AAS5036

UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social

UCAB Universidad Católica Andrés Bello
CENTRO CULTURAL PADRE CARLOS G. PLAZA S.J.
BIBLIOTECA CENTRAL - SALA P. PLAZA S.J.
PLANTA BAJA - REFERENCIA

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

Trabajo de investigación que se presenta como requisito para optar a la categoría de profesor asistente en el Escalafón del Personal Docente y de Investigación de la Universidad Católica Andrés Bello

Presentado por:
Esp. Elsi Margarita Araujo Reyes

Caracas, abril de 2013

El siguiente documento es un trabajo de investigación que se presenta como requisito para optar a la categoría de profesor asistente en el Escalafón del Personal Docente y de Investigación de la Universidad Católica Andrés Bello. El mismo es el resultado del trabajo realizado en el año 2008 con motivo de la presentación del trabajo especial de grado para la obtención del título Especialista en Gerencia de Proyectos, presentado en la Universidad Católica Andrés Bello en Septiembre del mismo año y se entrega como Trabajo de Ascenso de acuerdo a lo expuesto en el artículo n° 5, del *Reglamento sobre Trabajos de Ascenso en el Escalafón de los Miembros Ordinarios del Personal Docente y de Investigación*.

Debido a que el producto de la investigación fue el Plan de Gestión del Proyecto de Auditoría de Identidad Corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello-Sede Caracas, los datos que aquí se presentan siguen vigentes debido a que parte de la gestión actual de comunicación de la Universidad es resultado de este plan de gestión.

El material que se presenta comprende la información recopilada en el 2008, la actualización de la información sobre la gerencia de proyectos, la auditoría de identidad corporativa, así como los hallazgos de la auditoría realizada al Manual de Identidad de la Universidad en septiembre del mismo año siguiendo los requerimientos e indicaciones del Plan de Gestión, insumo importante para el Manual de Identidad de la Universidad Católica Andrés Bello 2012.

Esp. Elsi Araujo Reyes

Porque siempre estuviste allí presionando,
porque siempre estuviste allí con tu ejemplo,
y porque siempre estarás en cualquiera de las etapas de mi vida.

Te quiero mami.

AGRADECIMIENTOS

Cada vez que debo escribir un agradecimiento vienen a mi mente miles de personas que, de una u otra manera, me han ayudado con el producto que estoy presentando; esta vez no es distinto... a continuación mis agradecimientos más sinceros a:

Mi mamá y mi hermana, aunque el trío está separado por unas cuantas horas de vuelo, siempre seremos tres...

Mi esposo, porque pase lo que nos pase siempre estás allí, en las buenas y en las malas.

Mi Humberto: catorce años desde que me inicié en la comunicación social, catorce años recorridos contigo.

Mi Huli: porque los *te quiero mucho mami* llegaban siempre en el momento justo.

Mi amada Escuela de Comunicación Social: alumnos y profesores hacen de mis días laborales los mejores.

Mi profe-jefe, por ser el responsable de mi incursión en la Gerencia de Proyectos.

Mi Guía, no solo en la Escuela de Comunicación sino en la Escuela de la vida, gracias por los consejos y las sacudidas a tiempo.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTO iv
RESUMEN 8
I.INTRODUCCIÓN 9
II.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 11
2.1 Planteamiento y delimitación del problema 11
2.2 Formulación del problema 14
2.3 Sistematización del problema 15
2.4 Objetivos 15
2.5 Justificación 16
III.MARCO CONCEPTUAL 17
3.1 Organización 17
3.2 Entorno 19
3.2.1 Entorno general 20
3.2.2 Entorno de las tareas 21
3.2.3 Entorno interno 22
3.2.4 Auditoría de entorno 22
3.3 Lineamientos estratégicos de una organización 23
3.3.1 Lineamientos permanentes 24
3.3.1.1 Misión 24
3.3.1.2 Valores 25
3.3.2 Lineamientos semipermanentes 26
3.3.2.1 Visión 26
3.3.3 Lineamientos temporales 26
3.3.3.1 Objetivos 26
3.3.4 Auditoría de lineamientos estratégicos 27
3.4 Comunicación corporativa 28
3.4.1 Comunicaciones internas 28
3.4.2 Comunicaciones externas 29
3.4.3 Auditoría de comunicaciones corporativas 30
3.5 Imagen corporativa 30
3.6 Identidad corporativa 31
3.7 Identidad visual 32
3.7.1 Identidad visual corporativa aplicada a las Universidades 33
3.8 Cultura corporativa 34
3.8.1 Auditoría de cultura corporativa 37
3.9 Investigación de Mercados 38
3.10 Auditoría de identidad corporativa 39
3.10.1 Metodología de auditoría de identidad corporativa 40
3.11 Proyectos y gerencia 42
3.11.1 Clasificación y organización de proyectos 46
3.11.2 Ciclo de vida de un proyecto 49
3.12 El gerente y el equipo de proyecto 51
3.13 Fases de un proyecto 53
3.14 Planificación del proyecto 55
3.14.1 Alcance del proyecto 55
3.14.1.1 Estructura detallada del trabajo de grado 58
3.15 Gestión del tiempo en proyectos 58
IV. MARCO ORGANIZACIONAL 66
4.1 Resumen Historia de la Universidad Católica Andrés Bello 66
4.2 La Academia 67
4.3 Lineamientos estratégicos de la Universidad 67
4.4 Estructura organizacional 69
4.5 Sedes de la Universidad Católica Andrés Bello 71
V.MÉTODO 73
5.1 Tipo de estudio 73

5.2 Diseño y tipo de investigación 73
5.3 Definición de variables 74
5.4 Unidad de análisis y diseño muestral 75
5.4.1 Unidad de análisis 75
5.4.2 Diseño muestral 76
5.5 Fases de la investigación 77
5.5.1 Fase de Investigación evaluativa 77
5.5.1.1 Instrumento de recolección de datos 77
5.5.2 Fase de elaboración de la propuesta 80
5.5.3 Fase de evaluación de la propuesta 88
5.5.3.1 Propósito 88
5.5.3.2 Estrategia 88
5.5.3.3 Participantes 90
5.5.3.4 Técnica y análisis de datos 90
VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS 91
6.1 Fase de investigación evaluativa 91
6.2 Fase de desarrollo de la propuesta 95
6.3 Fase de evaluación de la propuesta 95
VII.DISEÑO DEL PROYECTO 97
7.1 Gestión del alcance 97
7.1.1 Planificación del alcance 97
7.1.2 Definición del alcance 99
7.1.3 Estructura de desglose de trabajo 106
7.2 Gestión de tiempo 107
7.2.1 Definición y duración de actividades 107
7.2.2 Secuencia de las actividades 108
7.2.3 Estimación de recursos 108
7.2.4 Cronograma 109
7.3 Gestión de costos 110
7.3.1 Estimación de costos 110
7.3.2 Presupuesto 112
7.4 Gestión de la calidad 112
7.4.1 Planificación de la calidad 112
7.5 Gestión de recursos humanos 115
7.5.1 Planificación de recursos humanos 115
7.6 Gestión de las comunicaciones 118
7.6.1 Planificación de las comunicaciones 118
7.7 Gestión de riesgos 120
7.7.1 Planificación de riesgos 120
7.7.2 Identificación de riesgos 122
7.7.3 Análisis cualitativo y cuantitativo 124
7.7.4 Planificación de respuesta a los riesgos 125
7.8 Gestión de adquisiciones 127
7.8.1 Planificación de compras y adquisiciones 127
7.8.2 Planificación de contratación 127
VIII. CONCLUSIONES 129
IX. BIBLIOGRAFÍA 131
X. ANEXOS 135
Anexo A: Tiempo estimado de las actividades 135
Anexo B: Diagrama de Control de Proyecto 141
Anexo C: Tabla de Actividades 146
Anexo D: Informe de tareas de ruta crítica 152
Anexo E: Resumen Trabajo de Grado Isabel Rojas Caldera Auditoría al Manual de Identidad 154

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figuras

Figura nro. 1 Fuerzas que influyen en la organización 20
Figura nro. 2.Modelo sistémico de análisis y relaciones con el entorno 23
Figura nro. 3 Interrogantes de gestión integral 27
Figura nro. 4 Niveles de Cultura Corporativa 35
Figura nro. 5 Organización funcional 47
Figura nro. 6 Organización por proyectos 48
Figura nro. 7 Relación RRHH-Costo y ciclo de vida de proyecto 50
Figura nro. 8 Secuencia de Fases de un Proyecto 53
Figura nro. 9 Estructura de desglose de trabajo 106
Figura nro. 10 Configuración de proceso instrumentos de medición 113
Figura nro. 11 Organigrama del proyecto 115

Tablas

Tabla nro. 1 Operacionalización de variables 41
Tabla nro. 2 Cruce variables-instrumentos 42
Tabla nro. 3 Calibración de proyectos 46
Tabla nro. 4 Ventajas y desventajas de las estructuras de organización 49
Tabla nro. 5 Operacionalización de variables 75
Tabla nro. 6 Encabezado de instrumento A matriz de contenido 78
Tabla nro. 7 Encabezado de instrumento B de resultados de observación no participante 79
Tabla nro. 8 Matriz de factibilidad organizacional 89
Tabla nro. 9 Matriz de factibilidad económica 89
Tabla nro. 10 Participantes en la evaluación de factibilidad 90
Tabla nro. 11 Resultados matriz de contenido 91
Tabla nro. 12 Resultados observación no participante 92
Tabla nro. 13 Resultados reunión directores de Escuela 93
Tabla nro. 14 Resultados reunión directores de Escuela II 94
Tabla nro. 15 Matriz de factibilidad organizacional 96
Tabla nro. 16 Matriz de factibilidad económica 96
Tabla nro. 17 Variables de la auditoría de identidad corporativa 98
Tabla nro. 18 Instrumentos de análisis 102
Tabla nro. 19 Costos por paquete de trabajo 110
Tabla nro. 20 Costos por recursos 111
Tabla nro. 21 Formulario A. Registro de cambios 112
Tabla nro. 22 Formulario B. Modelo de lista de control planificación del proyecto 113
Tabla nro. 23 Formulario C. Modelo de lista de ejecución de proyecto 113
Tabla nro. 24 Duración de jornada laboral 116
Tabla nro. 25 Matriz de Responsabilidad RACI 117
Tabla nro. 26 Metodología de riesgo 121
Tabla nro. 27 Periocidad de gestión de riesgo 122
Tabla nro. 28 Probabilidad por paquete de trabajo 122
Tabla nro. 29 Probabilidad por área de riesgo 124
Tabla nro. 30 Clasificación cualitativa de riesgo 124
Tabla nro. 31 Clasificación cuantitativa de riesgo 125
Tabla nro. 32 Estrategia por riesgos 125
Tabla nro. 33 Estrategia por riesgos II 126

RESUMEN

Título: Plan de Gestión del Proyecto de Auditoría de Identidad Corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello

Nombre del autor: Araujo Reyes, Elsi Margarita

El siguiente trabajo 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 se basa en la obtención de los insumos de la identidad corporativa de la Universidad, una necesidad primordial planteada por el equipo rectoral y por la 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. Este plan de gestión se realizó en tres fases: la primera corresponde a la evaluación y diagnóstico de la necesidad por lo que se analizaron documentos continentes de información acerca de la identidad corporativa de la Universidad. 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 clave: comunicación organizacional, entorno, lineamientos estratégicos, cultura corporativa, mercado potencial, identidad corporativa, auditoría, plan de gestión de proyecto.

I.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 y la alineación de los objetivos con el producto, servicio o resultado único para el cual se planificó.

En este sentido, el trabajo 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: 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, 2004), 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 el marco conceptual para la definición y duración de las tareas 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, compras y adquisiciones.

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 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.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 *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, Bartoli 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 Organizaciones se pueden clasificar de acuerdo a su finalidad de lucro o no lucro; 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, entre otros intereses, el beneficio comunitario, por lo que áreas de la identidad corporativa 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.

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, sobre todo en las empresas sin fines de lucro en donde, como ya se explicó, el fin principal es la consecución de los objetivos sociales, es decir, de su misión en pro de la comunidad y el área en la que desarrolla su actividad.

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 la consecución de los objetivos organizacionales 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.

En la última década, 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, 1996, 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 Body of Knowledge* (PMBOK).

Este proyecto se planifica para ser aplicado en la sede de la Universidad ubicada en Caracas; la razón principal de esta delimitación es que es la sede principal de la UCAB y la que más integrantes tiene entre profesores, alumnos, personal profesional, empleados y obrero.

La planificación se realiza durante Junio-Julio de 2008 y se recomienda que la aplicación del proyecto se inicie en agosto de 2008 y culmine en noviembre de ese mismo año.

2.2 *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 como formulación del problema:

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

2.3 *Sistematización del problema*

A partir del problema planteado, se formulan 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?

2.4 *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.

2.5 *Justificación*

Tomando en cuenta las variables propuestas por Trak (2002) y la metodología presentada en su tesis de maestría sobre lo que debe ser la auditoría de identidad corporativa, 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" (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 parecen no estar 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.

III. MARCO CONCEPTUAL

3.1 *Organización*

Cuando se refiere al concepto de *organización*, 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 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.

Bernardes (2003; cp. Krohling, 2003) coincide con el concepto anterior y le otorga las características inherentes a las organizaciones, es decir, la función de atender una necesidad de la sociedad, la estructura formada por valores, creencias y comportamientos compartidos, y el sistema de relaciones regulado por normas.

Bartoli (1991) no solo 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 individual 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.

3.2 *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, Gilbert y Freeman (1996) señala que las organizaciones no son autosuficientes y por ello interactúan con grupos de interés (*stakeholders)* o sus audiencias, actores 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, Gilbert y Freeman, 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, por lo que señala que "en el futuro, las organizaciones, en lugar de administradores y gerentes, necesitarán más facilitadores, orientadores/instructores y mentores" (p. 52)

En la siguiente figura se muestran las fuerzas a las que hace mención el autor de acuerdo con su origen.

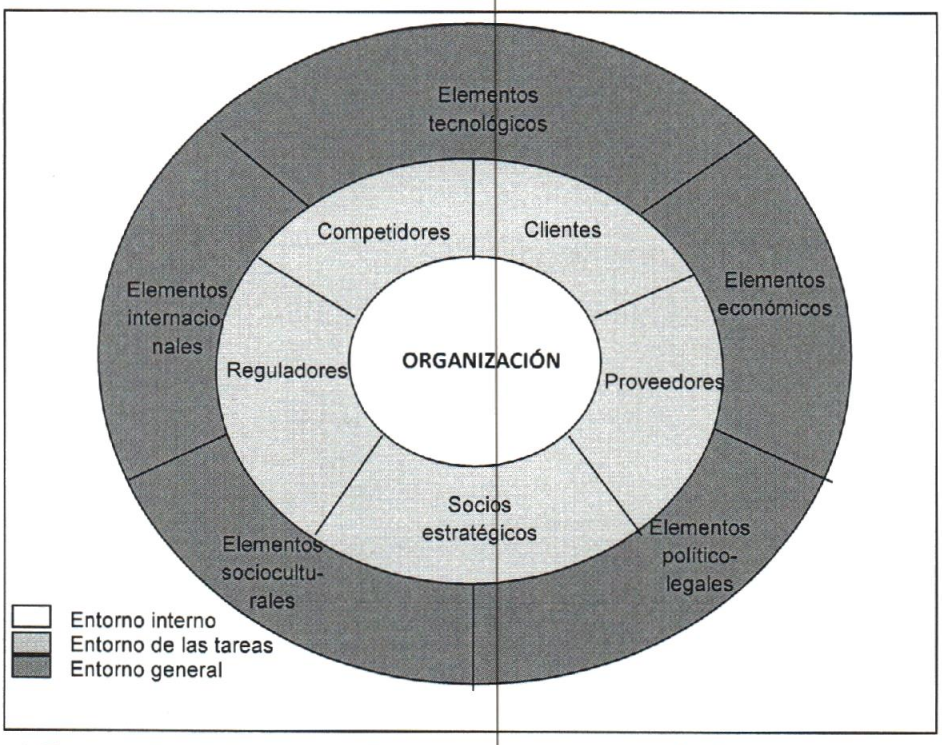


Figura No 1. Fuerzas que influyen en la Organización (tomada de Da Silva, 2004)

3.2.1 *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 porque inciden en el clima de la misma (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, así como en las características de los mismos. 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 reflejan en la situación económica de la empresa. Hay que considerar que estos cambios pueden 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)

3.2.2 *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)

3.2.3 *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". (Da Silva, 2004, p. 60)

- Empleados: "recursos conformados por personas del entorno externo a partir de los cuales la organización obtiene empleados" (Da Silva, 2004, 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" (Da Silva, 2004, p. 60)

- Entorno físico: "instalaciones de las empresas y el trabajo que las personas ejecutan" (Da Silva, 2004, p. 60)

3.2.4 Auditoría de 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.

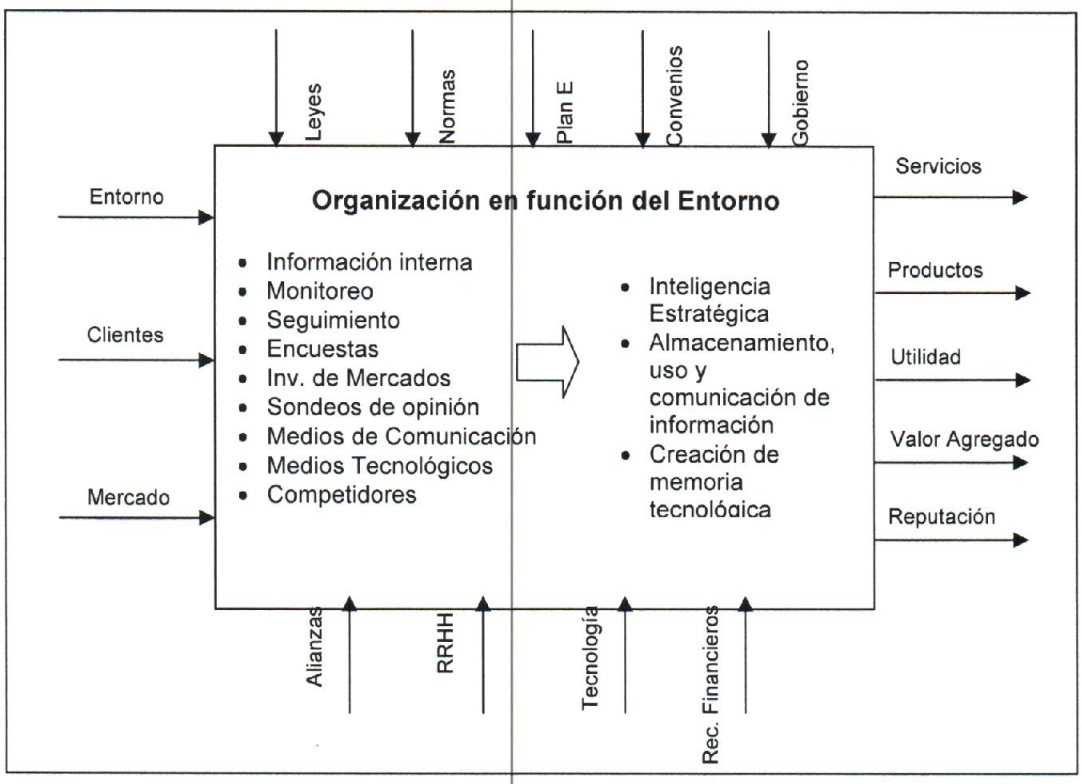


Figura No. 2 Modelo sistémico de análisis y relaciones con el entorno (tomado de Trak, 2002)

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)

3.3 *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. Generalmente, se definen a partir del macroobjetivo que es la visión. (Francés, 2005)

3.3.1 *Lineamientos permanentes*

3.3.1.1 *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.

3.3.1.2 *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.

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.

