, Scrum Master y equipo de proyecto.
		Contar con una herramienta visible en la que se pueda conocer las tareas en las que se están teniendo dificultades y con ello hacer al equipo participe de la solución y promover la cooperación.	Uso de tablero Scrum
Mejora continua	No se analizan las oportunidades de mejora porque no se hacen sesiones de retrospectiva.	Realizar sesiones de revisión y retrospectiva	Reunión de retrospectiva del sprint y reunión de retrospectiva del proyecto.
		Realizar entregas funcionales siempre que el tipo de proyecto lo permita	Entregar avances al cliente al cabo de cada Sprint
Delimitación de los proyectos	No se establecen con claridad los alcances de los proyectos en cuanto a calidad esperada	Implementar documento inicial que detalle la visión del proyecto y sus características.	Declaración de la visión del proyecto
Priorización de tareas	No se cuenta con matrices o herramientas de priorización de tareas.	Establecer mecanismo para determinar priorización de las tareas para la construcción de entregables	Uso de método MoSCoW para priorización de historias
Perfiles profesionales y capacitación	El personal no tiene atestados ni capacitación atinentes a la gestión de proyectos.	Definición de perfiles profesionales acordes con la realización de proyectos	Revisión y ajuste de perfiles periódicamente según necesidades
		Brindar capacitación en gestión de proyectos para el equipo de trabajo actual	Mantener constante capacitación en gestión de
Gestión del cambio	Se utiliza el documento de Control de cambios para cada ajuste que requieran los entregables.	Reuniones periódicas con cliente y equipo para conocer la necesidad de ajustes.	Reunión de retrospectiva del sprint
		Mantener el documento y procedimiento actual de solicitud de cambios	Uso de Control de cambios cada final de Sprint al detectar cambios en el entregable que se deban aplicar en el siguiente sprint.
Gestión del riesgo	No se realizan valoraciones de riesgo en los proyectos	Reuniones periódicas en las que se informe al equipo sobre riesgos vislumbrados y se puedan buscar soluciones.	Reunión de retrospectiva del sprint
Integración	No hay medidas para que todo el equipo conozca en qué consiste el proyecto en su totalidad	Realizar reunión inicial con equipo para que todos conozcan los detalles y expectativas del proyecto	Reunión de visión del proyecto
Almacenamiento documental	No hay estandarización para el almacenamiento de documentos, cada persona lo realiza de manera empírica e	Establecer el uso de repositorios documentales compartidos para cada proyecto.	Mantener los documentos de cada proyecto compartidos en la carpeta del mismo, en línea.
Liderazgo	No existe un empoderamiento de las ejecutivas como líderes de los proyectos.	Definir claramente el rol de cada miembro del equipo dentro del proyecto.	Definición de Product Owner

Como es posible visualizar en el **Cuadro 4.14**, se proponen prácticas para cada una de las necesidades halladas en RTN, por lo que, con base en ellas en el capítulo 5 se describe la propuesta de marco de trabajo para la gestión de proyectos de RTN publicidad.

Capítulo 5 Propuesta de Solución

En el capítulo cinco, se presenta el desarrollo de la propuesta que ofrece solución al problema planteado en el capítulo uno, mismo que expone que existe un problema de insatisfacción de los clientes de la agencia, en cuanto a los proyectos que en ella se les realizan, ya que actualmente se gestionan bajo un modelo empírico y aumenta la posibilidad de fallas.

La presente propuesta incluye primeramente el establecimiento de políticas y roles que deben seguirse en la agencia para implementar de manera exitosa el marco de trabajo propuesto.

Posteriormente, se detalla el marco de trabajo sugerido para la mejora en la realización de proyectos en la agencia RTN publicidad, tal como se plantea en el objetivo tres del presente TFG y por último, se incluye en esta propuesta el plan de implementación del marco de trabajo en la agencia.

5.1 Políticas y roles

Con el fin de reforzar el funcionamiento del marco de trabajo, en esta sección se plantea una serie de políticas y roles que deben ser atendidos por todo el personal de la agencia RTN, como recomendación de orden para que la propuesta integral genere resultados positivos en la gestión de proyectos de RTN.

5.1.1 Políticas.

En el presente apartado se establecen algunas disposiciones generales que deben ser acatadas para el buen funcionamiento de la propuesta de marco de trabajo y se enumeran de la siguiente manera:

- 1- A partir de la puesta en marcha del marco de trabajo propuesto, todas las personas del equipo de proyectos de la agencia RTN publicidad, deben apegarse al procedimiento establecido, en sus roles, funciones y responsabilidades como piezas clave en el desarrollo de proyectos para los clientes de la agencia RTN publicidad.

- 2- Toda persona involucrada en proyectos de la agencia RTN debe haber recibido la inducción sobre el uso de este marco de trabajo.
- 3- Todas las personas involucradas en proyectos de la agencia RTN, deben mantener actualizadas las herramientas que se designen para el monitoreo y control de los mismos.
- 4- Todas las personas involucradas en proyectos de la agencia RTN, deben comunicar al resto del equipo la detección de cualquier anomalía o desvío que pueda afectar uno o varios proyectos.
- 5- Todas las personas involucradas en proyectos de la agencia RTN, deben ser transparentes en sus labores, comunicar atrasos o adelantos, de manera que el análisis de riesgos y la actualización de avances sean siempre lo más precisos posible.
- 6- El equipo de proyectos debe enfocarse en la calidad de los entregables y la satisfacción de los clientes por encima de los procesos, es decir, se debe procurar seguir los procedimientos del presente marco de trabajo, sin embargo, esto no será prioridad ante alguna circunstancia en la que se arriesgue alguno de los entregables en tiempo o forma.
- 7- Solamente ante motivos de fuerza mayor se cancelarían las reuniones diarias (Daily Scrum) por lo que deben ser prioridades y debe estar presente todo el equipo asignado al proyecto en revisión.
- 8- Anualmente debe realizarse al menos dos capacitaciones de actualización en temas sobre gestión de proyectos y trabajo en equipo.
- 9- Anualmente debe realizarse al menos dos actividades de construcción de equipo con todo el personal de la agencia.

5.1.2 Roles de trabajo

Para la puesta en marcha del marco de trabajo propuesto, se deben implementar los roles atinentes al marco de trabajo Scrum, por lo que en el **Cuadro 5.1** se detallan estos nuevos roles, así como el puesto funcional actual de las personas sugeridas para ocuparlo, además del motivo por el cual se determina de esta manera.

Cuadro 5.1 Roles de equipo Scrum sugerido para RTN Publicidad.

Rol Scrum	Personal sugerido	Motivo
Scrum Master	Asistente de tráfico	Es la persona que se encarga de ver que se cumplan los procesos internos actualmente, una figura de fiscalización y de conexión del equipo.
Product Owner	Ejecutiva/ ejecutivo	Es la persona dueña del proyecto, por esta persona ingresa y por esta persona debe salir la entrega final. Es el contacto directo con el cliente y quien conoce a fondo los requerimientos y debe velar por el cumplimiento.
Equipo de proyecto	Productores Diseñadores Creativos Productores audiovisuales	Son las personas que se encargan de las diferentes áreas técnicas para la creación de los entregables

En el caso del rol de Scrum Master se propone que sea ocupado por la asistente de tráfico, ya que actualmente es quien se encarga de velar por el cumplimiento de los procesos internos, tramita órdenes de trabajo y verifica el cumplimiento de requisitos de cada proceso.

Por otro lado, la ejecutiva o ejecutivo, al ser la persona contacto directo con el cliente y la responsable del proyecto, se propone que sea quien desempeñe el rol de Product Owner.

Por último, se tiene el equipo de proyecto, quien desarrolla los entregables, será conformado por aquellas figuras técnicas que uniendo su trabajo dan vida a la construcción de los entregables del proyecto.

En el **Cuadro 5.2** se resumen las funciones de cada rol funcional clave, ligado al marco de trabajo Scrum, así como las competencias deseables para cada uno.

Cuadro 5.2. Resumen de roles y competencias propuestos.

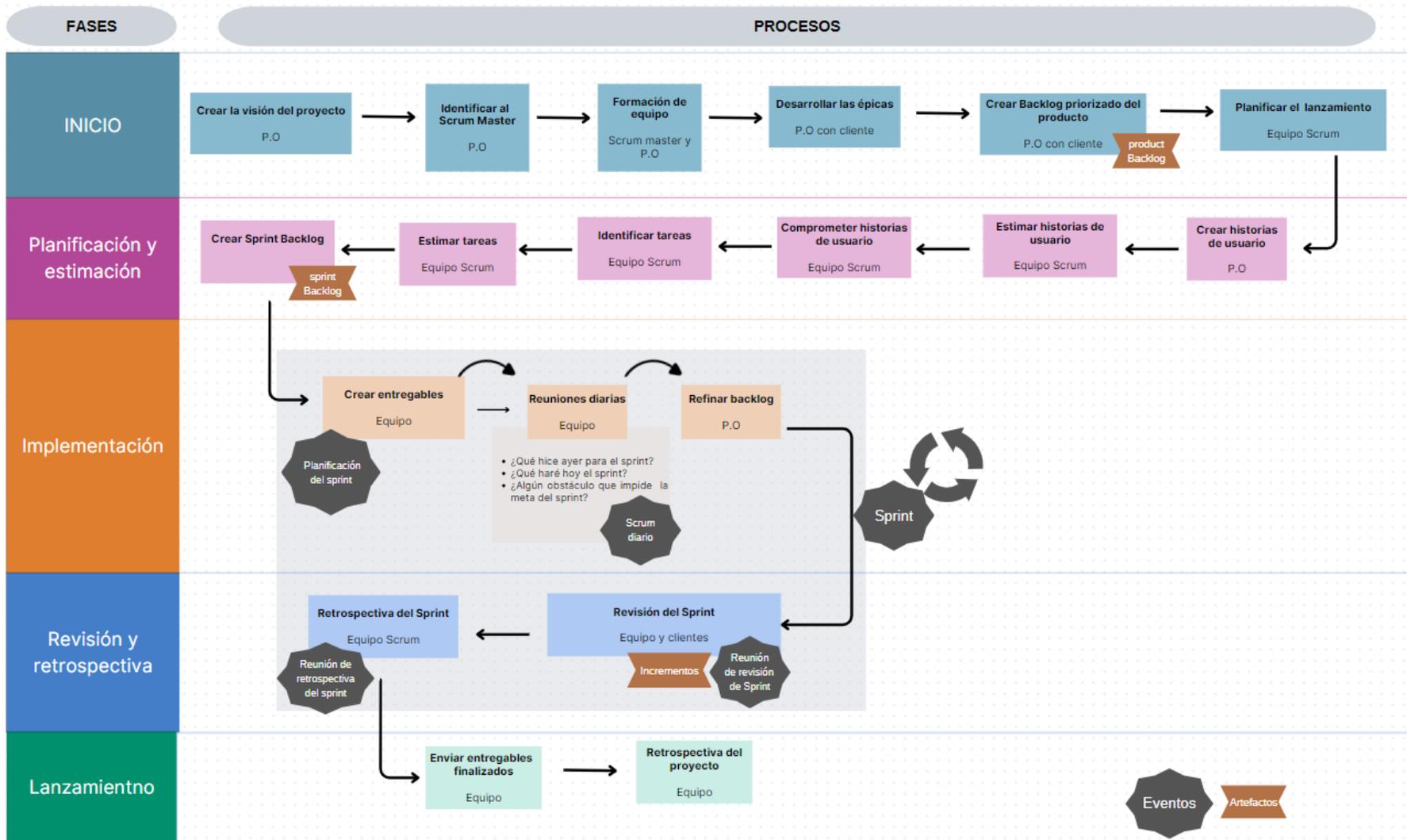
	Ejecutiva de cuentas	Productor	Gestor de tráfico	Jefatura de agencia	Jefatura comercial
	Product Owner	Miembro de equipo técnico	Scrum master		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la relación con el cliente. - Facilitar al equipo la información necesaria para la construcción de entregables. - Supervisar y liderar los proyectos. - Dirigir las reuniones diarias. - velar por la generación de entradas y salidas necesarias en cada fase. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de creación de entregables. - Liderar la relación entre proveedores y agencia. - Negociar condiciones con los proveedores. - Elaboración de cotizaciones. - Supervisar los proyectos que requieran supervisión en sitio. - Revisar los insumos recibidos de proveedores para validar su calidad a nivel técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiscalizar la correcta implementación del marco de trabajo. - Programar, supervisar y organizar las reuniones de equipo. - Procurar un ambiente de trabajo agradable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones de alto nivel. - Atención y solución a situaciones que puedan afectar la realización de los proyectos. - Liderar el equipo a nivel funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones de alto nivel. - Atención y solución a situaciones que puedan afectar la realización de los proyectos. - Liderar el equipo de cuentas. - Trazar la estrategia de manejo de clientes.
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Trabajo en equipo - Orden - Diligencia - Conocimiento en gestión de proyectos. - Capacidad de negociación. - Servicio al cliente. - Manejo de Scrum 	<ul style="list-style-type: none"> - Orden - Diligencia - Capacidad de negociación. - Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser servicial - Excelentes relaciones interpersonales. - Disponibilidad para organizar y supervisar las reuniones de equipo. - Compromiso - Habilidad de resolución de conflictos. - Formación en gestión de proyectos. - Manejo de Scrum 	<ul style="list-style-type: none"> - Excelentes relaciones interpersonales. - Conocimiento y experiencia en manejo de proyectos. - Liderazgo. - Resolución de conflictos - Capacidad de resolver problemas técnicos y funcionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Excelentes relaciones interpersonales. - Conocimiento y experiencia en manejo de proyectos. - Liderazgo. - Resolución de conflictos - Capacidad de resolver problemas funcionales.

