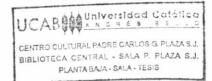
AAS5255





UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO VICERRECTORADO ACADEMICO ESTUDIOS DE POSTGRADOS ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS EN LA VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y SISTEMAS DE MOVILNET.

presentado por

Bejarano Obregón, Ailetse

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor Guillén Guédez, Ana Julia

Caracas, Mayode 2013.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO VICERRECTORADO ACADEMICO ESTUDIOS DE POSTGRADOS ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS EN LA VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y SISTEMAS DE MOVILNET.

> presentado por Bejarano Obregón, Ailetse para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

> > Asesor Guillén Guédez, Ana Julia

Caracas, Mayo de 2013.

DEDICATORIA

A DIOS, mi fiel y gran amigo...

AGRADECIMIENTO.

- Principalmente a Dios todo poderoso por fortalecer mi espíritu de lucha y de constancia, por estar siempre acompañándome y ayudándome, por renovar mis fuerzas cada día.
- A mis padres, Luís Bejarano y Silvia Obregón, por su gran amor y dedicación hacia mí, por querer y anhelar tanto como yo este logro.
- A mi hermano, por todas esas palabras de aliento cuando más las necesite. A toda mi familia, tíos, primos, y abuela por siempre estar ahí en las buenas y malas, acompañándome y apoyándome.
- A Victor D'Angela por haber llegado a mi vida desde hace dos años para hacerme feliz y sonreír junto a él. A la familia D' Angela Buono, por todo su apoyo y cariño, en especial a la Sra Rubina.
- Al personal administrativo y profesores de la UCAB, por su gran colaboración y entusiasmo en que sigamos adelante.
- A Ana Julia Guillen, por ser mi tutora, por ayudarme incondicionalmente a materializar esta meta, con mucho esmero y dedicación.
- A Movilnet por haberme abierto las puertas hace 4 años para crecer como profesional, al personal de Movilnet por brindarme todo el apoyo y la colaboración necesaria para la realización del proyecto, en especial a Juan Duque, por su valioso apoyo y entusiasmo para el desarrollo del proyecto y a Stalin Lucena por su asesoría y guía.
- A mis compañeros y amigos de clases, por recorrer esta meta conmigo y por apoyarme, en especial a Yelitza, Carlos F, Carlos D, Cora, Nelson y Ricardo.
- A mis amigas Carolina, Yahirlin y Cecilia, por ofrecerme su amistad y cariño sincero, por apoyarme, y porque recordarme a diario el significado de la amistad.

A Rodrigo Rojas, por su apoyo, y valiosa asesoría.

A mis amigos de Movilnet, por todo su apoyo y compañía.

A mi amiga Angélica Malavé, por brindarme su hermosa amistad, por toda la preocupación y el apoyo que me brindo para que cumpliera esta meta.

A la Sra Elsa Barreto, por abrirme las puertas de su casa y brindarme todo el apoyo necesario.

- A mis amigas Andrea (mi cuña) y Valentina por ser como mis hermanas, por su incondicional apoyo y sincera amistad.
- A mis pastores y amigos de la iglesia Don Divino Internacional Cagua por sus oraciones y por todo el apoyo durante estos dos años.
- A mis queridos amigos de la UNEFA, quien han estado apoyándome desde un principio, en especial a mi amigos Angélica Polizzi, Denysse, Yude, Pahola, Alejandra, Luis Bolívar, Tulio, Daniel, Jonás, Marco y Julián.



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO VICERRECTORADO ACADEMICO ESTUDIOS DE POSTGRADOS ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS EN LA VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y SISTEMAS DE MOVILNET.

> Autor: Ailetse Bejarano Obregón Asesor: Ana Julia Guillén Guédez Año 2013

RESUMEN

En la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas (VPOS) de Movilnet, se hace necesario establecer un plan de gestión comunicacional para el manejo de los proyectos, debido a que no se cuenta con un procedimientoclaro que permita centralizar la comunicación y el flujo de información entre todos los involucrados de manera oportuna, lo cual ocasiona innumerables consecuencias, como pérdida de tiempo, re-trabajos, malas decisiones y desviaciones en los proyectos según lo planificado inicialmente. Dada a esta situación presentada, el presente Trabajo Especial de Grado, consistió en el diseño de un plan de comunicación para la gestión de los proyectos de la VPOS, lo cual brindará las herramientas necesarias para desarrollar un canal de comunicación claro y efectivo entre todos los involucrados de un proyecto durante todas sus fases. Con el propósito de cumplir con el planteamiento anterior, se realizó una investigación aplicada, de tipo investigación y desarrollo, ya que la misma tuvo como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pudiera aplicarse a la empresa, de esta forma fueron llevados a cabo los objetivos propuestos tales como: diagnóstico de la situación actual, evaluación de las herramientas de comunicaciones basadas en tecnología Web 2.0, selección de la estrategias y herramientas comunicacionesy el desarrollo de la propuesta de plan de comunicaciones. El desarrollo de los objetivos se realizóa partir de la elaboración, aplicación, análisis e interpretación de las técnicas e instrumentos de recolección de información, los cuales fueron aplicadas a la muestra seleccionada correspondiente a la unidad de la VPOS de Movilnet.

Palabras Clave: Diseño, Gestión, Proyecto, Comunicación, Plan de comunicación, Herramientas tecnológicas, Estrategias de comunicación.

Línea de Trabajo: Gerencia de las Comunicaciones en Proyectos.

المكتر

INDICE GENERAL

RESUMEN	V
INDICE GENERAL	. vi
INDICE DE TABLAS	. xi
INDICE DE GRAFICOS	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	7
JUSTIFICACION	8
ALCANCE Y LIMITACIONES	. 10
CAPITULO IIMARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	11
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	. 11
BASES TEÓRICAS	. 17
FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS	. 18
Proyecto	. 18
Naturaleza del trabajo en proyectos	. 18
Dirección de Proyectos.	. 19
El arte de gerenciar un proyecto.	. 19
Involucrados de un proyecto.	. 20
Los stakeholders y la cadena de valor.	. 20
Fases de un Proyecto.	. 22
Áreas de Conocimiento en la Dirección de Proyectos	. 23
Herramientas de la Gerencia de Proyectos.	. 24
Front End Loading (FEL)	. 29
FUNDAMENTOS DE LA GESTION DE LAS COMUNICACIONES DE UN PROYECTO	.31
Gestión de las Comunicaciones	.31
Proceso de Comunicación.	.39
Tipos de Comunicación.	.40
Actitudes de la comunicación	. 42

Bloqueadores de la comunicación	43
Bases para construir un sistema de comunicación efectiva.	
Herramientas para la colaboración y comunicación	
CAPITULO III MARCO METODOLOGICO	
TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
UNIDAD DE ANÁLISIS	54
POBLACIÓN	54
MUESTRA	54
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	55
FASES DE LA INVESTIGACIÓN	57
PROCEDIMIENTO POR OBJETIVOS.	58
OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS.	59
ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO	61
ASPECTOS ÉTICOS	61
CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL.	63
RESEÑA HISTORICA	63
FILOSOFIA DE LA EMPRESA	65
MISIÓN	65
VISIÓN	65
VALORES	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE MOVILNET	66
CAPITULO V DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	70
OBJETIVO NO. 1. Diagnóstico de la situación actual de la VPOS, en cuanto a los invo la gestión de los proyectos	lucrados y
Justificación del Diagnóstico	70
Delimitación de involucrados en el diagnóstico	71
Elaboración del instrumento de diagnóstico (Encuesta)	72
Resultados de la Encuesta.	72
Resultados del diagnóstico.	85
OBJETIVO 2 Evaluación de las herramientas tecnológicas comunicacionales para la groyectos basado en la incursión de la tecnología Web 2.0	

	Plan de gestión del alcance del proyecto	87
	Propósito del Documento	87
	Definición del alcance del Proyecto	88
	Ficha del Proyecto	92
	Alcance propuesto.	98
	Estrategia de Implementación	. 102
	Esquema de Gestión del proyecto	. 103
	Evaluación de la tecnología.	. 103
	Levantamiento de información.	. 104
	Principales características de la Tecnología Web 2.0	. 106
	Resumen del levantamiento de información:	. 107
	Ventajas y Desventajas de las principales herramientas de tecnología Web 2.0	. 108
	Premisas de Movilnet.	. 110
	Selección de la tecnología.	. 110
	Aportes de las herramientas seleccionadas	. 111
O	BJETIVO 3 Establecimiento de las estrategias comunicacionales que serán empleadas en	el
di	seño del plan	
	Justificación	. 111
	Proceso de selección de las estrategias	.112
	Resultado de las Estrategias a utilizar.	121
	bjetivo 4. Elaborar las fases del plan de comunicación que permita integrar a todas las unida volucradas en la gestión de los proyectos de la VPOS	
	Fase I. Inducción y capacitación sobre gestión de comunicacional en los proyectos	123
	Fase II. Procedimiento para la identificación de los involucrados.	124
	Fase III. Determinación del medio y tipo de comunicación.	131
	Fase VI. Elaboración de la matriz de comunicaciones.	136
	Fase V. Integración de las comunicaciones de todos los proyectos de la VPOS con la colaboración de la herramienta Web 2.0.	138
	Estructura Desagregada del Trabajo (EDT).	139
	Plan de ejecución del Proyecto.	140
	Propósito del Documento.	140
	Planificación y Control del Tiempo	141
	Medición del Progreso	141

INDICE DE FIGURAS

Figura	Pág
1 Cadena de valor de los stakeholders en un proyecto	21
2 Áreas de Conocimiento y sus procesos.	23
3. Influencia del costo sobre la vida del proyecto	29
4. Fases de un Proyecto	30
5 Descripción General de la Gestión de las Comunicaciones	33
6 Sistema comunicacional formal e informal	40
7 Tipos de investigación aplicada	53
8 Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)	61
9 Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)	68
10 Estructura Organizacional Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas	s 69
11. Resultados Procesos de la comunicación	85
12. Elementos a tomar en cuenta en el Plan de comunicaciones	123
13. Proceso para identificación de los involucrados	125
14. Esquema herramienta Web	132
15. Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)	140
16. Cronograma de ejecución del proyecto	141
17. Organigrama del proyecto	143

INDICE DE TABLAS

Γabla	Pág
1 Resumen de las 9 áreas de conocimientos.	24
2 Herramientas de Software	49
3 Operacionalización de los Objetivos	60
5. Cantidad de participantes en la encuesta	71
6. Asociación de los objetivos, dimensiones e indicadores	72
7. Ponderación para las preguntas de la escala de Likert	73
8. Ponderación para las preguntas de opción SI/NO	73
9. Alcance propuesto 1er objetivo	98
10. Alcance propuesto 2do objetivo.	98
11. Alcance propuesto 3er objetivo.	99
12. Alcance propuesto 4to objetivo	99
13. Trabajos requeridos por el alcance del trabajo	101
14. Estrategia de Implementación	102
15. Ventajas y desventajas de las principales herramientas de tecnología	Web 2.0.109
16. Proceso de selección de estrategias.	112
17. Matriz de evaluación de factores externos claves	113
18.Matriz de evaluación de factores internos claves	114
19. Elaboración de Matriz de (DOFA)	115

الإعالي	33	
	حاك	271
-		
		1

20. Resultado de Matriz de (DOFA)
21. Resultado de Matriz de (MPEC- Parte I)
22. Resultado de Matriz de (MPEC- Parte II)
23. Matriz de Responsabilidades
24. Matriz de Roles. 130
25. Matriz de comunicaciones
26. Matriz de Aseguramiento de la Calidad
27. Análisis de Riesgos del Proyecto



INDICE DE GRAFICOS.

Gráfico	0.	Pág
	1.Resultados (Proceso de la comunicación-Identificar)	73
	2. Resultados (Proceso de la comunicación pregunta 2)	75
	3. Resultados (Proceso de la comunicación-Planificar)	75
	4. Resultados (Proceso de la comunicación Distribuir)	77
	5. Resultados. (Proceso de la comunicación Gestionar las expectativas)	78
	6. Resultados. (Proceso de la comunicación Informar el desempeño)	80
	7. Resultados (Formas de la comunicación-Verbal-No Verbal-Escrita)	81
	8. Resultados (Formas de la comunicación-Herramientas colaborativas de ayu	ıda)82
	9. Resultados (Dirección de la comunicación-Ascendente/Descendente)	83
	10. Resultados de la encuesta. (Dirección de la comunicación-Horizontal)	83
	11. Resultados de la encuesta. (Dirección de la comunicación-Diagonal)	84
	12. Resultados de la encuesta. (Bloqueadores de la comunicación-Barreras)	84
	13. Curva S del proyecto	142

INTRODUCCIÓN

La comunicación juega un papel importante para dar respuesta a todos los problemas en el seno de una sociedad dominada por un desarrollo acelerado de las tecnologías de información y la comunicación (TIC), a medida que estas evolucionan, la comunicación y colaboración en las empresas y en los proyectos cambian, de acuerdo a las necesidades propias de cada organización.

La comunicación sola, no resuelve problemas de organización, la organización se resuelve con buena gerencia y la comunicación estratégica es una herramienta al servicio del buen gerente. Sólo con una buena comunicación interna, se pueden desarrollar apropiadamente los planes y proyectos de una empresa. (Pizzolante, 2006).

En tal sentido, para la gestión de los proyectos y planes de una empresa, resulta indispensable contar con una constante y fluida comunicación entre todos los colaboradores e involucrados, es por ello, que la gerencia de las comunicaciones forma parte de una de las 9 áreas de conocimiento estipuladas en el Project Management Institute (2008) para el desarrollo de proyectos, este proceso pretende asegurar que la información es generada en el momento, con la calidad y cantidad adecuada y que sigue un procedimiento consecuente para su distribución, almacenamiento y final eliminación.

Movilnet es una de las empresas de telecomunicaciones, que busca brindar un servicio óptimo y eficaz a toda la población venezolana, para ello día con día se encuentra llevando a cabo proyectos que fortalecen su estrategia y desarrollo como empresa. Dentro de su estructura organizacional se encuentra la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas de Movilnet (VPOS), la cual es la unidad responsable de diseñar e implantar los planes estratégico, táctico y operativo de las operaciones y los sistemas de la empresa, además de garantizar el funcionamiento, mantenimiento, expansión, actualización y optimización de las redes y los sistemas de Movilnet.

Consciente de esto, la VPOS de Movilnet se preocupa por el cumplimiento de sus proyectos a cabalidad, a fin de contribuir con las mejoras y optimizaciones del servicio

prestado a toda la clientela., razón por la cual, la misma se encuentra constantemente identificando fallas, puntos de mejora y aplicando estrategias de cambios y mejoras en todos los procesos que apliquen.

Uno de los grandes retos que tiene la VPOS es mejorar el proceso de comunicación empleado actualmente para la gestión de los proyectos, estos procesos proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para una comunicación exitosa.

En el caso particular de este estudio, se diseñó un plan de comunicaciones para la gestión de los proyectos de VPOS, que permitiesemejorar el proceso de comunicación actualmente presentado en dicha unidad, logrando la integración de todos los involucrados en la gestión de los proyectos y la definición de un canal de comunicación claro y efectivo.

A fin de lograr el diseño del plan de manera exitosa, se abordó el mismo, fundamentado en las bases propuestas por el Project Managament Institute (PMI). En este abordaje se realizó primeramente un diagnóstico de la situación actual y de las necesidades de información de todos los involucrados, luego se evaluaron las diferentes herramientas y tecnologías de comunicación, lo cual permitió la selección de la herramienta y estrategia a emplear para finalmente proponer el diseño del plan de comunicaciones.

El desarrollo de este Trabajo Especial de Grado se estructuró en nueve capítulos, los cuales se presentan a continuación:

Capítulo I.- comprende el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación que avala la realización de este proyecto, el alcance y las limitaciones presentadas para el desarrollo del mismo.

Capítulo II.- contempla los antecedentes consultados para la realización del proyecto, las bases teóricas que sustentan la investigación, entre las cuales se pueden destacar los fundamentos de la gerencia de proyectos y los fundamentos de la gerencia de las comunicaciones de un proyecto.

Capítulo III.- Marco Metodológico: en este capítulo se hace mención al tipo y diseño de investigación planteada en este trabajo, las técnicas de recolección de información empleadas para el desarrollo del proyecto, la población y muestra, la operacionalización de los objetivos, la estructura desagregada de trabajo (EDT), los recursos y el cronograma estipulado para la realización del proyecto.

Capítulo IV.- Se presenta el marco organizacional, el cual contempla una breve reseña histórica de la empresa, así como las características que la definen: misión, visión y valores y estructura organizacional.

Capítulo V.- Desarrollo de la Investigación: contiene los resultados correspondientes al cumplimiento de los objetivos específicos planteados en la Propuesta de Investigación, en tal sentido, muestra el diagnóstico de la situación actual de la VPOS en cuanto a las comunicaciones en los proyectos, la evaluación de las diferentes tecnologías de comunicación disponibles basadas en web 2.0, la selección de las estrategias de comunicación a emplear, así como las fases propuestas para el diseño del plan de comunicaciones.

Capítulo VI.- Evaluación del Proyecto: exhibe la evaluación del grado de cumplimiento del Trabajo Especial de Grado, enfocando el mismo hacia las lecciones aprendidas.

Capítulo VII.- Conclusiones y Recomendaciones.

Capítulo VIII.- Referencias Bibliográficas: presenta las referencias bibliográficas consultadas a fin de sustentar las citas y reseñas empleadas para la confección de este Trabajo Especial de Grado.

Capítulo IX.- Anexos: contienen material complementario a los puntos cubiertos en la elaboración del Trabajo Especial de Grado.



CAPITULO I.- PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Venezuela las telecomunicaciones se encuentran en constante evolución. Las empresas de este sector tienen como objetivo primordial fortalecer, desarrollar e incrementar los servicios de telecomunicaciones de un país, además de optimizar los procesos y tecnologías útiles para tal fin.

TELECOMUNICACIONES MOVILNET, es una de las empresas destinadas a brindar un servicio eficaz de telecomunicaciones para todo el país. Para ello, diseña e implementa redes que utilizan distintas tecnologías,con el fin de interconectar todos los puntos de comunicación a los cuales se les presta servicio actualmente. La empresa opera de forma efectiva,ofreciendo servicios integrales de tecnología e informática, como lo son la telefonía móvil, el Internet, entre otros.

Para ofrecer los servicios mencionados anteriormente, la empresa díaa día convierte el conjunto de ideas, diseños, y propuestas para cada una de sus redes, en productos y servicios; definición que enmarca perfectamente el concepto de proyecto, dado a queel mismo es definido como "un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único" (Project Management Institute, 2008, pág. 5). Estos proyectos a su vez se encuentran alineados al cumplimiento de la misión, visión, planificación, y objetivos estratégicos de la compañía.

Dentro de la estructura organizacional de la empresa, se encuentra la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas de la Red (VPOS), la cual se encarga de planificar, conceptualizar, definir y ejecutar todos los proyectos que formen parte de la operatividad y puesta en funcionamiento de las distintas redes, que hacen posible la prestación de los servicios a los usuarios. Los proyectos abarcan la inclusión de nuevas tecnologías y redes, la expansión de todos los componentes de las redes ya existentes y la optimización de las mismas.



Con base a lo anterior, la VPOS maneja una cartera de proyectos bastante numerosa, que implican fuertes cantidades de inversión de capital, tiempo, manejo de personal, traduciéndose en un esfuerzo común de todos los involucrados para llevar a cabo cada uno de estos proyectos y de esa forma cumplir a cabalidad con las metas y objetivos de la vicepresidencia.

Para la gestión de sus proyectos la empresa se apoya en el estándar internacional Project Management Institute (PMI), el cual establece 9 áreas de conocimientos necesarias para el desarrollo de proyectos. Sin embargo, la VPOS, desde los últimos dos años ha venido identificando la ausencia de la Gerencia de las comunicaciones dentro de este proceso, por lo general no se le suele dar mucha importancia a esta área cuando las empresas manejan proyectos pequeños, y este precisamente no el caso de Movilnet, ya que la misma maneja grandes y complejos proyectos, donde constantemente el personal se está comunicando y donde se hace indispensable que exista un canal de comunicación claro, y efectivo entre todos los involucrados y los líderes de proyectos de todas las unidades.

El reconocimiento del problema ha sido el producto de las reuniones efectuadas luego de la finalización de los distintos proyectos a las cuales se les denomina "rondas de lecciones aprendidas", donde se evidencia el descontento de muchos de los involucrados; como ejemplo de ello, se tomó el resultado del cuestionario de lecciones aprendidas correspondiente al cierre del proyecto "Ampliación CORE GSM Fase III Conmutación", con una muestra de 50 personas pertenecientes a la VPOS que estuvieron involucradas en el proyecto, y el mismo arrojó aspectos a mejorar en cuanto a la gestión de las comunicaciones.

El 95% de los encuestados manifestaron la necesidad de, generar una mayor integración y comunicación entre los equipos de ingeniería, soporte e implantación hacia el mismo objetivo, comunicar a tiempo los cambios de alcance, involucrar desde un principio a todas las unidades involucradas en los proyectos y mejorar la reunión de arranque donde se permita enfatizar la importancia del proyecto y las responsabilidades de cada grupo.

Los involucrados en los proyectos de la VPOS perciben que al no contar con la información oportuna y precisa en todo momento, y al no identificar un canal de comunicación claro, desde el principio de los proyectos muchas personas quedan aisladas del mismo y se les comunica su participación la mayoría de las veces ya en un momento crítico, trayendo como consecuencia, muchas improvisaciones para resolver inconvenientes y atacar situaciones, la no acertada toma de decisiones, innumerables re trabajos por parte de los involucrados, cambios de alcances no notificados, distorsión de la información e incluso la falta de información en algunos casos cuando a nivel directivo existen cambios estratégicos en el proyecto.

Este problema de comunicación afecta sin duda alguna la efectividad y el desempeño de los distintos departamentos involucrados en el proyecto y por ende aumentan los riesgos y disminuye la calidad de los entregables pautados para el mismo, ocasionando muchas veces que dicho proyecto no termine dentro del tiempo y costo contemplado inicialmente en su planificación.

La Gerencia de las comunicaciones "Identifica los procesos involucrados en garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos".(Project Management Institute, 2008, pág. 243). En vista de ello, la comunicación puede impactar positiva y negativamente a un proyecto, por lo que los lideresrequieren contar con un plan de comunicación que ayude, como instrumento para tener información clara, concisa y oportuna, y así atender las metas, expectativas, tareas, revisiones, retroalimentación y el asesoramiento requerido durante el ciclo del proyecto para promover el éxito y la transparencia en el mismo.

En tal sentido, todos los involucrados en los distintos proyectos deben estar preparados para enviar y recibir comunicaciones de acuerdo a un canal de comunicación claramente definido y con instrucciones pertinentes. La situación antes descrita se convierte en una oportunidad que es aprovechada para realizar la presente investigación en el Trabajo Especial de Grado con la idea de proponer el diseño de un plan de comunicacionesque permita la gestión de los proyectos de VPOS de forma clara y efectiva.

Por lo tanto, esta investigación apunta a dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál debe ser el plande comunicación que permita la gestión de los proyectos de la VPOS de Movilnet de forma efectiva y clara?

Para responder la interrogante expuesta anteriormente, primero se derivan ciertas preguntas que son necesarias responder, las cuales se indican a continuación:

¿Cuál es la situación actual? ¿Cuáles son las fallas identificadas dentro de este proceso? ¿Cuáles son las barreras que impiden la comunicación de manera asertiva y clara?

Además delos medios tradicionales de comunicación como reuniones de seguimiento, correo electrónico, entre otros, ¿hará falta la incorporación de sistemas basados en tecnologías web 2.0 para mejorar la gestión?¿Las herramientas de tecnología web 2.0 como apoyo a la gestiónde las comunicaciones son aplicables a Movilnet? ¿Cuáles serían las ventajas de implementar este tipo de herramientas tecnológicas?

¿Cuálplan se debe proponer para gestionar la interacción de todos los involucrados con sus líderes de proyectos?

Para dar respuesta a estas interrogantes, se han planteado los objetivos expuestos a continuación:

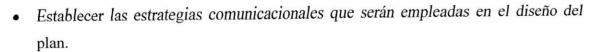
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación para la gestión de los proyectos de la Vicepresidencia de Operaciones y sistemas (VPOS) de Movilnet.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la VPOS, en cuanto a los involucrados y la gestión de los proyectos.
- Evaluar las herramientas tecnológicas comunicacionales para la gestión de proyectos basado en la incursión de la tecnología Web 2.0.



 Elaborar las fases delplan de comunicación que permita integrar a todas las unidades involucradas en la gestión de los proyectos de la VPOS.

JUSTIFICACION

La comunicación es considerada uno de los principales pilares de la empresa, por lo cual se hace imprescindible poder integrarla dentro de la estrategia empresarial. Su objetivo principal es apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección; la misma es considerada necesidad diaria, debe realizarse de formar regular y controlada, cuyos resultados se muestran a largo plazo y requiere de un seguimiento y control y por supuesto de una mejora constante.

Dada a la importancia de la comunicación en la empresa, el propósito de esta investigación es mejorar el proceso de comunicación actualmente presentado en la VPOS, con el fin de lograr la integración de todos los involucrados dentro de dicha unidad y de esta forma contribuir al logro eficiente de los objetivos estratégicos de la organización.

Así mismo, dicha investigación, representó un aporte tecnológico importante para la VPOS, ya que se plantea el estudio y la evaluación de las distintas herramientas tecnológicas que pudiesen mejorar el proceso de comunicación entre todos los involucrados en la gestión de proyectos. Este análisis permitió analizar alternativas en cuanto a los medios de comunicación empleados actualmente y determinar si los mismos son apropiados o las necesidades de la unidad justifican un cambio, lo cual amerite realizar una migración tecnológica de los medios de comunicación tradicionales a medios de innovación tecnológica basados en tecnología Web 2.0.



La revisión constante de los procesos actuales en una empresa y su ajuste es vital para mejorar el éxito e ir a nuevos retos tecnológicos, en tal sentido, el diseño propuesto contribuirá a fortalecer estos procedimientos.

Desde el punto de vista académico, en el presente trabajo especial de grado se considera pertinente diseñar un plan de comunicación que permita la gestión eficiente de todos los proyectos de las distintas unidades pertenecientes a la VPOS, ya que dicha propuesta permitirá mejorar las necesidades mínimas de calidad del flujo comunicacional en los proyectos, aseguramiento de información pronta, oportuna y cierre adecuado de proyectos ejecutados por la VPOS alineado hacia el logro de los objetivos.

Una buena comunicación es básica para lograr el éxito a lo largo de la ejecución del proyecto, es considerada una herramienta poderosa que, bien empleada, puede ayudar a los líderes de proyecto a motivar el equipo de trabajo durante la realización de las tareas. En general, es altamente útil para atender a los involucrados clave, principalmente al cliente o destinatario del proyecto; para cultivar una relación de trabajo productiva con consultores y proveedores externos; resolver los conflictos que se puedan presentar entre los colaboradores; tener éxito en la administración del cambio de actitudes de los afectados por el esfuerzo, y para administrar los cambios al alcance, tiempo, costos y calidad del proyecto durante su ejecución. (Rivera, 2010)

Se pretende con la propuesta del plan de comunicación para la gestión de los proyectos de la VPOS, establecer un medio de comunicación claro y bien definido que evite que la información sea distorsionada o mal interpretada. El manejo eficiente de la comunicación conllevará a mitigar lo más posible los riesgos que se puedan presentar, y permitirá un desempeño eficiente de los proyectos según lo planificado y estipulado en cuanto a tiempos y costos de ejecución.

ALCANCE Y LIMITACIONES

El presente trabajo de investigación, consistió en el desarrollo y la formulación del proyecto: "Diseño de un plan de comunicación para la gestión de los proyectos de la VPOS de Movilnet, a través de la aplicación de la metodología de Gerencia de Proyectos propuesta por Project Management Institute (PMI).

Este diseño se limita a la definición del *Front EndLoading (FEL)*. Por este motivo, sólo se involucraron las etapas de: visualización, conceptualización y definición del diseño, excluyendo las fases de implantación y operación del mismo.

Este diseño se limita exclusivamente a la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas de Movilnet (VPOS), por lo que no se hace referencia a unidades y proyectos ejecutados en otra Vicepresidencia de Movilnet.

No serán desarrolladas teorías comunicacionales.

CAPITULO II.-MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

La comunicación dentro de los proyectos, resulta ser un factor clave para el buen desempeño y la excelente gestión de los mismos, es por ello que ciertas investigaciones son enfocadas en esta área de conocimiento, a fin de explorar y estudiar todo lo concerniente a la misma.

A continuación se presentan algunos estudios previos y artículos de interés, relacionados con la gestión de las comunicaciones en los proyectos, considerándose de gran utilidad para la elaboración de la investigación planteada.

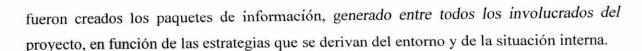
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Trabajo Especial de Grado (TEG)

Bisarini(2007), en su TEG titulado: Plan de Comunicaciones para la Gerencia del Proyecto Caracas-Guarenas-Guatire del Metro de Caracas, cuyo objetivo principal fue elaborar un plan de comunicaciones internas y externas para la gerencia del proyecto sistema Caracas-Guarenas-Guatire, basado en una estrategia que contribuyese a la gestión eficiente de los procesos, incluyendo el contexto organizacional y la aplicación de los estándares del Project Management Institute (PMI). Para el logro de este objetivo general y de los objetivos específicos derivados, fue empleada una metodología de investigación Proyectiva, ya que el estudio fue enfocado en la solución de un problema dentro de una organización para la gestión de proyecto, basado en información proveniente de la investigación documental y de campo realizada. Como resultado de los expuesto, se logró, la elaboración de dos matrices de comunicación interna y externa, el desarrolló un cronograma, que más allá de elementos estáticos se presentó como un elemento que puede variar en el tiempo, y la creación de paquetes de información.

La investigación representa un aporte, en cuanto a la manera en que fue establecida la matriz de comunicación, partiendo de, la formulación de la estructura detallada de trabajo, la identificación de los esquemas de roles y la estructura de los mismos, donde finalmente





Palabras clave: PMI, Plan de Comunicaciones, Estrategia de Comunicaciones, Paquetes de Información.

Casimiro (2007) en su TEG titulado: **Diseño de un Plan de Gestión Comunicacional intergerencial para Banesco, Banco Universal, C.A**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos; diseñó un plan de gestión comunicacional intergerencial para Banesco Banco Universal, C.A, impulsado por el departamento de planificación y control de versiones; lo cual le permitió centralizar la comunicación y el flujo de información a todos los clientes de las áreas involucradas, de manera oportuna, a fin de contribuir con la disminución de pérdida de tiempo y alta inversión en recursos humanos y financieros al momento de entregar la información intergerencial solicitada por otras unidades.

Se desarrolló el trabajo de acuerdo al enfoque metodológico de la categoría de investigación y desarrollo, ya que inicialmente se indagaron las necesidades del ambiente interno o entorno de la organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pudiera aplicarse en la organización de la empresa.

El trabajo aporta una investigación detallada, acerca de las diferentes posturas en cuanto a teorías, proposiciones y conceptos relacionados con la temática en estudio, como lo son las comunicaciones organizacionales, plan de comunicaciones, empleo de portal divisional, intranet como herramientas o canal de comunicación.

