

TECNOLOGÍA: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

DOI:10.35588/gpt.v16i46.6046

Metodología para la gestión de proyectos legales de una empresa asesora en comercialización de franquicias

Methodology for the management of legal projects of a franchise marketing advisory
company

Edición N°46 – Abril de 2023

Artículo Recibido: Agosto 24 de 2022

Aprobado: Marzo 30 de 2023

Autoras

Deysi Carolina Labrador Oliveros¹ y Gloria María Aponte Figueroa²

Resumen:

La gestión de proyectos es una disciplina caracterizada por adaptarse a los desafíos particulares de las organizaciones, lo que ha favorecido que áreas relacionadas con el sector legal estén implementando el estándar del Project Management Institute para la gestión de sus proyectos. La empresa comercializadora de franquicias, ubicada en Venezuela, objeto de esta investigación, cuenta con un equipo multidisciplinario ampliamente capacitado en el desarrollo de proyectos de franquicias y otros esquemas asociativos. Sin embargo, el Departamento Legal de la empresa está integrado por profesionales del Derecho que suelen carecer de conocimientos en materia de dirección de proyectos, lo que aunado a la ausencia de directrices organizacionales para el desarrollo de proyectos legales, justifica el objetivo de elaborar una metodología para la mejora de la gestión de proyectos en el Departamento Legal de la empresa. Este trabajo

¹ Lic. en Derecho, Abogada, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, República Bolivariana de Venezuela. Email: dclabrador.13@est.ucab.edu.ve, <https://orcid.org/0009-0002-7481-0017>

² Dra., Ingeniera Químico, Profesora Investigadora, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, República Bolivariana de Venezuela. Email: gapontef@ucab.edu.ve, <https://orcid.org/0000-0002-1029-8264>

se alineó a una investigación aplicada con un diseño de campo no experimental en la que se utilizaron las técnicas de revisión bibliográfica, observación directa y la aplicación de un cuestionario para levantar la información necesaria con el fin de analizar la situación actual de los proyectos en el Departamento Legal de la empresa; y que luego de ser analizada, sirvió de sustento para diseñar una metodología para la gestión de proyectos legales de dicha empresa cuya finalidad es potenciar la calidad de los entregables del Departamento Legal a través de la optimización de los procesos de trabajo.

Palabras clave: Gestión de proyectos, Metodología, Principios, Dominios de desempeño, Proyectos legales.

Abstract:

Project management is a discipline characterized by adapting to the particular challenges of organizations, which has encouraged areas related to the legal sector to implement the Project Management Institute standard for managing their projects. The franchise marketing company, located in Venezuela, the object of this investigation, has a multidisciplinary team widely trained in the development of franchise projects and other associative schemes. However, the company's Legal Department is made up of legal professionals who usually lack knowledge in project management, which, together with the absence of organizational guidelines for the development of legal projects, justifies the objective of developing a methodology for the improvement of project management in the Legal Department of the company. This work was aligned to an applied investigation with a non-experimental field design in which the techniques of bibliographic review, direct observation and the application of a questionnaire were used to collect the necessary information in order to analyze the current situation of the projects in the Legal Department of the company; and that after being analyzed, served as support to design a methodology for the management of legal projects of said company whose purpose is to enhance the quality of the deliverables of the Legal Department through the optimization of work processes.

Keywords: Project management, Methodology, Principles, Performance domains, Legal projects.

1. Introducción

Los gerentes deben tomar decisiones continuamente con el fin de adaptarse a las necesidades de un entorno cada vez más complejo e impredecible, siendo sus conocimientos y habilidades las que determinarán la efectividad de las decisiones y sus consecuencias dentro de una determinada organización. Las organizaciones modernas requieren que sus líderes posean habilidades gerenciales que contribuyan al mejor ejercicio de sus actividades. Al respecto, Naranjo (2015) indica: Desde finales del siglo XX, en el mundo no se habla de otra cosa sino de globalización. Por eso, los profesionales de hoy deben poseer perfiles apropiados. Las empresas requieren de gerentes con múltiples conocimientos y una amplia gama de habilidades; pero, más que eso, exigen profesionales capaces de liderar grupos altamente capacitados (p. 121). En este sentido, debe existir una sinergia entre los requerimientos de las organizaciones, los conocimientos y habilidades de sus gerentes para una toma de decisiones eficiente. Dentro del bagaje de técnicas y herramientas que deben estar presente en el personal de una organización se identifican aquellas relacionadas con la gestión de proyectos. No obstante, la gestión de proyectos no debe confundirse como una disciplina de pertenencia estricta a la ingeniería, ya que los proyectos se desarrollan en diversas áreas profesionales. Al respecto, Dodds (2020) explica:

Es un hecho que la gestión de proyectos es una disciplina que se viene utilizando como estándar de referencia en diversas organizaciones de servicios profesionales como aquellas que agrupan a consultores, contadores y arquitectos; sin embargo, no fue sino hasta hace muy poco que empezó a utilizarse de forma explícita en las firmas legales. Aun así, puede considerarse como algo relativamente común en el mundo legal. Bruce McEwen, reconocido comentarista legal y presidente de la consultora Adam Smith, Esq., afirma que “cada vez que nos hacemos cargo de un asunto de nuestra firma estamos poniendo en práctica la gestión de proyectos” (párr. 3).

En consecuencia, nada impide que la disciplina de la gestión de proyectos beneficie a la rama del Derecho. Sin embargo, en este punto resulta conveniente advertir que los Departamentos Legales de las organizaciones suelen estar integrados por abogados con determinado grado de experticia en ciertas áreas del Derecho, quienes no necesariamente poseen conocimientos de gerencia de proyectos. Por esta razón toma relevancia la aplicación de las buenas prácticas de la gestión de proyectos en el sector legal a través de metodologías que permitan la mejora de los trabajos que realizan estos profesionales.

En este orden de ideas, el diseño de una metodología enmarcada en la gestión de proyectos permitirá que un equipo de trabajo del Departamento Legal de una empresa asesora en comercialización de franquicias, ubicada en Venezuela, logre que sus gerentes y abogados incluyan dentro de sus habilidades y competencias de trabajo, las herramientas que proporciona la disciplina de gestión de proyectos con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales. En consecuencia, en este trabajo cuyo objetivo es diseñar una metodología para el referido Departamento Legal basada en los lineamientos del Project Management Institute (PMI), los cuales se caracterizan por la capacidad de adaptación a los distintos entornos organizacionales. Al respecto, Brill, Bishop & Walker citados por Sánchez et al. (2017), explican: (...) la guía Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) “es un documento de pautas generales con la particularidad de reconocer que el ciclo de vida y la estructura organizacional pueden variar, de acuerdo con aspectos como, el sector en el que se desarrolle el proyecto, la cultura de la organización, y el propósito del proyecto, entre otros aspectos, permitiendo la aplicación de una gran diversidad de técnicas que sirven de soporte para la gestión de costos, de talento humano, de gestión de equipos, y de adquisiciones” (p.3).