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)

Scott, et al. (1998) definen los valores como "un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente valedero o deseable. Un significado adicional de valor es fortaleza. Los valores son fuentes de fortaleza porque dan a la gente el poder para emprender la acción" (p. 19).

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)

3.3.2 *Lineamientos semipermanentes*

3.3.2.1 *Visión*

Francés (2005) señala que el lineamiento estratégico visión es en las empresas el macro-objetivo hacia el cual centran sus esfuerzos. El autor acota que el punto de inicio para que las organizaciones definan su visión es indagar cómo piensan 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". (Francés, 2005, p. 45)

De acuerdo con Scott, et al. (1998) la visión se sintetiza en:

- Es una imagen que se busca construir de lo que se considera el futuro deseado
- Es una imagen del desarrollo del propósito de la empresa.

3.3.3 *Lineamientos temporales*

3.3.3.1 *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)

3.3.4 Auditoría de 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)

3.4 *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) explica que la comunicación interna comprende al grupo de los empleados y *stakeholders* internos de la organización, mientras que la comunicación externa se refiere a la publicidad, promoción y relaciones públicas.

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" (p. 87)

Krohling (2003) también insiste en que la comunicación es un fenómeno natural que se presenta tanto en las organizaciones como en la sociedad, sin embargo, en las empresas se "analiza el sistema, funcionamiento y proceso de comunicación entre las organizaciones y sus diversos públicos" (p. 149, traducción propia).

3.4.1 *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)

3.4.2 *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.

3.4.3 *Auditoría* de *comunicaciones corporativas*

En la auditoría de la variable comunicaciones corporativas se debe estudiar la identidad gráfica, el medio y el mensaje. Estas variables se toman en cuenta debido a que no sólo comprende la simple recolección de datos sino que la misma debe responder a una serie de técnicas metodológicas que garantizan el correcto estudio de contenidos, en distintos formatos, emitidos por la empresa.

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.

3.5 *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.

Esta imagen no sólo se construye a través de mensajes emitidos por medios de comunicación adecuados, sino que las acciones que ejecute la

empresa son un factor determinante en la construcción de la misma (Scheinsohn, 1997).

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).

3.6 *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), por su parte, define identidad corporativa como "un conjunto de atributos asumidos como propios por la organización" (p. 51).

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.

3.7 *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, paréntesis en el original). El autor agrega que a la identidad visual se le debe agregar la variable comportamiento debido a que la misma debe estar sincronizada con las acciones de la organización.

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.

3.7.1 Identidad visual corporativa aplicada a las Universidades

Las Universidades son definidas como organismos autónomos que se encargan de producir y transmitir conocimientos. (Carrillo y Ruão, 2005)

En cuanto a la concepción de la identidad corporativa en instituciones educativas, sector en el que se incluyen a las Universidades, Ampuero, Brusola y Jordá (2005) consideran que al igual que una empresa que produzca bienes y servicios, los centros educativos deben tener una "identidad corporativa que refleje los puntos básicos de su personalidad y los presente clara y coherentemente ante los distintos públicos (alumnado, profesorado, otras universidades, empresas, organismos públicos)" (p. 1, paréntesis en el original).

Entonces, es necesario entender que para las Universidades la identidad estará conformada por los atributos, valores y características que tienen como base fundamental la cultura y el comportamiento de las personas que hacen vida

en ella (Carrillo y Ruão, 2005).

3.8 *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).

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.

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.

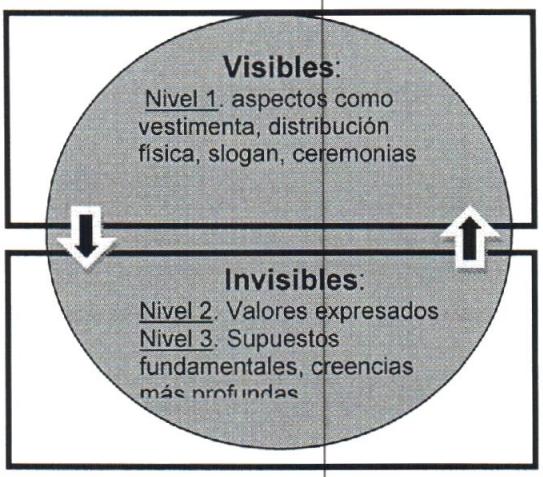


Figura No. 4. Niveles de Cultura Corporativa (tomado de Daft y Marcic, 2006)

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.

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. (Fernández Collado, 1997)
- 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.

3.8.1 Auditoría de 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" (Thévenet, 1992,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" (Thévenet, 1992, 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" (Thévenet, 1992, p. 203)

- Valores: "los valores sirven como referencia para el comportamiento de quienes integran y para la toma de decisiones que permiten su funcionamiento" (Thévenet, 1992, 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 " (Thévenet, 1992, p. 205)

3.9 *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.

3.10 *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).

Investigar sobre la comunicación en una organización significa, según Bartoli (1992) tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Información operativa y funcional que se puede dar en las direcciones descendente, ascendente y diagonal.
- Sistemas de información.
- Sistemas y procedimientos de coordinación.
- Comunicación interna.
- Comunicación externa.
- Intercambios informales.

Cuando se realiza una auditoría en el área de la comunicación, Libaert (2005) señala que existen cinco aspectos a los que se les debe prestar atención para garantizar resultados objetivos y fieles a la situación que presenta la empresa.

- Consistencia: la medición debe ser exhaustiva y abarcar la mayor cantidad de indicadores posibles.

- Contexto: la medición debe tener un objetivo claro para darle sustento a la investigación.

- Credibilidad: los resultados deben reflejar la realidad con legitimidad porque serán fuente de acciones futuras. No deben existir medidas previas ya concebidas antes de la auditoría ya que estas decisiones previas pueden desvirtuar la lectura de los resultados.

- Continuidad: Los resultados deben ser interpretados con relación a una tendencia.

- Claridad: aunque los instrumentos sean complejos deben permitir llegar a conclusiones claras y simples que puedan resumirse de forma breve.

3.10.1 *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:

Tabla No. 1. *Operacionalización de variables (tomada de Trak, 2002)*

Variable	Tipo	Definición nominal	Dimensiones
Entorno	Independiente	Medio externo que rodea a la organización	Fuerzas sociales Fuerzas tecnológicas Fuerzas ambientales Fuerzas políticas Fuerzas económicas
Cuadro estratégico de la organización	Dependiente	Formulación, ejecución y evaluación de misión, visión, objetivos y acciones que permitirán a la organización lograr sus metas	Misión Visión Objetivos estratégicos
Cultura Corporativa	Dependiente	Conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo que han resultados exitosos para el logro de sus objetivos	Fundadores Historia Oficio Valores Signos Símbolos
Comunicación Organizacional	Dependiente	Conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización	Internas Externas

- 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. 2 *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	*	*		*			*

3.11 *Proyectos y gerencia*

De acuerdo a Chiavenato (2006) la gerencia es la función de dirección que se ejerce en una organización, entendiendo por Dirección a la "función administrativa que sigue a la planeación y la organización. Dinamiza y pone en marcha la organización" (p. 156)

Se considera, entonces, que la gerencia es la habilidad de manejar eficiente y eficazmente los recursos, tanto financieros, materiales y humanos, en una situación dada. De otro modo, gerencia es la administración efectiva de recursos de una empresa para alcanzar sus objetivos.

Ahora bien, uno de los elementos que necesita de gerencia son los proyectos ya que es la vía para garantizar la finalización del mismo dentro de los parámetros establecidos en un principio.

Varios son los conceptos de proyecto que se pueden encontrar en diversos libros, su fin último determinará el tipo de proyecto que se planifica, ejecuta, controla y/o evalúa.

Una de las concepciones relacionadas a proyecto tiene un enfoque organizacional debido a que se define como el "conjunto de actividades que hacen las organizaciones con un fin claramente delimitado para dirigirse a una situación deseada" (Palacios, 2005, p. 15)

En distintas situaciones se puede enfrentar un proyecto y son sus características las que lo definen (Clements y Gido, 2007):

- Su objetivo esta bien definido en cuanto a su costo y su alcance.
- La realización de un proyecto dependerá de la interconexión entre las tareas o actividades que lo componen.
- Estas tareas o actividades contarán con recursos tanto materiales como humanos.
- Por ser un proyecto, su tiempo es limitado, es decir, tiene un inicio y un fin claramente definido.
- Un proyecto tendrá un cliente y varios interesados o *stakeholders*, quienes serán todas las audiencias que se verán afectadas, positiva o negativamente, por el proyecto.

Ahora bien, el *Project Management Institute* (PMI), máximo referente en cuanto a temas de proyectos se refiere, considera que la gerencia de proyectos es

la conjunción de habilidades, técnicas y herramientas que se aplican a las actividades de un proyecto. (*PMI Standards Committee*, 2004)

El PMI (2004) en su publicación *Project Management Body of Knowledge*, una recopilación de la metodología de la gerencia de proyectos, agrega que este conjunto de actividades tienen un inicio y un fin. (*PMI Standards Committee*, 2004)

Para el PMI (2004), son cuatro las funciones básicas de la gerencia de proyectos:

- Identificar los requisitos.
- Establecer objetivos claros y realizables.
- Equilibrar los requerimientos de calidad, tiempo y costo.
- Adaptar el proyecto a las expectativas de los interesados en él.

Un proyecto tendrá las siguientes características (*PMI Standards Committee*, 2004):

- Temporal: debido a que tiene un tiempo de ejecución definido en la fase de planificación del proyecto. Palacios (2005) aclara que este tiempo no tiene porque ser de días o semanas ya que los proyectos pueden durar años, por ejemplo, la construcción de las Torres Petronas en Malasia, cuya ejecución fue de tres años y cuatro meses. "Los proyectos no son esfuerzos continuos" (*PMI Standards Committee*, 2004, p.5)
- Único: un proyecto genera un producto, servicio o resultado único, es decir, irrepetible. Esta característica se basa en la simple

aseveración de que se está haciendo el proyecto porque su consecuencia no existía (Palacios, 2005).

En este punto es necesario aclarar dos cosas: la primera es que la temporalidad está asociada al proyecto, es decir, al tiempo en el que el recurso humano está unido para ejecutarlo, no al resultado. Por ejemplo, el proyecto de una película puede durar un año, pero si la pelicula se estrenó en el año 2000 tiene diez años de vigencia, mas el proyecto no duró una decada.

Lo segundo es que, tomando en cuenta que los proyectos dan resultados, productos o servicios únicos, se consideran la base de la infraestructura en la que se desenvuelve el ser humano (Palacios, 2005). Conseguir un título universitario es un proyecto de un promedio de cinco años que dará como resultado la licencia para ejercer una profesión; profesión que será la base (infraestructura) del desarrollo laboral y familiar de la persona que ostente la licenciatura.

Una característica que también define un proyecto es la elaboración gradual, es decir, la manera en que se va desarrollando el proyecto al ir cumpliendo etapas que van desde las iniciales, que son las más generales, hasta las finales, que son las más específicas.

Generalmente, cuando una empresa decide llevar a cabo un proyecto es porque éste responde a objetivos estratégicos que no forman parte de las actividades operacionales. El PMI (2004) señala las siguientes situaciones como marco para la realización de un proyecto:

- Demanda del mercado.
- Necesidad de la empresa.
- Solicitud de un cliente.
- Avance tecnológico.

- Requisito legal.

3.11.1 Clasificación y organización de proyectos

Para saber a qué tipo de proyecto se enfrenta un gerente, este debe conocer el número de personas involucradas, número de horas de trabajo, tiempo del plan de proyecto, contenido del plan y la frecuencia de entrega de los informes; esto, según lo expuesto por Palacios (2005) dará como resultado el tamaño del proyecto.

Tabla 3. *Calibración de proyectos (tomado de Palacios, 2005)*

Tamaño	Personas	Horas	Tiempo del Plan	Contenido del Plan	Informes
Micro	Menos de 3	Menos de 300	Menos de 1 hora	Objetivos, tareas y cronograma	Semanal
Pequeño	4-6	300-1000	3 reuniones	Agregar: alcance y matriz de responsabilidades	Quincenal
Mediano	6-12	1000-15000	1-3 Meses	Agregar: roles de gerentes, claves, suposiciones y puntos de control	Mensual
Grande	Más de 12	Más de 15000	Varios Meses	Plan integral de proyectos	Mensual

Una vez definido el tamaño del proyecto de acuerdo a sus características, se debe organizar el mismo. En gerencia de proyectos se conocen tres tipos de organización: funcional, por proyecto y matricial.

La organización *funcional* es aquella que está definida por las funciones que realiza un equipo y se utiliza en empresas que se dedican a las ventas o a la elaboración de productos genéricos que, por su naturaleza, no realizan proyectos externos sino que su esfuerzos son para mejoras internas.

"En la estructura de organización funcional, los equipos están formados por personas que realizan la misma función, como la ingeniería y la manufactura, o que tienen la misma experiencia o habilidades" (Clements y Gido, 2007, p. 391)

En este tipo de organización, el gerente de proyecto no cuenta con una jefatura total sobre el personal ya que cada una de las personas que conforma el equipo de proyecto deberá reportarle a sus jefes naturales dentro de la empresa.

Esto implica que el equipo debe tener claro los objetivos del proyecto y su importancia para la empresa a fin de no duplicar esfuerzos ni crear incertidumbre entre el personal.

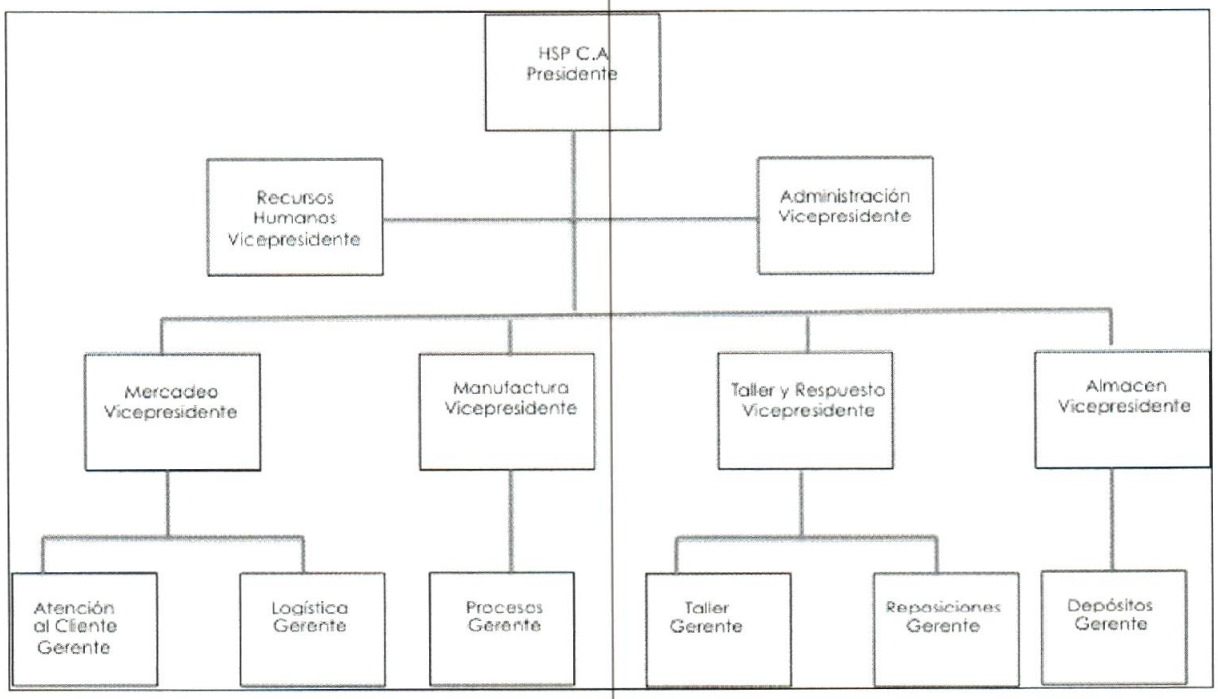


Figura 5. Organización funcional (elaboración propia basada en Clements y Gido, 2007)

Una organización por proyecto significa que cada esfuerzo o proyecto que lleve a cabo la empresa funciona independientemente, como si se tratase de pequeñas empresas.

Tanto el gerente como los recursos del proyecto estarán a disposición entera, es decir, que cada equipo se dedica exclusivamente al proyecto en el que trabaja.

El problema con este tipo de organización se presenta cuando se duplican los recursos y los esfuerzos en los proyectos, es decir, se repiten tareas o actividades.

En este sentido, el gerente de proyecto debe idear un sistema de información y control en el que se organicen bien los recursos de manera que el proyecto se termine dentro del presupuesto planificado.

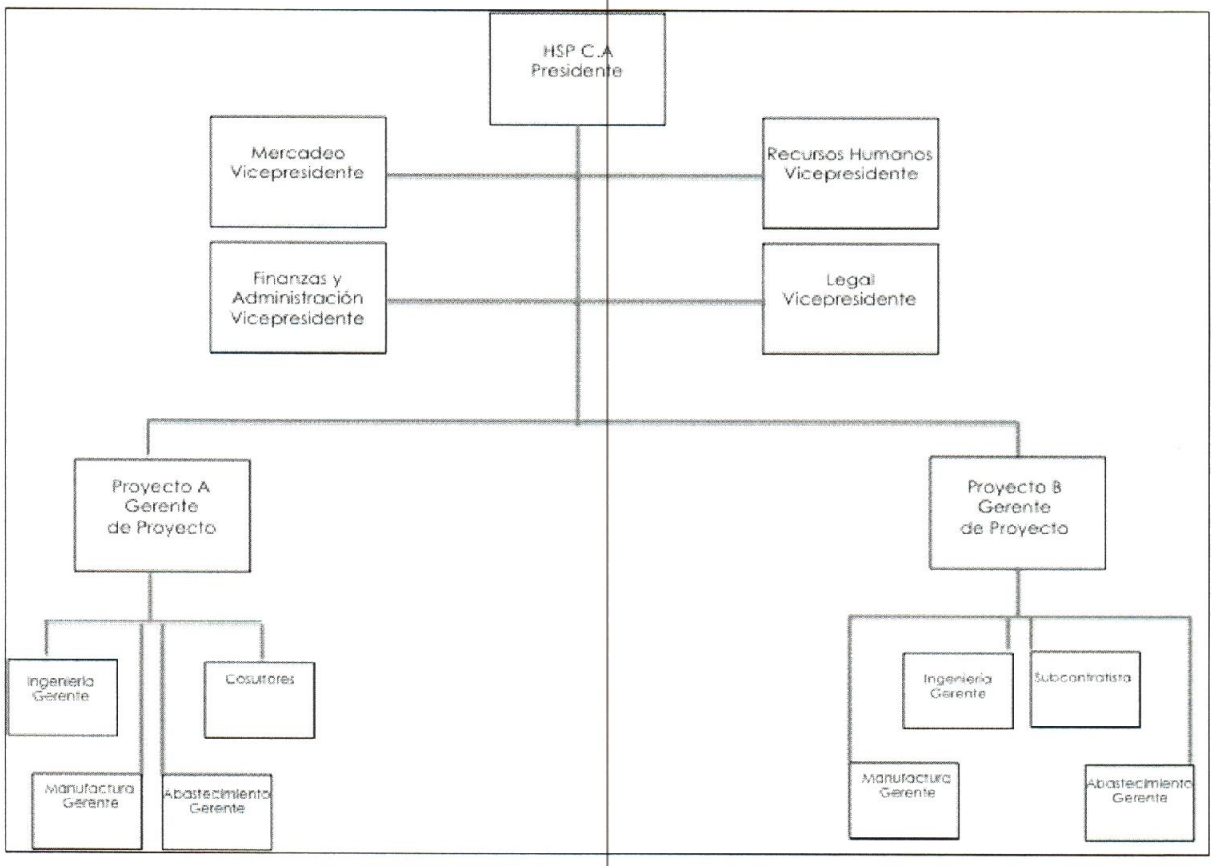


Figura 6. Organización por proyectos (elaboración propia basada en Clements y Gido 2007)

Por su parte, una organización *matricial* combina los elementos de una estructura funcional al concentrar la experiencia y las funciones del equipo por área, y de una estructura por proyectos al mantener la atención al cliente.