Palabras clave: Diseño, Gestión, Proyecto, Plan de Comunicaciones, Portal, Intranet.

Jarel (2007), en su TEG titulado: Diseño de un sistema de comunicación de los líderes de Proyecto en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco, cuyoobjetivo principal de la investigación fue diseñar un sistema de comunicaciones de los líderes de proyecto en la gerencia de soporte técnico operacional de Banesco, aplicando la teoría y conceptos básicos de la Gerencia de Comunicaciones y siguiendo el modelo comunicacional del PMI. La realización de este proyecto permitió mejorar las necesidades mínimas de calidad del flujo comunicacional, aseguramiento de información pronta,

oportuna y cierre adecuado de proyectos ejecutados por la organización alineado hacia el logro de los objetivos.

La metodología utilizada fue de tipo investigación y desarrollo, ya se principalmente se realizaron todas las indagaciones e investigaciones necesarias para identificar el problema, diagnosticar las comunicaciones, para luego proceder a la elaboración de una propuesta o entregable de plan de comunicaciones en función a las necesidades y carencias identificadas en los lideres.

Para el desarrollo e implementación de los proyectos de una organización es de suma importancia el empleo de mejores prácticas en la gestión de las comunicaciones, a fin de efectuar un flujo comunicacional con calidad y entendimiento. Dicho estudio contribuye a la determinación de estas distintas prácticas y de ciertos elementos y estrategias aplicables, que son de ayuda para todos los líderes de proyecto de la organización.

Palabras clave: Comunicación, Gestión, Proyecto, Gestión de las Comunicaciones, Impacto.

Rodríguez (2008), en su TEG titulado: Modelo de Plan de Comunicación para la Introducción de Nuevos Productos farmacéuticos, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, elaboró un modelo de comunicación efectivo para la introducción de nuevos productos farmacéuticos, que permitiesen la introducción de nuevos productos al sistema productivo de laboratorios Alfa y la entrega oportuna a Omega; esta investigación le permitió diagnosticar cuál era la situación actual del sistema de comunicaciones empleados en Alga en ese momento, determinar cuáles fueron las estrategias de comunicación utilizadas, identificar las fallas y problemas comúnmente presentados en el sistema de comunicación empleado y por último realizó la propuesta de un plan de comunicaciones que permitiese consolidar el proceso de introducción de nuevos productos dentro del tiempo estipulado.

La investigación fue de tipo Descriptiva y Proyectiva, ya que existía la necesidad de modificar un evento que inicialmente se especificó con un diagnóstico de la situación y que posteriormente generó el evento deseado, lo cual resultó del modelo propuesto.



Representa un aporte para el tema en estudio, ya que el principal enfoque de la misma fue contribuir al mejoramiento de las comunicaciones entre todos los miembros involucrados en el lanzamiento de nuevos productos, lo que se encuentra enmarcado como proyecto, y que resulta sumamente necesario que cada uno de los miembros pertenecientes a un proyecto comprendan la manera en que las comunicaciones pueden afectar al mismo en todos los aspectos, ya que de ella depende que la información sea distribuida y empleada efectivamente.

Palabras Clave: Gestión de las Comunicaciones, Proyecto, Plan de Comunicación, Comunicación Estratégica, Herramientas de Comunicación.

Bendezu (2008), en su TEG titulado: **Diseño de un sistema automatizado de control y gestión de proyectos en CVG EDELCA**, donde el objetivo principal de la investigación fue diseñar un sistema de control y gestión de proyectos para el manejo integral de proyectos en CVG EDELCA. A través del desarrollo de dicha investigación se logró proponer una herramienta unificada de control y gestión de proyectos que apoye a las labores de los ingenieros de proyecto de la organización.

Se utilizó la metodología de Investigación y Desarrollo, ya que se propuso generar como producto el diseño detallado del sistema, abarcando desde las etapas iniciales de recolección de información hasta el diseño final del desarrollo del sistema.

La investigación aporta, conocimiento con respecto al manejo de sistemas de información como portales, herramientas web, que de manera automatizada permiten la integración de todos los aspectos relacionados a la gestión de los proyectos de en una organización. Del mismo modo, las empresas pueden aprovechar este tipo de sistemas de información para establecer una gestión efectiva de las comunicaciones en un proyecto, mitigando de esta manera los riesgos, en cuanto a desinformación de los proyectos en las áreas involucradas, y más cuando se trata de empresas grandes que manejan un volumen alto de proyectos distintos.

Palabras clave: Sistema de Información Automatizado, Gestión de Proyectos, Plataformas Tecnológicas.

Arroyo (2009) en su TEG titulado: Diseño de una Estrategia de comunicaciones integradas para construir una cultura corporativa. Caso O"Boticario, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, diseñó un plan de comunicaciones integradas para O"Boticario, lo cual permitió, fomentar una cultura organizacional sólida, dar posicionamiento a la Marca, y lograr la confianza de sus clientes; esto cual fue posible a través del abordaje de las comunicaciones organizacionales como proyecto, fundamentado en los principio del PMI.

La metodología de investigación empleada fue de tipo proyectiva, ya que el objetivo fue proponer una estrategia y un plan de comunicaciones adecuado a los requerimientos y a las necesidades de la organización.

Dicha investigación proporciona una visión amplia de lo que significa la gestión de las comunicaciones en el mundo organizacional, ya que es pertinente que las empresas entiendan que contar con un plan de comunicaciones, no sólo ayuda a gestionar los proyectos de una compañía eficientemente, sino que más allá de eso, también se puede generar una cultura de comunicación organizacional que promueva a la empresa no solo internamente sino hacia el entorno y a nivel competitivo en el mercado.

Palabras clave: Comunicaciones Organizacionales, Cultura Corporativa, Planificación Estratégica, Gerencia de Proyectos.

Costa (2009), en su TEG titulado: **Desarrollo de un modelo de uso y aplicación de las herramientas y tecnologías Web 2.0 como apoyo a los procesos de colaboración y comunicación durante la gestión de los proyectos de sistemas de información,** presenta comoprincipal objetivo, obtener un modelo de uso y aplicación de algunas de las principales herramientas y tecnologías Web 2.0 como apoyo a los procesos de colaboración y comunicación durante la gestión de los proyectos de sistemas de información. Se utilizó la metodología del modelo, "TheTechnology-to-Performance Chain", el cual, se basa en el análisis de las tecnologías, tareas, individuos y la adecuación de la tecnología a las tareas.

La investigación aporta al tema en estudio, en que proporciona gran cantidad de información relacionada a la aplicación de estas herramientas en los proyectos de sistemas de información y definir su valor en comparación al uso de las 'herramientas tradicionales'.

Palabras clave: Gestión de Proyectos, Herramientas Web 2.0, Sistemas de Información.

Charles (2011) en su artículo un nuevo enfoque de la Planificación de la Gestión de Comunicaciones a través de Web 3D y tecnologías de Web Semántica de la revista Management and Strategy, trata el tema de la incursión de herramientas Web para la gestión de las comunicaciones en proyectos, donde señala "dos tecnologías en evolución están siendo vistas para conducir a los planificadores de proyectos a desarrollar nuevos enfoques y métodos para la planificación de las comunicaciones en los próximos años" (pág. 1).

En dicho artículo, el autor se refiere a dos tecnologías que se están convirtiendo en una fuerza impulsora para la gestión de las comunicaciones de un proyecto, las cuales son la tecnología de la Web semántica y la Web en tres dimensiones; ello proporciona un ideal entorno para que los usuarios accedan a la información e interactúen con otros usuarios. Así mismo el artículo relata cómo los desafíos actuales de comunicación están asumiendo una nueva dirección con el uso cada vez mayor de diversos recursos basados en Web en línea. Dado a que la facilidad y la disponibilidad de modalidades de comunicación centrada en la Web hacen que la documentación de los procesos, identificación y seguimiento de proyecto, almacenamiento de contenidos específicos sean fácilmente administradas por este tipo de herramientas.

Lo expuesto en dicho artículo, aportará a la investigación, una visión general de los beneficios y ventajas que genera la aplicación de este tipo de herramientas Web para la gestión de las comunicaciones en los proyectos.

Palabras clave: Planificación de las Comunicaciones, Web Semántica, Web 3D, Gestión de Proyectos, Mundos Virtuales.

Herbert (2012), en su artículo Desarrollo de un modelo para las Redes Sociales en la gestión de comunicaciones de un Proyecto de la revista Business and Social Science, describe la manera en que actualmente el mundo se está comunicando, la cual es a través de redes sociales y de qué forma esto afecta la gestión de las comunicaciones en un proyecto, donde el autor señala que "lo que comenzó como una serie de herramientas para que los usuarios se mantengan en contacto con sus amigos, se ha convertido en un medio para que las empresas se comuniquen interna y externamente. Aunque los canales de medios sociales se utilizan en una variedad de contextos, este documento se centra en la nueva tendencia de su aplicación para apoyar la gestión de proyectos".(pág. 1).

En este artículo se documenta la nueva práctica de las empresas que utilizan las redes sociales para apoyar la gestión de proyectos, revisión de la literatura relevante, identificar varios ejemplos de esta práctica, establecer dimensiones en las que estos sistemas varían y sentar las bases para el desarrollo de un modelo y la investigación futura en esta área. El autor hace énfasis en que profesionales e investigadores, pueden construir sobre este trabajo una referencia para ayudar a las organizaciones a obtener más valor por el uso de redes sociales, a fin de a apoyar la gestión de las comunicaciones en sus proyectos y de realizar una transición de la forma convencional en que se vienen realizando las comunicaciones en las organizaciones al uso de la tecnología de los medios sociales.

Palabras clave: Sistemas de Información, Gestión de Proyectos, Gestión de las Comunicaciones, redes sociales.

BASES TEÓRICAS

A continuación se presentan las teorías y conceptos que apoyan el desarrollo del proyecto, puesto que cada uno de ellos será utilizado en el curso de la investigación.

El presente apartado brinda un contexto completo en materia de proyecto, gestión de proyectos, gestión de comunicación, todo lo relacionado al proceso de comunicación y tipos de comunicación, herramientas claves para orientar al lector.

FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

Proyecto.

Un proyecto es definido como:

Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Temporal no necesariamente significa de corta duración. En general, esta cualidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creará un resultado que se espera perdure por siglos. Por otra parte, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales que durarán mucho más que los propios proyectos.(Project Management Institute, 2008, pág. 11).

Otra definición de proyecto, según Palacios (2009) corresponde a un trabajo que realiza la organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tienen un comienzo y una terminación. Las características fundamentales de un proyecto son la temporalidad del trabajo y el resultado final que es un producto o servicio único.

Naturaleza del trabajo en proyectos.

Por su condición de proyectos, el trabajo a realizarse tiene una serie de características muy particulares. Es una labor de mucha incertidumbre, lo que hace necesaria mucha planificación y control sobre lo que se está realizando. Suele ser una razón compleja y multidisciplinaria, ya que requiere de la participación de un conjunto de recursos y personas con distintas habilidades que pueden provenir de dentro o incluso de fuera de la organización.

Esto obliga a una efectiva comunicación, cooperación e integración de los miembros del equipo de proyectos. Sin embargo, por ser un trabajo como todos los que realiza la organización implica el manejo eficiente de recursos limitados y procedimientos establecidos.(Palacios, 2009, pág. 18)

Direcciónde Proyectos.

Puede ser definida como:

La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. (Project Management Institute, 2008, pág. 12)

Dirigir un proyecto por lo general implica: identificar requisitos, abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto, equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y el riesgo. (HayGroup, 2007)

El arte de gerenciar un proyecto.

En la gestión de un proyecto es necesario abarcar los siguientes aspectos:

- Identificar los requerimientos y las expectativas en torno al proyecto.
- Satisfacer las necesidades de la organización, de los clientes o consumidores, de los resultados obtenidos y del recurso humano utilizado para laborar en las actividades del proyecto.
- Satisfacer las necesidades de la organización, de los clientes o consumidores, de los resultados obtenidos y del recurso humano utilizado para laborar en las actividades del proyecto.

- Determinar el alcance adecuado para el proyecto, en base a la situación y los objetivos del momento.
- Completar el proyecto en el tiempo establecido y lograr que termine con un desempeño aceptable, usando para ello los recursos dados.

El desempeño debe entenderse en el contexto de la palabra *PERFORMANCE*, que implica que el proyecto es capaz de operar en base a las expectativas creadas por los distintos involucrados o *STAKEHOLDERS*.(Palacios, 2009).

Involucrados de un proyecto.

La visión integral obliga a estudiar todo el ambiente que rodea la actividad propuesta, analizando todos los posibles actores que pueden intervenir, influir, estar interesados o ser considerados como propietarios del proyecto. Esto implica cualquier organización o persona que pueda estar activamente involucrada, que pueda tomar una decisión que afecte significativamente los resultados o que sus intereses puedan variar para bien o para mal, como consecuencia de la realización de este proyecto. (Palacios, 2009, pág. 48)

Se define como involucrados a organizaciones y personas que serán afectadas o beneficiadas por el desarrollo del proyecto.(Chamoun, 2002, pág. 29)

Los stakeholders y la cadena de valor.

Analizar la red de *stakeholders* de un proyecto consiste en agrupar a los distintos actores según la forma como intervienen en la formación y los beneficios como consecuencia de la existencia del proyecto. Este análisis implica una cadena básica o principal que parte de los proveedores que suplen los recursos para hacer el proyecto, sigue a los miembros del equipo del proyecto y termina en el cliente que decide, compra u usa el producto final.

Paralelamente aparece una cadena secundaria o conformada por los competidores, definidos como aquellos que ofrecen productos que pierden valor por la existencia del proyecto, y los complementadores, que al tener sinergia se benefician porque exista el proyecto(Palacios, 2009, pág. 50).La figura mostrada a continuación resume la cadena de valor de los *stakeholders* en un proyecto.

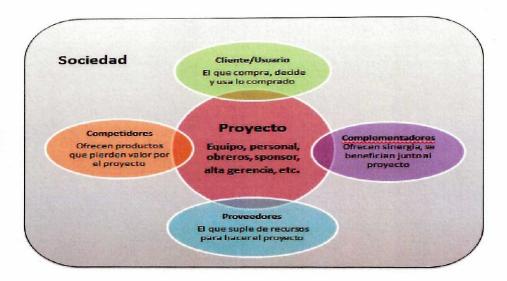


Figura 1.- Cadena de valor de los stakeholders en un proyecto. Fuente: Palacios (2009).

- Equipo del proyecto: conformado por todos los miembros de la organización que participan en la ejecución de actividades.
- Clientes/usuarios: son las personas u organizaciones que van a usar o comprar los productos o servicios desarrollados en el proyecto.
- Proveedores: organizaciones externas que participaran directa o indirectamente en la ejecución del proyecto.
- Competidores: son individuos u organizaciones, internos o externos, que verían sus intereses afectados como consecuencia del proyecto.
- Complementadores: son individuos u organizaciones, internos o externos, que pueden tener sinergia con el proyecto.
- Sociedad: representa el gran contingente de actores externos que pueden verse afectados por la realización del proyecto.

Fases de un Proyecto.

Con el propósito de establecer el grado de madurez de un proyecto, el mismo se puede dividir en las siguientes fases (Petróleos de Venezuela S.A., 1999):

Visualización

En esta etapa se elabora el alcance del proyecto, el estimado de costos clase V, se establecen los propósitos y objetivos del mismo, su alineación con las estrategias corporativas, así como se desarrolla un plan de ejecución Clase V.

Conceptualización

En este punto se conforma el equipo de trabajo, se formalizan los objetivos, roles y responsabilidades, se evalúa la tecnología y el sitio, se prepara un estimado de costos Clase IV y se evalúa la rentabilidad de opciones.

Definición

En esta fase se analizan los riesgos, se elabora el estimado de costos Clase III, se desarrollan los planes de ejecución detallados, se evalúa el grado de definición del proyecto, se establecen las guías para el control del proyecto, se desarrolla el plan de aseguramiento tecnológico y se prepara la documentación para la aprobación.

Implantación

Consiste en la puesta en marcha de los aspectos formalizados en las etapas anteriores. Es en este segmento donde se ejecutan los estimados de costos Clase II y I, a fin de poner en operación el producto del proyecto.

Operación

Aseguramiento de la perpetuidad del entregable del proyecto una vez el mismo culmina.

Áreas de Conocimiento en la Dirección de Proyectos.

El Project Management Institute (2008), establece en su estructura, que la dirección de proyectos se divide en 9 áreas de conocimiento, cada una de las cuales posee un conjunto de procesos, los cuales conforman los 42 procesos de la Gerencia de Proyectos. La figura 2 presenta las 9 áreas mencionadas, cada una con sus procesos:

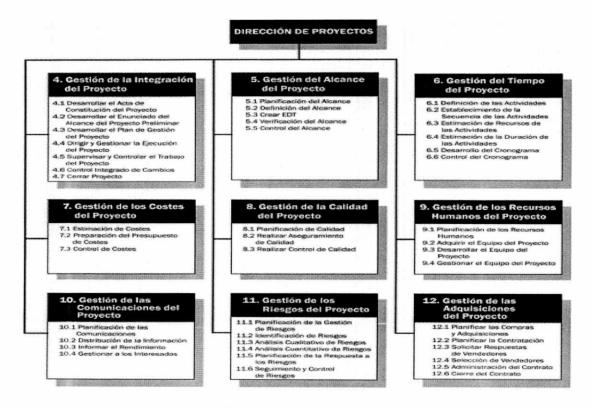


Figura 2.- Áreas de Conocimiento y sus procesos. Fuente: PMBOK (2008)

El autor Chamoun (2002), sintetiza las 9 áreas de conocimientos establecidas por el PMBOK de la siguiente manera:

Tabla 1.- Resumen de las 9 áreas de conocimientos.

1	Alcance	Definición de lo que incluye y no incluye el proyecto
2	Tiempo	Programa, calendario, entregas parciales y finales
3	Costo	Estimados de costos, presupuesto, programa de erogaciones
4	Calidad	Estándares relevantes, cómo cumplirlos y satisfacer los requerimientos
5	Recursos Humanos	Equipo del proyecto que integra colaboradores tanto internos como externos y los roles y funciones de cada cuál
6	Comunicación	Información requerida presentada en reportes o informes, quién la genera, quien la recibe, con qué frecuencia la entregamos. Juntas, medios de distribución, etc.
7	Riesgo	Amenazas por controlar, oportunidades que capitalizar y planes de contingencia.
8	Abastecimientos	Estrategias de contratación, cotizaciones, concursos, contrataos y administración de contratos
9	Integración	Administración de cambios, lecciones aprendidas e integración de todas las áreas

Fuente:Chamoun (2002).

En esta investigación se abordará la Gerencia de la comunicación como parte del proceso de gestión de proyectos, por lo que sólo se explicará a detalle esta área de conocimiento.

Herramientas de la Gerencia de Proyectos.

Las herramientas que se presentan, son planteadas por Chamoun (2002). A continuación su descripción:

Mapas Mentales

Herramienta que brinda la posibilidad de apoyar la definición de los proyectos, así como de analizar los entregables y tareas, apoyar la toma de decisiones, además permite obtener una visión global del proyecto y asignar claramente prioridades.

Esta herramienta incluye la idea central o título del proyecto, las ramas, entregables y subtemas, así como las divisiones en cada uno de estos hasta el nivel que se desee desglosar. Su uso debe remitirse principalmente durante el bosquejo de ideas a lo largo del proyecto y al elaborar otras herramientas tales como: Charter, expectativas, definición de entregables, EDT, análisis de riesgo, entre otros.

Charter.

Herramienta que formaliza el inicio del proyecto, asigna al gerente y le otorga la responsabilidad y autoridad que corresponda, facilita la comprensión del proyecto y su por qué, así como los riesgos vinculados al mismo. Adicionalmente, documenta las expectativas a ser atendidas y se fundamenta en el histórico y experiencias previas.

Esta herramienta incluye la justificación y/o propósito del proyecto, la descripción del producto o servicio que persigue generar el mismo, los entregables finales del proyecto, involucrados clave y sus expectativas, la información histórica relevante para el proyecto, así como el nombre y firma del Gerente del Proyecto y el Patrocinador.

Plan de proyecto

Herramienta que guía la ejecución del proyecto y establece el estándar contra el cual evaluar el apego al cumplimiento, adicionalmente facilita la comunicación entre los involucrados y documenta los criterios de las nueve áreas y su aprobación. En tal sentido incluye el uso de las siguientes herramientas:

- Alcance: Charter, Declaración del Alcance y Estructura Desagregada de Trabajo.
- Recursos Humanos: Diagrama Organizacional del Proyecto y Matriz de Roles y Funciones.
- Comunicación: Matriz de Comunicación, Calendario de Eventos, Estatus Semanal, Reporte Mensual.
- Tiempo: Programa del Proyecto- Ruta Crítica.
- Costo: Estimado de Costos, Presupuesto Base y Programa de Erogaciones.
- Calidad: Lista de Verificación Diagrama de Causa y Efecto, Análisis de Precedentes.
- Riesgo: Mapa de Riesgos y Matriz de Administración de Riesgos.
- Abastecimientos: Matriz de Abastecimientos.
- Integración: Control de Cambios y Lecciones Aprendidas.

Declaración de Alcance

Herramienta que permite asegurar que tanto el cliente como el patrocinador y el equipo de proyecto confirmen como serán los entregables finales del proyecto. La misma incluye: la descripción de los entregables, criterios de aceptación y fases en las cuales se deberán entregar y ésta se establece durante el desarrollo del plan, sufriendo actualizaciones en la medida en la que se realicen cambios sobre el alcance del proyecto.

• Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

Herramienta que permite organizar y definir el alcance total del proyecto mediante una estructura orientada a entregables, que involucra a todos los elementos del proyecto, por tal motivo, lo que no se defina en ésta no será ejecutado en el proyecto. Incluye las fases del proyecto, entregables y subentregables, entre otros, y la misma se utiliza durante el desarrollo del plan y sufre actualizaciones a medida que se ejecuten cambios en el alcance.

Diagrama Organizacional

Herramienta que se presenta como una representación gráfica que es empleada para definir la línea de autoridad.

• Matriz de roles y funciones

Herramienta basada en la EDT la cual integra a los involucrados en el proyecto y asegura la distribución adecuada de roles, incluye todo el trabajo expuesto en la EDT e indica las personas claves, sus roles y funciones. La misma, se diseña durante el desarrollo del plan y se actualiza según se requiera a lo largo del proyecto.

Matriz de Comunicación

Herramienta empleada a fin de mantener informados a los involucrados del proyecto y de esta forma asegurar una comunicación efectiva; la misma incluye la lista de reportes y avances, documentos de planeación relevantes, listas de distribución, periodicidad de la distribución y responsable de emitir el reporte, en tal sentido, esta herramienta se diseña durante la planeación y se actualiza a lo largo del proyecto.

Calendario de Eventos

Herramienta que permite obtener una visión gráfica completa de los eventos más importantes a lo largo del calendario del proyecto e incluye: reuniones, pagos, trámite de facturas, etc, por lo que se utiliza a lo largo de todo el proyecto y se construye durante la planeación del mismo.

Estatus Semanal

Herramienta que permite confirmar las prioridades semanalmente, presentando un indicador de tiempo, costo, riesgo, abastecimiento, cambios y avances generales.

Reporte Mensual

Herramienta que brinda un informe mensual a los involucrados claves y al cliente sobre el desempeño del proyecto y presenta recomendaciones cobre tendencias, áreas de oportunidad y prioridades.

Programa de Proyecto

Herramienta que desglosa los entregables de la EDT en términos de actividades, incluyendo la interrelación entre ellas y su secuencia durante el proyecto. Permite identificar las actividades críticas e incluye una EDT detallada en actividades. Se utiliza durante el desarrollo del plan y se actualiza según lo que acuerden los involucrados.

• Estimado de Costos(Petróleos de Venezuela S.A., 1999)

Corresponde al estimado de los recursos necesarios para la ejecución de un proyecto; debe tomar en cuenta contingencias y la misma variará según el momento en el cual se realice el estimado de costos.

Presupuesto Base

Herramienta que presenta una gráfica del presupuesto acumulado a lo largo del tiempo y sirve como base para realizar comparaciones y evaluar el desempeño del proyecto. Incluye el estimado de costos autorizado y el programa del proyecto, en tal sentido, la misma se debe establecer al elaborar el plan del proyecto y actualizarla mediante el Sistema de Control de Cambios.

Mapa de Riesgos

Herramienta que permite identificar y cuantificar los riesgos asociados al proyecto, definiendo las amenazas que se deben controlar y las oportunidades que se deben aprovechar. Debe emplearse durante la elaboración del plan y actualizarla periódicamente mientras dure el desarrollo del proyecto.

• Matriz de Administración de Riesgos

Herramienta empleada para desarrollar respuestas y asignar responsables para el manejo de los riesgos identificados.

Sistema de Control de Cambios

Herramienta que permite administrar los cambios acontecidos de tal forma que: añadan valor al proyecto, sean autorizados y sus efectos estén contemplados, y se actualicen los documentos correspondientes.

• Lecciones Aprendidas

Herramienta que permite documentar los errores y logros de un equipo de proyectos, a fin de buscar un mejor desempeño en ocasiones futuras. Debe utilizarse cada vez que se presente un cambio o desviación respecto a lo planificado.

Matriz de Evaluación de Alternativas

Herramienta que ayuda a seleccionar entre varias opciones la mejor alternativa de acuerdo a criterios cuantitativos. Incluye una escala de ponderación de prioridades y cumplimiento y se utiliza cada vez que se requieran evaluar alternativas.

Valor Ganado

Herramienta que, en sus diferentes formatos, es empleada para evaluar el desempeño, integrando medidas de tiempo y costo. Incluye: el valor planeado, costo actual, valor ganado, presupuesto al término, pronóstico del costo al término, fecha de terminación proyectada, variación del costo, variación del tiempo, índice de desempeño del costo, índice del desempeño del tiempo.

Front End Loading (FEL)

Es un compendio de fases que cubre la ingeniería preliminar y básica efectuada antes de comenzar con la ingeniería de detalle, procura y construcción. Su objetivo es el de proveer el diseño de disciplinas detallado a fin de asegurar un progreso sencillo y tranquilo con un mínimo de cambios o re-trabajo durante la ejecución de la ingeniería de detalle.

En este sentido, el FEL juega un rol importante en alcanzar las metas establecidas en el costo, tiempo y calidad del proyecto, puesto que ofrece la mejor oportunidad de disminuir el costo del ciclo con la aplicación de mejoras en los procesos de trabajo. Entre sus beneficios, el FEL ofrece una gran habilidad para influir durante las etapas iniciales en el entregable de un proyecto; la Figura 3 muestra la influencia del costo contra las fases del proyecto y la curva costo/proyecto exhibe que más de la mitad de las oportunidades de intervenir en el costo ocurren antes que se presente un esfuerzo a fin de realizar la ingeniería de detalle.

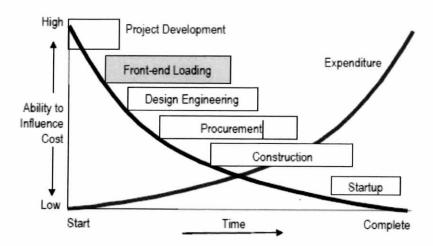


Figura 3. Influencia del costo sobre la vida del proyecto

Fuente: Batavia (2001)

El proceso de trabajo del FEL se presenta en la Figura 4, en la cual, para asegurar la calidad de entregables y la definición de un enfoque, se debe haber completado el mismo con la definición de la calidad antes de seguir a la siguiente fase. El inicio prematuro de la



ingeniería de detalle, añade costo a la ilusión de una ganancia en el cronograma del tiempo de ejecución del proyecto; cuando el FEL se ejecuta correctamente, ofrece un costo bajo sobre el proyecto cumpliendo además con la calidad y el cronograma planteados.

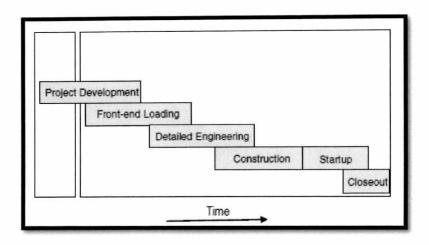


Figura 4. Fases de un Proyecto

Fuente: Batavia (2001)

Algunas consideraciones importantes durante la ejecución del FEL son:

- Correcta definición del propósito del negocio.
- Definición clara de los objetivos del proyecto
- Estrategia para la ejecución del proyecto.
- Definición del enfoque y de los entregables del FEL
- Prácticas de reducción de costos
- Otros

Los esfuerzos de planificación llevados a cabo durante la ejecución del FEL incrementan las posibilidades de conseguir los objetivos del proyecto y entre las lecciones aprendidas a lo largo de la ejecución de proyectos se entiende, que el mismo es ideal para evaluar el desempeño de proyectos anteriores y encontrar oportunidades de mejora a ser aplicados en nuevos proyectos.

El FEL ofrece una importante oportunidad para la planificación de una propuesta de proyecto y su optimización, por tal motivo es el cimiento para lograr el éxito. La ejecución del proyecto requiere un enfoque por fases y disciplina para seguir el proceso de trabajo del proyecto. Un control de calidad antes de pasar a la siguiente fase impide un comienzo anticipado de la siguiente actividad del proyecto, así como un ámbito bien definido del trabajo desarrollado durante la fase FEL asegura que el proyecto se complete dentro de los objetivos de costo, horario y rendimiento, al tiempo que ofrece el menor costo total instalado. Dado que los proyectos se vuelven más complejos, de naturaleza global, y "fasttracked," los esfuerzos de planificación han de ser aún más importantes para el éxito del proyecto. La planificación del FEL ofrece la mayor oportunidad para reducir el costo del ciclo de vida con la aplicación de los procesos de valor de las obras de mejora. (Batavia, 2001, págs. 1-7).

FUNDAMENTOS DE LA GESTION DE LAS COMUNICACIONES DE UN PROYECTO.

Gestión de las Comunicaciones.

Según el Project Management Institute (2008), la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Los directores del proyecto pasan la mayor parte del tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto.

La figura 5 presenta una descripción general de los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, las cuales se indican a continuación:

- Identificar a los Interesados: Es el proceso que consiste en identificar a todas las
 personas u organizaciones impactadas por el proyecto, y documentar información
 relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del mismo.
- Planificar las Comunicaciones: Es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y definir cómo abordar las comunicaciones con ellos.
- Distribuir la Información: Es el proceso de poner la información relevante a disposición de los interesados en el proyecto, de acuerdo con el plan establecido.
- Gestionar las Expectativas de los Interesados: Es el proceso de comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas conforme se presentan.
- Informar el Desempeño: Es el proceso de recopilación y distribución de la información sobre el desempeño, incluyendo los informes de estado, las mediciones del avance y las proyecciones.

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de las otras áreas de conocimiento. Cada proceso se ejecuta por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, en caso de que el mismo esté dividido en fases. (Project Management Institute, 2008, pág. 243).