2. Metodología

Este trabajo se llevó a cabo mediante una investigación del tipo aplicada, definida por Valarino, Yáber y Cemborain (2010) como todas aquellas investigaciones, que pretenden resolver problemas prácticos y (además) generar nuevos conocimientos, buscando

soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado. En este caso se diseñó una metodología para la gestión de proyectos en una empresa asesora en comercialización de franquicias ubicada en Venezuela. Se aplicó un diseño de campo no experimental, debido a que los datos primarios se obtuvieron directamente de la realidad donde ocurrieron los hechos y no se manipularon las variables para analizar el problema. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Se utilizó un cuestionario, validado por la técnica de juicio experto antes de ser aplicado a la muestra respectiva, contentivo de veinticinco (25) preguntas cerradas, el cual fue aplicado a los cuatro abogados que prestan sus servicios profesionales en el Departamento Legal de la empresa. Adicionalmente se utilizó la técnica de observación directa que permitió obtener la información directamente de los documentos de proyectos analizados pertenecientes a 93 clientes para el año 2021.

Finalmente, una vez obtenida la información acerca de cómo se llevan los proyectos en el Departamento legal de la empresa se procedió a realizar el análisis de la misma haciendo uso de la técnica de Análisis de Contenido que aunado al uso de los estándares del PMI (2021a), PMI (2021b) y PMI (2017) permitió caracterizar la gestión de proyectos en el Departamento Legal de la empresa, definir los Principios de la Gestión de Proyectos, así como los dominios de desempeño correspondientes y finalmente se propuso la metodología en función de las etapas del ciclo de vida del proyecto. Como una limitante de este trabajo, se puede resaltar que los resultados de este trabajo solo son aplicados a la empresa en cuestión ya que la metodología fue diseñada en función de los datos, información y tipo de organización, así como el funcionamiento de la misma; por lo que no se recomienda tratar de replicarla en otras organizaciones del sector.

3. Antecedentes teóricos

Actualmente existe una gran diversidad de estándares publicados por diferentes organizaciones orientadas a la profesionalización de la dirección de proyectos como disciplina, tales como: a) Orientadas a proyectos: PMBOK (PMI, Estados Unidos), APMBOK (APM, Reino Unido); BS 6079 (BSI, Reino Unido), ISO 21500 (ISO, Suiza), b) Orientada a personas: ICB (IPMA, Suiza); y, c) Orientadas a organizaciones: P2M (PMAJ, Japón) y PRINCE2 (OGC, Reino Unido). El PMI (2021b) define un estándar como

un “Documento establecido por una autoridad, costumbre o consenso como un modelo o ejemplo” (p. 243). Mientras que, Charvat (2003) citado por Montes-Guerra et al. (2013) define la metodología en entornos de proyectos como un “conjunto de directrices o principios, adaptados como una relación de cosas por hacer, o un enfoque con plantillas, formularios, e incluso listas de verificación, que son utilizados durante todo el ciclo de vida” (p.14).

Al comparar los términos de estándar y metodología se obtiene que el campo de aplicación del primero es general, proporcionando diversas herramientas para cada fase del proyecto, mientras que, en el segundo caso, el campo de aplicación es concreto, presentando una herramienta específica para cada fase del proyecto (Montes-Guerra et al., 2013, p. 21). Asimismo, dicho autor menciona que el PMBOK del PMI “es el estándar más extendido a nivel teórico, y su gran difusión le hace ser la base más utilizada para la elaboración de metodologías y certificación” (p.13). Asimismo, en el 23vo Congreso Internacional sobre Gestión e Ingeniería de Proyectos, los autores Paneque et al. (2019), afirmaron que “La Guía del PMBOK tiene una amplia difusión, lo que lo convierte en el Estándar para la Dirección de Proyectos del PMI más utilizado para la elaboración de metodologías” (p. 233). En este sentido, en el presente trabajo se utiliza dicho estándar para el diseño de una metodología para la gestión de proyectos legales en una empresa asesora en comercialización de franquicias.

En el último estándar para la Dirección de Proyectos del PMI se definen doce (12) principios en esta materia, los cuales tiene por finalidad guiar el comportamiento y las acciones de los profesionales de proyectos y demás interesados que trabajen o participen en los mismos (PMI, 2021a, p. 3).

Uno de los principales aspectos a destacar de los principios es su carácter general, pudiendo afirmarse que “hay muchas maneras en que las personas y las organizaciones pueden mantener la alineación con los principios” (PMI, 2021a, p.21). Los doce (12) principios de la dirección de proyectos se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Principios para la dirección de proyectos

Principio	Enunciado del principio
1.Administración	Los administradores actúan de manera responsable para llevar a cabo las actividades con integridad, cuidado y confiabilidad, mientras mantienen el cumplimiento de las pautas internas y externas. Demuestran un amplio compromiso con los impactos financieros, sociales y ambientales de los proyectos a los que prestan soporte (p. 23).
2.Equipo	Los equipos de proyectos están conformados por personas que poseen diversas habilidades, conocimientos y experiencias. Los equipos de proyectos que trabajan en colaboración pueden lograr un objetivo compartido de manera más efectiva y eficiente que las personas que trabajan por su cuenta (p.28).
3.Interesados	Involucrar a los interesados de manera proactiva y en la medida necesaria para contribuir al éxito de proyecto y la satisfacción del cliente” (p. 31).
4.Valor	Evaluar y ajustar continuamente la alineación del proyecto con los objetivos de negocio y con los beneficios y el valor previstos (p. 34).
5.Pensamiento sistémico	Reconocer, evaluar y responder a las circunstancias dinámicas dentro y alrededor del proyecto de una manera holística con el fin de afectar positivamente el desempeño del mismo” p. 37).
6.Liderazgo	Demostrar y adaptar comportamientos de liderazgo para apoyar las necesidades individuales y de equipo” (p. 40).
7.Adaptación	Diseñar el enfoque de desarrollo del proyecto basado en el contexto del proyecto, sus objetivos, los interesados, la gobernanza y el entorno utilizando un proceso de “apenas suficiente” para lograr el resultado deseado mientras se maximiza el valor, se gestiona el costo y se mejora la velocidad (p. 44).
8.Calidad	Mantener un enfoque en la calidad que produzca entregables que cumplan con los objetivos de proyecto y se alineen con las necesidades, usos y requisitos de aceptación establecidos por los interesados relevantes (p. 47).
9.Complejidad	Evaluar y navegar continuamente por la complejidad del proyecto para que los enfoques y planes permitan al equipo de proyecto navegar con éxito por el ciclo de vida del mismo (p. 50).
10.Riesgo	Evaluar continuamente la exposición al riesgo, tanto de oportunidades como de amenazas, con el fin de maximizar los impactos y minimizar los impactos negativos para el proyecto y sus resultados (p. 53).
11.Adaptabilidad y la resiliencia	Construir adaptabilidad y resiliencia en los enfoques de la organización y del equipo de proyecto para ayudar al mismo a acomodar el cambio, recuperarse de los reveses y avanzar en el trabajo del proyecto (p. 55).
12.Cambio	Preparar a los afectados para la adopción y el mantenimiento de comportamientos y procesos nuevos y diferentes, requeridos para la transición del estado actual al estado futuro previsto creado por los resultados del proyecto (p. 58).

Fuente: PMI (2021a).