En este caso el gerente de proyecto se encarga de que los objetivos se cumplan y los gerentes funcionales son responsables de facilitar los recursos.

El gerente de proyecto negociará con los gerentes funcionales con el objetivo de adquirir al personal adecuado para el proyecto, este puede prestar su servicio a tiempo completo o tiempo parcial. Una vez que se cumplan las tareas, el personal puede ser reasignado a un proyecto o devuelto a sus actividades regulares.

En el siguiente cuadro se observan las ventajas y desventajas de los tipos de organización explicados.

Tabla 4. *Ventajas y desventajas de las estructuras de organización (fuente Clements y Gido, 2007, p. 400)*

Tipo	Ventaja	Desventaja
Organización Funcional	No hay duplicidad de actividades Excelencia funcional	Aislamiento Tiempo de respuesta lentos Falta de enfoque al cliente
Organización por Proyecto	Control sobre los recursos Capacidad de respuesta a los clientes	Baja rentabilidad Bajo nivel de transferencia de conocimiento
Organización matricial	Utilización efectiva de recursos Experiencia funcional Enfoque en el cliente Transferencia de aprendizaje	Relaciones duales para los informes Necesidad de equilibrio de poder

3.11.2 Ciclo de Vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto muestra las etapas que integran un proyecto desde el principio hasta su fin (*PMI Standards Committee*, 2004).

¿Por qué es importante conocer el ciclo de vida de un proyecto? Porque con ello se puede definir el trabajo técnico que se debe realizar en cada fase,

cuando se deben generar los informes, resultados o entregables de cada fase y quienes estarán participando (recurso humano) en cada una se las fases.

Las fases de un ciclo de vida de un proyecto serán secuenciales y, en la práctica, están definidas por la transferencia de información, necesaria para iniciar las fases subsiguientes. En cuanto al costo y al recurso humano al inicio de un proyecto ambos serán bajos y a medida que transcurra el tiempo, y se alcance su nivel máximo, estas dos variables iran aumentando. Cuando se acerque la finalización del proyecto, decreceran nuevamente.

El PMI (2004) define algunos características que comparten los ciclos de vida de los proyectos: fases secuenciales, el costo y uso de personal aumenta en las fases intermedias, el nivel de incertidumbre de lograr el proyecto es alto en las etapas iniciales y disminuye en las etapas finales, las expectativas de los interesados en el proyecto, asi como la influencia de éstas en el mismo es mayor al inicio.

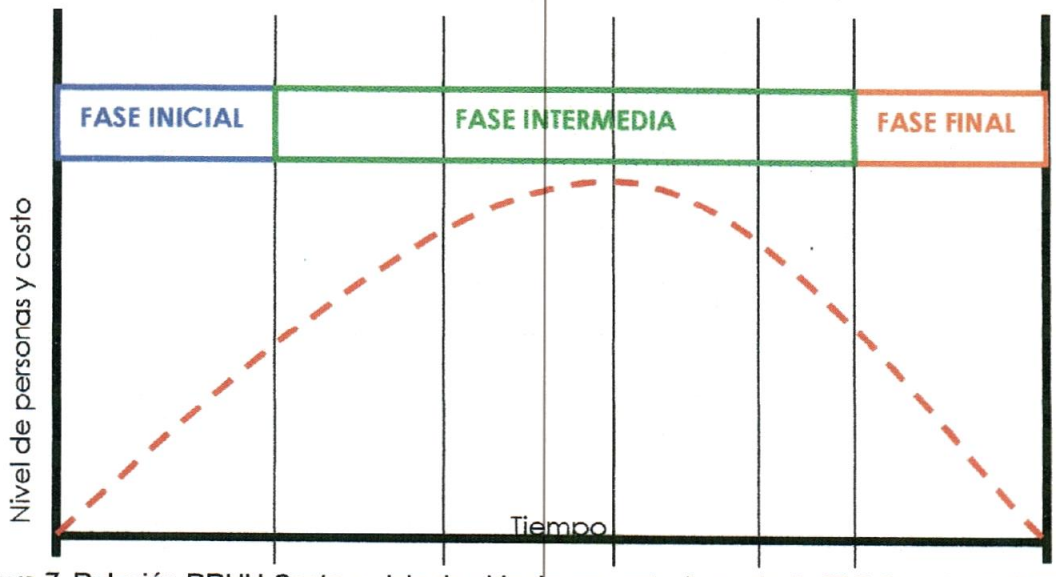


Figura 7. Relación RRHH-Costo y ciclo de vida de proyecto (tomado de PMI Standards Committee, 2005)

3.12 El gerente y el equipo de proyecto

"Son las personas, no los procedimientos ni las técnicas, lo que es fundamental para lograr el objetivo del proyecto" (Clements y Gido, 2007, p. 292)

Es por ello que, con base en lo anterior, el gerente de proyecto y su equipo son los ejes clave de la ejecución satisfactoria de un proyecto.

El gerente de proyecto es el encargado en asegurar que el trabajo se termine dentro del alcance planificado, con los recursos programados y dentro del tiempo que se definió en la planificación. Para ello debe ser una persona con un liderazgo sólido y con habilidades que le permitan manejar el equipo de proyecto, es decir, gerenciarlo.

Entre sus responsabilidades se encuentran (Clements y Gido, 2007):

- Definir el objetivo del proyecto junto con el cliente.
- Desarrollar un plan de proyecto con el equipo para lograr el objetivo planteado por el cliente.
- Conseguir los recursos materiales, humanos y financieros para el desarrollo del proyecto.
- Implementar un sistema de control que le permita recabar información del proyecto constantemente a fin de aplicar medidas correctivas en el momento justo.

Para cubrir todas estas responsabilidades es necesario contar con unas habilidades que, más allá del liderazgo, le permita controlar situaciones importantes que se presentan a lo largo de la ejecución de un proyecto.

Un gerente debe (Clements y Gido, 2007):

- Tener una capacidad de liderazgo sólida ya que el trabajo de un proyecto se logra a través de la labor que realizan otras personas. El liderazgo debe ser participativo, es decir, en el que se permita aclarar dudas más que dar órdenes.

- Capacitar al equipo de proyecto a través de la experiencia que el trabajo en sí puede brindar.

- Comunicarse periódicamente con su equipo de trabajo; debe establecer comunicaciones tanto formales como informales.

- Establecer relaciones interpersonales con sus compañeros de proyecto.

- Identificar los problemas a tiempo y desarrollar estrategias para resolverlos.

- Administrar bien el tiempo tanto personal como el del proyecto.

- Delegar en el equipo de proyecto las tareas del mismo. Delegar no significa traspasar la responsabilidad, el gerente de proyecto es responsables tanto del fracaso como del éxito alcanzado.

Un gerente maneja o gerencia recursos, entre los que se encuentra el equipo de trabajo.

Para que un proyecto se desarrolle eficiente y eficazmente, es necesario disminuir ciertos elementos negativos que influyen en la convergencia del equipo de trabajo, éstas son:

- Existencia de objetivos mal definidos o poco claros.
- Funciones y responsabilidades difusas.
- Estructura de proyecto poco clara.

- Ausencia de compromiso por parte del equipo de proyecto.
- Canales de comunicación deficientes.
- Liderazgo mal empleado.
- Alta rotación de personal en el proyecto.

3.13 Fases de un proyecto

Las fases en un proyecto son cada uno de las etapas que conforman el ciclo de vida del proyecto, es decir, las fases son las etapa inicial, intermedia y final.

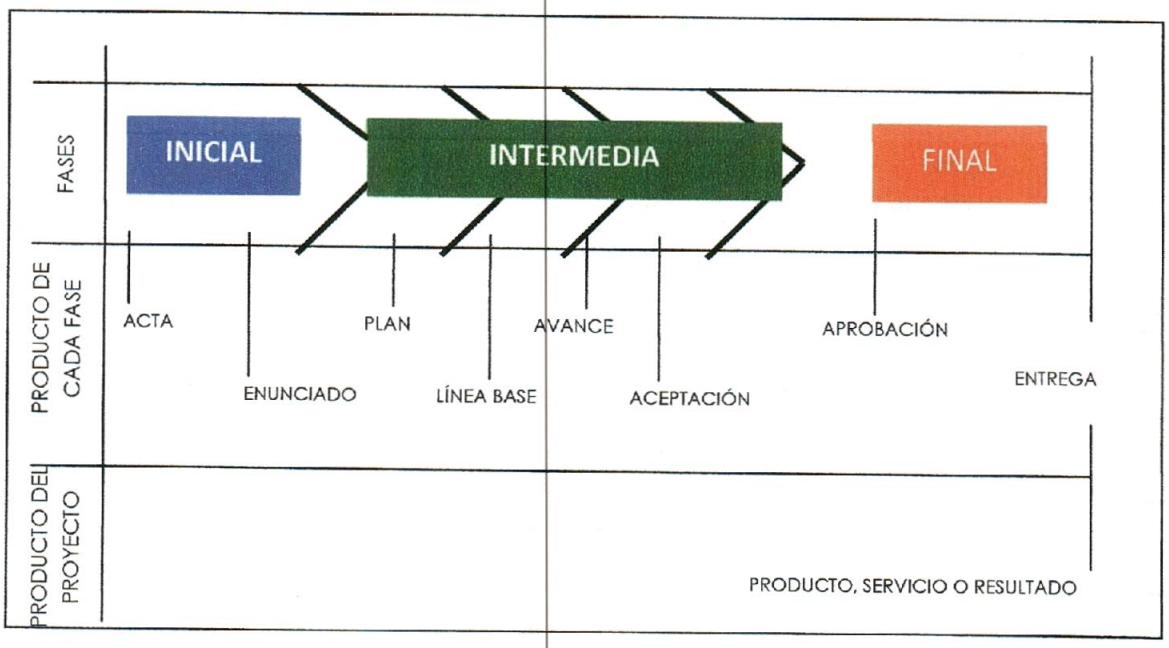


Figura 8 .Secuencia de Fases del Proyecto (tomado de PMI Standards Committee, 2004)

Sin importar la naturaleza del proyecto, cada una de sus fases se puede subdividir en etapas o subfases determinadas por "tamaño, complejidad, nivel de riesgo y restricciones del flujo de caja" (*PMI Standards Committee*, 2004, p.22)

En la práctica de la gerencia de proyectos cada fase concluirá con la revisión del trabajo realizado en la misma con el objetivo, de acuerdo al PMI (2004), de determinar si hace falta realizar un trabajo extra o si está todo de acuerdo a lo planificado para dar inicio a la fase siguiente.

Cabe destacar que el hecho de que las fases sean subsiguientes no quiere decir que deban ejecutarse todas por igual ya que el gerente de proyectos puede decidir no continuar porque los riesgos es en el proyecto son demadiados altos. El número de fases de un proyecto y la duración de las mismas dependerá del tipo de proyecto a desarrollar y del producto, servicio o resultado único que se vaya a obtener.

Los productos de cada fase de proyecto se pueden definir de la siguiente manera (*PMI Standards Committee*, 2004) :

- Fase inicial
    - Acta: es el documento que da inicio al proyecto donde se especifican las características principales del mismo así como el equipo humano que lo integra.
    - Enunciado: contiene los objetivos del proyecto, las características del producto, servicio o resultado único que generará, cuáles son los criterios para aceptar el proyecto, sus límites, los riesgos que se pueden presentar, la estructura inicial del trabajo a realizar y la definición del equipo de proyecto.
- Fase Intermedia
    - Plan de Gestión del proyecto: incluye todas las actividades que serán requeridas para definir, integrar y coordinar todos

los demás subplanes que iran desarrollando secuencialmente el proyecto.

- Línea base: tanto del cronograma, como del costo y de la calidad; se entiende como la fundamentación para medir y controlar estas tres variables.
- Avance: son las auditorías que se le realizan al proyecto, que se transforman en informes de avances, para dar a conocer cómo va el proyecto y tomar las medidas necesarias en caso de cualquier desviación en cuanto a tiempo y costo.
- Aceptación: de acuerdo a los criterios antes definidos, se procede a la aceptación o no del proyecto.

- Fase Final
  - Aprobación: se produce cuando el cliente aprueba el proyecto.
  - Entrega: se procede a la entrega del producto, servicio o resultado único y se cierra el proyecto.

3.14 Planificación del Proyecto

3.14.1 Alcance del proyecto

De acuerdo con la metodología expuesta por el PMI (2004), la Gestión del Alcance del Proyecto estará integrada por todos los procesos necesarios para culminar satisfactoriamente el proyecto, solo se debe exponer el trabajo requerido para tal fin.

La Gestión del Alcance abarca:

- Planificación del Alcance: indica como se definirá, verificará y controlará el alcance del proyecto y como se creará la estructura detallada de trabajo.

- Definición del Alcance: consiste en desarrollar un enunciado del proyecto con todo los detalles que servirán de base para las decisiones que se deberán tomar en las siguientes fases.

- Crear EDT: considerar los entregables del proyecto y el trabajo que se realiza para disminuirlo en unidades de más fácil manejo.

- Verificación del alcance: formalizar la aceptación del alcance del proyecto.

- Control del alcance: controlar los cambios que surjan en el alcance del proyecto generados por los factores externos, internos e interesados en el proyecto.

Para construir la *planificación del alcance* se tomarán en cuenta las caraterísiticas de la organización a la que se le realizará el proyecto, es decir, su cultura corporativa, los lineamientos estratégicos, el tamaño de la empresa, el recurso humano, la infraestructura, las condiciones de mercado, así como las políticas formales – e informales- de la empresa.

Esta información puede ser verificada por expertos en el área de proyectos quienes determinaran si se ha planificado el alcance de una manera acorde a la necesidad planteada y a lo que será el producto, servicio o resultado único.

En consecuencia, se obtendrá un Plan de Gestión de Alcance de proyecto que definirá cómo preparar el enunciado del alcance del proyecto, cómo construir la estructura detallada de trabajo (EDT), cómo verificar y controlar el alcance.

La *definición del alcance del proyecto* es una de los aspectos más importantes en la planificación de un proyecto ya que de aqui se obtendrá el enunciado del alcance del proyecto que "describe en detalle los productos entregables del proyecto y el trabajo necesario para crear tales productos" (*PMI Standards Committee*, 2004, p.110)

En este punto se debe definir de manera clara el objetivo del proyecto, tomando en cuenta las limitantes principales: costo y tiempo, que serán las variables medibles para conocer el estado del proyecto en un momento determinado.

Sea un proyecto micro, pequeño, mediano o grande, la definición del alcance deberá incluir (*PMI Standards Committee*, 2004):

- Objetivos del proyecto.
- Descripción de las características del producto, servicio o resultado único.
- Requerimientos del proyecto: condiciones que se deben cumplir en el proyecto.
- Límites del proyecto; que incluye el proyecto y que no incluye.
- Productos entregables del proyecto: informes de avance y productos necesarios para que las fases del proyecto se inicien.
- Criterios de aceptación de los entregables.
- Restricciones del proyecto: presupuesto y tiempo predefinido.
- Asunciones del proyecto: son aquellos factores que se consideran como reales, sin tener evidencia de ello, y pueden incidir en el proyecto. En el caso de que un proyecto contemple estos factores

hay que determinar que ocurriría en caso de que los mismos sean falsos.

3.14.1.1 Estructura Detallada de Trabajo

La estructura detallada de trabajo (EDT) es la organización jerárquica del trabajo que será ejecutado en el proyecto y de los productos entregables o resultados de cada etapa. El objetivo principal de esta distribución es dividir el proyecto en partes de menor tamaño que permiten un mejor manejo de las actividades (PMI Standards Committee, 2004).

No existe una receta que diga en cuántos niveles hay que dividir una EDT, esto dependerá de la naturaleza del proyecto, de la asignación de personal – recurso humano- y del control del presupuesto.

Es importante que, al momento de construir una estructura detallada de trabajo, el equipo de proyecto se reúna para considerar todas las actividades posibles, las cuales tienen como base el acta de constitución del proyecto, así como la defición del alcance del proyecto, de alli su importancia.

Se debe considerar la construcción de un diccionario de la EDT, de modo que todos los elementos, definiciones y características inherentes a la organización en la que se realiza el proyecto sean entendidos de la misma manera por todos lo que participan en el proyecto. (*PMI Standards Committee*, 2004)

3.15 Gestión del tiempo en proyectos

Cuando se está gerenciando un proyecto, no se puede determinar cuál de todas las fases es la más importante ya que cada una tiene un peso significativo en todo el proceso.

Luego de que se planifica y define el alcance del proyecto, además de llevar a cabo otras fases que no son propias de la enseñanza de la Gerencia de

Proyectos en este grado de licenciatura, se debe gestionar, manejar o gerenciar el tiempo del proyecto.

La administración del tiempo en proyecto es combinar los elementos necesarios para que el mismo termine en el tiempo planificado o, en algunos casos, antes de lo previsto.

De acuerdo al *Project Management Institute* (PMI, 2004) son seis los pasos que se deben cumplir en la fase de gestión del tiempo:

- Definición de las actividades
- Establecimiento de las secuencias de las Actividades
- Estimación de las duración de las actividades
- Estimación de los recursos de las actividades
- Desarrollo del cronograma
- Control del cronograma

Ya se sabe que una de las herramientas para definir las actividades de un proyecto, y posteriormente organizarlas en paquetes para desarrollar la EDT, es una lluvia de ideas o *brainstorming* entre los integrantes del equipo de proyecto.

Ahora bien, estas actividades deben pasar por una serie de procesos para determinar el tiempo duración total del proyecto y tener la ruta a seguir para obtener el producto, servicio o resultado único.

- Herramienta CPM (Critical Path Method – Ruta Crítica)

Creada en los años cincuenta por Remington y Walker, ingenieros de la compañía duPont para controlar la contrucción y mantenimiento de las plantas químicas de la empresa (Render, 2004), es un proceso administrativo de

organización, planificación y control de todas las actividades de un proyecto teniendo en cuenta las dos limitantes principales: tiempo y costo.

Basicamente consiste en contruir una red de actividades de proyecto y determinar, de acuerdo a los cálculos de holgura de cada actividad, que actividades son medulares, determinando así el tiempo en el que se debe completar el proyecto.

En este sentido, una actividad es una acción que se debe llevar a cabo en el proyecto para su elaboración. Hay actividades que requieren de la intervención de personal para que se ejecuten, por ejemplo, editar una escena de una película; en otros casos no se requiere de esta intervención, por ejemplo, el secado de la pintura de un set de grabación. En ambos casos si se requiere determinar la duración.

Definir la duración de las actividades dependerá de diferentes variables que influirán directa o indirectamente en las mismas.

El PMI, en su *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2008), define estas variables como:

- Factores ambientales de la empresa: pueden ser los sistemas de información de la gestión de proyectos y los *software* disponibles para la elaboración del cronograma.

- Activos de los procesos de la empresa: en este caso, siguen siendolas políticas formales e informales que se relacionan con la planificación, así como los procedimientos que se siguen . En este punto es importante tener en cuenta las lecciones aprendidas, es decir, la experiencia en otros proyectos, por ello es que es clave documentar todo el proceso de gerencia del proyecto.

- Enunciado del alcance del proyecto: este elemento es determinante en la definición de la actividad debido a que define que tipo de personal, por ejemplo, se necesita para realizar una actividad medular del proyecto.

- Estructura Detallada del Trabajo (EDT): es la organización gráfica que se explicó anteriormente; se considera la radiografia del proyecto ya que indica los paquetes de trabajo principales y las actividades que la conforman.

- Diccionario de la EDT.