5.2 Marco de trabajo

Para atender a las necesidades de RTN publicidad en cuanto a gestión de proyectos, se propone la implementación del marco de trabajo Scrum, a fin de responder de manera oportuna los ajustes en los entregables, enfocando los proyectos en la entrega de valor, mediante equipos autogestionados y ágiles que proporcionen a la agencia RTN una mejora continua y con ello satisfacción a los clientes.

Este marco plantea un modelo de trabajo por las fases de inicio, planificación y estimación, implementación, revisión y retrospectiva y lanzamiento, conformadas a su vez por 19 procesos que completan el ciclo de vida del proyecto. En la **Figura 5.1. Flujo de proceso propuesto.** **Figura 5.1** se muestran tales fases con sus 19 procesos, desde que nace la solicitud del cliente hasta que se entrega el proyecto finalizado y se realiza la retrospectiva sobre el trabajo completado.

Figura 5.1. Flujo de proceso propuesto.



En el flujo de trabajo propuesto y representado en la **Figura 5.1** se detallan las cinco fases y sus procesos que la conforman, así como los eventos y artefactos scrum que hacen posible la generación de valor en el proyecto.

En seguida se detallan dichos procesos, incluyendo los elementos de entradas y salidas correspondientes a cada uno, así como las herramientas y artefactos que su aplicación requiere.

5.2.1 Fase de inicio

Esta fase consta de 6 procesos que buscan plantear las bases del proyecto, como primer proceso se encuentra la **creación de la visión del proyecto**, para la cual se debe contar con el brief del proyecto que es un documento que el producto owner trabaja en conjunto con el cliente y que recoge el detalle del requerimiento, indica los objetivos, presupuesto, fecha de entrega deseada y otros elementos como se muestra en la

Figura 5.2

Figura 5.2 *Brief de Proyecto*

SINART
COSTA RICA MEDIOS

BRIEF DE PROYECTO

FECHA DE ELABORACIÓN:
CLIENTE:
EJECUTIVO (A):

NOMBRE DEL PROYECTO:

OBJETIVOS

--	--

REQUERIMIENTOS

GRUPO META DEL PROYECTO DE COMUNICACIÓN

BENEFICIOS ESPERADOS DEL PROYECTO

MEDIOS DE COMUNICACIÓN A CONSIDERAR (cuando aplique)

ALCANCE

LO QUE NO PUEDE FALTAR

LO QUE NO PUEDE TENER

PRESUPUESTO DISPONIBLE

FECHA DE ENTREGA REQUERIDA

Para completar el brief, la persona product owner junto con el cliente, entiende la necesidad y la plasma en el documento, de la siguiente manera:

Objetivos: se debe identificar y plasmar aquel valor que debe alcanzarse con el proyecto.

Requerimientos: al conocer el proyecto a realizarse, se coloca en este espacio aquellos requerimientos con que debe contar el proyecto, los entregables generales.

Grupo meta: Se refiere al público al que se dirige el proyecto, se debe identificar y describir en este espacio.

Beneficios esperados del proyecto: se deben colocar las expectativas que el cliente tiene con respecto a lo que espera como producto final.

Medios de comunicación a considerar: En el caso de que se trate de un proyecto de comunicación que implica colocación de publicidad en medios, se debe colocar los tipos de medios que se espera lleve la campaña (digital, redes sociales, medios exteriores, entre otros)

Alcance: en esta sección del documento se debe detallar cuanto sea posible lo que debe contener el proyecto, así como lo que se excluye de él.

Presupuesto disponible: se coloca el monto en colones disponible para la realización del proyecto y cualquier desglose necesario de aclarar con respecto al recurso presupuestario.

Fecha de entrega requerida: se debe colocar la fecha idónea para el cliente para contar con el proyecto finalizado, a fin de que en equipo se pueda valorar la posibilidad de alcanzar esa fecha.

Con este brief completo, se realiza una reunión de visión del proyecto, que consta de una reunión con el cliente en la que el ejecutivo, quien funge como Product Owner, repasa con el cliente el brief de proyecto para afinar detalles y asegurarse de iniciar un trabajo bajo el entendimiento correcto, con base en esto, en dicha reunión se redacta la declaración de la visión del proyecto y surgen entonces dos salidas: el Product Owner identificado, que es el ejecutivo asignado al proyecto y la declaración de la visión del proyecto.

La declaración de visión del proyecto debe ser un enunciado de un párrafo y explicar lo que se desea alcanzar con el proyecto, basado en el problema a resolver, respondiendo a las preguntas: ¿Qué se desea desarrollar? y ¿para quién?.

El enunciado de **declaración de la visión del proyecto**, se escribe como guía medular del proyecto y todo el equipo deberá conocerlo y verlo como su norte.

Con esta declaración se crea el documento de inicio del proyecto, que debe ser alimentado con los objetivos planteados en el brief inicial, la declaración de la visión y aquellos datos que en los siguientes procesos se sumen, como se muestra en la **Figura 5.3**

Figura 5.3 Plantilla de documento de inicio del proyecto



DOCUMENTO DE INICIO

FECHA DE ELABORACIÓN:
 CLIENTE:
 EJECUTIVO (A):

NOMBRE DEL PROYECTO:

Contacto del cliente

Nombre	Puesto	Correo	Teléfono

DECLARACIÓN DE VISIÓN DEL PROYECTO

¿Qué se desea lograr? ¿para quién?

OBJETIVOS DEL PROYECTO

--	--

EQUIPO ASIGNADO

Rol	Nombre	Correo	Teléfono
Product Owner			
Scrum Master			
Miembro de equipo (productor)			
Miembro de equipo (Diseño)			

INTERESADOS

Empresa o rol	Nombre	Correo	Teléfono

Posteriormente,

siempre dentro de la fase de inicio, se lleva a cabo el proceso de **identificación del Scrum Master y los interesados**; para la identificación del Scrum master y se propone la creación de un registro de recurso humano propio de la agencia, en el cual, la jefatura de agencia debe llevar actualizados los datos de las personas profesionales del equipo, de manera tal que una vez definido el Product Owner y teniendo la redactada la declaración de visión del proyecto, se analice este registro y junto con los siguientes criterios de selección sea posible identificar a la persona que cumplirá el rol de Scrum master:

- Tener habilidad para resolver problemas.
- Disponibilidad de tiempo laboral para coordinar y estar presente en las reuniones diarias.

- Manejo del marco de trabajo Scrum
- Habilidades de resolución de conflictos.

Figura 5.4 Plantilla de registro de recurso humano de la agencia RTN Publicidad.

Registro de recurso humano - Agencia RTN publicidad							
Fecha de última actualización:							
Nombre de colaborador (a)	Atestados académicos	Especializaciones	área funcional	Tiempo de experiencia en su área funcional	Habilidades destacadas	Cuenta con certificaciones Scrum Si/No	Detalle de Certificaciones

La persona seleccionada será la encargada de velar por la correcta aplicación del marco de trabajo durante todo el ciclo de vida del proyecto y para efecto de la presente propuesta se dispone inicialmente para este rol a la persona que actualmente cumple el cargo de asistente de tráfico, quien deberá para esto tomar las capacitaciones y acreditarse como Scrum Master.

Por otro lado, en este proceso también se definen los interesados del proyecto, según sus características y objetivos; tanto la asignación de Scrum master como la identificación de interesados se anotan en el documento de inicio del proyecto mostrado en la **Figura 5.3**.

Como tercer proceso, dentro de la fase de inicio, se realiza la **formación del equipo** del proyecto, en la cual, contando ya con el Product owner, el Scrum master y la declaración de la visión del proyecto, se aplican nuevamente criterios de selección sobre las personas anotadas en el registro de recurso humano de la **Figura 5.4** para definir las personas del equipo que trabajarán en el proyecto, los cuales son:

- Disponibilidad para iniciar un nuevo proyecto

- Experiencia en el área técnica que requiera el proyecto.

Una vez definido el equipo de trabajo, se anota igualmente en el documento de inicio del proyecto.

Al finalizar este proceso, con el equipo conformado y la claridad sobre lo que se busca lograr, se procede a realizar una reunión del equipo con el cliente, en la que se **desarrollan las épicas**, que son requerimientos de alto nivel, que se pueden dividir en varias historias y estas a su vez en tareas, pero para efecto de este proceso únicamente se definen las **épicas**, es decir, aquellos entregables en los que es posible dividir la creación del producto final.

Una vez definidas las épicas, se procede a priorizarlas, para **crear el backlog priorizado**, que es uno de los artefactos de Scrum y se propone que RTN lo lleve a cabo a través de la herramienta de priorización mediante el método MoSCow, que consiste en dividir esas épicas en aquellas que el proyecto debe tener (must have), las que Debería incluir (should have), podría incluir (Could have) y no hace falta tener (Won't have). Mediante esta división de épicas, es posible conocer cuáles deben llevarse a cabo primero y en las que debe poner más esfuerzo el equipo, ya que sin esas características se tiene un producto no funcional para el cliente.

Para tal fin se crea una plantilla de priorización de épicas, en la que primeramente se desglosan todas aquellas grandes características del proyecto, y posteriormente se van agrupando en la categoría que corresponda según juicio experto del equipo y del cliente, con lo que se obtiene como resultado el backlog priorizado y con ello se procede a realizar la lista de criterios de aceptación de cada una de las épicas, que consiste en detallar aquellas características con las que debe cumplir cada parte del producto para ser aceptado por el product owner y por el cliente.

En la **Figura 5.5** se muestra la matriz de priorización, donde se anotan las épicas definidas en conjunto con el cliente, así como la priorización y los criterios de aceptación.

Figura 5.5 *Matriz de priorización de épicas*

Priorización de épicas				
NOMBRE DEL PROYECTO				
CLIENTE				
Lista de épicas definidas:				
DEBE TENER	1.	2.	3.	4.
DEBERÍA TENER	5.	6.	7.	8.
PODRÍA TENER	9.	10.	11.	12.
NO HACE FALTA	13.	14.	14.	15.
BACKLOG PRIORIZADO	Criterios de aceptación			
	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			
	6.			
	7.			
	8.			
	9.			

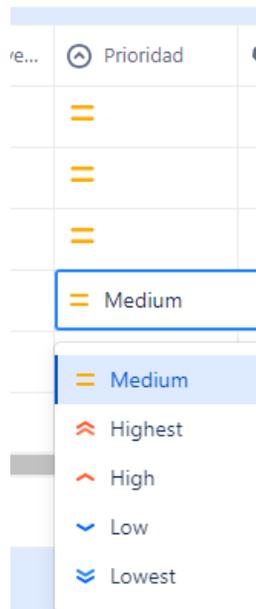
Para la automatización de las gestiones, se propone utilizar la plataforma Jira, que es un software de gestión de proyectos desarrollado por la empresa Atlassian y que además de brindar automatización del proceso, cuenta con la posibilidad de uso gratuito para un máximo de diez personas, lo cual es suficiente para la necesidad del equipo de RTN publicidad.