Por otra parte, el PMI (2021a) también define los ocho (8) dominios de desempeño que se presentan como una respuesta a la transformación de los modelos organizaciones y la dirección de proyectos. En ese sentido, el PMI (2021b) define al dominio de desempeño del proyecto como (...) un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la entrega efectiva de los resultados de los proyectos.

Los dominios de desempeño del proyecto son áreas de énfasis interactivas, interrelacionadas e interdependientes que funcionan al unísono para conseguir los

resultados deseados del proyecto (p. 7). Los ocho dominios de desempañ se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Dominios de desempeño para la dirección de proyectos.

Dominio	Enunciado del dominio
1. Interesados	Se ocupa de las actividades y funciones asociadas con los interesados (p. 8).
2. Equipo	Contempla “las actividades y funciones asociadas con las personas responsables de producir los entregables del proyecto que hacen realidad los resultados de negocio (p.16).
3. Enfoque de Desarrollo y del Ciclo de Vida Planificación	Se abordan las actividades y funciones asociadas con el enfoque de desarrollo, la cadencia y las fases del ciclo de vida del proyecto (p. 32).
4. Planificación	Se encarga de las actividades y funciones asociadas con la organización y coordinación iniciales, continuas y en evolución, necesarias para la entrega de los elementos entregables y los resultados del proyecto (p. 51).
5. Trabajo del Proyecto	Las actividades y funciones asociadas con el establecimiento de procesos del proyecto, la gestión de recursos físicos y el fomento de un entorno de aprendizaje (p. 68),
6. Entrega	Se encarga de abordar las actividades y funciones asociadas con la entrega del alcance y la calidad para cuyo logro se emprendió el proyecto (p. 80).
7. Medición	Aborda las actividades y funciones asociadas con la evaluación del desempeño de los proyectos y la adopción de medidas apropiadas para mantener un desempeño aceptable (p. 93).
8. Incertidumbre	Contempla las actividades y funciones asociadas con el riesgo y la incertidumbre (p. 116).

Fuente: PMI (2021b).

Ahora bien, como se ha indicado anteriormente, las buenas prácticas del PMI deben adaptarse al área de los proyectos. Según el PMI (2021b) la adaptación se rige por “el enfoque de desarrollo, los procesos, el ciclo de vida del proyecto, los entregables y la selección de las personas a involucrar (p.131).

Respecto al enfoque de desarrollo se tiene que no existe un enfoque único aplicable a la generalidad de los proyectos, lo que implica que para que una adaptación tenga beneficios para una determinada organización “debería reflejar el tamaño, la duración y la complejidad de cada proyecto individual y debería adaptarse a la industria, la cultura de la organización y el nivel de madurez de la dirección de proyectos de la organización” (p.133). Para contribuir en el proceso de adaptación, se deben considerar los modelos, métodos y artefactos que pone a disposición el PMI para dirigir proyectos.

- **Modelos:** es definido como “una estrategia de pensamiento para explicar un proceso, marco de referencia o fenómeno” (PMI, 2021b, p.153). Son modelos comúnmente utilizados los de liderazgo situacional, de comunicación, de motivación, de cambio, de complejidad, de desarrollo de equipo del proyecto y otros modelos, entre el que destaca

el modelo de grupo de procesos. En este punto se destaca el modelo referente a los grupos de procesos, el cual es un enfoque basado en procesos que puede utilizar las cinco (5) agrupaciones de procesos como estructura organizativa (PMI, 2021b, p.171); a) Inicio, procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase; b) Planificación, procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto; c) Ejecución, procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto; d) Monitoreo y Control, procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes y e) Cierre. Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato.

- **Métodos:** “es el medio para lograr un efecto, salida, resultado o entregable del proyecto” (PMI, 2021b, p.153). Los métodos comúnmente empleados para apoyar el trabajo de los proyectos son los catalogados como de recopilación y análisis de datos, de estimación, de reuniones y eventos y otros que no entran en una categoría específica, como el mapeo de impacto, modelado, esquema de priorización, entre otros.

- **Artefactos:** según el PMI (2021b) un artefacto “puede ser una plantilla, documento, salida o entregable del proyecto” (p.153). Los más utilizados se pueden catalogar: artefactos de estrategia, bitácoras y registros, planes, diagramas jerárquicos, líneas base, datos e información visuales, informes, acuerdos y contratos, entre otros que no tienen una categoría específica, tales como las listas de actividades, documentos de licitaciones, métricas y el calendario del proyecto.

En este orden de ideas, en el Departamento Legal de la empresa de comercialización de franquicias se reciben requerimientos para la elaboración de documentos legales de acuerdo con las exigencias del negocio de los clientes, catalogados como proyectos legales, lo que implica generar una metodología de trabajo que se adapte al área y mejore la gestión de proyectos actual en el departamento. En este sentido, Marra (2012)

explica lo que significa la gestión legal de proyectos: Con la expresión de «gestión de legal proyectos» nos referimos a la gestión de casos, expedientes y en general toda encomienda legal judicial o extrajudicial del que se encargue un abogado o un profesional del entorno legal (departamentos jurídicos de empresas, fiscalías, etc.) (p.28).

Del mismo modo, la citada autora establece su apreciación al respecto de la diferencia entre el gerente de proyectos y el gerente de proyectos legales: A diferencia del *Project Management*, para el *Legal Project Management* (LPM, por sus siglas en inglés) se podría establecer un orden de importancia para las fases del proyecto.

Es cierto que para un abogado lo más importante es entender la necesidad del cliente (fase de inicio) y proponerle la solución más adecuada para él y más rentable para el despacho (fase de planificación). El vínculo de confianza entre cliente y abogado resulta débil cuando no hay información ni planificación adecuada. Por eso es fundamental hacer las preguntas correctas (recopilación de información) y buscar las respuestas mejores (planificación). Esto reduce el nivel de temor e incertidumbre del cliente, permitiéndole confiar no solo en la persona del abogado sino en el «plan». El cliente, a través del LPM, participa activamente en el plan (pp. 28-29).

Silva (2017) describe la gestión de proyectos legales en los siguientes términos: “de esta manera, el LPM se transforma en un método o enfoque que permite mejorar la práctica legal ofreciendo un mayor valor al cliente y resultados más alineados con los objetivos identificados para diversas áreas de la organización, como pueden ser, entre otras, la gestión de: Recursos Humanos, el alcance y grupos de interés, los riesgos y comunicaciones, el tiempo o la gestión documental, tecnológica y del conocimiento”.

Finalmente, resulta imperativo adaptar una metodología de gestión de proyectos al área legal de acuerdo con lo indicado por la referida autora; se trata no de crear un manual de procedimientos, sino de comprender que los requerimientos que ingresen al Departamento Legal deben ser procesados correctamente, definir, registrar y documentar debidamente su inicio, determinar la fecha de entrega, elementos necesarios para su desarrollo, tales como reuniones de equipo y demás métodos, modelos y artefactos de gestión.

Asimismo, los requerimientos deben ser estudiados de forma tal que se asegure la comprensión de los objetivos del cliente y el alcance del enfoque que se vaya a adoptar para alcanzarlos. Una vez se definan las expectativas del cliente se pueden analizar los temas legales y financieros implicados y discutir los resultados potenciales.