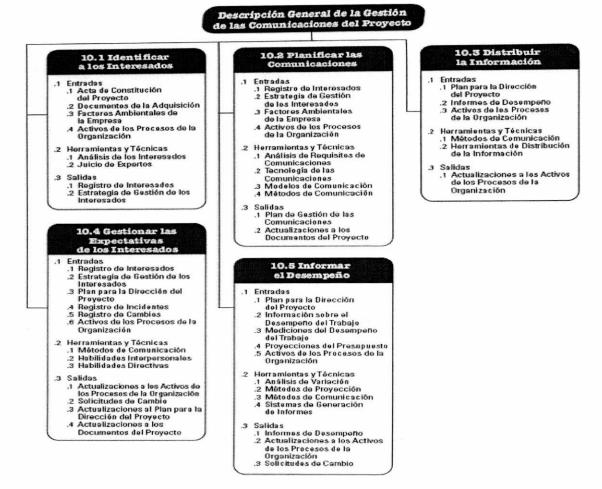


Figura 5.- Descripción General de la Gestión de las Comunicaciones. Fuente: PMBOK (2008).

A continuación se explicará brevemente cada uno de los procesos de la gestión de comunicaciones expuestas en elProject Management Institute (2008).

Identificar a los interesados.

Este proceso consiste en identificar a todas las personas uorganizaciones impactadas por el proyecto, y en documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto. Ellos también pueden influir sobre el proyecto y sus entregables. Los interesados pueden encontrarse en diferentes niveles dentro de la organización y poseer diferentes niveles de autoridad, o bien pueden ser externos a la organización ejecutante del proyecto.

Para el éxito del proyecto, resulta fundamental identificar a los interesados desde el comienzo del mismo y analizar sus niveles de interés, expectativas, importancia e influencia.

Se puede elaborar una estrategia para abordar a cada uno de ellos y determinar el nivel y el momento de su participación, a fin de maximizar las influencias positivas y mitigar los impactos negativos potenciales. La evaluación y la estrategia correspondiente deben revisarse de forma periódica durante la ejecución del proyecto para ser ajustadas frente a eventuales cambios.

Durante este proceso se tienen como entrada, el acta de constitución del proyecto, documentos de la adquisición, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de comunicación; como herramientas y técnicas, se contemplan el análisis de los interesados y el juicio de expertos, por último, las salidas corresponden al registro de los interesados y a la estrategia de gestión de los interesados.

Planificación de la Comunicación.

Este proceso consiste en determinar las necesidades de información y comunicación de los involucrados en el proyecto. Surgen preguntas como quien necesita la información, cuándo y cómo se les puede proveer. Implica definir la tecnología a utilizar para comunicarse y las restricciones para formular un plan gerencial de información, donde se indica el método de recolectar la información, las listas de distribución de los distintos reportes que deben circular, los formatos para producir la información con la cantidad y calidad adecuada y el cronograma con que deben ser actualizados.

La planificación de las comunicaciones es una de ésas áreas de la gerencia de proyectos a la que no se le suele dar mucha importancia cuando los proyectos son relativamente pequeños y manejados dentro del departamento.

Dependiendo de las necesidades del proyecto, el plan de gestión de las comunicaciones puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general.

Por lo general, el plan de gestión de las comunicaciones proporciona:

- Los requisitos de comunicación de los interesados.
- La información que debe ser comunicada, incluidos el idioma, formato, contenido y nivel de detalle.
- El motivo de la distribución de dicha información.
- El plazo y la frecuencia para la distribución de la información requerida.
- La persona responsable de comunicar la información.
- La persona responsable de autorizar la divulgación de información confidencial.
- La persona o los grupos que recibirán la información.
- Los métodos o tecnologías utilizadas para transmitir la información, tales como losmemorandos, el correo electrónico y/o los comunicados de prensa.
- Los recursos asignados para las actividades de comunicación, incluidos el tiempo y el presupuesto.
- El proceso de escalación, con identificación de los plazos y la cadena de mando(nombres) para la escalación de aquellos incidentes que no puedan resolverse a un nivel inferior.
- El método para actualizar y refinar el plan de gestión de las comunicaciones a medidaque el proyecto avanza y se desarrolla.
- Un glosario de la terminología común.
- Los diagramas de flujo de la información que circula dentro del proyecto, los flujos detrabajo con la posible secuencia de autorizaciones, la lista de informes y los planes de reuniones, etc.
- Las restricciones en materia de comunicación, generalmente derivadas de unalegislación o normativa específica, de la tecnología y de políticas de la organización, etc.

El plan de gestión de las comunicaciones también puede incluir pautas y plantillas para las reuniones sobre estado del proyecto, reuniones del equipo del proyecto, reuniones electrónicasy correo electrónico. El uso de un sitio Web del proyecto y de un software de gestión del proyecto también puede incluirse si se los emplea en el marco del proyecto.

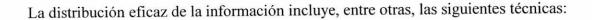
La principal entrada del proceso lo constituye el listado de requisitos del equipo de trabajo y la salida de la planificación de las comunicaciones la integra el plan respectivo (Martinez & Hernandez, 2010, pág. 215). Según los autores, un Plan de administración de las comunicaciones se encuentra constituido por los siguientes elementos:

- Las políticas de la comunicación.
- Los objetivos de la comunicación.
- Los mensajes a enviar o recibir
- Los grupos de involucrados previamente definidos.
- Las tecnologías o medios a emplear para establecer la comunicación.
- Un esquema de comunicación, que puede ser matricial, que cruce a grupos de involucrados con los mensajes y los medios a utilizar.
- Un programa de comunicación.

Distribución de la Información.

Consiste en hacerle llegar la información requerida a los miembros del equipo en el momento adecuado, llevando el record histórico de los sucesos en el proyecto y verificando que todas las personas involucradas reciban la información preparada, no es más que suministrar la información relevante adisposición de los interesados en el proyecto de acuerdo con el plan establecido.

Este proceso se ejecuta a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto yen todos los procesos de dirección. En este caso, el enfoque está puesto principalmente en el proceso de ejecución, que incluye la implementación del plan de gestión de las comunicaciones, así como la respuesta a solicitudes de información inesperadas.



- Modelos emisor-receptor. Ciclos de retroalimentación y barreras a la comunicación.
- Elección del medio. Descripción precisa de las situaciones en las que es preferible una comunicación escrita u oral, cuándo escribir un memorando informal o un informe formal, y cuándo comunicarse cara a cara o por correo electrónico.
- Estilo de redacción. Voz pasiva o voz activa, estructura de las oraciones y selección de palabras.
- Técnicas de gestión de reuniones. Preparar una agenda y abordar los conflictos, participación efectiva.
- Técnicas de presentación. Lenguaje corporal y diseño de soportes visuales.
- Técnicas de facilitación. Lograr el consenso y superar los obstáculos.
- Elaboración y distribución de reportes de progreso.

Gestionar las expectativas de los interesados.

Este proceso consiste en comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas a medida que se presentan, implica actividades de comunicación dirigidas a los interesados en el proyecto, para influir en sus expectativas, abordar sus inquietudes y resolver asuntos, tales como:

- Gestionar activamente las expectativas de los interesados para aumentar laprobabilidad de aceptación del proyecto, negociando y ejerciendo influencia sobre susdeseos para alcanzar y mantener los objetivos del proyecto.
- Abordar inquietudes que aún no representan incidentes, por lo general relacionadascon la anticipación de problemas futuros. Es preciso revelar y tratar estas inquietudes,así como evaluar los riesgos.
- Aclarar y resolver los incidentes identificados. La resolución puede generar unasolicitud de cambio o puede abordarse fuera del proyecto, por ejemplo,

puedeposponerse para otro proyecto o fase, o derivarse a otra entidad de la organización.

Gestionar las Expectativas de los Interesados ayuda a aumentar la probabilidad de éxito del proyecto al asegurar que los interesados comprenden los beneficios y riesgos del mismo. Esto permite apoyar el proyecto de forma activa y ayudar en la evaluación de los riesgos asociados con las elecciones del proyecto. Al anticipar la reacción de las personas frente al proyecto, pueden implementarse acciones preventivas a fin de obtener su apoyo o minimizar los impactos negativos potenciales.

• Informar el Desempeño.

Es el proceso de recopilación y distribución de información sobre el desempeño, incluidos informes de estado, mediciones del avance y proyecciones, implica la recopilación y análisis periódicos de datos reales y su comparación con la línea base a fin de comprender y comunicar el avance y desempeño del proyecto, así como proyectar los resultados del mismo.

Los informes de desempeño deben suministrar información en un nivel adecuado para cada audiencia. El formato puede variar desde un informe de estado simple hasta informes más elaborados. Un informe de estado simple puede revelar información sobre el desempeño, como el porcentaje completado o los indicadores de estado para cada área (por ejemplo, el alcance, el cronograma, los costos y la calidad).

Entre los informes más elaborados, se incluyen:

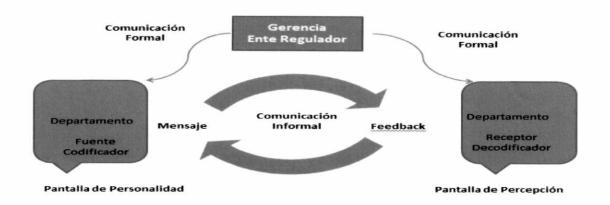
- El análisis del desempeño pasado.
- El estado actual de los riesgos e incidentes.
- El trabajo completado durante el período.
- El trabajo que se completará a continuación.
- El resumen de los cambios aprobados en el período.

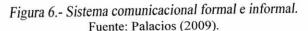
- Otra información relevante que debe ser revisada y analizada.
- Un informe completo también debería incluir la conclusión proyectada del proyecto(incluido el tiempo y el costo). Estos informes pueden elaborarse con regularidad o demanera excepcional.

Proceso de Comunicación.

La comunicación provee un lazo crítico entre las personas y las ideas necesarias para el éxito del proyecto, en donde todas las personas deben estar preparadas para recibir y enviar información en el lenguaje adecuado. Gerenciar la comunicación en el proyecto es asegurarse de que la información es generada en el momento, con la calidad y cantidad adecuada, y que sigue un proceso consecuente para su distribución, almacenamiento y final eliminación.

La figura 6 muestra un modelo gráfico del proceso comunicacional en el cual es fundamental comprender que no se puede asumir que se recibe un mensaje en la forma que fue enviado. El proceso arranca directamente del nivel gerencia, quien es el ente regulador y por tanto debe garantizar el éxito del proceso comunicacional. Esta es la comunicación formal que sigue los canales de mando delimitados en la estructura organizativa. Paralelamente se genera una comunicación informal entre los diversos individuos entre departamentos, lo que juega un rol vital para el flujo oportuno de la información. (Palacios, 2009, pág. 575)





El proceso se inicia con el ente emisor que desea transmitir un mensaje encriptado en base a su mapa de personalidad. Este mensaje es recibido por el ente decodificador quien le aplica su propia pantalla de percepción para hacer la interpretación. Para que el proceso fluya adecuadamente es vital la retroalimentación que permita verificar que lo recibido está en sintonía con lo transmitido.

Tipos de Comunicación.

Según el programa de Conindustria - Programa Coninpyme (sf), se entiende que una comunicación es efectiva cuando la misma llega al receptor apropiado y genera un cambio de conducta esperado en el mismo como consecuencia de la acogida de esta información; adicionalmente, estimula la retroalimentación al mensaje enviado y permite obtener y validar el proceso de las lecciones aprendidas.

A grandes rasgos se pueden señalar tres tipos de comunicación, dependiendo de las características de los receptores:

a. Comunicación interpersonal: es aquella que se realiza generalmente entre dos entes o un selecto grupo de personas; ejemplos de este tipo de comunicación los vemos reflejados en conversaciones habituales entre familiares o amigos, o por medio de cartas.

b. Comunicación masiva: está representada primordialmente por la difusión de información a través de medios de acceso público: radio, televisión, periódicos, revistas, internet, entre otros. Se caracteriza por que el mensaje es enviado por un emisor y no se aprecia respuesta inmediata, ya que múltiples receptores se encuentran recibiendo dicha información.

c. Comunicación Organizacional: "es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal." (Conindustria - Programa Coninpyme, sf)

Comunicación organizacional formal:

Es establecida por la empresa, en la cual se aprecian unos lineamientos en función del tipo de organización y sus metas, encontrando que la misma está sujeta a reglas. Para establecer este tipo de comunicación existen múltiples métodos, entre los que se pueden resaltar: el memorándum entre departamentos, las reuniones con agenda escrita y entregada previamente y el correo electrónico.

Por ser considerada formal, este tipo de comunicación posee como característica resaltante la direccionalidad, por lo que se puede dividir en:

- Comunicación descendente (de la dirección o gerencia hacia el personal).
- Comunicación ascendente (del personal hacia la dirección, gerencia)
- Comunicación horizontal (entre el personal de igual jerarquía).
- Comunicación diagonal (entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan).

• Comunicación organizacional informal:

Se basa en la espontaneidad y surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas.

La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a los proyectos según como se emplee, por lo que implementar este tipo de comunicación de forma positiva implica que la misma ayuda a la cohesión del grupo y permite obtener mayor información sobre diferentes aspectos del trabajo realizado, así como facilita el proceso de intercambio de ideas para documentar las lecciones aprendidas.

Si se emplea de forma negativa, se aprecia la aparición de rumores que no permiten obtener la mayor productividad del equipo y por ende, solo demora y perjudica el desenvolvimiento normal de las actividades, generando un clima de insatisfacción afectando directamente a la organización. (Conindustria - Programa Coninpyme, sf)

Actitudes de la comunicación.

La comunicación no sucede necesariamente cuando alguien habla o escribe un memorándum, el hecho de que se envié un mensaje no implica que haya sido recibido. Para mejorar la comunicación del grupo es fundamental comprender que las personas pasan mucho tiempo comunicándose, por lo que es importante que sean comunicadores efectivos. Ello implica reconocer la importancia de la red de comunicación y de una buena relación interpersonal que establezca un nexo comunicacional efectivo en un proceso de dos vías.

Según Palacios (2009), algunas de las actitudes que ayudan a construir esta comunicación efectiva fueron citadas anteriormente, pero vale la pena profundizar en este punto mencionado:

- Facilitador: en todo proceso comunicacional hace falta que exista esta actitud
 que busca organizar y dirigir el proceso en una forma ordenada y disciplinada
 para que todos los miembros del equipo puedan expresar sus ideas.
 Usualmente es el gerente del proyecto quien debe asumir primordialmente
 este rol.
- Iniciador: para que se dé una comunicación efectiva hace falta que esta sea iniciada por algún miembro motivado y que los demás aporten sus ideas. Esta chispa inicial es muy importante, especialmente cuando aparecen los desacuerdos y los participantes tienden a retirarse del proceso para evitar el conflicto directo.
- Solucionador: es la actitud fundamental que se refiere de los expertos del proyecto, de forma que se dediquen a aportar ideas factibles a los problemas que van surgiendo. El solucionador no es solo aquel que aporta ideas buenas, sino quien las aporta en el momento que se requieren.
- Indagador: uno de los problemas que pueden surgir en todo proceso comunicacional es la identificación de la información valiosa; el indagador

- tiene una actitud clave, ya que es capaz de ubicar donde puede existir o quien tiene una idea valiosa, logrando que sea compartida.
- Clarificador: en toda comunicación, la información puede ser confusa o puede venir con un formato que no le es familiar a todos los participantes. El clarificador se asegura de que todos entiendan perfectamente por dónde va el proceso, usualmente aclarando dudas y atendiendo consultas.
- Concluyente: una de las cosas más difíciles de lograr en un proceso comunicacional es llegar a planteamientos concretos y acuerdos entre las partes. El concluyente es una persona con capacidad de síntesis, que intenta mediar entre los miembros de forma de poner en pocas palabras lo que se discutió.
- Armonizador: en todo proceso comunicacional pueden haber momentos en los cuales las diferencias individuales pueden generar rencillas entre los participantes. El armonizador es aquel que busca mantener un clima adecuado de discusión, focalizando su labor en aquellos puntos donde hay acuerdos y manejando hábilmente los desacuerdos.

Para lograr esa comunicación efectiva hace falta participar activamente en la construcción de los canales de comunicación formales o informales. Es conocida como comunicación formal o vertical, cuando se desarrolla entre los jefes y subalternos, según las líneas de mando expresamente concebidas por la organización. La comunicación informal o lateral, es la llamada comunicación de pasillos y se produce entre colegas o con carácter social.

Bloqueadores de la comunicación.

En todo proceso comunicacional existen los llamados participantes bloqueadores comunicacionales, cuya labor fundamental es evitar que las buenas ideas se pierdan en el camino, por no tener chance de demostrar sus beneficios. Se bloquean porque surgen respuestas que desmotivan a los miembros del equipo a hacer sugerencias.(Palacios, 2009).

Entre los bloqueadores más comunes se pueden mencionarlos siguientes:

- Agresor: sucede cuando un miembro del equipo critica o desinfla las ideas de los
 demás por medio de un ataque frontal hacia la persona que aporta el planteamiento.
 Si el agresor es un individuo de cierto nivel de autoridad en la organización, puede
 hacer que las personas no se atrevan a traer soluciones por no pasar por el desagrado
 del enfrentamiento directo, especialmente cuando el ser humano tiende, por
 naturaleza, a rechazar el conflicto.
- Bloqueador: es la persona, que por su actitud, no permite que otras personas se sientan a gusto como para poder expresar sus inquietudes. Muchas veces el bloqueador no tiene por qué hablar en el transcurso de una comunicación, simplemente con una actitud despreciativa o por medio de la inspiración del terror, hace que los demás se coarten.
- Ausente: es una postura que, puede adoptar, un miembro del equipo que decide no participar del proceso comunicacional, aislándose de los demás. Esta posición es sumamente dañina para el equipo cuando esta persona tiene información relevante que no comparte con el grupo. Es una actitud que si se mantiene en el tiempo y no se resuelve con justicia, tiende a generar desmotivación en los compañeros, con lo que el grupo puede caer en una espinal muy peligrosa y negativa para el proyecto.
- Monopolizador: tiende a suceder con individuos muy extrovertidos y con mucha trayectoria en la organización, los cuales no permiten que la comunicación se realice en dos vías, al imponer continuamente su planteamiento, dominando por completo al grupo.
- Saltador: es un síntoma común de personas inmaduras que no permiten que la comunicación se desarrolle con coherencia hacia la búsqueda de las conclusiones en el tema tratado. Esta actitud de comunicación inefectiva es quizás las más común en ambientes dominados por los latinos, ya que su espíritu extrovertido y su falta de disciplina no le permite a un equipo llegar a conclusiones sobre un tema de discusión, al desorientar el proceso hacia temas que pueden ser irrelevantes, superficiales o sin importancia.
- Abogado del diablo: es el individuo que está continuamente viéndole el lado negativo a las cosas, estableciendo un clima de pesimismo sobre el grupo, lo que

desmotiva hacia la realización de metas ambiciosas. Aunque esta actitud es muy aprovechable a la hora de identificar los posibles riesgos a los que se enfrenta una nueva iniciativa, es importante tenerlo bajo control y así poder pasar a las etapas de acción que requiere el proyecto.

Bases para construir un sistema de comunicación efectiva.

Un gerente de proyectos es un individuo que posee numerosas herramientas para lograr montar un buen sistema comunicacional y es conveniente que prevea recursos financieros para atender estas necesidades. Según Palacios (2009), algunas buenas ideas que se han implementado son:

- PROJECT OFFICE: La distancia entre los participantes es uno de los factores que con mayor facilidad puede obstaculizar la comunicación efectiva en un proyecto, al dificultar la integración, participación y confianza. Por ello, normalmente se recomienda buscar un espacio físico unido donde se ubique al equipo, para que los puestos de trabajo estén cercanos y puedan interactuar fácilmente. De esta manera, el montar una oficina para el proyecto puede resultar una inversión rentable, aunque difícil de justificar ante la alta gerencia.
- WAR ROOM: puede ser muy útil el tener un sitio donde el grupo del proyecto sabe que se puede reunir, donde las personas puedan buscar información actualizada del estatus del proyecto, ver modelos y diseños, conseguir estadística, conversar sobre los principales problemas, compartir ideas, etc. Si esto no es atendido, muy probablemente la oficina del gerente cumplirá estas funciones, lo que puede afectar la privacidad y eficiencia del líder del proyecto.
- KICK-OFF:/SUNSET MEETINGS: son reuniones al inicio o al intermedio del proyecto. La reunión de arranque suele buscar que miembros del equipo se conozcan, se establezca un código común de ética profesional, se inicien las relaciones de trabajo y los canales de comunicación, se aclaren los objetivos y metas del proyecto, se haga una revisión del plan de trabajo, se identifiquen los posibles problemas, se establezcan responsabilidades y se obtenga el compromiso de los

miembros del equipo hacia el proyecto. Las de seguimiento buscan reflexionar sobre la forma como se han estado haciendo las cosas y los ajustes a futuro. Estas reuniones suelen ser de mayor formalidad que los chequeos de avance que semanalmente se suelen hacer durante el proyecto.

- INTRANET: el mundo de las comunicaciones ha sido una de las áreas donde se experimentan mayores cambios y, por tanto, hay la necesidad de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones. Uno de los paradigmas que están cambiando en la comunicación es la necesidad de que, para lograr interactividad, se necesite unir a todos en el mismo sitio. Cada vez más, la comunicación está ocurriendo en tiempo real. Los avances tecnológicos de comunicación como las videoconferencias, el correo electrónico y las redes internas o externas, como la intranet, hacen que las limitaciones de espacio y tiempo desaparezcan. Estos avances, a su vez, implican retos importantes en la coordinación de culturas y sistemas de trabajo diferentes.
- PROJECT SUPPORT OFFICE: implica que la corporación desarrolle una oficina especial, cuyo objetivo es apoyar la metodología de gerencia de proyecto, que deben aplicar los distintos Project managers de la empresa. Esta oficina servirá como un centro de consulta, unidad de investigación, control de data y capacitación.

Atendiendo alProject Management Institute (2008)y las técnicas y herramientas que propone para la gestión de las comunicaciones en un proyecto, se pueden distinguir entre diferentes metodologías usadas para transmitir información entre los *stakeholders* en el proyecto, desde conversaciones breves hasta reuniones prolongadas o desde simples documentos escritos has material (cronogramas, bases de datos, entre otras).

Entre los factores de tecnología de las comunicaciones que pueden afectar al proyecto se incluyen:

 La urgencia de la necesidad de información. ¿El éxito del proyecto depende de tener información actualizada con frecuencia disponible al momento, o bastaría con emitir regularmente informes escritos?

- La disponibilidad de la tecnología. ¿Son apropiados los sistemas con los que ya se cuenta, o las necesidades del proyecto justifican un cambio?
- El personal previsto para el proyecto. ¿Son los sistemas de comunicaciones propuestos compatibles con la experiencia y especialización de los participantes del proyecto, o se requerirá una extensa formación y aprendizaje?
- La duración del proyecto. ¿Es probable que la tecnología disponible cambie antes de que termine el proyecto?
- El entorno del proyecto. ¿El equipo se reúne y trabaja cara a cara o en un entorno virtual?

Como resultado de la planificación de las comunicaciones en un proyecto, se tendránentre otras definiciones y acuerdos los métodos o tecnologías usadas para recopilar, recuperar distribuir y transmitir la información. La información puede recopilarse y recuperarse a través de una gran variedad de medios, entre los que se incluyen los sistemas manuales de archivo, las bases de datos electrónicas, el software de Gestión de Proyectos y los sistemas que permiten el acceso a documentación técnica como planos de ingeniería, especificaciones de diseño y planes de prueba.

Asímismo, la información del proyecto puede distribuirse mediante una gran variedad de métodos, entre los que se incluyen:

- Reuniones del proyecto, distribución de documentos impresos, sistemas manuales de archivo y bases de datos electrónicas de acceso compartido.
- Herramientas de comunicación y conferencias electrónicas, como correo electrónico, correo de voz, teléfono, audio y videoconferencias y conferencias por Internet, y publicación en Internet.
- Herramientas electrónicas para la Dirección de Proyectos, tales como interfaces web
 con software de programación y de Dirección de Proyectos, software para soporte
 de reuniones y oficinas virtuales, portales y herramientas colaborativas de gestión
 del trabajo.

 Tanto en la recopilación como en la distribución de la información, las nuevas herramientas Web 2.0 (blogs, wikis, podcasts, entre otras) pueden jugar un importante papel de facilitadoras de dichas actividades.

Herramientas para la colaboración y comunicación

Diferentes autores han estudiado la evolución de las herramientas colaborativas utilizadas en las organizaciones como apoyo a sus procesos empresariales (Gestión de Proyectos, operaciones, aprendizaje, gestión del conocimiento entre otras).

Algunos de ellos, como Godwin-Jones (2003), han agrupado y diferenciado estas aplicaciones en las llamadas dos generaciones Web:

- Primera generación Web: Diferenciadas entre herramientas asíncronas como el correo electrónico, los foros de discusión y herramientas de comunicación y colaboración síncronas, como la mensajería instantánea y las herramientas de audio y videoconferencia, las cuales permiten comunicaciones en tiempo real, además del concepto de 'presencia' y 'disponibilidad'.
- Segunda generación Web (2G). Herramientas como los blogs (o weblogs), la suscripción a fuentes de información a través de la tecnología RSS, accesibles a través de agregadores o lectores RSS y sobretodo el uso de herramientas de edición colaborativa como las wikis, han proporcionado a los equipos de trabajo de un conjunto de aplicaciones que facilitan y favorecen el trabajo colaborativo 'online'.

Tal y como este autor señala, las llamadas 'herramientas de segunda generación' aportan una interesante funcionalidad, su capacidad de personalización y su clara orientación a la colaboración entre las personas.

Del mismo modo Martinez & Hernandez (2010), indican una serie de herramientas de software recomendadas para la gestión de las comunicaciones de un proyecto, las cuales son presentadas en la siguiente tabla:

Tabla 2.- Herramientas de Software

LICENCIA	TIPO DE APLICACIÓN	NOMBRE DEL PRODUCTO/REFERENCI A	COMENTARIOS		
Código Abierto	De Escritorio	Kplato www.koffice.org/kplato Open Workbench www.openworkbench.org TaskJuggler www.taskjuggler.org Gannt Project www.ganttproject.biz	No permiten el trabajo colaborativo		
	Web	dotProject www.dotproject.net	Sistema de tickets de problemas basado en email; permite comunicación con todos los involucrados se pueden crear foros de discusión por proyectos para dar seguimiento a conversaciones.		
		Project.net www.project.net	Enfatiza el trabajo colaborativo mas que la administración centralizada; permite definir derechos de seguridad por roles, proyectos, grupos, individuos y objetos.		
		ProjectPier www.projectpier.org	Favorece el trabajo colaborativo; se pueden asociar mensajes con los hitos y las listas de tareas; posibilita manejo de privacidad y de control de derechos de usuarios; genera formas y asignación de usuarios a proyectos.		
Comercial	De escritorio	Primavera www.primavera.com	Captura emails de Outlook y permite configurar control de accesos.		
		Microsoft Project www.office.microsoft.com	Integrado con Share Point, Microsoft Project Server permite administrar documentos y colaborar, aunque de manera limitada; se pueden programar avisos a través del correo electrónico.		
	Web	Task www.attask.com	Ofrece tablero de control, seguimiento de problemas, foros, integración con correo electrónico y trabajo colaborativo.		

Fuente: Martínez & Hernández (2010)

Factores críticos de éxito en la gestión de la comunicación.

Gido & Clements (2007), destacan una serie de factores a considerar durante el proceso de gestión de la comunicación de un proyecto, a fin de que la misma se realice de forma exitosa.

- La comunicación personal efectiva y frecuente es crucial para la administración exitosa de proyectos.
- Un alto grado de comunicación cara a cara es importante al inicio del proyecto para estimular la formación de equipos, desarrollar buenas relaciones de trabajo y estableces expectativas mutuas.
- El lenguaje corporal y las costumbres que reflejan la diversidad cultural deben considerarse en las comunicaciones.
- La base de la comunicación es la comprensión; no sólo ser comprendido, sino comprender. La mitad de una comunicación efectiva es escuchar. No hacerlo puedo provocar un fracaso en la comunicación.
- La comunicación debe ser sencilla, inequívoca, sin jerga técnica y nunca ofensiva.
- El logro de la satisfacción del cliente requiere una comunicación continua con el cliente para mantenerlo informado y determinar si las expectativas han cambiado.
- Mantener al cliente y al equipo del proyecto informado sobre el estatus del proyecto y los posibles problemas de manera oportuna.
- Las reuniones del estatus del proyecto deben realizarse de manera periódica.
- Elaborar informes precisos, prestar tanta atención al formato, la organización, la presentación y la legibilidad, como al contenido.
- Al inicio del proyecto debe llegarse a un acuerdo respecto a cómo se autorizarán y documentarán los cambios.
- Cuando se actualicen los documentos deben distribuirse de inmediato a todos los miembros del equipo, cuyo trabajo se vea afectado.

CAPITULO III.- MARCOMETODOLOGICO

Este capítulo se refiere a la descripción de los procedimientos y acciones a seguir para recopilar toda la información necesaria y de ese modo permitir al investigador dar respuestas a las interrogantes y a los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación. Se desarrolla, el tipo y el diseño de la investigación, la unidad de análisis, las técnicas e instrumentos para la interpretación de datos, los procedimientos de la investigación, la operacionalizacion de los objetivos, la estructura desagregada de trabajo, el contexto ético legal que debe ser considerado para el tema en estudio, el cronograma de trabajo y los recursos a utilizar.

Según UCAB (2011) en las disposiciones generales sobre el Trabajo Especial de Grado:

El trabajo especial de grado se concibe dentro de la modalidad de investigación cuyo objetivo fundamental es el de aportar soluciones a problemas y satisfacer necesidades teóricas o prácticas, ya sean profesionales, de una institución o de un grupo social. Se pretende que el alumno demuestre el dominio instrumental de los conocimientos aprendidos en la especialización, para lo cual el tema elegido por el estudiante deberá insertarse en una de las materias del plan de estudios correspondiente.

En esta investigación, se hará uso de una metodología para el diseño del plan de comunicación para la gestión de los proyectos de la Vicepresidencia y Operaciones y Sistemas de Movilnet (VPOS). Según los autores Valerino, et al,(2010) la definición de método,corresponde al proceso sistemático que guía la investigación, el cual sirve para organizar de manera ordenada u orientarse en el camino mediante fases, pasos y actividades por ser realizadas para alcanzar los objetivos o las hipótesis, según el tipo de investigación que se va a realizar.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se puede definir como "un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno: es dinámica, cambiante y evolutiva".(Hernandez, Fernandez, y Baptista, 2010, pág. 36).

Según Valerino, et al (2010) la investigación cumple con dos propósitos fundamentales: producir conocimientos y teorías (investigación básica, pura o científica) y resolver problemas prácticos (investigación aplicada).

El objetivo general de este trabajo de investigación corresponde a: Diseñar un plan de comunicaciones para la gestión de los proyectos de la VPOS de Movilnet, su alcance es una propuesta, por lo que la implementación quedará a decisión de la unidad pertinente. La propuesta pretende dar una solución idónea ante el problema presentado y aplicar nuevos conocimientos para su desarrollo, en tal sentido la investigación se enmarca perfectamente dentro del contexto de una investigación aplicada, puesto que "la investigación aplicada además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado". (Valerino, et al, 2010).

Según Valerino, et al (2010)la investigación aplicada a su vez presenta una clasificación según su propósito, tal como se muestra en la siguiente figura:



Figura 7.- Tipos de investigación aplicada. Fuente: Valerino, et al (2010).