- Plan de gestión del proyecto: es el manual que indica cómo debe gestionarse el cronograma del proyecto.

Para definir las actividades se deben completar los siguientes pasos:

Paso 1. Descomponer las actividades: consiste en llevar los paquetes de trabajo de la EDT a unidades más pequeñas y más precisas.

Paso 2 . Validación de las actividades: así como en otras etapas de la gerencia del proyecto, se debe consultar con expertos en el área si las actividades definidas son las propias del proyecto a desarrollar.

Paso 3 . Elaborar lista de actividades: no solo se trata de listar las actividades, sino de elaborar una tabla en la que debe especificarse el código o identificador de la actividad, la descripción de las mismas en los casos en que se requiera, las actividades predecesoras (las que deben realizarse antes), las actividades sucesoras, incluso el responsable y los recursos para cada una. Los elementos que integren esta tabla dependerán de la complejidad y especificidad del proyecto.

Paso 4. Construir la Red: es una representación gráfica de la secuencia de las actividades del proyecto que muestra las relaciones entre ellas.

Luego de identificar las actividades y definirlas, se construye una red para lo que se tienen dos alternativas: utilizar el método de flechas (*arrow diagram method* – ADM), o el método de precedencias (*precedence diagram method* – PDM)

El método ADM se usa para crear una red en la que las actividades son representadas por flechas que se conectan por nodos, comunicando así sus dependencias.

Para construir una red bajo este método es necesario hacer uso de las actividades ficticias que son actividades especiales "que no consumen tiempo y se representa por medio de una flecha punteada en el diagrama de red" (Clements y Gido, 2007, p. 116)

Las reglas para construir un diagrama de flechas son las siguientes:

- Las actividades son representadas por flechas.
- Una actividad debe comenzar y terminar en un único nodo.
- El diagrama debe avanzar, nunca retroceder.
- Dos actividades no pueden tener el mismo nodo de salida y el mismo nodo de llegada.
- Las actividades que llegan a un nodo son las actividades predecesoras inmediatas para las que salen de dicho nodo.
- Las flechas no deben cruzarse.

Una vez culminado este proceso se debe contruir una tabla de control que funciona como un cronograma de las actividades del proyecto y estará integrada por la siguiente información:

- Actividad
- Duración estimada
- Inicio temprano
- Finalización temprana
- Inicio tardío
- Finalización tardía
- Holgura
- Ruta crítica

Ahora bien, el método PDM (*precedence diagram method*) es una herramienta por medio de la cual se grafica la secuencia de las actividades utilizando rectángulos denominados nodos. En este diagrama cada actividad estará representada por un recuadro que incluirá toda la información relacionada a la misma.

Una vez definidas las actividades, establecida su secuencia y duración y, definidos los recursos y los responsables, se debe construir un diagrama de *Gantt* con la información de las fechas de inicio y finalización temprana y las fechas de inicio y finalización tardío.

- Herramienta PERT (Program Evaluation and Review Technique – Técnica de evaluación y revisión de programas)

Esta herramienta se basa en un modelo probabilístico para estimar la duración de las actividades de un proyecto cuando no se cuentan con los elementos suficientes para determinar, con exactitud, el tiempo que se tardará ejecutar cada una. (Clements y Gido, 2007)

Esta técnica fue diseñada por Booz, Allen y Hamilton para la Marina de los Estados Unidos en el año 1958 (Render, 2004)

En este caso se deben determinar tres estimaciones de tiempo:

- Tiempo optimista - t_o : se considera que un tiempo es optimista cuando todo saldrá a la perfección y se ejecutará la actividad en lo planificado.

- Tiempo más probable - t_m: el tiempo probable de una actividad es el que se calcula tomando en cuenta que la misma se llevará a cabo en condiciones normales. Este debe ser mayor o igual a t_o.

- Tiempo pesimista – t_p: una actividad se terminará en un tiempo pesimista cuando se presentan condiciones que adversan su ejecución. Este valor debe ser mayor o igual a t_m.

Para determinar estos tiempos se deben tener en cuenta los posibles recursos que serán asignados a cada actividad. Asimismo, primero se debe calcular el tiempo más probable y luego estimar los dos siguientes.

En un proyecto no se puede trabajar con los tres tiempos, por lo que se debe obtener un tiempo promedio o esperado, el cual se calcula con la siguiente fórmula:

$$Te = \frac{to + 4\,(tm) + tp}{6}$$

Al establecer tres tiempos para una actividad se trabaja una técnica probabilística ya que se no se puede determinar con exactitud la duración de la actividad y esto es producto de la incertidumbre.

En este caso, Clements y Gido (2007) señalan que estas tres estimaciones siguen una distribución de probabilidad beta, con lo que se puede calcular la

probabilidad de completar, o no, el proyecto en el tiempo estipulado. Bajo esta técnica todas las actividades de la ruta crítica al sumarse se obtiene una distribución de la probabilidad total. Es aquí cuando el teorema del límite central establece que esta distribución no es beta sino una distribución de probabilidad normal, que tendrá forma de campana y es simétrica. (Clements y Gido, 2007)

IV. MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 Resumen 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 facultades 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 y 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)

4.2 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)

4.3 *Lineamientos estratégicos de la Universidad*

La principal característica 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)

En 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 (Reglamentos, 2008):

- 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.

4.4 Estructura Organizacional

- 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

- 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)

- 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)

- 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.

- 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.

- 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 un representante del Decanato que le corresponda.

4.5 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: ubicada en la Av. Teherán.
- 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 cursas estudios de postgrado.

V. MÉTODO

5.1 *Tipo de estudio*

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, debe realizarse una auditoría de identidad corporativa que muestre las áreas que requieren de acciones a corto, mediano o largo plazo.

5.2 *Diseño y Tipo de investigación*

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 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 que propone utilizar la metodología del *Project Management Institute*.

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).

5.3 *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 5. *Operacionalización de variables (elaboración propia)*

Variable	Dimensión	Conceptualización	Indicador	Instrumento
Plan de Auditoría de Identidad Corporativa	Entorno	Fuerzas externas a la Organización	Fuerzas sociales Fuerzas tecnológicas Fuerzas ambientales Fuerzas políticas Fuerzas económicas	Análisis documental Análisis de contenido Focus Group
	Lineamientos Estratégicos	Cuadro estratégico de la Organización	Misión Visión Objetivos	
	Cultura Corporativa	Creencias	Fundadores Historia Oficio Valores Signos Símbolos	
	Comunicación Organizacional	Interna Externa	Mensajes Medios	

5.4 *Unidad de análisis y diseño muestral*

5.4.1 *Unidad de análisis*

La Universidad Católica Andrés Bello es una institución conformada por varias suborganizaciones que comparten elementos no solo relacionados con la institución *per se* como las comunicaciones y su identidad corporativa, sino que también tienen como valor mutual 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, el ITER y el CIAP.

5.4.2 *Diseño muestral*

En esta investigación se utilizó el muestreo no probabilístico 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 prorrateo, 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, de la unidad de análisis, anteriormente descrita, se eligió 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 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.

5.5 *Fases de la investigación*

5.5.1 *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.

5.5.1.1 *Instrumento de recolección de datos*

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 diseñaros 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 6. *Encabezado de instrumento A 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 Facultad de Humanidades y Educación, la Escuela de Comunicación Social, la Escuela de Ingeniería, la Escuela de Administración y Contaduría y la Escuela de Economía. Los aspectos que se tomaron en cuenta fueron los siguientes:

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

Tabla No. 7 *Encabezado de instrumento B tabla de resultados observación no participante*

Unidad UCAB/Dimensión	Medio de Comunicación	Contenido	Vocero

Por último, se llevó a cabo una reunión que utilizando los elementos clave de un *focus group*, permitió conocer la opinión de los directores de las escuelas de la Universidad sobre la identidad gráfica de la Institución, 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

5.5.2 *Fase de Elaboración de la propuesta*

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 ya que son estos dan como resultado el plan de un proyecto "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.
  - 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 ala Universidad Católica Andrés Bello, cumpliendo así con el objetivo principal de este trabajo especial de grado.

5.5.3 *Fase de evaluación de la propuesta*

5.5.3.1 *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 debido a que es un plan de gestión de proyecto para una institución educativa de educación superior cuya formación jesuita no la caracteriza por el lucro, es decir, 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.

5.5.3.2 *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 una reunión utilizando los elementos clave de la herramienta metodológica *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. 8 *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. 9 *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 se seleccionaron bajo un muestreo no probabilístico intencional 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 ubicarán en un rango de 5 años mínimo - 20 años máximo y, en cuanto a la relación con el proyecto debía cumplirse una o varias de las siguientes condiciones:

- 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.

5.5.3.3 *Participantes*

Los participantes en la evaluación de factibilidad fueron los siguientes:

Tabla No. 10 *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		*	*
Tiziana Polesel	Directora Escuela de Comunicación Social	+ 10		*	*

5.5.3.4. *Técnica y análisis de datos*

Para pulsar la opinión de los patrocinantes, expertos y auditables del proyecto, se llevó a cabo una reunión con las características metodológicas del *focus group* con el fin de organizar la información de manera estratégica, facilitando así el análisis de los datos.

La información obtenida de la discusión se vació 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.

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1 *Fase de investigación evaluativa*

En la fase de investigación evaluativa se realizó el análisis de 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 proyecto. Cabe destacar que se tomaron fragmentos de los documentos analizados para vaciarlos en la matriz de contenido.

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

Tabla nro. 11 *Resultados matriz de contenido*

Documento/Variable	Comunicación Interna/Externa	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 de identidad. 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 tiene 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 del estilo y nos piden el nuestro (...) como no había nada fue que 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 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, ésta 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 Escuela y Facultades, así como del análisis de correos electrónicos, se concluye lo siguiente:

Tabla nro 12. *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 electrónico no es uniforme, cada persona coloca los datos que considere
Escuela de Administración y Contaduría	Página *Web*	Escuela	Tratan de mantener una identidad gráfica en todo el contenido de su página *web*, sin embargo, no compagina con la identidad gráfica de la Universidad
Facultad de Humanidades y Educación	Correo electrónico	Decana	La firma del correo electrónico contiene elementos institucionales, mensaje ecológico
Facultad de Ingeniería	Folleto	Escuelas	Tratan de integrar los elementos de las Escuelas que pertenecen a ella, sin embargo, están en demasía
Escuela de Economía	Cartas	Directora	Utilizan un mismo formato y estilo de comunicación, en la mayoría de los casos firma la Directora

De la reunión realizada con los directores de Escuela, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla nro 13. *Resultados reunión Directores de Escuela*

	Administración	Cs. Sociales	Ing Informática	Economía
Identidad Gráfica		-En algún momento tuvo folletería propia, pero luego se reemplazó por el boletín institucional del CADH.	-Poseen un logotipo para uso interno.	-Emplean el Escudo de la UCAB y la "colmena"
Comunicaciones Internas			-El correo electrónico UCAB es débil, lo que lleva al uso de cuentas externas a la Universidad.	-El correo UCAB es una debilidad.
Mercadeo y Promoción	-La Escuela ha crecido, no requiere de 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	-No se ha hecho promoción a la Escuela. -En una oportunidad hubo un plan de visitas a Colegios a fin de promover la mención de Trabajo Social. -No requiere promoción.	-En ocasiones, los Colegios solicitan visitas para obtener información de la carrera. Sin embargo, los representantes de Ing. Informática no manejan la información institucional por completo. -Se sugiere una material (CD-Video) de cada Escuela con la información institucional, oportunidades de cooperación institucional, cooperación económica e información de cada Escuela.	-La promoción de la UCAB debe orientarse a captar 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 del mercadeo directo.

Tabla nro 14. *Resultados reunión Directores de Escuela* II

	Comunicación Social	Derecho	Letras	Psicología
Identidad Gráfica	-Se busca dirigir el excedente de estudiantes a otras Escuelas. -Trabajar con el CADH desde los primeros semestres para rescatar la imagen de la mención Periodismo	-Es tradicional. -No hay logotipos propios. -Se cambió el membrete con la aprobación del vicerrectorado académico. -Se busca unificar criterios gráficos.		-Para definir la identidad se debe partir de algo abierto, flexible y democrático.
Comunicaciones Internas		-Inquietud por mejorar la plataforma de correos UCAB (similar a *Outlook*) -Colocar información interna en la página web. -Se requiere de un becatrabajo para la actualización de la página web.		-Fallas en el correo UCAB
Mercadeo y Promoción		-Evento Los 20 mejores: reunión con los 20 mejores aspirantes de cada carrera. -Con los estudiantes de primer año, se organizan actividades de integración.	-Video de la Escuela. -Mercadeo director como forma de vender la carrera. Visitas a los Colegios. -Se requiere entrenamiento para los voceros de la UCAB que van a visitar a los Colegios. -Baja matricula por ser una carrera puente para los traslados internos. -Se requiere relanzar la carrera con nueva imagen.	-La Escuela incluye visitas a los Colegios como actividad para los estudiantes de 5º año. -Existe alta deserción en los primeros años debido al nivel de exigencia.

6.2 *Fase del desarrollo de la propuesta*

Tomando como base los objetivos metodológicos presentados, se considera que el Plan de Gestión que se presenta a continuación de este capítulo, 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 permite continuar con la ejecución del proyecto de auditoría cuyos resultados serán base para la formulación de políticas comunicacionales, marco referencial para el desarrollo de planes de mercadeo y promoción.

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 solo 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 nro 15. *Matriz de factibilidad organizacional*

Características/Participante reunión	Participante I	Participante II	Participante III	Participante IV
Objetivos Planteados	Ajustados a la realidad de la UCAB	Ajustados	Validados	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 la línea de mando aunque hay que enviar una comunicación para informar sobre la Auditoría	Coincide en que se 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 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 mejor	Adecuado	Exacto, sobre todo porque se tienen pronto los resultados	De acuerdo con el tiempo

Tabla nro 16. *Matriz de factibilidad económica*

Características/Participante reunión	Participante I	Participante II	Participante III	Participante IV
Disponibilidad de recursos económicos	No se considera costoso	Recursos disponibles	Aprobado	Aprobado
Disponibilidad de recursos humanos	En la Universidad se cuenta con el personal calificado	No hay problema con el pago al personal	Es mejor trabajar con gente de la Universidad	De acuerdo
Disponibilidad de equipos	Se puede hacer uso de los equipos nuevos de computación	Recursos disponibles	La Fundación puede aportar equipos	De acuerdo
Espacio físico	Disponibilidad de espacio	Se puede hablar con OCACE para el aula	n/a	Disponible
Adiestramiento de personal	No se cree necesario	No hay problema con ello	n/a	No contestó

VII. DISEÑO DEL PROYECTO

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

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

7.1.1 *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 solo 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).

Entonces, 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.17 *Variables de la auditoría de identidad corporativa (elaboración propia basada en Trak,2002)*

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 estado de la identidad corporativa de la Universidad Católica Andrés Bello.

Estos resultados 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 está verificación será que el proceso llevado a cabo, para la obtención de los productos, midan 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.

7.1.2 *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 de datos confiables sobre el estado de sus comunicaciones organizacionales, de su entorno, de los lineamientos estratégicos y de su cultura corporativa, así como las características del mercado potencial al cual debe vender su oferta de estudios.

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 (2004), 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.
- 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 para definir claramente misión, visión y objetivos.
- Diagnóstico de Cultura Corporativa: metodología basada en el análisis de fundadores, historia, valores, oficios, signos y símbolos de la Organización.
- 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. 18 *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.
- Recopilación de datos por medio de cuestionarios.
- Formularios para la recopilación de datos.
- 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 máximo de tres meses.
- Geográfica: la sede de Caracas, ubicada en la Av. Teherán, será la unidad objeto del proyecto por tratarse de la sede principal.

Para cumplir con la condición temporal expresada se toma en cuenta lo siguiente:

- La Universidad Católica Andrés Bello, sede Caracas, está de vacaciones desde el viernes 01 de agosto hasta el viernes 29 de agosto de 2008.
- El equipo de proyecto trabajará durante la etapa de vacaciones en aquellas tareas que no dependan de la investigación en documentos y/o de la interacción con personal en vacaciones.
- El trabajo diario no debe exceder de 8 horas. Se respetarán los fines de semana.
- El diagnóstico de Mercado Potencial debe realizarse una vez se inicien las actividades escolares del nivel de Bachillerato.

Organización inicial del Proyecto

La organización funcional principal 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.**
- Ing. Rafael Hernández. **Vicerrector Administrativo.**
- Lic. Silvanna Campagnaro. **Vicerrectora Académica.**
- Econ. Marisabel Martínez. **Secretaría General.**

La dirección del proyecto de Auditoría de Identidad Corporativa está designada a la profesora Tiziana Polesel, 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, jefe de Departamento de Comunicaciones Publicitarias, y Elsi Araujo Reyes, coordinadora logística de la Escuela de Comunicación Social, serán las Gerentes del Proyecto debido a que la magnitud del mismo, y la organización propuesta para la ejecución del proyecto, requiere de dos gerentes.

Las Gerentes 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.
- Permisos, renuncia o reposo del personal que trabaja en el proyecto.

Hitos del cronograma

Los hitos del cronograma de este plan de proyecto se definen con base a las variables de estudio, por consiguiente, queda definido de la siguiente manera:

- Diagnóstico de Lineamientos Estratégicos: 9 de octubre de 2008
- Diagnóstico de Entorno: 22 de agosto de 2008
- Diagnóstico de Cultura Corporativa: 23 de septiembre de 2008
- Diagnóstico de Comunicación Organizacional: 09 de octubre de 2008
- Diagnóstico de Mercado Potencial: 27 de octubre de 2008
- Informe final de Auditoría de Identidad Corporativa UCAB: 3 de noviembre de 2008

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 puede ubicar 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.

7.1.3 *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:

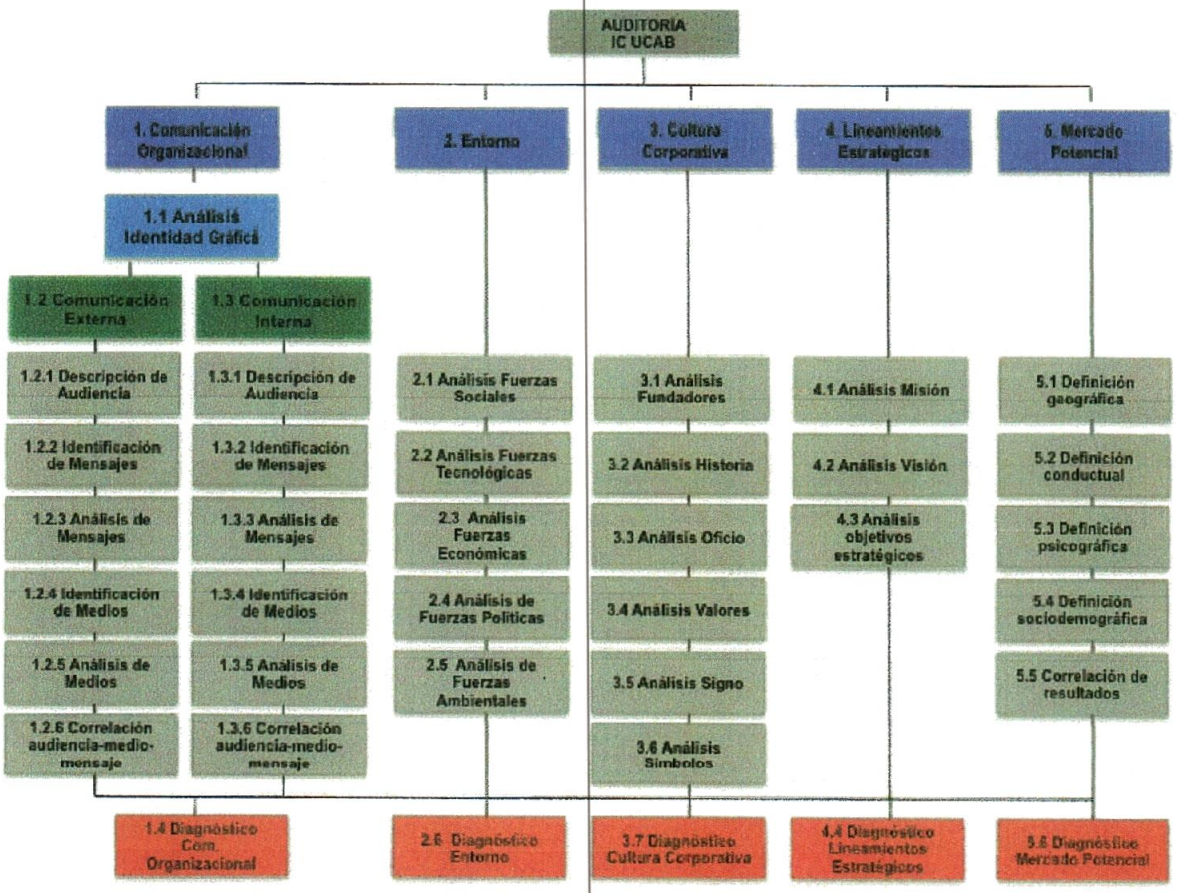


Figura No.9 Estructura de Desglose de Trabajo

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.

