

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO DE AUDITORÍA DE IDENTIDAD CORPORATIVA
A LA UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Presentado por
Lic. ARAUJO REYES, ELSI MARGARITA
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Mg. YASMÍN TRAK

Caracas, septiembre de 2008

X 3328 ✓

A mis hijos, porque son la extensión de mi ser,
A mi esposo, porque es una pieza clave en mi proyecto de vida,
A mi hermana, por enseñarme el significado de la palabra valentía,
A mis abuelos porque sé que siempre han estado aquí,
Y a ti, madre, lo más importante, porque sin ti nada de lo que tengo sería posible.

RECONOCIMIENTOS

Culminar esta etapa profesional ha sido un logro personal muy importante que ha contado con la ayuda de muchas personas que, de una u otra manera, me han dado el impulso necesario para alcanzar este grado universitario.

Aunque ya los mencioné en la dedicatoria quiero reconocer a cada uno de los miembros de mi familia por su grandísimo apoyo e inagotable paciencia, gracias a mis hijos y a mi esposo por soportar las horas que estuve frente a la computadora y perdón por los momentos que no pude compartir.

A mi hermana por el sólo hecho de preguntar cómo iba todo. A mi mamá, porque su ejemplo de tesón y trabajo me enseñó que no importa que el mundo se empeñe en colocar obstáculos en el camino ya que con paciencia y organización todo es posible. Mamá, mil gracias, cinco líneas no alcanzan para expresarlas.

A mi tutora, Yasmín Trak, porque no sólo se preocupó como docente del trabajo especial de grado sino que brindó todo su apoyo profesional y su amistad.

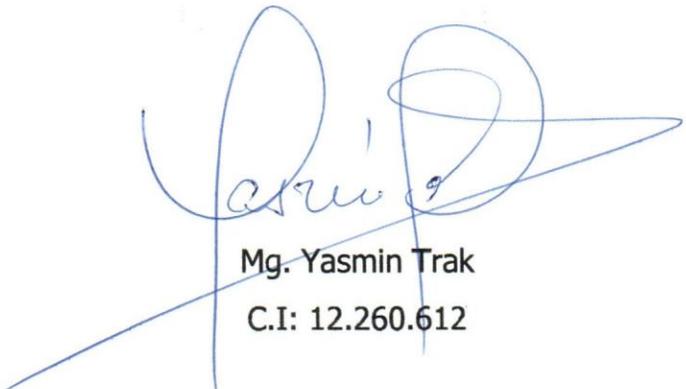
A Tiziana Polesel, directora de la Escuela de Comunicación Social, persona responsable de mi inmersión en el mundo universitario. Gracias por brindarme la oportunidad de retribuirle a mi alma mater todos los aprendizajes de mi profesión y guiarme en el camino académico.

A todos mis compañeros de la Escuela de Comunicación que siempre con un gesto o una palabra se hicieron sentir. Gracias a todos por el apoyo.

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado presentado por la ciudadana Elsi Margarita Araujo Reyes para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO DE AUDITORÍA DE IDENTIDAD CORPORATIVA A LA UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida asignar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 2 días del mes de septiembre de 2008.



Mg. Yasmin Trak
C.I: 12.260.612

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Título: Plan de Gestión del Proyecto de Auditoría de Identidad Corporativa a la
Universidad Católica Andrés Bello
Nombre del autor: Araujo Reyes, Elsi Margarita
Nombre del asesor: Trak, Yasmín
Año: 2008

El siguiente trabajo especial de grado tiene como objetivo principal el diseño del plan de gestión del proyecto de auditoría de identidad corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello. La importancia del desarrollo del plan de gestión de este proyecto es que permitirá continuar con la ejecución del mismo debido a que es una necesidad primordial planteada por el equipo rectoral y por la recién creada Unidad de Comunicaciones ya que, con los resultados de la auditoría, podrá iniciarse el proceso de formulación de las políticas comunicacionales de la Institución, objetivo planteado en el Plan Estratégico 2007-2011. El trabajo de grado se realizó en tres fases: la primera corresponde a la evaluación o diagnóstico de la necesidad en la que se analizaron documentos continentales de información acerca de la identidad corporativa de la Universidad. Además, se llevó a cabo un *focus group* con los directores de Escuela a fin de conocer la situación actual. Seguidamente, se ejecutó la segunda etapa que correspondió al diseño de plan de gestión con base en las mejores prácticas de la gerencia de proyectos, contenida en la publicación del Project Management Institute PMI. La etapa final fue la evaluación de factibilidad del proyecto que se completó con la presentación del mismo al equipo rectoral y a los integrantes de la Unidad de Comunicaciones, dando paso así a la ejecución del proyecto.

Palabras claves: comunicación organizacional, entorno, lineamientos estratégicos, cultura corporativa, mercado potencial, identidad corporativa, auditoría, plan de gestión de proyecto.

INDICE

INTRODUCCIÓN	8
I. Propuesta de Proyecto	10
1.1 Planteamiento y delimitación del problema.....	10
1.2 Formulación del problema	13
1.3 Sistematización del problema	14
1.4 Objetivos	14
1.5 Justificación.....	15
II. Marco conceptual	16
2.1 Organización	16
2.2 Entorno.....	17
2.3 Lineamientos estratégicos.....	21
2.4 Comunicación Corporativa	24
2.5 Cultura Corporativa.....	28
2.6 Investigación de Mercado	31
2.7 Auditoría de identidad corporativa	32
III. Marco Organizacional	38
3.1 Historia de la Universidad Católica Andrés Bello.....	38
3.2 La Academia.....	39
3.3 Lineamientos estratégicos de la Universidad	39
3.4 Estructura organizacional	41
3.5 Sedes de la Universidad.....	43
IV. Método	44
4.1 Tipo de estudio	44
4.2 Diseño y tipo de investigación	44
4.3 Definición de variables	45
4.4 Unidad de análisis y diseño muestral	46
4.5 Fases de la investigación	48
V. Diseño del proyecto	61
5.1 Gestión de Alcance.....	61
5.2 Gestión de Tiempo.....	70
5.3 Gestión de Costo	76
5.4 Gestión de Calidad	79
5.5 Gestión de Recursos Humanos.....	81
5.6 Gestión de las Comunicaciones	85
5.7 Gestión de Riesgos.....	87
5.8 Gestión de Adquisiciones	93
VI. Análisis de resultados	95
6.1 Fase de investigación evaluativa.....	95
6.2 Fase de desarrollo de la propuesta	99
6.3 Fase de evaluación de la propuesta	99
VII. Conclusiones	102
VIII. Recomendaciones	103
IX. Bibliografía	104

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla No 1 Cruce de variables-instrumentos	18
Tabla No 2 Operacionalización de variables	46
Tabla No 3 Encabezado matriz de contenido	49
Tabla No 4 Encabezado tabla de resultados observación no participante	49
Tabla No 5 Matriz de factibilidad organizacional	59
Tabla No 6 Matriz de factibilidad económica	59
Tabla No 7 Participantes en la evaluación de factibilidad	60
Tabla No 8 Variables de la auditoría de identidad	62
Tabla No 9 Instrumento de análisis	66
Tabla No 10 Actividades del proyecto	70
Tabla No 11 Costos por paquete de trabajo	77
Tabla No 12 Costo por recursos.....	78
Tabla No 13 Formulario A Registro de Cambios	79
Tabla No 14 Formulario B Modelo lista de control planificación	79
Tabla No 15 Formulario C Modelo lista de control ejecución.....	80
Tabla No 16 Duración de jornada laboral	83
Tabla No 17 Matriz de Responsabilidades RACI	84
Tabla No 18 Metodología Riesgos	87
Tabla No 19 Periodicidad gestión de riesgos	88
Tabla No 20 Probabilidad por paquete de trabajo	89
Tabla No 21 Probabilidad por área de riesgo	90
Tabla No 22 Clasificación cualitativa de Riesgos	91
Tabla No 23 Clasificación cuantitativa de Riesgos	91
Tabla No 24 Estrategia de riesgos	92
Tabla No 25 Estrategia II de riesgos	93
Tabla No 26 Resultados investigación documental	95
Tabla No 27 Resultados observación participante	96
Tabla No 28 Resultados focus group	97
Tabla No 29 Resultados focus group	97
Tabla No 30 Resultados focus group.....	98
Tabla No 31 Resultados focus group	98
Tabla No 32 Resultados análisis de factibilidad organizacional.....	100
Tabla No 33 Resultados análisis de factibilidad económica	100
Figura No 1 Fuerzas que influyen en la organización	18
Figura No 2 Modelo sistémico de análisis y relaciones con el entorno.....	35
Figura No 3 Interrogantes de gestión integral	36
Figura No 4 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).....	69
Figura No 5 Configuración proceso instrumentos.....	80
Figura No 6 Organigrama del proyecto	81

INTRODUCCIÓN

Un proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta que se presenta como una solución a una situación particular, en este caso, a una necesidad organizacional de una institución de educación superior.

La realización del mismo implica la conjunción de una serie de etapas que garanticen la calidad del producto y la alineación de los objetivos con el producto, servicio o resultado único para el cual se planificó.

En este sentido, el trabajo especial de grado que se presenta es el diseño del plan de gestión del proyecto de identidad corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello, un conglomerado de tareas por medio del cual se van a evaluar cinco piezas fundamentales de la Institución como son las comunicaciones organizacionales, el entorno, los lineamientos estratégicos, la cultura corporativa y el mercado potencial, todo esto con el fin de fundamentar y adaptar sus políticas y planes comunicacionales a la situación actual de la Universidad.

Para el diseño del plan se siguieron los Fundamentos de la Dirección de Proyectos del Project Management Institute (PMI), tomando como referencia aquellos que integran los procesos de planificación de proyectos, inherentes a un plan de gestión.

Las piezas o variables organizacionales a ser evaluadas se presentan como los paquetes de trabajo del proyecto, siendo así marco conceptual para la definición y duración de las tareas, así como en la estimación de costos ya que las referencias bibliográficas de distintos autores señalan cómo deben ser tratados cada uno de estos aspectos para mantener una armonía entre todos y, por ende, una organización dentro de la Institución.

El trabajo realizado se dividió en tres etapas: la primera corresponde al diagnóstico de la necesidad, fundamentos esenciales para la elaboración del plan de gestión y cuyos resultados se presentan en el capítulo de Análisis.

La segunda etapa comprende el diseño del plan de gestión que es el resultado de los procesos de integración del proyecto. Este plan se divide en los planes de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, riesgos, comunicaciones y compras.

La tercera etapa ejecutada fue el análisis de la factibilidad del proyecto que se realizó por medio del juicio de expertos, grupo conformado por los principales *stakeholders* del proyecto, quienes exploraron y compararon el plan de gestión con los factores e intereses de la Universidad Católica Andrés Bello, aprobando así la factibilidad de ejecución.

La realización de este trabajo de grado permitió, entre otras situaciones, conjugar dos ramas académicas con pocos aspectos en común, la comunicación social y la gerencia de proyectos, demostrando así que los fundamentos utilizados en esta última permiten estructurar y organizar cualquier propósito, siempre y cuando sea para el bien común de una institución, de la comunidad o de un país.

I. PROPUESTA DE PROYECTO

1.1 *Planteamiento y delimitación del problema*

Las organizaciones se entienden como entes sociales que se componen de personas y recursos, estructuradas y orientadas hacia un objetivo común (Chiavenato, 2006). Según Bartoli (1991) para algunos la organización es la simple aplicación de esquemas informáticos o flujos de materia, sin embargo, va más allá. Al igual que Chiavenato, considera que una organización corresponde "a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo" (p. 18)

Dicho de otro modo, Bartoli (1991) señala que las organizaciones son un conjunto estructurado de componentes e interacciones; estos componentes afectan la dinámica de la misma por lo que se hace necesario, cada vez más, estructurar y aplicar instrumentos de análisis que permitan obtener una radiografía de la organización en un momento y espacio determinado.

Las empresas con fines de lucro son grupos comerciales dedicados a aumentar su renta en beneficio de los accionistas o los dueños (Posey y Dutfield, 1996). Por el contrario, las empresas sin fines de lucro, según Pérez Romero (2004), son aquellas instituciones que en sus estatutos estipula de manera explícita que no persigue beneficios económicos para sí.

Suele suponerse que, en las empresas cuyo objetivo principal es la consecución del bien económico la planificación estratégica responde a un proceso racional o científico, es decir, sigue un método por el cual se definen los elementos principales de la organización, los objetivos que deben alcanzarse y se planifica con base en las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno; mientras que en las empresas sin fines de lucro, por tener un objetivo social, la planificación

estratégica se realiza de otro modo, persiguiendo el beneficio comunitario, por lo que áreas como la comunicación interna y externa no son estudiadas a fondo debido a que no se consideran primordiales para la comunidad que será beneficiada.

Al entender la planificación estratégica como un proceso en el que se definen, de manera sistemática los lineamientos estratégicos como visión, misión, objetivos y valores de la empresa u organización (Francés, 2005) aplicar análisis como la matriz DOFA es fundamental para la definición de las guías de acción y la asignación de recursos de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, existen dos tipos de organizaciones y entre uno de ellos se cuentan las empresas sin fines de lucro, grupo en el que se incluyen las Universidades, instituciones de educación superior que son organizaciones porque están estructuradas por personas y recursos hacia un objetivo común.

En algunos casos, la comunicación en las organizaciones es asumida como un proceso natural e inherente al ser humano lo que conlleva a que su planificación no sea considerada una tarea importante, aunado a que se trata de una empresa sin fines de lucro.

La Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), institución educativa de carácter privado y sin fines de lucro, con una trayectoria de más de 50 años en la que han prevalecido la excelencia educativa de sus egresados y el compromiso social de sus integrantes, no escapa a esta situación y parece no haber actualizado su plan de comunicaciones a las demandas del entorno.

Desde el año 2000, la Universidad se ha visto afectada por los acontecimientos políticos, económicos y sociales que han marcado la historia de

Venezuela, situaciones que han afectado gran cantidad de sus procesos, incluyendo los comunicacionales.

Parte de allí algunos inconvenientes que se han presentado dentro de la Universidad como la falta de información de sus integrantes y la incomprensión de las amenazas del entorno. Se han desarrollado planes y proyectos para la actualización y expansión de la estructura física, actualización y ampliación de la oferta de estudios académicos, la creación de departamentos y ajustes de las unidades de apoyo, pero, hasta ahora no se han ejecutado los proyectos producidos para adecuar el sistema de comunicaciones de la Universidad.

La Universidad Católica Andrés Bello no ha desmejorado su calidad académica ni ha visto afectada su trayectoria, pero puede haber afectado su desempeño organizacional, cómo se ha afectado la consecución de los objetivos por el desconocimiento o falta de información entre sus miembros.

Para iniciar un plan de comunicaciones que se adapte a las necesidades de la Universidad es necesario diagnosticar el estado actual de la Organización para luego intervenir en ella. La herramienta de diagnóstico más adecuada, en este caso, es la auditoría de identidad corporativa.

Las metodologías propuestas para la realización de una auditoría de identidad corporativa varían de un autor a otro, siendo propuestos en común como sensibles a diagnóstico y evaluación las variables cultura, comunicación, identidad e imagen corporativa y el análisis estratégico, componentes que determinan el desempeño organizacional.

Recientemente, Trak (2002), luego de estudiar los distintos paradigmas propuestos para las auditorías, presenta cuatro variables para una auditoría de identidad corporativa que reúne los elementos más determinantes del desempeño organizacional. Su propuesta se basa en que "el estudio de la identidad de las

organizaciones requiere una investigación que incluya la realización de un proceso de auditoría que abarque los elementos fundamentales de la empresa" (p.181)

En este sentido, la auditoría de identidad corporativa es una herramienta que "consiste en la aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función; constituye pues, un sistema de control" (Sanz de la Tajada, 1991, p.62)

Esta evaluación permitirá formular un plan de identidad corporativa que incidirá en el control de las comunicaciones corporativas, el reforzamiento de la cultura corporativa, el ajuste de los lineamientos estratégicos, así como en un mayor entendimiento del entorno y de las respuestas que deben darse en el momento en que éstos intervengan en la dinámica de la organización, disminuyendo así los problemas que se generan en la Universidad.

Es importante que la realización de la auditoría de identidad corporativa a la Universidad se maneje como un proyecto, siguiendo entonces la metodología expuesta por el *Project Management Institute* en su publicación del año 2004 *Project Management Book of Knowledge* (PMBOK).

1.2 *Formulación del problema*

De acuerdo con lo expuesto anteriormente y ante la importancia de diseñar un plan de gestión de proyecto para llevar a cabo la auditoría de identidad corporativa a la Universidad, se considera lo siguiente:

¿Cómo debe ser el plan de proyecto de auditoría de identidad corporativa que será aplicado a la Universidad Católica Andrés Bello?

1.3 *Sistematización del problema*

A partir del problema planteado, se generan las siguientes interrogantes:

- ¿De qué manera debe planificarse el diagnóstico de las comunicaciones corporativas?
- ¿Qué pasos se deben seguir para conocer el entorno de la Universidad?
- ¿Cuáles son las instrucciones que se deben seguir para conocer el diagnóstico de los lineamientos estratégicos de la Institución?
- ¿De qué modo debe planificarse el diagnóstico de la cultura corporativa de la Universidad?
- ¿Qué método debe seguirse para conocer el mercado potencial de la UCAB?

1.4 *Objetivos*

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el objetivo general de esta investigación es:

- Diseñar el plan de gestión del proyecto de auditoría de identidad corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello.

Para ello se debe seguir una serie de actividades que converjan en el plan propiamente dicho; dichas actividades se agrupan en los siguientes objetivos específicos:

- Diseñar los planes de gestión de alcance, tiempo y costo.
 - Definir el plan de gestión de calidad y de riesgos.
 - Planificar la gestión de recursos humanos del proyecto.
-

- Diseñar el plan de comunicaciones.
- Definir el plan de compras y adquisiciones.

1.5 *Justificación*

Tomando en cuenta las variables propuestas por Trak (2006), la Universidad Católica Andrés Bello, específicamente en su sede Caracas, debe ser sometida a una auditoría de identidad corporativa debido a que "la organización debe analizar su identidad, conocer sus defectos y virtudes, sus puntos débiles y fuertes" (Trak, 2006, p. 185)

Además, conocer el estado actual de la identidad corporativa de la Universidad Católica Andrés Bello es muy importante para el desarrollo de las políticas comunicacionales de la misma que en la actualidad no se basan en un diagnóstico sistematizado y por ende no están alineadas con las necesidades internas y externas de la Universidad.

Metodológicamente, se seguirá un procedimiento avalado por el Project Management Institute, lo que garantizará no sólo la ejecución de la auditoría sino el control del mismo. La importancia de ello es que se controlarán variables tan importantes como tiempo y costo lo que influirá directamente en el resultado único del proyecto.

Por otra parte, se demuestra la conjunción de conocimientos entre el área de Comunicación Social y la Gerencia de Proyectos, permitiendo así sistematizar elementos organizacionales que, en la mayoría de los casos, son percibidos como inherentes a las empresas por tratarse de comunicación, aumentando así las probabilidades de diseñar planes de que no se adaptan a las necesidades de las instituciones, en este caso, de educación superior.

II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Organización

Cuando se refiere al concepto de *organización*, Margarida Krohling (2003) se adhiere a la línea de los autores que consideran a la misma como un grupo de personas hacia un objetivo común (Chiavenato, 2006) y la define como "una agrupación concebida por personas que desempeñan funciones y trabajan conjuntamente para lograr objetivos comunes" (p. 23, traducción propia).

Por su parte, autores como Cyro Bernardes (2003; cp. Krohling, 2003) definen que las organizaciones deben producir bienes, prestar servicios y estar atentos a las necesidades de sus integrantes que se relacionan entre sí.

El término organización e institución se consideran sinónimas, de hecho, una es utilizada para definir a la otra y viceversa. Srour (2000; cp. Krohling, 2003) comenta que las instituciones son consideradas organizaciones con larga duración en el tiempo, por lo que se les otorga cualidades como estructura y respeto social, cimentado en los valores que comparten los integrantes como grupo.

Bartoli (1991) no sólo propone que la organización es "el conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente (...) Una organización no se corresponde con cualquier grupo. En particular se distingue de los grupos informales" (p. 18) La autora también define los factores que distinguen a una organización, siendo estos:

- Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo.
 - Distribución de roles y tareas a realizar.
 - División de la autoridad y del poder formal.
 - Duración indeterminada (misión permanente).
 - Sistema de comunicación y coordinación.
-

- Criterios de evaluación y control de resultados.