Posteriormente, se debe iniciar la planificación del proyecto con el mayor detalle posible, lo cual abarca factores como la valoración de los elementos interrelacionados en torno a la elaboración del proyecto y su desglose en pasos o tareas lógicas, la asignación de personal, plan de comunicaciones entre el cliente y el equipo involucrado, entre otros factores determinantes para evitar improvisación e imprevistos, ya que lo que se busca es definir una metodología de trabajo que permita mejorar la gestión de proyectos y en consecuencia la competitividad de la empresa en el mercado.

4. Metodología

Con la finalidad de conocer las características de la gestión de proyectos que se desarrollan en el Departamento Legal de la empresa, se diseñó y aplicó un cuestionario, contentivo de veinticinco (25) preguntas cerradas, el cual fue aplicado a los abogados que prestan sus servicios profesionales en el Departamento Legal de la empresa objeto de estudio.

Las interrogantes fueron diseñadas para identificar la forma en que se realizan los instrumentos legales que se encomiendan al Departamento Legal de la empresa, es decir, la gestión de los proyectos legales.

5. Resultados y Análisis

Para realizar el análisis de la información se organizaron las respuestas en función de las fases de un proyecto: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre, tal como lo especifica el PMI (2017). En la Tabla 3 se presenta un resumen de los hallazgos encontrados.

Tabla 3. Resultados y análisis de la información del cuestionario. Parte I

Fase	Análisis
Inicio	Los trabajos encomendados al Departamento Legal están enmarcados en contratos o propuestas de servicios que las partes suscriben o aceptan por medios electrónicos, al momento de contratar los servicios de la empresa. La mayoría de los requerimientos que ingresan al Departamento Legal están acompañados de un documento de soporte en donde se delinean los requisitos, lineamientos y/o condiciones que deben orientar la elaboración de los instrumentos legales. En otros casos no tienen el referido documento soporte, careciendo los abogados de la información necesaria para atender eficientemente la solicitud. Aunque en la mayoría de los casos se entrega documento soporte a los abogados, con frecuencia no son suficientes en sí mismos para cumplir con el trabajo requerido. En los casos donde no existe un documento de soporte, los abogados deben solicitar reuniones, entablando comunicación por teléfono o correo electrónico con el cliente y/o el equipo, con el objeto de obtener la información faltante para cumplir con el trabajo.
Planificación	La muestra consultada coincide en que el proceso de elaboración de un instrumento en el Departamento Legal de la empresa independientemente de si se trata de un documento puntual o de un paquete de contratos, casi siempre se puede dividir en fases.
	Se puede estimar el tiempo de desarrollo de los instrumentos legales asignados al Departamento Legal. Existe independencia en los abogados para llevar a cabo la ejecución de su trabajo. No hay obligación de documentar las tareas realizadas para obtener un instrumento legal, es decir, se da preeminencia al resultado, no al proceso. En el proceso de desarrollo de instrumentos legales existe una baja influencia de factores internos a la empresa: cultura, estructura y gobernanza de la organización, infraestructura, disponibilidad de recursos y capacidad de los empleados y factores externos: disposiciones gubernamentales, restricciones legales, estándares de la industria, condiciones financieras y elementos ambientales físicos. Los abogados tienen independencia para identificar opciones y acciones para manejar las oportunidades y reducir las amenazas que puedan presentarse durante la redacción de los documentos, por lo que realizarán este tipo de análisis según crean conveniente.
Ejecución	Cuando los abogados del Departamento Legal de la empresa se encuentran realizando sus trabajos, reconocen que en ocasiones tuvieron que interrumpir la elaboración del requerimiento de un cliente para atender a otro cliente que fue identificado con mayor prioridad por los directores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Resultados y análisis de la información del cuestionario. Continuación Parte II

Monitoreo y control	Se pueden generar cambios en los requisitos de un requerimiento, sin embargo, estos no siempre son comunicados formalmente. Es muy baja la frecuencia en que se realiza el seguimiento, revisión y se emite información al equipo y clientes sobre el avance de un requerimiento. Se llevan a cabo reuniones mensuales con todos los departamentos de la empresa, pero es baja la frecuencia con la que se mantienen reuniones internas para apoyar la gestión de proyectos en la empresa. Hay alta tendencia a solicitar reuniones informales para apoyar la ejecución de los trabajos encomendados al Departamento Legal, la cual a su vez se caracteriza por carecer de intercambio de información documental. En la mayoría de los casos se puede medir el avance en la redacción de los instrumentos legales durante su desarrollo. La verificación de la conformidad y/o satisfacción del cliente sobre los trabajos encomendados (solicitud de retroalimentación), es realizada por criterio del abogado, reflejándose una baja inclinación por realizar este tipo de actividades.
Cierre	Se realiza el cierre formal del trabajo encomendado al Departamento Legal al concluirlo. Se entiende por cierre formal en esta fase al proceso de entrega formal de los instrumentos elaborados al cliente y el archivo de los mismos en las unidades de almacenamiento de la empresa. No se realiza el cierre formal del requerimiento cuando un trabajo es suspendido o cancelado, entendiéndose por cierre formal en esta fase, a la comunicación realizada al cliente en donde se le notifica el estatus alcanzado del requerimiento y las condiciones para reactivarlo, de ser el caso. Existe alta posibilidad de adquirir conocimientos durante el desarrollo de los instrumentos legales relacionados, como la forma en que se abordó o abordarían en el futuro trabajos similares al asignado.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se aplicó la técnica de observación directa a la documentación disponible para cada uno de los casos correspondiente al año 2021 del Departamento Legal de la empresa. Del análisis de esta información se obtuvieron los siguientes resultados:

- Existe documentación formal de la contratación de los servicios a la empresa.
- Los nuevos ingresos no cuentan con un manual o instructivo formal de descripción del cargo, funciones y responsabilidades, la mayoría de la capacitación se realiza de forma verbal. En consecuencia, el nuevo ingreso tiene independencia para ejercer las funciones asignadas y realizar los trabajos encomendados siguiendo el procedimiento de su preferencia.
- La directiva de la empresa da prioridad al cumplimiento del trabajo de acuerdo con la información transmitida por las partes involucradas, pero resta importancia a los

procesos efectuados. En este sentido, el equipo legal se organiza, realiza y evalúa sus tareas de acuerdo con su criterio.

- La empresa tiene diversas oficinas tanto a nivel nacional como internacional, por lo que los contratos de servicios o propuestas económicas que se envían por correo electrónico, son elaborados por a) Departamento Legal o Departamento de Comercialización de la oficina principal; en este caso los abogados tienen acceso directo a las fechas de inicio y culminación convenida para los servicios; y b) Oficinas externas, realizan los contratos de servicios y propuestas económicas en sus territorios y se encargan de informar del requerimiento a los abogados del Departamento Legal. Sin embargo, en esta fase se incurre en problemas de comunicación, ya que si bien se transmite la instrucción del trabajo y se acompaña con un documento soporte (en algunos casos), con poca frecuencia se comunica las fechas tope de culminación convenidas para el servicio, entre otros elementos contractuales.
- En el Departamento Legal no existe una directriz para llevar un control interno de la fecha de inicio y finalización de los instrumentos legales encomendados, por los que queda a criterio de los miembros del equipo legal su elaboración y llenado, quienes debe ser proactivos para obtener las fechas tope de entrega y llevar el registro actualizado de su trabajo, ya que la información está disponible, pero no es compartida eficientemente.
- El documento soporte que se ha indicado anteriormente y que se entrega al Departamento legal en algunos casos junto al requerimiento, debe ser complementado con cierta frecuencia por otros gerentes de departamento, por el cliente u otros interesados. Se podría concluir que esta situación obedece a dos factores: a) Requerimiento legal especial: Es natural que el documento soporte no tenga toda la información legal que el abogado va a requerir para realizar su trabajo, ya que hay trabajos que requieren de un conocimiento específico del Derecho, que no siempre puede ser descrito por los líderes de proyectos en dicho documento. b). Ausencia de información al momento de elaborar el documento soporte: Son aquellos casos en que el líder de proyecto que elabora el documento de soporte no tiene toda la información

disponible para plasmarla en el documento, pero lo envía al Departamento Legal para que adelante su trabajo, mientras se obtiene el resto de la información.