Habiendo determinado la priorización con la plantilla de la **Figura 5.5**, se brinda el grado de importancia a cada épica para señalarlo en Jira, de la siguiente manera:

Las épicas ubicadas en “Debe tener” se les da la categoría de importancia Muy alta; las de “debería tener” se les da nivel de importancia alta; las de podría tener se les asigna un nivel de

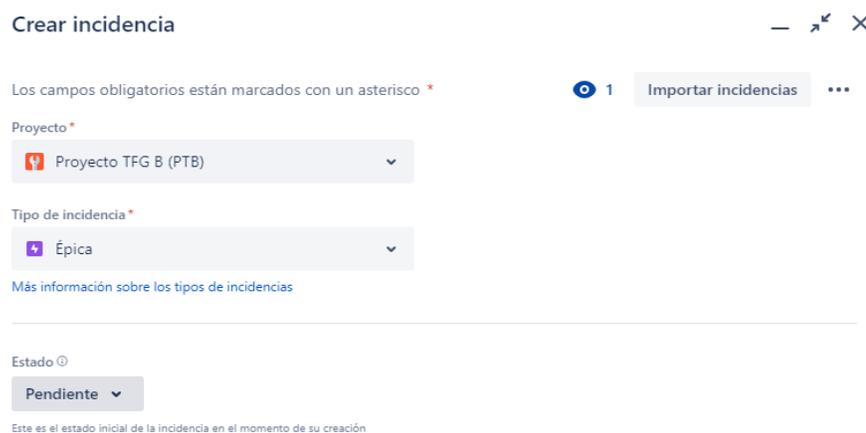
importancia media y a las de “no hace falta” se les asigna el nivel de importancia más bajo, estas categorías se seleccionan para cada incidencia dentro del backlog de Jira, como se señala en la **Figura 5.6**.

Figura 5.6 Demostración de selección de prioridad en Jira.



Una vez se cuenta con el backlog debidamente priorizado, se ingresan las épicas en la plataforma Jira, dentro del tablero designado para esto se hace click en “crear” dentro de la barra de tareas superior, y con ello se despliega un panel en el que se colocan los detalles de la épica, es en este espacio donde se deben anotar los criterios de aceptación de esas épicas, como se ejemplifica en la **Figura 5.7**.

Figura 5.7 Ejemplo de creación de épica



Adicionalmente, en este proceso de la fase de inicio, se propone utilizar una plantilla de uso interno para el control de los costos, la cual consiste en que una vez que se hayan definido las épicas, la jefatura de agencia, junto con la persona product owner asignan el costo que según presupuesto del proyecto debe consumir cada una de esas épicas, de manera tal que conforme en la plataforma Jira se visualice el avance porcentual de las épicas, sea posible también conocer el consumo de costos en los que se debió haber consumido según dicho avance, y comparándolo con los costos reales consumidos conocer el rendimiento de estos costos y determinar si es necesario tomar medidas de gestión, o bien, solicitar mayores recursos.

La **Figura 5.8** muestra la plantilla propuesta para este fin.

Figura 5.8 Plantilla para gestión de costos

ÉPICAS	Costo	Utilidad	Precio al cliente
	€0,00	€0,00	€0,00
	€0,00	€0,00	€0,00
	€0,00	€0,00	€0,00
	€0,00	€0,00	€0,00
	€0,00	€0,00	€0,00
	€0,00	€0,00	€0,00
	€0,00	€0,00	€0,00
TOTAL	€0,00	€0,00	€0,00

SPRINT 1	ÉPICAS	Consumido	Saldo disponible
		€0,00	€0,00
		€0,00	€0,00
		€0,00	€0,00
		€0,00	€0,00
		€0,00	€0,00
		€0,00	€0,00
		€0,00	€0,00

SPRINT 2	ÉPICAS	Consumido	Saldo disponible
		€0,00	€0,00
		€0,00	€0,00
		€0,00	€0,00
		€0,00	€0,00
		€0,00	€0,00
		€0,00	€0,00
		€0,00	€0,00

Contando con las épicas definidas e ingresadas es posible proceder con el siguiente proceso, **la planificación del lanzamiento**, que consiste en la realización de una sesión de equipo en la que se define las épicas a realizar en cada sprint y según el juicio experto del equipo se plantea la duración que deberá tener cada sprint y con ello la periodicidad de los lanzamientos, y su respectivo cronograma. Para efectos del trabajo de RTN se propone una duración estándar de dos semanas por cada sprint.

En la **Figura 5.9** se muestra la matriz que se propone para que el equipo de RTN planifique el lanzamiento.

Figura 5.9 Matriz de planificación de lanzamiento.

RELEASE PLANNING

Duración de Sprint:

FECHAS	SPRINT 1	SPRINT 2	SPRINT 3		SPRINT 4	SPRINT 5	SPRINT 6	
Épicas a realizar por sprint				RELEASE 1				RELEASE 2

FECHAS	SPRINT 7	SPRINT 8	SPRINT 9		SPRINT 10	SPRINT 11	SPRINT 12	
Épicas a realizar por sprint				RELEASE 3				RELEASE 4

A modo de resumen, en el **Cuadro 5.3** **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestran todos los procesos de la fase de inicio, con sus respectivas entradas, herramientas y salidas resultantes.

Cuadro 5.3 Entradas, salidas y herramientas de la fase de inicio para RTN publicidad.

FASE	Proceso	Entradas	Herramientas/ artefactos	Salidas
INICIO	Crear la visión del proyecto	- Brief del proyecto (objetivos, requerimientos, presupuesto del proyecto, fecha de entrega deseada)	Reunión de visión del proyecto (con el cliente)	- Product Owner identificado - Declaración de la visión del proyecto
	Identificar al Scrum master e interesados	- Product Owner - Declaración de visión del proyecto	Criterios de selección Registro de de recurso humano	-Scrum master identificado - Interesados identificados
	Formación de equipo	- Product Owner - Scrum Master - Declaración de visión del proyecto	Criterios de selección	- Equipo definido
	Desarrollar las épicas	- Equipo Scrum - Declaración de visión del proyecto	Reunión de Equipo y cliente	- Épicas definidas
	Crear Backlog priorizado	- Equipo Scrum - Épicas	Reunión de Equipo y cliente Tabla de priorización Moscow	- Backlog priorizado - Criterios de aceptación de producto
	Planificar el lanzamiento <i>Release planning</i>	- Equipo Scrum - Interesados - Declaración de visión del proyecto - Backlog priorizado - Criterios de aceptación	Reunión de planificación Plantilla de plan de lanzamiento	- Definición de duración del Sprint - Calendarización de lanzamientos

5.2.2 Fase de planificación y estimación

Finalizando la fase de inicio se da paso a la de planificación y estimación, en la que en equipo se desglosan las épicas en historias y estas a su vez en tareas, con el fin de estimar el valor de cada una y que cada miembro del equipo adquiriera su compromiso de ejecución de dichas tareas.

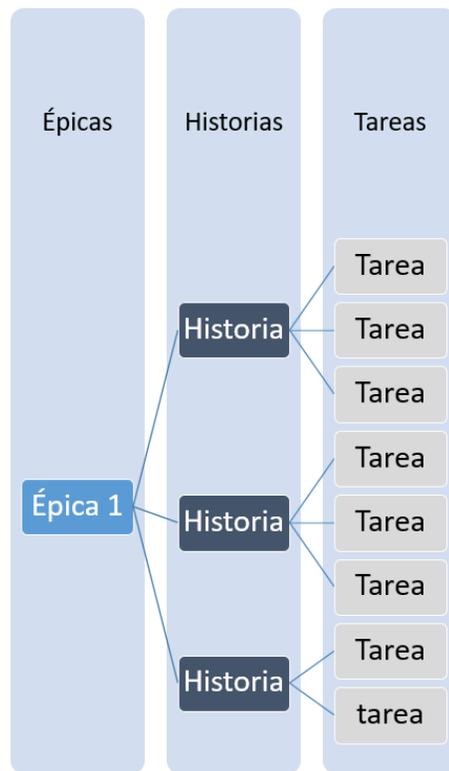
En esta fase, primeramente, se tiene el proceso de **creación de historias de usuario**, en esta se desglosan las épicas del backlog priorizado en historias más pequeñas que permitan controlar mejor la creación de cada una; de este proceso se obtiene el listado de historias de usuario y los criterios de aceptación que el Product Owner establece para dar por recibida cada historia una vez que sea presentada como completada.

Se revisa en equipo este listado de historias y se estima su valor de complejidad, según el criterio técnico de los miembros del equipo y asignándolo mediante el método de estimación con puntos de serie Fibonacci, que consiste en asignar valores de 1-2-3-5-8-13-21; en estas sesiones el equipo opina qué puntuación le daría a la complejidad de cada historia y lo justifica, se discute y consensua para asignar el valor a cada una en la plataforma, este es el proceso de **estimación de historias**.

Una vez se cuenta con la estimación del valor de cada historia, se da el proceso de **comprometer historias**, es allí cuando los miembros del equipo, por medio del evento **reunión de planificación del sprint**, según su área técnica y funciones que lleva a cabo en la agencia, se comprometen a realizar las historias, con lo que se asignan las responsabilidades a ese miembro o miembros del equipo y son quienes darán cuentas de lo que suceda con esa historia.

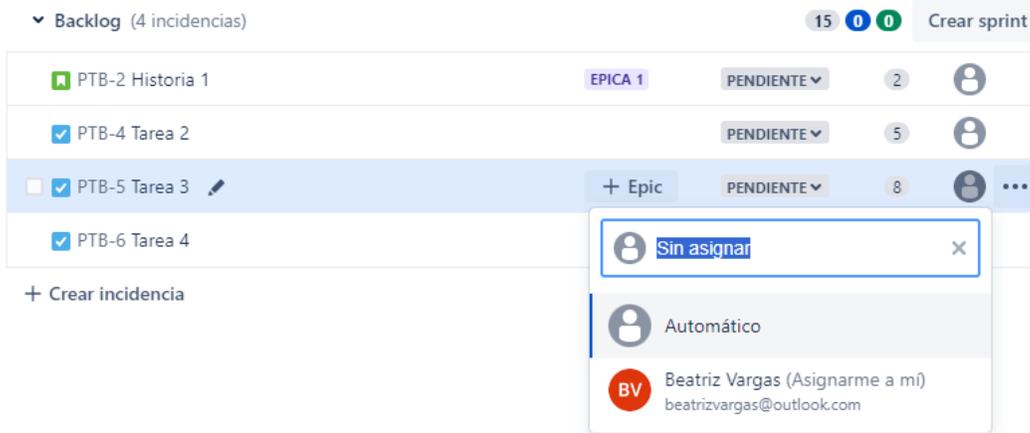
Posteriormente, en el mismo evento de planificación del sprint, con esa lista de historias comprometidas, se desglosa aún más y se genera el proceso de **identificar tareas**, que son aquellas que componen cada historia, para esto se usa la herramienta EDT, estructura de desglose de trabajo, mostrada en la **Figura 5.10** que es la manera en la que se quiebra aún más cada historia para determinar las tareas que la componen y entonces nuevamente se aplica la serie de Fibonacci y se le asigna una puntuación de complejidad a cada una de las tareas a realizar en el sprint, lo que se conoce como el proceso de **estimar tareas**.