A estas consideraciones se le añade la acotación de Llaguno y Maqueda (1995) quienes agregan que "la empresa como organización de personas que persiguen objetivos comunes, es una estructura humana abierta al devenir y a la actividad social" (p. 124) Es decir, no es un ente aislado sino que distintas variables y elementos influyen en ella y, por ende, modifican su accionar.

Por su parte, Da Silva (2004) señala que las organizaciones se entienden como sistemas abiertos cuando añaden insumos del entorno. "Todas las organizaciones deben tener objetivos claros, pues ellos determinan la naturaleza de los insumos" (p. 48)

Las cuatro características que la Teoría de los Sistemas define como rasgos de las organizaciones abiertas y que Da Silva (2004) recoge en su libro son:

- Interacción con el entorno: intercambios que permiten la supervivencia.
- Sinergia: el resultado es mayor que la suma de sus partes.
- Equilibrio económico: intercambio para la obtención de recursos.
- Equidad: los recursos pueden ser usados de muchas maneras para obtener diferentes resultados satisfactorios.

2.2 Entorno

Una empresa es exitosa cuando es capaz de lograr el equilibrio entre el diseño de su organización, su estrategia y el entorno en el que desarrolla su actividad. (Roberts, 2006)

En este sentido, Stoner (1996) señala que las organizaciones no son autosuficientes y por ello interactúa con grupos de interés, *stakeholders*, o sus

audiencias, elementos que, finalmente, son los que influyen en las actividades de la empresa ya que son afectados, positiva o negativamente, por ella.

Se entiende que estos grupos de interés son tanto internos, los que la organización tiene bajo su responsabilidad; como externos, entes que rodean a la institución (Stoner, 1996).

Roberts (2006) afirma que el éxito de una estrategia estará basado en la probabilidad de que ésta se adapte al entorno de la empresa. Sin embargo, acota que el entorno cambia, por lo que en algunas ocasiones la estrategia ya está deteriorada y se hace necesario un cambio de la misma. Algunas veces, el cambio no es de estrategia sino de la organización.

Da Silva (2004) considera que son muchas las fuerzas que intervienen en una organización, En la siguiente figura se muestran las fuerzas a las que hace mención el autor de acuerdo con su origen.



Figura No 1. Fuerzas que influyen en la Organización (tomada de Da Silva, 2004)

2.2.1 *Entorno general*

“Está compuesto por todos los factores externos que representan diversas restricciones dentro de las cuales las organizaciones (...) deben funcionar” (Da Silva, 2004, p. 54)

Este entorno se conoce también con el nombre de macroentorno y se compone por fuerzas indirectas que afectan a los integrantes de la organización (Da Silva, 2004). Los elementos que componen este entorno son:

- Elementos tecnológicos: influyen en el uso del conocimiento y de las técnicas que se usan para la generación de bienes y servicios. Da Silva (2004) acota que la dinámica de la tecnología es tan alta que los retos que se presentan en este punto siempre son difíciles de enfrentar.
- Elementos económicos: generan cambios que se pueden considerar ser tanto oportunidades como problemas. (Da Silva, 2004)
- Elementos políticos/legales: las leyes, reglamentaciones y fuerzas políticas son variables indirectas que ejercen gran influencia en la dinámica de la organización. (Da Silva, 2004)
- Elementos socioculturales: “las fuerzas culturales y sociales generan cambios en esas áreas que afectan las actividades de las organizaciones y la demanda de sus bienes o servicios” (Da Silva, 2004, p. 56).
- Elementos internacionales: estas variables se manifiestan cuando la actividad de la empresa se apoya en un proveedor extranjero. (Da Silva, 2004)

2.2.2 *Entorno de las tareas*

También llamado entorno específico, está compuesto por los elementos que se involucran directamente con la organización. Da Silva (2004) menciona lo siguiente como integrantes de este entorno:

- Clientes: son las personas que adquieren los bienes y/o servicios de una organización.
- Competidores: empresas con las que la organización interactúa, competitivamente, para ganar una posición en el mercado y obtener más clientes.
- Proveedores: son las organizaciones que proveen fondos, materia prima y recursos en general a la empresa para que pueda desarrollar su actividad.
- Reguladores: "elementos del entorno de las tareas que tienen el poder de controlar, legislar o influir en las políticas y las prácticas de las organizaciones"(Da Silva, 2004, p. 58)
- Socios estratégicos: está compuesto por dos o más organizaciones que trabajan juntas en forma de sociedad. (Da Silva, 2004)

2.2.3 *Entorno interno*

Todas las organizaciones tienen un entorno interno que Da Silva (2004) señala está compuesto por:

- Propietarios: "personas que tienen derechos legales de dominio sobre la empresa". (p. 60)
 - Empleados: "recursos conformados por personas del entorno externo a partir de los cuales la organización obtiene empleados" (p.60)
 - Administradores: "cuerpo gobernante electo por los accionistas de la organización o escogido por el propietario, encargado de la administración general de la empresa" (p. 60)
 - Entorno físico: "instalaciones de las empresas y el trabajo que las personas ejecutan" (p. 60)
-

2.3 *Lineamientos estratégicos de una organización*

Cuando se define la identidad de una empresa se hace referencia a los lineamientos estratégicos de la misma, siendo estos definidos por Francés (2005) como los principios fundamentales en los que descansan los aspectos más importantes de la estrategia de la organización.

En este sentido, los lineamientos estratégicos se clasifican en:

- **Lineamientos permanentes:** son aquellos a los que no se les asigna un tiempo de validez determinada; este grupo está integrado por la misión y los valores. (Francés, 2005)
- **Lineamientos semipermanentes:** comprenden la visión de la organización y tienen, en algunas ocasiones, un tiempo determinado de vigencia establecido a mediano o largo plazo. (Francés, 2005)
- **Lineamientos temporales:** es el grupo que comprende los objetivos de la organización, establecidos, en su mayoría, a mediano y corto plazo (Francés, 2005).

2.3.1 *Lineamientos permanentes*

2.3.1.1 *Misión*

Francés (2005) sostiene que la misión es consecuente con la identidad del individuo. En la antigüedad, la misión de una institución estaba ligada a la profesión que ejerciera el propietario de la misma, sin embargo, las fuerzas que interactúan en el entorno trajo como consecuencia que las empresas buscaran un fundamento de existencia más sólido, menos vulnerable a los cambios del ambiente organizacional.

Scott, Jaffe y Tobe (1998) sostienen que "las misiones organizacionales son colecciones de misiones personales (...) Cuando la gente encuentra una organización que es un vehículo para su misión personal, se multiplica su energía y emoción" (p. 62).

Francés (2005) hace la salvedad de que algunas empresas aún definen su misión con base a los productos que fabrica debido a que, en estos casos, los mismos forman parte de un mercado seguro y estable que les da la oportunidad de expansión disminuyendo la posibilidad de riesgos.

La estructura de una empresa dependerá, entonces, de cómo se defina la misión debido a que es el punto de partida en el desarrollo de las estrategias, en la búsqueda de oportunidades en mercados clave, en la elección de los recursos y en la complacencia de los clientes.

2.3.1.2 *Valores*

El marco ético-social de una empresa está conformado por los valores que, según Francés (2005) forman parte del cerco en el que se desenvuelven las personas que interactúan en ella siendo así la base del código de conducta de la organización.

Entre los valores que más son usados por las empresas se encuentran: equidad, justicia, igualdad, honestidad, respeto, integridad, transparencia, confianza, lealtad, seguridad, conservación, entre otros. (Francés 2005)

El código de conducta, sostiene Francés (2005), se funda a partir de los valores socialmente aceptables y, el mismo, explica las sanciones que involucra deshonrar alguno de ellos.

Por su parte, Tejada Palacios (1987) define a los valores de una empresa como "las creencias en las que echa raíces la empresa, los puntales, el fundamento moral de la compañía (...) Una empresa que no tiene creencias nada podrá transmitir a sus clientes" (p. 9).

Es decir que los valores en una organización son los elementos que marcan la pauta en el comportamiento de las personas, indicando qué es relevante para la empresa, así como los criterios de decisión y actuación. (Fernández Collado, 2002)

2.3.2 *Lineamientos semipermanentes*

2.3.2.1 *Visión*

Francés (2005) señala que el lineamiento estratégico visión es en las empresas, en la mayoría de los casos, el macroobjetivo hacia el cual centran sus esfuerzos. El autor acota que el punto de inicio para que las organizaciones definan su visión es, deben indagar cómo piensa ser en cinco o diez años. En este sentido, la visión se define como "la imagen-objetivo de la empresa o corporación a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado". (p. 45)

De acuerdo con Scott, et al. la visión se sintetiza en: una imagen que se busca construir de lo que se considera el futuro deseado y/o una imagen del desarrollo del propósito de la empresa.

2.3.3 *Lineamientos temporales*

2.3.3.1 *Objetivos*

Los objetivos son los escenarios que la empresa desea alcanzar en un tiempo determinado y que se desprenden de la visión. Estos pueden ser corporativos, de negocios o funcionales y se alcanzan a corto y mediano plazo. En

el caso de que la visión no posea un tiempo determinado en el que debe ser alcanzada, los objetivos sí deben tener una fecha o *deadline* para su vencimiento o alcance. (Francés, 2005)

Koontz (1985) define que los objetivos de la empresa "representan no sólo la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección y el control" (p.115)

2.4 *Comunicación Corporativa*

Van Riel (1997) define a la comunicación corporativa como la herramienta de gerencia por la cual todos los medios de comunicación, interna y externa, están integrados de manera que generan una relación favorable con los públicos de la empresa.

En este sentido, Tejada Palacios (1987) señala que una estructura de comunicación se diseña para que los tipos de comunicación descritos trabajen de manera integrada con el objetivo de "garantizar que los mensajes construidos y emitidos por la empresa tengan una adecuada transmisión en forma de proyecciones de imagen, una correcta distribución o transporte, una estrategia de ubicación en el mundo interno y externo de la empresa, etc." (p. 87)

Krohling (2003) señala que en las empresas se "analiza el sistema, funcionamiento y proceso de comunicación entre las organizaciones y sus diversos públicos" (p. 149, traducción propia).

2.4.1 *Comunicaciones internas*

Bartoli (1991) define a la comunicación interna como la que se da entre los miembros de una empresa y que está compuesta por todos los medios de comunicación que se emplean en la organización.

El público interno está constituido por todas aquellas personas que trabajan dentro de la organización: empleados y personal administrativo, junta directiva y todos aquellos que pertenecen al organigrama de la empresa. (Da Silva, 2004)

Fernández Collado (2002) la conceptualiza como un conjunto de actividades, realizadas por la organización para crear y mantener las relaciones con sus miembros y entre ellos.

El objetivo de los medios de comunicación que se utilizan es mantener informado y motivado a su público interno guiándolo así en la consecución de los objetivos empresariales. (Fernández Collado, 2002)

2.4.2 *Comunicaciones externas*

Fernández Collado (2002) las caracteriza como las comunicaciones que se establecen entre uno o varios miembros de la organización con las personas o entes que no pertenecen a ella.

El público externo es aquel que pertenece al entorno de la empresa, integrado principalmente por los clientes fijos y potenciales, proveedores y audiencia en general. (Da Silva, 2004)

El fin de este tipo de comunicación es mantener y optimizar las relaciones con las audiencias externas proyectando una imagen favorable o promoviendo los bienes y servicios de la empresa. (Fernández Collado, 2002)

Bartoli (1991), clasifica a la comunicación externa en:

- Comunicación externa operativa de los miembros de la empresa con interlocutores.
 - Comunicación externa estratégica que consiste en la constitución de una red.
 - Información externa de notoriedad.
-

2.4.3 *Imagen corporativa*

Tejada Palacios (1987) explica que la imagen corporativa se utiliza como un término semejante a imagen empresarial acotando que es preferible el uso del primero debido a que es el que se usa internacionalmente.

Al definir el término, Krohling (2003) lo expone como "la suma de experiencias que alguien tiene de una organización (...) La imagen representa lo que está en la mente del público con respecto al comportamiento institucional de las organizaciones y de sus integrantes" (p.171)

En este sentido, Dowling (1986) considera que imagen corporativa se relaciona con el resultado de la integración de los significados por los que un objeto es conocido en relación a las creencias, ideas, sentimientos e impresiones de quien lo describe, recuerda o relaciona.

Chaves (1990) convierte el concepto en imagen institucional y lo define como "la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo" (p. 26).

2.4.4 *Identidad corporativa*

Sanz de la Tajada (1994) afirma que "toda empresa necesita tener una personalidad propia, que permita identificarla, diferenciándola de las demás. Dicha personalidad constituye su identidad específica, su propio ser" (p. 41).

La identidad corporativa está constituida por los rasgos físicos, que no son otros que los atributos visuales como la marca y el logotipo, diferenciando así a la organización en su entorno; y por los rasgos culturales conocidos como los valores y las creencias (Scheinsohn, 1997).

Costa (1999) considera que la identidad corporativa es "la unidad de estilo de las comunicaciones corporativas dentro de la diversidad de sus componentes" (p. 202).

En consecuencia, Sanz de la Tajada (1994) ahonda en el concepto exponiendo que "la identidad propiamente dicha (...) es la comunicación que la empresa hace de su propia identidad y, finalmente, el resultado de dicha comunicación en términos de imagen percibida por los públicos de la realidad empresarial" (p. 42).

Para Van Riel (1997), la identidad corporativa esta constituida por los siguientes elementos:

- El comportamiento de las organizaciones
- La comunicación que llevan a cabo
- El simbolismo
- La personalidad de la organización.

2.4.5 *Identidad visual*

Tejada Palacios (1987) considera que la identidad corporativa necesita una manifestación visual, por lo que la identidad visual, a su juicio es "la personalidad reconocible de una empresa" (p. 3) Es decir, la identidad visual es la personalidad pública de la empresa susceptible a modificaciones (Villafañe, 2000).

Insiste Tejada Palacios (1987) en que la identidad visual debe ser una sola, por lo que deben agruparse integralmente sus componentes, siendo estos "símbolo, logotipo, nombre comunicativo, color, alfabeto (denominado también tipografía), y un sistema propio de señales (conocido como señalética)" (p. 38).

Tejada Palacios (1987) define el símbolo como “la marca visual que representa a la empresa” (p. 36), este no tiene relación natural con la organización.

En cuanto al logotipo, el autor lo define como “el nombre de la empresa, tanto en iniciales como deletreado” (Tejada Palacios, 1987, p. 39).

Con relación al nombre comunicativo Tejada Palacios (1987) considera que es “el nombre a través del cual se efectúa el proceso de reconocimiento de la empresa” (p. 39).

Cuando se refiere al color, Tejada Palacios (1987) indica que la función del mismo es distinguir a la empresa del entorno, asumiendo entonces que este definirá la entidad cromática de la organización.

Continuando con la explicación de los elementos de la identidad visual, Tejada Palacios (1987) habla de la tipografía considerándola como “la manera como una empresa escribe su propio nombre en el logotipo, o como imprime los nombres de sus principales directivos, o como utiliza en la papelería la denominación de ciertas funciones” (p. 42). Por su parte, la señalética es considerada como la señalización de fachadas, oficinas, núcleos, unidades, espacios internos, etc.

2.5 Cultura corporativa

Daft y Marcic (2006) resumen que la cultura corporativa es el “conjunto de valores, creencias, actitudes y normas básicas que comparten los miembros de una organización” (p. 63).

Fernández Collado (1997) agrega que este conjunto de valores se manifiesta en el grupo de múltiples maneras. Por su parte, Tejada Palacios (1987)

define la cultura corporativa "como un conjunto de ideas, normas y valores que forman la identidad de la empresa". (p. 6)

En este sentido, Tejada Palacios (1987) expresa que son tres los elementos que integran la cultura corporativa, siendo estos:

- Ideas: conceptos en la empresa que promueven el crecimiento, elementos motivacionales que logran impulsar a los trabajadores.
- Normas: conjunto de instructivos que indican a los empleados de una organización qué se debe hacer y qué no.
- Valores: creencias que son el marco ético de la empresa.

Daft y Marcic (2006) señalan que la cultura corporativa se puede dividir en tres niveles para permitir su análisis. Consideran los autores que en el primer nivel o superficie se encuentran los aspectos visibles como por ejemplo la vestimenta; en el segundo nivel se encuentran los valores expresados y en el tercer nivel, el menos visible, las creencias más profundas.

Bartoli (1991) agrega que los valores fundamentales, que Römer (1994) señala como valores rectores, están casados con la historia de la empresa, sus fundadores o personalidades destacadas.

Tejada Palacios (1987) considera que una organización carente de cultura "quedaría a merced de la improvisación y carecería de rasgos propios, que son aquellos que debe comunicar a sus clientes y al público" (p.7).

Thévenet (1992) le otorga un sentido instrumental al opinar que la cultura corporativa será útil en la medida en que ayude a solucionar los inconvenientes que se presentan en la organización.

De acuerdo con Fernández Collado (1997), existen otras manifestaciones culturales:

- Manifestaciones simbólicas: "son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre ellos" (p. 89).
- Manifestaciones conductuales: "son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural" (p. 89)
- Manifestaciones estructurales: se refieren a las reglas que conforman el marco normativo.
- Manifestaciones materiales: "comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural. (p.89)

Al formar parte fundamental de la organización, la cultura corporativa cumple una serie de funciones que le permiten a la empresa reaccionar ante los cambios del entorno. Scheinsohn (1997) considera que estas funciones son integración, cohesión e implicación.

La función integración facilita la adaptación de dos grupos distintos en una situación; la cohesión permite la aparición del sentido de pertenencia en los integrantes de la organización y, la implicación, sería el puente de comunicación entre los valores de la empresa y los valores de la persona. (Villafañe, 2000)

De acuerdo con Harrison y Stokes (1990) existen los siguientes tipos de cultura:

- Cultura del poder o de adaptabilidad: se manifiesta en las organizaciones cuando se presenta una situación de desigualdad de recursos, evento que ocurre naturalmente en empresas de reciente creación. En este caso se necesita la intervención de líderes sólidos que manejan los desequilibrios.
-

- Cultura del rol: el desarrollo de la empresa se obtiene, de manera más eficiente y efectiva, por medio de las regulaciones y normas. En este sentido, los roles especifican las responsabilidades y gratificaciones en el trabajo.
- Cultura del logro o de clan: se basa en la disposición de las personas a realizar contribuciones a su labor tanto en la empresa como en la sociedad.
- Cultura del apoyo o burocrática: la relación entre el individuo y la organización está plagada de confianza y apoyo.

2.6 *Investigación de mercados*

Churchill (2003) define la investigación de mercados como:

Función que vincula al consumidor con el mercadólogo a través de la información (...) usada para identificar y definir problemas de mercadotecnia, generar, definir y evaluar, acciones de mercadotecnia, evaluar los resultados de mercadotecnia, y mejorar la comprensión de la mercadotecnia como proceso (p. 7)

En este sentido, Churchill (2003) explica los pasos que hay que seguir para realizar una investigación de mercados:

- Formulación del problema: es el principal elemento que hay que considerar en la investigación de mercados debido a que la exactitud en la formulación del problema permite el diseño de una investigación que aporte resultados significativos. En este apartado deben definirse el objetivo principal del proyecto, así como los objetivos específicos del mismo.
 - Diseño de investigación: este paso depende del nivel de conocimiento que se posea del problema. Si es poco, se debe llevar a cabo una investigación exploratoria, si se considera suficiente se debe realizar una investigación descriptiva.
-

- Recopilación de datos: gran parte de los datos que necesita conocer una empresa se encuentran en fuentes secundarias, sin embargo, cuando la información no está disponible se debe recurrir a fuentes primarias.
- Formularios para la recopilación de datos: este paso requiere, de acuerdo con el tipo de investigación definido, la elaboración del proceso de observación o de cuestionarios para levantar los datos.
- Diseño de la muestra: se debe decidir si la muestra es probabilística, es decir, que cada miembro de la población tenga la oportunidad de ser seleccionado; o no probabilística en la que los investigadores deciden, subjetivamente, el grupo que será estudiado.
- Análisis e interpretación de datos: se requiere editar los datos, codificarlos y tabularlos para poder llevar a cabo su interpretación.
- Elaboración del informe de investigación: realizar el documento que recoge tanto los resultados como las conclusiones de la investigación.

2.7 Auditoría de identidad corporativa

Sanz de la Tajada (1996) define la auditoría como un sistema de control de la gestión realizada y la define textualmente como la "aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función" (p.223).