7.2 *Gestión de Tiempo*

7.2.1 *Definición y duración de actividades*

El proyecto de auditoría de identidad corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello cuenta con un total de 212 actividades, clasificadas en tareas y subtareas.

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

Cada tarea ha sido definida de acuerdo al contenido y tipo de trabajo de la misma; sin embargo, debido a la imposibilidad de establecer exactamente la duración de cada una, se ha establecido el tiempo optimista, tiempo más probable

y tiempo pesimista; el tiempo estimado de cada tarea se ha definido por medio de la fórmula (Ver anexo A):

$$Te = \frac{to + 4\,(tm) + tp}{6}$$

7.2.2 *Secuencia de las actividades*

El proyecto de auditoría de identidad corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello está compuesto por 212 actividades que se clasifican en tareas y subtareas, de acuerdo a la complejidad del paquete de trabajo.

En el Anexo B se observa el diagrama de control de proyecto, obtenido del programa Microsoft Project 2008, donde se puede observar la secuencia gráfica de las actividades; a continuación, en el Anexo C se encuentra la tabla de actividades de proyecto en el que se definen claramente las tareas y subtareas del proyecto de Auditoría de Identidad Corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello, así como los predecesores de cada una de las actividades.

Para el proyecto de Auditoría de Identidad Corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello se establece que la Ruta Crítica se encuentra en el último paquete de trabajo Mercado Potencial debido a que las tareas y subtareas de éste son las que cierran el trabajo de Auditoría y, por tanto, su ejecución debe hacerse en los tiempos indicados. (Ver anexo C)

7.2.3 *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 (3) Computadores
- Una (1) Impresora
- Cuatro (6) Resmas de papel
- Dos (2) Cajas de Bolígrafo
- Una (1) Caja de carpetas marrones
- Cinco (5) Carpetas Oslo

7.2.4 *Cronograma*

En el Anexo D se puede observar el cronograma del proyecto.

Se debe considerar que, para la planificación del cronograma del proyecto, se tomó en cuenta:

- Los días laborales del proyecto son lunes, martes, miércoles, jueves y viernes.
- Cada día laborable es de 8 horas diarias.
- No se tomaran en cuenta los días feriados, ni nacionales ni de la Institución, en caso de que los hubiese.
- No se pueden planificar actividades que requieran del personal de la Institución que se encuentra de vacaciones durante el mes de agosto.

- No se pueden planificar actividades que requieran del estudio de documentos durante la época de vacaciones (mes de agosto).

7.3 *Gestión de costos*

7.3.1 *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. 19 *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. 20 *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 Tamcarta	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	

7.3.2 *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 (BsF 4,3 por dólar) es:

BsF. 37.888,17 / $ 8.811,20

Debe considerarse entre 10% y 20% para la gestión de riesgos.

7.4 *Gestión de calidad*

7.4.1 *Planificación de calidad*

Con el fin de garantizar la calidad en la planificación, ejecución, control y cierre del proyecto, se desarrollaron 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. 21 ***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. 22 ***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 ☐ ormas ☐
Definición del Alcance	Entradas:
	Herramientas: análisis producto ☐ uicio de expertos ☐ análisis de los interesados ☐
Desarrollo EDT	Entradas:
	Herramientas: descomposición ☐

Tabla No. 23 ***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					

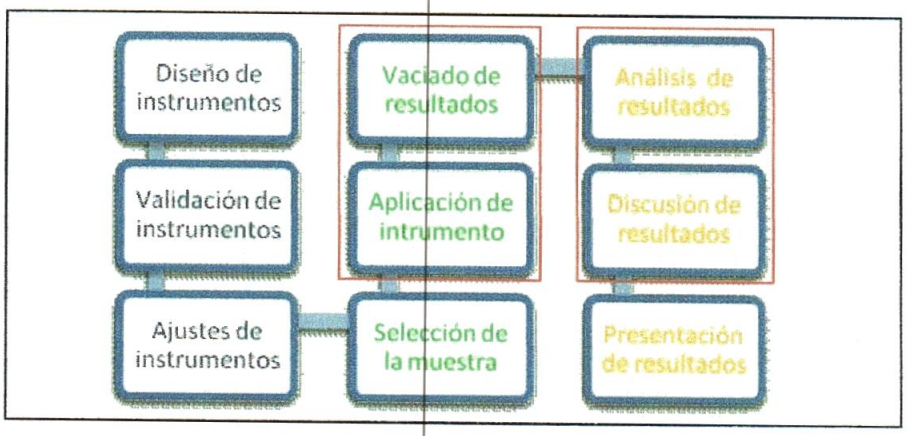


Figura No. 10 *Configuración proceso instrumentos de medición*

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 exige 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 65%.
- 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%.

7.5 *Gestión de recursos humanos*

7.5.1 *Planificación de recursos humanos*

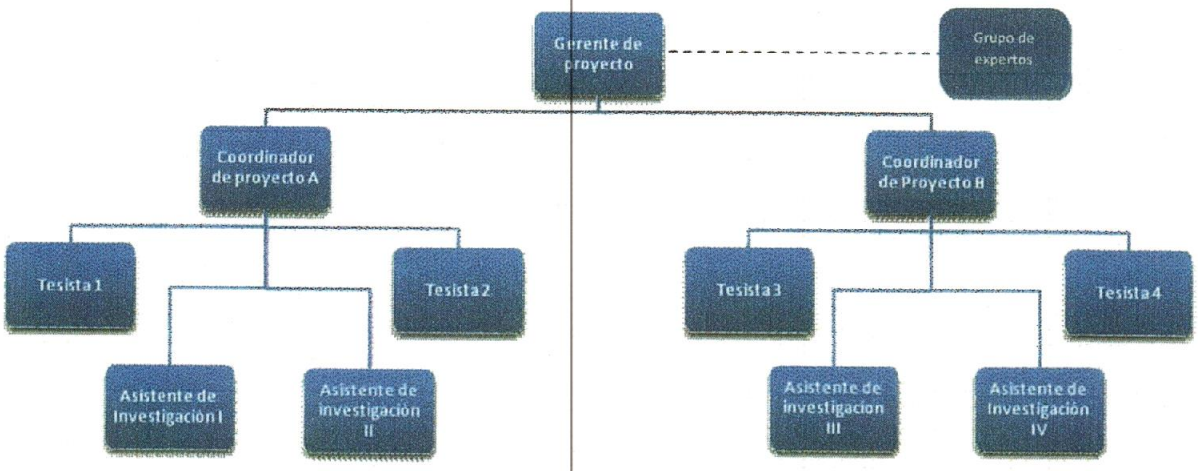


Figura No. 10 *Organigrama del proyecto*

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. 24 *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

Tabla No. 25. *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

Las responsabilidades del proyecto se definen de acuerdo a la siguiente tabla, tomando en cuenta que R=responsable, C=Consultar, A=subordinado, I= informar.

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 la 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.

7.6 *Gestión de las Comunicaciones*

7.6.1 *Planificación de las Comunicaciones*

De acuerdo con las necesidades del proyecto y con base en el análisis de los *stakeholders*, las comunicaciones del proyecto 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 informadas 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.
- Rafael Hernández. Vicerrector Administrativo.
- Silvanna Campagnaro. Vicerrectora Académica.
- Marisabel Martínez. Secretaría General.
- Rubén Peñalver. Decano de Desarrollo Estudiantil.
- Magaly Vásquez. Decano de Postgrado.

7.7 *Gestión de riesgos*

7.7.1 *Planificación de riesgos*

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 a su aparición.

Tabla No. 26 *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 / $ 2.643,34.**

Periodicidad

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

Tabla No. 27 *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

7.7.2 *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. 28 *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
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. 29 *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

7.7.3 *Análisis cualitativo y cuantitativo*

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

Tabla No. 30 *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. 31 *Clasificación cuantitativa 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%

7.7.4 *Planificación de respuesta a los riesgos*

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

Tabla No. 32 *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.27 *Estrategia por riesgos* II

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 objetos de auditoría	Rechazo al proceso Ausencia de colaboración Gran cantidad de información Sentimiento de pertenencia muy arraigado Interés por participar en el proceso	Mitigar Mitigar Explotar Explotar 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

7.8 *Gestión de adquisiciones*

7.8.1 *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.

7.8.2 *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, usando la figura de cooperación estudiantil por medio del Decanato de Desarrollo Estudiantil.

En ningún caso, 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.

VIII. 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 comunicacionales que actualmente presenta la Universidad, es por ello que este se considera una herramienta de gran relevancia para el equipo rectoral y para 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 investigaciones que individualmente han estudiado los fenómenos de la identidad corporativa de los distintos departamentos, académicos y administrativos, de la Universidad, sin embargo, no hay una integración estratégica en dichos documentos lo que afectó el tiempo de elaboración del Plan.

Haber realizado la planificación de este estudio con la metodología explicada por el PMI (2004) 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 la Gerencia de Proyectos no es la práctica común cuando se trata de proyectos ligados a la comunicación social, sin embargo, la sistematización de las actividades reduce la improvisación, garantizando así la obtención de resultados objetivos y apegados a las necesidades de la Organización.

Es por ello que es importante la inclusión de la materia de Gerencia de Proyectos Comunicacionales en los semestres pertenecientes al nivel de especialización de la carrera Comunicación Social ya que, de manera inmediata, permite al estudiante integrar los conocimientos de la mención seleccionada (artes audiovisuales, comunicaciones publicitarias o periodismo) con la gerencia del tiempo, el costo, la calidad, el recurso humano y los riesgos, permitiendo así formar una de las competencias más admiradas en el campo laboral: el uso correcto del tiempo y el dinero.

El Plan de Gestión de la Auditoría de Identidad Corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello es un ejemplo de cómo se puede investigar más de tres variables en tiempos paralelos, gestionando los recursos del proyecto y estableciendo una secuencia lógica de sus actividades al determinar los paquetes de trabajo (componentes de la estructura detallada de trabajo) de acuerdo a la complejidad y duración de las tareas y subtareas.

Es pertinente acotar el valor que tiene este Trabajo Especial de Grado para los alumnos de pregrado de las carreras de la Universidad en la que se dicta Gerencia de Proyectos debido a que es una muestra de la aplicación de las herramientas del *Project Management Institute*, es decir, ilustra el trabajo que pueden realizar.

Además, a la UCAB consolidar sus comunicaciones, su plan de mercadeo y la interacción con el entorno afianza, al mismo tiempo, la relación con las comunidades cercanas, proporcionando así elementos que consolidan el progreso social y económico de la urbe que rodea a la Institución al establecer, y comunicar, planes de ayuda mutua por medio de de sus brazos ejecutores: el Parque Social Manuel Aguirre y el Centro de Salud Santa Inés.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Ampuero, O., Jordá, B., Brusola, S. (2005). *Normalización de los contenidos del manual de identidad visual corporativa de una organización*. Trabajo de investigación no publicado. Universidad Politécnica de Valencia, España.

Bartoli, A. (1991). *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidos.

Carrilo, V y Ruão, T. (2005, Diciembre) La reputación de las Universidades: de la identidad local a la reputación europea. Ponencia presentada en el V Congreso de Comunicación Local, Castellón, España.

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

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

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

Clements, J y Gido, J. (2007). *Administración exitosa de proyectos*. (3a.Ed). México. Cengage Learning.

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

Da Silva, R. (2004). *Teorías de la Administración*. México. Color S.A

Daft, R y Marcic, D. (2006). *Introducción a la Administración*. (7ª.Ed). Buenos Aires. Thomson.

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

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

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

Harrison, R y Stokes, H. (1990) *Diagnosing organizational culture*. Indiana. Pfeiffer & Co.

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

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

Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México. Limusa.

Llaguno, J y Maqueda, J.(1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

Palacios, L. (2005). *Principios esenciales para realizar proyectos: un enfoque latino*. (5ª.Ed). Caracas, UCAB.

Pérez Romero, L. (2004) *Marketing Social: teoría y práctica*. México. Pearson - Prentice Hall.

Posey, D y Dutfield, G. (1996) *Beyond Intellectual Property*. Otawa, CA. International Development Research Centre.

Project Management Institute. (2004). *Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Newtown Square, PA: Autor

Project Management Institute. (2004). *Project Management Body of Knowledge*. Newtown Square, PA: Autor

Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México. Pearson.

Roberts, J. (2006). *La empresa moderna: organización, estrategia y resultados*. Barcelona. Ediciones Antoni Bosch.

Sanz de la Tajada, L (1996) *Auditoría de la Imagen de la Empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid. Síntesis.

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

Scott, C., Jaffe, D y Tobe, G. (1998). *Organizational Vision, Values and Mission: building organization of Tomorrow*. Melon Park, CA. Crisp Publications.

Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6a.Ed) México. Pearson Educación.

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

Thévenet, M. (1992). *Auditoría de Cultura Empresarial*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

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

Van Riel, F. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid. Prentice Hall.

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

ANEXO A

.1 Tiempo estimado de las actividades

	EDT	Nombre de la Tarea	Tiempo Optimista	Tiempo problable	Tiempo Pesimista	Tiempo Estimado
1	**1**	**Comunicación Organizacional**	**339**	**468**	**598**	**468**
2	**1.1**	**Análisis de Identidad Gráfica**	**81**	**101**	**124**	**102**
3	1.1.1	Diseño del Instrumento	3	4	8	5
4	1.1.2	Validación del Instrumento	2	4	6	4
5	1.1.3	Ajuste del Instrumento	1	2	3	2
6	1.1.4	Aplicación del Instrumento	32	36	37	36
7	1.1.5	Presentación de resultados	14	16	18	16
8	1.1.6	Diseño de intrumento de análisis manual	3	4	8	5
9	1.1.7	Validación del Instrumento	1	3	5	3
10	1.1.8	Ajuste del Instrumento	1	2	3	2
11	1.1.9	Aplicación del Instrumento	6	8	10	8
12	1.1.10	Presentación de resultados	14	16	18	16
13	1.1.11	Correlacionar resultados	4	6	8	6
14	**1.2**	**Comunicación Externa**	**133**	**188**	**237**	**187**
15	**1.2.1**	**Descripción de Audiencia**	**13**	**22**	**31**	**22**
16	1.2.1.1	Diseño del Instrumento	2	4	6	4
17	1.2.1.2	Validación del Instrumento	2	4	6	4
18	1.2.1.3	Ajuste del instrumento	1	2	3	2
19	1.2.1.4	Recolectar información	6	8	10	8
20	1.2.1.5	Analizar y presentar los resultados	2	4	6	4
1	**1.2.2**	**Identificación de mensajes**	**39**	**50**	**59**	**50**
22	1.2.2.1	Diseño del Instrumento	2	4	6	4
23	1.2.2.2	Validación del Instrumento	2	4	6	4
24	1.2.2.3	Ajuste del Instrumento	1	2	3	2
25	1.2.2.4	Levantar información	32	36	38	36
26	1.2.2.5	Seleccionar la muestra de mensaje	2	4	6	4
27	**1.2.3**	**Análisis de mensaje**	**19**	**30**	**40**	**30**
28	1.2.3.1	Diseño del Instrumento	2	4	6	4
29	1.2.3.2	Validación de instrumento	2	4	6	4
30	1.2.3.3	Ajuste del Instrumento	1	2	3	2
31	1.2.3.4	Aplicación del instrumento a la muestra	10	12	13	12
32	1.2.3.5	Análisis de resultados	2	4	6	4
33	1.2.3.6	Elaboración de preconclusiones	2	4	6	4
34	**1.2.4**	**Identificación de medios**	**39**	**50**	**59**	**50**
35	1.2.4.1	Diseño del Instrumento	2	4	6	4

36	1.2.4.2	Validación de instrumento	2	4	6	4
37	1.2.4.3	Ajuste del Instrumento	1	2	3	2
38	1.2.4.4	Levantar información	32	36	38	36
39	1.2.4.5	Seleccionar la muestra de medios	2	4	6	4
40	**1.2.5**	**Análisis de medio**	**19**	**30**	**40**	**30**
41	1.2.5.1	Diseño del Instrumento	2	4	6	4
42	1.2.5.2	Validación de instrumento	2	4	6	4
43	1.2.5.3	Ajuste del Instrumento	1	2	3	2
44	1.2.5.4	Aplicación del instrumento a la muestra	10	12	13	12
45	1.2.5.5	Análisis de resultados	2	4	6	4
46	1.2.5.6	Elaboración de preconclusiones	2	4	6	4
47	**1.2.6**	**Correlación medio-mensaje-identidad gráfica**	**4**	**6**	**8**	**6**
48	1.2.6.1	Comparación de resultados	4	6	8	6
49	**1.3**	**Comunicación Interna**	**111**	**159**	**210**	**160**
50	**1.3.1**	**Descripción de Audiencia**	**15**	**24**	**33**	**24**
51	1.3.1.1	Diseño del Instrumento	2	4	6	4
52	1.3.1.2	Validación del Instrumento	2	4	6	4
53	1.3.1.3	Ajuste del instrumento	1	2	3	2
54	1.3.1.4	Recolectar información	6	8	10	8
55	1.3.1.5	Analizar y presentar los resultados	4	6	8	6
56	**1.3.2**	**Identificación de mensajes**	**33**	**41**	**50**	**41**
57	1.3.2.1	Diseño del Instrumento	6	8	10	8
58	1.3.2.2	Validación del Instrumento	2	4	6	4
59	1.3.2.3	Ajuste del Instrumento	1	1	3	1
60	1.3.2.4	Levantar información	22	24	25	24
61	1.3.2.5	Seleccionar la muestra de mensaje	2	4	6	4
62	**1.3.3**	**Análisis de mensaje**	**20**	**32**	**44**	**32**
63	1.3.3.1	Diseño del Instrumento	2	4	6	4
64	1.3.3.2	Validación de instrumento	2	4	6	4
65	1.3.3.3	Ajuste del Instrumento	2	4	6	4
66	1.3.3.4	Aplicación del instrumento a la muestra	10	12	14	12
67	1.3.3.5	Análisis de resultados	2	4	6	4
68	1.3.3.6	Elaboración de preconclusiones	2	4	6	4
69	**1.3.4**	**Identificación de medios**	**21**	**30**	**39**	**30**
70	1.3.4.1	Diseño del Instrumento	2	4	6	4
71	1.3.4.2	Validación de instrumento	2	4	6	4
72	1.3.4.3	Ajuste del Instrumento	1	2	3	2
73	1.3.4.4	Levantar información	14	16	18	16
74	1.3.4.5	Seleccionar la muestra de medios	2	4	6	4
75	**1.3.5**	**Análisis de medio**	**18**	**26**	**36**	**26**
76	1.3.5.1	Diseño del Instrumento	1	1	2	1