El tema de la propuesta presentada se encuentra definida dentro de la modalidad de investigación y desarrollo cuyo objetivo es "indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse en una empresa o mercado" (Valerino, et al, 2010, pág. 94). En esta investigación se identificó una necesidad que fue atendida mediante un diagnóstico y análisis de la situación para finalmente concluir con el diseño de una propuesta de plan de comunicación para la gestión de los proyectos de la VPOS de Movilnet, no se contemplará la intervención de la realidad estudiada así como tampoco la implantación de la propuesta.

Existe otra clasificación del tipo de investigación, según la forma de recopilar y analizar la información, es decir si se trata de una investigación documental, investigación de campo o investigación combinada de campo y documental.(Muñoz, 2011)

En esta investigación aplica la investigación combinada de campo y documental, ya que se recopiló información documental y se realizó levantamiento de información directamente en el ambiente donde se desenvuelve el hecho bajo estudio.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es definido como "el plan o la estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación".(Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010, pág. 120)

Según Hernandez, Fernandez y Baptista(2010), los diseños se pueden clasificar como investigación experimental e investigación no experimental. A su vez, la primera puede dividirse de acuerdo con las clasicas categorias de Campbell y Stanley (1966) en: preexperimentos, experimentos "puros" y cuasiexperimentos, mientras que la investigación no experimental se subdivide en diseños transversales y diseños longitudinales.

Esta investigación se encuentra enmarcada dentro de la modalidad de diseño no experimental de tipo transeccional. Se considera no experimental, ya que no se manipularon variables, sólo se observaran las caracteristicas en el ambiente natural para despues analizarlos dado a que se recolectan los datos en un momento específico.

UNIDAD DE ANÁLISIS

"Es la unidad de análisis, sujetos, población o muestra utilizada. Con ella delimitamos también el alcance del trabajo y sus resultados" (Valerino, et al, 2010, pág. 191). En tal sentido, a fin de ejecutar la propuesta de Trabajo Especial de Grado, la unidad de análisis con la cual se trabajó, corresponde a la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas de Movilnet.

POBLACIÓN

Para Hurtado (2010): " la población es el conjunto de seres que poseen la caracteristica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusió " (p.140). En esta investigación la población corresponde a todas las unidades pertenientes a la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas (VPOS) de Movilnet, la misma cuenta con un total de 1142 personas. Quedando excluidos del estudio la Vicepresidencia de Comerciales de Movilnet.

MUESTRA

Según Hernandez, Fernandez, y Baptista (2010), la muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus caracteristicas al que llamamos población. Se utiliza por economia de tiempo y recursos y requiere delimitar la población

para generalizar resultados y establecer parametros. Del mismo modo los autores, dividen el tipo de muestras en dos clases, las cuales son, muestra probabilistica y muestras no probabilisticas o dirigidas.

En el caso de la investigación propuesta se utilizó el tipo de muestra no probabilistica o dirigidas, ya que la misma selecciona participantes por uno o varios propósitos y no pretende que los casos sean representativos de la población. El procedimiento no es mecánico, sino que depende de la toma de decisiones de los investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Hernandez, Fernandez, y Baptista, 2010, pág. 176)

Para la investigación propuesta, la muestra fue seleccionada de acuerdo a los siguientes criterios:

- Lideres de Proyecto.
- Asesores de Proyectos.
- Directores, Gerentes y coordinadores de las unidades pertenecientes a la VPOS.
- Ingenieros de todas las unidades que trabajan con proyectos.

Fue aplicada la encuesta a un total de 100 personas, seleccionadas de acuerdo al criterio explicado anteriormente.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En este apartado se presentan los medios a traves de los cuales se realizó el levantamiento de la información necesario para el logro de los objetivos de este trabajo de investigación antes de describir las tecnicas a utilizar para el analisis de los resultados. Tomando en cuenta el diseño de una investigación mixta, en donde se combina, la investigación de campo y la investigación documental, los medios de recolección de datos utilizados, son los indicados a continuación:

 Fuentes de información bibliografica: son la descripción y el registro de los conocimientos especializados que se recopilan en libros, documentos, revistas o cualquier otro medio impreso. La fuente de información bibliografica se utilizaron con la finbalidad de obtener antecedentes, conceptos y aportaciones que sirven para el estudio y la fundamnetación de un conocimiento. (Muñoz, 2011). En esta investigación se cosultaron libros, fuentes de información de internet, artículos de interés y toda la información teorica que apoye el logro de los objetivos, asi como también se buscó información en trabajos y antecedentes relacionados con el tema en estudio. Se consultó amplia bibliografía para dar respuesta a los objetivos, en especial el objetivo numero 2, referido al estudio de las herramientas comunicacionales basadas en tecnologia WEB 2.0.

- Observación Directa: es la inspección que se hace directamente dentro del ambiente donde se presenta el hecho o fenomeno observado, con la intención de contemplar todos los aspectos inherentes al comportamiento, conductas y caracteristicas dentro de ese ambiente (Muñoz, 2011). En este caso se empleó la experiencia propia de la autora en la participación de ciertos proyectos que se llevan a cabo en la unidad de estudio, y se apreció el desenvolvimiento de todos los involicrados en el manejo de la información y la comunicación de un proyecto.
- La Encuesta: se definen como la recopilación de datos dentro de un tema de opinión especifico, mediante el uso de formularios aplicados sobre una muestra de unidades de población, diseñados con preguntas precisas para solicutar las opiniones de los encuestados y asi obtener respuestas confiasbles (Muñoz, 2011). En la investigación, la encuenta fue aplicada a la muestra seleccionada, la información de la misma se capturóde forma escrita y correspondió a una encuesta dirigida, ya que esta guia al encuestado para que sus opiniones y comentarios se encuentren en temas especificos que son del interes de la investigación, es por ello que en la muestra se seleccionaron personas involucradas y relacionadas directamente con la gestión de proyectos de la VPOS, las cuales se puedan ver afectados por las debilidades en el canal de comunicación actualmente empleado. Por ultimo, la encuesta comprendió preguntas cerradas.

• La Entrevista: es la recopilación de información en forma directa, cara a cara, donde el investigador interroga y obtiene información directamente del entrevistado, siguiendo una seria de preguntas preconcebidas y adaptandose a las circunstancias que las respuestas del entrevistado le presenten (Muñoz, 2011). Se aplicó la entrevista informal, principalmente a los lideres y asesores de proyecto, a fin de identificar algun tipo de información de interes para la situación estudiada y sugerencias que sirvan de soporte y guia para el desarrollo de la propuesta.

FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Comose mencionó al inicio de este capitulo, la investigación es de tipo aplicada, por lo tanto, los objetivos pueden ser organizados de acuerdo a un sistema de etpaas, fases, tareas e hitos. Valerino, et al, (2010) indican que la analogia que se propone en este tipo de investigación, es como la construcción de una edificación, donde las bases fundamentales son las actividades y tareas, ordenadas y agrupadas por su relación o dependencia en fases y conluyendo con un hito que indica el fin de esa fase.

Siguiendo el mismo contexto, la investigación se enmarco dentro de la modalidad de investigación aplicada de tipo de investigación y desarrollo, para lo cual la misma fuente anterior establece dos etapas, las cuales son:

Etapa I. Investigación: En esta etapa se realizó el diagnostico de la situación actual en cuanto a las estrategias de comunicación empleadas actualmente, se realizó la investigación documental para el cumplimento de los objetivos 2 y 3 de la investigación, los cuales se refieren al estudios y selección de posibles herramientas comunicacionales basadas en tecnologiaweb 2.0, se plantearon los objetivos, de definieron criterios y se aplicaron las tecnicas de recolección de información, técnica de analisis y resultados.

Etapa II. Desarrollo: Es en esta etapa donde finalmente se diseñó la propuesta de plan de comunicaciones, excluyendo la implementación de la misma como alcance de este proyecto, se someterá a decision de los directivos de Movilnet para implantar la propuesta.

En esta etapa se consideraron los aspectos tecnicos y pasos a seguir para el logro del objetivo planteado.

PROCEDIMIENTO POR OBJETIVOS.

Objetivo 1. Diagnosticar la situación actual de la VPOS, en cuanto a los involucrados y la gestión de los proyectos.

Paso 1. Levantamiento y recolección de información disponible a través de la observación directa y de la consulta bibliográfica.

Paso 2. Aplicación de encuestas y entrevistas informales.

Paso 3. Análisis de resultados a través de herramientas de apoyo como gráficos por distribución de frecuencias.

Objetivo 2. Evaluar las herramientas tecnológicas comunicacionales para la gestión de proyectos basado en la incursión de la tecnología Web 2.0.

Paso 1. Consulta bibliográfica.

Paso 2. Organización, análisis y síntesis de la información investigada.

Paso 3. Características, ventajas, desventajas y comparación de todas las herramientas evaluadas.

Paso 4. Selección de la herramienta tecnológica a utilizar.

Objetivo 3. Establecer las estrategias comunicacionales que serán empleadas en el diseño del plan.

Paso 1. Selección de la estrategia comunicacional a emplear, apoyado en una metodología para selección de estrategias.

Paso 2. Análisis de la adaptabilidad y compatibilidad de las herramientas seleccionadas con la metodología de trabajo y el entorno de Movilnet.

Objetivo 4. Elaborar las fases del plan de comunicación que permita integrar a todas las unidades involucradas en la gestión de los proyectos de la VPOS.

Paso 1. Desarrollo de las fases de la propuesta.

Paso 2. Presentación de la propuesta del plan de comunicaciones para la gestión de los proyectos de la VPOS de Movilnet.

OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

Forma parte del marco metodológico la operacionalización de los objetivos, que no es más que una relación entre los objetivos específicos con las variables de la investigación. Hurtado (2008): "en algunos contextos se habla de variables para referirse a las características que el investigador va a estudiar, sin embargo, el concepto de evento es más amplio que el de variable". Este autor también define una variable como una característica que asume valores diferentes de una unidad de estudio a otra o en las mismas unidades a lo largo del tiempo.

En la siguiente tabla, se presenta la operacionalización de los objetivos del presente trabajo de investigación:

Tabla 3.- Operacionalización de los Objetivos

EVENTO	SINERGIA	INDICIOS (VARIABLES)	INDICADORES	INSTRUMENTOS	FUENTE
212.110	Diagnóstico de la situación actual de la VPOS, en cuanto a los involucrados y la gestión de los proyectos.	Estrategias comunicacionales que se emplean actualmente, identificación de las unidades involucradas y la necesidad de información de cada una de ellas, identificación de fallas en el proceso de comunicación.	Aplicación de Encuestas, entrevistas. Resultados, levantamiento de información	Graficas de distribución de frecuencias,	Movilnet Bases de datos arbitradas
Diseño del Plan	Evaluación de las herramientas tecnológicas comunicacionales para la gestión de proyectos basado en la incursión de la tecnología Web 2.0.	Características, ventajas, desventajas y comparación de todas las herramientas evaluadas.	Análisis de la información	Análisis del levantamiento de información. Criterio del investigador	
de comunicaciones para la gestión de los proyectos de la VPOS de Movilnet.	Establecimiento de las estrategias comunicacionales que serán empleadas en el diseño del plan.	Tipos de estrategias y medios de comunicación a emplear.	Adaptabilidad y compatibilidad de las herramientas seleccionadas con la metodología de trabajo y el entorno de Movilnet.	Estándar PMI. Metodología para la selección de estrategias.	
	Elaboración las fases del plan de comunicación que permita integrar a todas las unidades involucradas en la gestión de los proyectos de la VPOS.	Establecimiento del plan de comunicación para la gestión de los proyectos.	Documento que posee el plan de comunicaciones propuesto para la gestión de los proyectos.	Estándar PMI. Criterio del investigador	

ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO.

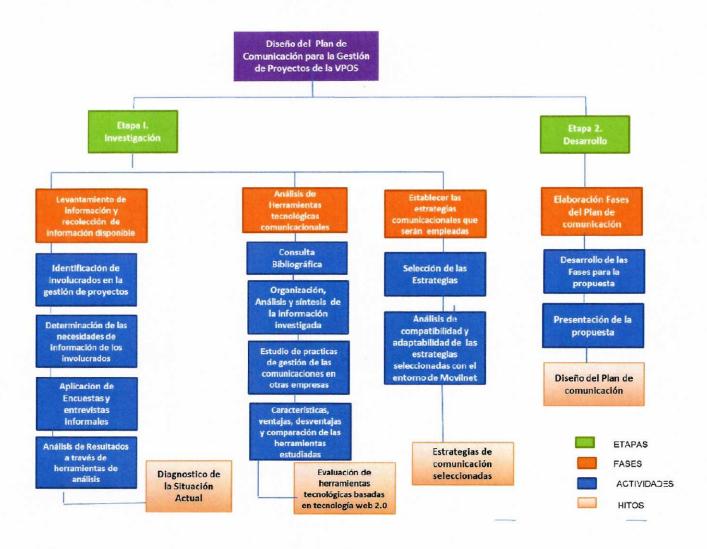


Figura 8.- Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

ASPECTOS ÉTICOS.

Cada disciplina o profesión puede poseer un código de ética que oriente a los investigadores para el uso de unidades de estudio, derechos de protección que asisten a los sujetos, ya sea animales, seres humanos o instrumentos, además de los aspectos ecológicos y de preservación del ambiente y de los valores y derechos humanos. (Valerino, et al, 2010, pág. 210)

Por tal motivo se hace constar que para la confección de esta propuesta de Trabajo Especial de Grado se respetaron los derechos de autor, por lo que toda aquella información que no sea generada por el autor del mismo se encontrará debidamente referenciada evitando de esta forma el plagio.

A fin de cumplir con esta premisa, se hizo uso de las Normas APA, por lo que cada cita fue debidamente referenciada a fin de mantener su autoría, respetando de esta forma el Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela, así como el del *Project Management Institute*. A continuación se presentan las consideraciones éticas estipuladas por el PMI (sf):

- Mantener altos estándares de conducta íntegra y profesional.
- Aceptar las responsabilidades de sus acciones.
- Buscar continuamente mejorar sus capacidades profesionales.
- Practicar con justicia y honestidad.
- Motivar a otros profesionales a actuar de una manera ética y profesional.
- Mantener la confidencialidad y privacidad de la información de trabajo, tareas asignadas y cualquier otro tipo de información adquirida durante la relación profesional, a menos que el cliente le conceda permiso o que el manteniendo la confidencialidad sea un acto no ético, ilegal e ilícito.
- Mantener completa confidencialidad de la información a la que tenga acceso por razón de su cargo o desempeño profesional, y no podrá utilizarla en beneficio propio o de terceras personas, así como también los resultados del estudio.
- Respetar y proteger apropiadamente los derechos intelectuales de otros; revelar y
 reconocer apropiadamente las contribuciones personales, intelectuales y de
 investigación de otros; garantizando la integridad de los productos bajo su
 responsabilidad.

CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL.

RESEÑA HISTORICA.

Movilnet es la empresa de telecomunicaciones que ofrece a través de sus redes fijas, móviles y satelital la posibilidad de estar comunicados, en cualquier momento y en cualquier lugar, con servicios de voz, datos y video de alta confiabilidad y velocidad de respuesta. Movilnet es mucho más que equipos, redes y sistemas; es una Corporación que une diferentes públicos de interés y que gravita en torno a una actividad en constante expansión y renovación tecnológica.

La empresa de telecomunicaciones Movilnet nace el 19 de mayo de 1992, con el propósito de dar movilidad a las redes de telecomunicaciones del país.En su primer año alcanzó 21.000 clientes, y pronto se convertiría en la primera operadora celular del país en digitalizar su red.

Inició operaciones utilizando la tecnología analógica AMPS para ofrecer sólo servicios de voz. Cuatro años después con el lanzamiento de la modalidad de prepago, hecho que capitaliza Movilnet para incrementar su cartera de clientes, que pasa de 228.000 en 1998 a casi 1.500.000 para el año 2000 y a su vez enfrenta la posibilidad de tener problemas de capacidad con el aumento de usuarios. Es entonces cuando lanza la red TDMA IS-136 (Time Division Multiple Access), donde se impulsan productos y servicios que marcan un nuevo cambio en el mercado celular, como el servicio de identificación de llamadas.

El constante crecimiento en la densidad de algunas poblaciones como Caracas, por ejemplo, con una geografía complicada para el despliegue de una red celular y con construcciones elevadas en algunos sectores de la ciudad, pronto crearon problemas de capacidad de espectro.

Ante los continuos retrasos en la asignación de nuevo espectro en la banda PCS de 1.900 MHz, el operador comenzó a estudiar nuevas tecnologías y su impacto en la capacidad de

espectro. La capacidad de espectro unido con el poco desarrollo de otras tecnologías en la banda de 850 MHz. representó el factor determinante para elegir CDMA2000 1xRTT.

En este sentido, la Corporación incrementa agresivamente su base de clientes, tanto en telefonía móvil como en telefonía fija inalámbrica; aprovechando la ampliación de la cobertura de la red CDMA 1X, al llegar a mercados no atendidos mientras continúa la expansión de la red fija.

La estructura de esa red sería más flexible para soportar las nuevas capacidades aprovechando el espectro de radio frecuencia disponible y permitiendo ubicar mayor cantidad de usuarios en el mismo ancho de banda.

En el periodo comprendido entre 2000 y 2005, la evolución de los sistemas de comunicaciones móviles ha sido considerable en comparación con los años anteriores debido al desarrollo de los grandes países asiáticos y a la continua evolución de los países europeos. Sin duda es el comportamiento de los mercados mundiales lo que ha determinado los estándares de tecnologías que se utilizan en los distintos países.

Por motivos estratégicos y necesidades técnicas y de mercado la empresa ha decidido instalar una Red GSM/EDGE con evolución a UMTS/HDSPA aprovechando la infraestructura de la red CDMA existente, con el objetivo de albergar 1.200.000 usuarios adicionales con este primer despliegue.

Paralelamente, Movilnet viene desarrollando una red de banda ancha inalámbrica con tecnología EvDO en la Gran Caracas, doce estados del país y zonas de importancia turística como el Archipiélago de Los Roques.

Lo que se busca con esta decisión es dar el primer paso hacia una red de tercera generación sin sustituir la actual red CDMA de forma abrupta.

FILOSOFIA DE LA EMPRESA

Sea cual sea la empresa, su filosofía queda definida según sus intereses y metas debido a que la misma desarrolla sus políticas, misión, y visión en busca de la satisfacción de sus necesidades y para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Movilnet trabaja en función de la competitividad y la satisfacción de sus clientes y proveedores. De este modo Movilnet lo define de la siguiente manera:

MISIÓN

Operar y proveer soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, corresponsable de la soberanía y transformación de la nación, que potencia el poder popular y la integración de la región, capaz de servir con calidad, eficiencia y eficacia, y con la participación protagónica del pueblo, contribuyendo a la suprema felicidad social

VISIÓN

Ser una empresa socialista operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, reconocida por su capacidad innovadora, habilitadora del desarrollo sustentable y de la integración nacional y regional, comprometida con la democratización del conocimiento, el bienestar colectivo, la eficiencia del estado y la soberanía nacional.

VALORES

Dirigir sus negocios con la perspectiva de cumplir su visión y misión, fundamentados en los siguientes valores corporativos:

- Eficiencia
- Honestidad
- Igualdad

- Solidaridad
- Participación protagónica
- Vocación de servicios
- Esfuerzo colectivo
- Ética socialista
- Responsabilidad

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE MOVILNET

La organización formal de Movilnet posee escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama, de acuerdo a las funciones y tareas a realizar por cada escalón de la Estructura Organizacional. Un organigrama indica la forma en que se enlazan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

Asimismo, muestra la relaciones de autoridad Formal, aunque omite muchas relaciones significativas, como las informales y de información. Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Por tanto, la organización formal comprende la estructura organizacional, la filosofía, las directrices, las reglas y los reglamentos de la organización, las rutinas y procedimientos en fin, todos los aspectos que explican como pretende la organización que sean las relaciones entre sus órganos, los cargos y quienes los desempeñan, con el fin de alcanzar los objetivos y mantener el equilibrio interno.

Una organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros. Cada empresa establece su propia organización en función de sus objetivos, su tamaño, la coyuntura que atraviesa y la

naturaleza de los productos que fabrica o los servicios que presta. Se pueden distinguir tres modelos tradicionales de organización: organización lineal, organización funcional y organización línea - consultoría.

MOVILNET presenta el tipo de organización línea-consultoría la cual es resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional con la finalidad de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Algunos la denominan organización jerárquica- consultiva.

El énfasis puesto en el crecimiento acelerado de las empresas, el avance tecnológico, la creciente necesidad de especialización, el volumen y la complejidad de las leyes y regulaciones, que han condicionado y restringido las actividades de las empresas, llevaron al incremento en la utilización de la organización de tipo línea-consultoría.

En la organización línea-consultoría existen órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y consultoría) que mantienen relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio jerárquico, mientras que los órganos de consultoría prestan asesoría y servicios especializados. La organización línea-consultoría representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.

A continuación se muestra un esquema de la estructura organizativa de Movilnet:

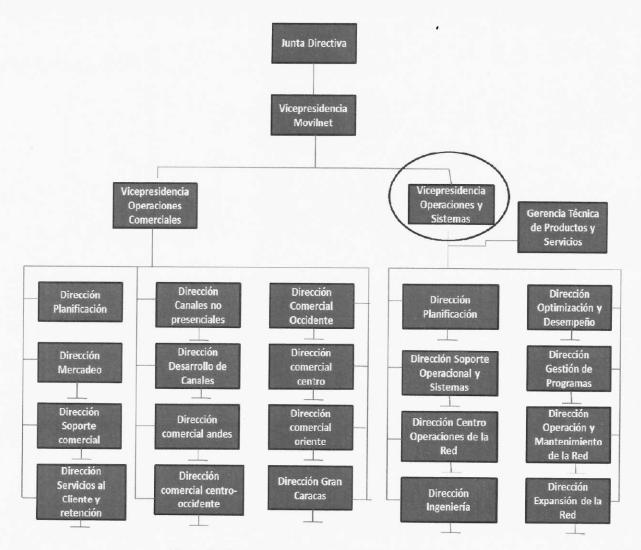


Figura 9.- Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

Fuente: Movilnet. (2012)

Estructura del Departamento.

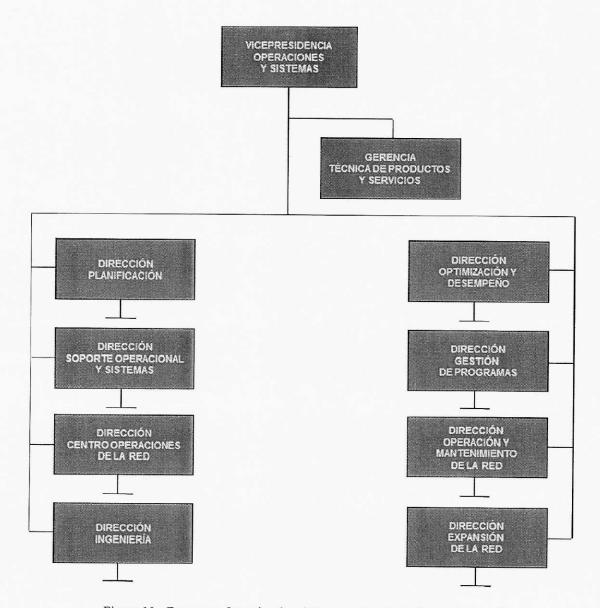


Figura 10.- Estructura Organizacional Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas

Fuente: Movilnet. (2012).

CAPITULO V.- DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO NO. 1. Diagnóstico de la situación actual de la VPOS, en cuanto a los involucrados y la gestión de los proyectos.

Justificación del Diagnóstico.

Actualmente es difícil pensar en el desarrollo de cualquier organización sin tener en cuenta su aspecto comunicativo, la realidad de la VPOS de Movilnet es que no posee un plan de comunicaciones claramente definido para el manejo y gestión de los proyectos; debido a ello y al desarrollo que se quiere alcanzar dentro de esta empresa, se ha evidenciado la necesidad de mejorar el proceso de comunicación actual, a través de un plan que permita:

- Mejorar el proceso de comunicación actualmente presentado en todas las unidades pertenecientes a la VPOS, logrando la integración de todos los involucrados en la gestión de los proyectos y la definición de un canal de comunicación claro y efectivo.
- Brindar a la VPOS un plan de comunicación eficiente y confiable, que presente de una manera clara, el canal de comunicación, procedimientos y lineamientos que deben considerar y aplicar cada una de las unidades involucradas en la gestión de los proyectos.
- Aumentar la confianza de todos los involucrados en los proyectos que maneja cada unidad.
- Mejorar la comunicación entre los líderes de proyectos y el resto del equipo del proyecto.
- Detectar a tiempo los riesgos asociados a los proyectos.
- Minimizar el impacto de los riesgos detectados.
- Mejorar la capacidad de respuesta ante imprevistos.
- Mantener informado en todo momento a todo el equipo del proyecto, tanto de los avances, como de cualquier control de cambio presentado.

Con la realización de este proyecto se verán favorecidas todas las áreas participantes en la gestión de proyectos que forman parte de la Vicepresidencia de Operaciones y sistemas de la red Movilnet (VPOS).

Delimitación de involucrados en el diagnóstico.

El diagnóstico fue realizado aplicando una encuesta¹ (Anexo A) a todos los involucrados en la gestión de proyectos de cada unidad perteneciente a la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas (VPOS). Para la investigación propuesta, la encuesta fue aplicada a un total de 100² personas y la muestra fue seleccionada de acuerdo a los siguientes criterios:

- Lideres de Proyecto.
- Asesores de Proyectos.
- Directores, Gerentes y coordinadores de las unidades pertenecientes a la VPOS.
- Ingenieros de todas las unidades que trabajan con proyectos.

En la siguiente tabla se define de forma más específica la muestra que participó en el diagnóstico del problema.

Tabla 4. Cantidad de participantes en la encuesta

UNIDAD	CANTIDAD DE PERSONAS
Dirección de Planificación de la Red	10
Dirección Soporte Operacional y Sistemas	20
Dirección Centro de Operaciones de la Red	5
Dirección de Ingeniería de la Red	20
Dirección Optimización y Desempeño	10
Dirección Gestión de Programas	10
Dirección Operación y Mantenimiento de la Red	5
Dirección Expansión de la Red	20
TOTAL	100

¹ La encuesta fue validada por 4 profesores expertos en el área de la Universidad Católica Andrés Bello. ² Ver Página 55

Elaboración del instrumento de diagnóstico (Encuesta).

Para diagnosticar la situación actual del proceso de comunicación de la gestión de los proyectos en la VPOS de Movilnet se elaboró una encuesta (ver anexo A), las dimensiones e indicadores fueron asociados a cada uno de los ítems según lo mostrado en la tabla a continuación:

Tabla 5. Asociación de los objetivos, dimensiones e indicadores a los ítems de la encuesta

Objetivo Especifico	Dimensiones	Indicadores	Ítems del Cuestionario	
Diagnosticar la situación actual de la VPOS, en cuanto a los involucrados y la gestión de los proyectos.		Identificar	1 37	
	Procesos de la comunicación	Planificar	4 5 9 18	
		Distribuir	2 6 8 14 15	
		Gestionar las expectativas de los involucrados	12 13	
		Informar el desempeño	1011 16 17 24	
	Formas de la comunicación	Verbal/No verbal/ Escrita	21	
	Dirección de la comunicación	Ascendente/Descendente	20	
		Horizontal	19	
	Comunicación	Diagonal	22	
	Bloqueadores de la comunicación	Barreras	23	

Resultados de la Encuesta.

Los resultados obtenidos para cada pregunta se encuentran reflejados en el anexo B, sin embargo, para este apartado serán presentados los resultados a través de las gráficas mostradas a continuación, de acuerdo a la clasificación por indicador señalada en la tabla 6, razón por la cual se agruparon todas las respuestas correspondientes a cada indicador.

Adicionalmente, se calcularon las medidas de dispersión, como lo son la varianza y la desviaciónestándar, a fin de contar con una referencia que indique que tanto se encuentran alejados los valores obtenidos de la media, lo que se traduce a que tan grande es la variabilidad de los datos.

Para ello, las opciones de la encuesta fueron ponderadas de la siguiente manera:

Tabla 6. Ponderación para las preguntas de la escala de Likert

Muy de acuerdo	1
de acuerdo	2
ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
Desacuerdo	4
Muy desacuerdo	5

Tabla 7. Ponderación para las preguntas de opción SI/NO

SI	2
NO	4

A continuación se reflejaran los resultados obtenidos para cada indicador medido:

• Proceso de comunicación- Identificar

En el siguiente gráfico, se puede visualizar la distribución de porcentaje obtenido para cada opción correspondiente a este indicador.

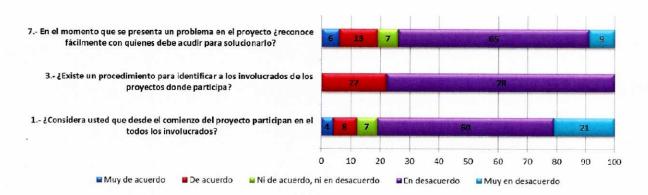


Gráfico 1. Resultados de la encuesta (Proceso de la comunicación-Identificar).

De acuerdo a estos resultados, se evidencia que una mayoría representativa de la muestra, se encuentra en el área de desacuerdo, reflejándose así, que desde el comienzo del proyecto no participan en el todos los involucrados, lo cual afirma que no existe un procedimiento formal y claro para identificar a todas las personas que deben tener participación en el

proyecto, actualmente el procedimiento es informal, lo que comúnmente sucede es que las personas que comienzan asistiendo a las reuniones del proyecto, en un determinado momento indican que hace falta la presencia de alguna unidad, implicando así, re trabajos, descontento de las unidades por su participación tardía, la toma de decisiones no oportunas, afectando así, la planificación y ejecución del proyecto.

En el momento que se presenta un problema en el proyecto no se reconoce fácilmente, a quienes se debe acudir para solucionarlo, lo que demuestra la ausencia de un procedimiento formal de gestión de comunicaciones del proyecto, donde se especifique los lineamientos, las personas responsables y los pasos a seguir en caso de algún inconveniente identificado, que pueda afectar el desenvolvimiento del proyecto.

Los resultados obtenidos reflejan, que no existe un procedimiento para identificar a los involucrados en los proyectos donde se encuentran involucrados.

Las medidas de dispersión obtenidas fueron las siguientes:

Desviación Estándar (s)= 0,95

Media= 3,66

Varianza=0,26

% Coeficiente de variación= 26%

Moda=4

El resultado obtenido de desviación estándar, muestra que los datos están medianamente concentrados alrededor de la media, lo que indica la dispersión de los datos no es muy grande.

La moda arrojó como resultado el número 4, lo que significa que la opción más respondida por la muestra, corresponde al área de desacuerdo.

Proceso de comunicación- Planificar

En el siguiente gráfico, se puede visualizar la distribución de porcentaje obtenido para cada opción.

4.-Al suministrar información para un proyecto en su área se le notifica:

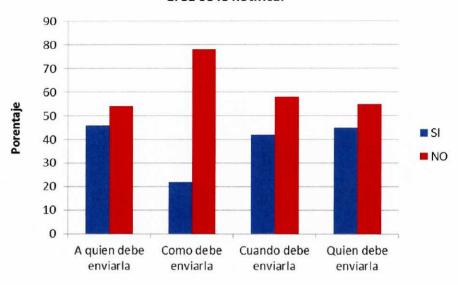


Gráfico 2. Resultados de la encuesta (Proceso de la comunicación pregunta 2)

En base a los resultados obtenidos, se evidencia que una mayoría representativa de la muestra, opina que no se les indica a quien debe enviar, cuando debe enviar y quien debe enviar la información, durante el proceso de gestión de un proyecto; comúnmente este proceso se realiza a través de las instrucciones dadas por los líderes o los jefes en un momento dado de manera informal, no porque exista como un procedimiento formal.