2.7.1 Metodología de auditoría de identidad corporativa

Trak (2002) describe el modo en que debe realizarse una auditoría de identidad corporativa, describiendo así los siguientes aspectos:

- Objetivo general: la auditoría de identidad corporativa tendrá como objetivo general "estudiar cada uno de los componentes de la identidad de una organización, sus alcances y relaciones, a través de la aplicación de una
-

herramienta que posibilite segmentar las variables constitutivas del concepto de identidad” (p. 187)

- **Objetivos específicos:** en este apartado, Trak (2002) considera que los objetivos específicos son:

Recabar la información inherente a los diferentes elementos que constituyen la identidad de una organización, emplear las técnicas e instrumentos de recolección de datos más expeditos de acuerdo al tipo de información requerida en la evaluación de cada uno de los aspectos constitutivos de la identidad corporativa, establecer las relaciones correspondientes entre las características de la identidad de una organización y los datos arrojados por el estudio de una empresa en particular. (p. 188)
 - **Naturaleza y propósito de la investigación:** la auditoría de identidad corporativa debe ser un estudio descriptivo, en la que se estudian los lineamientos estratégicos de la organización, la cultura corporativa, las comunicaciones y el entorno de la misma (Trak, 2002)
 - **Diseño de la investigación:** se recomienda un estudio no experimental ya que, como lo señala Trak (2002) las variables se estudian tal y como se manifiestan y los sujetos no se asignan aleatoriamente.
 - **Operacionalización de variables:** Trak (2002) resume en el siguiente cuadro el modo en que se operacionalizan las variables:
 - **Unidades de observación:** con base en que la auditoría de identidad corporativa es un estudio no experimental, Trak (2002) señala que “las unidades de observación para llevar a cabo una auditoría de identidad corporativa dependerán de la variable a estudiar y de la forma como se presenten los sujetos y objetos de estudio dentro de la organización” (p. 192)
 - **Técnicas de medición y evaluación:** la siguiente tabla resume la propuesta de Trak (2002) así como el cruce entre variables y métodos que la autora presenta como medios para obtener resultados ajustados al propósito de investigación.
-

Tabla No. 1 *Cruce variables-instrumentos (tomada de Trak, 2002)*

Abordaje metodológico/ Unidad auditable	Análisis de documentos	Observación	Entrevistas	Encuestas	Historias de Vida	Focus Group	Análisis de Contenido
Análisis de Entorno	*					*	*
Análisis estratégico de la organización	*		*				*
Estudio de la Cultura organizacional	*	*	*	*	*	*	*
Estudio de las comunicaciones	*	*		*			*

2.7.2 Variables vs. Auditoría

Como consecuencia de la explicación anterior, Trak (2002) presenta, de acuerdo con los análisis que realizó de los autores que han estudiado el área de análisis de entorno, lineamientos estratégicos, comunicaciones corporativas y cultura corporativa, cómo deben auditarse las variables. De esta manera, se encuentra lo siguiente.

2.7.2.1 Entorno

“Debe estar regido por la premisa de la anticipación de aquellos eventos del ambiente que puedan impactar positiva o negativamente a la empresa a fin de minimizar el impacto” (Trak, 2002, p. 196)

Es por ello que “la detección temprana de situaciones del entorno capaces de afectar a la organización contribuye a la promoción de acciones estratégicas debidamente planeadas, con el propósito de evitar reacciones impulsivas” (Trak, 2002, p. 196) Para ello propone el modelo sistémico de análisis y relaciones con el entorno como la herramienta de análisis.

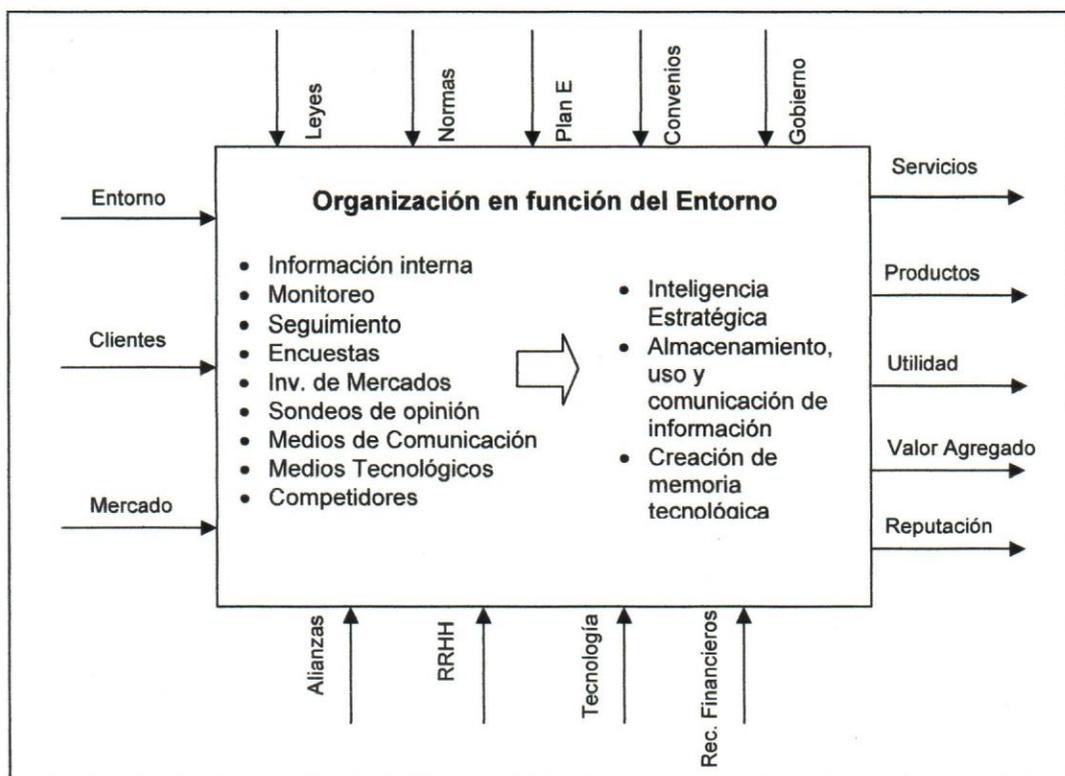


Figura No. 2 Modelo sistémico de análisis y relaciones con el entorno (tomado de Trak, 2002)

De acuerdo a este modelo, la auditoría que se realice del entorno permitirá a la organización conocer los elementos significativos del ambiente, las tendencias, los asuntos claves que se manejan en la opinión pública y qué tipo de cobertura hace de ellos los medios de comunicación social. (Trak, 2002)

2.7.2.2 Lineamientos estratégicos

El análisis de esta variable se considera la base para la toma de decisiones de los procesos operativos y proyectos de la organización. Trak (2002) acota que el diagnóstico de estos elementos revela información importante sobre la cultura organizacional y su influencia en la estrategia empresarial.

Trak (2002) propone que se sigan las siguientes interrogantes de gestión integral:

- ¿Hacia dónde va la organización?
 - Sentido claro de la dirección
 - Enunciado de la misión
 - Claridad en el alcance de las operaciones
 - Conjunto de metas y objetivos específicos
- ¿Cómo lograrlo?
 - Modelos de negocios específicos
 - Distribución de recursos
- ¿Cuál es la misión y la visión de la empresa?
 - ¿Qué función desempeña la organización?
 - ¿Para quién desempeña esa función?
 - ¿De qué manera trata de desempeñar esa función?
- ¿Por qué existe esa organización?

Figura No. 3 Interrogantes de gestión integral (tomado de Trak, 2002)

2.7.2.3 Cultura corporativa

De acuerdo con lo expuesto por Thévenet (1992) y citado por Trak (2002) el estudio de la cultura organizacional comprende levantar información y analizar los datos de:

- Fundadores: "hacer referencia a sus fundadores constituye el punto de partida de lo que conforma la idiosincrasia de la empresa en cuanto a valores, creencias, comportamientos, sentimientos" (p. 202)
- Historia: "la historia en el análisis de la cultura organizacional remite al estudio de la evolución de las estructuras de las alternativas tecnológicas, al crecimiento de la organización, al establecimiento de políticas de personal, de comunicación, de gestión" (p. 203)
- Oficio: "el estudio del oficio de la organización incluye su percepción en el exterior, el oficio ligado a la actividad inicial o principal y el oficio definido actualmente" (p. 203)

- Valores: "los valores sirven como referencia para el comportamiento de quienes integran y para la toma de decisiones que permiten su funcionamiento" (p. 204)
- Signos y símbolos: "los signos constituyen todo aquello que la empresa emplea en función de comunicar un sentido de sí misma (...) mientras que los símbolos representan (...) un gesto, un acto " (p. 205)

2.7.2.4 *Comunicaciones corporativas*

En la auditoría de la variable comunicaciones corporativas se debe estudiar la identidad gráfica, el medio y el mensaje, debido a que no sólo comprende "la recopilación de materiales, sino que abarca una serie de técnicas de recolección de datos que permiten (...) aproximarse al objeto de estudio a través del análisis de los documentos y contenidos que la empresa emite hacia sus diferentes públicos" (p. 211).

En este sentido, Trak (2002) plantea que las preguntas que se elaboren en este punto deben perseguir como objetivo conocer elementos de las comunicaciones internas y externas, la percepción de la imagen con base en la identidad visual, el empleo de los medios y sus relaciones con sus respectivas audiencias.

III. MARCO ORGANIZACIONAL

3.1 Historia de la Universidad Católica Andrés Bello

La Universidad Católica Andrés Bello, conocida por las siglas UCAB, fue fundada en octubre de 1953 cuando fue concedida a la Compañía de Jesús por parte del Episcopado venezolano.

En agosto de ese mismo año, durante el gobierno de Marcos Pérez Jiménez se decreta el Reglamento Orgánico de las Universidades Privadas y en octubre del mismo año se autoriza el funcionamiento de la Universidad Católica Andrés Bello con las facultades de Derecho e Ingeniería.

A estas dos facultades iniciales se fueron sumando otras progresivamente actualmente cuenta con cinco las cuales son: Ciencias Económicas y Sociales, Derecho, Humanidades y Educación, Ingeniería y Teología.

Sin embargo, el proyecto de crear una universidad católica en Venezuela comienza en el año 1951 cuando el sacerdote jesuita Carlos Guillermo Plaza inicia los trámites para la consecución de esta idea.

La Universidad Católica Andrés Bello es una institución sin fines de lucro cuyos recursos monetarios provienen de las matrículas estudiantiles, donaciones, aportes, herencias, comunidades que quieran aportar y convenios comerciales con otras instituciones de acuerdo a lo expresado en el en el artículo 3º del Estatuto Orgánico de la Universidad.

“La UCAB es una Universidad de inspiración cristiana, católica pero no confesional, abierta a estudiantes y profesores de diversas tendencias que no rechacen la orientación amplia del humanismo cristiano” (UCAB, s.f, Identidad institucional y Misión)

3.2 *La Academia*

De acuerdo a la información contenida en el folleto corporativo de la Universidad, la UCAB está conformada por 12000 estudiantes de pregrado que se dividen en cinco facultades de la siguiente manera:

- Facultad de Ingeniería: conformada por las escuelas de civil, telecomunicaciones, informática e industrial.
- Facultad de Derecho: integrada por la escuela de derecho.
- Facultad de Humanidades y Educación: es la facultad más grande de la Universidad por el número de carreras universitarias que la integran. Esta constituida por las escuelas letras, filosofía, educación, psicología, comunicación social y teología.
- Facultad de Ciencias Económicas y Sociales: esta facultad está integrada por las escuelas de administración y contaduría, economía y ciencias sociales.

Los estudios de postgrado cuentan con más de 2500 estudiantes quienes cursan tres tipos de titulación -especialización, maestría, doctorado-. "Estos estudios están orientados a formar docentes e investigadores de alto nivel" (UCAB, s.f., Identidad institucional y Misión)

3.3 *Lineamientos estratégicos de la Universidad*

La principal calificación que distingue a la Universidad Católica Andrés Bello es su formación inspirada en la pedagogía ignaciana. Una de sus razones de ser es formar hombres y mujeres orientados al servicio, quienes con su trabajo y testimonio diario transformen, desde el mundo profesional, la sociedad. (UCAB, s.f., Identidad institucional y Misión)

El Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello del año 2001, la visión, misión y objetivos de la institución se encuentran en los siguientes postulados:

- La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a autoridades, profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.
 - La Universidad es una Institución al servicio de la Nación y le corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.
 - La Universidad debe realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.
 - La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica.
 - La Universidad Católica Andrés Bello considera como misión específica suya.
 - Contribuir a la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y comunitario, dentro de la concepción cristiana de la vida.
 - Esforzarse por acelerar el proceso de desarrollo nacional, creando conciencia de su problemática y promoviendo la voluntad de desarrollo. Por lo mismo, concederá especial importancia a la promoción de los recursos humanos y particularmente de la juventud, a fin de lograr la promoción de todo el hombre y de todos los hombres.
-

- Trabajar por la integración de América Latina y por salvaguardar y enriquecer su común patrimonio histórico-cultural; por la mutua comprensión y acercamiento de los pueblos de nuestro Continente; por la implantación de la justicia social; por la superación de los prejuicios y contrastes que dividen y separan a las naciones, y por el establecimiento de la paz, fundada en hondo humanismo ecuménico.
- Irradiar su acción, especialmente a los sectores más marginados de la comunidad nacional.
- Promover el diálogo de las Ciencias entre sí y de éstas con la Filosofía y la Teología, a fin de lograr un saber superior, universal y comprensivo, que llene de sentido el quehacer universitario.

3.4 *Estructura Organizacional*

3.4.1 *El Canciller y el Vice-Canciller*

En primer orden, está la figura del Canciller de la Universidad, ejercida por el Arzobispo de Caracas, quien representa al Episcopado Venezolano. El cargo de Vice-Canciller lo desempeña el R.P. Provincial de la Compañía de Jesús en Venezuela.

Las labores del Canciller son las de hacer público el nombramiento del Rector y recibir la profesión de fe que realiza este al momento de tomar el cargo, en los actos solemnes de la Universidad le corresponde ocupar la presidencia y presidir los Actos de Grado de acuerdo al Artículo 10º del Capítulo II de Estatuto mencionado.

El Vice-Canciller, como máxima autoridad de la Compañía de Jesús será el máximo dirigente del Consejo Fundacional de la Universidad, nombrará a tres

representantes de la Compañía de Jesús ante el Consejo Fundacional y designará al Vice-Rector Administrativo

3.4.2 El Consejo Fundacional

El Consejo Fundacional de la Universidad es un órgano mediante el cual la Compañía de Jesús ejerce la conducción de la UCAB. Está conformado por "el Vice-Canciller,(...) el Rector de la Universidad, dos representantes del Episcopado Venezolano, tres representantes de la Compañía de Jesús, cuatro representantes de los profesores, un representante de la Fundación Andrés Bello y tres miembros nombrados por los anteriores" (Estatuto Orgánico, 2000)

3.4.3 El Consejo Universitario

El Consejo Universitario está conformado por: el Rector, los Vice-Rectores, el Secretario, los Decanos, el Director General de Post-Grado, cuatro representantes de los profesores, tres representantes de los estudiantes, un representante designado por los egresados de la Universidad y tres profesores bajo el nombramiento del Rector. (Estatuto Orgánico 2000)

3.4.4 El Rector

Es el órgano ejecutivo, es quién representa a la Universidad en el ámbito legal. Entre sus labores destacan: coordinar las actividades dentro de la institución, cumplir y regular que se cumplan las disposiciones y acuerdos en el recinto universitario.

3.4.5 Consejo de Facultad

Su misión es vigilar el buen funcionamiento de la facultad y el cumplimiento de todos sus objetivos. Este Consejo está conformado por el decano, los directores

de Escuela e Institutos, y representantes de los profesores, estudiantes y egresados.

3.4.6 *Consejo de Escuela*

El Consejo de Escuela es el encargado en regular las tareas y el funcionamiento de la Escuela, sus departamentos y sus cátedras. El Consejo está compuesto por el director y los representantes de estudiantes, profesores y egresados, así como del decanato que le corresponda.

3.5 *Sedes de la Universidad Católica Andrés Bello*

La Universidad Católica está conformada por seis sedes, las cuales se reparten a lo largo de todo el territorio nacional. Cabe destacar que la sede principal se ubica en la ciudad de Caracas y es el lugar donde se toman la mayoría de las decisiones las cuales afectan, en algunos casos, al resto de las localidades.

Entonces, las sedes de la Universidad son:

- UCAB Caracas.
 - UCAB Guayana: ubicada en el estado Bolívar, en Puerto Ordáz. Consta de un vicerrectorado administrativo y tres facultades. Es la segunda sede en tamaño.
 - UCAB Coro: ubicada en el estado Falcón. Sólo tiene la escuela de Educación.
 - UCAB Los Teques: ubicada en el estado Miranda; se cursan las carreras de educación y administración.
 - ITER UCAB: es el instituto de teología y estudios religiosos, donde se cursa la carrera de Teología.
 - CIAP UCAB: es el centro internacional de actualización profesional, ubicado en el este de la ciudad de Caracas. En el lugar se cursan estudios de postgrado.
-

IV. MÉTODO

4.1 Tipo de estudio

Modalidad
Manual del taista

De acuerdo con la Guía práctica para la elaboración del Trabajo Especial de Grado del Postgrado en Gerencia de Proyectos, un proyecto factible es una propuesta de modelo operativo viable o una solución posible a una situación práctica que satisface las necesidades de una institución.

En este sentido, las etapas que comprende el desarrollo de un proyecto factible son: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones sobre la viabilidad de la realización del proyecto. Si el proyecto se ejecuta debe registrarse tanto este proceso como sus resultados. (Postgrado en Gerencia de Proyectos, 2007).

Este trabajo especial de grado se enmarcó en este tipo de estudio porque se basa en la necesidad de la Universidad Católica Andrés Bello de consolidar las políticas comunicacionales de la organización, por lo que, para diseñarlas acorde a la realidad de la organización, debe realizarse una auditoría de identidad corporativa que muestre las áreas que requieren de acciones a corto, mediano o largo plazo.

✓ 4.2 Diseño y Tipo de investigación

→ NO experimental: manipulas variables

→ exploratorio: porque es la prim

El diseño de investigación seleccionado para llevar a cabo la fase evaluativa fue no experimental debido a que no se controlan las variables de estudio sino que se analizan tal y como se presentan. Kerlinger (1984) describe este tipo de diseño de la siguiente manera:

Resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. Se pueden hacer inferencias y obtener conclusiones, sin embargo, las conclusiones no son tan consistentes desde el punto de vista empírico en comparación con las de la investigación experimental. (pág. 116).

Por su parte, Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (1991) definen que una investigación que se basa en un diseño no experimental es:

Aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es la investigación en la que no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (pág. 116).

En cuanto al tipo de investigación se consideró realizar un estudio exploratorio debido a que el tema ha sido poco estudiado, de hecho, se han realizado análisis de variables corporativas a la Universidad pero no se le ha dado el tratamiento global que se propone.

De acuerdo con Kerlinger y Lee (2002) las investigaciones exploratorias pretenden encontrar variables para luego establecer relaciones entre ellas.

Además, este trabajo de grado se realizó bajo un estudio transversal debido a que la recolección de datos se realizó en un momento específico. (Hernández Sampieri et al, 1991).

✓ 4.3 *Definición de variables*

En el proceso de investigación, una variable es una característica presente en una población que hace que ésta se distinga de otra, que es susceptible a cambios por efectos internos y externos del grupo al que pertenece. Lo importante de estas modificaciones es que pueden ser medidas tanto cualitativa como cuantitativamente.

Tabla. No 2. *Operacionalización de variables*

Variable	Dimensión	Concepto ✓	Indicador
Plan de gestión de Auditoría de Identidad Corporativa	Alcance ✓	Trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado único con las características especificadas	Planificación Definición EDT
	Tiempo ✓	Duración estimada para la ejecución de un proyecto	Definición de actividades Secuencia de las actividades Recursos de las actividades Duración de las actividades Cronograma
	Costos ✓	Presupuesto estimado para la ejecución de un proyecto	Estimación Preparación del presupuesto
	Calidad ✓	Grado en que el proyecto responde a las características especificadas	Planificación
	Recursos Humanos ✓	Personal necesario para la ejecución de un proyecto	Planificación
	Comunicaciones ✓	Interacción entre los interesados del proyecto sobre informes del mismo	Planificación
	Riesgos ✓	Evento o condición incierta que afecta positiva o negativamente el desarrollo del proyecto	Planificación Identificación Análisis cuantitativo Análisis cualitativo Planificación de respuestas
	Adquisiciones ✓	Compras de productos y servicios, fuera del equipo de proyecto, necesarios para su ejecución.	Planificación de adquisiciones Planificación de contratos

4.4 Unidad de análisis y diseño muestral

4.4.1 Unidad de análisis

→ Empresa

La Universidad Católica Andrés Bello es una institución conformada por varias suborganizaciones que comparten elementos, no sólo relacionados con la institución *per se* como las comunicaciones y su identidad corporativa, sino que

también tienen como valor mutuo el compromiso por el desarrollo de las comunidades formando a sus estudiantes y a su personal bajo esta filosofía.