Figura 5.10 Plantilla para Estructura de Desglose de trabajo



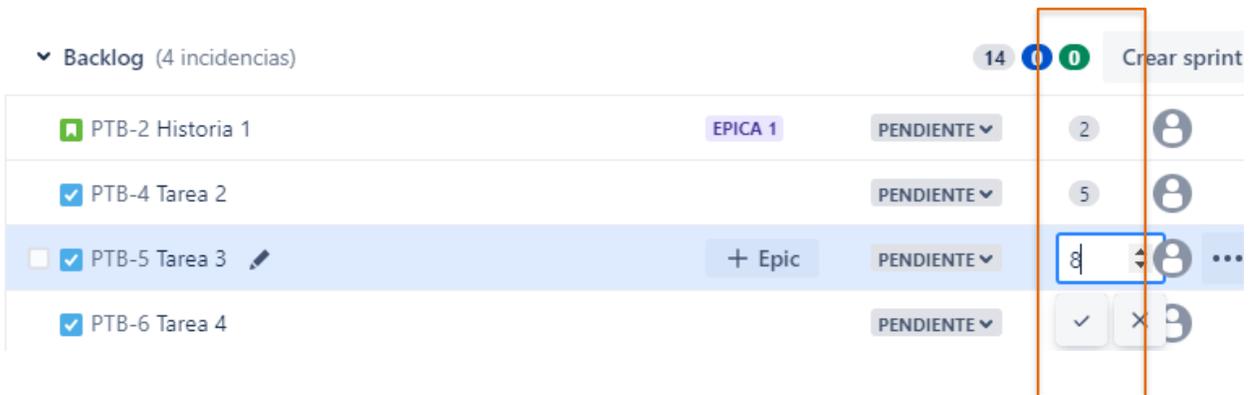
Dentro de la plataforma Jira se crean las historias y las tareas de la misma manera como se crean las épicas, solamente que en el espacio de tipo de incidencia se debe seleccionar “Historia” o “Tarea” según corresponda y al entrar al detalle se colocan tanto los criterios de aceptación como la asignación de responsables, o bien, una vez creadas, se va a la sección de backlog y se asigna directamente la persona responsable para cada historia y para cada tarea, como se muestra en la **Figura 5.11**.

Figura 5.11 Demostración de asignación de responsables de historias de usuario.



En la **Figura 5.12** se señala el espacio de cada incidencia donde debe indicarse los puntos asignados a la complejidad de cada tarea o historia, para los procesos de estimar historias y estimar tareas.

Figura 5.12 Asignación de puntos de historia en Jira



Con esta lista de tareas estimadas y conociendo la duración del sprint, dentro de la misma reunión de planificación del sprint, se crea una pila de tareas a llevar a cabo en el sprint que está por comenzar, esto es el proceso de **creación del sprint backlog**, artefacto de scrum que se realiza en la sección de backlog, arrastrando las tareas hacia el espacio llamado “Tablero Sprint” y esta

Figura 5.14 Ejemplo de programación de sprint en plataforma Jira.

Iniciar sprint

Incidencias que se incluirán en este sprint: **3** incidencias.

Los campos obligatorios están marcados con un asterisco *

Nombre del sprint *

Tablero Sprint 1

Duración *

2 semanas

Fecha de inicio *

25/10/2023 22:11

Fecha de finalización *

8/11/2023 22:11

Objetivo del sprint

Redactar objetivo del sprint

Iniciar Cancelar

Como recopilación de los procesos explicados de la fase de planificación y estimación, el **Cuadro 5.4** muestra en detalle las entradas, herramientas y salidas de cada uno ellos.

Cuadro 5.4 Entradas, herramientas y salidas de fase de planificación y estimación para RTN publicidad.

FASE	Proceso	Entradas	Herramientas	Salidas
PLANIFICACIÓN Y ESTIMACIÓN	Crear historias de usuario	- Product Owner - Backlog priorizado	Plataforma Scrum	- Listado de historias de usuario - Criterios de aceptación de las historias
	Estimar historias	- Equipo Scrum - Historias de usuario	Métodos de estimación con puntos (Fibonacci)	- Historias de usuario con estimación
	Comprometer historias	- Equipo Scrum - Historias de usuario - Duración del Sprint	Reunión de planificación del sprint	- Historias de usuario comprometidas
	Identificar tareas	- Equipo Scrum - Historias comprometidas	Reunión de planificación del sprint WBS (Work Breakdown Sheet)	- Listado de tareas
	Estimar tareas	- Equipo Scrum - Lista de tareas - Criterios de aceptación de historias	Reunión de planificación del sprint Métodos de estimación con puntos	- Lista de tareas con esfuerzo estimado
	Crear Sprint Backlog	- Equipo Scrum - Tareas con esfuerzo estimado - Duración del Sprint	Reunión de planificación del sprint	- Sprint Backlog (en tablero Scrum)

5.2.3 Fase de implementación

La fase de implementación se realiza por medio de los eventos llamados sprints, es decir, ciclos iterativos para la creación y revisión de entregables; En esta las personas del equipo, toman las tareas del sprint backlog que se comprometieron a realizar en el período de sprint y las llevan a cabo; esta fase consta de tres procesos: creación de entregables, reuniones diarias y refinamiento de backlog priorizado, el detalle se muestra en el **Cuadro 5.5 Entradas, herramientas y salidas de fase de implementación para RTN publicidad.**

Cuadro 5.5 Entradas, herramientas y salidas de fase de implementación para RTN publicidad.

FASE	Proceso	Entradas	Herramientas	Salidas
IMPLEMENTACIÓN	Crear entregables	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo Scrum - Sprint Backlog - Lista de impedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia del equipo Tablero Scrum 	<ul style="list-style-type: none"> - Entregables del Sprint aprobados - Tablero Scrum Actualizado - Lista de impedimentos actualizada - Solicitud de control de cambios
	Reuniones diarias	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo Scrum - Sprint Backlog - Riesgos atendidos - Impedimentos resueltos 	<ul style="list-style-type: none"> Reunión corta de pie 3 preguntas de diagnóstico Tablero Scrum 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de impedimentos actualizada - Sprint Burndown chart actualizado - Tablero Scrum actualizado - Riesgos detectados
	Refinar el backlog priorizado	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo Scrum - Backlog priorizado - Entregables no aprobados - Solicitudes de cambio aplicados 	<ul style="list-style-type: none"> Reunión de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Backlog priorizado actualizado - Calendario de planificación del lanzamiento actualizado

Durante esta fase, la creación de entregables se monitorea mediante el tablero scrum creado en el sprint y cada persona responsable de las tareas debe ir actualizando su estado conforme avanza. La **Figura 5.15** muestra un ejemplo de cómo las tareas van avanzando según cambian de estado.

Figura 5.15 Ejemplo de tablero Scrum en Jira.



Como parte del control de los proyectos se debe llevar a cabo los eventos llamados “Daily Scrum”, o “scrum diario”, que son reuniones diarias de 15 minutos, que se llevan a cabo de pie y en ellas cada miembro debe responder en síntesis a tres preguntas:

- 1- ¿Qué hice ayer para el sprint
- 2- ¿Qué haré hoy para el sprint?
- 3- ¿Hay algún obstáculo que me impide llegar a la meta del sprint?

Con la respuesta a estas preguntas cada miembro del equipo informa el estado actual de sus tareas y es posible conocer los impedimentos a tiempo, de manera que el Product owner pueda facilitar o habilitar lo necesario para que las tareas puedan realizarse y cumplirse así con los plazos planificados en la planificación del lanzamiento o *release planning*

A partir de estas reuniones diarias es posible levantar y actualizar la lista de impedimentos y riesgos que se vayan detectando en el camino, así como es posible también la elaboración del *sprint burndown chart*, que consiste en un gráfico que representa el avance del proyecto y se genera automáticamente en la plataforma Jira, conforme se actualiza el tablero scrum.

En la **Figura 5.16** se muestra la plantilla para el registro de impedimentos propuesta para uso de RTN publicidad, con el fin de documentar los obstáculos detectados por sprints y controlar su solución.

Figura 5.16 *Plantilla de registro de impedimentos.*

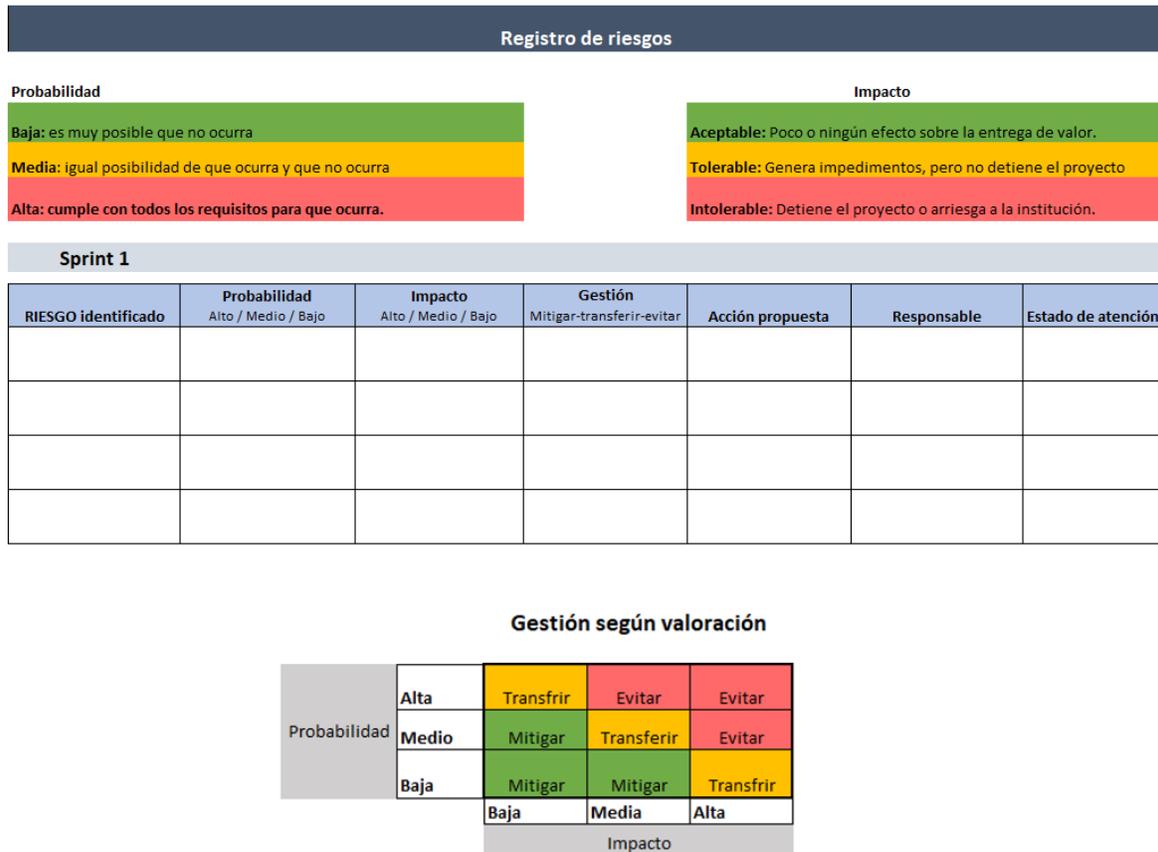
Registro de impedimentos				
SPRINT	IMPEDIMENTOS hallados	Propuesta de solución	Responsable	Estado de atención
1				
2				
3				

En las reuniones de Daily Scrum, se registran los impedimentos hallados, de manera que se puedan ir gestionando conforme avanza el sprint y no se bloqueen trabajos importantes para lograr el objetivo.

Así mismo, se propone una plantilla de registro de riesgos y su respectiva matriz de gestión, todos los proyectos acarrearán riesgos y una excelente práctica es identificarlos con antelación y gestionarlos oportunamente, es por eso que en el evento Daily scrum también se procede a informar si se visualizan riesgos, para buscar la manera de gestionarlos y aceptarlos; igualmente se van registrando en una plantilla y se repasan y actualizan al final de cada sprint.

En la **Figura 5.17** se muestra la plantilla propuesta para el registro y gestión de los riesgos hallados por sprint.