- No existe un registro formal del cliente, por lo que la comunicación con este suele estar precedida por la indagación informal de los medios de contacto del cliente. De igual forma, no suele haber información documental de quienes serían las personas autorizadas para atender las solicitudes de información del equipo para la elaboración de los documentos, ni del responsable de la aceptación de los entregables.

- El aspecto económico de los trabajos encomendados es responsabilidad del Departamento de Administración, quien se encarga de notificar si un requerimiento debe ser paralizado o cancelado por falta de pago, en aquellos casos en donde los servicios contratados son sometidos a planes de financiamiento.

- No se utilizan herramientas para verificar el estado de avance de un requerimiento.

- Se realiza la entrega formal de los instrumentos legales contratados a través de un correo electrónico. La solicitud de información al respecto de la conformidad y/o satisfacción del cliente no se realiza en todos los casos.

- No suelen realizarse notificaciones a los clientes o miembros del equipo de forma regular, la mayoría de las veces se realizan previa solicitud de la parte interesada.

- La comunicación entre los miembros del equipo es de carácter informal en la mayoría de los casos, por lo que no existe soporte de las conclusiones alcanzadas, lo que en algunos casos genera inconvenientes de interpretación de la información.

- Únicamente se realizan las reuniones mensuales que agrupan a todos los departamentos de franquicia, siendo más irregular las reuniones con el resto de las oficinas.

- El desarrollo de los instrumentos legales en la empresa suele verse poco influenciado por factores externos e internos.

- Existe independencia en el abogado en el momento en que analiza un requerimiento para desarrollar opciones y acciones para manejar las oportunidades y reducir las amenazas que puedan presentarse durante la redacción de los documentos.

- La elaboración de los instrumentos legales puede arrojar distintas lecciones que pueden beneficiar el resto de los trabajos realizados que tengan características semejantes. Sin embargo, no existe un registro de estas, por lo que solo los abogados con trayectoria en el Departamento Legal de la empresa son capaces de determinar en el pasado experiencias que pueden resultar beneficiosas para un caso presente. Finalmente, los instrumentos legales pueden identificarse como proyectos.

Como resultado del análisis de la información obtenida tanto del cuestionario aplicado como de la observación directa, los aspectos que caracterizan a la gestión de proyectos que se desarrolla en el Departamento Legal de la empresa, son los siguientes:

- 1) Existen contratos de servicios y propuestas económicas de los servicios contratados.
- 2) La comunicación entre los miembros de la empresa y las oficinas extranjeras tiene algunas deficiencias.
- 3) No se identifican fases en los proyectos.
- 4) Los instrumentos legales que se desarrollan en el Departamento Legal de la empresa tienen las siguientes características: Son únicos; requieren un esfuerzo temporal; impulsan el cambio en las organizaciones; hacen posible la creación de valor del negocio; responden a un contexto de iniciación.
- 5) Los abogados que trabajan en el Departamento Legal de la empresa no cuentan con información documental en donde se realice la descripción del cargo, funciones y responsabilidades. En consecuencia, el equipo legal tiene una marcada independencia para ejercer las funciones asignadas y realizar los trabajos encomendados siguiendo el procedimiento de su preferencia.
- 6) Los trabajos encomendados al Departamento Legal tienen un principio y un fin establecidos en los contratos o propuestas de servicios que suscriben las partes al momento de contratar los servicios de la empresa. Sin embargo, las fechas no son comunicadas eficientemente al equipo.
- 7) Algunos requerimientos al área legal ingresan con un documento soporte en donde se delinean los requisitos de los instrumentos que se deben elaborar, sin embargo, no siempre contienen toda la información.

- 8) Se deben solicitar reuniones a otros departamentos, clientes y otros interesados a efectos de completar la información requerida.
- 9) Las reuniones que se solicitan para obtener la información necesaria para realizar los trabajos encomendados suelen tener carácter informal y no generan soporte documental.
- 10) Baja influencia de factores externos e internos a la empresa en el desarrollo de los trabajos encomendados.
- 12) Interrupciones al realizar los trabajos principalmente por desconocimiento de prioridades de entrega de instrumentos a determinados clientes.
- 13) Escaso interés en la celebración de reuniones formales con frecuencia regular para apoyar la gestión eficiente de los trabajos del Departamento Legal, tales como seguimiento y revisión de avance.
- 14) Las notificaciones de estatus a los clientes suelen realizarse previa solicitud de la parte interesada.
- 15) Ausencia de directrices en la empresa para organizar información relativa a los siguientes aspectos: documento formal de requerimiento; registro de clientes; información de contacto; responsable de aceptar los entregables y persona autorizada para atender las solicitudes de información a la empresa; registro de fecha de inicio y finalización de los instrumentos legales; registro de estatus de los instrumentos legales; registro de oportunidades y amenazas; registro de cambios; registro de las enseñanzas que se generan cada vez que se atiende a un cliente en la empresa.
- 16) Cuando el documento soporte es insuficiente, resulta complicado determinar las condiciones que debe cumplir el instrumento legal para generar la conformidad y satisfacción del cliente.
- 17) Se realiza el cierre formal de los requerimientos una vez que se han concluido.
- 18) No se realiza el cierre formal del requerimiento cuando el mismo fue paralizado o cancelado.
- 19) El Departamento Legal no interviene en el aspecto económico con los clientes, corresponde al Departamento de Administración definir si un servicio debe ser paralizado o cancelado por incumplimiento del plan de financiamiento (de ser el caso).

Seguidamente se realizó un análisis de los lineamientos del PMI que más se adaptan a las características de la gestión de los proyectos legales del Departamento Legal de la empresa. En este sentido, para facilitar el referido análisis se dividió esta sección en tres (3) partes, una donde se establecen las características de los proyectos, otra donde se definen los dominios de desempeño y principios que resultan determinantes para entregar efectivamente los resultados en un proyecto, y la última en la cual se desarrollan los grupos de procesos que más se identifican con el tipo de proyectos en estudio. Los resultados de dicho análisis se muestran a continuación.