Estas suborganizaciones se identifican como sedes y cada una tiene sus características propias determinadas, principalmente, por su finalidad y ubicación geográfica.

Como se describió en el marco organizacional, las suborganizaciones que integran la Universidad son: UCAB Caracas, UCAB Los Teques, UCAB Coro, UCAB Guayana, UCAB ITER y UCAB CIAP.

4.4.2 *Diseño muestral* — Marca.

En esta investigación se utilizó el muestreo no probabilístico propositivo o intencional, es decir, el juicio del investigador determina las unidades de la población que serán estudiadas ya que recogen las características principales de la misma. En este sentido, Kinnear y Taylor (1998) consideran

En el muestreo no probabilístico, la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador de campo. No existe una posibilidad conocida de que se seleccione cualquier elemento particular de la población. Por tanto, no podemos calcular el error muestral que ha ocurrido. No conocemos si los estimativos de la muestra calculados a partir de una muestra no probabilística son exactos o no. (pág. 405).

Kerlinger (1981) explica que el muestreo intencional “se caracteriza por el empleo del criterio y de un esfuerzo deliberado por obtener muestras representativas mediante la inclusión de áreas típicas o grupos supuestamente típicos en la muestra”. (pág. 92).

Además, enuncian un “tipo especial de muestras intencionales” (pág. 406): muestreo por prorratio, que es aquella en la que el investigador establece algún

indicador de control sobre la muestra, por ejemplo, personas de la misma edad o el mismo sexo.

Kinnear y Taylor (1998), definen al muestreo intencional como el muestreo por conveniencia y explican que, bajo sus parámetros, las muestras se seleccionan con base en la conveniencia del investigador.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, de la población total se seleccionó a la sede de la UCAB ubicada en Caracas; esta selección se basó en los siguientes criterios:

- Es la primera sede fundada.
- Su población total, entre alumnos de pregrado y postgrado y personal administrativo, es de más de 14000 personas.
- El flujo comunicacional es mucho mayor que en cualquier otra de las sedes.
- En cuanto a imagen en los medios de comunicación y en la opinión pública es la sede de referencia.
- En términos empresariales se considera la casa matriz.

✓ 4.5 *Fases de la investigación*

4.5.1 *Fase de Investigación Evaluativa*

La fase de investigación evaluativa fue la etapa que permitió diagnosticar las necesidades de la Universidad de realizar una auditoría de identidad corporativa debido a que se necesitaba formular las políticas comunicacionales de la institución como parte de las actividades del Plan Estratégico 2007-2011.

En esta fase se llevó a cabo una investigación documental debido a que en períodos anteriores, en la Universidad, se habían organizado jornadas e investigaciones con el objetivo de alcanzar un punto común en las comunicaciones, identidad e imagen de la Universidad.

4.5.1.1 Instrumento de recolección de datos

→ (entrevistas)

Para obtener información acerca de las necesidades de la Universidad en cuanto a la formulación de sus políticas comunicacionales, razones básicas para el desarrollo de una auditoría de identidad corporativa, se diseñaron tres tipos de instrumentos de investigación cualitativa.

Como primer instrumento se diseñó una *matriz de contenido* con el objetivo de recabar datos de investigaciones realizadas en el período 2000-2008. Estos documentos fueron identificados y analizados con base en las variables de estudio y luego vaciados en la matriz para así cotejar la información con el fin de obtener fundamentos para la planificación del proyecto.

Tabla No 3. Encabezado matriz de contenido

Documento/Variable	Comunicación internas-externas	Identidad gráfica	Promoción

Seguidamente, se registraron los datos resultantes de una *observación no participante* en la que se estudiaron los procesos comunicacionales de la Dirección de Recursos Humanos, la Facultad de Humanidades y Educación, la Escuela de Comunicación Social y el Decanato de Desarrollo Estudiantil. Los aspectos que se tomaron en cuenta fueron los siguientes:

- Medio de comunicación de mayor uso.
- Contenido de los mensajes.
- Voceros.

Tabla No. 4 Encabezado tabla de resultados observación no participante

Unidad UCAB/Dimensión	Medio de Comunicación	Contenido	Vocero

Por último, se llevó a cabo un *focus group* en el que participaron los directores de las Escuelas de la Universidad en donde se pulsó la opinión de los mismos acerca de la identidad gráfica de la Universidad, así como de las comunicaciones internas y el mercadeo y promoción de la misma.

Por medio del muestreo no probabilístico intencional, se seleccionaron los siguientes directores de Escuela:

- Escuela de Administración. Juan de Mata Romero
- Escuela de Ciencias Sociales. Ingrid Ochoa
- Escuela de Ingeniería Informática. Susana García
- Escuela de Economía. Patricia Hernández.
- Escuela de Comunicación Social. Tiziana Polesel
- Escuela de Derecho. Alfredo Parés
- Escuela de Educación. Ercilia Vásquez
- Escuela de Letras. Jesús Hernáez
- Escuela de Psicología. Zuleyma Santalla

✓ 4.5.2 *Fase de Elaboración de la propuesta*

4.5.2.1 *Propósito* : (Fiesta)

Una vez realizado el diagnóstico de la situación de la Universidad Católica Andrés Bello con respecto al desarrollo de las políticas comunicacionales, se determinó que la manera más idónea de formularlas era aplicando una auditoría de identidad corporativa que permitiera conocer los elementos que integran la misma, su estatus actual y sus puntos sensibles de atención. Es por ello que se planteó como propuesta el diseño del plan de gestión de proyecto de auditoría de identidad corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello.

4.5.2.2 Estrategia → como se está haciendo el plan.

La estrategia seguida para la elaboración de la propuesta fue un plan de trabajo individual que abarcó el desarrollo de cada uno de los procesos de planificación de la dirección de proyectos.

Cabe destacar que, a lo largo del proceso, se contó con la participación de expertos que validaron cada una de las fases que se desarrollaban.

4.5.2.3 Procedimiento ✓

Para elaborar el plan de proyecto de auditoría de identidad corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello, se seleccionaron los Fundamentos de la Dirección de Proyectos expresados por el *Project Management Institute* (PMI) en el *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) del año 2004.

Como este trabajo especial de grado se trató de la planificación del proyecto, se tomaron en cuenta sólo los procesos de planificación de la dirección de proyectos "los procesos de planificación desarrollan el plan de gestión del proyecto" (PMI, 2004, p.46).

El PMI (2004) señala que los procesos de planificación facilitan la recolección de información "de varias fuentes de diverso grado de completitud y confianza" (p. 46).

A los fines de esta investigación se desarrollaron los procesos de las áreas de la gestión de proyectos que se presentan a continuación:

Gestión del Alcance del proyecto

- Planificación del Alcance.
-

- Entradas: factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, acta de constitución del proyecto, enunciado del alcance del proyecto preliminar, plan de gestión del proyecto.
- Herramientas y técnicas: juicio de expertos, normas.
- Salida: plan de gestión del alcance de proyecto.
- Definición del Alcance.
 - Entradas: activos de los procesos de la organización, acta de constitución del proyecto, enunciado del alcance del proyecto preliminar, plan de gestión del alcance del proyecto.
 - Herramientas y técnicas: análisis del producto, identificación de las alternativas, juicio de expertos, análisis de los interesados.
 - Salidas: enunciado del alcance del proyecto, cambios solicitados, plan de gestión del alcance del proyecto.
- Desarrollo de la estructura desagregada de trabajo (EDT).
 - Entradas: activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance del proyecto, plan de gestión del alcance del proyecto, solicitudes de cambio aprobadas.
 - Herramientas y técnicas: descomposición.
 - Salidas: enunciado del alcance del proyecto (actualizaciones), estructura de desglose del trabajo, diccionario de la EDT, línea base del alcance, plan de gestión del alcance del proyecto (actualizaciones), cambios solicitados.

Gestión del Tiempo del Proyecto

- Definición de las actividades.
 - Entradas: factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance del proyecto, estructura de desglose de trabajo, diccionario de la EDT, plan de gestión del proyecto.
 - Herramientas y técnicas: descomposición, juicio de expertos, componentes de la planificación.
-

- Salidas: Lista de actividades, atributos de la actividad, lista de hitos, cambios solicitados.
 - Establecimiento de las Secuencia de las actividades.
 - Entradas: enunciado del alcance del proyecto, lista de actividades, atributos de la actividad, lista de hitos, solicitudes de cambio aprobadas.
 - Herramientas y técnicas: método de diagramación por procedencia, determinación de dependencia, aplicación de adelantos y retrasos.
 - Salidas: diagrama de red del cronograma del proyecto, lista de actividades (actualizaciones), atributos de las actividades (actualizaciones), cambios solicitados.
 - Estimación de recursos de las actividades.
 - Entradas: factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, lista de las actividades, atributos de las actividades, disponibilidad de recursos, plan de gestión del proyecto.
 - Herramientas y técnicas: juicio de expertos, software de gestión de proyectos, estimación ascendente.
 - Salidas: requisitos de recursos de las actividades, atributos de la actividad (actualizaciones), estructura de desglose de recursos, calendario de recursos, cambios solicitados.
 - Estimación de duración de las actividades.
 - Entradas: factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance del proyecto, lista de actividades, atributos de las actividades, requisitos de recursos de las actividades, calendarios de recursos, plan de gestión del proyecto.
 - Herramientas y técnicas: juicio de expertos, estimado por analogía.
 - Salidas: estimaciones de la duración de las actividades, atributos de las actividades (actualizaciones).
 - Desarrollo del Cronograma.
-

- Entradas: diagrama de red del cronograma de proyecto, activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance del proyecto, estimaciones de la duración de las actividades, lista de actividades, atributos de las actividades, requisitos de recursos de las actividades, calendarios de recursos, plan de gestión del proyecto.
- Herramientas y técnicas: análisis de red del cronograma, método del camino crítico, compresión del cronograma, análisis de escenarios, nivelación de recursos, método de cadena crítica, software de gestión de proyectos, aplicación de calendarios, ajuste de adelantos y retrasos.
- Salidas: cronograma del proyecto, datos de modelo de cronograma, línea base del cronograma, requisitos de recursos (actualizaciones), atributos de las actividades (actualizaciones), calendario del proyecto (actualizaciones), cambios solicitados, plan de gestión del proyecto (actualizaciones), plan de gestión del cronograma.

Gestión de los Costos del Proyecto

- Estimación de costos.
 - Entradas: factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance del proyecto, estructura de desglose del trabajo, diccionario de la EDT, plan de gestión del proyecto.
 - Herramientas y técnicas: estimación ascendente, software de gestión de proyecto, costos de calidad.
 - Salidas: estimación de costos de las actividades, información de respaldo de la estimación de costos de las actividades, cambios solicitados, plan de gestión de costos (actualizaciones).
 - Preparación del presupuesto de costos.
 - Entradas: enunciado del alcance de proyecto, estructura de desglose del trabajo, diccionario de EDT, estimaciones de costo de las actividades, información de soporte de la estimación de costo de las actividades,
-

cronograma del proyecto, calendarios de recursos, contrato, plan de gestión de costos.

- Herramientas y técnicas: suma de costos.
- Salidas: línea base de costos, requisitos para la financiación del proyecto, plan de gestión de costos, cambios solicitados.

Gestión de la Calidad del Proyecto

- Planificación de la Calidad.
 - Entradas: factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance del proyecto, plan de gestión del proyecto.
 - Herramientas y técnicas: análisis costo-beneficio, estudios comparativos, costo de la calidad, herramientas adicionales.
 - Salidas: plan de gestión de calidad, métricas de calidad, listas de control de calidad, plan de mejoras del proceso, línea base de calidad, plan de gestión de proyecto (actualizaciones).

Gestión de los Recursos Humanos del proyecto

- Planificación de los recursos humanos.
 - Entradas: factores ambientales de la empresa, activos de los procesos, plan de gestión del proyecto.
 - Herramientas y técnicas: organigrama y descripciones de cargos, creación de conexiones, teoría de la organización.
 - Salidas: roles y responsabilidades, organigrama del proyecto, plan de gestión de personal.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

- Planificación de las Comunicaciones.
 - Entradas: factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance del proyecto, plan de gestión del proyecto.
-

- Herramientas y técnicas: análisis de requisitos de comunicaciones, tecnología de las comunicaciones.
- Salidas: plan de gestión de comunicaciones.

Gestión de los Riesgos del Proyecto.

- Planificación de la gestión de riesgos.
 - Entradas: factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance del proyecto, plan de gestión del proyecto.
 - Herramientas y técnicas: reuniones y análisis de planificación.
 - Salidas: plan de gestión de riesgos.
 - Identificación de los riesgos.
 - Entradas: factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance del proyecto, plan de gestión del proyecto, plan de gestión de riesgos.
 - Herramientas y técnicas: revisiones de documentación, técnicas de recopilación de información, análisis de listas de control.
 - Salidas: registro de riesgos.
 - Análisis cualitativo de los riesgos.
 - Entradas: activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance del proyecto, plan de gestión de riesgos, registro de riesgos.
 - Herramientas y técnicas: evaluación de la probabilidad e impacto de los riesgos, matriz de probabilidad e impacto, evaluación de la calidad de los datos sobre riesgos, categorización de riesgos, evaluación de la urgencia de riesgos.
 - Salidas: registro de riesgos (actualizaciones)
 - Análisis cuantitativo de los riesgos.
 - Entradas: activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance del proyecto, plan de gestión de riesgos, registros de riesgos, plan de gestión del proyecto.
-

- Herramientas y técnicas: técnicas de recopilación y representación de datos, técnicas de análisis cuantitativo de riesgos y modelado.
- Salidas: registro de riesgos (actualizaciones)
- Planificación de respuesta de los riesgos.
 - Entradas: plan de gestión de riesgos, registros de riesgos.
 - Herramientas y técnicas: estrategia para riesgos negativos o amenazas, estrategias para riesgos positivos u oportunidades, estrategia de respuesta para contingencias.
 - Salidas: registro de riesgos (actualizaciones), plan de gestión el proyecto (actualizaciones), acuerdos contractuales relacionados con el riesgo.

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.

- Planificación de las compras y adquisiciones.
 - Entradas: factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance del proyecto, estructura de desglose del trabajo, diccionario de la EDT, plan de gestión de proyecto.
 - Herramienta y técnicas: análisis de fabricación directa o compra, juicio de expertos, tipos de contrato.
 - Salidas: plan de gestión de las adquisiciones, decisiones de fabricación directa o compra, cambios solicitados.
- Planificación de la Contratación.
 - Entradas: plan de gestión de las adquisiciones, enunciado del trabajo del contrato, decisiones de fabricación directa o compra, plan de gestión del proyecto.
 - Herramientas y técnicas: juicio de expertos.
 - Salidas: documentos de la adquisición, criterios de evaluación.

Cabe destacar que, en cuanto a la gestión de la integración del proyecto, los procesos de planificación "incluyen las acciones necesarias para definir, integrar y

coordinar todos los planes subsidiarios en un plan de gestión de proyecto” (PMI, 2004, p. 88).

Por tanto, cada uno de los planes de gestión que se obtuvieron de los procesos de planificación de la dirección de proyectos antes descritos, integran el plan de gestión del proyecto de auditoría de identidad corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello, cumpliendo así con el objetivo principal de este trabajo especial de grado.

4.5.3 *Fase de Evaluación de la propuesta*



4.5.3.1 *Propósito*

Para evaluar la viabilidad o factibilidad de ejecución del proyecto se propuso realizar un análisis de factibilidad organizacional y económica, desarrollando para cada uno los aspectos a evaluar una matriz.

Debido a que es un plan de gestión de proyecto para una institución jesuita educación superior cualquier proyecto que se lleve a cabo debe estar enmarcado tanto organizacional como económicamente en los parámetros y necesidades de la Universidad, representada en sus principales autoridades.

4.5.3.2 *Estrategia*

Para el análisis de factibilidad organizacional y económica se desarrollaron dos matrices en las que se medían las condiciones indispensables que se debían poseer para ejecutar el proyecto de identidad corporativa a la Universidad.

Los insumos para completar las matrices se obtuvieron de la realización de un *focus group* en donde se convocaron a expertos en la gerencia de proyectos, autoridades de la Universidad, así como a personas que serían evaluadas con la ejecución de la auditoría.

Tabla No. 5 *Matriz de factibilidad organizacional*

Característica/Participante Focus	Participante I	Participante II	Participante III	Participante IV
Objetivos planteados				
Acceso a la información				
Adecuación a la normativa de la Universidad				
Respeto a la línea de mando				
Consideraciones éticas				
Confidencialidad				
Variables analizadas				
Tiempo de ejecución				

Tabla No. 6 *Matriz de factibilidad económica*

Característica/Participante Focus	Participante I	Participante II	Participante III	Participante IV
Disponibilidad de recursos económicos				
Disponibilidad de recursos humanos				
Disponibilidad de equipos				
Espacio físico				
Adiestramiento de personal				
Tiempo de ejecución				

Los participantes del focus group se seleccionaron bajo un muestreo no probabilístico propositivo en el que imperaban dos características: años de servicio en la Universidad y relación con el proyecto.

Para que los participantes fueran seleccionados se exigió, entonces, que los años de servicio a la Universidad se ubicaran en un rango de cinco años mínimo - 20 años máximo y, en cuanto a la relación con el proyecto debía cumplirse una o varias de las siguientes:

- Patrocinante: persona o autoridad de la Universidad que aporta y/o autoriza la disponibilidad de recursos económicos, materiales y/o humanos para la ejecución del proyecto.
- Experto: persona o autoridad de la Universidad con conocimientos comprobados en el área de gerencia de proyectos y/o identidad corporativa.

- **Auditable:** persona o autoridad de la Universidad perteneciente a una de las unidades a ser auditadas.

4.5.3.3 *Participantes*

Los participantes en la evaluación de factibilidad fueron los siguientes:

Tabla No. 7 Participantes en la evaluación de factibilidad

Participante	Cargo	Años de Servicio	Patrocinante	Experto	Auditable
Silvana Campagnaro	Vicerrectora académica	+15	*		*
Rafael Hernández	Vicerrector administrativo	+15	*	*	*
Marisabel Martínez	Secretaria general	+15	*		*
Aurora Brito	Directora postgrado	+10		*	*
María Eugenia Rangel	Secretaría Fundación Andrés Bello	+10	*		*
Rubén Peñalver	Decano de Desarrollo Estudiantil	+10		*	*
María Alejandra Vargas	Asistente Decanato Desarrollo Estudiantil	+5			*
Luis Ernesto Blanco	WebMaster	+10		*	*
Tiziana Poesel	Directora Escuela de Comunicación Social	+ 10		*	*

4.5.3.4. *Técnica y análisis de datos*

La técnica utilizada para pulsar la opinión de los participantes en cuanto al plan de gestión del proyecto de auditoría fue el focus group. En esta sesión se hizo una presentación del proyecto y se pidieron opiniones al respecto.

Los datos obtenidos de la discusión se vaciaron en una matriz de contenido con el fin de comparar las opiniones y registrar los cambios solicitados al proyecto, posteriormente, se completaron las matrices de factibilidad para conocer si era posible o no ejecutar el proyecto.

V. DISEÑO DEL PROYECTO

5.1 Gestión del Alcance

De acuerdo con el PMI (2004) la gestión de alcance del proyecto abarca "todos los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido" (p. 103).

En este mismo sentido, el PMI (2004) define como alcance del proyecto a la labor que debe llevarse a cabo para obtener un producto, servicio o resultado único ajustado a las características solicitadas.

Los procesos en esta fase son planificación y definición del alcance, así como la creación de la estructura detallada de trabajo.

5.1.1 Planificación del Alcance

El proyecto de Auditoría de Identidad Corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello es una metodología que permitirá diagnosticar el estado de cinco variables importantes y de gran impacto en la gestión de la Institución, siendo estas: Entorno, Lineamientos Estratégicos de la Organización, Cultura Corporativa, Comunicación Organizacional e Investigación de Mercado.

Los resultados que arroje la aplicación de este proyecto serán la base fundamental para la formulación de las políticas comunicacionales de la Universidad que se enmarcan en el Plan Estratégico UCAB 2011.

Actualmente, la Universidad Católica Andrés Bello, incluidas todas sus sedes, no cuenta con un plan de comunicaciones que integre no sólo la línea o política comunicacional de la Organización, sino todos los planes de mercadeo relacionados con la captación de nuevos estudiantes y el mantenimiento de la

relación con los egresados por medio de Asociación de Egresados de la Universidad (AEUCAB).