Figura 5.17 *Plantilla de registro de riesgos.*



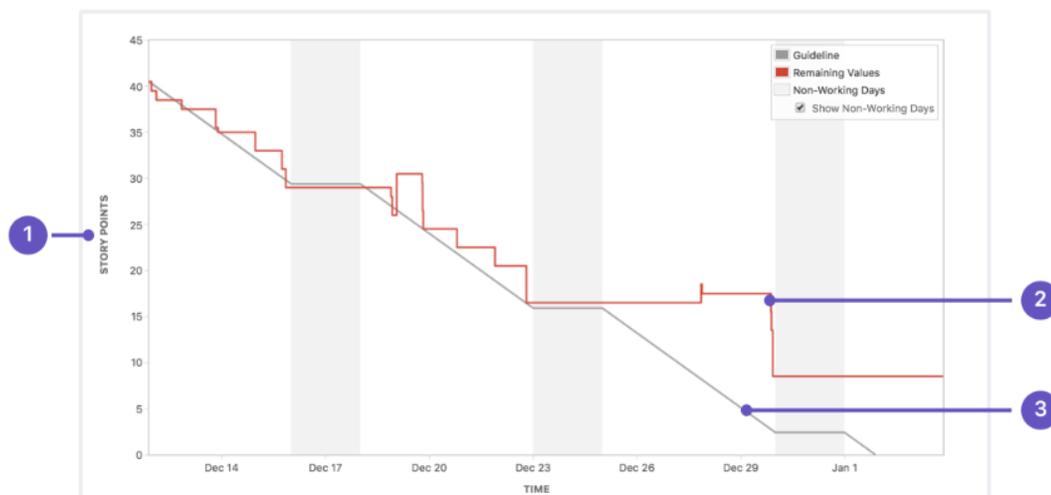
La plantilla de registro de riesgos debe alimentarse conforme se detectan y se informan en los daily scrum, la persona que cumple el rol de product owner realiza la valoración del riesgo junto con el equipo, según juicio experto de sus miembros, otorgando al riesgo un nivel de probabilidad y un nivel de impacto y determinando así si se deberá mitigar, transferir o evitar.

En la plantilla se debe anotar la acción propuesta y la persona responsable de esa acción, así como el estado en que se encuentra dicha acción.

Por otra parte, en la **Figura 5.18** se muestra un ejemplo del *sprint burndown chart* generado por la plataforma Jira, donde el punto uno representa la estimación estadística determinada, en este

caso puntos de historia; el punto dos representa el valor restante, es decir el trabajo que falta para finalizar el sprint, según las estimaciones planteadas al inicio del sprint. Y el punto tres representa la línea de progreso deseado, es decir, donde se supone que debe estar el equipo a nivel de avance al momento del informe.

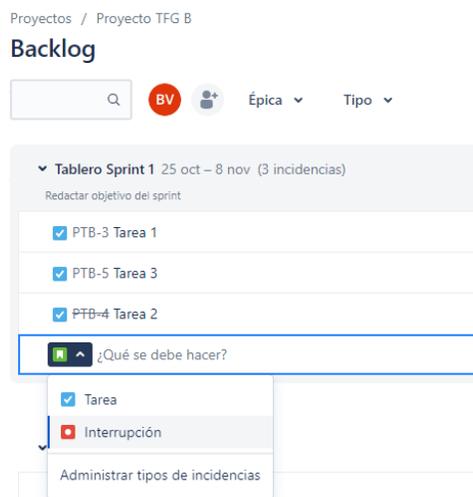
Figura 5.18 Ejemplo de Burndown chart en Jira.



Es posible que, durante la ejecución del sprint ya planificado, surjan interrupciones, que son tareas inesperadas que resultan de mayor relevancia que algunas tareas del sprint backlog y que es necesario atender de manera prioritaria. En estos casos es posible agregarlas en el sprint backlog como incidencias de tipo “interrupción”.

En la plataforma Jira se registran agregando una nueva incidencia en el sprint backlog y seleccionando el tipo “interrupción”, como se ejemplifica en la **Figura 5.19**

Figura 5.19 Ejemplo de creación de incidencia de tipo interrupción en Jira.



Al finalizar el período de trabajo asignado para un sprint se debe realizar una reunión interna con el equipo, en la cual se revisan los entregables, el product owner valida contra los criterios de aceptación cuáles son aprobados y cuáles deben repetirse o ajustarse

En el caso de los entregables que deben ajustarse, la ejecutiva, quien cumple el papel de product owner debe realizar el respectivo documento de control de cambios, cuya plantilla se muestra en la **Figura 5.20** y es el que actualmente maneja la agencia RTN, misma que se propone ajustar en estética y mantener.

En esta plantilla se debe colocar el consecutivo por ejecutivo o product Owner, quien es la persona responsable de solicitar los cambios, dicho consecutivo se compone de las siglas MV (mercadeo y ventas) – letras iniciales de nombre y primer apellido de la persona product owner – tres cifras iniciando con cero 000 – y finaliza con los dos últimos números del año, por ejemplo, si la persona product owner solicitante se llama Juan Pérez, el consecutivo para su primera solicitud de cambio sería: MV-JP-001-23.

El documento además debe ser completado con el nombre del solicitante, nombre del cliente, nombre del proyecto, fecha en que se solicita y fecha para la que se requiere el ajuste, además del detalle del cambio solicitado en el entregable correspondiente.

Figura 5.20 *Plantilla de control de cambios*



**GRUPO
SINART**

CONTROL DE CAMBIOS

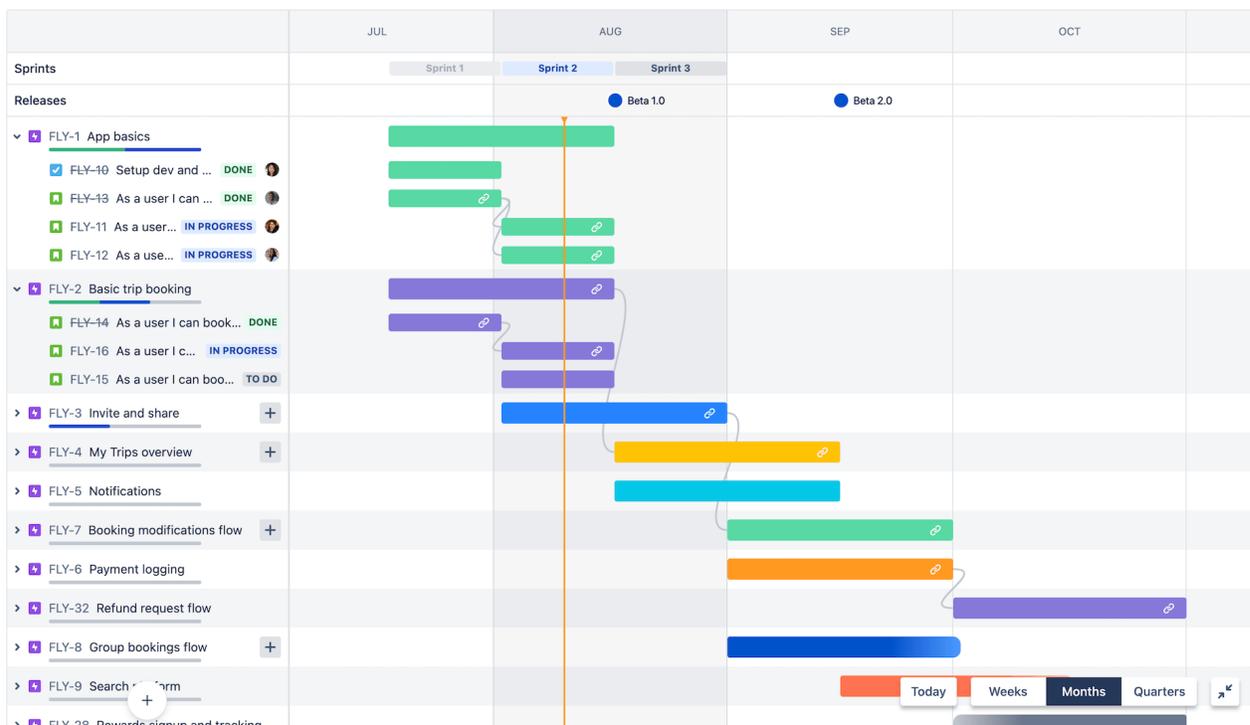
CONSECUTIVO CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE DEL CLIENTE	
NOMBRE DEL PROYECTO	
FECHA DE SOLICITUD	
FECHA DE ENTREGA SOLICITADA	
SOLICITANTE	
DETALLE DOCUMENTOS	1.
ADJUNTOS	2.
CAMBIOS SOLICITADOS	

Con esta solicitud de cambios, y las tareas pendientes del product backlog priorizado, se ajusta el sprint backlog y da inicio una nueva iteración de los procesos de creación de entregables, reuniones diarias y refinamiento de backlog priorizado.

Es en esta fase cuando, al final de cada sprint se actualiza el calendario del proyecto, que igualmente se realiza de manera automática en la plataforma Jira, como se muestra en el ejemplo de la **Figura 5.21**.

Figura 5.21 Ejemplo de calendario en Jira.



5.2.4 Fase de revisión y retrospectiva

Al final de cada sprint se debe realizar una reunión de equipo para revisión de las tareas e historias realizadas, así como las aceptadas y rechazadas según los criterios definidos; posteriormente, se debe llevar a cabo una reunión con el cliente para presentar el producto avanzado al momento y así obtener realimentación y aprobaciones que aseguren al equipo que se sigue el camino correcto, o bien, detectar desvíos; este es el proceso de **demonstración del sprint**.

Posteriormente, se realiza el proceso de **Retrospectiva del sprint**, en la que el equipo de proyectos abre una sesión dirigida por la scrum master, y consiste en un espacio para conversar sobre las oportunidades de mejora que como equipo han hallado y se proponen las acciones a implementar en los siguientes sprints para generar mayor valor en los productos y servicio.

En este proceso se realiza nuevamente el proceso de estimación de historias y se actualiza el sprint backlog para iniciar el siguiente sprint.

Para esto, la Scrum master lleva el registro de las sugerencias del equipo mediante la plantilla propuesta para este fin, mostrada en la **Figura 5.22**

Figura 5.22 *Plantilla para registro de retrospectiva de sprint*

Retrospectiva de Sprint			
SPRINT	Oportunidad de mejora	Medida a aplicar	Responsable
1			
2			
3			

En el **Cuadro 5.6** se muestran las entradas, herramientas y salidas de cada uno de los procesos de la fase de revisión y retrospectiva.

Cuadro 5.6 Entradas, herramientas y salidas de fase de revisión y retrospectiva para RTN

publicidad.

FASE	Proceso	Entradas	Herramientas	Salidas
Revisión y retrospectiva	Demostración del Sprint	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo Scrum - Sprint Backlog - Criterios de aceptación - Calendario de planificación del lanzamiento 	Reunión de revisión del sprint (interna) Reunión de revisión con cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Entregables aceptados - Entregables no aceptados - Lista de impedimentos actualizada
	Retrospectiva del Sprint	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo Scrum - Entregables aceptados - Entregables no aceptados - Lista de impedimentos actualizada. - Lista de riesgos hallados 	Reunión de retrospectiva (interna) Reunión con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Lecciones aprendidas - Estimaciones de historias actualizadas - Sprint Backlog actualizado

5.2.5 Fase de lanzamiento

Como última fase de este flujo de proceso, se encuentra el lanzamiento, que es el momento cuando los entregables son finalizados y aprobados por el cliente; en esta fase la ejecutiva o ejecutivo, es decir la persona product owner, coordina la reunión con el cliente, en la que se le presenta el resultado final del proyecto que en conjunto se ha ido creando durante los distintos sprints, se validan con los criterios de aceptación de las historias, el cliente brinda aprobación final y se hace el **envío de los entregables finales**, que es el primer proceso de esta fase y genera un reporte de entrega que la ejecutiva o producto owner elabora para el cliente según proyecto.

Como último proceso se tiene la **retrospectiva del proyecto**, en esta, el equipo de proyectos, junto con la jefatura de la agencia y la jefatura comercial se reúne a analizar la recopilación de lecciones aprendidas registradas en la plantilla de retrospectiva de sprint que se fue completando durante el proyecto, con esta información se plantean mejoras, tanto a nivel de recurso humano, como a nivel de procesos, todo el aras de una mejora constante en la realización de los proyectos de RTN hacia sus clientes.

El **Cuadro 5.7** detalla la última fase del ciclo de vida planteado para los proyectos de RTN publicidad.