5.1 Características de los proyectos del Departamento Legal considerando los lineamientos del PMI

1. Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Según el PMI (2017) tienen las siguientes características: a. Son únicos; requieren un esfuerzo temporal; impulsan el cambio en las organizaciones; hacen posible la creación de valor del negocio; responden a un contexto de iniciación.
2. El enfoque de desarrollo de proyectos más conveniente a las características de los proyectos desarrollados por el Departamento Legal de la empresa objeto de estudio es el predictivo.
3. Los entornos internos y externos pueden influir en mayor o menor grado en la planificación y otras actividades del proyecto, siendo su consecuencia un impacto favorable, desfavorable o neutral en las características del proyecto, los interesados o los equipos del proyecto.
4. Los acuerdos pueden estar plasmados en un documento o comunicación en donde se defina las intenciones de las partes de solicitar la ejecución de determinado proyecto de acuerdo con determinados términos y condiciones.
5. Los interesados en el proyecto deben guiar su comportamiento en los principios de la dirección de proyectos y dominios de desempeño del proyecto.
6. Las Áreas de conocimientos y grupos de procesos forman parte de los modelos de proyecto sugeridos por el PMI en su nueva edición (2021).

7. Las Áreas de conocimientos y grupos de procesos se desarrollan con profundidad en el PMI (2017), lo cuales orientan a los proyectos que se realizan bajo enfoques predictivos.

8. Los procesos se categorizan por Áreas de conocimiento, dentro de las cuales se identifican distintas herramientas para facilitar el desarrollo de cada fase del ciclo de vida del proyecto.

9. El ciclo de Vida de un proyecto está integrado por una serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.

10. Las fases identificadas para los proyectos predictivos que se realizan en el Departamento Legal de la empresa son cinco (5), a saber: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y finalmente, cierre.

11. Se identificaron las herramientas para apoyo a los grupos de procesos que integran las fases de los proyectos del Departamento Legal de la empresa: Acta de constitución de proyecto; declaración de alcance; programa del proyecto y lista de verificación; diagrama organizacional de proyecto y la matriz de roles y funciones; matriz de comunicación, el estatus semanal y reporte Mensual; matriz de administración de riesgo y control de cambios y las lecciones aprendidas.

12. La delimitación de fases en los proyectos y diversas herramientas de gestión de proyectos facilitan la respuesta a requerimientos de estatus durante su ejecución.

13. En la fase de cierre del ciclo de vida de un proyecto legal se pueden establecer los lineamientos a seguir para el cierre formal de los proyectos de acuerdo con las necesidades del Departamento Legal de la empresa.

Luego se procedió a identificar los modelos, métodos y artefactos que se estima conveniente utilizar en los proyectos del Departamento Legal y los dominios de desempeño al que están relacionados y se muestran en la Tabla 3.

Tabla 5. Relación entre los dominios de desempeño y los distintos elementos de la gestión de proyectos a ser empleados en los proyectos legales de la empresa.

Modelos, métodos y artefactos	Dominios de Desempeño							
	Interesados	Equipo	Ciclo de Vida	Planificación	Trabajo del Proyecto	Entrega	Medición	Incertidumbre
Artefactos								
Acta de constitución de proyecto	X			X				
Enunciado de alcance de proyecto legal				X	X	X	X	
Estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS)				X		X	X	
Programa del proyecto				X			X	
Lista de verificación de calidad				X	X	X		
Diagrama RACI				X	X			
Matriz de comunicación	X			X	X			
Lista de interesados	X							
Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados	X			X	X			
Matriz de Administración de los riesgos				X	X			X
Control de cambios				X	X	X		
Lecciones aprendidas					X			
Métodos								
Reunión diaria				X	X			
Reunión de lecciones aprendidas	X			X	X	X		
Reunión de planificación				X				
Reunión de cierre de proyecto	X	X			X			
Revisión de estatus					X			
Modelos								
Grupo de proceso				X	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta una adaptación de los 12 principios del Estándar para la dirección de proyectos del PMI (2021), cuya finalidad es guiar a los abogados del Departamento Legal de la empresa en el correcto desarrollo de los proyectos legales asignados. (Ver Tabla 4).

Tabla 6. Los doce principios adaptados de la dirección de proyectos para la empresa.

Los abogados de la empresa comercializadora de franquicias se desempeñan como administradores de los proyectos encomendados, razón por la cual se sugiere que el desarrollo de sus funciones dentro del Departamento Legal este guiado por los siguientes principios:	
1.	Administración: ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso: Los abogados deben ser responsables en el desarrollo de sus funciones, teniendo en los asuntos asignados el mismo nivel de diligencia que tendrían en sus asuntos personales. De igual forma, responsabilidad implica un comportamiento honesto y ético así como el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones establecidas dentro y fuera de la empresa.
2.	Crear un entorno colaborativo del equipo de proyecto: los integrantes del equipo legal de la empresa deben procurar la formación de un entorno colaborativo en donde cada integrante se sienta libre de intercambiar habilidades, conocimientos y experiencias individuales; fomentando con tal comportamiento el aumento de aprendizaje compartido y el desarrollo individual lo cual redundará en contribuciones adecuadas para el cumplimiento de los proyectos.
3.	Interesados: involucrase eficazmente con los interesados. Los interesados son personas, grupos u organizaciones que pueden impactar o verse impactados por una decisión, actividad o resultado de un proyecto. Los abogados y el equipo que conforman deben involucrarse con los interesados de manera proactiva y en la medida necesaria para comprender sus intereses, inquietudes y derechos, procurando de esta forma el éxito del proyecto.
4.	Valor: enfocarse en el valor. Para el PMI (2021), el valor “es la cualidad, importancia o utilidad de algo” (p.35). Asimismo, el valor se caracteriza por ser subjetivo según se trate del cliente, la empresa ejecutante u otros interesados. Los abogados de la empresa y los clientes deben identificar el propósito o visión del proyecto, de forma que su proceder esté orientado en la materialización del mismo y no solo en la elaboración de un entregable en particular.
5.	Pensamiento sistémico: reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema. Un proyecto exhibe en sí mismo las características y funciones de un sistema, pudiendo a su vez formar parte de sistemas más grandes y con circunstancias cambiantes. El pensamiento sistémico es la capacidad holística de comprender la forma en que las partes del proyecto interactúan entre sí y con los sistemas externos, con la intención de obtener los mejores resultados.
6.	Liderazgo: Demostrar comportamiento de liderazgo. El liderazgo no es exclusivo de ningún rol dentro del equipo de trabajo, pero según se desarrollen las circunstancias dentro del Departamento Legal se requiere de los abogados el desarrollo de un liderazgo efectivo que promueva el éxito de los proyectos y la obtención de resultados positivos al ponerlos en marcha.
7.	Adaptación: adaptar en función del contexto. La adaptación tiene como objetivo maximizar el valor, gestionar las restricciones del proyecto y mejorar el desempeño del equipo de trabajo a través del empleo de los elementos de la gestión de proyectos que sea “apenas suficiente” para alcanzar resultados positivos dentro del ciclo de vida del proyecto.
8.	Calidad: incorporar la calidad en los procesos y los entregables. Los abogados deberán producir entregables y resultados que cumplan con los objetivos del proyecto y se ajusten a los requisitos de aceptación expresados por la organización y el cliente. Las actividades de calidad ayudan a garantizar que se cumplan los referidos objetivos a través de la ruta más sencilla, minimizando el desperdicio de recursos y maximizando la probabilidad de obtener resultados positivos.
9.	Complejidad: navegar en la complejidad. La complejidad es una característica de un proyecto o de un entorno que por su naturaleza es difícil de gestionar y que puede afectar el ciclo de vida de un proyecto. Las fuentes más comunes de la complejidad son el comportamiento humano y del sistema, la incertidumbre, la ambigüedad y la innovación tecnológica. Los abogados deben estar atentos a los indicios de complejidad en el proyecto a efectos de adaptar los elementos de la metodología que correspondan.
10.	Riesgo: optimizar la respuesta a los riesgos. Los abogados deben identificar, evaluar y monitorear los riesgos individuales y generales de los proyectos, con el objetivo de maximizar los riesgos positivos (oportunidades) y minimizar la exposición a riesgos negativos (amenazas).
11.	Adaptabilidad y resiliencia: adoptar la adaptabilidad y la resiliencia. El PMI (2021) define expresamente la adaptabilidad como “la capacidad de responder a condiciones cambiantes” (p.55). Mientras que la resiliencia “consta de dos rasgos complementarios: la capacidad de absorber los impactos y la capacidad de recuperarse rápidamente de un revés o fracaso” (p.55). El desarrollo de un proyecto está influenciado por factores internos y externos sujetos a cambio inesperados, que a través de la adopción de la adaptabilidad y la resiliencia tienen mayor posibilidad de optimización de los procesos de entrega de valor.
12.	Cambio: permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto. Los proyectos por naturaleza son agentes de cambio, por tal razón el equipo de proyecto debe gestionar la forma en que el cliente y los interesados se desplazarán de su estado actual a uno futuro en que se materialicen los resultados previstos.