En este sentido, se debe tener en cuenta que cada una de las actividades que se realicen en el proyecto deben abarcar los lineamientos principales de cada variable de estudio de la auditoría, tomando en cuenta lo siguiente:

Tabla No.8 *Variables de la auditoría de identidad corporativa*

VARIABLE	Conceptualización	Dimensión	Indicador
Entorno	Fuerzas externas a la Organización	Fuerzas	Fuerzas sociales Fuerzas tecnológicas Fuerzas ambientales Fuerzas políticas Fuerzas económicas
Lineamientos Estratégicos	Cuadro estratégico de la Organización	Planificación estratégica	Misión Visión Objetivos
Cultura Corporativa	Creencias	N/A	Fundadores Historia Oficio Valores Signos Símbolos
Comunicación Organizacional	Mensajes	Interna Externa	Identidad gráfica Medio Mensaje

Los productos relacionados con cada variable serán definidos como diagnósticos y el resultado de cada uno de ellos convergerá en el status de la identidad corporativa de la Universidad Católica Andrés Bello, base fundamental para la formulación de las políticas comunicacionales de la Institución.

Estos resultados o diagnósticos deben ser validados por expertos en el área de comunicación social, con comprobada experiencia en auditoría de comunicación y/o de identidad corporativa. El parámetro para esta verificación será que el

proceso llevado a cabo para la obtención de los productos mida exactamente las dimensiones de las variables indicadas.

La estructura desagregada de trabajo se realizará por niveles, definidos tanto por números como por colores con el objeto de diferenciar cada una de las fases.

5.1.2 *Definición del Alcance*

Objetivos del Proyecto

La Auditoría de Identidad Corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello tiene como objetivo principal:

- Diagnosticar el estado actual de la identidad corporativa de la Universidad.

Para ello debe alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Analizar las comunicaciones organizacionales, tanto internas como externas, de la Universidad.
- Describir las características del entorno actual de la Institución.
- Identificar las características sociodemográficas, conductuales y económicas del estudiante potencial de la Universidad.
- Identificar los lineamientos estratégicos de la UCAB.
- Analizar la cultura corporativa de la Universidad.

Descripción del alcance del producto

La Universidad Católica Andrés Bello será altamente beneficiada con el producto del proyecto de auditoría de identidad corporativa debido a que se le proporcionarán datos confiables que servirán de base para la planificación de las

políticas comunicacionales de la Institución, permitiendo así apuntalar su imagen en las audiencias clave.

Además, permitirá a la UCAB tener una visión más amplia de su entorno a favor de la consecución de los objetivos planteados en el Plan Estratégico UCAB 2011.

Es por ello que, realizar una auditoría de identidad corporativa a la Universidad es el primer paso para consolidar las políticas comunicacionales de la misma.

En resumen, el objetivo principal del producto es el siguiente:

- Proporcionar a la Universidad Católica Andrés Bello datos confiables sobre el estado de sus comunicaciones organizacionales, de su entorno, de los lineamientos estratégicos de la misma y de su cultura corporativa, así como las características del mercado potencial.

Requisitos y productos entregables del proyecto

Los entregables del proyecto se definen como los subproductos que se generarán a lo largo de la aplicación de la auditoría así como a los resultados parciales, descritos como hitos principales y directamente relacionados con las variables.

En este sentido, los entregables se clasifican en:

- Entregables del proyecto:
 - Plan de Gestión del Alcance.
 - Plan de Gestión del Cronograma.
 - Plan de Gestión de Costos.
 - Plan de Gestión de Calidad.
-

- Plan de Gestión del Personal.
- Plan de Gestión de las Comunicaciones.
- Plan de Gestión de Riesgos.
- Plan de Gestión de las Adquisiciones.

Estos entregables deben cumplir con los requerimientos expresados en el PMBOK, determinados por el Project Management Institute.

Por su parte, los entregables del producto son:

- Diagnóstico de Comunicaciones Organizacionales: basado en el estudio de los medios y mensajes de las comunicaciones internas y externas de la Institución, así como de su identidad gráfica.
- Diagnóstico de Entorno: fundamentado en el modelo sistémico de análisis y relaciones con el entorno.
- Diagnóstico Lineamientos Estratégicos: este entregable debe basarse en las interrogantes de gestión integral.
- Diagnóstico de Cultura Corporativa: metodología expresada por Thévenet.
- Descripción del mercado potencial: ajustado a la metodología de investigación de mercados.

Estos productos deben cumplir con la metodología de Auditoría de Identidad Corporativa definida por Trak (2002) y adoptada por el equipo de proyecto.

Los instrumentos que deben aplicarse para la obtención de los diagnósticos de comunicaciones organizacionales, entorno, lineamientos estratégicos y cultura corporativa, se muestran en la siguiente tabla, de esta manera se garantiza que cada uno se ajuste a las características especificadas. La aplicación de estos instrumentos es indispensable para que se acepten los entregables del producto.

Tabla No. 9 *Instrumentos de análisis (tomada de Trak, 2002)*

Abordaje metodológico/ Unidad auditable	Análisis de documentos	Observación	Entrevistas	Encuestas	Historias de Vida	Focus Group	Análisis de Contenido
Análisis de Entorno	*					*	*
Análisis estratégico de la organización	*		*				*
Estudio de la Cultura organizacional	*	*	*	*	*	*	*
Estudio de las comunicaciones	*	*		*			*

Por su parte, para el diagnóstico de mercado potencial se deben seguir los siguientes pasos:

- Formulación del problema.
- Diseño de investigación exploratoria.
- Formularios para la recopilación de datos.
- Recopilación de datos por medio de cuestionarios.
- Diseño de la muestra.
- Análisis e interpretación de datos.

De esta manera se garantiza que los resultados se ajusten a las características especificadas. Este procedimiento es requisito para que se acepte el entregable del producto.

Límites del proyecto

El proyecto de auditoría de identidad corporativa de la UCAB tiene como límite lo siguiente:

- Temporal: el proyecto será desarrollado en un período de cinco a seis meses.
- Geográfica: la sede de Caracas, ubicada en la Av. Teherán, será la unidad objeto del proyecto por tratarse de la sede principal.

Organización inicial del Proyecto

La organización funcional principal, identificada hasta el momento, que participa en el proyecto de Auditoría de Identidad Corporativa es:

- Equipo rectoral: identificados como los clientes del proyecto, son los promotores del Plan Estratégico UCAB 2011. Este equipo está integrado por:

- Padre Luis Ugalde, s.j. **Rector.**
- Silvana Campagnaro. **Vicerrectora Académica**
- Rafael Hernández. **Vicerrector Administrativo.**
- Marisabel Martínez. **Secretaria General.**

La gerencia del proyecto de Auditoría de Identidad Corporativa está designada a la profesora Tiziana Poleisel, directora de la Escuela de Comunicación Social y quien tiene la responsabilidad de dirigir al equipo de proyecto integrado por personal de la Universidad.

Por su parte, las profesoras Yasmin Trak y Elsi Araujo Reyes serán las coordinadoras del proyecto debido a que la magnitud del mismo, y la organización propuesta para la ejecución del proyecto requiere de dos coordinadores.

Las Coordinadoras tendrán como responsabilidad gestionar cada una de las actividades del proyecto bajo la metodología indicada por el Project Management Institute (PMI) contenidas en el PMBOK 2004.

Riesgos iniciales definidos

En la gerencia de proyecto se define como riesgo a aquella situación que puede afectar al proyecto favorable o desfavorablemente. Los riesgos iniciales que se pueden identificar en el proyecto son:

- Protestas de estudiantes y otros grupos sociales que afecten el desarrollo del semestre.
- La extensión del semestre.
- Recorte presupuestario.
- Proyectos comunicacionales paralelos que requieran atención del equipo de proyecto.
- Renuncia del personal contratado bajo la modalidad de pasantía.

Hitos del cronograma

Los hitos del cronograma se definen con base en las variables de estudio, por consiguiente, quedan establecidos de la siguiente manera:

- Diagnóstico de Comunicación Organizacional: 01.10.08
 - Diagnóstico de Entorno: 22.08.08
 - Diagnóstico de Lineamientos Estratégicos: 22.09.08
 - Diagnóstico de Cultura Corporativa: 07.08.08
 - Diagnóstico de Mercado Potencial: 03.12.08
-

Presupuesto Estimado

Con base en el análisis de las ofertas de las empresas que realizan auditorías de identidad corporativa, se estimó que el costo del proyecto se ubica entre \$ 15.000,00 y \$ 20.000,00. Este precio incluye la planificación del proyecto y la ejecución del mismo con el correspondiente análisis de resultados y recomendaciones para la formulación de las políticas comunicacionales de la Universidad Católica Andrés Bello.

5.1.3 Estructura de desglose de trabajo (EDT)

La estructura de desglose de trabajo (EDT) del proyecto de auditoría de identidad corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello es el siguiente:

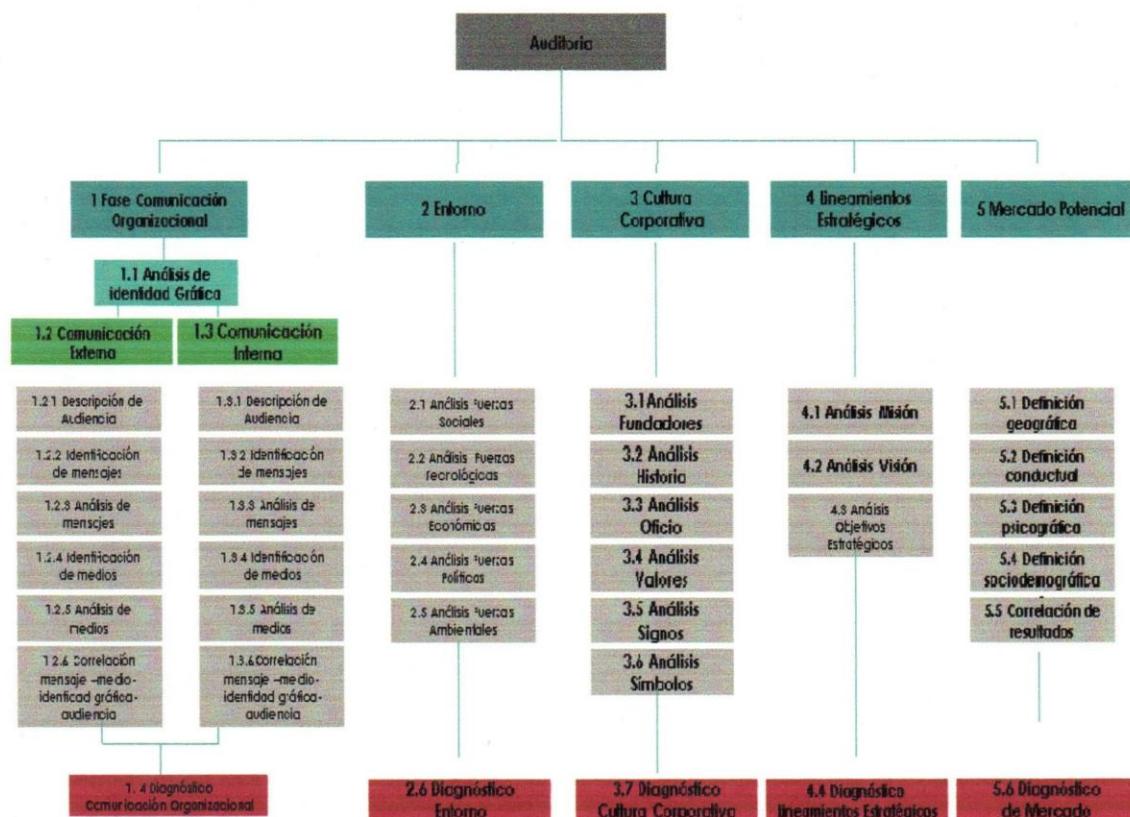


Figura No.4 Estructura de Desglose de Trabajo

Diccionario de la EDT

El proyecto de Auditoría de Identidad Corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello se basa en una metodología que diagnosticará el estado actual de cinco variables importantes y de gran impacto en la gestión de la Institución, siendo estas: Entorno, Lineamientos Estratégicos de la Organización, Cultura Corporativa, Comunicación Organizacional e Investigación de Mercado.

Los colores utilizados para definir la EDT son los siguientes:

Azul Oscuro: describe cada uno de los paquetes de trabajo que se basan en las variables de estudio; se considera el primer nivel de la estructura.

- Azul claro: segundo nivel de la EDT.
- Verde: tercer nivel de la EDT.
- Gris: cuarto nivel de la estructura.
- Rojo: entregables del proyecto que deben ser considerados como hitos en el cronograma.

5.2 Gestión de Tiempo

5.2.1 Definición y duración de actividades

El proyecto de auditoría de identidad corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello cuenta con un total de 202 actividades, las cuales se dividen en tareas y subtareas. La duración de las mismas varía de acuerdo al trabajo que hay que realizar en cada una.

La fecha de inicio del proyecto estimada es 04 de agosto de 2008 y, como fecha de culminación se propone el 03 de diciembre de 2008, calculando así una duración de cinco meses.

Tabla No.10 *Actividades del proyecto*

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	1	Comunicación Organizacional	52,63 días	lun 04/08/08	mié 15/10/08
2	1.1	Análisis de Identidad gráfica	31,75 días	lun 04/08/08	mar 16/09/08
3	1.1.1	Diseño del instrumento	5 horas	lun 04/08/08	lun 04/08/08
4	1.1.2	Validación del instrumento	4 horas	mar 05/08/08	mar 05/08/08
5	1.1.3	Ajuste del instrumento	2 horas	mar 05/08/08	mar 05/08/08
6	1.1.4	Aplicación del instrumento	36 horas	lun 08/09/08	mar 16/09/08
7	1.1.5	Presentación de resultados	16 horas	vie 12/09/08	mar 16/09/08
8	1.1.6	Diseño instrumento de análisis manual	5 horas	lun 04/08/08	lun 04/08/08
9	1.1.7	Validación de instrumento	3 horas	lun 04/08/08	mar 05/08/08
10	1.1.8	Ajuste de instrumento	2 horas	mar 05/08/08	mar 05/08/08
11	1.1.9	Aplicación de instrumento	8 horas	mar 05/08/08	mié 06/08/08
12	1.1.10	Presentación de resultados	16 horas	vie 12/09/08	mar 16/09/08
13	1.1.11	Correlacionar resultados	6 horas	mar 16/09/08	mar 16/09/08
14	1.2	Comunicación Externa	12,5 días	lun 01/09/08	mié 17/09/08
15	1.2.1	Descripción de Audiencia	2,63 días	lun 01/09/08	mié 03/09/08
16	1.2.1.1	Diseño de instrumento	4 horas	lun 01/09/08	lun 01/09/08
17	1.2.1.2	Validación de instrumento	3 horas	lun 01/09/08	lun 01/09/08
18	1.2.1.3	Ajustar el instrumento	2 horas	mar 02/09/08	mar 02/09/08
19	1.2.1.4	Recolectar información	8 horas	mar 02/09/08	mié 03/09/08
20	1.2.1.5	Analizar y presentar resultados	4 horas	mié 03/09/08	mié 03/09/08
21	1.2.2	Identificación de Mensajes	6,13 días	lun 01/09/08	mar 09/09/08
22	1.2.2.1	Diseño del instrumento	4 horas	lun 01/09/08	lun 01/09/08
23	1.2.2.2	Validación de instrumento	4 horas	lun 01/09/08	mar 02/09/08
24	1.2.2.3	Ajuste de instrumento	1 hora	mar 02/09/08	mar 02/09/08
25	1.2.2.4	Levantar información	36 horas	mar 02/09/08	lun 08/09/08
26	1.2.2.5	Seleccionar la muestra de mensajes	4 horas	lun 08/09/08	mar 09/09/08
27	1.2.3	Análisis de mensaje	3,75 días	mar 09/09/08	vie 12/09/08
28	1.2.3.1	Diseñar instrumento	4 horas	mar 09/09/08	mar 09/09/08
29	1.2.3.2	Validación de instrumento	4 horas	mar 09/09/08	mié 10/09/08
30	1.2.3.3	Ajuste de instrumento	2 horas	mié 10/09/08	mié 10/09/08
31	1.2.3.4	Aplicación de instrumento a la muestra	12 horas	mié 10/09/08	jue 11/09/08
32	1.2.3.5	Análisis de resultados	4 horas	vie 12/09/08	vie 12/09/08
33	1.2.3.6	Elaboración de pre conclusiones	4 horas	vie 12/09/08	vie 12/09/08
34	1.2.4	Identificación de medios	6,25 días	lun 01/09/08	mar 09/09/08
35	1.2.4.1	Diseño del instrumento	4 horas	lun 01/09/08	lun 01/09/08
36	1.2.4.2	Validación de instrumento	4 horas	lun 01/09/08	mar 02/09/08
37	1.2.4.3	Ajuste de instrumento	2 horas	mar 02/09/08	mar 02/09/08
38	1.2.4.4	Levantar información	36 horas	mar 02/09/08	lun 08/09/08
39	1.2.4.5	Seleccionar muestra de medios	4 horas	lun 08/09/08	mar 09/09/08

Plan de gestión del proyecto de Auditoría de Identidad Corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello

40	1.2.5	Análisis de medio	3,75 días	lun 08/09/08	vie 12/09/08
41	1.2.5.1	Diseñar instrumento	4 horas	lun 08/09/08	mar 09/09/08
42	1.2.5.2	Validación de instrumento	4 horas	mar 09/09/08	mar 09/09/08
43	1.2.5.3	Ajuste de instrumento	2 horas	mar 09/09/08	mié 10/09/08
44	1.2.5.4	Aplicación de instrumento a la muestra	12 horas	mié 10/09/08	jue 11/09/08
45	1.2.5.5	Análisis de resultados	4 horas	jue 11/09/08	vie 12/09/08
46	1.2.5.6	Elaboración de preconclusiones	4 horas	vie 12/09/08	vie 12/09/08
47	1.2.6	Correlación medio-mensaje-identidad grá	0,75 días	mar 16/09/08	mié 17/09/08
48	1.2.6.1	Correlación de resultados	6 horas	mar 16/09/08	mié 17/09/08
49	1.3	Comunicación interna	22,63 días	lun 15/09/08	mié 15/10/08
50	1.3.1	Descripción de Audiencia	22,63 días	lun 15/09/08	mié 15/10/08
51	1.3.1.1	Diseño de instrumento	4 horas	lun 15/09/08	lun 15/09/08
52	1.3.1.2	Validación de instrumento	4 horas	lun 15/09/08	mar 16/09/08
53	1.3.1.3	Ajustar el instrumento	2 horas	mar 16/09/08	mar 16/09/08
54	1.3.1.4	Recolectar información	8 horas	mar 14/10/08	mar 14/10/08
55	1.3.1.5	Analizar y presentar resultados	6 horas	mié 15/10/08	mié 15/10/08
56	1.3.2	Identificación de Mensajes	6 días	lun 15/09/08	mar 23/09/08
57	1.3.2.1	Diseño del instrumento	8 horas	lun 15/09/08	mar 16/09/08
58	1.3.2.2	Validación de instrumento	4 horas	mié 17/09/08	mié 17/09/08
59	1.3.2.3	Ajuste de instrumento	1 hora	mié 17/09/08	mié 17/09/08
60	1.3.2.4	Levantar información	24 horas	mié 17/09/08	lun 22/09/08
61	1.3.2.5	Seleccionar la muestra de mensajes	4 horas	lun 22/09/08	mar 23/09/08
62	1.3.3	Análisis de mensaje	3,75 días	mar 23/09/08	vie 26/09/08
63	1.3.3.1	Diseñar instrumento	4 horas	mar 23/09/08	mar 23/09/08
64	1.3.3.2	Validación de instrumento	4 horas	mar 23/09/08	mié 24/09/08
65	1.3.3.3	Ajuste de instrumento	2 horas	mié 24/09/08	mié 24/09/08
66	1.3.3.4	Aplicación de instrumento a la muestra	12 horas	mié 24/09/08	jue 25/09/08
67	1.3.3.5	Análisis de resultados	4 horas	jue 25/09/08	vie 26/09/08
68	1.3.3.6	Elaboración de preconclusiones	4 horas	vie 26/09/08	vie 26/09/08
69	1.3.4	Identificación de medios	10,88 días	vie 26/09/08	lun 13/10/08
70	1.3.4.1	Diseño del instrumento	61 horas	vie 26/09/08	mar 07/10/08
71	1.3.4.2	Validación de instrumento	4 horas	mié 08/10/08	mié 08/10/08
72	1.3.4.3	Ajuste de instrumento	2 horas	mié 08/10/08	mié 08/10/08
73	1.3.4.4	Levantar información	16 horas	mié 08/10/08	vie 10/10/08
74	1.3.4.5	Seleccionar muestra de medios	4 horas	vie 10/10/08	lun 13/10/08
75	1.3.5	Análisis de medio	5,38 días	lun 15/09/08	lun 22/09/08
76	1.3.5.1	Diseñar instrumento	1 hora	lun 15/09/08	lun 15/09/08
77	1.3.5.2	Validación de instrumento	4 horas	lun 15/09/08	lun 15/09/08
78	1.3.5.3	Ajuste de instrumento	1 hora	mié 17/09/08	mié 17/09/08
79	1.3.5.4	Aplicación de instrumento a la muestra	12 horas	jue 18/09/08	vie 19/09/08
80	1.3.5.5	Análisis de resultados	4 horas	vie 19/09/08	vie 19/09/08
81	1.3.5.6	Elaboración de preconclusiones	4 horas	lun 22/09/08	lun 22/09/08
82	1.3.6	Correlación medio-mensaje-identidad grá	0,75 días	vie 26/09/08	lun 29/09/08
83	1.3.6.1	Correlación de resultados	6 horas	vie 26/09/08	lun 29/09/08