Cuadro 5.7 Entradas, herramientas y salidas de fase de lanzamiento para RTN publicidad.

FASE	Proceso	Entradas	Herramientas	Salidas
Lanzamiento (Release)	Enviar entregables finales	- Entregables finales aprobados - Criterios de aceptación de las historias.	Reunión de presentación final a cliente	- Entregables funcionales - Reporte de entrega final
	Retrospectiva del proyecto	- Equipo Scrum - Jefe funcional - Lecciones aprendidas en cada Sprint - Calendario inicial y final de planificación de lanzamiento	Reunión de retrospectiva	-Acciones de mejora propuestas

5.3 Plan de implementación

A fin de insertar con éxito este marco de trabajo en la gestión de proyectos de la agencia RTN, se propone en este apartado un plan de implementación, ya que, al ser equipos conformados por recurso humano, es necesario realizar los cambios paulatinamente y con los medios idóneos de preparación técnica y personal.

El plan de implementación se divide en cinco etapas como se muestra en la **Figura 5.23**

Figura 5.23. Etapas de implementación



En la primera etapa es necesario presentar a la Dirección General del SINART y al equipo de jefaturas de agencia y comercial la propuesta planteada, de manera que se brinde aprobación para implementar el marco de trabajo.

Una vez contando con la aprobación, se pretende brindar al equipo completo de RTN publicidad una capacitación básica de administración de proyectos, para lo cual se opta por la capacitación gratuita impartida por el profesional Máster en Gerencia de Proyectos Donald Muñoz, quien es profesor en el programa de Maestría del Tecnológico de Costa Rica.

Dicha capacitación consta de dos sesiones virtuales, una de ellas con una duración de dos horas y la otra con una duración de una hora, en las cuales se abordarán los temas señalados en el

Cuadro 5.8

Igualmente, dentro de este plan de capacitación, se incluye brindar al equipo la capacitación de Scrum Fundamentals, también brindada por el Máster Donald Muñoz y cuyos temas se detallan igualmente en el

Cuadro 5.8.

Cuadro 5.8. *Desglose de temas para capacitación.*

Capacitación	Sesión	Duración	Temas	Persona facilitadora
Principios básicos de Gestión de proyectos	1	2h	Conceptos básicos (EDT, múltiple restricción, ciclos de vida de los proyectos, factores internos y externos, entre otros a considerar por el facilitador.	Donald Muñoz
	3	1h	Habilidades blandas para gestión de proyectos.	Donald Muñoz
scrum Fundamentals	1	4 horas	<ul style="list-style-type: none"> - Principios ágiles. - Fundamentos de Scrum. - Fases, procesos, eventos y artefactos. - Roles scrum 	Donald Muñoz

Si bien la capacitación será brindada de manera gratuita, se debe contemplar el costo para la institución por las horas laborales que el personal dedicará a este fin, por lo que en la **Tabla 5.1** se detalla las personas a capacitar, y el costo total de inversión, que sería 357.291,67 colones.

Tabla 5.1 *Desglose de costo planilla por plan de capacitación*

Personas a capacitar	Salario por hora	Horas de capacitació	Inversión en capacitación (costo planilla)
Jefatura de agencia	₪5 000,00	7	₪35 000,00
Jefatura comercial	₪5 000,00	7	₪35 000,00
5 ejecutivas de cuenta	₪3 333,33	7	₪116 666,67
1 asistente de tráfico	₪2 708,33	7	₪18 958,33
2 productores	₪2 708,33	7	₪37 916,67
2 creativos	₪2 708,33	7	₪37 916,67
2 diseñadores	₪2 708,33	7	₪37 916,67
2 animadores digitales	₪2 708,33	7	₪37 916,67
TOTAL			₪357 291,67

Posteriormente, en la segunda etapa de plan se planifica explicar al equipo el flujo de proceso a implementar y entregar las plantillas de trabajo, junto con una inducción técnica para su uso, así como la inducción de uso de plataforma Jira; todo esto con el acompañamiento diario y atención de consultas sobre el manejo de ellas. Esta inducción será de tres sesiones y estará a cargo de la ejecutiva de cuentas senior de la agencia, quien cuenta con formación en gerencia de proyectos y conocimientos del funcionamiento de Scrum y uso de dicho software; se establece para estas inducciones una duración de dos horas cada una, para un total de 6 horas.

La tercera etapa, por su parte, se da con la puesta en marcha del marco de trabajo y uso de herramientas, con lo cual se debe permanecer en constante revisión, recepción de realimentación de parte del equipo y atención a aclaraciones sobre el nuevo marco de trabajo.

Por último, se establece como cuarta etapa, realizar durante los 3 meses siguientes al inicio de la implementación, un seguimiento, con obtención de realimentación y guía semanal al equipo en temas de manejo de sus proyectos específicos con el nuevo modelo.

Al tratarse de una institución pública con presupuestos ya comprometidos, se procura que este plan de implementación no requiera inversión económica, por ello se recurre a recursos gratuitos para formación y seguimientos.

Esta implementación debe ser liderada por una comisión de gestión del cambio, que se recomienda esté conformada por la jefatura de agencia, jefatura comercial y la ejecutiva de cuentas senior de la agencia.

Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

Durante la elaboración del presente trabajo final de graduación, se logra descubrir, comprender y analizar múltiples aspectos sobre la gestión de proyectos de la agencia RTN publicidad, con lo cual en el presente capítulo se exponen aquellas conclusiones a las que se logra llegar y las recomendaciones que se brindan a RTN como complemento al marco de trabajo.

6.1 Conclusiones.

A través del recorrido realizado en la búsqueda de alcanzar los objetivos propuestos al inicio de este trabajo de investigación, se concluyen algunos aspectos y se detallan a continuación, asociándolos con dichos objetivos.

En cuanto al diagnóstico de la gestión de proyectos que actualmente realiza RTN Publicidad, se concluye lo siguiente:

- Dada las características de los proyectos realizados en la agencia RTN, se determina que son de tipo adaptativo.
- La organización de la agencia está carente de elementos que le permita dirigir los proyectos hacia una conclusión exitosa, por lo que, se han estado realizando empíricamente y con un enfoque operativo, centrado en tareas y sin herramientas ni implementación de buenas prácticas.
- Se determina que el personal de la agencia requiere un trabajo de formación en cuanto a gestión de proyectos.
- Se concluye que, por la naturaleza de los proyectos y la necesidad de mantener informados a los clientes sobre ellos, se deben establecer herramientas de trabajo que permitan la trazabilidad y transparencia de los estados de proyectos.
- No existen plantillas estandarizadas para el manejo de los proyectos en la agencia.

Por otro lado, sobre la identificación de oportunidades de mejora, mediante el estudio comparativo entre las buenas prácticas aplicables a la administración de proyectos y el diagnóstico realizado a la gestión actual de proyectos en RTN publicidad, se define lo siguiente:

- Se concluye que no existen en RTN actualmente prácticas sobre gestión de proyectos.
- A partir del análisis realizado, se determina que la vía idónea de trabajo para los proyectos de RTN es mediante metodologías ágiles.
- Después de la revisión bibliográfica sobre metodologías ágiles, se define que es posible y recomendable aplicar las buenas prácticas del marco de trabajo Scrum en la agencia RTN publicidad.

Acerca de la elaboración de un marco de trabajo de gestión de proyectos atinente a la organización, considerando las oportunidades de mejora y prácticas identificadas, para el ordenamiento formal en el desarrollo de los proyectos, es posible concluir que:

- Se propone la implementación de un marco de trabajo Scrum para la agencia RTN, con sus 5 fases y 19 procesos, así como sus artefactos y eventos.
- Posterior a la revisión de diversas plataformas para ambiente de trabajo scrum, se decide recomendar Jira, dadas sus características, flexibilidad y posibilidad de obtención gratuita.
- Se concluye que la definición de roles enfocados en gestión de proyectos es necesaria y conduciría a un reclutamiento y organización de equipos autogestionados en materia de desarrollo de proyectos para los clientes, disminuyendo así el riesgo y aumentando las posibilidades de éxito de la agencia publicitaria.
- Se desarrollan plantillas de trabajo para la gestión de proyectos como complemento al uso del software propuesto.
- Se definen roles scrum sobre el equipo funcional existente en la agencia, asociando las funciones a aplicar en el marco de trabajo con el *expertise* actual de tales miembros del equipo.

En cuanto al planteamiento de una estrategia de implementación del marco de trabajo, incluyendo la aproximación de los costos de su puesta en marcha, gestión del personal y propuesta de plan piloto, para que sea una guía en la puesta en marcha de la solución, se concluye que:

- El plan de implementación se basa en cinco etapas: primeramente se debe presentar el marco de trabajo a la dirección general del SINART, así como al equipo de jefaturas de agencia y comercial, para contar con la aprobación para la puesta en marcha; como segunda etapa se tiene una serie de capacitaciones en cuanto a gestión de proyectos; como tercera etapa se realizará una inducción sobre el marco de trabajo propuesto y sus herramientas, lo cual generará que este sea, para la agencia, sostenible en el tiempo; como cuarta etapa se plantea la puesta en marcha y como quinta etapa un período para seguimiento y guía en el uso del marco de trabajo.
- Se determina que la facilitación de capacitaciones por parte de un experto externo a la organización suma valor y credibilidad al proceso de cambio, ya que se entrega conocimiento y experiencia de un profesional con amplio conocimiento no solamente en la temática de proyectos, sino también en el área de la enseñanza.
- Se concluye que, para la aplicación del plan, es necesario contar con el apoyo, compromiso y participación de la jefatura de agencia, jefatura comercial y todos los miembros del equipo.
- Se concluye que el costo final del tiempo planilla para capacitaciones del personal es de 281.458,33 colones.

6.2 Recomendaciones

En el presente apartado se detallan aquellas recomendaciones que emergen de aspectos hallados en la presente investigación, pero que por su naturaleza exceden el alcance de este TFG.

A continuación, se presenta el listado de recomendaciones que se brindan a la administración de la agencia RTN para la implementación óptima del marco propuesto y una mejora continua en cuanto a la gestión de proyectos que la agencia realiza a sus clientes.

- Se recomienda a la jefatura comercial aplicar encuestas de satisfacción a los clientes activos al menos cada seis meses, a fin de detectar oportunidades de mejora según

percepción de los patrocinadores y detectar posibles desvíos en la orientación que la agencia debe tener hacia la satisfacción al cliente.

- Se recomienda a la jefatura de agencia y jefatura comercial, tramitar el ajuste en las descripciones de puestos de las personas involucradas en el manejo de proyectos de RTN a perfiles con competencias afines a ello, como se propone en el capítulo 5.
- Se recomienda a la jefatura de agencia trazar un plan de capacitación y actualización profesional en material de proyectos para el equipo de trabajo.
- Se recomienda a la jefatura de la agencia, realizar actividades de construcción de equipo al menos dos veces al año, incluyendo a todos los miembros de la agencia, con el fin de consolidar el grupo y afianzar sus relaciones interpersonales, lo cual tendría un impacto positivo en la gestión de los proyectos que juntos y juntas lleven a cabo.
- Se recomienda a la jefatura de agencia tramitar la solicitud de presupuesto para capacitar a la asistente de tráfico en las funciones del rol de Scrum master.
- Se recomienda a la dirección general aplicar periódicamente una evaluación de madurez como mecanismo para valorar la mejora continua.