Fuente: Adaptado del PMI (2021a).

En esta parte, se muestran las fases que constituyen la metodología tomando en cuenta el ciclo de vida de un proyecto legal constituido por las etapas: inicio, planificación, ejecución, control y cierre. Corresponde al Gerente Legal de proyecto liderar al equipo desde la fase de inicio hasta su conclusión para alcanzar los objetivos del proyecto.

Fase de Inicio:

Recibir y analizar el requerimiento. Se analizan los documentos de entrada, tales como: Documento de Políticas de franquiciabilidad (elaborado por la Gerencia de Proyectos), los acuerdos legales, información jurídica y documentos relacionados. b) **Asignación de responsable del proyecto.** c) **Formar expediente.** Puede contener información jurídica del cliente, acuerdos y documentación previa. d) **Elaborar Acta de constitución del proyecto legal.** Este documento emitido por el Gerente Legal del Departamento Legal, representará el inicio formal del proyecto y confiere al Gerente Legal la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. En la Tabla 7 se presentan los procesos de la fase de inicio.

Tabla 7. Fase de Inicio-Procesos.

Grupos de procesos		
Entrada	Métodos y Artefactos	Salida
• Políticas de franquiciabilidad • Acuerdos legales • Información jurídica • Factores internos y externos de la empresa	• Reuniones • Recopilación de datos • Juicio de expertos • Habilidades interpersonales	Acta de Constitución del Proyecto

Fuente: Elaboración propia.

Fase de Planificación:

Elaborar el Plan de proyecto. El plan para la dirección del proyecto es el documento que describe el modo en que el proyecto debe ser ejecutado, convirtiéndose en una guía para realizar su monitoreo y control, y finalmente, la forma en que se concluirá. Siendo que las necesidades de cada proyecto son específicas, se ha determinado que los proyectos legales realizados por el Departamento Legal deberían cumplir con los siguientes componentes mínimos de gestión de proyectos: a) **Enunciado de alcance de proyecto legal:** contiene una descripción del alcance del proyecto, la identificación y características de los entregables, así como sus criterios de aceptación y las exclusiones

del proyecto. b) **Estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS)**, es una herramienta de descomposición jerárquica del alcance del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. c) **Cronograma del proyecto**, se definen las actividades, analizan la secuencia de cada una, así como su duración, requisitos de recursos y restricciones. d) **Lista de verificación de calidad**, se realiza identificando los requisitos de calidad para el proyecto y sus entregables, con la intención de asegurar que el proyecto satisfaga las necesidades del cliente. e) **Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM)**, es una herramienta para documentar las funciones y responsabilidades de los recursos humanos y se utiliza para ilustrar las relaciones entre las actividades o los paquetes de trabajo y los miembros del equipo de proyectos. f) **Matriz de comunicación**, se utiliza para mantener informadas a las partes y asegurar la comunicación efectiva, así como facilitar la toma oportuna de decisiones y la tranquilidad de los involucrados claves por conocer el estatus de los trabajos encomendados. g) **Lista de interesados**, cada proyecto tiene interesados que se verán afectados o podrán afectar el proyecto de alguna manera y que las posibilidades de éxito de los proyectos mejoran con una correcta identificación de los interesados, se recomienda realizar un registro de estos empleando los datos de identificación, algunos aspectos relativos a la evaluación y la clasificación de los interesados. h) **Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados**, se compara los niveles de participación de los individuos a la fecha de su elaboración con los niveles deseados de participación necesarios para la finalización exitosa del proyecto. i) **Matriz de Administración de los riesgos**, En este proceso se identifican las áreas de oportunidades por lograr y las amenazas por controlar, y se identifican a sus responsables.

Comunicar el plan al personal involucrado. Utilizando la herramienta de Matriz de comunicación se informa el plan a los miembros de la empresa relacionados con el proyecto. En la Tabla 8 se presentan los procesos de la fase de planificación.

Tabla 8. Fase de Planificación-Procesos.

Grupos de procesos		
Entrada	Métodos y Artefactos	Salida
- Políticas de franquiciabilidad - Acuerdos legales - Información jurídica - Factores internos y externos de la empresa - Acta de Constitución del proyecto	- Reuniones - Recopilación de datos - Juicio de expertos - Habilidades interpersonales - Enunciado del alcance - Estructura Desagregada de Trabajo - Cronograma del presupuesto - Línea de verificación de la calidad - Diagrama RACI - Matriz de comunicaciones - Matriz de evaluación de los interesados - Matriz de administración de los riesgos	Plan para el desarrollo del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Fase de Ejecución:

Seguir el plan de proyecto: Comenzar con el desarrollo de los entregables que se han identificado en el enunciado de alcance del proyecto y el resto de las herramientas que integran el plan de proyecto legal según sean requeridas, colocando especial énfasis en la gestión de la calidad, el desarrollo y dirección del equipo, la gestión de las comunicaciones, la implementación de las respuestas a los riesgos y la gestión de la participación de los interesados. En la Tabla 9 se presentan los procesos de la fase de ejecución.

Tabla 9. Fase de Ejecución-Procesos.

Grupos de procesos		
Entrada	Métodos y Artefactos	Salida
- Políticas de franquiciabilidad - Acuerdos legales - Información jurídica - Factores internos y externos de la empresa - Acta de Constitución del Proyecto - Plan de proyecto	- Reuniones - Análisis de datos - Juicio de expertos - Habilidades interpersonales	Entregables

Fuente: Elaboración propia

Fase de Seguimiento y Control:

Realizar el seguimiento y control del cumplimiento del plan: Verificar que se estén elaborando los entregables de acuerdo con el plan de proyecto. b) **Controlar los cambios:** La mayoría de los proyectos legales se caracterizan por ingresar al Departamento Legal con un esquema general, el cual se estima sea definido con mayor detalle al realizar el Acta de constitución, el enunciado de alcance y la EDT/WBS; Sin embargo, cualquier

cambio en el plan para la dirección del proyecto debe pasar por el proceso de control de cambios de la organización mediante una solicitud de cambio. En la Tabla 9 se presentan los procesos de la fase de monitoreo y control.