Plan de gestión del proyecto de Auditoría de Identidad Corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello

84	1.4	Diagnóstico Comunicación Organizacional	2,25 días	lun 29/09/08	mié 01/10/08
85	1.4.1	Elaborar informe de resultados	8 horas	lun 29/09/08	mar 30/09/08
86	1.4.2	Validar informe	6 horas	mar 30/09/08	mié 01/10/08
87	1.4.3	Hacer ajustes a informe	3 horas	mié 01/10/08	mié 01/10/08
88	1.4.4	Presentar informe	1 hora	mié 01/10/08	mié 01/10/08
89	2	Entorno	14,88 días	lun 04/08/08	vie 22/08/08
90	2.1	Preparar investigación	0,63 días	lun 04/08/08	lun 04/08/08
91	2.1.1	Diseño de instrumento	3 horas	lun 04/08/08	lun 04/08/08
92	2.1.2	Validación de instrumento	1 hora	lun 04/08/08	lun 04/08/08
93	2.1.3	Ajuste de instrumento	1 hora	lun 04/08/08	lun 04/08/08
94	2.2	Análisis fuerzas sociales	2,5 días	lun 04/08/08	mié 06/08/08
95	2.2.1	Levantar información	12 horas	lun 04/08/08	mar 05/08/08
96	2.2.2	Identificar issues	4 horas	mar 05/08/08	mié 06/08/08
97	2.2.3	Analizar issues	4 horas	mié 06/08/08	mié 06/08/08
98	2.3	Análisis fuerzas tecnológicas	2,5 días	mié 06/08/08	lun 11/08/08
99	2.3.1	Levantar información	12 horas	mié 06/08/08	vie 08/08/08
100	2.3.2	Identificar issues	4 horas	vie 08/08/08	vie 08/08/08
101	2.3.3	Analizar issues	4 horas	vie 08/08/08	lun 11/08/08
102	2.4	Análisis fuerzas económicas	2,5 días	lun 11/08/08	mié 13/08/08
103	2.4.1	Levantar información	12 horas	lun 11/08/08	mar 12/08/08
104	2.4.2	Identificar issues	4 horas	mar 12/08/08	mié 13/08/08
105	2.4.3	Analizar issues	4 horas	mié 13/08/08	mié 13/08/08
106	2.5	Análisis fuerzas políticas	2,5 días	mié 13/08/08	lun 18/08/08
107	2.5.1	Levantar información	12 horas	mié 13/08/08	vie 15/08/08
108	2.5.2	Identificar issues	4 horas	vie 15/08/08	vie 15/08/08
109	2.5.3	Analizar issues	4 horas	vie 15/08/08	lun 18/08/08
110	2.6	Análisis fuerzas ambientales	2,5 días	lun 18/08/08	mié 20/08/08
111	2.6.1	Levantar información	12 horas	lun 18/08/08	mar 19/08/08
112	2.6.2	Identificar issues	4 horas	mar 19/08/08	mié 20/08/08
113	2.6.3	Analizar issues	4 horas	mié 20/08/08	mié 20/08/08
114	2.7	Diagnóstico de entorno	2,38 días	mié 20/08/08	vie 22/08/08
115	2.7.1	Elaborar informe de resultados	12 horas	mié 20/08/08	vie 22/08/08
116	2.7.2	Validar informe	4 horas	vie 22/08/08	vie 22/08/08
117	2.7.3	Hacer ajustes a informe	2 horas	vie 22/08/08	vie 22/08/08
118	2.7.4	Presentar informe	1 hora	vie 22/08/08	vie 22/08/08
119	3	Cultura Corporativa	30,63 días	lun 11/08/08	lun 22/09/08
120	3.1	Preparación de investigación	1,25 días	lun 11/08/08	mar 12/08/08
121	3.1.1	Diseño de instrumento	6 horas	lun 11/08/08	lun 11/08/08
122	3.1.2	Validación de instrumento	3 horas	lun 11/08/08	mar 12/08/08
123	3.1.3	Ajuste de instrumento	1 hora	mar 12/08/08	mar 12/08/08
124	3.2	Análisis de los fundadores	6,75 días	mar 12/08/08	mié 20/08/08
125	3.2.1	Determinar datos personales	12 horas	vie 15/08/08	lun 18/08/08
126	3.2.2	Identificar origen	16 horas	mar 19/08/08	mié 20/08/08
127	3.2.3	Describir principio y retos	12 horas	mar 12/08/08	mié 13/08/08

Plan de gestión del proyecto de Auditoría de Identidad Corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello

128	3.3	Análisis de la historia de la Institución	4,5 días	mié 13/08/08	mié 20/08/08
129	3.3.1	Identificar personas clave	12 horas	mié 13/08/08	vie 15/08/08
130	3.3.2	Describir la evolución de la estructura	12 horas	vie 15/08/08	lun 18/08/08
131	3.3.3	Determinar las fechas importantes	12 horas	lun 18/08/08	mié 20/08/08
132	3.4	Análisis de oficio	3,75 días	mié 20/08/08	lun 25/08/08
133	3.4.1	Determinar las características de oficio percit	6 horas	mié 20/08/08	mié 20/08/08
134	3.4.2	Determinar características de oficio aparente	6 horas	jue 21/08/08	jue 21/08/08
135	3.4.3	Determinar características de oficio ligado a l:	6 horas	jue 21/08/08	vie 22/08/08
136	3.4.4	Determinar características de oficio ligado a c	6 horas	vie 22/08/08	lun 25/08/08
137	3.4.5	Determinar características de oficio ligado a f	6 horas	lun 25/08/08	lun 25/08/08
138	3.5	Análisis de valores	3 días	mar 26/08/08	jue 28/08/08
139	3.5.1	Identificar valores expresados	6 horas	mar 26/08/08	mar 26/08/08
140	3.5.2	Identificar valores aparentes	6 horas	mar 26/08/08	mié 27/08/08
141	3.5.3	Describir valores operativos	6 horas	mié 27/08/08	jue 28/08/08
142	3.5.4	Describir las actitudes	6 horas	jue 28/08/08	jue 28/08/08
143	3.6	Análisis de signos	2 días	lun 15/09/08	mié 17/09/08
144	3.6.1	Determinar los signos audiencia externa	8 horas	lun 15/09/08	mar 16/09/08
145	3.6.2	Describir los comportamientos	8 horas	mar 16/09/08	mié 17/09/08
146	3.7	Análisis de símbolos	2 días	mié 17/09/08	vie 19/09/08
147	3.7.1	Describir las actividades de la Institución	8 horas	mié 17/09/08	jue 18/09/08
148	3.7.2	Identificar logotipos empleados por la Universi	8 horas	jue 18/09/08	vie 19/09/08
149	3.8	Diagnóstico de Cultura Corporativa	1,63 días	vie 19/09/08	lun 22/09/08
150	3.8.1	Elaborar informe de resultados	6 horas	vie 19/09/08	vie 19/09/08
151	3.8.2	Validar informe	4 horas	vie 19/09/08	lun 22/09/08
152	3.8.3	Hacer ajustes a informe	2 horas	lun 22/09/08	lun 22/09/08
153	3.8.4	Presentar informe	1 hora	lun 22/09/08	lun 22/09/08
154	4	Lineamientos estratégicos	42,88 días	lun 04/08/08	mié 01/10/08
155	4.1	Preparación de investigación	0,88 días	mié 01/10/08	mié 01/10/08
156	4.1.1	Diseño de instrumento	4 horas	mié 01/10/08	mié 01/10/08
157	4.1.2	Validación de instrumento	2 horas	mié 01/10/08	mié 01/10/08
158	4.1.3	Ajuste de instrumento	1 hora	mié 01/10/08	mié 01/10/08
159	4.2	Análisis de la misión	1,13 días	lun 04/08/08	mar 05/08/08
160	4.2.1	Recolectar material	4 horas	lun 04/08/08	lun 04/08/08
161	4.2.2	Analizar	4 horas	lun 04/08/08	mar 05/08/08
162	4.3	Análisis de la visión	1,5 días	lun 04/08/08	mar 05/08/08
163	4.3.1	Recolectar material	3 horas	lun 04/08/08	mar 05/08/08
164	4.3.2	Analizar	4 horas	mar 05/08/08	mar 05/08/08
165	4.4	Análisis objetivos estratégicos	2 días	lun 04/08/08	mié 06/08/08
166	4.4.1	Recolectar material	4 horas	lun 04/08/08	mar 05/08/08
167	4.4.2	Analizar	4 horas	mar 05/08/08	mié 06/08/08

168	4.5	Diagnóstico Lineamiento Estratégicos	1,88 días	mié 06/08/08	jue 07/08/08
169	4.5.1	Elaborar informe de resultados	8 horas	mié 06/08/08	jue 07/08/08
170	4.5.2	Validar informe	4 horas	jue 07/08/08	jue 07/08/08
171	4.5.3	Hacer ajustes a informe	2 horas	jue 07/08/08	jue 07/08/08
172	4.5.4	Presentar informe	1 hora	jue 07/08/08	jue 07/08/08
173	5	Mercado Potencial	35,25 días	mié 15/10/08	mié 03/12/08
174	5.1	Preparación de Investigación	1,88 días	mié 15/10/08	jue 16/10/08
175	5.1.1	Determinar diseño y tipo de investigación	1 hora	mié 15/10/08	mié 15/10/08
176	5.1.2	Seleccionar fuente de datos	2 horas	mié 15/10/08	mié 15/10/08
177	5.1.3	Seleccionar muestra	2 horas	mié 15/10/08	mié 15/10/08
178	5.1.4	Diseñar el instrumento	4 horas	mié 15/10/08	jue 16/10/08
179	5.1.5	Validar instrumento	6 horas	jue 16/10/08	jue 16/10/08
180	5.2	Definición geográfica	2,25 días	lun 20/10/08	mié 22/10/08
181	5.2.1	Aplicar instrumento	2 horas	lun 20/10/08	lun 20/10/08
182	5.2.2	Analizar datos	4 horas	mar 21/10/08	mar 21/10/08
183	5.2.3	Elaborar conclusiones	6 horas	mar 21/10/08	mié 22/10/08
184	5.3	Definición conductual	16,75 días	jue 30/10/08	vie 21/11/08
185	5.3.1	Aplicar instrumento	8 horas	jue 30/10/08	jue 30/10/08
186	5.3.2	Analizar datos	8 horas	jue 20/11/08	jue 20/11/08
187	5.3.3	Elaborar conclusiones	6 horas	vie 21/11/08	vie 21/11/08
188	5.4	Definición psicográfica	24,88 días	lun 27/10/08	vie 28/11/08
189	5.4.1	Aplicar instrumento	23 horas	lun 27/10/08	mié 29/10/08
190	5.4.2	Analizar datos	8 horas	mié 12/11/08	mié 12/11/08
191	5.4.3	Elaborar conclusiones	6 horas	vie 28/11/08	vie 28/11/08
192	5.5	Definición sociodemográfica	17 días	lun 03/11/08	mar 25/11/08
193	5.5.1	Aplicar instrumento	48 horas	lun 03/11/08	lun 10/11/08
194	5.5.2	Analizar datos	8 horas	mar 11/11/08	mar 11/11/08
195	5.5.3	Elaborar conclusiones	6 horas	mar 25/11/08	mar 25/11/08
196	5.6	Correlacionar resultados	0,5 días	lun 01/12/08	lun 01/12/08
197	5.6.1	Correlacionar variables	4 horas	lun 01/12/08	lun 01/12/08
198	5.7	Diagnóstico Mercado Potencial	1,88 días	lun 01/12/08	mié 03/12/08
199	5.7.1	Elaborar informe de resultados	8 horas	lun 01/12/08	mar 02/12/08
200	5.7.2	Validar informe	4 horas	mar 02/12/08	mar 02/12/08
201	5.7.3	Hacer ajustes a informe	2 horas	mié 03/12/08	mié 03/12/08
202	5.7.4	Presentar informe	1 hora	mié 03/12/08	mié 03/12/08

5.2.2 Estimación de recursos

Los recursos humanos estimados para la realización del proyecto son los siguientes:

- Un (1) Gerente de proyecto

- Dos (2) Coordinadores de proyecto
- Cuatro (4) Tesistas
- Cuatro (4) Asistentes de investigación
- Cuatro (4) Expertos para validación de instrumentos

En cuanto a los recursos materiales, se estima utilizar lo siguiente

- Un (1) Computador
- Una (1) Impresora
- Cuatro (4) Resmas de papel
- Dos (2) Cajas de Bolígrafos
- Una (1) Caja de carpetas marrones
- Cinco (5) Carpetas Oslo

5.3 *Gestión de Costo*

5.3.1 *Estimación de costos*

De acuerdo con el estudio de cotizaciones de proyectos de similar naturaleza y con la convalidación con expertos, se estima que el costo del proyecto por paquetes de trabajo es el siguiente:

Tabla No. 11 *Costos por paquete de trabajo*

Id	Nombre de tarea	Costo total
1	Comunicación Organizacional	BsF 13.276,83
2	Análisis de Identidad gráfica	BsF 3.084,50
14	Comunicación Externa	BsF 4.594,50
49	Comunicación interna	BsF 4.514,50
84	Diagnóstico Comunicación Organizacional	BsF 1.083,33
89	Entorno	BsF 4.267,83
90	Preparar investigación	BsF 280,00
94	Análisis fuerzas sociales	BsF 560,00
98	Análisis fuerzas tecnológicas	BsF 560,00
102	Análisis fuerzas económicas	BsF 560,00
106	Análisis fuerzas políticas	BsF 560,00
110	Análisis fuerzas ambientales	BsF 560,00
114	Diagnóstico de entorno	BsF 1.143,33
119	Cultura Corporativa	BsF 8.207,83
120	Preparación de investigación	BsF 540,00
124	Análisis de los fundadores	BsF 800,00
128	Análisis de la historia de la Institución	BsF 2.160,00
132	Análisis de oficio	BsF 1.800,00
138	Análisis de valores	BsF 1.440,00
143	Análisis de signos	BsF 320,00
146	Análisis de símbolos	BsF 320,00
149	Diagnóstico de Cultura Corporativa	BsF 783,33
154	Lineamientos estratégicos	BsF 9.007,83
155	Preparación de investigación	BsF 380,00
159	Análisis de la misión	BsF 320,00
162	Análisis de la visión	BsF 300,00
165	Análisis objetivos estratégicos	BsF 280,00
168	Diagnóstico Lineamiento Estratégicos	BsF 903,33
173	Mercado Potencial	BsF 3.127,83
174	Preparación de Investigación	BsF 610,00
180	Definición geográfica	BsF 120,00
184	Definición conductual	BsF 220,00
188	Definición psicográfica	BsF 370,00
192	Definición sociodemográfica	BsF 620,00
196	Correlacionar resultados	BsF 240,00
198	Diagnóstico Mercado Potencial	BsF 903,33

En este sentido, los costos por recursos, tanto humanos como materiales, se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla No. 12 *Costo por recursos*

Nombre del recurso	Tipo	Etiqueta de material	Tasa estándar	Tasa horas extra
Gerente de Proyecto	Trabajo		BsF 70,00/hora	BsF 35,00/hora
Coordinador de Proyecto A	Trabajo		BsF 60,00/hora	BsF 30,00/hora
Coordinador de Proyecto B	Trabajo		BsF 60,00/hora	BsF 30,00/hora
Tesista 1	Trabajo		BsF 10,00/hora	BsF 0,00/hora
Tesista 2	Trabajo		BsF 10,00/hora	BsF 0,00/hora
Tesista 3	Trabajo		BsF 10,00/hora	BsF 0,00/hora
Tesista 4	Trabajo		BsF 10,00/hora	BsF 0,00/hora
Tesista 5	Trabajo		BsF 10,00/hora	BsF 0,00/hora
Asistente de investigación 1	Trabajo		BsF 20,00/hora	BsF 5,00/hora
Asistente de investigación 2	Trabajo		BsF 20,00/hora	BsF 5,00/hora
Asistente de investigación 3	Trabajo		BsF 20,00/hora	BsF 5,00/hora
Asistente de investigación 4	Trabajo		BsF 20,00/hora	BsF 5,00/hora
Experto A	Trabajo		BsF 40,00/hora	BsF 0,00/hora
Experto B	Trabajo		BsF 40,00/hora	BsF 0,00/hora
Experto C	Trabajo		BsF 40,00/hora	BsF 0,00/hora
Experto D	Trabajo		BsF 40,00/hora	BsF 0,00/hora
Computador	Material	Unidad	BsF 0,00	
Resma de Papel Bond Tam carta	Material	Unidad	BsF 30,00	
Carpeta marrón	Material	Unidad	BsF 3,50	
Impresora	Material	Unidad	BsF 0,00	
Caja de bolígrafos	Material	Unidad	BsF 4,00	
Carpeta Oslo	Material	Unidad	BsF 7,00	

5.3.2 Presupuesto

Tomando en cuenta el costo de cada uno de los paquetes de trabajo (indicados con el color azul oscuro), cuyo valor es producto de los recursos materiales y humanos que se requieren para la realización de las actividades, el presupuesto total del proyecto, tanto en BsF. Como en dólares, utilizando como referencia el dólar oficial es:

BsF. 37.888,17 / \$ 17.622,40

Debe considerarse entre 10% y 30% para la gestión de riesgos.

5.4 Gestión de Calidad

5.4.1 Planificación de Calidad

Con el fin de garantizar la calidad en la planificación, ejecución, control y cierre del proyecto, se desarrolló una serie de instrumentos que permiten medir el grado de calidad con la que se están llevando a cabo las tareas, además de registrar los cambios y ajustes que se han realizado al proyecto.

En este sentido, se requiere utilizar los siguientes formularios según sea el caso.

Tabla No. 13 **Formulario A.** Registro de Cambios

No. de registro		Proyecto	
Coordinador:		Lugar y Fecha:	
Ajuste realizado		Ajuste realizado	
Etapa		Etapa	
Área de gestión		Área de gestión	
Implicaciones		Implicaciones	

Tabla No. 14 **Formulario B.** Modelo Lista de Control planificación de proyecto

No. de registro		Proyecto	
Coordinador:		Lugar y Fecha:	
Etapa de planificación			
Planificación Alcance del proyecto	Entradas:		
	Herramientas: juicio de expertos <input type="checkbox"/> formas <input type="checkbox"/>		
Definición del Alcance	Entradas:		
	Herramientas: análisis producto <input type="checkbox"/> juicio de expertos <input type="checkbox"/> análisis de los interesados <input type="checkbox"/>		
Desarrollo EDT	Entradas:		
	Herramientas: descomposición <input type="checkbox"/>		

Tabla No. 15 **Formulario C.** Modelo Lista de Control ejecución de proyecto

No. de registro			Proyecto		
Coordinador:			Lugar y Fecha:		
Encuestas			Entrevistas		
	SI	NO		SI	NO
Diseño del instrumento			Diseño del instrumento		
Selección de muestra			Selección de muestra		
Validación del instrumento			Validación del instrumento		
Impresión de encuestas			Impresión de guía de entrevista		
Inducción al encuestador			Inducción al entrevistador		
Preparación de Kit de encuesta			Preparación de kit		
Entrega del Kit de encuesta			Entrega kit entrevista		
Control de tiempo			Citas concertadas		
No. total de encuestas			No. total de entrevistas		
No. de encuestas válidas			Transcripción de entrevistas		
No. de encuestas inválidas					

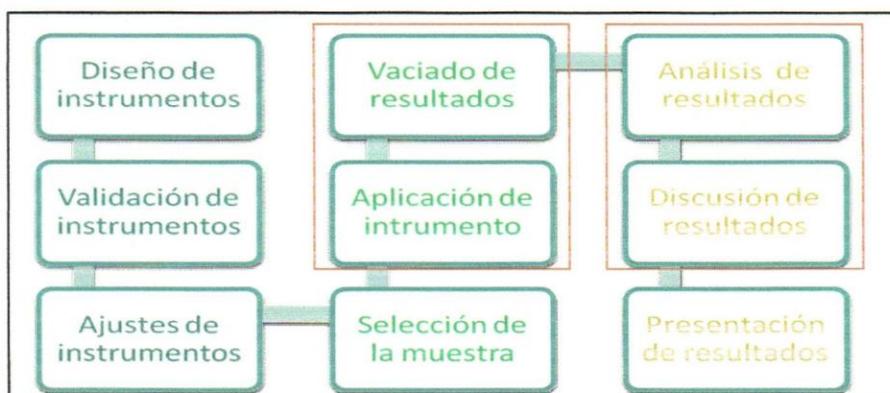


Figura No. 5 Configuración proceso instrumentos de medición

En el proceso que conlleva desde el diseño del instrumento hasta la presentación de los resultados, se debe tener mayor cuidado en las áreas señaladas en rojo debido a que son los momentos más sensibles de la investigación. Cuando el coordinador o gerente de proyecto detecte alguna irregularidad debe:

- Suspender el proceso.
- Reprogramar las tareas.
- Identificar los instrumentos válidos hasta el momento de la suspensión.