Gráfico 3. Resultados de la encuesta. (Proceso de la comunicación-Planificar)

Resulta notable que la mayoría de las personas encuestadas se encontraron en el área de desacuerdo, indicándose, que no existe un canal claro y efectivo para comunicarse en un proyecto. De igual forma una mayoría representativa afirma que no se toman en cuenta, ni se registran las lecciones aprendidas de los proyectos anteriores para planificar y abordar las comunicaciones en un nuevo proyecto, de modo que no sean repetidas las mismas debilidades, lo cual resulta desfavorable para la gestión de los mismos desde el comienzo, siendo estas las impresiones, expectativas y opiniones de los participantes, en base a lo que realmente ha sucedido en otras oportunidades; tomarlas en cuenta permitiría reforzar las debilidades y mitigar la cantidad de riesgos que puedan ser presentados.

No existe un plan de comunicaciones en cada área, a fin de que la información necesaria de un proyecto este a la disposición de los interesados, según lo indicado en los resultados obtenidos. Este hecho es crítico, ya que la VPOS carece de un plan de comunicación que conecte y mantenga informado a todas las áreas involucradas en un determinado proyecto.

Las medidas de dispersión obtenidas fueron las siguientes:

Desviación Estándar (s)= 1,002

Media= 3,48

Varianza: 0,28

% Coeficiente de variación= 28%

Moda=4

El resultado obtenido de desviación estándar, muestra que los datos están medianamente concentrados alrededor de la media, lo que indica la dispersión de los datos no es muy grande.

La moda arrojó como resultado el número 4, lo que significa que la opción más respondida por la muestra, corresponde al área de desacuerdo.

• Proceso de comunicación- Distribuir

En el siguiente gráfico, se puede visualizar la distribución de porcentaje obtenido para cada opción.



Gráfico 4. Resultados de la encuesta. (Proceso de la comunicación Distribuir)

Se evidencia que la mayoría de las personas se encontraron en el área de desacuerdo, entendiéndose así, que las herramientas empleadas actualmente para comunicarse como lo son, el correo electrónico, las reuniones de seguimiento, la vía telefónica, no satisfacen la necesidad de comunicación de los involucrados. Esto se debe a la gran cantidad de proyectos, intercambio de información y la necesidad de que los involucrados, se encuentren actualizados en todo momento con las actividades del mismo, por lo que, se hace necesario, pensar en la utilización de alternativas como la intranet para apoyar la gestión de las comunicaciones e información en un proyecto.

Del mismo modo, se observó en los resultados obtenidos, que las reuniones de seguimiento donde participan los involucrados, no son efectivas, la efectividad de las mismas depende del desenvolvimiento en las funciones de cada líder de proyecto.

La disposición de la información no resulta eficiente como para permitir al equipo del proyecto la toma de decisiones oportuna, esto genera congruencia con los resultados obtenidos anteriormente. La información que claramente se identifica como distribuida dentro de la gestión de los proyectos de la VPOS, se refiere únicamente al seguimiento y control del mismo, en cuanto a los avances físicos y financieros. Las actividades detalladas

y los inconvenientes que se presentan durante el desarrollo de un proyecto por no ser comunicadas a tiempo ni tampoco a todos los involucrados en todo momento, a través de un procedimiento formal y un canal de comunicaciones definido, no permite la toma de decisiones oportuna, generando un impacto negativo en el proyecto.

Las medidas de dispersión obtenidas fueron las siguientes:

Desviación Estándar (s)= 0,95

Media=3,71

Varianza: 0,25

% Coeficiente de variación= 25%

Moda=4

El resultado obtenido de desviación estándar, muestra que los datos están medianamente concentrados alrededor de la media, lo que indica la dispersión de los datos no es muy grande.

La moda arrojó como resultado el número 4, lo que significa que la opción más respondida por la muestra, corresponde al área de desacuerdo.

Proceso de comunicación- Gestionar las expectativas.

En el siguiente gráfico, se puede visualizar la distribución de porcentaje obtenido para cada opción.

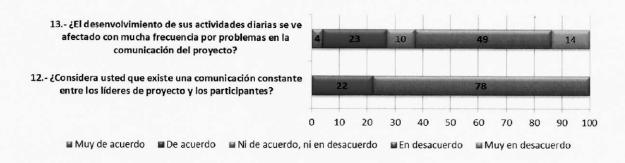


Gráfico 5. Resultados de la encuesta. (Proceso de la comunicación Gestionar las expectativas)

En base a los resultados obtenidos, se evidencia que un porcentaje representativo de las personas, se encuentran en el área de desacuerdo, partiendo del hecho, de que la mayoría manifestó que el desenvolvimiento de las actividades diarias si se ve afectado con mucha frecuencia por problemas en la comunicación del proyecto. Del mismo modo, expresaron que no son comunicados a tiempo los problemas que pueden causar desviaciones en el curso de las actividades del mismo, esto genera improvisación para resolver ante los problemas, convirtiendo a la VPOS como una vicepresidencia reactiva, ante los riesgos y situaciones que se presentan, no hay una comunicación constante entre los involucrados, sólo cuando se realizan las reuniones de seguimiento y las eventualidades de urgencia.

Por último, la muestra indicó, que no existe una comunicación constante entre los líderes de proyecto y los participantes, esto se debe a que el contacto con los líderes es a través de correo electrónico y de las reuniones de seguimiento pautadas previamente, el desenvolvimiento de las actividades diarias del proyecto o los inconvenientes que pudieran presentarse no son comunicados al instante.

Las medidas de dispersión obtenidas fueron las siguientes:

Desviación Estándar (s)= 0,98

Media= 3,51

Varianza: 0,27

% Coeficiente de variación= 27%

Moda=4

El resultado obtenido de desviación estándar, muestra que los datos están medianamente concentrados alrededor de la media, lo que indica la dispersión de los datos no es muy grande.

La moda arrojó como resultado el número 4, lo que significa que la opción más respondida por la muestra, corresponde al área de desacuerdo.

Proceso de comunicación- Informar el desempeño.

En el siguiente gráfico, se puede visualizar la distribución de porcentaje obtenido para cada opción.

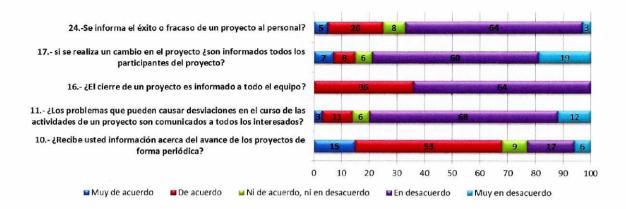


Gráfico 6. Resultados de la encuesta. (Proceso de la comunicación Informar el desempeño)

De acuerdo a estos resultados, se evidencia que la mayoría de las personas se encuentran en el área de desacuerdo, reflejándose así, en las respuestas obtenidas, que no son comunicados a todos los involucrados, los problemas que pueden causar desviaciones en el curso de las actividades de un proyecto. Generalmente ocurre que en este tipo de situaciones con inconvenientes o contingencia no se encuentran enteradas personas claves en el desarrollo del mismo, la improvisación para resolver resulta muy común, dado a la ausencia de una gestión formal de comunicaciones dentro del proyecto.

De igual forma, las personas encuestadas estuvieron de acuerdo, en que no son informados a todos los participantes del proyecto; los cambios que se realizan durante el trascurso del mismo, esto resulta ser un punto muy crítico, destacando que el PMI, recomienda que para la gestión de un proyecto debe existir un procedimiento para control de cambios, debidamente actualizado y distribuido a todos los involucrados, esto con el fin de no perder la continuidad del proyecto, de evitar malos entendidos y de no presentarse desigualdad de información.

El éxito o fracaso y cierre de un proyecto no es informado a todos los involucrados, sólo es informado el avance físico y financiero del mismo, más no se informa de manera formal a

todo el equipo, los logros y las adversidades que presenta el proyecto. Dicho avance financiero y físico, es enviado a través de un informe por correo electrónico cada dos semanas, esto hace manifiesto el hecho de que si existe un procedimiento formal para el seguimiento y control de los proyectos.

Las medidas de dispersión obtenidas fueron las siguientes:

Desviación Estándar (s)= 1,12

Media= 3,33

Varianza: 0,33

% Coeficiente de variación= 33%

Moda=4

El resultado obtenido de desviación estándar, muestra que los datos están medianamente concentrados alrededor de la media, lo que indica la dispersión de los datos no es muy grande.

La moda arrojó como resultado el número 4, lo que significa que la opción más respondida por la muestra, corresponde al área de desacuerdo.

• Formas de la comunicación - Verbal/No verbal/ Escrita

En el siguiente gráfico, se puede visualizar la distribución de porcentaje obtenido para cada opción.

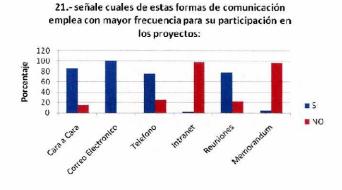


Gráfico 7. Resultados de la encuesta. (Formas de la comunicación-Verbal-No Verbal-Escrita)

En el grafico 7 se evidencia claramente que las formas de comunicación empleadas con mayor frecuencia corresponden a la comunicación cara a cara, vía telefónica, reuniones y el 100% de comunicaciones por correo electrónico. Actualmente, la gestión de los proyectos no se apoya en la utilización de la intranet para comunicar e informar a todos los involucrados.

• Formas de la comunicación- Herramientas colaborativas de ayuda.

En el siguiente gráfico, se puede visualizar la distribución de porcentaje obtenido para cada opción.

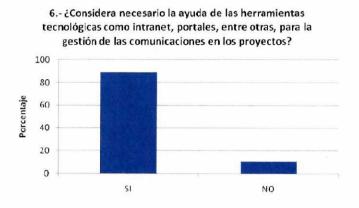


Gráfico 8. Resultados de la encuesta. (Formas de la comunicación-Herramientas colaborativas de ayuda)

La mayoría de las personas afirmaron con un 89%, que si consideran necesaria la ayuda de herramientas tecnológicas como intranet, portales, entre otras, para la gestión de las comunicaciones de los proyectos, esto apoyaría la gestión de las comunicaciones de manera significativa, dado a la cantidad de personas y a la amplia cartera de proyectos que maneja la VPOS, es una alternativa para tener centralizada toda la información, encontrándose disponible en todo momento para el equipo del proyecto.

Dirección de la comunicación - Ascendente/Descendente

En el siguiente gráfico, se puede visualizar la distribución de porcentaje obtenido para cada opción.

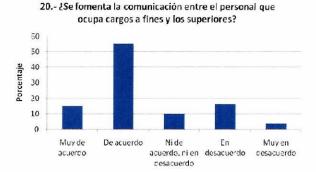


Gráfico 9. Resultados de la encuesta. (Dirección de la comunicación-Ascendente/Descendente)

La mayoría expresó con un 70% que si es fomentada la comunicación entre el personal que ocupa cargos afines y los superiores.

• Dirección de la comunicación - Horizontal.

En el siguiente gráfico, se puede visualizar la distribución de porcentaje obtenido para cada opción.



Gráfico 10. Resultados de la encuesta. (Dirección de la comunicación-Horizontal)

La comunicación entre los pares para obtener y dar información relacionada con los proyectos fluye sin ningún inconveniente, ya que los resultados arrojaron que el 79% de las personas encuestadas afirmaron este hecho.

• Dirección de la comunicación – Diagonal.

En el siguiente gráfico, se puede visualizar la distribución de porcentaje obtenido para cada opción.

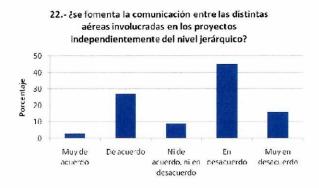


Gráfico 11. Resultados de la encuesta. (Dirección de la comunicación-Diagonal)

En cuanto a la comunicación, entre las distintas áreas involucradas en los proyectos independientemente del nivel jerárquico, el 61% señala que no es fomentada este tipo de comunicación, lo que evidencia la falta de comunicación entre las distintas áreas que participan en un proyecto.

Bloqueadores de la comunicación – Barreras

En el siguiente gráfico, se puede visualizar la distribución de porcentaje obtenido para cada opción.



Gráfico 12. Resultados de la encuesta. (Bloqueadores de la comunicación-Barreras)

Finalmente, las barreras que existen actualmente en la comunicación de los proyectos de la VPOS, corresponden en su mayoría a deformación (Rumor), falta de claridad en el mensaje, información a destiempo y enfrentamientos y conflictos. Todas estas barreras ocasionan descontento y desmotivaciones en los involucrados del proyecto.

Resultados del diagnóstico.

Derivado de los resultados obtenidos, los hallazgos para cada uno de los indicadores medidos se indican a continuación:

Procesos de la comunicación:



Figura 11. Resultados Procesos de la comunicación

• Proceso de la comunicación - Identificar:

Existe una deficiencia en el proceso de identificación de los involucrados, resaltando que no son involucrados desde el principio todos los participantes y que no existe la presencia de un procedimiento formal para identificar los mismos.No existe una estrategia para abordar a cada uno de los involucrados y determinar el nivel y el momento de su participación, a fin de maximizar las influencias positivas y mitigar los impactos negativos.

Proceso de la comunicación – Planificar:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa una deficiencia en el proceso de planificación delas comunicaciones, dado a que no existe un plan establecido, donde se especifiquen los lineamientos y pautas para comunicarse dentro del proyecto, no hay un procedimiento formal para indicar a quien, como, y cuando debe enviarse la información. No existe la definición de la tecnología a utilizar para comunicarse y las restricciones para formular un plan gerencial de información, donde se indica el método de recolectar la información, las listas de distribución de los distintos reportes que deben

circular, los formatos para producir la información con la cantidad y calidad adecuada y el cronograma con que deben ser actualizados.

• Proceso de la comunicación - Distribuir:

Se identificó una deficiencia en el proceso de distribución, dado a que se hace llegar la información requerida a los miembros del equipo en el momento adecuado, llevando el record histórico de los sucesos en el proyecto y verificando que todas las personas involucradas reciban la información oportuna y constantemente.

• Proceso de la comunicación – Gestionar las expectativas de los interesados:

Existe una deficiencia en este proceso, debido a que no existe una comunicación constante entre los líderes de proyecto y todos los involucrados, no hay comunicación y trabajo en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas a medida que se presenten.

• Proceso de la comunicación - Informar el desempeño:

En este proceso sólo se identificó como deficiencia, la carencia de información detallada a todos los involucrados, en cuanto a los controles de cambios, los inconvenientes detectados y los riesgos del proyecto. Los informes de avance financiero y físico son generados y comunicados a los involucrados que estén incluidos en la lista de distribución, lo que indica, que si existe un seguimiento formal establecido para el control y seguimiento de los proyectos.

Formas de la comunicación - Verbal/No verbal/ Escrita

Los medios mayormente usados para comunicarse, se identificaron como el correo electrónico, reuniones, vía telefónica y cara a cara, sin embargo en la pregunta 2, una mayoría representativa de la muestra indicó que dichas herramientas empleadas, actualmente no satisfacen su necesidad de comunicación, debido a la cantidad de proyectos, personas y flujo de información adherentes a los mismos.

Formas de la comunicación - Herramientas colaborativas de ayuda.

Se evidencia la necesidad de contar con una herramienta de apoyo a la gestión de proyectos, basadas en tecnologías Web 2.0, con el propósito de centralizar la información y de mantener un canal disponible para los interesados en todo momento.

Dirección de la comunicación - Ascendente/Descendente

No se identificaron deficiencias en este tipo de comunicación.

Dirección de la comunicación - Horizontal

No se identificaron deficiencias en este tipo de comunicación.

Dirección de la comunicación - Diagonal.

Se evidenció una deficiencia en la dirección de la comunicación diagonal, ya que es manifiesta la falta de comunicación entre las distintas áreas que participan en un proyecto.

Bloqueadores de la comunicación – Barreras

Se identificaron como principales barreras, la deformación (Rumor), falta de claridad en el mensaje, información a destiempo y enfrentamientos y conflictos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en los indicadores establecidos para diagnosticar el proceso de comunicación en la gestión delos proyectos de la VPOS, se han detectado deficiencias, las cuales pueden ser convertidas en una oportunidad de mejora, a través de la realización de un plan de comunicaciones, propósito del presente Trabajo Especial de Grado.

OBJETIVO 2.- Evaluación de las herramientas tecnológicas comunicacionales para la gestión de proyectos basado en la incursión de la tecnología Web 2.0

Plan de gestión del alcance del proyecto

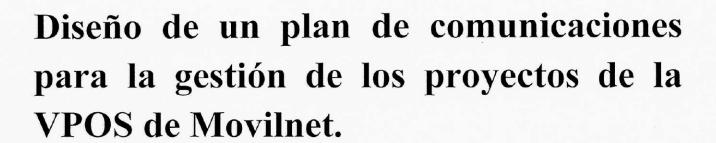
Propósito del Documento

Este documento tiene como propósito presentar la información referente al alcance del proyecto y su delimitación.

Definición del alcance del Proyecto

Project Charter

A fin de manejar el proyecto, a continuación se presenta el Project Charter del mismo:



Versión No: 0.A 02-05-2013

Copia: no controlada

Agradecimientos

Se agradece la contribución de las siguientes personas para la preparación de este documento:

Juan Duque, Director de Ingeniería de la Red Movilnet

Stalin Lucena, Gerencia de Gestión de Programas Movilnet

Este documento se ha derivado de un modelo preparado por el Departamento del Primer Ministro y el Gabinete, de Tasmania. La estructura se basa en las directrices para la Gestión de proyectos del Gobierno de Tasmania.

Documento de Aceptación y Liberación

Este documento está autorizado para su liberación una vez que todas las firmas respectivas se hayan obtenido.

PREPARADO: (poraceptación)	YeseniaBejarano		Fecha:	/	_ / _		
ACEPTADO:				Fecha:	/	1	
(paraliberación)	Juan Duque Vicepresidente de sistemas de Movilnet.	Operaciones	у				

Ficha del Proyecto

Propósito.

El propósito de este proyecto es presentar los fundamentos para el diseño de un plan de comunicación para la gestión de los proyectos de la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas de Movilnet (VPOS), que permita mejorar el proceso de comunicación actualmente presentado en dicha unidad, logrando la integración de todos los involucrados en la gestión de los proyectos y la definición de un canal de comunicación claro y efectivo.

Contexto del Negocio y sus Políticas

La creciente competencia entre las empresas que ofrecen servicios de telecomunicaciones, donde cualquier error, fallas constantes, falta de atención a los clientes y la no incorporación de nuevas tecnologías para la mejora de sus productos, derivan en la migración de los clientes hacia otras operadoras de telefonía móvil, de allí la importancia que deben dar las empresas de telecomunicaciones a la mejora constante en su oferta de productos y servicios.

Consciente de esto, la VPOS de Movilnet se preocupa por el cumplimiento de sus proyectos a cabalidad, a fin de contribuir con las mejoras y optimizaciones del servicio prestado a toda la clientela., razón por la cual, la misma se encuentra constantemente identificando fallas, puntos de mejora y aplicando estrategias de cambios y mejoras en todos los procesos que apliquen.

Título del proyecto propuesto

El título de trabajo para el proyecto es: Diseño de un Plan de comunicaciones para la gestión de los proyectos en la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas de Movilnet.

Objetivo(s)

El objetivo general del proyecto es diseñar un plan de comunicación para la gestión de los proyectos de la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas (VPOS) de Movilnet.

Entre sus objetivos específicos se encuentran:

Se pretende con la propuesta del plan de comunicación para la gestión de los proyectos de la VPOS, establecer un medio de comunicación claro y bien definido que evite que la información sea distorsionada o mal interpretada. El manejo eficiente de la comunicación conllevará a mitigar lo más posible los riesgos que se puedan presentar, y permitirá un desempeño eficiente de los proyectos según lo planificado y estipulado en cuanto a tiempos y costos de ejecución.

Potenciales Beneficios

Brindar a la VPOS un plan de comunicación eficiente y confiable, que presente de una manera clara, el canal de comunicación, procedimientos y lineamientos que deben considerar y aplicar cada una de las unidades involucradas en la gestión de los proyectos.

Factibilidad

Tomando en cuenta los planteamientos anteriores, se considera factible la ejecución de este proyecto, a fin de generar el de un plan de comunicaciones para la gestión de los proyectos en la VPOS, de acuerdo a las mejores prácticas propuestas de la Gerencia de Proyectos, específicamente en la Gerencia de las comunicaciones, siendo esta una de las 9 áreas de conocimiento, propuesta por PMI para el desarrollo de proyectos.

Recomendación

Se recomienda la creación del plan de comunicaciones descrito en puntos anteriores a fin de facilitar el eficiente desenvolvimiento de las comunicaciones de todos los involucrados en un proyecto perteneciente a la VPOS, ayudando de esta manera a resolver los problemas identificados en cuanto la fluidez de la misma y a mitigar lo más posible, los riesgos que han estado presente, a causa de esta debilidad en la gerencia de las comunicaciones.

Evaluación del Negocio

Situación Evaluada y Planteamiento del problema

MOVILNET, es una de las empresas destinadas a brindar un servicio eficaz de telecomunicaciones para todo el país. Para ello, diseña e implementa redes que utilizan distintas tecnologías, con el fin de interconectar todos los puntos de comunicación a los cuales se les presta servicio actualmente. La empresa opera de forma efectiva, ofreciendo

servicios integrales de telecomunicaciones e informática, como lo son la telefonía móvil, el Internet, entre otros.

Dentro de la estructura organizacional de la empresa, se encuentra la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas de la Red (VPOS), la cual se encarga de planificar, conceptualizar, definir y ejecutar todos los proyectos que formen parte de la operatividad y puesta en funcionamiento de las distintas redes, que hacen posible la prestación de los servicios a los usuarios. Los proyectos abarcan la inclusión de nuevas tecnologías y redes, la expansión de todos los componentes de las redes ya existentes y la optimización de las mismas.

Con base a lo anterior, la VPOS maneja una cartera de proyectos bastante numerosa, que implican fuertes cantidades de inversión de capital, tiempo, manejo de personal, traduciéndose en un esfuerzo común de todos los involucrados para llevar a cabo cada uno de estos proyectos y de esa forma cumplir a cabalidad con las metas y objetivos de la vicepresidencia.

Para la gestión de sus proyectos la empresa se apoya en el estándar internacional Project Management Institute (PMI), el cual establece 9 áreas de conocimientos necesarias para el desarrollo de proyectos. Sin embargo, la VPOS, desde los últimos dos años ha venido identificando la ausencia de la Gerencia de las comunicaciones dentro de este proceso, por lo general no se le suele dar mucha importancia a esta área cuando las empresas manejan proyectos pequeños, y este precisamente no el caso de Movilnet, ya que la misma maneja grandes y complejos proyectos, donde constantemente el personal se está comunicando y donde se hace indispensable que exista un canal de comunicación claro, y efectivo entre todos los involucrados y los líderes de proyectos de todas las unidades.

Los involucrados en los proyectos de la VPOS perciben que al no contar con la información oportuna y precisa en todo momento, y al no identificar un canal de comunicación claro, desde el principio de los proyectos muchas personas quedan aisladas del mismo y se les comunica su participación la mayoría de las veces ya en un momento crítico, trayendo como consecuencia, muchas improvisaciones para resolver inconvenientes y atacar situaciones, la no acertada toma de decisiones, innumerables re trabajos por parte de los involucrados, cambios de alcances no notificados y la distorsión de la información. Este

problema de comunicación afecta sin duda alguna la efectividad y el desempeño de los distintos departamentos involucrados en el proyecto y por ende aumentan los riesgos y disminuye la calidad de los entregables pautados para el mismo, ocasionando muchas veces que dicho proyecto no termine dentro del tiempo y costo contemplado inicialmente en su planificación.

La Gerencia de las comunicaciones "Identifica los procesos involucrados en garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos".(Project Management Institute, 2008, pág. 243) En vista de ello, la comunicación puede impactar positiva y negativamente a un proyecto, por lo que los lideres requieren contar con un plan de comunicación que ayude, como instrumento para tener información clara, concisa y oportuna, y así atender las metas, expectativas, tareas, revisiones, retroalimentación y el asesoramiento requerido durante el ciclo del proyecto para promover el éxito y la transparencia en el mismo.

En tal sentido, todos los involucrados en los distintos proyectos deben estar preparados para enviar y recibir comunicaciones de acuerdo a un canal de comunicación claramente definido y con instrucciones pertinentes. La situación antes descrita se convierte en una oportunidad que es aprovechada para realizar la presente investigación en el Proyecto de Trabajo Especial de Grado con la idea de proponer el diseño de un plan de comunicaciones que permita la gestión de los proyectos de VPOS de forma clara y efectiva.

Por lo tanto, esta investigación apunta a dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál debe ser el plan de comunicación que permita la gestión de los proyectos de la VPOS de Movilnet de forma efectiva y clara?

Opciones consideradas

A fin de implementar este diseño se han considerado las siguientes opciones:

 No implementarlo: en tal sentido, se rechaza la implementación del diseño por diversos factores los cuales pueden venir asociados a la cultura organizacional de la empresa, a la metodología de trabajo de cada unidad o a decisiones estratégicas de la VPOS, negando la posibilidad de cambiar los procesos de comunicación empleados actualmente.

- Implementar parcialmente el diseño: en el caso de no desear cambiar bruscamente las herramientas de comunicación empleadas actualmente por todas las unidades involucradas en los proyectos, se propone implementar el diseño del plan inicialmente como una prueba piloto en uno de los proyectos de la VPOS. De esta manera, a medida que se vayan obteniendo los resultados, se adquirirá confianza para la implementación completa del plan propuesto.
- Implementar el diseño: construirá un canal de comunicación claro, que va a permitir la integración de todas las unidades y la gestión de toda la información y documentación requerida para cada uno de los proyectos de forma oportuna y eficiente, siendo los mismos manejados por las distintas unidades de la VPOS, lo cual impactará positivamente en el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de la empresa.

Consulta

Se ha conversado con los interesados en realizar dicho plan de comunicación para la gestión de los proyectos por parte de la VPOS, a fin de definir las necesidades establecidas para lapropuesta del plan, encontrándose gran receptividad por parte de los mismos, de igual forma se escucharon sugerencias y opiniones basadas en la experiencia de cada uno de los involucrados.

En dichas conversaciones se han establecido las limitaciones del proyecto, los lineamientos establecidos para su diseño, así como las opciones que se desean aplicar como estrategia y herramienta de comunicación. Se plantea el interés por indagar y analizar el uso de portales o intranet como herramienta de comunicación

Alcance propuesto.

Definición del Alcance

Tabla 8. "Diseño de un plan de comunicación para la gestión de los proyectos de la VPOS". Alcance propuesto 1er objetivo.

Elemento	Detalle
Objetivo	Diagnosticar la situación actual de la VPOS, en cuanto a los involucrados y la gestión de los proyectos.
Resultado	Estrategias comunicacionales que se emplean actualmente para la gestión de los proyectos de la VPOS, identificación de las unidades involucradas y la necesidad de información de cada una de ellas, identificación de fallas en el proceso de comunicación.
Salida	Evaluación de las condiciones actuales de comunicación, análisis de resultados de las encuestas aplicadas.
Criterios de calidad	Utilidad de la información recolectada, a través de la encuesta aplicada y de toda la documentación levantada, basada en lecciones aprendidas de proyectos finalizados.
Clientes	Unidades pertenecientes a la VPOS

Tabla 9."Diseño de un plan de comunicación para la gestión de los proyectos de la VPOS". Alcance propuesto 2do objetivo.

Elemento	Detalle	
Objetivo Evaluar las herramientas tecnológicas comunicacionales para la gestión de probasado en la incursión de la tecnología Web 2.0.		
Resultado	Resumen del levantamiento de información de todas las herramientas tecnológicas disponibles para apoyar el proceso de gestión de las comunicaciones en un proyecto.	
Salida	Características, ventajas, desventajas y comparación de todas las herramientas evaluadas.	
Criterios de calidad	Veracidad de la información recolectada.	
Clientes	Unidades pertenecientes a la VPOS.	

Tabla 10. "Diseño de un plan de comunicación para la gestión de los proyectos de la VPOS". Alcance propuesto 3er objetivo.

Elemento	Detalle		
Objetivo	Establecer las herramientas comunicacionales que serán empleadas en el diseño del plan.		
Resultado	Selección de las estrategias comunicacionales para la gestión de proyectos.		
Salida	Medios de comunicación a emplear.		
Criterios de	Adaptabilidad y compatibilidad de las herramientas y estrategias seleccionadas con		
calidad	la metodología de trabajo y el entorno de Movilnet.		
Clientes	Unidades pertenecientes a la VPOS.		

Tabla 11. "Diseño de un plan de comunicación para la gestión de los proyectos de la VPOS". Alcance propuesto 4to objetivo.

Elemento	Detalle		
Objetivo	Elaborar las fases del plan de comunicación que permita integrar a todas las unidades involucradas en la gestión de los proyectos de la VPOS.		
Resultado	Establecimiento del plan de comunicación para la gestión de los proyectos.		
Salida	Fasesdel plan de comunicaciones propuesto para la gestión de los proyectos y plan de ejecución del proyecto.		
Criterios calidad	e Claridad en la descripción del plan propuesto.		
Clientes	Unidades pertenecientes a la VPOS.		

Supuestos

- Los líderes de proyecto de la VPOS requieren la implementación de un plan de comunicaciones que permita integrar a todos los involucrados, desde el inicio hasta el cierre de un proyecto.
- Los recursos para la implementación del diseño propuesto, son estricta responsabilidad de la unidad (VPOS).
- El plan de comunicaciones para la gestión de los proyectos brindará las herramientas necesarias para desarrollar un canal de comunicación claro y efectivo entre todos los involucrados de un proyecto durante todas sus fases, permitiendo de esta manera culminar el proyecto de acuerdo a su planificación y minimizar el impacto de las desviaciones causadas por problemas de comunicación.

Limitaciones

Este diseño se limita a la definición del *Front EndLoading (FEL)*. Por este motivo, sólo se involucrarán las etapas de: visualización, conceptualización y definición del diseño, excluyendo las fases de implantación y operación del mismo.

Este diseño se limita exclusivamente a la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas de Movilnet (VPOS), por lo que no se hace referencia a unidades y proyectos ejecutados en otra Vicepresidencia de Movilnet.

No serán desarrolladas teorías comunicacionales.

Alcance del trabajo

La siguiente tabla identifica inicialmente todos los trabajos requeridos por el alcance del diseño y aquellos elementos que se encuentran fuera del mismo para su futura consideración.