77	1.3.5.2	Validación de instrumento	2	4	6	4
78	1.3.5.3	Ajuste del Instrumento	1	1	2	1
79	1.3.5.4	Aplicación del instrumento a la muestra	10	12	14	12
80	1.3.5.5	Análisis de resultados	2	4	6	4
81	1.3.5.6	Elaboración de preconclusiones	2	4	6	4
82	**1.3.6**	**Correlación medio-mensaje-identidad gráfica**	**4**	**6**	**8**	**6**
83	1.3.6.1	Comparación de resultados	4	6	8	6
84	**1.4**	**Diagnóstico Comunicación Organizacional**	**14**	**20**	**27**	**20**
85	1.4.1	Elaborar informe de resultados	6	8	10	8
86	1.4.2	Validar informe	6	8	10	8
87	1.4.3	Hacer ajustes al informe	1	3	5	3
88	1.4.4	Presentar informe	1	1	2	1
89	**2**	**Entorno**	**88**	**124**	**163**	**125**
90	**2.1**	**Preparar investigación**	**4**	**5**	**8**	**5**
91	2.1.1	Diseño de Instrumento	2	3	4	3
92	2.1.2	Validación de instrumento	1	1	2	1
93	2.1.3	Ajuste del Instrumento	1	1	2	1
94	**2.2**	**Análisis de Fuerzas Sociales**	**14**	**20**	**26**	**20**
95	2.2.1	Levantar información	10	12	14	12
96	2.2.2	Identificar elementos clave	2	4	6	4
97	2.2.3	Analizar elementos clave	2	4	6	4
98	**2.3**	**Análisis de Fuerzas tecnológicas**	**14**	**20**	**26**	**20**
99	2.3.1	Levantar información	10	12	14	12
100	2.3.2	Identificar elementos clave	2	4	6	4
101	2.3.3	Analizar elementos clave	2	4	6	4
102	**2.4**	**Análisis de Fuerzas económicas**	**14**	**20**	**26**	**20**
103	2.4.1	Levantar información	10	12	14	12
104	2.4.2	Identificar elementos clave	2	4	6	4
105	2.4.3	Analizar elementos clave	2	4	6	4
106	**2.5**	**Análisis de Fuerzas políticas**	**14**	**20**	**26**	**20**
107	2.5.1	Levantar información	10	12	14	12
108	2.5.2	Identificar elementos clave	2	4	6	4
109	2.5.3	Analizar elementos clave	2	4	6	4
110	**2.6**	**Análisis de Fuerzas ambientales**	**14**	**20**	**26**	**20**
111	2.6.1	Levantar información	10	12	14	12
112	2.6.2	Identificar elementos clave	2	4	6	4
113	2.6.3	Analizar elementos clave	2	4	6	4
114	**2.7**	**Diagnóstico de Entorno**	**14**	**19**	**25**	**19**
115	2.7.1	Elaborar informe de resultados	10	12	14	12
116	2.7.2	Validar informe	2	4	6	4
117	2.7.3	Hacer ajustes al informe	1	2	3	2

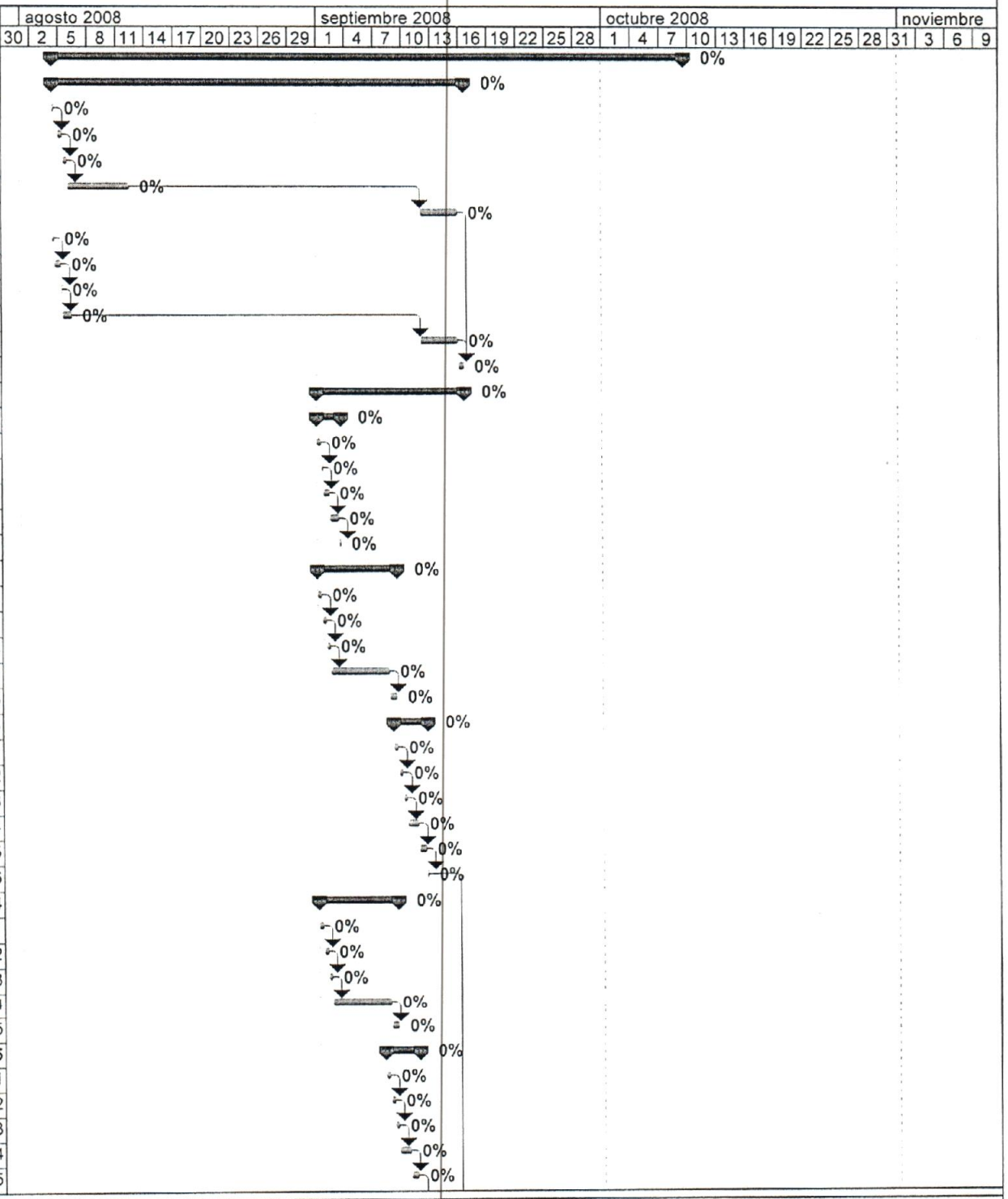
118	2.7.4	Presentar informe	1	1	2	1
119	**3**	**Cultura Corporativa**	**139**	**185**	**233**	**185**
120	**3.1**	**Preparar investigación**	**7**	**10**	**14**	**10**
121	3.1.1	Diseño de Instrumento	4	6	8	6
122	3.1.2	Validación de instrumento	2	3	4	3
123	3.1.3	Ajuste del Instrumento	1	1	2	1
124	**3.2**	**Análisis de los Fundadores**	**34**	**40**	**46**	40
125	3.2.1	Determinar datos personales	10	12	14	12
126	3.2.2	Identificar origen	14	16	18	16
127	3.2.3	Describir principios y retos	10	12	14	12
128	3.2.4	Conclusiones fundadores	4	6	8	6
129	**3.3**	**Análisis de la Historia de la Institución**	**30**	**36**	**42**	**36**
130	3.3.1	Identificar personas clave	10	12	14	12
131	3.3.2	Describir evolución de la infraestructura	10	12	14	12
132	3.3.3.	Determinar las fechas importantes	10	12	14	12
133	3.3.4	Conclusiones historia	4	6	8	6
134	**3.4**	**Análisis del Oficio**	**20**	**30**	**40**	**30**
135	3.4.1	Determinar las caract. del oficio aparente	4	6	8	6
136	3.4.2	Determinar las caract. del oficio percibido	4	6	8	6
137	3.4.3	Determinar las caract. del oficio percibido	4	6	8	6
138	3.4.4	Determinar las caract. del oficio percibido	4	6	8	6
139	3.4.5	Determinar las caract. del oficio percibido	4	6	8	6
140	3.4.6	Conclusiones oficio	4	6	8	6
141	**3.5**	**Análisis de los valores**	**16**	**24**	**32**	**24**
142	3.5.1	Identificar los valores expresados	4	6	8	6
143	3.5.2	Identificar los valores aparentes	4	6	8	6
144	3.5.3	Describir los valores operativos	4	6	8	6
145	3.5.4	Describir las actitudes	4	6	8	6
146	3.5.5	Conclusiones valores	4	6	8	6
147	**3.6**	**Análisis de signos**	**12**	**16**	**20**	**16**
148	3.6.1	Determinar signos de la audiencia externa	6	8	10	8
149	3.6.2	Describir los comportamientos	6	8	10	8
150	3.6.3	Conclusiones signos	4	6	8	6
151	**3.7**	**Análisis de símbolos**	**12**	**16**	**20**	**16**
152	3.7.1	Describir las actividades de la Institución	6	8	10	8
153	3.7.2	Identificar logotipos empleados por la UCAB	6	8	10	8
154	3.7.3	Conclusiones símbolos	4	6	8	6
155	**3.8**	**Diagnóstico de Cultura Corporativa**	**8**	**13**	**19**	**13**
156	3.8.1	Elaborar informe de resultados	4	6	8	6
157	3.8.2	Validar informe	2	4	6	4
158	3.8.3	Hacer ajustes al informe	1	2	3	2

159	3.8.4	Presentar informe	1	1	2	1
160	**4**	**Lineamientos Estratégicos**	**27**	**45**	**59**	**44**
161	**4.1**	**Preparar investigación**	**4**	**7**	**11**	7
162	4.1.2	Diseño de Instrumento	2	4	6	4
163	4.1.3	Validación de instrumento	1	2	3	2
164	4.1.4	Ajuste del Instrumento	1	1	2	1
165	**4.2**	**Análisis de la misión**	**4**	**8**	**6**	**7**
166	4.2.1	Recolectar material	2	4	6	4
167	4.2.2	Analizar	2	4		3
168	4.2.3	Conclusiones misión	4	6	8	6
169	**4.3**	**Análisis de la visión**	**4**	**7**	**10**	**7**
170	4.3.1	Recolectar material	2	3	4	3
171	4.3.2	Analizar	2	4	6	4
172	4.3.3	Conclusiones visión	4	6	8	6
173	**4.4**	**Análisis objetivos estratégicos**	**4**	**8**	**12**	**8**
174	4.4.1	Recolectar material	2	4	6	4
175	4.4.2	Analizar	2	4	6	4
176	4.4.3	Conclusiones objetivos estratégicos	4	6	8	6
177	**4.5**	**Diagnóstico de Lineamientos Estratégicos**	**11**	**15**	**20**	**15**
178	4.5.1	Elaborar informe de resultados	7	8	9	8
179	4.5.2	Validar informe	2	4	6	4
180	4.5.3	Hacer ajustes al informe	1	2	3	2
181	4.5.4	Presentar informe	1	1	2	1
182	**5**	**Mercado Potencial**	**119**	**158**	**192**	**157**
183	**5.1**	**Preparar investigación**	**9**	**15**	**22**	15
184	5.1.1	Determinar diseño y tipo de investigación	1	1	2	1
185	5.1.2	Seleccionar fuente de datos	1	2	3	2
186	5.1.3	Seleccionar muestra	1	2	3	2
187	5.1.4	Diseñar instrumento	2	4	6	4
188	5.1.5	Validar instrumento	4	6	8	6
189	**5.2**	**Definición geográfica**	**25**	**32**	**37**	32
190	5.2.1	Aplicar instrumento	6	8	10	8
191	5.2.2	Analizar datos	13	16	17	16
192	5.2.3	Elaborar conclusiones	6	8	10	8
193	**5.3**	**Definición conductual**	**25**	**32**	**37**	32
194	5.3.1	Aplicar instrumento	6	8	10	8
195	5.3.2	Analizar datos	13	16	17	16
196	5.3.3	Elaborar conclusiones	6	8	10	8
197	**5.4**	**Definición psicográfica**	**25**	**32**	**37**	32
198	5.4.1	Aplicar instrumento	6	8	10	8
199	5.4.2	Analizar datos	13	16	17	16

200	5.4.3	Elaborar conclusiones	6	8	10	8
201	**5.5**	**Definición sociodemográfica**	**25**	**32**	**37**	32
202	5.5.1	Aplicar instrumento	6	8	10	8
203	5.5.2	Analizar datos	13	16	17	16
204	5.5.3	Elaborar conclusiones	6	8	10	8
205	**5.6**	**Correlacionar datos**	**2**	**4**	**6**	4
206	5.6.1	Comparar variables	2	4	6	4
207	**5.7**	**Diagnóstico mercado potencial**	**10**	**15**	**22**	15
208	5.7.1	Elaborar informe de resultados	6	8	10	8
209	5.7.2	Validar informe	2	4	6	4
210	5.7.3	Hacer ajustes al informe	1	2	3	2
211	5.7.4	Presentar informe	1	1	3	1
212	6	Elaborar informe definitivo del proyecto	10	20	30	20

ANEXO B

Id	Id	EDT
1	1	**1**
2	2	**1.1**
3	3	1.1.1
4	4	1.1.2
5	5	1.1.3
6	6	1.1.4
7	7	1.1.5
8	8	1.1.6
9	9	1.1.7
10	10	1.1.8
11	11	1.1.9
12	12	1.1.10
13	13	1.1.11
14	14	**1.2**
15	15	**1.2.1**
16	16	1.2.1.1
17	17	1.2.1.2
18	18	1.2.1.3
19	19	1.2.1.4
20	20	1.2.1.5
21	21	**1.2.2**
22	22	1.2.2.1
23	23	1.2.2.2
24	24	1.2.2.3
25	25	1.2.2.4
26	26	1.2.2.5
27	27	**1.2.3**
28	28	1.2.3.1
29	29	1.2.3.2
30	30	1.2.3.3
31	31	1.2.3.4
32	32	1.2.3.5
33	33	1.2.3.6
34	34	**1.2.4**
35	35	1.2.4.1
36	36	1.2.4.2
37	37	1.2.4.3
38	38	1.2.4.4
39	39	1.2.4.5
40	40	**1.2.5**
41	41	1.2.5.1
42	42	1.2.5.2
43	43	1.2.5.3
44	44	1.2.5.4
45	45	1.2.5.5

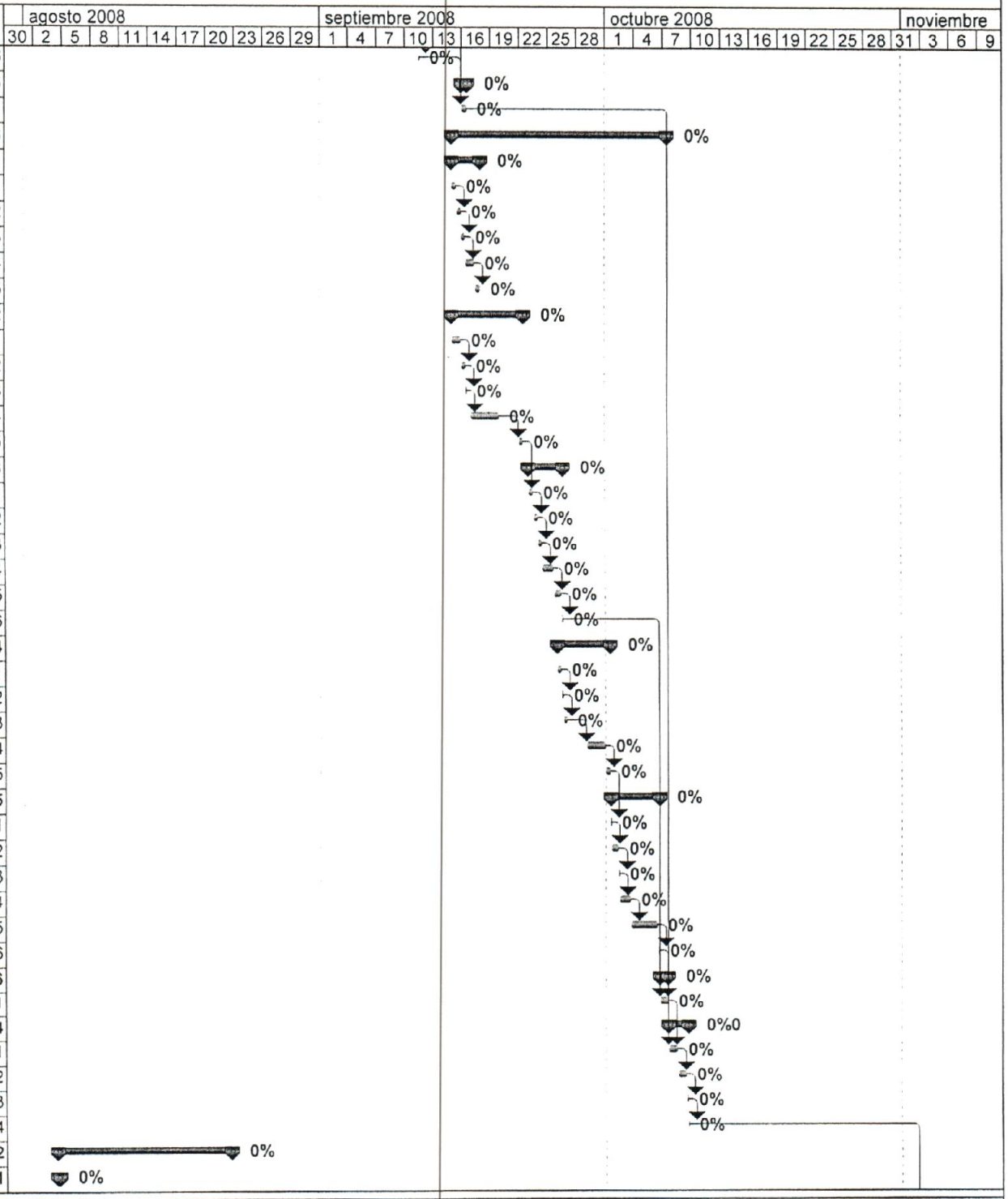


Proyecto: Auditoría IC UCAB

Tareas críticas		Hito de línea de base	◇
División crítica		Hito	◆
Progreso de tarea crítica		Progreso del resumen	
Tarea		Resumen	
División		Resumen del proyecto	
Progreso de tarea		Tareas externas	
Línea de base		Hito externo	
División de la línea de base		Fecha límite	

ANEXO B

Id	Id	EDT
46	46	1.2.5.6
47	**47**	**1.2.6**
48	48	1.2.6.1
49	**49**	**1.3**
50	**50**	**1.3.1**
51	51	1.3.1.1
52	52	1.3.1.2
53	53	1.3.1.3
54	54	1.3.1.4
55	55	1.3.1.5
56	**56**	**1.3.2**
57	57	1.3.2.1
58	58	1.3.2.2
59	59	1.3.2.3
60	60	1.3.2.4
61	61	1.3.2.5
62	**62**	**1.3.3**
63	63	1.3.3.1
64	64	1.3.3.2
65	65	1.3.3.3
66	66	1.3.3.4
67	67	1.3.3.5
68	68	1.3.3.6
69	**69**	**1.3.4**
70	70	1.3.4.1
71	71	1.3.4.2
72	72	1.3.4.3
73	73	1.3.4.4
74	74	1.3.4.5
75	**75**	**1.3.5**
76	76	1.3.5.1
77	77	1.3.5.2
78	78	1.3.5.3
79	79	1.3.5.4
80	80	1.3.5.5
81	81	1.3.5.6
82	**82**	**1.3.6**
83	83	1.3.6.1
84	**84**	**1.4**
85	85	1.4.1
86	86	1.4.2
87	87	1.4.3
88	88	1.4.4
89	**89**	**2**
90	**90**	**2.1**