- Informar de lo acontecido.
- Rediseñar el instrumento.
- Analizar otro sector de la población, es decir, redefinir la muestra.
- Continuar el proceso.

Se debe medir si las fases del proyecto se están ejecutando dentro de los parámetros de calidad que exigen los productos, es decir, que las variables que se miden con los instrumentos realmente estén acorde con los resultados esperados.

Para ello, se consideran las siguientes métricas de calidad.

- Cumplimiento de las tareas en las fechas programadas en 90%.
- Disponibilidad de recursos al momento de aplicar los instrumentos.
- Índice de instrumentos no válidos menor al 5%.
- Índice de ajustes a los instrumentos menor al 10%.
- Índice de suspensión del proceso de instrumentos menor a 3%.
- Índice de reprogramación de tarea menor al 10%
- Índice de reprogramación de recursos menor al 10%.

5.5 Gestión de Recursos Humanos

5.5.1 Planificación de Recursos Humanos

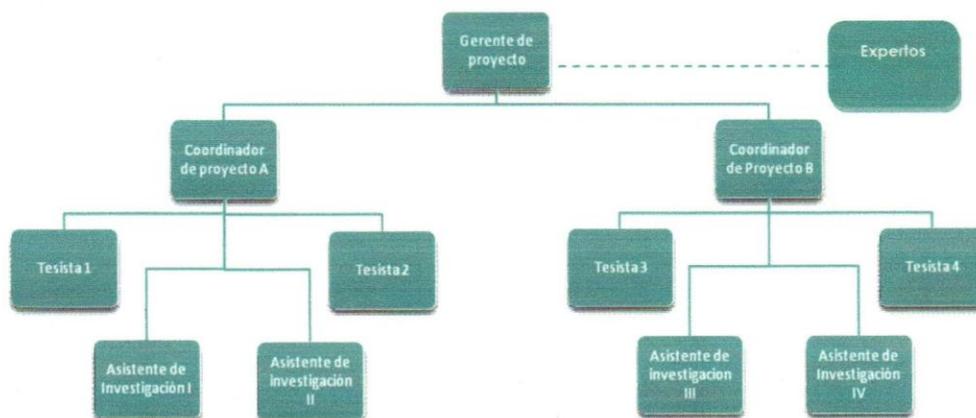


Figura No. 6 Organigrama del proyecto

Los cargos para el proyecto de auditoría responden a las siguientes características.

- Gerente de proyecto: comunicador social, profesional universitario con estudios de maestría. Experiencia comprobada en el manejo de proyectos, con edad comprendida entre los 40 y 50 años de edad. Preferiblemente docente tiempo completo de la Universidad. Capacidad de trabajo bajo presión y habilidad para el manejo de personal. Sexo indiferente.
 - Coordinador de proyecto: comunicador social, profesional universitario con estudios de maestría y especialista en gerencia de proyectos. Experiencia comprobada en auditoría de comunicación o de identidad corporativa, con edad comprendida entre los 27 y 37 años de edad. Indispensable que sea docente tiempo completo o medio tiempo de la Universidad. Capacidad de trabajo bajo presión y habilidad para el manejo de personal. Sexo indiferente.
 - Tesista: estudiante de comunicación social, mención comunicaciones publicitarias, de noveno o décimo semestre de la UCAB. Edad comprendida entre 20 y 25 años, capacidad de trabajo bajo presión. Habilidad para tratar con diferentes públicos, interesado en el trabajo dentro de la Universidad. Indispensable que el tema de trabajo sea uno de los paquetes o subpaquetes de trabajo de la auditoría. Sexo indiferente.
 - Asistente de Investigación: estudiante de comunicación, mención comunicaciones publicitarias o periodismo, de séptimo u octavo semestre de la Universidad. Disponibilidad de trabajo en la mañana o en la tarde. Capacidad de trabajar bajo presión. Sexo indiferente.
 - Experto: profesores de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB, tiempo completo, medio o convencional, con conocimientos comprobados en el área de auditoría de comunicación o de identidad corporativa y/o investigación de mercados. Sexo indiferente.
-

Tabla No. 16 *Duración de jornada laboral*

Cargo	Horas diarias
Gerente de Proyecto	8 horas
Coordinador de proyecto	8 horas
Tesista	8 horas
Asistente de investigación	4 horas
Expertos	4 horas

Los cargos de tesistas y asistente de investigación están sujetos a la duración del paquete de trabajo para el que hayan sido contratados. Los expertos serán contratados por las horas a las que corresponde la validación de los instrumentos y las mismas dependerán de su disponibilidad. Los cargos de gerente de proyecto y coordinador tienen la misma duración que el proyecto.

Las responsabilidades del proyecto se definen de acuerdo con la siguiente tabla, tomando en cuenta que las siglas colocadas en cada una de las celdas corresponden a una de los roles que cumple el personal en ese momento.

En consecuencia, los significados son:

- R=responsable
- A=subordinado
- C=Consultar
- I= informar.

Tabla No. 17. *Matriz de Responsabilidades RACI*

EDT	Nombre de tarea	Gte Pro	Coord A	Coord B	Tesista	Asistente
1	Comunicación Organizacional	R	A	A	A	A
1.1	Análisis de Identidad gráfica	R	A	A	A	A
1.2	Comunicación Externa					
1.2.1	Descripción de Audiencia	I	C	R	A	A
1.2.2	Identificación de Mensajes	A	R	C	A	A
1.2.3	Análisis de mensaje	I	R	C	A	A
1.2.4	Identificación de medios	I	C	R	A	A
1.2.5	Análisis de medio	I	C	R	A	A
1.2.6	Correlación medio-mensaje-identidad gráfica	A	C	R	A	A
1.3	Comunicación interna					
1.3.1	Descripción de Audiencia	I	R	C	A	A
1.3.2	Identificación de Mensajes	I	R	C	A	A
1.3.3	Análisis de mensaje	I	R	C	A	A
1.3.4	Identificación de medios	I	C	R	A	A
1.3.5	Análisis de medio	I	C	R	A	A
1.3.6	Correlación medio-mensaje-identidad gráfica	C	R	R	A	A
1.4	Diagnóstico Comunicación Organizacional	R	C	C	A	A
2	Entorno					
2.1	Preparar investigación	I	C	R	A	A
2.2	Análisis fuerzas sociales	I	C	R	A	A
2.3	Análisis fuerzas tecnológicas	I	C	R	A	A
2.4	Análisis fuerzas económicas	I	C	R	A	A
2.5	Análisis fuerzas políticas	I	C	R	A	A
2.6	Análisis fuerzas ambientales	I	C	R	A	A
2.7	Diagnóstico de entorno	R	C	C	A	A
3	Cultura Corporativa					
3.1	Preparación de investigación	I	R	C	A	A
3.2	Análisis de los fundadores	I	R	C	A	A
3.3	Análisis de la historia de la Institución	I	R	C	A	A
3.4	Análisis de oficio	I	R	C	A	A
3.5	Análisis de valores	I	R	C	A	A
3.6	Análisis de signos	I	R	C	A	A
3.7	Análisis de símbolos	I	R	C	A	A
3.8	Diagnóstico de Cultura Corporativa	R	C	C	A	A
4	Lineamientos estratégicos					
4.1	Preparación de investigación	I	C	R	A	A
4.2	Análisis de la misión	I	C	R	A	A
4.3	Análisis de la visión	I	C	R	A	A
4.4	Análisis objetivos estratégicos	I	C	R	A	A
4.5	Diagnóstico Lineamiento Estratégicos	R	C	C	A	A
5	Mercado Potencial					
5.1	Preparación de Investigación	I	R	C	A	A
5.2	Definición geográfica	I	C	R	A	A
5.3	Definición conductual	I	R	C	A	A
5.4	Definición psicográfica	I	C	R	A	A
5.5	Definición sociodemográfica	I	R	C	A	A
5.6	Correlacionar resultados	I	R	R	A	A
5.7	Diagnóstico Mercado Potencial	R	C	C	A	A

5.6 *Gestión de las Comunicaciones*

5.6.1 *Planificación de las Comunicaciones*

De acuerdo con las necesidades del proyecto y con base en el análisis de los stakeholders, las comunicaciones deben cumplir los siguientes requisitos.

Elemento de comunicaciones

Se deben informar los avances del proyecto, los ajustes de tiempo y costo realizados, los cambios realizados en el personal y en los recursos materiales, los riesgos ocurridos y la estrategia con la que se ha manejado el efecto de los mismos en el proyecto.

Finalidad

El objetivo de las comunicaciones en el proyecto es mantener informado a los *stakeholders* del estado del proyecto, así como de los puntos de interés del mismo con el fin de disminuir la incertidumbre en sectores clave que puedan afectar negativamente la continuación de la auditoría.

Frecuencia

El informe que se entrega a los interesados tendrá una frecuencia mensual. Cabe destacar que cuando ocurra un evento que requiera ser informado, se procederá a comunicarlo inmediatamente.

Fechas de inicio-finalización

El informe debe prepararse durante los primeros cinco días del mes y debe ser entregado durante los tres días siguientes a la culminación del mismo.

Aquellos eventos de ocurrencia inesperada se deben comunicar dentro de las 12 horas siguientes a la presentación del suceso.

Formato

Los informes mensuales deben ser entregados en físico, en una carpeta marrón tamaño carta. Asimismo, debe enviarse por correo electrónico una copia del informe.

Las informaciones sobre eventos de ocurrencia inesperada serán participadas por correo electrónico, y, dependiendo de la gravedad, serán comunicadas vía telefónica a: el vicerrector administrativo y a la vicerrectora académica.

Responsabilidad

El informe mensual es responsabilidad de los coordinadores del proyecto, quienes distribuirán la información a los *stakeholders*. Los eventos de ocurrencia inesperada podrán ser comunicados por los coordinadores.

Sin embargo, el gerente de proyecto es la única persona encargada de comunicar vía telefónica la ocurrencia de estos eventos.

Personas que recibirán la información

- Padre Luis Ugalde, s.j. Rector.
 - Silvana Campagnaro. Vicerrectora Académica.
 - Rafael Hernández. Vicerrector Administrativo.
 - Marisabel Martínez. Secretaría General.
 - Rubén Peñalver. Decano de Desarrollo Estudiantil.
 - Magaly Vásquez. Decano de Postgrado.
-

5.7 Gestión de Riesgos

5.7.1 Planificación

Metodología

Para conocer los riesgos que se pueden presentar a lo largo del proyecto de auditoría de identidad corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello, se debe monitorear las áreas que se han establecido como sensibles a riesgo, siendo estas: recursos humanos, recursos materiales, entorno político, departamentos objeto de la auditoría. Se consideran también áreas sensibles de riesgo cada uno de los paquetes de trabajo del proyecto.

Para ello se debe aplicar instrumentos de monitoreo de entorno y de satisfacción con el fin de conocer aspectos de relevancia.

Cabe destacar que del proceso de investigación de cada una de las áreas sensibles a riesgo se pueden encontrar otras áreas de atención, estas serán controladas de acuerdo con su aparición.

Tabla No. 18 *Metodología de Riesgo*

Área de Riesgo	Instrumento	Fuente
Recursos Humanos	Cuestionario de Satisfacción	Tesistas – Asistentes de investigación
Recursos Materiales	Control de inventario	Depósito y controles de entrega de material
Entorno político	Monitoreo	Medios de comunicación
Departamentos objetos de auditoría	Cuestionario de Satisfacción	Directores de Escuela – Directores de Departamento

Roles y Responsabilidades

El gerente de proyecto es el responsable de la gestión de riesgos, mientras que los coordinadores actúan como personal de apoyo. El control de los recursos, tanto materiales como humanos, estará a cargo de Coordinador A, mientras que el

manejo del entorno político y de los departamentos objetos de auditoría estará a cargo del Coordinador B.

En cuanto a los paquetes de trabajo, el coordinador correspondiente es el responsable por monitorear los riesgos del área.

Presupuesto

Se estima que debe prepararse un 30% del presupuesto total del proyecto para la gestión de riesgos, es decir **BsF. 11.366,45 / \$ 5.286,72.**

Periodicidad

De acuerdo con las áreas de atención indicadas, los tiempos para la gestión de riesgos son los siguientes.

Tabla No. 19 *Periodicidad de gestión de riesgo*

Área de Riesgo	Periodicidad	Fuente
Recursos Humanos	Mensual	Tesistas – Asistentes de investigación
Recursos Materiales	Cada tres semanas	Depósito y controles de entrega de material
Entorno político	Semanal	Medios de comunicación
Departamentos objetos de auditoría	Mensual	Directores de Escuela – Directores de Departamento
Comunicación Organizacional	Semanal	Hojas de control
Entorno	Semanal	Hojas de control
Lineamientos Estratégicos	Semanal	Hojas de control
Cultura Corporativa	Semanal	Hojas de control
Mercado Potencial	Semanal	Hojas de control

5.7.2 Identificación de los riesgos

Los riesgos asociados a los paquetes de trabajo se relacionan directamente con el costo, tiempo, alcance y calidad de los mismos.

Tabla No. 20 Probabilidad por paquete de trabajo

Comunicación Org	Muy bajo 5%	Bajo 10%	Moderado 20%	Alto 40%	Muy alto 80%
Tiempo	Aumento del 1%	Aumento menor a 5%	Aumento entre 10-20%	Aumento entre 20-40%	Aumento mayor a 50%
Costo	Aumento del 1%	Aumento menor a 5%	Aumento entre 10-20%	Aumento entre 20-40%	Aumento mayor a 50%
Alcance	Disminución del 1%	Afectación en segundas áreas	Afectación a principales áreas de alcance	Reducción de variables de estudio	Auditoría con resultados no válidos
Calidad	Disminución del 1%	Exigencias muy altas afectadas	Reducción de calidad que debe ser aprobada	Reducción inaceptable	Auditoría con resultados no válidos
Entorno	Muy bajo 5%	Bajo 10%	Moderado 20%	Alto 40%	Muy alto 80%
Tiempo	Aumento del 1%	Aumento menor a 5%	Aumento entre 10-20%	Aumento entre 20-40%	Aumento mayor a 50%
Costo	Aumento del 1%	Aumento menor a 5%	Aumento entre 10-20%	Aumento entre 20-40%	Aumento mayor a 50%
Alcance	Disminución del 1%	Afectación en segundas áreas	Afectación a principales áreas de alcance	Reducción de variables de estudio	Auditoría con resultados no válidos
Calidad	Disminución del 1%	Exigencias muy altas afectadas	Reducción de calidad que debe ser aprobada	Reducción inaceptable	Auditoría con resultados no válidos
L. Estratégicos	Muy bajo 5%	Bajo 10%	Moderado 20%	Alto 40%	Muy alto 80%
Tiempo	Aumento del 1%	Aumento menor a 5%	Aumento entre 10-20%	Aumento entre 20-40%	Aumento mayor a 50%
Costo	Aumento del 1%	Aumento menor a 5%	Aumento entre 10-20%	Aumento entre 20-40%	Aumento mayor a 50%
Alcance	Disminución del 1%	Afectación en segundas áreas	Afectación a principales áreas de alcance	Reducción de variables de estudio	Auditoría con resultados no válidos
Calidad	Disminución del 1%	Exigencias muy altas afectadas	Reducción de calidad que debe ser aprobada	Reducción inaceptable	Auditoría con resultados no válidos
Cultura Corporativa	Muy bajo 5%	Bajo 10%	Moderado 20%	Alto 40%	Muy alto 80%
Tiempo	Aumento del 1%	Aumento menor a 5%	Aumento entre 10-20%	Aumento entre 20-40%	Aumento mayor a 50%
Costo	Aumento del 1%	Aumento menor a 5%	Aumento entre 10-20%	Aumento entre 20-40%	Aumento mayor a 50%
Alcance	Disminución del 1%	Afectación en segundas áreas	Afectación a principales áreas de alcance	Reducción de variables de estudio	Auditoría con resultados no válidos

	1%	en segundas áreas	principales áreas de alcance	de variables de estudio	resultados no válidos
Calidad	Disminución del 1%	Exigencias muy altas afectadas	Reducción de calidad que debe ser aprobada	Reducción inaceptable	Auditoría con resultados no válidos
Mercado Potencial	Muy bajo 5%	Bajo 10%	Moderado 20%	Alto 40%	Muy alto 80%
Tiempo	Aumento del 1%	Aumento menor a 5%	Aumento entre 10-20%	Aumento entre 20-40%	Aumento mayor a 50%
Costo	Aumento del 1%	Aumento menor a 5%	Aumento entre 10-20%	Aumento entre 20-40%	Aumento mayor a 50%
Alcance	Disminución del 1%	Afectación en segundas áreas	Afectación a principales áreas de alcance	Reducción de variables de estudio	Auditoría con resultados no válidos
Calidad	Disminución del 1%	Exigencias muy altas afectadas	Reducción de calidad que debe ser aprobada	Reducción inaceptable	Auditoría con resultados no válidos

En relación con las áreas de riesgo, se consideran los siguientes riesgos como probables.

Tabla No. 21 *Probabilidad por área de riesgo*

Área de Riesgo	Riesgos
Recursos Humanos	Renuncia de personal Enfermedad Cansancio mental y físico
Recursos Materiales	Disminución de inventario no controlada Robo de equipos Daños de material y equipos
Entorno político	Protestas estudiantiles Paro de transporte Falla de servicios públicos
Departamentos objetos de auditoría	Rechazo al proceso Ausencia de colaboración Gran cantidad de información Sentimiento de pertenencia muy arraigado Interés por participar en el proceso

5.7.3 *Análisis cualitativo y cuantitativo*

Los riesgos identificados se clasifican, cualitativamente, de la siguiente manera:

Tabla No. 22 *Clasificación cualitativa de riesgos*

Muy bajo 5%	Bajo 10%	Moderado 20%	Alto 40%	Muy alto 80%
Aumento del 1%	Aumento menor a 5%	Aumento entre 10-20%	Aumento entre 20-40%	Aumento mayor a 50%
Aumento del 1%	Aumento menor a 5%	Aumento entre 10-20%	Aumento entre 20-40%	Aumento mayor a 50%
Disminución del 1%	Afectación en segundas áreas	Afectación a principales áreas de alcance	Reducción de variables de estudio	Auditoría con resultados no válidos
Disminución del 1%	Exigencias muy altas afectadas	Reducción de calidad que debe ser aprobada	Reducción inaceptable	Auditoría con resultados no válidos
Alta ocurrencia		Ocurrencia Media	Baja ocurrencia	
Respuesta a largo plazo		Respuesta plazo medio	Respuesta a corto plazo	

Tabla No. 23 *Clasificación II cualitativa de riesgos*

Área de Riesgo	Riesgos	Ocurrencia	Respuesta	Incidencia en presupuesto
Recursos Humanos	Renuncia de personal Enfermedad Cansancio mental y físico	Baja Media Alta	Corto plazo	10%
Recursos Materiales	Disminución de inventario no controlada Robo de equipos Daños de material y equipos	Media Baja Media	Corto plazo	20%
Entorno político y social	Protestas estudiantiles Paro de transporte Falla de servicios públicos	Alta Baja Media	Corto plazo	20%
Departamentos objetos de auditoría	Rechazo al proceso Ausencia de colaboración Gran cantidad de información Sentimiento de pertenencia muy arraigado Interés por participar en el proceso	Alta Media Alta Alta Alta	Corto plazo	10%

5.7.4 Planificación de respuesta a los riesgos

Las estrategias para controlar el efecto de los riesgos son las siguientes.