Tabla 12. "Diseño de un plan de comunicaciones para la gestión de los proyectos de la VPOS". Trabajos requeridos por el alcance del trabajo

Parte del proyecto (Dentro del alcance)	Responsable	No Parte del proyecto (Fuera del alcance)	Responsable	Incierto o no resuelto
Recolección de información disponible.	Lider de Proyecto			
Consulta bibliográfica	Líder de Proyecto			
Identificación de los involucrados en la gestión de los proyectos de la VPOS.	Líder de Proyecto			
Determinación de las necesidades de información de todos los involucrados.	Lider de Proyecto			
Aplicación de encuestas para diagnosticar la situación actual.	Líder de Proyecto			
Organización, análisis y síntesis de la información recolectada	Líder de Proyecto			
Evaluación de las herramientas comunicaciones efectivas basadas en tecnología Web 2.0				
Selección de herramientas comunicacionales a emplear en el plan.	Lider de Proyecto			
Diseño de las fases del plan de comunicaciones.	Líder de Proyecto			
		Implementación del diseño	Equipo de proyecto	
		Verificación del funcionamiento del diseño propuesto.	Líder de proyecto	



Estrategia de Implementación

Los recursos estimados que serán requeridos para implementar el diseño propuesto son detallados en la tabla indicada a continuación.

Tabla 13. "Diseño de un plan de comunicaciones para la gestión de los proyectos de la VPOS". Estrategia de Implementación

Elemento	Detalle	Puntos de atención
Cronograma del proyecto	Sujeto a la disponibilidad de los líderes y patrocinadores de todos los proyectos de la VPOS para iniciar la implementación de la propuesta.	La propuesta debe ser aceptada por los directores de las distintas unidades pertenecientes a la VPOS.
Estimado de costos	Sujeto a los materiales y recursos económicos requeridos para la elaboración del plan.	Presupuesto asignado a la unidad
Otros recursos	El capital humano necesario para la implementación del diseño estará sujeto a la disponibilidad de la VPOS.	la implementación de la propuesta,

Esquema de Gestión del proyecto

Estructura

La estructura básica del proyecto: Diseño de un plan de comunicaciones para la gestión de los proyectos de la VPOS, está establecida de la siguiente manera:

- Sponsor: Gerencia de Ingeniería de Conmutación.
- Dueño del proyecto: Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas (VPOS) de Movilnet.
- Líder de proyecto: Yesenia Bejarano.

Principales riesgos y problemas

Los principales riesgos o problemas a tomar en cuenta para este proyecto son los siguientes:

- Se debe asegurar la confiabilidad de la información levantada en el diagnóstico de la situación actual.
- Asegurar que las herramientas tecnológicas seleccionadas para el plan de comunicación cumpla con los lineamientos y políticas de seguridad informática de la organización.

Evaluación de la tecnología.

Justificación.

A medida que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) evolucionan, la comunicación y colaboración en las empresas y en los proyectos, cambia. Actualmente, la comunicación en un proyecto se basa en el uso de herramientas como el correo electrónico, los repositorios documentales y de ficheros y el software de Gestión de Proyectos. Poco a poco, las empresas han ido incorporando aplicaciones como la mensajería instantánea y las herramientas de audio y videoconferencia y los espacios virtuales de colaboración.

Sin embargo, las nuevas herramientas de la llamada web 2.0 (blogs, wikis, podcasts, videocasts, web conference, páginas Web basadas en intranet) están destinadas a tener un

papel destacado y a proporcionar una importante mejora en estos procesos de comunicación y colaboración en los proyectos.

Las grandes compañías, están incorporando estas herramientas, tanto a nivel externo como interno, como apoyo a los procesos de comunicación, gestión del conocimiento y en definitiva, como plataformas de colaboración.

El objetivo es analizar el valor que estas herramientas web 2.0 pueden aportar a la gestión de la comunicación en los proyectos de sistemas de información.

Levantamiento de información.

Herramientas colaborativas en las organizaciones.

Las entornos colaborativos 'online' ofrecen servicios básicos como herramientas de comunicación, mecanismos de intercambio de documentos, maneras de 'descubrir' y acceder a otros miembros de la comunidad, calendarios online, búsqueda de perfiles y conocimientos en la organización, pizarras y aplicaciones compartidas, así como múltiples canales de comunicación como la mensajería instantánea, audio y video conferencia y aplicaciones de apoyo a reuniones virtuales.(Fichter, 2005)

Las herramientas colaborativas permiten a los equipos crear, editar y revisar materiales de manera colaborativa, en espacios compartidos. Agilizan la creación y revisión de materiales de proyectos y facilitan la Gestión de Proyectos y los flujos de trabajo.

También incrementan la eficiencia y la productividad de los equipos y ahorran tiempo a la hora de gestionar la documentación del proyecto.

Bajo el término 'herramientas colaborativas' se agrupan diferentes soluciones que las empresas han ido adoptando en los últimos años:

- Correo electrónico y listas de correo electrónico (listas de distribución). Representa el canal de comunicación asíncrono más utilizado en las organizaciones
- Foros de debate. Facilitan el intercambio de opiniones acerca de temas (debates)
 permitiendo, además, añadir documentos y ficheros adjuntos.

- Mensajería instantánea. La herramienta de comunicación síncrona (además del teléfono)
 de uso más extendido en las compañías. Permiten la discusión, en tiempo real, entre varias personas, facilitando, también, el intercambio de documentos.
- Herramientas de 'control de presencia', para conocer la disponibilidad y accesibilidad, en tiempo real, de los profesionales de nuestras organizaciones.
- Sistemas de audio y video conferencia, la mayoría a través de protocolos IP.
- Repositorios documentales, en los que almacenar los documentos de planificación del proyecto, presupuestos, informes de progreso, debates de los equipos de trabajo, prototipos.
- Portales y herramientas de trabajo en grupo (groupware) que incluyen un conjunto de aplicaciones como los perfiles de los miembros de la organización, áreas de discusión online, repositorios de intercambio de documentos y ficheros, calendarios compartidos e integrados y herramientas de creación de información. La mayoría integran, también, mensajería instantánea e indicadores de 'presencia'.

Otra clasificación de los tipos de herramientas de colaboración y comunicación, viene dada por el libro "Managing Virtual Teams: Getting de MostFrom Wikis, Blogs and OtherCollaborative Tools" (Timothy, 2007).

A continuación se resumen cada una de ellas:

- Suites de software colaborativo (o Groupware). Incluyen funcionalidades y prestaciones
 de otras categorías como el correo electrónico, los chats, espacios de colaboración virtuales.
- Herramientas de comunicación. Incluyen las herramientas para llevar a cabo reuniones en tiempo real a través de mensajería, voz y/o vídeo, con funcionalidades como espacios privados de chat, compartición de pizarras online, documentación, aplicaciones.
- Distribución de información. Aplicaciones utilizadas para distribuir información entre los miembros del equipo de proyectos como los blogs, podcasts y presentaciones.

- Intercambio de información. Engloba software de colaboración que permite compartir calendarios, documentos, foros de discusión, aplicaciones, gestión del contenido y flujos de trabajo.
- Captura de información. Bajo este concepto, se clasifican las encuestas, las herramientas de planificación y programación de proyectos así como programa de seguimiento del tiempo.
- Wikis. Websites que permiten a los usuarios añadir y editar contenido. Son parecidos a los procesadores de texto, pero todo el trabajo se lleva a cabo a través de un navegador.
 Pueden ser instalados en local o en un servidor (internet, intranet o extranet).
- Feeds RSS y otras tecnologías 'Push'. Se incluye en esta clasificación desde los correos electrónicos, faxes, mensajes de voz, newsletters y feeds RSS. Este último tipo de herramientas permiten que la información de diferentes fuentes de información, seleccionadas previamente por el usuario, llegue a un punto concreto (agregador, lector) en cuanto se genera el nuevo contenido o se producen cambios sobre él.
- Herramientas de personalización para la creación de páginas web personalizadas con información constantemente actualizada, basadas en intranet.
- Sistemas 'social bookingmarking', que facilitan el intercambio público de información referente a recursos de Internet.

Servicios de Redes Sociales, plataformas online y herramientas que facilitan que los individuos compartan opiniones y experiencias, incluyendo fotos, videos, música, ideas, opiniones, entre ellos.

Principales características de la Tecnología Web 2.0.

(Lai & Turban, 2008)Enumeran algunas de las principales y más representativas características de la Web 2.0:

- Contenido creado por el usuario (auto publicación).

- La capacidad de facilitar la inteligencia colectiva de los usuarios. Cuantos más usuarios contribuyen más populares y valiosos se vuelve el sitio Web 2.0.
- Comunicación única y entorno colaborativo.
- Los datos en la Web 2.0 pueden ser combinados a través de interfaces Web-Service.
- La presencia de técnicas y herramientas de programación ligeras facilita que muchos usuarios puedan actuar como desarrolladores (como por ejemplo, con los wikis, blogs, RSS y podcasts).
- La virtual eliminación del ciclo de actualización del software implica que todo esté, perpetuamente, en 'beta' o en progreso y permite un prototipo rápido usando la web como plataforma.
- Intercambio único de contenido con todo el 'media' (audio, video)
- Las redes actúan como plataformas, en la distribución y uso de aplicaciones a través de un navegador.
- Arquitectura 'open source' que permite la conectividad simple de los recursos computacionales.
- Los usuarios son propietarios de los datos en el sitio web y ejercen el control sobre estos.
- Una arquitectura de participación y democracia digital anima a los usuarios a añadir valor a la aplicación a la vez que se usa.
- Se crean nuevos modelos.
- Se da un mayor énfasis a las redes sociales.

Resumen del levantamiento de información:

- En internet se ha ido conformando una nueva manera deacceder y compartir la información definiendo unaplataforma de trabajo conocida como la Web 2.0.

- La Web 2.0 se caracteriza por la participación y lacolaboración entre los usuarios de internet, así como porsu sencillez.
- No se trata de una nueva tecnología en sí misma, sino dela aplicación de un conjunto de herramientas desoftware.

Ventajas y Desventajas de las principales herramientas de tecnología Web 2.0.

El estudio incluye una enumeración de las ventajas e inconvenientes del uso de cada una de estas tecnologías, las cuales se indican en la tabla 14.

Tabla 14. Ventajas y desventajas de las principales herramientas de tecnología Web 2.0

Tecnologia	Ventajas	Desventajas
	Método efectivo para publicar a grandes grupos de <i>stakeholders</i>	Mecanismos de estructuración del contenido limitados
	Fácil de usar y fácil de acceder para todos los participantes	En algunos casos, la estructuración cronológica no es la más adecuada
Blog	Disponibilidad de datos históricos	Poca seguridad. Al ser Web cualquier persona externa a la empresa puede visualizar la información.
	Mecanismo de 'feedback ' integrado No requiere de un lenguaje de programación estructurado.	Bajo costo.
	Creación descentralizada de los resultados	Requieren la definición de unas prácticas y políticas de aseguramiento de la calidad
Wikis	Modelo de seguridad simple: acceso de escritura para todos los usuarios	Estructura el contenido, de manera detallada, requiere un esfuerzo adicional
WIKIS	La disponibilidad de las versiones históricas refuerza la disciplina de grupo	Manejos eficiente para gruposde proyectos pequeños
	Los enlaces 'hipertexto' permiten la descripción de problemas complejos	Poca seguridad. Al ser Web cualquier persona externa a la empresa puede visualizar la información.
	Alto grado de uso de la comunicación personal a través de voz del transmisor en vez de texto	Requiere de nuevos tipos de competencia de comunicación
Poadcast	Se puede usar tiempo de viaje para la escucha y revisión	
	Creación de contenido fácil	
Videocast	Las capacidades de visualización completa mejoran la atención	Alto esfuerzo para la creación de contenido
	Asíncrono y multiplicable	
	Método de comunicación altamente interactivo para equipos distribuidos	Barreras de entrada en la tecnología
Video conferencia	Integra todos los tipos de canales de comunicación y contenido (voz, audio,	Requieren ancho de banda
	presentaciones)	Problemas e incidencia en usabilidad
PáginaIntrane t. Aplicación Web	Método efectivo para publicar y distribuir información a grandes grupos de stakeholders	Mediano costo. Requiere de recursos de hardware (servidor, Computador) y programador de la aplicación.
	El lenguaje de programación aplica para cualquier plataforma, pudiendo ser software libre.	Estructura el contenido, de manera detallada, requiere un esfuerzo adicional
	Herramienta segura y confiable, por ser intranet de una red corporativa. El público externo no tendría acceso	
	Fácil implementación	

Premisas de Movilnet.

Dado que existe literalmente una innumerable cantidad de aplicaciones Web 2.0 disponibles en la Internet, es difícil simplemente alguna de ellas como tecnologías para el plan de comunicaciones. Por esto mismo, es indispensable establecer un criterio de selección en cuanto a las premisas y políticas de Movilnet. A continuación se detallan los criterios:

- Lenguaje de programación con código libre (Software libre), dado a que actualmente la empresa se encuentra migrando su plataforma a software libre.
- Que brinde una seguridad alta, ya que las políticas de seguridad de la empresa son bastante exigentes, no puede ser compartida la información con redes externas a la red Movilnet.
- La información es confidencial entre los trabajadores de la corporación Movilnet.
- La empresa puede garantizar el ancho de banda requerido, por formar parte de la corporación CANTV, empresa líder y proveedor de servicios de internet.
- Buena documentación y guías para usuarios y desarrolladores
- Interfaz de usuario amigable con buen diseño.
- Que permita la centralización de la información y disposición de la información en todo momento.
- Herramienta capaz de convertirse en un soporte para la gestión de la comunicación y colaboración entre los participantes.

Selección de la tecnología.

Basándose en los criterios anteriormente mencionados, se seleccionaron 2 herramientas y aplicaciones Web 2.0 como candidatos, para usarse como medio para comunicar a los

involucrados en la gestión de los proyectos de Movilnet, ya que cumplen con las premisas de la empresa.

La herramientas corresponden a la Video conferencia y a la Herramienta intranet basada en la Web.

Aportes de las herramientas seleccionadas.

La video conferencia, permitirían minimizar la cantidad de reuniones presenciales, pudiéndose recurrir a ella en un tema específico que resulte muy importante o urgente.

La aplicación de la página web, permitiría mejorarampliamente el flujo de comunicación a nivel interno en la organización, ya que abre espacios para la retroalimentación entre sus usuarios. Así mismo se considera que la Intranet mejora la productividad, permite comunicarse de otra manera y mantiene al equipo del proyecto informado en todo momento.

OBJETIVO 3.- Establecimiento de las estrategias comunicacionales que serán empleadas en el diseño del plan.

Justificación.

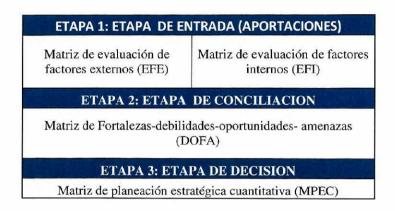
El punto de partida en el diseño de un plan de comunicación para la gestión de los proyectos, que genere cambios que incidan en el comportamiento del personal y que a su vez impacten positivamente el desarrollo de los mismos, es determinar las estrategias de comunicación, ya que el análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayudan a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.

Las actuales estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, junto con la información del análisis externo e interno, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas.

Proceso de selección de las estrategias.

Para la selección de la estrategia, se elaboró el esquema analítico de la formulación de estrategias. Las herramientas presentadas en este esquema son aplicables a organizaciones de todos los tamaños y tipos, y ayudan a los estrategas a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias. (Fred, 2008)

Tabla 15. Proceso de selección de estrategias.



Etapa 1: Etapa de Entrada (Aportaciones)

En esta etapa, se realizarán las matrices de evaluación de factores externos (EFE) y la matriz de factores internos (EFI).

Matriz de evaluación de factores externos claves.

En la tabla 16, se encuentra resultado el análisis externo, correspondiente a la etapa de Entrada.

Tabla 16. Matriz de evaluación de factores externos claves.

OPORTUNIDADES	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Inversiones en el desarrollo de tecnologías que optimicen y mejores los procesos en la empresa.	0.1	3	0.6
Existen los recursos necesarios y la tecnología para la implementación o reestructuración de estrategias comunicacionales a nivel interno.	0.1	2	0.3
Se fomenta la cultura y el buen clima organizacional dentro de la organización y con todos los empleados.	0.08	3	0.2
Voluntad por parte de la gerencia de la VPOS para implementar una propuesta de plan de comunicaciones en los proyectos de empresa.	0.18	3	0.15
La organización es consciente de los problemas de comunicación que existe en la gestión de proyectos.	0.1	3	0.15
AMENAZAS			
La VPOS no ha aprovechado los amplios y modernos avances tecnológicos que existen hoy en día en las empresas, para gestionar las comunicaciones de un proyecto.	0.15	1	0.1
Crecimiento descontrolado de la demanda de nuevos productos y nuevos desarrollos, las cuales exigen precisión y efectividad en la implementación de los proyectos.	0.2	1	0.08
La VPOS necesita más capital humano, dado a la elevada cantidad de proyectos que se manejan actualmente.	0.09	1	0.07
TOTAL	1	20	2.3

La puntuación ponderada total se encuentra cerca del promedio, el cual es de 2,5. Esto significa que la organización responde medianamente a las oportunidades y amenazas existentes para la gestión de las comunicaciones de los proyectos.

Matriz de evaluación de factores internos claves.

En la tabla 17, se encuentra resultado el análisis interno, correspondiente a la etapa de Entrada.

Tabla 17. Matriz de evaluación de factores internos claves

FORTALEZAS	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Se cuenta con el recurso tecnológico y humano para la implementación del plan, disposición al cambio, es decir, los integrantes de la organización están en completa disposición para adaptarse a un plan de comunicaciones autónomo.	0.05	3	0.15
Acceso a internet y a un correo corporativo, lo que significa que hay facilidad de acceso a la información por vía digital.	0.07	3	0.21
Existe un alto nivel de compromiso de los empleados con la empresa y los proyectos en donde participan.	0.04	3	0.12
La comunicación entre los pares para obtener y dar información relacionada con los proyectos fluye sin ningún inconveniente	0.03	2	0.06
Es fomentada la comunicación entre el personal que ocupa cargos afines y los superiores.	0.03	2	0.06
Existe un procedimiento formal para informar el avance físico y financiero de los proyectos	0.03	3	0.09
DEBILIDADES			
Desde el comienzo del proyecto no participan en el todos los involucrados.	0.05	1	0.05
No existe un procedimiento formal y claro para identificar a todas las personas que deben tener participación en el proyecto	0.06	1	0.06
No se indica a quien se debe enviar, cuando se debe enviar y quien debe enviar la información del proyecto.	0.06	1	0.06
No existe un canal claro y efectivo para comunicarse en un proyecto.	0.05	1	0.05
No se toman en cuenta, ni se registran las lecciones aprendidas de los proyectos anteriores.	0.04	1	0.04
No existe un plan de comunicaciones en cada área.	0.05	1	0.05
Las herramientas empleadas actualmente para comunicarse como lo son, el correo electrónico, las reuniones de seguimiento, la vía elefónica, no satisfacen la necesidad de comunicación de los nvolucrados.	0.07	2	0.14
Las reuniones de seguimiento donde participan los involucrados, no son efectivas.	0.03	2	0.06
a disposición de la información no resulta eficiente como para permitir ll equipo del proyecto la toma de decisiones oportuna.	0.04	1	0.04
No son comunicados a tiempo los problemas que pueden causar lesviaciones en el curso de las actividades de un proyecto.	0.04	1	0.04
No existe una comunicación constante entre los líderes de proyecto y os participantes.	0.04	1	0.04
lo son informados a todos los participantes del proyecto, los cambios ue se realizan durante el trascurso de un proyecto.	0.06	1	0.06
El éxito o fracaso y cierre de un proyecto no es informado a todos los nvolucrados.	0.04	1	0.04
as personas consideran necesaria la ayuda de herramientas ecnológicas Web.	0.06	1	0.06
lo es fomentada la comunicación diagonal, lo que significa que hay ebilidad en la comunicación entre distintas áreas.	0.03	1	0.03
existen barreras en la comunicación como lo son, la deformación Rumor), falta de claridad en el mensaje, información a destiempo y infrentamientos y conflictos.	0.03	1	0.03
TOTAL	1	34	1.54

La puntuación ponderada total se encuentra por debajo del promedio, el cual es de 2,5. Esto significa que la gestión de las comunicaciones en los proyectos es caracterizada débil internamente.

Etapa 2: Etapa de Conciliación.

En esta etapa, se realizará la matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA).

Matriz de Fortalezas-Debilidades- Oportunidades-Amenazas (DOFA).

Para la elaboración de la matriz FODA, se utilizaron como entradas los resultados obtenidos en el Objetivo 1, correspondiente al diagnóstico realizado acerca de la situación actual de la VPOS, en cuanto a los involucrados y la gestión de los proyectos.

En la tabla 18, se encuentra detallado el análisis de la matriz FODA, correspondiente a la a la etapa de conciliación.

Tabla 18. Elaboración de Matriz de (DOFA)

FORTALEZAS	DEBILIDADES				
Se cuenta con el recurso tecnológico y humano para la implementación del plan, disposición al cambio, es decir, los integrantes de la	Desde el comienzo del proyecto no participan en el todos los involucrados.				
organización están en completa disposición para adaptarse a un plan de comunicaciones autónomo.	No existe un procedimiento formal y claro para identificar a todas las personas que deben tener participación en el proyecto				
Acceso a internet y a un correo corporativo, lo que significa que hay facilidad de acceso a la información por vía digital.	Cuando se presenta un problema en el proyecto no se reconoce fácilmente, a quienes se debe acudir para solucionarlo				
Existe un alto nivel de compromiso de los empleados con la empresa y los proyectos en donde participan.	No se indica a quien se debe enviar, cuando se debe enviar y quien debe enviar la información del proyecto.				
La comunicación entre los pares para obtener y dar información relacionada con los proyectos fluye sin ningún inconveniente	No existe un canal claro y efectivo para comunicarse en un proyecto.				
Es fomentada la comunicación entre el personal que ocupa cargos afines y los superiores.					
Existe un procedimiento formal para informar el avance físico y financiero de los proyectos	No existe un plan de comunicaciones en cada área. Las herramientas empleadas actualmente para				

comunicarse como lo son, el correo electrónico, las reuniones de seguimiento, la vía telefónica, no satisfacen la necesidad de comunicación de los involucrados.

Las reuniones de seguimiento donde participan los involucrados, no son efectivas.

La disposición de la información no resulta eficiente como para permitir al equipo del proyecto la toma de decisiones oportuna.

El desenvolvimiento de las actividades diarias de los involucrados si se ve afectado con mucha frecuencia por problemas en la comunicación del proyecto

No son comunicados a tiempo los problemas que pueden causar desviaciones en el curso de las actividades de un proyecto.

No existe una comunicación constante entre los líderes de proyecto y los participantes.

No son comunicados a todos los involucrados, los problemas que pueden causar desviaciones en el curso de las actividades de un proyecto.

No son informados a todos los participantes del proyecto, los cambios que se realizan durante el trascurso de un proyecto.

El éxito o fracaso y cierre de un proyecto no es informado a todos los involucrados.

Las personas consideran necesaria la ayuda de herramientas tecnológicas Web.

No es fomentada la comunicación diagonal, lo que significa que hay debilidad en la comunicación entre distintas áreas.

Existen barreras en la comunicación como lo son, la deformación (Rumor), falta de claridad en el mensaje, información a destiempo y enfrentamientos y conflictos.

OPORTUNIDADES

Inversiones en el desarrollo de tecnologías que optimicen y mejores los procesos en la empresa.

Existen los recursos necesarios y la tecnología para la implementación o reestructuración de estrategias comunicacionales a nivel interno.

Se fomenta la cultura y el buen clima organizacional dentro de la organización y con todos los empleados.

Voluntad por parte de la gerencia de la VPOS para implementar una propuesta de plan de comunicaciones en los proyectos de empresa.

La organización es consciente de los problemas de comunicación que existe en la gestión de proyectos.

AMENAZAS

La VPOS no ha aprovechado los amplios y modernos avances tecnológicos que existen hoy en día en las empresas, para gestionar las comunicaciones de un proyecto.

Crecimiento descontrolado de la demanda de nuevos productos y nuevos desarrollos, las cuales exigen precisión y efectividad en la implementación de los proyectos.

La VPOS necesita más capital humano, dado a la elevada cantidad de proyectos que se manejan actualmente.

Tabla 19. Resultado de Matriz de (DOFA)

ESTRATEGIAS FO ESTRATEGIAS DO 1.- Implementación o reestructuración de 1.- Gestionar las comunicaciones en los proyectos a través de un plan que contemple los procesos estrategias comunicacionales a nivel interno. recomendados por el PMBOK para la gestión comunicacional (Identificar a los involucrados, 2.-Desarrollo de plataforma Web como Planificar las comunicaciones, Distribuir la herramienta colaborativa para la gestión de información, gestionar las expectativas de los la comunicación e información en los interesados, informar el desempeño). proyectos de la VPOS. 2.- Establecer un procedimiento para el control de 3.-Capacitación y entrenamiento acerca del cambios de alcance en los proyectos. proyectos, proceso de gestión de comunicación efectiva y participativa, 3.- Establecer un procedimiento formal para reuniones efectivas. registrar las lecciones aprendidas del proyecto. 4.- Establecer un procedimiento formal para notificar el cierre de un proyecto. 5.- Utilizar medios que promuevan y faciliten la constante comunicación entre los líderes y los involucrados, así como también la comunicación

	en las distintas áreas.			
	 6 Emplear medio de comunicación tradicionales como lo son el correo electrónico y las reuniones de seguimiento, en conjunto con una herramienta colaborativa de aplicación Web que facilite la distribución de la información, al encontrarse disponible en línea. 7 Aprovechar los medios de comunicación a emplear para notificar los riesgos y los controles de cambio, para que todos los participantes se encuentren informados. 8 Entrenamiento sobre herramientas para potenciar una comunicación eficaz, que permitan minimizar la cantidad de barreras en la comunicación. 			
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA			
1 Revisión de Nomina, contratación de más capital humano.	1 Aplicar un plan de comunicaciones para los proyectos de la VPOS, que permita contribuir con la presión y efectividad exigida en el desarrollo e implementación de los proyectos.			
2 Aprovechar los recursos tecnológicos disponibles para el desarrollo de herramientas colaborativas que apoyen a los medios tradicionales actuales para comunicarse en un proyecto.	2 Aprovechar la tecnología Web 2.0 para reforzar las comunicaciones de todos los participantes de un proyecto.			

Etapa de Decisión.

Finalmente, esta etapa permite la toma de decisiones referente a la formulación de las estrategias a utilizar, y para ello se realizará la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

Matriz de Planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

En las tablas 20 y 21, se encuentrandetallado el resultado de la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), correspondiente a la a la etapa de decisión.

Tabla 20. Resultado de Matriz de (MPEC-Parte I)

		Estrategia con herramientas tradicionales		herr tradici herr tecnolo	Estrategia con herramientas tradicionales más herramienta tecnologica basada en Web 2.0	
Factores Claves	Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	
OPORTUNIDADES						
Inversiones en el desarrollo de tecnologías que optimicen y mejores los procesos en la empresa.	0.1	1	0.1	4	0.4	
Existen los recursos necesarios y la tecnología para la implementación o reestructuración de estrategias comunicacionales a nivel interno.	0.1	1	0.1	4	0.4	
Se fomenta la cultura y el buen clima organizacional dentro de la organización y con todos los empleados.	0.08	4	0.32	3	0.24	
Voluntad por parte de la gerencia de la VPOS para implementar una propuesta de plan de comunicaciones en los proyectos de empresa.	0.18	4	0.72	4	0.72	
La organización es consciente de los problemas de comunicación que existe en la gestión de proyectos.	0.1	3	0.3	3	0.3	
AMENAZAS	Mary of the last			Patrick A	W. Wind	
La VPOS no ha aprovechado los amplios y modernos avances tecnológicos que existen hoy en día en las empresas, para gestionar las comunicaciones de un proyecto.	0.15	1	0.15	4	0.6	
Crecimiento descontrolado de la demanda de nuevos productos y nuevos desarrollos, las cuales exigen precisión y efectividad en la implementación de los proyectos.	0.2	4	0.8	3	0.6	
La VPOS necesita más capital humano, dado a la elevada cantidad de proyectos que se manejan actualmente.	0.09	4	0.36	3	0.27	

Tabla 21. Resultado de Matriz de (MPEC-Parte II)

FORTALEZAS					11 9 8 15
Se cuenta con el recurso tecnológico y humano para la implementación del					
plan, disposición al cambio, es decir, los integrantes de la organización			1		
están en completa disposición para adaptarse a un plan de	0.05	2	0.1	4	0.2
comunicaciones autónomo.					
Acceso a internet y a un correo corporativo, lo que significa que hay	0.05				0.00
facilidad de acceso a la información por vía digital.	0.07	3	0.21	4	0.28
Existe un alto nivel de compromiso de los empleados con la empresa y los	0.04	1	0.16	_	0.10
proyectos en donde participan.	0.04	4	0.16	3	0.12
La comunicación entre los pares para obtener y dar información	0.03	4	0.12	4	0.12
relacionada con los proyectos fluye sin ningún inconveniente	0.03	4	0.12	4	0.12
Es fomentada la comunicación entre el personal que ocupa cargos afines y	0.03	4	0.12	4	0.12
os superiores.	0.03	-	0.12	4	0.12
Existe un procedimiento formal para informar el avance físico y financiero	0.03	3	0.09	3	0.09
de los proyectos	0.03	, ,	0.07	,	0.02
DEBILIDADES		100			
Desde el comienzo del proyecto no participan en el todos los	0.05	2	0.1	3	0.15
nvolucrados.	0.03	2	0.1	3	0.13
No existe un procedimiento formal y claro para identificar a todas las	0.06	2	0.12	3	0.18
personas que deben tener participación en el proyecto	0.00	2	0.12	3	0.16
No se indica a quien se debe enviar, cuando se debe enviar y quien debe	0.06	2	0.12	3	0.18
enviar la información del proyecto.	0.00	_	0.12		0.10
No existe un canal claro y efectivo para comunicarse en un proyecto.	0.05	2	0.1	3	0.15
No se toman en cuenta, ni se registran las lecciones aprendidas de los	0.04	3	0.12	3	0.12
proyectos anteriores.	0.04	3	0.12	3	0.12
No existe un plan de comunicaciones en cada área.	0.05	3	0.15	3	0.15
as herramientas empleadas actualmente para comunicarse como lo son, el					
correo electrónico, las reuniones de seguimiento, la vía telefónica, no	0.07	1	0.07	4	0.28
satisfacen la necesidad de comunicación de los involucrados.					
as reuniones de seguimiento donde participan los involucrados, no son	0.03	3	0.09	3	0.09
efectivas.	0.02		0.05	3	0.07
a disposición de la información no resulta eficiente como para permitir al	0.04	2	0.08	4	0.16
equipo del proyecto la toma de decisiones oportuna.					
No son comunicados a tiempo los problemas que pueden causar	0.04	2	0.08	4	0.16
desviaciones en el curso de las actividades de un proyecto.				_	
No existe una comunicación constante entre los líderes de proyecto y los	0.04	2	0.08	4	0.16
participantes.					
No son informados a todos los participantes del proyecto, los cambios que se realizan durante el trascurso de un proyecto.	0.06	2	0.12	4	0.24
El éxito o fracaso y cierre de un proyecto no es informado a todos los					
a voluciados.	0.04	2	0.08	3	0.12
as personas consideran necesaria la ayuda de herramientas tecnológicas					
Veb.	0.06	1	0.06	4	0.24
No es fomentada la comunicación diagonal, lo que significa que hay					
lebilidad en la comunicación entre distintas áreas.	0.03	2	0.06	3	0.09
existen barreras en la comunicación como lo son, la deformación (Rumor),					
alta de claridad en el mensaje, información a destiempo y enfrentamientos	0.03	2	0.06	3	0.09
conflictos.			500/2/70	SEV.	
TOTAL	THE REAL PROPERTY.		5.14	Sept. Tel.	7.02
A=Puntuación del grado de atractivos; PTA= Puntuación total del grado					

PA=Puntuación del grado de atractivos; PTA= Puntuación total del grado de atractivos Escala del grado de atractivo: 1 = no atractiva;2= poco atractiva;

3=razonablemente atractiva; 4=muy atractiva

Según los resultados obtenidos en la matriz MPEC, la estrategia que resulto ser más atractiva, considerando todos los factores externos e internos relevantes que podrían afectar las decisiones estratégicas, corresponde a la estrategia del uso de herramientas tradicionales más herramientas tecnológicas basadas en Web 2.0.