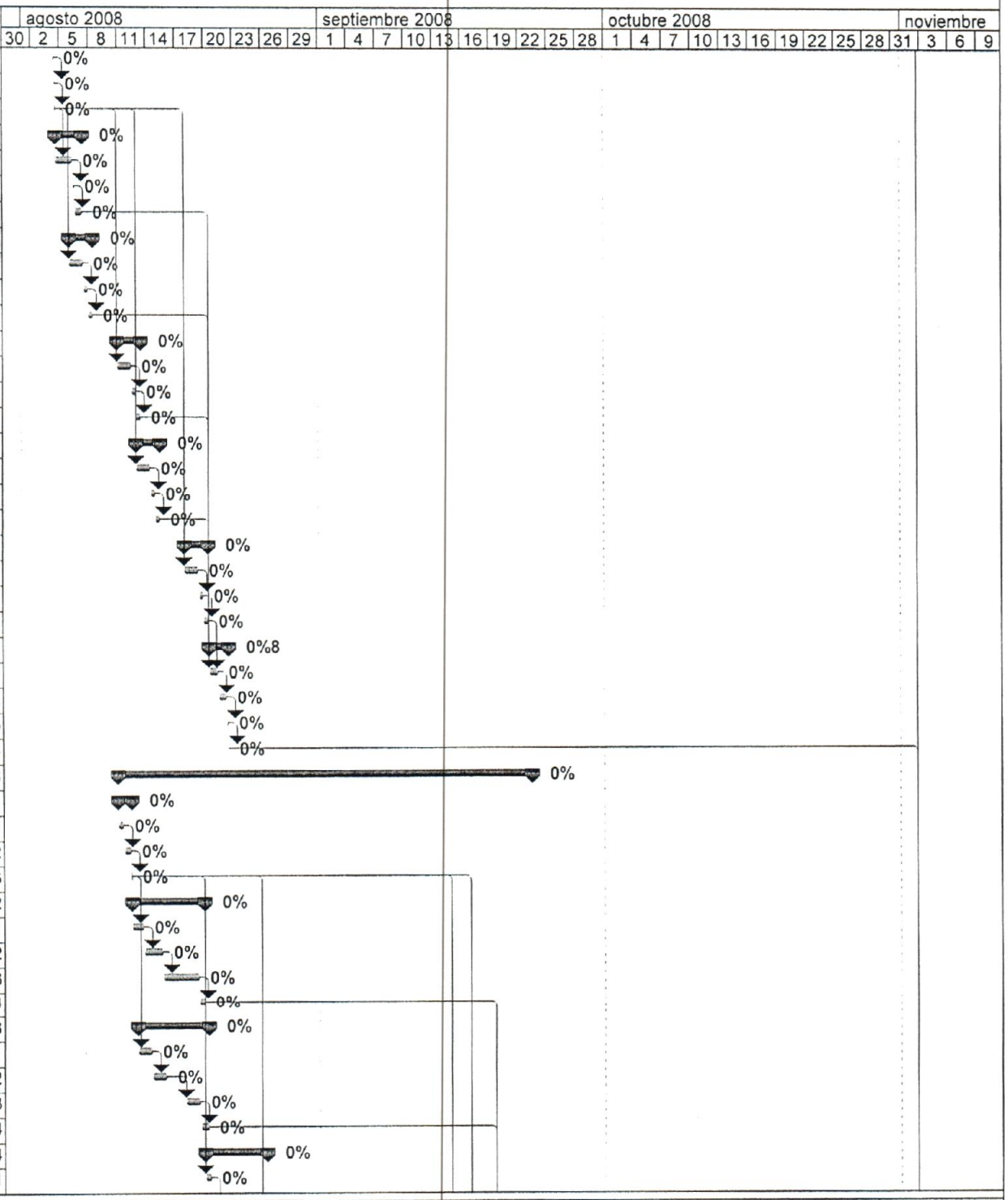


Proyecto: Auditoría IC UCAB

Tareas críticas		Hito de línea de base	◇
División crítica		Hito	◆
Progreso de tarea crítica		Progreso del resumen	
Tarea		Resumen	
División		Resumen del proyecto	
Progreso de tarea		Tareas externas	
Línea de base		Hito externo	
División de la línea de base		Fecha límite	

ANEXO B

Id	Id	EDT
91	91	2.1.1
92	92	2.1.2
93	93	2.1.3
94	**94**	**2.2**
95	95	2.2.1
96	96	2.2.2
97	97	2.2.3
98	**98**	**2.3**
99	99	2.3.1
100	100	2.3.2
101	101	2.3.3
102	**102**	**2.4**
103	103	2.4.1
104	104	2.4.2
105	105	2.4.3
106	**106**	**2.5**
107	107	2.5.1
108	108	2.5.2
109	109	2.5.3
110	**110**	**2.6**
111	111	2.6.1
112	112	2.6.2
113	113	2.6.3
114	**114**	**2.7**
115	115	2.7.1
116	116	2.7.2
117	117	2.7.3
118	118	2.7.4
119	**119**	**3**
120	**120**	**3.1**
121	121	3.1.1
122	122	3.1.2
123	123	3.1.3
124	**124**	**3.2**
125	125	3.2.1
126	126	3.2.2
127	127	3.2.3
128	128	3.2.4
129	**129**	**3.3**
130	130	3.3.1
131	131	3.3.2
132	132	3.3.3
133	133	3.3.4
134	**134**	**3.4**
135	135	3.4.1

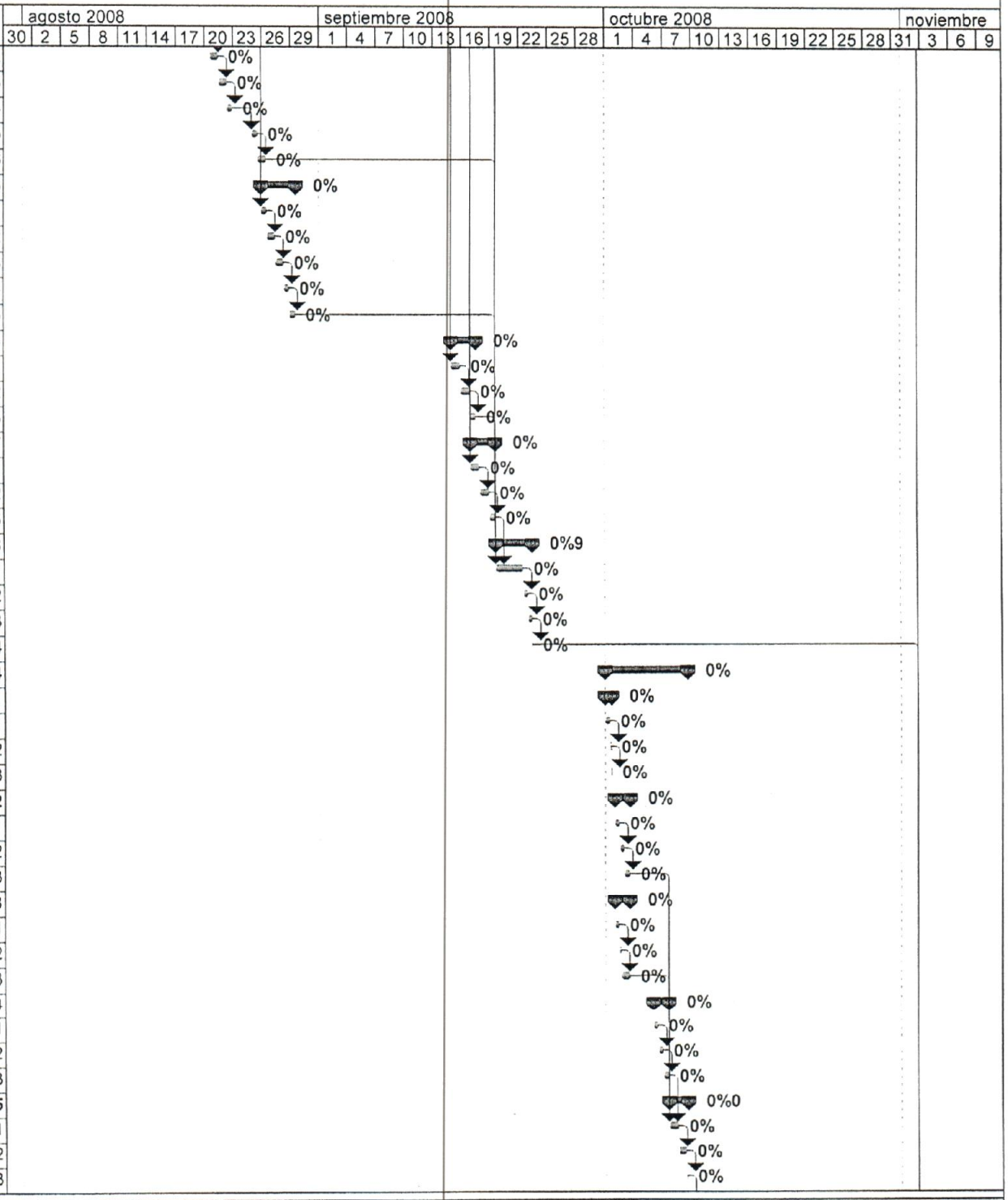


Proyecto: Auditoría IC UCAB

Tareas críticas		Hito de línea de base	◇
División crítica		Hito	◆
Progreso de tarea crítica		Progreso del resumen	
Tarea		Resumen	
División		Resumen del proyecto	
Progreso de tarea		Tareas externas	
Línea de base		Hito externo	
División de la línea de base		Fecha límite	

ANEXO B

Id	Id	EDT
136	136	3.4.2
137	137	3.4.3
138	138	3.4.4
139	139	3.4.5
140	140	3.4.6
141	**141**	**3.5**
142	142	3.5.1
143	143	3.5.2
144	144	3.5.3
145	145	3.5.4
146	146	3.5.5
147	**147**	**3.6**
148	148	3.6.1
149	149	3.6.2
150	150	3.6.3
151	**151**	**3.7**
152	152	3.7.1
153	153	3.7.2
154	154	3.7.3
155	**155**	**3.8**
156	156	3.8.1
157	157	3.8.2
158	158	3.8.3
159	159	3.8.4
160	**160**	**4**
161	**161**	**4.1**
162	162	4.1.1
163	163	4.1.2
164	164	4.1.3
165	**165**	**4.2**
166	166	4.2.1
167	167	4.2.2
168	168	4.2.3
169	**169**	**4.3**
170	170	4.3.1
171	171	4.3.2
172	172	4.3.3
173	**173**	**4.4**
174	174	4.4.1
175	175	4.4.2
176	176	4.4.3
177	**177**	**4.5**
178	178	4.5.1
179	179	4.5.2
180	180	4.5.3

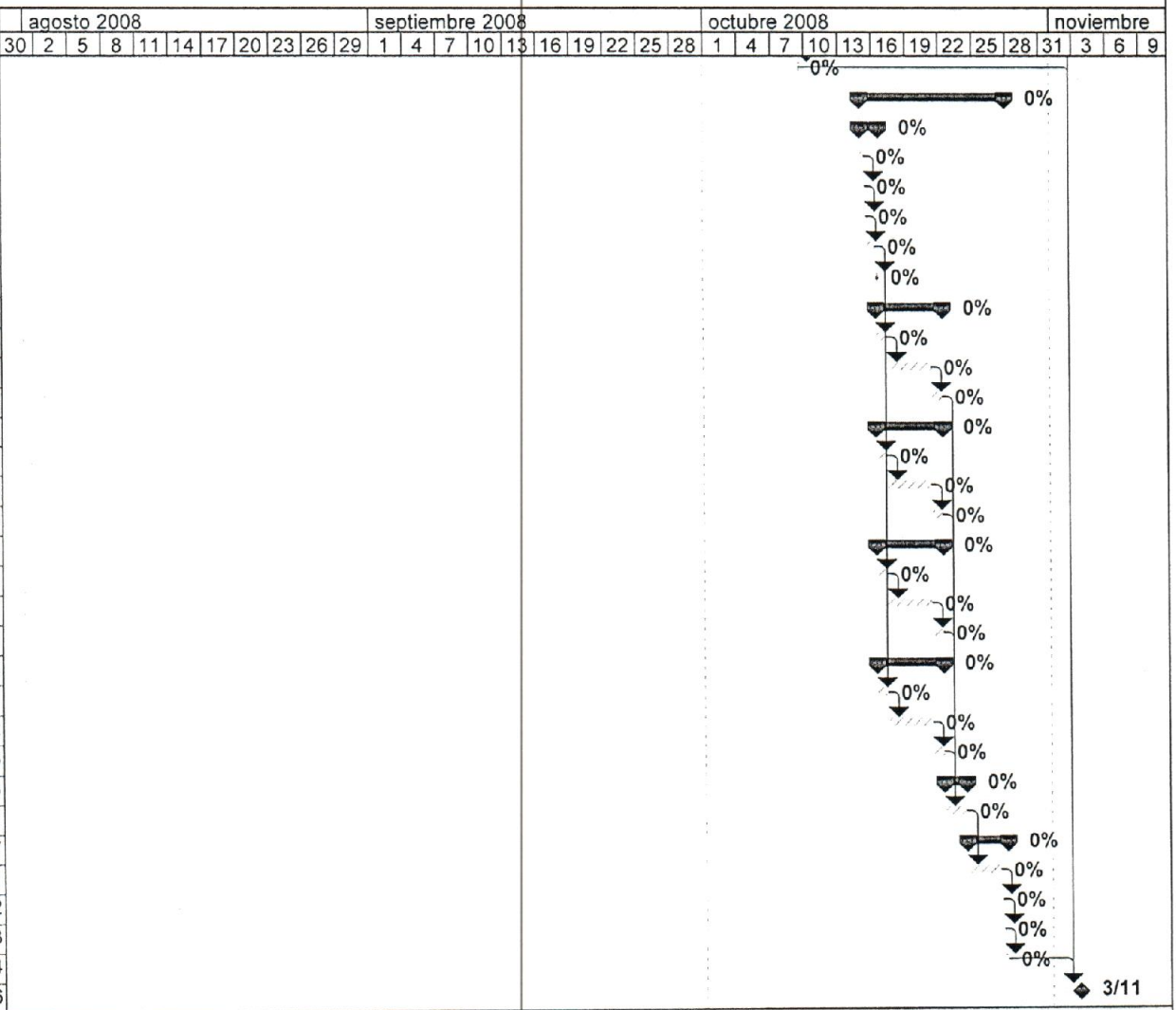


Proyecto: Auditoría IC UCAB

Tareas críticas		Hito de línea de base	◇
División crítica		Hito	◆
Progreso de tarea crítica		Progreso del resumen	
Tarea		Resumen	
División		Resumen del proyecto	
Progreso de tarea		Tareas externas	
Línea de base		Hito externo	
División de la línea de base		Fecha límite	⇩

ANEXO B

Id	Id	EDT
181	181	4.5.4
182	**182**	**5**
183	**183**	**5.1**
184	184	5.1.1
185	185	5.1.2
186	186	5.1.3
187	187	5.1.4
188	188	5.1.5
189	**189**	**5.2**
190	190	5.2.1
191	191	5.2.2
192	192	5.2.3
193	**193**	**5.3**
194	194	5.3.1
195	195	5.3.2
196	196	5.3.3
197	**197**	**5.4**
198	198	5.4.1
199	199	5.4.2
200	200	5.4.3
201	**201**	**5.5**
202	202	5.5.1
203	203	5.5.2
204	204	5.5.3
205	**205**	**5.6**
206	206	5.6.1
207	**207**	**5.7**
208	208	5.7.1
209	209	5.7.2
210	210	5.7.3
211	211	5.7.4
212	212	6



Proyecto: Auditoría IC UCAB

Tareas críticas		Hito de línea de base	◇
División crítica		Hito	◆
Progreso de tarea crítica		Progreso del resumen	
Tarea		Resumen	
División		Resumen del proyecto	
Progreso de tarea		Tareas externas	
Línea de base		Hito externo	
División de la línea de base		Fecha límite	⇩

ANEXO C

Tabla de Actividades
Auditoría IC UCAB
Escuela de Comunicación Social

Id		Id	EDT	Nombre de tarea	Duración
3		3	1.1.1	Diseño del instrumento	5 horas
4		4	1.1.2	Validación del instrumento	4 horas
5		5	1.1.3	Ajuste del Instrumento	4 horas
6		6	1.1.4	Aplicación del instrumento	36 horas
7		7	1.1.5	Presentación de resultados	16 horas
8		8	1.1.6	Diseño de instrumento de análisis mani	5 horas
9		9	1.1.7	Validación de instrumento	3 horas
10		10	1.1.8	Ajuste de instrumento	2 horas
11		11	1.1.9	Aplicación de instrumento	8 horas
12		12	1.1.10	Presentación de resultados	16 horas
13		13	1.1.11	Correlacionar resultados	6 horas
16		16	1.2.1.1	Diseño del instrumento	4 horas
17		17	1.2.1.2	Validación del instrumento	3 horas
18		18	1.2.1.3	Ajuste del instrumento	2 horas
19		19	1.2.1.4	Recolectar información	8 horas
20		20	1.2.1.5	Analizar y presentar resultados	4 horas
22		22	1.2.2.1	Diseño del instrumento	4 horas
23		23	1.2.2.2	Validación del instrumento	4 horas
24		24	1.2.2.3	Ajuste del instrumento	2 horas
25		25	1.2.2.4	Levantar información	36 horas
26		26	1.2.2.5	Seleccionar la muestra de mensajes	4 horas
28		28	1.2.3.1	Diseñar instrumento	4 horas
29		29	1.2.3.2	Validación de instrumento	4 horas
30		30	1.2.3.3	Ajuste de instrumento	2 horas
31		31	1.2.3.4	Aplicación de instrumento a la muestra	12 horas
32		32	1.2.3.5	Análisis de resultados	4 horas
33		33	1.2.3.6	Elaboración de preconclusiones	4 horas
35		35	1.2.4.1	Diseño del instrumento	4 horas
36		36	1.2.4.2	Validación de instrumentos	4 horas
37		37	1.2.4.3	Ajuste de instrumentos	2 horas
38		38	1.2.4.4	Levantar información	36 horas
39		39	1.2.4.5	Seleccionar muestra de medios	4 horas
41		41	1.2.5.1	Diseñar instrumento	4 horas
42		42	1.2.5.2	Validación de instrumento	4 horas
43		43	1.2.5.3	Ajuste de instrumento	2 horas
44		44	1.2.5.4	Aplicación de instrumento a la muestra	12 horas
45		45	1.2.5.5	Análisis de resultados	4 horas
46		46	1.2.5.6	Elaboración de preconclusiones	4 horas
48		48	1.2.6.1	Comparación de resultados	6 horas
51		51	1.3.1.1	Diseño de Instrumento	4 horas
52		52	1.3.1.2	Validación de instrumento	4 horas
53		53	1.3.1.3	Ajuste de Instrumento	2 horas
54		54	1.3.1.4	Recolectar información	8 horas
55		55	1.3.1.5	Analizar y presentar los resultados	6 horas
57		57	1.3.2.1	Diseño del Instrumento	8 horas
58		58	1.3.2.2	Validación del Instrumento	4 horas
59		59	1.3.2.3	Ajuste de Instrumento	1 hora
60		60	1.3.2.4	Levantar información	24 horas
61		61	1.3.2.5	Seleccionar muestra de mensajes	4 horas
63		63	1.3.3.1	Diseñar instrumento	4 horas
64		64	1.3.3.2	Validación de instrumento	4 horas
65		65	1.3.3.3	Ajuste de instrumento	2 horas
66		66	1.3.3.4	Aplicación de Instrumento a la muestra	12 horas
67		67	1.3.3.5	Análisis de resultados	4 horas
68		68	1.3.3.6	Elaboración de preconclusiones	4 horas
70		70	1.3.4.1	Diseño del Instrumento	2 horas
71		71	1.3.4.2	Validación de instrumento	4 horas
72		72	1.3.4.3	Ajuste de instrumentos	2 horas
73		73	1.3.4.4	Levantar información	16 horas
74		74	1.3.4.5	Seleccionar muestra de medios	4 horas
76		76	1.3.5.1	Diseñar instrumento	1 hora
77		77	1.3.5.2	Validación de instumento	4 horas
78		78	1.3.5.3	Ajuste de instrumento	1 hora
79		79	1.3.5.4	Aplicación de instrumento a la muestra	12 horas
80		80	1.3.5.5	Análisis de resultados	4 horas
81		81	1.3.5.6	Elaboración de preconclusiones	4 horas
83		83	1.3.6.1	Comparación de resultados	6 horas
85		85	1.4.1	Elaborar informe de resultados	8 horas
86		86	1.4.2	Validar informe	6 horas