Tabla No. 24 *Estrategia por riesgos*

Muy bajo 5%	Bajo 10%	Moderado 20%	Alto 40%	Muy alto 80%
Aumento del 1%	Aumento menor a 5%	Aumento entre 10-20%	Aumento entre 20-40%	Aumento mayor a 50%
Aumento del 1%	Aumento menor a 5%	Aumento entre 10-20%	Aumento entre 20-40%	Aumento mayor a 50%
Disminución del 1%	Afectación en segundas áreas	Afectación a principales áreas de alcance	Reducción de variables de estudio	Auditoría con resultados no válidos
Disminución del 1%	Exigencias muy altas afectadas	Reducción de calidad que debe ser aprobada	Reducción inaceptable	Auditoría con resultados no válidos
Mitigar		Evitar		

- **Evitar:** implica cambios en el plan de gestión del proyecto para eliminar la aparición de la amenaza. En los casos en que se afecte el tiempo y el costo se recomienda hacer ajustes en el cronograma y en el presupuesto, mientras que cuando la afectación es en el alcance o en la calidad, es pertinente revisar la definición de ambos para realizar los arreglos necesarios.
- **Mitigar:** llevar a cabo acciones que disminuyan la probabilidad de aparición de los riesgos. En cualquiera de los casos es necesario contar con la validación de expertos en gerencia de proyectos para que constaten la claridad y viabilidad de los planes; igual es importante seguir los pasos de las listas de control para verificar el cumplimiento de los mismos.

Tabla No.25 *Estrategia por riesgos*

Área de Riesgo	Riesgos	Estrategia	
Recursos Humanos	Renuncia de personal Enfermedad Cansancio mental y físico	Mitigar	Informar al personal de sus responsabilidades en el proyecto. Contar con espacios de descanso
Recursos Materiales	Disminución de inventario no controlada Robo de equipos Daños de material y equipos	Evitar	Asegurar que la cantidad de material y la calidad de los equipos es la adecuada para el proyecto
Entorno político y social	Protestas estudiantiles Paro de transporte Falla de servicios públicos	Mitigar	Replantear el cronograma de actividades
Departamentos de auditoría	Rechazo al proceso Ausencia de colaboración Gran cantidad de información Sentimiento de pertenencia muy arraigado Interés por participar en el proceso	Mitigar	Explicar el objetivo del proyecto. Obtener la mayor cantidad de información posible Hacer un censo para conocer a las personas interesadas en otros proyectos

5.8 Gestión de Adquisiciones

5.8.1 Planificación de compras y adquisiciones

Las compras y adquisiciones que requiera el proyecto serán realizadas por medio de la Dirección de compras de la Universidad Católica Andrés Bello. Para ello, el gerente de proyecto debe enviar la información de los materiales requeridos a la Dirección de Compras para que sean adquiridas por ellos y retiradas en la proveeduría de la Universidad.

En la medida en que se necesite mayor cantidad de material, los coordinadores deberán entregar la información al gerente de proyecto para que este la comunique a la Dirección.

Debido a que para el momento de realización de este plan la Dirección de Compras no cuenta con un formato de solicitud definitivo éstas se enviarán por correo electrónico, archivando copia de los mismos en la carpeta de registro de proyecto.

5.8.2 *Planificación de contratación*

Por tratarse de un proyecto que se realiza en una institución privada, los contratos entre la Universidad y el personal serán definidos por la consultoría jurídica de la Institución y el Vicerrectorado Administrativo.

Sin embargo, se deben seguir los siguientes lineamientos:

- Gerente de Proyecto: se debe hacer un corte de cuenta a los dos meses de iniciado el proyecto para realizar un primer pago. El resto del dinero se cancela al finalizar el proyecto.
- Coordinador de proyecto: se debe hacer un corte de cuenta a los dos meses de iniciado el proyecto para realizar un primer pago. El resto del dinero se cancela al finalizar el proyecto.
- Tesistas: la retribución monetaria de sus horas de trabajo se abona a la cuenta de trámites administrativos para la firma del acta y el acto de grado.
- Asistentes de investigación: se les debe cancelar en efectivo o cheque al finalizar la prestación de sus servicios.

En ningún caso, a pesar de que el personal pertenezca a la institución, la remuneración recibida por el trabajo realizado en el proyecto de auditoría de identidad corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello se toma en cuenta para el cálculo de prestaciones sociales o bonificaciones de fin de año.

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1 Fase de investigación evaluativa

En la fase de investigación evaluativa se realizó el análisis a tres documentos que recogían datos sobre la identidad corporativa de la Universidad Católica Andrés Bello, proporcionando así los elementos necesarios para la justificación del presente trabajo especial de grado. Cabe destacar que se tomaron fragmentos de los documentos para vaciarlos en la matriz de contenido

En este sentido, los resultados arrojados por el análisis documental son los siguientes:

Tabla No 26. Resultado matriz de contenido

Documento/Variable	Comunicación Internas-externas	Identidad gráfica	Promoción
Entrevista a Emilio Píriz Pérez, director de la Biblioteca UCAB realizada por la bachiller Isabel Rojas Caldera	-Vamos a ser sinceros, no hay manual. Aquí hubo un intento de hacer un manual de diseño gráfico de la UCAB, lo hizo una persona no ucabista con un carácter muy tajante. Yo estaba en esa comisión, y se lo encargaron a unas personas, pero al final no salió nada	-Todavía hay por allí una versión que utiliza Prensa que pone como unas franjas de oro debajo del escudo de Bello, que no tienen nada que ver con eso -Hay dos errores muy grandes: agarran el escudo, lo ponen en blanco y negro, lo aumentan y lo disminuyen sin tener en cuenta nada.	-Cada universidad tiene una identidad propia, unas estatales otras privadas, unas de la Iglesia y otras no, cada una tiene su propia identidad -Cuando se firmó un convenio con la Universidad de Barcelona, ellos nos mandan su manual de estilo y nos piden el nuestro (...). Como no había nada, fue entonces cuando se comenzó a hacer este manual
Entrevista a Max Römer, exdirector de la Escuela de Comunicación Social UCAB realizada por la bachiller Isabel Rojas Caldera	-Un error que las siglas estén en descenso. Deberían estar o en ascenso o en horizontal. -Habría que diseñar, generar, preparar, divulgar y validar la identidad conceptual de la Universidad	-No existe un manual de identidad corporativa de la UCAB desde el punto de vista conceptual, salvo el estatuto orgánico. -Se ha asumido que el color de la Universidad es el azul mariano, quizás en parte porque es el color predominante	

I Plan de Evaluación institucional universitaria	-No se tiene establecido un sistema coordinado para establecer las comunicaciones internas y externas, cada departamento sigue el medio que mejor conozca, causando ruido en las comunicaciones.	-No existe una identidad gráfica definida; se ha intentado unificarla pero la ausencia de normas claras han originado que estos esfuerzos se diluyan en el tiempo.	-El departamento de prensa es quien se encarga de realizar la promoción de medios en la Universidad, a pesar de la buena voluntad del mismo, esta no responde a un sistema integrado de identidad corporativa ni a un plan de comunicaciones.
--	--	--	---

Por su parte, de la observación no participante llevada a cabo en distintas escuelas y en facultades, así como del análisis de correos electrónicos, se concluye lo siguiente:

Tabla No. 27 Resultados observación no participante

Unidad UCAB/Dimensión	Medio de Comunicación	Vocero	Observaciones
Escuela de Comunicación Social	Constancia de Culminación	Director de la Escuela	No hay uniformidad entre los tipos de carta que se emiten
Escuela de Comunicación Social	Correo electrónico	Jefes de departamento	La firma del correo no es uniforme, cada persona coloca los datos que considere
Escuela de Administración	Página Web	Escuela	Tratan de mantener una identidad gráfica en todas sus páginas, sin embargo, no se compagina con la identidad gráfica de la Universidad.
Facultad de Humanidades y Educación	Correo electrónico	Decana	La firma del correo electrónico es uniforme, tienen un mensaje ecológico.
Faculta de Ingeniería	Folleto	Escuela	Tratan de integrar los elementos de las escuelas que pertenecen a ella, sin embargo, son muchos elementos gráficos
Escuela de Economía	Cartas	Directora	Utilizan un mismo formato y estilo de comunicación, en la mayoría de los casos, siempre firma la directora.

Del *focus group* realizado con los directores de Escuela, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla No. 28 *Resultados focus group*

	Administración	Ciencias Sociales
Identidad gráfica		En algún momento tuvo folletería propia, pero luego se reemplazó por el folleto institucional de CADH
Comunicaciones Internas		
Mercadeo y promoción UCAB	<ul style="list-style-type: none"> • La Escuela ha crecido, no requiere más alumnos, pues no puede atenderlos. • Presencia en ciertos colegios para captar a los mejores • Escuela con más competencia de todas, pues es la única que se dicta en todas las universidades • Se debe analizar la deserción en algunas escuelas 	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha hecho promoción a la Escuela. • En una oportunidad hubo un plan de visitas a colegios a fin de promover la carrera de Trabajo Social (que no se dicta) • No requiere promoción

Tabla No. 29 *Resultados focus group*

	Informática	Economía
Identidad gráfica	Poseen logotipo para uso interno	Emplean el escudo de la UCAB y la "colmena"
Comunicaciones Internas	El correo UCAB es una debilidad que lleva al uso de cuentas externas a la Universidad	El correo UCAB es una debilidad
Mercadeo y promoción UCAB	<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones, los colegios solicitan visitas para dar información sobre la carrera. Sin embargo nuestros representantes, no manejan la información institucional completa • Se sugiere un material (CD – Video) de cada Escuela con información institucional, oportunidades de cooperación económica e información de cada Escuela 	<ul style="list-style-type: none"> • La promoción de la UCAB debe orientarse a "captar a los mejores" • La debilidad fundamental de la Escuela es la alta deserción en los primeros años. • Se debe promocionar "lo que se está haciendo" en la Escuela a través de mercadeo directo

Tabla No. 30 *Resultados focus group*

	Comunicación Social	Derecho
Identidad gráfica	<ul style="list-style-type: none"> Se busca dirigir el excedente de estudiantes hacia otras Escuelas Trabajar con el CADH en los primeros semestres para rescatar la imagen de la mención Periodismo (baja matrícula) 	<ul style="list-style-type: none"> Es tradicional. No hay logotipos propios. Se cambió el "membrete" con la aprobación del vice rectorado académico <p>Se busca unificar criterios gráficos</p>
Comunicaciones Internas		<ul style="list-style-type: none"> Inquietud por mejorar la plataforma de correos UCAB (similar a "outlook") Colocar información interna (trabajos de ascenso, premiaciones, eventos) en la página web <p>Se requiere un beca-trabajo para la actualización de la página web</p>
Mercadeo y promoción UCAB		<ul style="list-style-type: none"> Evento: "Los 20 mejores" (reunión con los 20 aspirantes que obtuvieron mejores índices de ingreso a la carrera) Con los estudiantes de primer año, se organizan actividades de integración (cine-foros, dinámicas de grupo)

Tabla No. 31 *Resultados focus group*

	Letras	Psicología
Identidad gráfica		Para definir la identidad debemos partir de algo abierto, flexible y democrático
Comunicaciones Internas		Fallas en el correo UCAB
Mercadeo y promoción UCAB	<ul style="list-style-type: none"> Video de la Escuela Mercadeo directo como forma de "vender" la carrera. Visitas a colegios (tienen una lista de aquellos planteles donde hay humanidades) Se requiere entrenamiento para los "voceros" de la UCAB que van a visitar los colegios Baja matrícula. Debilidad: es una "carrera trampolín" Se quiere "relanzar" la carrera con nueva imagen 	<ul style="list-style-type: none"> La Escuela incluye visitas a los colegios como actividad para estudiantes de 5º año (cátedra de asesoramiento psicológico) Existe alta deserción en los primeros años, debido al nivel de exigencia y "choque" con la realidad de la carrera.

6.2 Fase desarrollo de la propuesta

Tomando como base los objetivos metodológicos presentados, se considera que el plan de gestión realizado está ajustado a las necesidades de la Universidad sobre todo porque se enmarca en los postulados organizacionales de la misma.

Además, se le está entregando un producto que permitirá continuar con la ejecución del proyecto de auditoría cuyos resultados serán base para la formulación de las políticas comunicacionales, marco referencial para el desarrollo de planes de promoción y mercadeo.

Es decir, que se les está suministrando a la Universidad de una herramienta que la guiará en el cumplimiento de gran parte de los objetivos del Plan Estratégico 2007-2011.

6.3 Fase de evaluación de la propuesta

La evaluación del proyecto fue llevada a cabo por las autoridades de la Universidad y los integrantes de la recién creada Unidad de Comunicaciones. En esta reunión se validó la ejecución del proyecto debido a que cumplía con los requisitos organizacionales y económicos que deben cumplir los proyectos de esta envergadura en la Institución.

Es por ello que este plan de gestión se consolida como un proyecto factible ya que no sólo es una petición del equipo rectoral sino que ha pasado la evaluación de los *stakeholders* del proyecto, quienes ahora se convierten en replicadores de información acerca del proyecto, disminuyendo así las probabilidades de aparición del riesgo de rechazo a la auditoría.

Tabla No. 32 *Matriz de factibilidad organizacional*

Característica/Participante Focus	Participante I	Participante II	Participante III	Participante IV
Objetivos planteados	Ajustados a la realidad de la UCAB	Ajustados	Válidos	Conscientes
Acceso a la información	Hay que vigilar por el acceso a la información	No creo que se presenten problemas, se preguntan elementos generales que se pueden responder	El acceso está garantizado	Garantizado
Adecuación a la normativa de la Universidad	Adecuada	Adecuada	Adecuada	Adecuada
Respeto a la línea de mando	Se considera a la línea de mando aunque hay que enviar una comunicación para informar de la Auditoría	Coincido en que respeta la línea de mando	Se respeta el sentido de autoridad	No se viola el organigrama a la hora de aplicar los instrumentos y de seleccionar el personal
Consideraciones éticas	No atenta contra las normativas éticas de la Universidad	Sin observaciones	No me preocupa este punto	Adecuada
Confidencialidad	Mantiene la Confidencialidad	Presente	Es confidencial	Presente
Variables analizadas	Las variables se ajustan a la identidad corporativa	Son las que interesan estudiar	Ajustadas	Adecuadas, sobre todo la parte de mercado
Tiempo de ejecución	Si puede acortarse un poco mejor.	Adecuado	Exacto, sobre todo porque se tienen resultados en Enero 09	De acuerdo con el tiempo

Tabla No. 33 *Matriz de factibilidad económica*

Característica/Participante Focus	Participante I	Participante II	Participante III	Participante IV
Disponibilidad de recursos económicos	No considero que sea costoso	Cuenten con los recursos	Aprobado	Aprobado
Disponibilidad de recursos humanos	En la Universidad contamos con personal calificado	No hay problema en el pago al personal	Es mejor tener gente de la misma Universidad	De acuerdo
Disponibilidad de equipos	Pueden hacer uso de los equipos que están por llegar	Cuenten con los equipos	La Fundación puede aportar	De acuerdo
Espacio físico	Dispongan del	No hay	N-A	Disponible

	salón	problema con OCACE		
Adiestramiento de personal	No creo que sea necesario	No hay problema, se puede hablar con recursos humanos	N-A	No contestó
Tiempo de ejecución	Si puede acortarse un poco mejor.	Adecuado	Exacto, sobre todo porque se tienen resultados en Enero 09	De acuerdo con el tiempo

De esta manera queda validada la factibilidad de ejecución del proyecto, el cual se iniciará a partir del 04 de agosto del presente año.

VII. CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo del plan de gestión del proyecto de identidad corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello se pudo constatar la necesidad de generar un grupo de políticas comunicacionales que dirijan el modo de tratar las variables que integran la identidad corporativa de la Institución.

El diseño del plan de gestión se ajusta a las necesidades que presenta actualmente la Universidad, es por ello que este se considera una herramienta de gran relevancia para el equipo rectoral y la Unidad de Comunicaciones, entes encargados de dar cumplimiento al Plan Estratégico 2007-2011.

Cabe destacar que una de las limitaciones más influyentes en el desarrollo del plan de gestión fue la ausencia de documentos con información sobre cómo manejar las comunicaciones de la Universidad. Existen documentos aislados que han estudiado los fenómenos de la identidad corporativa por departamentos y por separado, no de manera integral, situación que dificultó la búsqueda de fundamentos para la justificación de la auditoría.

Haber realizado la planificación con la metodología explicada por el PMI como mejores prácticas permitió dar un sentido lógico a cada una de las fases de la auditoría. Hay que tomar en cuenta que una herramienta como esta no es vista como un elemento importante para ser llevado a cabo en una institución, sin embargo, al ser presentado de esta manera, se le imprime la sistematización necesaria.

Por último, hay que destacar la conjunción lograda entre un estudio perteneciente a las ciencias sociales y una metodología de las ciencias administrativas, demostrando así la necesidad de integrar las profesiones.

VIII. RECOMENDACIONES

Se recomienda la ejecución de este proyecto dentro del límite de tiempo planificado debido a que la variación tanto en los costos como en los riesgos puede afectar el plan de gestión original.

Además, organizacionalmente, el año 2009 se presenta como un período de grandes retos para la Universidad, sobre todo por las variaciones en el entorno por lo que unas políticas comunicacionales bien definidas facilitarán la gestación de planes de comunicación para dar respuesta a estos cambios.

Las auditorías de identidad corporativa deben realizarse cada cinco o seis años, dependiendo de la dinámica de la organización, por lo que se recomienda tomar como plan base este proyecto ya que se definen claramente las variables de estudio y la manera de tratarlos.

En cuanto a la Gerencia de Proyectos, es recomendable iniciar una mayor práctica de esta modalidad dentro de la Universidad, promoviendo así el desarrollo de proyectos factibles que favorezcan a la Institución.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Bartoli, Anni. (1991). *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Ediciones Paidós

Costa, J. (1999). *Identidad Corporativa*. México. Editorial Trillas.

Chaves, N. (1990). *Diseño y Comunicación*. México. Editorial Paidós.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, (3era edición). México. McGrawHill.

Churchill, A. (2003). *Investigación de Mercados*. México. Cengage Learnings Editores.

Daft, L y Marcia, M. (2006). *Administración*. (7ª. Edición) Editorial Cengage Learnings Editores.

Da Silva, R. (2004). *Teorías de la Administración*. México. Editorial Color SA

Dowling, A (1986). *Business Concepts English Practice*. Estados Unidos. Editorial Thomson Learning.

Dutfield, G y Posey, D. (1996). *Más allá de la propiedad intelectual*. Ediciones IDRC.

Francés, A. (2005). *Estrategia para la empresa en América Latina*, (2da Edición). Caracas. Editorial IESA.

Fernández Collado, C. (2002). *La Comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Trillas.

LLaguno, I y Maqueda, J. (1995). *Marketing Estratégico para empresas de servicio*. Ediciones Díaz de Santos.

Kerlinger, F (1984). *Investigación del Comportamiento*. España. McGrawHill.

Koontz, H. (1985). *Elementos de Administración*. México. McGrawHill.

Krohling, M. (2003). *Comunicação e meio ambiente*. Brasil. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.

Pérez Romero, L. (2004). *Marketing social: teoría y práctica*. México. Pearson Educación.

Project Management Institute (2004). *Fundamentos de Dirección de la Gerencia de Proyectos*. Pensilvania.

Sanz de la Tajada, L. (1991). *Integración de la Identidad e Imagen de la Empresa*. (3era. Edición). México. Editorial ESIC.

Scott, Jaffe y Tobe. (1998). *Rekindling Commitment: How to Revitalize Yourself, Your Work, and Your Organization*. Estados Unidos. Jossey-Bass Publishers

Scheinsohn, D. (1997). *Comunicación Estratégica: Management y fundamentos de la identidad corporativa*. Editorial Macchi.

Stoner, R. (1996). *Administración*. (6ª. Edición). México. Pearson Educación.

Trak, Y. (2002). *Auditoría de identidad corporativa: una propuesta metodológica*. Trabajo especial de grado de maestría no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Tejada Palacios, L. (1987). *Gestión de la Imagen Corporativa*. México. Ediciones Noria

Thévenet, M (1992). Auditoría de Cultura Empresarial. España. Editorial Díaz de Santos.

Universidad Católica Andrés Bello (2007). *Folleto institucional*. Caracas.

Universidad Católica Andrés Bello (2006) *Estatuto Orgánico*. Caracas.

Van Riel, F. (1997). Comunicación Corporativa. Editorial Pearson Educación.

Villafañe, J. (2000). Imagen Positiva Gestión Estratégica. México. Editorial Pirámide.