Resultado de las Estrategias a utilizar.

En base a al análisis realizado, siguiendo la metodología de selección indicada en la tabla 16, se obtuvieron las siguientes estrategias:

- Implementación o reestructuración de estrategias comunicacionales a nivel interno.
- Desarrollo de plataforma Web como herramienta colaborativa para la gestión de la comunicación e información en los proyectos de la VPOS.
- Capacitación y entrenamiento acerca del proceso de gestión de proyectos, comunicación efectiva y participativa, reuniones efectivas, entre otras.
- Gestionar las comunicaciones en los proyectos a través de un plan que contemple los procesos recomendados por el PMBOK para la gestión comunicacional (Identificar a los involucrados, Planificar las comunicaciones, Distribuir la información, gestionar las expectativas de los interesados, informar el desempeño).
- Establecer un procedimiento para el control de cambios de alcance en los proyectos.
- Establecer un procedimiento formal para registrar las lecciones aprendidas del proyecto.
- Establecer un procedimiento formal para notificar el cierre de un proyecto.
- Utilizar medios que promuevan y faciliten la constante comunicación entre los líderes y los involucrados, así como también la comunicación en las distintas áreas.
- Emplear medio de comunicación tradicionales como lo son el correo electrónico y
 las reuniones de seguimiento, en conjunto con una herramienta colaborativa de
 aplicación Web que facilite la distribución de la información, al encontrarse
 disponible en línea.
- Aprovechar los medios de comunicación a emplear para notificar los riesgos y los controles de cambio, para que todos los participantes se encuentren informados.

- Entrenamiento sobre herramientas para potenciar una comunicación eficaz, que permitan minimizar la cantidad de barreras en la comunicación.
- Revisión de Nomina, contratación de más capital humano.
- Aprovechar los recursos tecnológicos disponibles para el desarrollo de herramientas colaborativas que apoyen a los medios tradicionales actuales para comunicarse en un proyecto.
- Aplicar un plan de comunicaciones para los proyectos de la VPOS, que permita contribuir con la presión y efectividad exigida en el desarrollo e implementación de los proyectos.
- Aprovechar la tecnología Web 2.0 para reforzar las comunicaciones de todos los participantes de un proyecto.

Objetivo 4. Elaborar las fases del plan de comunicación que permita integrar a todas las unidades involucradas en la gestión de los proyectos de la VPOS.

El plan de comunicación describe la forma en la cual se hará la generación, recolección y distribución de las comunicaciones y/o documentos del proyecto, las necesidades de información de los involucrados y la periodicidad de las mismas.

Para la elaboración del plan de comunicaciones que apoye la gestión de proyectos, es importante que se tomen en cuenta, los elementos indicados en la figura 12, la cual explica, que primeramente se debe tener claramente definido el objetivo a lograr, luego se procede a realizar la identificación de los involucrados, posteriormente se deben seleccionar los medios de comunicación, así como también el mensaje y formato, todo esto, aplicado en el momento y lugar adecuado.

Luego de este proceso existe una retroalimentación, dónde se realizan interrogantes como ¿Satisface el plan las necesidades de comunicaciones? ¿Se está logrando el objetivo con la estrategia de comunicaciones empleada?

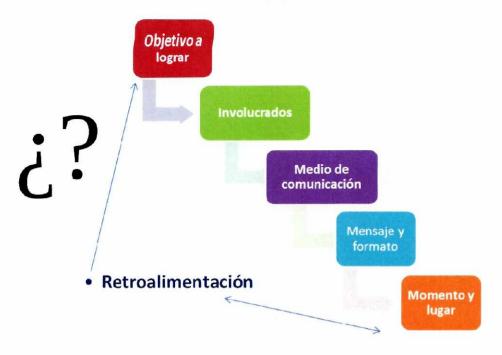


Figura 12. Elementos a tomar en cuenta en el Plan de comunicaciones.

Para el Plan de Comunicaciones se proponen las siguientes fases:

Fase I. Inducción y capacitación sobre gestión de comunicacional en los proyectos.

Es necesario que todos los involucrados, tanto líderes como participantes de un proyecto, se encuentren debidamente capacitados en áreas de competencia relacionadas con la gestión de las comunicaciones en los proyectos. Par ello se proponen realizar cursos de entrenamiento, donde sean dictados talleres de interés.

Los talleres propuestos son los siguientes:

- Visión general de gestión de proyectos.
- Comunicación Efectiva
- Comunicación Participativa.
- Equipos de alto desempeño.
- Habilidades de la comunicación:
 Liderazgo: desarrollar una misión y una estrategia y comunicarlas eficazmente negociación y manejo de conflicto,

Negociación y manejo de conflictos: establecer ámbitos de comunicación y confianza para lograr acuerdos beneficiosos para todos

Resolución de problemas: saber identificar el problema real, analizar alternativas, tomar decisiones en tiempo y forma y comunicarlas para que todos los comprendan.

- Técnicas como Programación Neurolingüística (PNL); inteligencia emocional, asertividad)
- Gestión de reuniones efectivas
- Desarrollo de presentaciones en publico
- Elaboración de informes.

Estrategia a emplear:

Los tallares citados previamente, actualmente son ofrecidos por la escuela de formación integral de la corporación Cantv, por lo que la unidad de formación académica de Movilnet podría solicitar apoyo a esta empresa para que estos cursos también se encuentren disponibles para los trabajadores de la VPOS, de ese modo se incorporarían dichos talleres al perfil académico de cada empleado, para que todos puedan postularse a través de la herramienta SAP Portal (portal de cada usuario).

Fase II. Procedimiento para la identificación de los involucrados.

Es indispensable realizar la identificación de los involucrados en un proyecto, resulta ser el factor principal del plan de comunicaciones, este proceso constituye la base para gestionar las comunicaciones de forma efectiva.

El proceso se elaborará, de acuerdo a lo establecido en la figura 13:

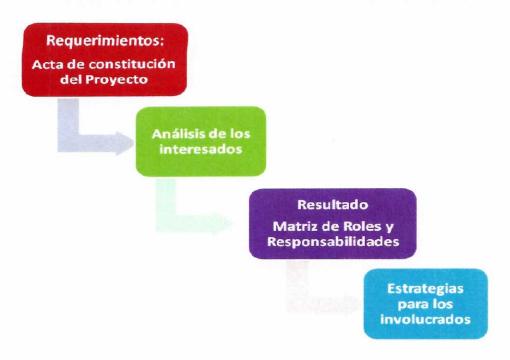


Figura 13. Proceso para identificación de los involucrados.

Requerimientos.

El equipo de la dirección de proyectos, debe contar con el acta de constitución del proyecto, donde se indique el objetivo, propósito y alcance claramente definidos.

Análisis de los interesados.

Para el análisis se debe realizar lo indicado a continuación:

- Identificar a los posibles interesados junto con el sponsor y el equipo de líderes y asesores de proyecto, definiendo una lista inicial.
- Entender a los interesados claves, identificando que estilo de comportamiento tienen, planteándose interrogantes como las siguientes ¿Cómo lograr su interés y apoyo? ¿Qué espera del proyecto?.
- Invitar a los involucrados al equipo, para participar en reuniones de planificación del proyecto.

Resultado.

Matriz de Roles y Responsabilidades.

Luego de haber identificado a los involucrados en una lista inicial, se deben determinar los roles y responsabilidades de cada uno.

Para ello se propone la elaboración de una matriz de responsabilidades y una matriz de roles, de acuerdo al formato especificado en las tablas 23 y 24:

- Matriz de Responsabilidades.

La matriz de responsabilidades, se elaboró siguiendo la siguiente estructura:

Empresa/Gerencia: Se indica el nombre de la empresa y de la unidad responsable

Nombre: Identificación de la persona responsable

Rol: Función dentro del proyecto, si es patrocinante, cliente, líder de proyecto, personal técnico, proveedor, asesor de proyecto.

Responsabilidad: Actividades de cada uno de los involucrados. En la tabla 23, se indican las actividades de los responsables, según la estructura manejada por la dirección de proyectos de Movilnet. Los demás roles y responsabilidades se agregarán de acuerdo a la necesidad de participantes dentro del proyecto.

Tabla 22. Matriz de Responsabilidades.

Responsabilidades					
Empresa /Gerencia	Nombre	Rol	Responsabilidad		
Movilnet		Cliente	 Aprobar el ingreso de activos fijos 		
			 Revisar y aceptar los trabajos 		
Movilnet		Patrocinante	Asegurar la disponibilidad de recursos para el Proyecto		
			Participar en la negociación del Proyecto		
			 Difundir los productos y entregables del Proyecto 		
			 Definir objetivos y alcance del proyecto. 		
			 Aceptar con el cliente el producto, el alcance, reprogramaciones, cambios de alcance y el cierre administrativo. 		
			 Proveer con el cliente fechas claves e identificar riesgos que deben ser tomados en consideración. 		
Movilnet		Líder de Proyecto	 Establecer claramente los requerimientos del Cliente y del Patrocinante del Proyecto. 		
		 Coordinar la selección de los miembros del equipo de trabajo. 			
			 Coordinar e integrar las actividades del proyecto, evaluando constantemente su cumplimiento y ejecución. 		
			 Gestionar la obtención de fondos y recursos necesarios para ejecutar el proyecto. 		
			 Presentar el proyecto ante el cliente y ante las autoridades de la corporación. 		
			 Asegurar la distribución de la información a todos los integrantes del equipo de trabajo, comunicando oportunamente los resultados obtenidos. 		
			 Garantizar el cumplimiento del cronograma de trabajo. 		
		ē	 Gestionar los riesgos, puntos de atención u otra información relevante que pueda ocasionar impacto en el proyecto. 		
			 Propiciar un ambiente de trabajo saludable entre el equipo del proyecto para garantizar la calidad durante la ejecución del mismo. 		
			 Convocar las reuniones de seguimiento. 		
			 Tomar las decisiones sobre puntos clave que pueden impactar la ejecución del proyecto. 		
			 Autorizar los cambios dentro del proyecto, suspensión de trabajos o reprogramación de los mismos. 		

	Responsabilidades					
Empresa /Gerencia	Nombre	Rol	Responsabilidad			
			Asegurar el cumplimiento del cierre administrativo del proyecto.			
Proveedor		Administrador de Proyecto	 Coordinar el proceso de procura, instalación, integración y aceptación del proyecto. Coordinar los trámites para permiso y acceso para el personal de la contratista a las instalaciones de Movilnet. Asistir a las reuniones de seguimiento pautadas por Movilnet. Coordinar las actividades del cronograma que sean responsabilidad del proveedor. 			
Movilnet		Asesor de Proyecto Financiero	 Solicitar a Finanzas Creación de Cabecera-PEP. Elaborar Ficha de Inversión con el Líder del Proyecto. Crear la estructura jerárquica en Sap de los elementos pep (Nivel 2 y Nivel 3). Generar informe con curva planificada del Presupuesto. Identificar y definir con el Líder del Proyecto las Órdenes de Gastos requeridas y canalizar con Finanzas la creación. Realizar control y seguimiento a la ejecución presupuestara de las órdenes de gastos. Elaborar los reportes Financieros con la periodicidad fijada con el equipo del proyecto. Preparar informe de cierre financiero Realizar control y seguimiento hasta cerrar financieramente el PEP Revisar y velar por la perfecta carga de los equipos y servicios en Sap. 			
Movilnet		Asesor de Proyectos	 Garantizar la aplicación de la metodología de proyectos en la ejecución de los mismos Garantizar el uso de los estándares, metodologías y procedimientos de Gerencia de Proyectos acordados Garantizar el cumplimiento de los Compromisos del Proyecto Suministrar información relevante que permita la toma 			



Responsabilidades						
Empresa /Gerencia	Nombre	Rol	Responsabilidad			
			 de decisiones Asesorar a los Gerentes y equipos de Proyecto en la definición, elaboración y seguimiento de los planes de trabajo, roles de las unidades funcionales, estructura analítica de trabajos (WBS) y elaboración de Reportes Periódicos Identificar y escalar los riesgos, desviaciones reales y potenciales que puedan comprometer el avance físico / financiero de los proyectos, su calidad o la satisfacción del Cliente, recomendando acciones correctivas Revisar y validar los Alcances, Premisas, Restricciones, Objetivos y Entregables de las iniciativas clave junto con Clientes y otros interesados. Apoyar al Gerente de Gestión de Proyectos en las presentaciones de avance semanal a la VP de Operaciones y Sistemas Identificar fechas clave y requerimientos cruzados Inter-proyectos Desarrollar metodologías Standard para proyectos específicos (tecnología, productos, etc.) y entrenamiento en su utilización 			
Movilnet		Planificador	 Velar por el cumplimiento de la ejecución del alcance definido en plan operativo anual. Recopilar cambios de alcance que puedan impactar la ejecución físico-financiera del plan operativo del siguiente año. 			
Movilnet		Otros involucrados de acuerdo a la necesidad de cada proyecto.	Responsabilidad específica de acuerdo al rol que cumplen dentro del proyecto.			

- Matriz de Roles.

La matriz de roles, se elaboró siguiendo la siguiente estructura:

Autoridad/Rol: Se indica el nombre de la unidad responsable y el Rol (Patrocinante, cliente, líder, asesor, entre otros)

Se indica la asignación para cada rol, donde se indica la autorización para:

Revisar – Aprobar- Firmar- Informar- Autorizar

Tabla 23. Matriz de Roles.

		sabilidades		
R	А	F	1	A
(Revisa)	(Aprueba)	(Firma)	(Informa)	(Autoriza)
		x	х	x
x	х	x		x
x			x	
		 		
x	x		x	х
x	х		x	
	P		х	
			x	
	(Revisa) X X	(Revisa) (Aprueba) X X X	(Revisa) (Aprueba) (Firma) X X X X X	(Revisa) (Aprueba) (Firma) (Informa) X X X X X X X X X X X X X

El formato generado para la matriz de Responsabilidades y Roles, se encuentra detallado en el anexo C.

La matriz de roles y responsabilidades, debe ser generada para cada proyecto, la misma representa un registro formal de los involucrados del proyecto.

Estrategia de gestión de los interesados.

Para identificar la satisfacción de los interesados, y asentar sus comentarios, observaciones y sugerencias, se recomienda que el líder de proyecto realice lo siguiente:

Establecer la estrategia de comunicación, es recomendable adaptar la estrategia a las características de cada participante, por lo que es indispensable que el líder de proyecto, aprenda a conocer a cada involucrado.

Promover feedback entre todos los involucrados, con el propósito de determinar si es requerida, la adecuación e incorporación de otros participantes, con otros perfiles no previstos al principio.

Tomar en cuenta en todo momento la opinión de los interesados y las lecciones aprendidas de proyectos anteriores.

Revisar cuáles necesidades del involucrado han sido cubiertas y cuáles no en los proyectos. (Expectativas).

Fase III. Determinación del medio y tipo de comunicación.

En el objetivo 3, se determinó como estrategia para el medio de comunicación, la combinación de herramientas tradicionales como correo electrónico, reuniones, presentaciones, en conjunto con la ayuda de una herramienta colaborativa basada en Web 2.0.

Medios de comunicación.

Los medios a utilizar serán los siguientes:

Medio Verbal.

Se utilizarán medios informales como diálogos, conversaciones, y medios formales como reuniones, conferencia telefónica, conferencia Web, presentaciones.

Escrito/No Verbal

Herramienta colaborativa de comunicación e información del proyecto (Intranet-Pagina Web).

La página Web será usada permanentemente por los participantes de los proyectos de las distintas áreas de la VPOS, el cual funcionará como canal de comunicación formal, dado a que dicho medio ayudará a mejorar ampliamente el flujo de comunicación a nivel de proyectos, y así mismo abrir espacios para la retroalimentación entre todos los involucrados.

La herramienta será una página que se encuentra en un servidor dentro de la red corporativa, por lo que será un servicio en la red, tal como se indica en la figura 14.

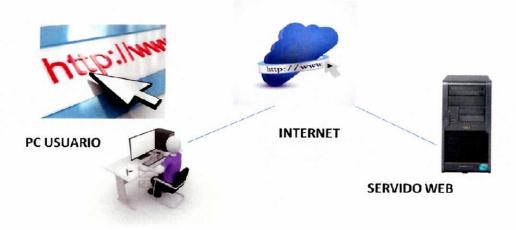


Figura 14. Esquema herramienta Web

Consideraciones de la página Web propuesta.

- La Página Web funcionará como una herramienta centralizada de información y estará disponible en todo momento para todos los involucrados.
- La página será diseñada y administrada exclusivamente por el Departamento de Desarrollo de la empresa.
- Los líderes de proyecto serán los encargados de publicar el contenido relacionado al proyecto y actualizar todo el material en la página, por tanto, el líder debe tener permiso para escribir, borrar, actualizar, y eliminar la información.
- Los involucrados solo tendrán permiso para visualizar la información.
- Todos los usuariosdeben solicitar su usuario y clave al personal que será responsable de administrar la página.
- En la página Web debe estar disponible toda la información que refleje el estatus del proyecto, el avance físico, financiero, los puntos de atención, riesgos asociados al proyecto, cambios de alcance, minutas de reunión, actividades pendientes, entre otras.
- La web servirá además como punto de referencia para localizar los documentos finales y entregables del proyecto. Igualmente se pueden consultar las noticias, eventos y resultados del mismo.
- La aplicación Web debe permitir la generación de reportes, bien sean, informes de avance de proyecto, de puntos pendientes, entren otros, las cuales son requeridos por los diversos interesados.

Correo Electrónico.

En el diagnóstico realizado para determinar la situación comunicacional de los proyectos de la VPOS, el 80% de las personas encuestadas, manifestaron que utilizan el correo electrónico para comunicarse, por tal motivo, es recomendable que se continúe manteniendo este medio, para reforzar las comunicaciones.

En tal sentido, para maximizar la eficiencia del uso del correo electrónico, todas las comunicaciones formales referentes a los proyectos, serán enviadas de acuerdo a la

codificación indicada a continuación, de modoque, la persona reconozca fácilmente el tipo de comunicación que se ha enviado en relación al proyecto.

Codificación de las Comunicaciones a través del correo electrónico.

A fin de facilitar el manejo de las comunicaciones, las mismas se regirán bajo la siguiente nomenclatura:

El asunto del correo deberá venir identificado de la siguiente manera:

PROY-XXX-###-Tópico de la comunicación

Dónde:

- PROY: Proyecto
- XXX: Tipo de comunicación. Ejemplo: INF para informe, REQ para requerimientos, URGENTE para riesgos, entre otros.
- ###: Número correlativo de las comunicaciones

Tipos de comunicación.

Reunión de arranque.

Al inicio del proyecto se deberá realizar una reunión oficial de arranque en la que se hará referencia, entre otros aspectos, en los objetivos y alcance, en los riesgos y en los factores críticos de éxito del proyecto.

Reuniones de seguimiento.

Para garantizar la dedicación y compromiso de cada uno de los involucrados en el proyecto, se efectuarán reuniones semanales (un día de la semana a preferencia del equipo del proyecto). En las mismas se discutirán los siguientes tópicos:

- Avances.
- · Problemas suscitados.
- Desviaciones.
- Acciones correctivas.
- Próximos pasos.

Puntos varios.

Reuniones de contingencia o emergencia.

Eventualmente existen situaciones irregulares que pueden impactar negativamente al proyecto. En este tipo de situaciones se produce un caos, debido a la desinformación y a la ausencia de un canal formal que permita la solución del inconveniente, en el cual participen todos los involucrados del proyecto.

Reuniones técnicas (Full Day+Nombre del Proyecto)

Se abordarán los aspectos técnicos del proyecto, donde se podrán reunir todo el equipo del proyecto y las áreas técnicas para trabajar juntos y tener mayor interacción entre todos. La reunión puede ser realizada cada dos semanas.

Informe de avance del proyecto.

El informe de avance del proyecto, se presentará de acuerdo al formato estándar establecido en Movilnet para el seguimiento y control de los proyectos, el cual se puede observar en el anexo D.

Minutas de reunión.

Los resultados obtenidos del intercambio de ideas suscitados en las reuniones, se manejarán bajo el formato de minuta expuesto en el Anexo E, y el mismo será difundido entre los asistentes con la intención de manejar un solo documento informativo, que presente los acuerdos y temas tratados.

Cambios de alcance.

Puesto que se requiere de la aceptación de distintos entes para la ejecución de ciertas actividades, aplicación de correctivos, cambios de alcance, entre otros, los mismos deben seguir un proceso documentado que asegure que todos los niveles aprobatorios estén debidamente informados y avalen el cambio. El formato de reporte para cambios de alcance se encuentra reflejado en el anexo F.

Informe de riesgos del proyecto.

Documento importante que presenta los riesgos del proyecto y puntos de atención, será reportado de acuerdo al formato establecido en el anexo G.

Reportes de acciones pendientes.

Para dar mayor seguimiento y control de las actividades pendientes, se genera un reporte formal donde se indiquen los puntos y acciones pendientes, de acuerdo al formato mostrado en el anexo H.

Informe de cierre de un proyecto.

Se debe informar oficialmente la finalización de un proyecto, a todos los integrantes del mismo, se utilizará el formato presentado en el anexo I.

Lecciones aprendidas.

Constituye uno de los puntos de mayor relevancia puesto que el mismo permite documentar todos aquellos imprevistos, acciones realizadas para solventarlos, resultados y experiencias, a fin de propiciar un documento que sirva de base para futuros proyectos de características similares para de mejorar los procesos, evitar desviaciones, entre otras bondades que brindan.

Fase VI. Elaboración de la matriz de comunicaciones.

Las fases anteriores permitieron la construcción de esta fase, la cual se encuentra representada por la matriz de comunicaciones, diseñada para los proyectos de la VPOS Movilnet, esto con el propósito de manejar las comunicaciones de forma sistemática y organizada.

La matriz de comunicaciones finalmente, fue fijada de la siguiente manera:

Tabla 24. Matriz de comunicaciones.

Tipo de comunicación	distribution v/o vieutots)		Medio(s)	Frecuencia
Reunión de Arranque del Proyecto	Líder de Proyecto	1	Presencial	Al inicio del Proyecto
Informe de avance del proyecto	Líder de Proyecto	1	Página Web/ Correo electrónico	Quincenal
Reuniones de seguimiento	Líder de Proyecto	1	Presencial /	Semanal
(Full Day + Nombre del Proyecto)	Líder de Proyecto	1	Presencial / Conferencia vía telefónica o Web	Ocasional
Reuniones de contingencia o emergencia	Líder de Proyecto	1	Presencial / Conferencia vía telefónica o Web	Cada vez que se amerite
Minutas de reuniones	Líder de Proyecto	1	Página Web/Correo electrónico	Por cada reunión
Cambio de alcance	Líder de Proyecto	1	Página Web/Correo electrónico	Ocasional
Informe de Riesgos del Proyecto	Líder de Proyecto	1	Página Web/Correo electrónico	Quincenal
Informe de cierre del proyecto	Líder de Proyecto	1	Página Web/Correo En la culmina electrónico del Proyec	
Lecciones aprendidas	Líder de Proyecto	1	Página Web/Correo En la culminaci electrónico del Proyecto	

1: El grupo de distribución y participantes, dependerá de los involucrados de cada proyecto.

El formato establecido para el documento que contempla el plan de comunicaciones, se encuentra estipulado en el anexo J.

La matriz de comunicaciones permitió finalmente, englobar los 5 procesos de las comunicaciones propuestos por el PMI para la gestión de las comunicaciones en los proyectos. En ella se reflejan los interesados del proyecto, las cuáles se identificaron a través de la matriz de roles y responsabilidades, destacándose, que cada uno de los grupos interesados es importante para el proyecto, todos ellos tienen un papel significativo y deben mantenerse interesados con el avance y desempeño del proyecto.

En cuanto al procesode planificación de las comunicaciones, la matriz establece las directrices de quien envía la información a quien debe ser enviada, a través de qué medio y con qué frecuencia.

La distribución de la información, permite garantizar el uso de los diferentes canales de comunicación y de las herramientas que la empresa tiene a disposición de sus colaboradores, los cuales son clave para mantener transparencia y fluidez en la información requerida para una administración del proyecto eficiente, donde se puedan atender los problemas, necesidades, y sugerencias de forma oportuna.

El proceso de gestión y expectativas de los interesados, es realizado con la intención de mantener comunicación con todos los grupos de interesados y proveerles constantemente el estatus del proyecto, se basa en la necesidad de mantener visibilidad y transparencia de los resultados alcanzados. Todo esto con el fin de proveer retroalimentación del desempeño del proyecto oportunamente a los involucrados para que a su vez ellos tengan la oportunidad de intervenir si algo no está acorde a lo planificado, o bien no se alinea con su expectativas, por tal razón, la matriz de comunicaciones incluye, no solo los reportes de avance, sino también, los posibles riesgos que pueden eventualmente afectar al proyecto y que requieran de la intervención de algunos o todos los interesados para tomar decisiones que permitan al proyecto continuar adelante a pesar de cambios requeridos en el cronograma de trabajo, en los recursos involucrados, o bien en el costo del proyecto.

Finalmente, el proceso de informar el desempeño, le permite a todos los involucrados del proyecto, utilizar la información para monitorear y mejorar el rendimiento de cada recurso así como para mejorar la eficiencia y calidad del rendimiento en futuros proyectos.

Fase V. Integración de las comunicaciones de todos los proyectos de la VPOS con la colaboración de la herramienta Web 2.0.

Las fases anteriores describieron la generación del plan de comunicaciones para cada proyecto, a través de la elaboración final de una matriz de comunicaciones. En esta fase, se propone realizar la integración de todos los proyectos en una única página Web, con el propósito de que todas las áreas se encuentren informados de todos los proyectos, aun así delos proyectos en donde no participa, y de ese modo las autoridades de la Vicepresidencia

puedan obtener una visión general de todos los proyectos que se encuentra manejando la VPOS y del estatus de cada uno.

Para ello se propone que la interfaz gráfica de la página Web permita al usuario visualizar cada una de las iniciativas de la empresa, y a su vez este pueda visualizar todos los proyectos y acceder al que desee, encontrando toda la información disponible del proyecto.

Estructura Desagregada del Trabajo (EDT).

A continuación se presenta la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT) del Proyecto, la misma permite observar las principales actividades a fin de definir los entregables que faciliten alcanzar el propósito para el cual este proyecto fue concebido.

En tal sentido, se presentan tres líneas de actividades. La correspondiente a Propuesta de Proyecto, involucra todas aquellas acciones que se deben ejecutar a fin de recaudar la información que contenga las necesidades y requerimientos para la elaboración del plan de comunicaciones, así como la planificación preliminar del mismo.

El segmento que corresponde a desarrollo de la herramienta Web, maneja aquellas actividades que se deben ejecutar para realizar y disponer la aplicación de la página Web, como medio de comunicación estipulado para el plan de comunicaciones.

La última línea de actividades, corresponde a la apertura del plan de comunicaciones a todos los integrantes de la VPOS, para ello se dispone realizar el adiestramiento del personal de forma que puedan guiar a los involucrados en proyectos para lograr un óptimo uso de la herramienta y de ese modo poder iniciar el plan de comunicaciones propuesto para los proyectos.

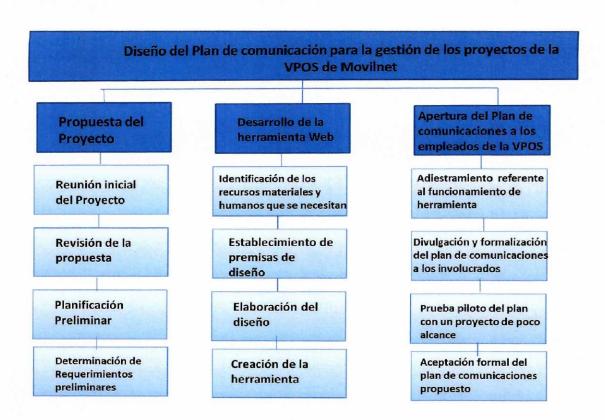


Figura 15. Estructura Desagregada del Trabajo (EDT).

Plan de ejecución del Proyecto.

Propósito del Documento.

Mediante este documento, se presenta la información referente a la ejecución del Diseño del Plan de comunicaciones para la gestión de los proyectos de la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas de Movilnet. En tal sentido, este documento contiene: el manejo de los tiempos, los costos asociados, la identificación de los riesgos, así como la matriz de calidad y el informe de cierre del proyecto.



Planificación y Control del Tiempo

Cronograma del Proyecto.

A fin de definir el cronograma del proyecto, se requirió de la elaboración de un listado de actividades las cuales permitiesen, mediante su ejecución programada, la culminación del proyecto arrojando los resultados deseados. Estas actividades pueden ser apreciadas en las figuras posteriores, las cuales representan el cronograma del proyecto.

A continuación se presenta el Plan Maestro para la ejecución del Proyecto, así como un cronograma detallado de cada una de sus fases. Dicho cronograma fue creado mediante el uso del programa Microsoft Project® y presenta mediante hitos, el alcance del cumplimiento y culminación de cada una de las etapas estipuladas.



Figura 16. Cronograma de ejecución del proyecto.

Medición del Progreso.

A fin de cuantificar el avance del proyecto, el mismo se medirá de acuerdo a los hitos establecidos anteriormente por medio de la comparación directa del avance real en contraposición al avance planificado, motivo por el cual se empleará la Curva "S" de Planificación.

A continuación se presenta un ejemplo del uso de la misma:



Gráfico 13. Curva S del proyecto

Planificación y Control de Costos

Para el proyecto no se tienen costos asociados, ya que se podrán utilizar los recursos disponibles de la Empresa. Los requerimientos son los siguientes:

Hardware Servidor: Actualmente en Movilnet existen servidores disponibles, sólo habría que solicitar la autorización de las autoridades para el otorgamiento del mismo.

Software: La programación y el diseño de la herramienta Web, será realizada por la unidad de desarrollos y aplicaciones perteneciente a la Vicepresidencia, unidad especializada en este tipo de desarrollo.

Recursos

En función al proyecto a ejecutar, se estructuró un grupo de trabajo que permita velar por el normal desenvolvimiento del mismo; en la misma se puede apreciar que entre el personal del proyecto se contó con: un líder de proyecto, controlador del proyecto, personal del área de aplicaciones y de desarrollo, y personal de apoyo de la gerencia de proyectos.



Figura 17. Organi grama del proyecto

Plan de aseguramiento de la calidad.

Los objetivos de la calidad para el proyecto son:

- Diseñar las fases del plan de comunicaciones.
- Proporcionar al cliente, en este caso la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas, un entregable que satisfaga sus requerimientos y sirva de guía para la ejecución del proyecto.