ANEXO C

Tabla de Actividades
Auditoría IC UCAB
Escuela de Comunicación Social

Id		Id	EDT	Nombre de tarea	Duración
87		87	1.4.3	Hacer ajuste al informe	3 horas
88		88	1.4.4	Presentar informe	1 hora
91		91	2.1.1	Diseño de instrumento	3 horas
92		92	2.1.2	Validación de instrumento	1 hora
93		93	2.1.3	Ajuste de instrumento	1 hora
95		95	2.2.1	Levantar información	12 horas
96		96	2.2.2	Identificar elementos clave	4 horas
97		97	2.2.3	Analizar elementos clave	4 horas
99		99	2.3.1	Levantar información	12 horas
100		100	2.3.2	Identificar elementos clave	4 horas
101		101	2.3.3	Analizar elementos clave	4 horas
103		103	2.4.1	Levantar información	12 horas
104		104	2.4.2	Identificar elementos clave	4 horas
105		105	2.4.3	Analizar elementos clave	4 horas
107		107	2.5.1	Levantar información	12 horas
108		108	2.5.2	Identificar elementos clave	4 horas
109		109	2.5.3	Analizar elementos clave	4 horas
111		111	2.6.1	Levantar información	12 horas
112		112	2.6.2	Identificar elementos clave	4 horas
113		113	2.6.3	Analizar elementos clave	4 horas
115		115	2.7.1	Elaborar informe de resultados	8 horas
116		116	2.7.2	Validar informe	6 horas
117		117	2.7.3	Hacer ajuste al informe	3 horas
118		118	2.7.4	Presentar informe	1 hora
121		121	3.1.1	Diseño del instrumento	6 horas
122		122	3.1.2	Validacion de instrumento	3 horas
123		123	3.1.3	Ajuste de instrumento	1 hora
125		125	3.2.1	Determinar datos personales	12 horas
126		126	3.2.2	Identificar origen	16 horas
127		127	3.2.3	Describir principios y retos	12 horas
128		128	3.2.4	Conclusiones fundadores	6 horas
130		130	3.3.1	Identificar personas clave	12 horas
131		131	3.3.2	Describir evolución de la estructura	12 horas
132		132	3.3.3	Determinar las fechas importantes	12 horas
133		133	3.3.4	Conclusiones historia	6 horas
135		135	3.4.1	Determinar las características del oficio	6 horas
136		136	3.4.2	Determinar las características del oficio	6 horas
137		137	3.4.3	Determinar las características del oficio	6 horas
138		138	3.4.4	Determinar las características ligadas a	6 horas
139		139	3.4.5	Determinar las características ligadas a	6 horas
140		140	3.4.6	Conclusiones oficio	6 horas
142		142	3.5.1	Identificar los valores expresados	6 horas
143		143	3.5.2	Identificar los valores aparentes	6 horas
144		144	3.5.3	Describir los valores operativos	6 horas
145		145	3.5.4	Describir las actitudes	6 horas
146		146	3.5.5	Conclusiones valores	6 horas
148		148	3.6.1	Determinar los signos de la audiencia ir	8 horas
149		149	3.6.2	Describir los comportamientos	8 horas
150		150	3.6.3	Conclusiones signos	6 horas
152		152	3.7.1	Describir actividades de la Institución	8 horas
153		153	3.7.2	Identificar logotipos empleados por la U	8 horas
154		154	3.7.3	Conclusiones símbolos	6 horas
156		156	3.8.1	Elaborar informe de resultados	6 horas
157		157	3.8.2	Validar informe	4 horas
158		158	3.8.3	Hacer ajustes al informe	2 horas
159		159	3.8.4	Presentar informe	1 hora
162		162	4.1.1	Diseño del Instrumento	4 horas
163		163	4.1.2	Validación del Instrumento	2 horas
164		164	4.1.3	Ajuste del Instrumento	1 hora
166		166	4.2.1	Recolectar material	4 horas
167		167	4.2.2	Analizar	4 horas
168		168	4.2.3	Conclusiones misión	6 horas
170		170	4.3.1	Recolectar material	3 horas
171		171	4.3.2	Analizar	4 horas
172		172	4.3.3	Conclusiones visión	6 horas
174		174	4.4.1	Recolectar material	4 horas
175		175	4.4.2	Analizar	4 horas
176		176	4.4.3	Conclusiones objetivos estratégicos	6 horas
178		178	4.5.1	Elaborar informe de resultados	8 horas

ANEXO C

Tabla de Actividades
Auditoría IC UCAB
Escuela de Comunicación Social

Id		Id	EDT	Nombre de tarea	Duración
179		179	4.5.2	Validar informe	4 horas
180		180	4.5.3	Hacer ajustes a informe	2 horas
181		181	4.5.4	Presentar informe	2 horas
184		184	5.1.1	Determinar diseño y tipo de investigacic	1 hora
185		185	5.1.2	Seleccionar fuente de datos	2 horas
186		186	5.1.3	Seleccionar muestra	2 horas
187		187	5.1.4	Diseñar instrumento	4 horas
188		188	5.1.5	Validar instrumento	6 horas
190		190	5.2.1	Aplicar instrumento	8 horas
191		191	5.2.2	Analizar datos	16 horas
192		192	5.2.3	Elaborar conclusiones	8 horas
194		194	5.3.1	Aplicar instrumento	8 horas
195		195	5.3.2	Analizar datos	16 horas
196		196	5.3.3	Elaborar conclusiones	8 horas
198		198	5.4.1	Aplicar instrumento	8 horas
199		199	5.4.2	Analizar datos	16 horas
200		200	5.4.3	Elaborar conclusiones	8 horas
202		202	5.5.1	Aplicar instrumento	8 horas
203		203	5.5.2	Analizar datos	16 horas
204		204	5.5.3	Elaborar conclusiones	8 horas
206		206	5.6.1	Comparar variables	16 horas
208		208	5.7.1	Elaborar informe de resultados	8 horas
209		209	5.7.2	Validar informe	4 horas
210		210	5.7.3	Hacer ajustes informe	2 horas
211		211	5.7.4	Presentar informe	1 hora
212		212	6	Ensamblar informe definitivo de proyect	20 horas

ANEXO C

Tabla de Actividades
Auditoría IC UCAB
Escuela de Comunicación Social

Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
lun 4/8/08	lun 4/8/08		
mar 5/8/08	mar 5/8/08	3	
mar 5/8/08	mar 5/8/08	4	
mié 6/8/08	mar 12/8/08	5	
vie 12/9/08	lun 15/9/08	6	
lun 4/8/08	lun 4/8/08		
lun 4/8/08	mar 5/8/08	8	
mar 5/8/08	mar 5/8/08	9	
mar 5/8/08	mié 6/8/08	10	
vie 12/9/08	lun 15/9/08	11	
mar 16/9/08	mar 16/9/08	12;7	
lun 1/9/08	lun 1/9/08		
lun 1/9/08	lun 1/9/08	16	
lun 1/9/08	mar 2/9/08	17	
mar 2/9/08	mié 3/9/08	18	
mié 3/9/08	mié 3/9/08	19	
lun 1/9/08	lun 1/9/08		
lun 1/9/08	lun 1/9/08	22	
mar 2/9/08	mar 2/9/08	23	
mar 2/9/08	lun 8/9/08	24	
lun 8/9/08	mar 9/9/08	25	
mar 9/9/08	mar 9/9/08		
mar 9/9/08	mar 9/9/08	28	
mié 10/9/08	mié 10/9/08	29	
mié 10/9/08	jue 11/9/08	30	
jue 11/9/08	vie 12/9/08	31	
vie 12/9/08	vie 12/9/08	32	
lun 1/9/08	lun 1/9/08		
lun 1/9/08	lun 1/9/08	35	
mar 2/9/08	mar 2/9/08	36	
mar 2/9/08	lun 8/9/08	37	
lun 8/9/08	mar 9/9/08	38	
lun 8/9/08	lun 8/9/08		
lun 8/9/08	lun 8/9/08	41	
mar 9/9/08	mar 9/9/08	42	
mar 9/9/08	mié 10/9/08	43	
mié 10/9/08	jue 11/9/08	44	
jue 11/9/08	jue 11/9/08	45	
mar 16/9/08	mar 16/9/08	33;46	
lun 15/9/08	lun 15/9/08		
lun 15/9/08	lun 15/9/08	51	
mar 16/9/08	mar 16/9/08	52	
mar 16/9/08	mié 17/9/08	53	
mié 17/9/08	mié 17/9/08	54	
lun 15/9/08	lun 15/9/08		
mar 16/9/08	mar 16/9/08	57	
mar 16/9/08	mar 16/9/08	58	
mié 17/9/08	vie 19/9/08	59	
lun 22/9/08	lun 22/9/08	60	
mar 23/9/08	mar 23/9/08	61	
mar 23/9/08	mar 23/9/08	63	
mié 24/9/08	mié 24/9/08	64	
mié 24/9/08	jue 25/9/08	65	
jue 25/9/08	vie 26/9/08	66	
vie 26/9/08	vie 26/9/08	67	
vie 26/9/08	vie 26/9/08		
vie 26/9/08	vie 26/9/08	70	
vie 26/9/08	vie 26/9/08	71	
lun 29/9/08	mar 30/9/08	72	
mié 1/10/08	mié 1/10/08	73	
mié 1/10/08	mié 1/10/08	74	
mié 1/10/08	jue 2/10/08	76	
jue 2/10/08	jue 2/10/08	77	
jue 2/10/08	vie 3/10/08	78	
vie 3/10/08	lun 6/10/08	79	
lun 6/10/08	lun 6/10/08	80	
lun 6/10/08	mar 7/10/08	68;81	
mar 7/10/08	mié 8/10/08	48;83	
mié 8/10/08	jue 9/10/08	85	

ANEXO C

Tabla de Actividades
Auditoría IC UCAB
Escuela de Comunicación Social

Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
jue 9/10/08	jue 9/10/08	86	
jue 9/10/08	jue 9/10/08	87	
lun 4/8/08	lun 4/8/08		
lun 4/8/08	lun 4/8/08	91	
lun 4/8/08	lun 4/8/08	92	
lun 4/8/08	mié 6/8/08	93	
mié 6/8/08	mié 6/8/08	95	
mié 6/8/08	jue 7/8/08	96	
mié 6/8/08	jue 7/8/08	93	
jue 7/8/08	jue 7/8/08	99	
vie 8/8/08	vie 8/8/08	100	
lun 11/8/08	mar 12/8/08	93	
mar 12/8/08	mar 12/8/08	103	
mié 13/8/08	mié 13/8/08	104	
mié 13/8/08	jue 14/8/08	93	
jue 14/8/08	jue 14/8/08	107	
vie 15/8/08	vie 15/8/08	108	
lun 18/8/08	mar 19/8/08	93	
mar 19/8/08	mar 19/8/08	111	
mié 20/8/08	mié 20/8/08	112	
mié 20/8/08	jue 21/8/08	97;101;105;109;113	
jue 21/8/08	vie 22/8/08	115	
vie 22/8/08	vie 22/8/08	116	
vie 22/8/08	vie 22/8/08	117	
lun 11/8/08	lun 11/8/08		
lun 11/8/08	mar 12/8/08	121	
mar 12/8/08	mar 12/8/08	122	
mar 12/8/08	mié 13/8/08	123	
mié 13/8/08	vie 15/8/08	125	
vie 15/8/08	mar 19/8/08	126	
mar 19/8/08	mar 19/8/08	127	
mié 13/8/08	jue 14/8/08	123	
jue 14/8/08	vie 15/8/08	130	
lun 18/8/08	mar 19/8/08	131	
mar 19/8/08	mié 20/8/08	132	
mié 20/8/08	mié 20/8/08	123	
mié 20/8/08	jue 21/8/08	135	
jue 21/8/08	vie 22/8/08	136	
vie 22/8/08	vie 22/8/08	137	
lun 25/8/08	lun 25/8/08	138	
lun 25/8/08	mar 26/8/08	139	
mar 26/8/08	mar 26/8/08	123	
mar 26/8/08	mié 27/8/08	142	
mié 27/8/08	jue 28/8/08	143	
jue 28/8/08	jue 28/8/08	144	
vie 29/8/08	vie 29/8/08	145	
lun 15/9/08	lun 15/9/08	123	
mar 16/9/08	mar 16/9/08	148	
mié 17/9/08	mié 17/9/08	149	
mié 17/9/08	mié 17/9/08	123	
jue 18/9/08	jue 18/9/08	152	
vie 19/9/08	vie 19/9/08	153	
vie 19/9/08	lun 22/9/08	128;133;140;146;150;1	
lun 22/9/08	lun 22/9/08	156	
mar 23/9/08	mar 23/9/08	157	
mar 23/9/08	mar 23/9/08	158	
mié 1/10/08	mié 1/10/08		
mié 1/10/08	mié 1/10/08	162	
mié 1/10/08	mié 1/10/08	163	
jue 2/10/08	jue 2/10/08		
jue 2/10/08	jue 2/10/08	166	
vie 3/10/08	vie 3/10/08	167	
jue 2/10/08	jue 2/10/08		
jue 2/10/08	jue 2/10/08	170	
jue 2/10/08	vie 3/10/08	171	
lun 6/10/08	lun 6/10/08		
lun 6/10/08	lun 6/10/08	174	
mar 7/10/08	mar 7/10/08	175	
mar 7/10/08	mié 8/10/08	168;172;175	

ANEXO C

Tabla de Actividades
Auditoría IC UCAB
Escuela de Comunicación Social

Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
mié 8/10/08	jue 9/10/08	178	
jue 9/10/08	jue 9/10/08	179	
jue 9/10/08	jue 9/10/08	180	
mié 15/10/08	mié 15/10/08		
mié 15/10/08	mié 15/10/08	184	
mié 15/10/08	mié 15/10/08	185	
mié 15/10/08	jue 16/10/08	186	
jue 16/10/08	jue 16/10/08	187	
jue 16/10/08	vie 17/10/08	187	
vie 17/10/08	mar 21/10/08	190	
mar 21/10/08	mié 22/10/08	191	
jue 16/10/08	vie 17/10/08	187	
vie 17/10/08	mar 21/10/08	194	
mar 21/10/08	mié 22/10/08	195	
jue 16/10/08	vie 17/10/08	187	
vie 17/10/08	mar 21/10/08	198	
mar 21/10/08	mié 22/10/08	199	
jue 16/10/08	vie 17/10/08	187	
vie 17/10/08	mar 21/10/08	202	
mar 21/10/08	mié 22/10/08	203	
mié 22/10/08	vie 24/10/08	192;196;200;204	
vie 24/10/08	lun 27/10/08	206	
lun 27/10/08	lun 27/10/08	208	
lun 27/10/08	lun 27/10/08	209	
lun 27/10/08	lun 27/10/08	210	
jue 30/10/08	lun 3/11/08	88;118;159;181;211	

ANEXO D

Informe de Tareas Críticas
Auditoría IC UCAB
Escuela de Comunicación Social

Id		Id	EDT	Nombre de tarea	Duración
182		**182**	**5**	**Mercado Potencial**	**9 días**
183		**183**	**5.1**	**Preparación de la Investigación**	**1,88 días**
184		184	5.1.1	Determinar diseño y tipo de investigacic	1 hora

Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*
185	*Seleccionar fuente de datos*	*FC*	*0 días*

185		185	5.1.2	Seleccionar fuente de datos	2 horas

Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*
186	*Seleccionar muestra*	*FC*	*0 días*

186		186	5.1.3	Seleccionar muestra	2 horas

Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*
187	*Diseñar instrumento*	*FC*	*0 días*

187		187	5.1.4	Diseñar instrumento	4 horas

Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*
188	*Validar instrumento*	*FC*	*0 días*
190	*Aplicar instrumento*	*FC*	*0 días*
194	*Aplicar instrumento*	*FC*	*0 días*
198	*Aplicar instrumento*	*FC*	*0 días*
202	*Aplicar instrumento*	*FC*	*0 días*

189		**189**	**5.2**	**Definición geográfica**	**4 días**
190		190	5.2.1	Aplicar instrumento	8 horas

Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*
191	*Analizar datos*	*FC*	*0 días*

191		191	5.2.2	Analizar datos	16 horas

Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*
192	*Elaborar conclusiones*	*FC*	*0 días*

192		192	5.2.3	Elaborar conclusiones	8 horas

Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*
206	*Comparar variables*	*FC*	*0 días*

193		**193**	**5.3**	**Definición conductual**	**4 días**
194		194	5.3.1	Aplicar instrumento	8 horas

Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*
195	*Analizar datos*	*FC*	*0 días*

195		195	5.3.2	Analizar datos	16 horas

Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*
196	*Elaborar conclusiones*	*FC*	*0 días*

196		196	5.3.3	Elaborar conclusiones	8 horas

Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*
206	*Comparar variables*	*FC*	*0 días*

197		**197**	**5.4**	**Definición psicográfica**	**4 días**
198		198	5.4.1	Aplicar instrumento	8 horas

Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*
199	*Analizar datos*	*FC*	*0 días*

199		199	5.4.2	Analizar datos	16 horas

Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*
200	*Elaborar conclusiones*	*FC*	*0 días*

200		200	5.4.3	Elaborar conclusiones	8 horas

Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*
206	*Comparar variables*	*FC*	*0 días*

201		**201**	**5.5**	**Definición sociodemográfica**	**4 días**
202		202	5.5.1	Aplicar instrumento	8 horas

Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*
203	*Analizar datos*	*FC*	*0 días*

203		203	5.5.2	Analizar datos	16 horas

Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*
204	*Elaborar conclusiones*	*FC*	*0 días*

ANEXO D

Informe de Tareas Críticas
Auditoría IC UCAB
Escuela de Comunicación Social

Id		Id	EDT	Nombre de tarea	Duración
204		204	5.5.3	Elaborar conclusiones	8 horas
	Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*	
	206	*Comparar variables*	*FC*	*0 días*	
205		**205**	**5.6**	**Correlacionar resultados**	**2 días**
206		206	5.6.1	Comparar variables	16 horas
	Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*	
	208	*Elaborar informe de resultados*	*FC*	*0 días*	
207		**207**	**5.7**	**Diagnóstico Mercado Potencial**	**1,88 días**
208		208	5.7.1	Elaborar informe de resultados	8 horas
	Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*	
	209	*Validar informe*	*FC*	*0 días*	
209		209	5.7.2	Validar informe	4 horas
	Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*	
	210	*Hacer ajustes informe*	*FC*	*0 días*	
210		210	5.7.3	Hacer ajustes informe	2 horas
	Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*	
	211	*Presentar informe*	*FC*	*0 días*	
211		211	5.7.4	Presentar informe	1 hora
	Identificador	*Nombre de la sucesora*	*Tipo*	*Posposición*	
	212	*Ensamblar informe definitivo de proyecto*	*FC*	*0 días*	
212		212	6	Ensamblar informe definitivo de proyect	20 horas