Capítulo 7 Referencias bibliográficas

- Aguilar Gavira, S., & Barroso Osuna, J. M. (2015). *La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa*. Pixel-bit.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., Thomas, D. (2001) *Manifiesto Ágil*.
- Bellver, S. V. (2004). *El Plan de Gestión (+ CD) (Vol. 6)*. Marcombo.
- Benefield, G., Deemer, Pete., Larman, Craig., Vodde, Bas. (2009) *Información básica de Scrum*. Primera edición, Scrum Training Institute.
- Bermejo, M. (2011). *El Kanban*. Barcelona, España: UOC.
- Blog Daniel Colombo, <https://www.danielcolombo.com/primer-lo-primer-como-ordenar-el-trabajo-y-aumentar-tu-productividad-con-el-metodo-kanban-por-daniel-colombo/>
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *La entrevista*.
- Garzaro, M. (2006). *Metodología para control de proyectos prince2*. Recuperado de: http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_09_SIS01.pdf.
- Kanban University. (2021). *Guía oficial del método Kanban*. Primera Edición, Kanban University.
- Ley N.º 9986. *Ley General Contratación Pública*. (2022). http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=94469
- Lita, R. L. (2001). *Las agencias de publicidad: evolución y posicionamiento futuro (Vol. 4)*. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Lledó, P. (S.F). *Restricción triple, cuádruple, quintuple... de un proyecto*. Liderdeproyecto.com. http://www.liderdeproyecto.com/articulos/triple_restriccion_de_un_proyecto.html

- Lobo, M. Á. G., & del Pino, M. D. P. (2009). *Manual de publicidad*. Esic Editorial.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BIImr23cWZIQC&oi=fnd&pg=PA9&dq=concepto+de+publicidad&ots=4cR9ld3TN0&sig=Edva0kyIgS9Zz2Apfvlv9-6gKqc#v=onepage&q=concepto%20de%20publicidad&f=false>
- Lorenzo, I. F., & Aguerrebere, P. M. (2013). *Gestión empresarial de la agencia de publicidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Moreno, N. A., Sánchez, L. M. & Velosa, J. D. (2016). *Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación* [Libro, Universidad EAN]. <http://hdl.handle.net/10882/9547>.
- Pinto, J. K. (2015). *Gerencia de proyectos cómo lograr la ventaja competitiva*. Pearson.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., (2017).
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.6 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [consultado el 20 de abril de 2023].
- Scrum Study (2017) *Una guía para el Cuerpo de Conocimiento de Scrum (Guía SBOK™) – 3ra Edición*
- Umaña, F (2018) *Guía para la gestión del alcance, tiempo y costo de los proyectos de Desarrollos Mega*. Repositorio TEC.
- Vila Grau, J. L., & Capuz-Rizo, S. F. (2021). *La Gestión Ágil de proyectos según los modelos PRINCE2 y el PMBOK*.

Capítulo 8 Apéndices

8.1 Apéndice A:

Guía para observación de investigación cualitativa, a realizarse con el fin de recabar información que permita conocer la manera en la que las EJECUTIVAS DE CUENTA de la agencia RTN publicidad gestiona los proyectos que lideran.

Esta entrevista es de índole académico, para optar por el grado de Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica, los comentarios que sean generados en esta entrevista no son vinculantes en la relación laboral de las personas a quienes se les aplique.

Tipo de entrevista: Individual, Semi estructurada

Medio de aplicación: Reunión virtual

Población a quienes se aplica: 2 Ejecutivas de cuenta de agencia RTN Publicidad.

Duración de la entrevista: 20 minutos

A Continuación, las preguntas que conforman esta guía de entrevista.

1. ¿Cómo realiza la planificación de los proyectos cuando dan inicio?
2. ¿Cuál es la herramienta que utiliza para dar seguimiento a los entregables?
3. ¿Considera útil que exista una herramienta estandarizada para que todas las ejecutivas gestionen los proyectos bajo la misma estructura y factores? ¿Porqué?
4. Describa las prácticas regulares estandarizadas que actualmente se aplican en la agencia RTN publicidad para gestionar los proyectos de los clientes.
5. ¿Cuáles prácticas de las que se aplican actualmente como parte de los procesos de trabajo, considera que son valiosas y no deben desaparecer y por qué?

6. ¿Cuáles prácticas considera que deberían implementarse en la gestión de proyectos en RTN para alcanzar una mejora en los resultados y el proceso en sí? y ¿por que?
7. ¿Considera que actualmente hay un control de los proyectos en su ejecución de parte del equipo interno de la agencia RTN?

8. ¿Normalmente, todo el equipo conoce de qué tratan en su totalidad los proyectos que ejecutan y conocen las fechas de entrega?

9. De qué manera y con qué frecuencia le comunica a los clientes el estado detallado de sus proyectos?

10. ¿Cuál es la mayor problemática que percibe en la manera en la que se gestionan los proyectos en RTN Publicidad, tanto desde la unidad de cuentas, como en la unidad de producción?

11. ¿Cuál es la mayor fortaleza que percibe en la manera en la que se gestionan los proyectos en RTN Publicidad, tanto desde la unidad de cuentas, como en la unidad de producción?

12. ¿Cómo describiría a su jefatura directa en cuando al aporte en la gestión eficiente y eficaz de los proyectos que se realizan?

8.2 Apéndice B:

Guía para entrevista de investigación cualitativa, a realizarse con el fin de recabar información que permita conocer la manera en la que EL ÁREA DE PRODUCCIÓN de la agencia RTN publicidad gestionan los proyectos que lideran.

Esta entrevista es de índole académico, para optar por el grado de Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica, los comentarios que sean generados en esta entrevista no son vinculantes en la relación laboral de las personas a quienes se les aplique.

Tipo de entrevista: Individual, Semi estructurada

Medio de aplicación: Reunión virtual

Población a quienes se aplica: 1 persona productora en RTN publicidad.

Duración de la entrevista: 20 minutos

A Continuación, las preguntas que conforman esta guía de entrevista.

1. ¿Cuándo ingresa una solicitud de trabajo para ejecución, existe alguna planificación estructurada de parte del equipo de producción?
2. ¿Maneja usted alguna herramienta sistematizada para el monitoreo y control de los proyectos en progreso? En caso de ser así, ¿qué información le brindan esas herramientas y en qué medida le ayudan a cumplir con entregables en tiempo y forma?
3. ¿Considera útil para las labores de monitoreo de producción, que exista una herramienta estandarizada para que todas las ejecutivas (os) gestionen los proyectos bajo la misma estructura y factores? ¿Porqué?
4. ¿Cuáles prácticas de las que se aplican actualmente como parte de los procesos de trabajo, considera que son valiosas y no deben desaparecer y por que?

5. ¿Cuáles prácticas considera que deberían implementarse en la gestión de proyectos en RTN para alcanzar una mejora en los resultados y el proceso en sí? y ¿por que?
6. ¿Conoce usted las plantillas de monitoreo de estado de proyectos que manejan las ejecutivas de cuenta? ¿En caso de que las conozca, considera que debe compartirse con el equipo para realizar una actualización en conjunto?
7. ¿Considera que actualmente hay un control de los proyectos eficiente de parte del equipo interno de la agencia RTN?
8. ¿Normalmente, usted conoce de qué tratan en su totalidad los proyectos que ejecutan y conocen las fechas de entrega? ¿considera que es importante para la eficiencia de los proyectos que usted lo conozca?
9. ¿De qué manera y con qué frecuencia usted le comunica a la unidad de tráfico el estado y avance de las tareas?
10. ¿Cuál es la mayor problemática que percibe en la manera en la que se gestionan los proyectos en RTN Publicidad, tanto desde la unidad de cuentas, como en la unidad de producción?
11. ¿Cuál es la mayor fortaleza que percibe en la manera en la que se gestionan los proyectos en RTN Publicidad, tanto desde la unidad de cuentas, como en la unidad de producción?
12. ¿Cómo describiría a su jefatura directa en cuando al aporte en la gestión eficiente y eficaz de los proyectos que se realizan?

8.3 *Apéndice C:*

Guía para entrevista de investigación cualitativa, a realizarse con el fin de recabar información que permita conocer la manera en la que LA ENCARGADA DE TRÁFICO de la agencia RTN publicidad gestionan los proyectos que lideran.

Esta entrevista es de índole académico, para optar por el grado de Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica, los comentarios que sean generados en esta entrevista no son vinculantes en la relación laboral de las personas a quienes se les aplique.

Tipo de entrevista: Individual, Semi estructurada

Medio de aplicación: Reunión virtual

Población a quienes se aplica: 1 persona encargada de tráfico en RTN publicidad.

Duración de la entrevista: 20 minutos

A Continuación, las preguntas que conforman esta guía de entrevista.

1. ¿Cuándo ingresa una solicitud de trabajo para ejecución, existe alguna planificación en conjunto con el equipo de producción?
2. ¿Cómo la unidad de tráfico define las prioridades de trabajo para el equipo al que se lo asigna? ¿Hay alguna matriz o variables aplicables?
3. ¿Maneja usted alguna herramienta sistematizada para el monitoreo y control de los proyectos en progreso? En caso de ser así, ¿qué información le brindan esas herramientas y en qué medida le ayudan a cumplir con entregables en tiempo y forma a la unidad de cuentas?
4. ¿Considera útil para las labores de monitoreo de producción, que exista una herramienta estandarizada para que todas las ejecutivas (os) gestionen los proyectos bajo la misma estructura y factores? ¿Porqué?

5. ¿Cuáles prácticas de las que se aplican actualmente como parte de los procesos de trabajo, considera que son valiosas y no deben desaparecer y por que?
6. ¿Cuáles prácticas considera que deberían implementarse en la gestión de proyectos en RTN para alcanzar una mejora en los resultados y el proceso en sí? y ¿por que?
7. ¿Conoce usted las plantillas de monitoreo de estado de proyectos que maneja el personal de producción? ¿En caso de que las conozca, considera que se les da un uso que le permite a usted conocer el estado diario de cada proyecto?
8. ¿Considera que actualmente hay un control de los proyectos eficiente de parte del equipo interno de la agencia RTN?
9. ¿Normalmente, usted conoce de qué tratan en su totalidad los proyectos que ejecutan y conocen las fechas de entrega? ¿considera que es importante para la eficiencia de los proyectos que usted lo conozca?
10. ¿De qué manera y con qué frecuencia el equipo, cuyo trabajo usted asigna, le comunica a usted el estado y avance de las tareas?
11. ¿Cuál es la mayor problemática que percibe en la manera en la que se gestionan los proyectos en RTN Publicidad, tanto desde la unidad de cuentas, como en la unidad de producción?
12. ¿Cuál es la mayor fortaleza que percibe en la manera en la que se gestionan los proyectos en RTN Publicidad, tanto desde la unidad de cuentas, como en la unidad de producción?
13. ¿Cómo describiría a su jefatura directa en cuando al aporte en la gestión eficiente y eficaz de los proyectos que se realizan?

8.4 Apéndice D:

Guía para entrevista de investigación cualitativa, a realizarse con el fin de recabar información que permita conocer la manera en la que la JEFATURA COMERCIAL de la agencia RTN publicidad percibe la gestión de los proyectos que se lideran.

Esta entrevista es de índole académico, para optar por el grado de Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica, los comentarios que sean generados en esta entrevista no son vinculantes en la relación laboral de las personas a quienes se les aplique.

Tipo de entrevista: Individual, Semi estructurada

Medio de aplicación: Reunión virtual

Población a quienes se aplica: 1 Jefatura comercial de RTN publicidad (encargada de cuentas).

Duración de la entrevista: 20 minutos

A Continuación, las preguntas que conforman esta guía de entrevista.

1. ¿Considera usted que los perfiles profesionales actuales de las personas a cargo de cuentas y de producción son los adecuados para los puestos?
2. ¿Considera que la descripción de puestos de ejecutivas, productores y tráfico son los adecuados para las labores que se realizan?
3. ¿Cuáles son las competencias que considera que debe tener el equipo de trabajo de RTN Publicidad para gestionar los proyectos de manera adecuada que resulte en ejecuciones exitosas?
4. ¿Cuáles son los principales obstáculos internos que puede visualizar como afectaciones negativas sobre la realización de proyectos en RTN Publicidad?
5. ¿Cuáles son los principales obstáculos externos que puede visualizar como afectaciones negativas sobre la realización de proyectos en RTN Publicidad?