Tabla 10. Fase Seguimiento y Control-Procesos.

Grupos de procesos		
Entrada	Métodos y Artefactos	Salida
• Políticas de franquiciabilidad • Acuerdos legales • Información jurídica • Factores internos y externos de la empresa • Acta de Constitución del Proyecto • Plan de proyecto • Entregables	• Reuniones • Análisis de datos • Juicio de expertos • Habilidades interpersonales	• Entregables verificados • Solicitudes de cambio • Actualización del plan • Actualización de los documentos del proyecto

Fuente: Elaboración propia.

Fase de Cierre:

El grupo de procesos a considerar en la fase de cierre de los procesos del Departamento Legal de la empresa son los siguientes: a) **Evaluar resultados con el cliente.** Enviar los documentos al cliente y solicitar su revisión, comentarios o visto bueno. b) **Cierre del proyecto.** Verificar, documentar y archivar los resultados del proyecto para formalizar su aceptación. c) **Lecciones aprendidas.** El registro de las lecciones aprendidas consiste en el conocimiento adquirido sobre problemas u oportunidades que se generaron durante el desarrollo de un proyecto y que demuestra la forma en que se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar su desempeño. En la Tabla 10. Se presentan los procesos de la fase de cierre.

Tabla 11. Fase de Cierre-Procesos.

Grupos de procesos		
Entrada	Métodos y Artefactos	Salida
• Políticas de franquiciabilidad • Acuerdos legales • Información jurídica • Factores internos y externos de la empresa • Acta de Constitución del Proyecto • Plan de proyecto • Entregables verificados • Solicitudes de cambio aprobadas	• Reuniones • Análisis de datos • Juicio de expertos •	• Transferencia de los entregables al cliente • Actualización de los documentos del proyecto • Registro de lecciones aprendidas

Fuente: Elaboración propia.

6. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones más relevantes del trabajo:

El desarrollo de la metodología resultado del presente trabajo está basada en los lineamientos de la gestión de proyectos del PMI, la cual está conformada por cinco etapas: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre. Cada una de dichas etapas tiene sus respectivas entradas, los métodos y artefactos requeridos y las salidas. Entre los principales propósitos de la aplicación de la metodología se pueden mencionar a) lograr que los abogados que integran el Departamento Legal de la empresa de franquicias ubicada en Venezuela se encuentren concientizados de los lineamientos de gestión de proyectos que deben seguir para el desarrollo de los proyectos que le son asignados, y, b) que el departamento mejore los procesos relacionados con la gestión de sus proyectos en cuanto a seguimiento y tiempo de desarrollo, lo cual, entre otros aspectos, redundará en la calidad del trabajo encomendado.

El enfoque de proyecto legal implica una asignación única de recursos para el trabajo asignado, una duración finita y determinable y un conjunto de actividades especializadas para la consecución de los objetivos predefinidos, lo que, en conjunto con la aplicación de los principios, dominios de desempeño propuestos por el PMI y demás prácticas de gestión de proyectos, incrementan el valor de la prestación de los servicios jurídicos tradicionales.

Por otro lado, la metodología de trabajo propuesta se basa en el enfoque predictivo, el cual se caracteriza por una planificación detallada de un proyecto para orientar la fase de su ejecución hasta su exitosa conclusión. De modo que, si bien se debe invertir una cantidad de tiempo superior a la prevista por la empresa en la fase de planificación, se prevé que se generen diversos beneficios, tales como la reducción de recursos, optimización de la calidad de los resultados y cumplimiento de cronograma.

Los abogados del Departamento Legal de la empresa en cuestión siempre realizan algún tipo de planificación antes de realizar los trabajos asignados. No obstante, la aplicación de la propuesta de metodología para la gestión de proyectos legales presentada en este trabajo, proporciona al abogado valiosas herramientas para la gestión de sus proyectos legales, basada en un estándar de comprobada eficiencia.

El concepto tradicional de trabajo de los profesionales del Derecho se caracteriza por la producción de servicios de manera repetitiva, bajo un mismo esquema de asignación de recursos y en general bajo estándares institucionalizados en la organización para la ejecución de dichas actividades, en caso de existir. Sin embargo, la Gerencia de Proyectos Legales o *Legal Project Management* se presenta como lo opuesto, ya que se toma el trabajo encomendado por un cliente bajo un enfoque de proyecto.

En líneas generales, la metodología de gestión de proyectos legales para la empresa se presenta como una opción de ganar-ganar, ya que el abogado responde a las necesidades del cliente y agrega valor a su trabajo.

Referencias Bibliográficas

- Dodds, S. (21 de septiembre de 2020). *El auge de la gestión de proyectos legales (Parte I)*. Recuperado el 14 de noviembre de 2021 de: <https://www.lexlatin.com/opinion/auge-gestion-proyectos-legales-lawyers-management-program>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativas, Cualitativas y Mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Marra, A. (2012). *Legal Project Management: Técnicas para competir en el nuevo mercado legal*. Madrid. Editorial Rasche. Recuperado el 2 de octubre de 2021 de: https://books.google.co.ve/books?id=LetQAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=marra+project+legal&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=marra%20project%20legal&f=false
- Montes-Guerra, M. Gimena, F. y Díez-Silva, M. (2013). Estándares y metodologías. Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6041500>
- Naranjo, R. (2015) Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*. núm. 38, enero-junio, 2015. Recuperado el 22 de octubre de 2021 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64639792008>

- Paneque, A.; Bastante-Ceca, M. y Capuz-Rizo, S. (2019). *La sostenibilidad en las metodologías de la dirección de proyectos. 23rd International Congress on Project Management and Engineering. Málaga, 10th – 12th July 2019*. Recuperado el 22 de Octubre de 2021 de: <http://dspace.aepro.com/xmlui/handle/123456789/2249>
- Project Management Institute (2021a). *El Estándar para la Dirección de Proyectos*. Séptima edición. Edición. Pensilvania: PMI Global Standard.
- Project Management Institute (2021b). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Séptima edición. Edición. Pensilvania: PMI Global Standard.
- Project Management Institute (2017). *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*, 6ª Edición. Pensilvania: PMI Global Standard.
- Sánchez, A.; Martínez, A.; y Del Río, A. (2017). Criterios de selección metodológica en la gerencia de proyectos. *Revista ESPACIOS*. Vol. 38 (Nº 58). Recuperado el 22 de octubre de 2021 de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/17385802.html>
- Silva, A. (5 de diciembre de 2021). ¿Qué es el Legal Project Management y por qué lo necesitamos?. *El Mercurio*. Periódico en línea. Recuperado de: <https://www.elmercurio.com/legal/movil/detalle.aspx?Id=906118&Path=/0D/D3/>
- Valarino, E., Yáber, G. y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Paso a Paso. Mexico. Trillas.