6. ¿Considera útil que exista una herramienta estandarizada para que todas las ejecutivas gestionen los proyectos bajo la misma estructura y factores? ¿Porqué?
7. Describa las prácticas regulares estandarizadas que actualmente se aplican en la agencia RTN publicidad para gestionar los proyectos de los clientes.
8. ¿Cuáles prácticas de las que se aplican actualmente como parte de los procesos de trabajo, considera que son valiosas y no deben desaparecer y por qué?
9. ¿Cuáles prácticas considera que deberían implementarse en la gestión de proyectos en RTN para alcanzar una mejora en los resultados y el proceso en sí? y ¿por que?
10. ¿Considera que actualmente hay un control de los proyectos en su ejecución de parte del equipo interno de la agencia RTN?
11. ¿De qué manera y con qué frecuencia considera que debe comunicársele a los clientes el estado detallado de sus proyectos?
12. ¿Cuál es la mayor problemática que percibe en la manera en la que se gestionan los proyectos en RTN Publicidad, tanto desde la unidad de cuentas, como en la unidad de producción?
13. ¿Cuál es la mayor fortaleza que percibe en la manera en la que se gestionan los proyectos en RTN Publicidad, tanto desde la unidad de cuentas, como en la unidad de producción?

8.5 Apéndice E:

Guía para observación de investigación cualitativa, a realizarse con el fin de recabar información que permita conocer la manera en la que el equipo de trabajo de la agencia RTN publicidad gestiona los proyectos que lideran.

Esta entrevista es de índole académico, para optar por el grado de Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica, los comentarios que sean generados en esta entrevista no son vinculantes en la relación laboral de las personas a quienes se les aplique.

Tipo de entrevista: Individual, Semi estructurada

Medio de aplicación: Reunión virtual

Población a quienes se aplica: Ejecutiva de cuenta a cargo de proyectos.

Duración de la observación: 3 horas durante tiempo laboral.

A Continuación, se presenta un listado de aspectos a prestar atención en la presente labor de observación.

- 1- Uso diario de las herramientas de monitoreo y control
- 2- Eficiencia de las herramientas usadas para la gestión de proyectos diaria.
- 3- Eficiencia en la comunicación con el equipo de trabajo.
- 4- Conocimiento sobre el alcance, tiempo y costo de los proyectos que está gestionando.
- 5- Priorización de las tareas durante el tiempo de observación.
- 6- Uso de cronogramas para gestionar tiempos límites de recepción y entrega de tareas.
- 7- Suficiencia de la información que proveen las herramientas utilizadas para el control diario de los proyectos.

Datos adicionales:

Tiempo utilizado en elaboración de documentos para solicitud de gestiones internas: _____

Tiempo utilizado en atención de emergencias: _____

8.6 Apéndice F

Cuadro comparativo con decodificación de las respuestas obtenidas en las entrevistas

realizadas.

	Ejecutiva 1	Ejecutiva 2	Productor	Encargada de Tráfico	Jefatura comercial
Planificación de proyectos	Conversación con los compañeros y jefatura de agencia.	con la elaboración de un cronograma y unificando datos del proyecto en un documento.	Personalmente maneja un diseño de producción con cronograma.	No hay planificación con el equipo, cada persona lo realiza a su manera. A veces se realizan reuniones de preproducción si se considera necesario.	
Priorización de proyectos				No hay una matriz, se definen las prioridades por orden de ingreso de solicitud y fecha de entrega.	
Uso de herramientas actual	Cronograma propio, de uso personal.	No existe, se revisan órdenes de trabajo para ver lo que está pendiente. Se apunta diariamente en un cuaderno los pendientes del día, sin categorizar por cliente o por proyecto.	herramienta propia, para uso personal.	Herramientas propias, una para visualizar funcionamiento de la agencia y proyectar tiempos; y otra para conocer los datos de las solicitudes, determina ganancia del proyecto, atrasos, volumen de trabajo de cada ejecutivo y cantidad de inconsistencias de solicitudes y entregables.	
Requerimiento de herramienta estandarizada	Muy necesario, porque es necesario que los proyectos puedan ser entendidos por cualquier persona.	Muy necesario - útil	Muy necesario, permitiría mantener al equipo informado más ágilmente. Debería ser compartido al equipo.	No es útil, sería una herramienta cargada de información que nadie usaría ni actualizaría.	Muy necesaria para guardar la trazabilidad del proyecto
Prácticas actuales estandarizadas	Únicamente el hacer orden de trabajo y brief cuando hay campañas.	<ul style="list-style-type: none"> - Mesa de trabajo interna para conocer las necesidades de cada proyecto. - Reunión previa a presentación al cliente. - Reuniones de status con tráfico, aunque son reuniones irrelevantes. - No se suele responder correos que se hacen con solicitudes. 	Llamadas telefónicas para informar sobre el status, entre productor y ejecutiva.	Reuniones de status. La buena relación entre las personas	No hay
Prácticas necesarias de implementar	Revisión de la solicitud y brief en equipo al iniciar un proyecto-	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta de recepción de las solicitudes. - Identificar con consecutivos los planes de medios, que son insumos de trabajo. - Establecimiento de fecha de entrega a todos los proyectos. - Documentación de cada proyecto, para que cada persona pueda entenderlo y seguirlo. - Ver los proyectos como tales y no como actividades aisladas, que se vea como una línea de producción de algo mayor. 	Comunicación más estrecha	<ul style="list-style-type: none"> - Más control - Revisión de creativities, arte final, diseños y otros por parte de la jefatura de la agencia u otras figuras. - Revisión filológica de los materiales. - Sistema de tráfico - Estándares superiores en la selección de ejecutivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversar con los clientes al menos una vez por semana para darles status y planificar. - Responder los correos siempre, al menos para dar un recibido.
Percepción sobre el control de los proyectos por parte del equipo.	No se nota un control, muchas veces el equipo e inclusive la jefa de la agencia desconoce sobre los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> No hay forma de visualizar cada proyecto en su totalidad por todo el equipo. El equipo está dividido en islas y cada persona ve tareas que cumplir y entregar, no ve un trabajo en equipo. 	Si hay control de parte de los involucrados.	No hay un control adecuado por parte del equip, cada persona conoce lo que hace.	Actualmente se está en proceso de mapear mejor los proyectos.
Conocimiento del equipo sobre los proyectos en ejecución	No, muchas veces no se conoce, además hay falta de interés.	A veces, depende del proyecto.	el productor sí conoce los detalles; es muy importante que el equipo los conozca.	Normalmente no los conoce	
Comunicación con el equipo			Diaria, vía WA y correo	Diariamente	
Comunicación con el patrocinador	cada vez que el proyecto avanza en algo se comunica al cliente.	No hay una frecuencia			Debería ser semanalmente como mínimo.
Problemática actual en la gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo del tiempo - comunicación - falta de involucramiento del equipo - Manejo de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia a trabajo en equipo Las órdenes de trabajo se tramitan lentamente y de manera muy burocrática. Falta de comunicación. 	Burocracia en los procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento del personal de cuentas sobre temas técnicos y de manejo de cuentas. - Falta de entender que el cliente interno es importante. - No se explotan los talentos de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación - No se definen plazos de ejecución, genera incertidumbre y desconocimiento de fallas a tiempo.
Fortaleza actual en la gestión de proyectos	El servicio al cliente, la asesoría que se le brinda a los clientes en materia de Contratación Pública.	Conocimiento sobre el cliente, que permite atinar mejor las propuestas.	Comunicación.	Equipo de agencia muy capacitado.	<ul style="list-style-type: none"> - El conocimiento que se han creado sobre los clientes. - La buena relación de los ejecutivos y productor con clientes.

8.7 Apéndice G

Formulario de Revisión documental

FORMULARIO DE REVISIÓN DOCUMENTAL			
Documento	Tipo	Tomado de	Hallazgos
Reporte de ingresos por tipo de proyecto de enero a abril 2023	Informe financiero	Archivos de Administración contable de RTN Publicidad	- Tipos de proyectos con mayor peso en los ingresos de RTN publicidad.
Perfil de puesto de Productor	FCH-Manual descriptivo de puestos	Archivos de Recursos Humanos	- Funciones que la administración asigna al productor de la agencia RTN y su relación con las implicaciones de un proyecto.
Perfil de puesto de ejecutiva	FCH-Manual descriptivo de puestos	Archivos de Recursos Humanos	- Funciones que la administración asigna a la ejecutiva de la agencia RTN y su relación con las implicaciones de un proyecto.
Perfil de puesto de Tráfico	FCH-Manual descriptivo de puestos	Archivos de Recursos Humanos	- Funciones que la administración asigna a la encargada de tráfico de la agencia RTN y su relación con las implicaciones de un proyecto.
ODT (orden de trabajo)	Documento de proyecto	Archivos machote de ejecutivas de cuenta	- Datos con los que se realizan las solicitudes de ejecución de proyectos.
Guiones de radio	Documento de proyecto	Archivos de proyectos cliente INS	- Ejemplo de trabajo de producción publicitaria.
Plan de medios SUGESE	Documento de proyecto	Archivos de proyectos cliente SUGESE	- Ejemplo de trabajo de Plan de medios.
Reporte de cierre de proyecto "Marcha día de las Víctimas"	Documento de proyecto	Archivos de proyectos cliente COSEVI	- Ejemplo de trabajo de evento BTL.
Reporte de cierre de proyecto "Rotulación centros médicos"	Documento de proyecto	Archivos de proyectos cliente INS	- Ejemplo de trabajo de Rotulaciones.
Informe de investigación de mercado Post campaña 2020.	Documento de proyecto	Archivos de proyectos cliente COSEVI	- Ejemplo de trabajo de Investigación de mercados.
Matriz de status de ejecutivas	Documento de gestión de proyectos	Archivos de control de ejecutivos	- Aspectos que se monitorean por parte de las ejecutivas durante la gestión de los proyectos. - Manera en la que de controlan monitorean los entregables de cada proyecto.

8.8 Apéndice H

Formulario de Revisión Bibliográfica

FORMULARIO DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA				
Documento	Tipo	Ubicación	Referencia APA	Aporte al TFG
Manifiesto ágil	Sitio digital	agilemanifesto.org	Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., Thomas, D. (2001) <i>Manifiesto Ágil</i>	Principios y valores del agilismo
El Kanban	Libro	Archivos locales	Bermejo, M. (2011). El Kanban. Barcelona, España: UOC.	Conocimiento sobre el marco de referencia
Guía Kanban University	Libro	Archivos locales	Kanban University. (2021). Guía oficial del método Kanban. – primera Edición, Kanban University.	Conocimiento sobre el marco de referencia
Información básica de Scrum	Libro	Archivos locales	Benefield, G., Deemer, Pete., Larman, Craig., Vodde, Bas. (2009) <i>Información básica de Scrum</i>	Conocimiento sobre el marco de referencia
Guía ágil, PMBoK	Libro	Archivos locales	Project Management Institute, (2017) <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición</i> , Project Management Institute Inc.	Conocimiento sobre agilismo según PMBoK y diagnóstico de idoneidad

Capítulo 9 Anexos

9.1 Anexo 1:

Plantilla de orden de trabajo utilizada actualmente por RTN para solicitud de proyectos.

 		ORDEN DE TRABAJO		 	
CONSECUTIVO ODT		BV-80-23			
TIPO DE PROYECTO					
SOLICITANTE					
DEPARTAMENTO					
	FECHA DE SOLICITUD		FECHA DE ENTREGA		
TIPO DE CLIENTE					
NOMBRE DEL CLIENTE					
PRODUCTO					
VERSION					
NECESIDAD INICIAL					
MATERIAL SOLICITADO					
FORMATO					
DURACIÓN					
TAMAÑO					
CANTIDAD					
MENSAJE A COMUNICAR					
OBJETIVO DE COMUNICACION					
OBSERVACIONES A CONSIDERAR					
PÚBLICO META					
PRESUPUESTO ESTIMADO					
OBSERVACIONES (Opcional)					
DESCRIPCION DEL PROYECTO					
ADJUNTOS					

9.2 Anexo 2

Plantilla de control de cambios utilizada actualmente por RTN para solicitud ajustes o cambios en los proyectos.



GRUPO
SINART

CONTROL DE CAMBIOS

CONSECUTIVO CONTROL DE CAMBIOS

CC-BV-25-23

NOMBRE DEL CLIENTE	0
NOMBRE DEL PROYECTO	0
ODT REFERENCIA	BV-80-23

FECHA DE SOLICITUD	
FECHA DE ENTREGA SOLICITADA	

SOLICITANTE	0
	1.
DETALLE DOCUMENTOS ADJUNTOS	2.

CAMBIOS SOLICITADOS

--	--