Puesto que el aseguramiento de la calidad es una responsabilidad que recae en todos los integrantes del equipo de proyecto, es indispensable que el Gerente del Proyecto:

- Gestione la creación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el proyecto.
- Promueva el compromiso de los miembros del equipo para cubrir los requerimientos efectuados por la VPOS.

 Incentive la inspección de la calidad en las diversas actividades. En tal sentido, resulta indispensable que los involucrados en labores de aceptación o supervisión del proyecto, garanticen la calidad de sus entregables.

Ya que por medio de la Gestión de la Calidad se busca mejorar los procesos y entregables, la misma comprende todos y cada uno de los aspectos de las actividades a realizar, tales como:

- Planificar.
- Organizar.
- Dirigir.
- Controlar.

Bajo la premisa de asegurar la calidad en el proyecto, a continuación se presenta una tabla que contiene la actividad, los criterios de aceptación, el responsable y su registro.

Tabla 25. Matriz de Aseguramiento de la Calidad

Actividad	Gestión de aceptación	Responsable	Registro
Apertura administrtaiva del proyecto	Procedimiento: Arranque de proyecto	Lider de Proyecto	Informe de Proyecto
Designación del Gerente del Proyecto	Procedimiento: Arranque de proyectos	Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas	N/A
Solicitud de Recursos	Procedimiento: Solicitud de recursos	Lider de Proyecto	Formato de solictud para recursos del proyecto
Reunión de Arranque	N/A	Lider de Proyecto	Minuta de Reunión
Control del proyecto	Procedimiento: monitoreo y seguimiento, cambio de alcance	Controlador del pr	Minuta de reunión/Informe quincenal
Plan del proyecto	Plan de gestión del alcance del proyecto, plan de control y seguimiento del proyecto	Planificador y gerente del proyecto	Plan del proyecto
Lecciones aprendidas y oportunidades de mejora	Procedimiento de mejora continuao	Equipo de	Documento de lecciones aprendidas y plan de mejora.

Plan de Gestión de los Riesgos.

La intención es identificar los riesgos asociados al proyecto, su impacto sobre el mismo y definir las alternativas o estrategias a seguir en caso de presentarse alguno, para permitir el desenvolvimiento planificado del proyecto.

Análisis Cualitativo de los Riesgos.

Mediante este análisis, se determinó la importancia, impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados. Como resultado, se priorizaron los riegos, además de brindar un insumo para orientar otras acciones como el análisis cuantitativo y la actualización del plan de gestión de riesgo.

La metodología utilizada para la evaluación cualitativa de los riesgos es aquella propuesta a partir de la matriz de probabilidad e impacto del PMBOK (2008). El resultado del análisis cualitativo del proyecto se consolidó en la Tabla27 y en la misma se presentan los riesgos identificados, se proponen planes de acción preventivos y correctivos y se señalan los responsables.

La intención de dicha tabla radica en la necesidad de establecer los puntos de acción pertinentes a fin de minimizar el impacto de ocurrencia de los riesgos identificados.

Tabla 26. Análisis de Riesgos del Proyecto.

ID	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Ехр	Plan de acción preventivo/ Antes	Plan de acción correctivo después	Responsable
1	Falta de disposición del personal de aplicaciones para el desarrollo de la herramienta Web	Baja	Alto	0.36	Realizar la solicitud formal a la unidad de un responsable para la realización de la herramienta	Contratar a pasantes de Ingenieria en sistemas para la elaboración de este tipo de herramientas	Recursos humanos
2	Falta de colaboración por parte de los involucrados del proyecto para suministrar la información requerida.	Baja	Alto	0.56	Definir los involucrados, desde el principio asignando las responsabilidades, presentar al equipo el impacto que tendrá el proyecto, estrategias de motivación	Feedback a los coordinadores de este tipo de situaciones que se estan presentando. Generar una sesion de lecciones aprendidas	Lider de Proyecto
3	Cambio de directriz en la VPOS, desinterés en el diseño del plan de comunicaciones.	Ваја	Muy Alto	0.12	Presentar el proyecto formalmente a los directores y el Vicepresidente, indicando los beneficios que generará el mismo	Implementar el plan de comunicaciones utilizando solo los medios de comunicación tradicionales	Lider de Proyecto
4	Tiempo de ejecución del proyecto mayor al tiempo planificado	Media	Alto	0.02	Realizar el cronograma de ejecución de las actividades ajustado lo mas posible a fechas reales de cumplir	Minimizar el tiempo de duración de las actividades que originaron la desviación del proyecto	Lider de Proyecto

Plan de cierre del proyecto

Una vez concluidas todas las actividades del proyecto, suele olvidarse el cierre del mismo. A fin de cumplir con este punto, se debe concluir tanto con los clientes como con los proveedores, en tal sentido, el PMBOK (2008) establece un cierre ante el cliente y un cierre legal y administrativo de los contratos.

Para el cierre del proyecto se recomienda hacer lo siguiente:

Lecciones Aprendidas.

Constituye uno de los puntos de mayor relevancia puesto que el mismo permite documentar todos aquellos imprevistos, acciones realizadas para solventarlos, resultados y experiencias, a fin de propiciar un documento que sirva de base para futuros proyectos de características similares para de mejorar los procesos, evitar desviaciones, entre otras bondades que brindan.

Informe de Cierre.

Documento que contiene la información relevante del proyecto, en el mismo se debe incluir:

- Ficha del Proyecto
- Cronograma de trabajo planificado y real (Curva S)
- Cambios de alcance realizados.

CAPITULO VI.- EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Objetivo 1.Diagnosticar la situación actual de la VPOS, en cuanto a los involucrados y la gestión de los proyectos.

Una vez desarrollados los objetivos del proyecto de Trabajo Especial de Grado, Diseño de un plan de comunicación para la gestión de los proyectos de la VPOS de Movilnet, a continuación se procede a la evaluación de los resultados obtenidos.

El diagnóstico realizado, a través de la aplicación de la encuesta, a una muestra seleccionada de la unidad en estudio, resultó sumamente provechoso, puesto que a través del mismo se determinaron las principales deficiencias y fallas que existen actualmente en el proceso comunicacional de la gestión de los proyectos, se identificaron los medios de comunicación empleados actualmente y el tipo de comunicación empleado en la VPOS.

La aplicación de la encuesta permitió distinguir la necesidad por parte de los involucrados en la existencia de una herramienta de colaboración vía Web, que centralice la información y la misma se encuentre disponible en todo momento.

Adicionalmente, se identificaron todos los involucrados en la gestión de proyectos, dentro de la VPOS, a través de un mapa de públicos, determinando las necesidades de información de cada uno de ellos, y de las relaciones existentes entre todos los interesados y sus diferentes niveles dentro de la organización, o bien pueden ser externos a la organización ejecutante del proyecto.

Por los motivos antes descritos, el entregable confeccionado para cumplir con el primer objetivo específico del Trabajo Especial de Grado, constituye un elemento clave de cara al desarrollo de los siguientes objetivos de la investigación, puesto que se convierte en un soporte claro de las deficiencias que deben ser mejoradas en el plan de comunicación propuesto.

Objetivo 2. Evaluar las herramientas tecnológicas comunicacionales para la gestión de proyectos basado en la incursión de la tecnología Web 2.0.

Para el cumplimiento de este objetivo se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva de todo referente a la tecnología Web 2.0, en cuanto a las herramientas colaborativas y de intercambio de información que estas ofrecen para facilitar las comunicaciones en la gestión de los proyectos, seguidamente se procedió a realizar un análisis comparativo entre las ventajas y desventajas, que permitiesen brindar un panorama claro de selección de la tecnología, en cuanto a las premisas de Movilnet.

En tal sentido, se dedujo que las herramientas basadas en Web 2.0 como las páginas Web (Intranet) y las video conferencias, son adaptables y compatibles con las políticas de seguridad exigidas por Movilnet.

El presente objetivo fue cumplido a cabalidad, y fue necesario para la elaboración de las fases del plan de comunicación.

OBJETIVO 3.- Establecimiento de las estrategias comunicacionales que serán empleadas en el diseño del plan.

El desarrollo del objetivo se realizó a través de la una metodología de selección de estrategias, propuesto por el autor Fred(2008), la cual consistió en elaborar inicialmente, las matrices de factores internos (EFI) y externos (EFE), luego en la segunda etapa se elaboró la matriz FODA y de ella se derivaron varias estrategias, finalmente se elaboró la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

Dentro de las estrategias seleccionadas se distinguen la gestión de las comunicaciones en los proyectos a través de un plan que contemple los procesos recomendados por el PMBOK para la gestión comunicacional (Identificar a los involucrados, Planificar las comunicaciones, Distribuir la información, gestionar las expectativas de los interesados, informar el desempeño), el empleo de medios de comunicación tradicionales, como lo son el correo electrónico y las reuniones de seguimiento, en conjunto con una herramienta colaborativa de aplicación Web que facilite la distribución de la información, al encontrarse

disponible en línea y la capacitación y entrenamiento acerca del proceso de gestión de proyectos, comunicación efectiva y participativa, reuniones efectivas.

El objetivo se abordó satisfactoriamente, y el mismo representa un aporte clave, convirtiéndose necesario para el desarrollo de las fases del plan de comunicación propuesto.

Objetivo 4. Elaborar las fases del plan de comunicación que permita integrar a todas las unidades involucradas en la gestión de los proyectos de la VPOS.

Para el cumplimiento de este último objetivo, se desarrollaron las distintas fases del plan de comunicación, comenzando con una fase de inducción y capacitación sobre comunicación efectiva a todos los empleados de la VPOS, en la segunda fase se estableció el procedimiento de identificación de involucrados, presentándose como resultado una matriz de roles y responsabilidades, seguidamente en la tercera fase se determinaron los medios de comunicación y tipos de comunicación a emplear, en la cuarta fase se determinó la matriz de comunicaciones a utilizar y en la última fase se propuso la integración de todos los proyectos en una única página web, permitiéndose así la centralización de la información.

El objetivo se cumplió satisfactoriamente, ya que a través de todas las fases previstas se pudo elaborar el plan de comunicaciones, utilizando las estrategias y tecnologías determinas en los objetivos anteriores, para finalmente mejorar las deficiencias detectadas en el primer objetivo en cuanto a la gestión de las comunicaciones en los proyectos de la VPOS. El presente plan tiene la intención de mejorar las debilidades que se presentan actualmente, a través de un plan formal establecido.

Objetivo General del Proyecto. Diseñar un plan de comunicación para la gestión de los proyectos de la Vicepresidencia de Operaciones y sistemas (VPOS) de Movilnet.

El cumplimiento del objetivo general, se realizó satisfactoriamente, ya que se cumplierona cabalidad los objetivos específicos, los cuales permitieron la elaboración del plan de comunicaciones propuesto para la gestión delos proyectos de VPOS de Movilnet, a través del mismo, se estableció un procedimiento formal para atender y gestionar esta área de conocimiento, recomendada por el PMI para la gestión de proyectos.

CAPITULO VII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber dado respuesta a la interrogante de investigación del presente Trabajo Especial de Grado y obtenido contestación a los objetivos planteados en el mismo, se concluye lo siguiente:

Objetivo 1.Diagnosticar la situación actual de la VPOS, en cuanto a los involucrados y la gestión de los proyectos.

Hoy en día la comunicación en los proyectos, es considerada clave y vital para el desarrollo de los mismos, en tal sentido, la VPOS de Movilnet posee grandes carencias en el proceso degestión de la comunicación en un proyecto, las cuales debe cubrir, a fin de establecer un medio de comunicación claro y bien definido que evite que la información sea distorsionada o mal interpretada.

La comunicación es una de las principales herramientas que tiene la empresa para la consecución de los resultados, y se hace imprescindible poder integrarla dentro de la estrategia empresarial. En todo el proceso se debe buscar la comunicación efectiva que consiste en que el receptor entienda cuál es el mensaje emitido por el emisor

Objetivo 2. Evaluar las herramientas tecnológicas comunicacionales para la gestión de proyectos basado en la incursión de la tecnología Web 2.0.

Según lo estudiado, en relación a las herramientas basadas en tecnología Web 2.0, como apoyo a la comunicación y al trabajo colaborativo de un proyecto, se puede asentar que las mismas proporcionan innumerables beneficios y aplicaciones en los diferentes procesos y actividades de la gestión de proyectos, dado a que la definición de un modelo de buenas prácticas en el uso y aplicación de estas herramientas facilitará la mejora de la eficiencia del trabajo de todos los *stakeholders* en las tareas habituales de coordinación y colaboración dentro de un proyecto.

OBJETIVO 3.- Establecimiento de las estrategias comunicacionales que serán empleadas en el diseño del plan.

Es importante determinar las estrategias de comunicación, ya que las mismas definen la manera en que se abordará el objetivo deseado. El manejo eficiente de la comunicación conllevará a mitigar lo más posible los riesgos que se puedan presentar, y permitirá un desempeño eficiente de los proyectos según lo planificado y estipulado en cuanto a tiempos y costos de ejecución. Es por ello que todas las personas involucradas en los proyectos deben comprender como las comunicaciones afectan al proyecto como un todo ya que de estas depende que la información sea distribuida y empleada de forma efectiva.

Objetivo 4. Elaborar las fases del plan de comunicación que permita integrar a todas las unidades involucradas en la gestión de los proyectos de la VPOS.

El éxito de la comunicación en los proyectos consiste en gestionarla mediante un plan de comunicación formal establecido, donde se lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados en todo el proyecto.

Recomendaciones.

Se recomienda lo siguiente:

Implementar el plan de comunicaciones propuesto.

Suministrar adiestramiento en el uso y aplicación de la herramienta web que se diseñara para la gestión de la comunicación en los proyectos, el cual facilitará la mejora de la eficiencia del trabajo de todos los involucrados en sus tareas habituales de coordinación y colaboración.

Realizar la implementación del plan de comunicaciones a través de una prueba piloto, seleccionando un proyecto específico, a fin de verificar el funcionamiento y la efectividad del plan propuesto.

CAPITULO VIII.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arroyo, M. (2009). Diseño de una Estrategia de comunicaciones integradas para construir una cultura corporativa. Caso O"Boticario. Trabajo Especial deGrado presentado ante Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener el titulo de Especilialista en Gerencia de Proyectos: Caracas:UCAB.
- Batavia, R. (30 de Abril de 2001). FRONT-END LOADING FOR LIFE CYCLE SUCCESS. FRONT-END LOADING FOR LIFE CYCLE SUCCESS. Houston., Texas, Estados Unidos: Bechtel Corporation.
- Batista, L. J. (1998). Propuesta de introducción de técnicas de Gerencia de Proyectos en la Administración de Proyectos de I+D e Innovación Tecnológica en Universidades. *Pedagogía Universitaria*, 30-33.
- Bello, U. C. (24 de Febrero de 2010). *Disposiciones Generales sobre el Trabajo Especial de Grado*. Caracas, Miranda, Venezuela: UCAB.
- Bendezu, R. (2008). Diseño de un sistema automatizado de control y gestión de proyectos en CVG Edelca. Trabajo Especial de Grado presentado ante Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos: Caracas:UCAB.
- Bisarini, E. (2007). Plan de Comunicaciones para la Gerencia del Proyecto Caracas-Guarenas-Guatire del Metro de Caracas. Trabajo Especial deGrado presentado ante Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos.: Caracas: UCAB.
- Blanco, A. (2010). Formulación y Evaluación de Proyectos. Caracas.
- Casimiro, G. (2007). Diseño de un Plan de Gestión Comunicacional intergerencial para Banesco, Banco Universal, C.A. Trabajo Especial deGrado presentado ante Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos: Caracas: UCAB.
- Chamoun, Y. (2002). Administración Profesional de Proyectos. La Guía. D.F, México: McGraw-Hill.
- Charles, L. (2011). Nuevo Enfoque de la Planificación de la Gestión de Comunicaciones a traves de Web 3D y tecnologias de Web semantica. . Revista Management and Strategy College of Technology&Computer Science.

- Conindustria Programa Coninpyme. (sf). *Conindustria*. Recuperado el 02 de Abril de 2011, de http://www.coninpyme.org/pdf/ComunicacioninterpersonalyComunicacioninterpersonal.pdf
- Costa, R. (2009). Desarrollo de un modelo de uso y aplicación de las herramientas y tecnologías Web 2.0 como apoyo a los procesos de colaboración y comunicación durante la gestión de los proyectos de sistemas de información. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Politecnica de Catalunya.
- Fichter. (2005). Intranets, wikis, blikid and collaborative working. ONline Magazine.
- Fred, D. (2008). Conceptos de administración Estratégica. Ciudad Juarez, Mexico: Pearson.
- Gido, J., & Clements, J. (2007). Administración exitosa de proyectos. Mexico: Cengage.
- Godwin-Jones, R. (2003). Emerging Technologies. Blogs and wikis: environments foronline collaboration. Language Learning & Technologies. Virginia Commonwealth University.
- HayGroup. (2007). Gestión de Proyectos. México: McGraw-Hill.
- Herbert, R. (2012). Desarrollo de un modelo para las redes sociales en la gestión de comunicaciones de un proyecto. Revista International Journal of Business and Social Science.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodologia de la investigación*. Mexico: McGrawHill.
- Hurtado, J. (2010). El Proyecto de investigación. Comprensión holistica de la metodologia y de la investigación (6ta. ed). Caracas: Ediciones Quiron.
- Jarel, R. (2007). Diseño de un sistema de comunicación de los líderes de Proyecto en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco. Trabajo Especial deGrado presentado ante Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener el titulo de Especialista en Gerencia de Proyectos.: Caracas: UCAB.
- Lai, L., & Turban, E. (2008). *Groups formation and operation in the web 2.0*. Springer science+Business Media.
- Martinez, F., & Hernandez, G. (2010). *Administración de Proyectos*. Guanajuato, Mexico: Pearson.

- Muñoz, C. (2011). Como elaborar y asesorar una investigación de tesis. Mexico: Pearson.
- Palacios, L. (2009). Gerencia de Proyectos. Un enfoque latino. Caracas. Venezuela: Universidad Catolica Andres Bello.
- Petróleos de Venezuela S.A. (Abril de 1999). Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital. Caracas.
- Project Management Institute. (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Pennsylvania, Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (s.f.). *Código de ética y Conducta Profesional*. Recuperado el 29 de Octubre de 2012, de Código de ética y Conducta Profesional: http://pmi.org/PDF/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.Pdf
- Rivera, F. (2010). Administración de Proyectos. DF, Mexico: Pearson.
- Rodriguez, E. (2008). Modelo de Plan de Comunicación para la Introducción de Nuevos Productos farmacéuticos. Trabajo Especial deGrado presentado ante Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos: Caracas: UCAB.
- Timothy, F. (2007). Getting the most from wikis, blogs, and other collaborative tools. *Managing Virtual Teams*.
- UCAB. (2011). Disposiciones Generales sobre el Trabajo Especial de Grado. Caracas.
- Universidad Católica Andrés Bello. (2010). *Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado (TEG)*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Valerino, E., Yáber, G., & Cemborain, M. S. (2010). *Metodología de la Investigación. Paso a Paso.* México: Trillas.

CAPITULO IX.- ANEXOS

ANEXO

A Carta de aceptación de la empresa	156
B Encuesta aplicada para el diagnóstico	157
C Resultados de la encuesta.	161
D Formato de Matriz de Roles y Responsabilidades	
E Formato de informe de avance del proyecto	171
F Formato de minuta de reunión.	172
G Formato de reporte de cambio de alcance	
H Formato de Reporte de Matriz de Riesgos	
I Fornato de Reportes de acciones pendientes	
J Formato de cierre del proyecto	
K Formato de plan de comunicaciones	182

ANEXO A.- Carta de Aceptación de la empresa.

Caracas, 02 de Abril de 2013.

Srs.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO Postgrado de Gerencia de Proyectos Caracas.

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la INGENIERO EN TELECOMUNICACIONES, AILETSE YESENIA BEJARANO OBREGON C.I. 17.577.643, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado "Diseño de un plan de comunicación para la gestión de los proyectos de la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas de Movilnet", como requisitopara optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más que hacer referencia, atentamente,

Jonatán Pino

C.I. 14.122.847

Jonatan Pino Gerente de Ingeniería de Conmutación

movilnet

ANEXO B.- Encuesta aplicada para el diagnóstico.

Estimado compañero.

En esta oportunidad solicito tu valiosa colaboración para responder el siguiente cuestionario, el cual pretende recabar información para establecer cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación en la gestión de los proyectos de la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas (VPOS) de Movilnet y finalmente determinar si es posible realizar el diseño de un plan de comunicaciones para la gestión de los proyectos de la VPOS.

Por lo expuesto anteriormente agradezco su sinceridad al expresar su opinión. Las respuestas dadas contribuirán significativamente en la realización y culminación de esta investigación, lo cual inducirá a mejorar los procesos de comunicación.

Así mismo reitero que la información aquí plasmada será tratada de forma confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

De antemano muchas gracias por su tiempo y colaboración.



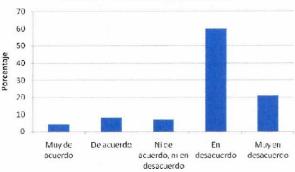
que considere.	rie de pregunias, para resp	onder por lavor coloque una (X) en la opcion
1 ¿Considera usted que desde el	comienzo del proyecto p	articipan en el todos los involucrados?
() Muy de acuerdo () Ni de acu	uerdo, ni en desacuerdo	
() De acuerdo () En desa	cuerdo	() Muy en desacuerdo
		icarse, como correo electrónico, vía ad de comunicación en los proyectos?
() Muy de acuerdo () Ni de acu	uerdo, ni en desacuerdo	
() De acuerdo () En desa	cuerdo	() Muy en desacuerdo
3) ¿Existe un procedimiento para	identificar a los involuc	rados de los proyectos donde participa?
() SI () NO		
4) Al suministrar información pa	ra un proyecto en su áre	a se le notifica:
A quién debe enviarla	()SI	()NO
Cómo debe enviarla	() SI	()NO
Cuándo debe enviarla	() SI	()NO
Quién debe enviarla	() SI	()NO
5) ¿Existe un canal claro y efectivo () Muy de acuerdo () Ni de acu	v o para comunicarse en u uerdo, ni en desacuerdo	n proyecto?
() De acuerdo () En desa-	cuerdo	() Muy en desacuerdo
6) ¿Considera necesario la ayuda para la gestión de las comunicacion		ológicas como intranet, portales, entre otras,
() SI () NO		
7) En el momento que se presenta acudir para solucionarlo?	un problema en el proye	ecto ¿reconoce fácilmente con quienes debe
() Muy de acuerdo () Ni de acu	uerdo, ni en desacuerdo	
() De acuerdo () En desad	cuerdo	() Muy en desacuerdo
8) ¿Considera usted que las reuni efectivas?	iones de seguimiento de le	os proyectos en los que participa son
() Muy de acuerdo () Ni de acu	uerdo, ni en desacuerdo	
() De acuerdo () En desa	cuerdo	() Muy en desacuerdo

, .	sposición de los interesados?	e que la mioi macion necesaria de un
() SI () NO		
10) ¿Recibe usted in	formación acerca del avance de los pro	oyectos de forma periódica?
() Muy de acuerdo	() Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
() De acuerdo	() En desacuerdo	() Muy en desacuerdo
11) ¿Los problemas comunicados a todo		curso de las actividades de un proyecto son
() Muy de acuerdo	() Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
() De acuerdo	() En desacuerdo	() Muy en desacuerdo
12) ¿Considera uste participantes?	d que existe una comunicación constar	ite entre los líderes de proyecto y los
() SI () NO		
13) ¿El desenvolvim en la comunicación		fectado con mucha frecuencia por problema
() Muy de acuerdo	() Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
() De acuerdo	() En desacuerdo	() Muy en desacuerdo
14) ¿Los problemas comunicados a tiem		curso de las actividades de un proyecto son
() Muy de acuerdo	() Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
() De acuerdo	() En desacuerdo	() Muy en desacuerdo
15) ¿la disposición d toma de decisiones o		o para permitir al equipo del proyecto la
() Muy de acuerdo	() Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
() De acuerdo	() En desacuerdo	() Muy en desacuerdo
16) ¿El cierre de un	proyecto es informado a todo el equip	0?
() SI () NO		
17) si se realiza un c	ambio en el proyecto ¿son informados	todos los participantes del proyecto?
() Muy de acuerdo	() Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
() De acuerdo	() En desacuerdo	() Muy en desacuerdo

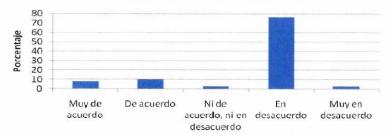
18) ¿Se toman en cuenta las lecci- para que no se repitan las misma	-	proyecto y se registran en una base de da oyectos?	atos	
() Muy de acuerdo () Ni de ac	uerdo, ni en desacuerdo			
() De acuerdo () En desa	cuerdo	() Muy en desacuerdo		
19) ¿se comunica usted con sus pa	ares para obtener y dar i	información relacionada con los proyecto	s?	
() Muy de acuerdo () Ni de acu	uerdo, ni en desacuerdo			
() De acuerdo () En desa	cuerdo	() Muy en desacuerdo		
20) ¿Se fomenta la comunicación	entre el personal que ocu	upa cargos a fines y los superiores?		
() Muy de acuerdo () Ni de acu	uerdo, ni en desacuerdo			
() De acuerdo () En desa	cuerdo	() Muy en desacuerdo		
21) señale cuales de estas formas en los proyectos:	de comunicación emplea	con mayor frecuencia para su participac	ión	
Cara a Cara	()SI	()NO		
Correo electrónico	() SI	()NO		
Teléfono	()SI	()NO	-	
Intranet Reuniones	()SI	()NO		
Memorándum	() SI () SI	()NO ()NO		
() De acuerdo () En desad	árquico? uerdo, ni en desacuerdo cuerdo	() Muy en desacuerdo ten actualmente en la comunicación de lo	s	
comunicación del mensaje	() 51	Chro		
Información a destiempo	()SI	()NO		
Conflictos, Enfrentamientos	() SI	()NO		
24) ¿ Se le informa el éxito o fraca () Muy de acuerdo () Ni de acu () De acuerdo () En desac	nerdo, ni en desacuerdo	sonal? () Muy en desacuerdo		
() En desaction		() May on desaction		

ANEXO C.- Resultados de la encuesta.

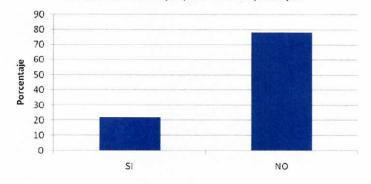
1.-¿Considera usted que desde el comienzo del proyecto participan en el todos los involucrados?



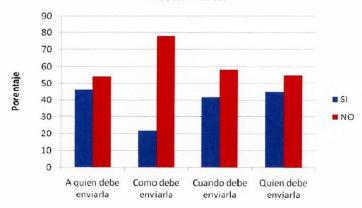
2.- ¿Las herramientas empleadas actualmente para comunicarse, como correo electrónico, vía telefónica, reuniones de seguimiento, satisfacen su necesidad de comunicación en los proyectos?



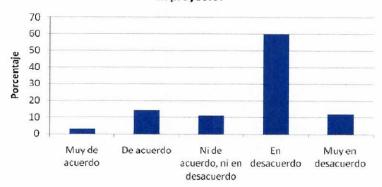
3.-¿Existe un procedimiento para identificar a los involucrados de los proyectos donde participa?



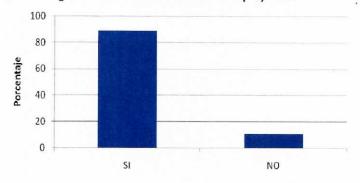
4.-Al suministrar información para un proyecto en su área se le notifica:



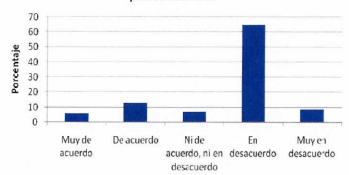
5.- ¿Existe un canal claro y efectivo para comunicarse en un proyecto?



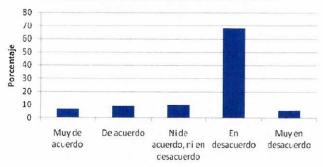
6.- ¿Considera necesario la ayuda de las herramientas tecnológicas como intranet, portales, entre otras, para la gestión de las comunicaciones en los proyectos?



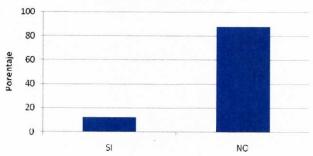
7.- En el momento que se presenta un problema en el proyecto ¿reconoce fácilmente con quienes debe acudir para solucionarlo?



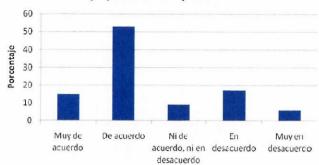
8.- ¿Considera usted que las reuniones de seguimiento de los proyectos en los que participa son efectivas?



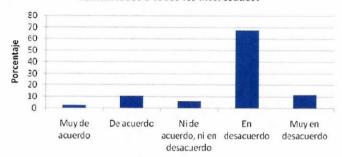
9.- ¿En su área existe un plan de las comunicaciones a fin de que la información necesaria de un proyecto este a la disposición de los interesados?



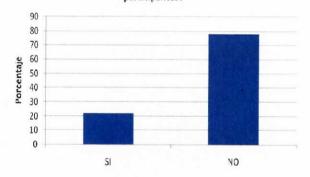
10.- ¿Recibe usted información acerca del avance de los proyectos de forma periódica?



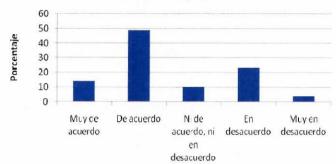
11.- ¿Los problemas que pueden causar desviaciones en el curso de las actividades de un proyecto son comunicados a todos los interesados?



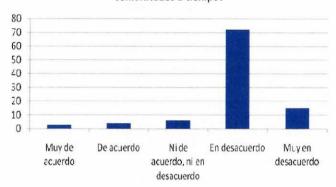
12.- ¿Considera usted que existe una comunicación constante entre los líderes de proyecto y los participantes?



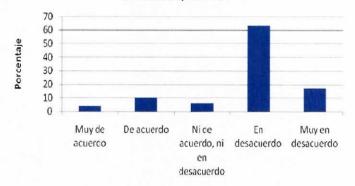
13.- ¿El desenvolvimiento de sus actividades diarias se ve afectado con mucha frecuencia por problemas en la comunicación del proyecto?



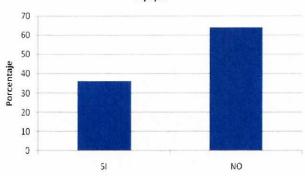
14.- ¿Los problemas que pueden causar desviaciones en el curso de las actividades de un proyecto son comunicados a tiempo?



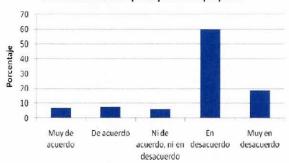
15.- ¿la disposición de la información resulta eficiente como para permitir al equipo del proyecto la toma de decisiones oportunas?



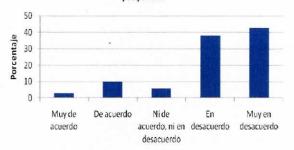
16.- ¿El cierre de un proyecto es informado a todo el equipo?



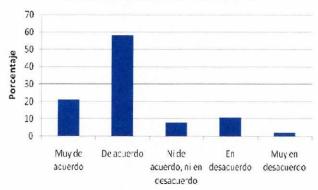
17.- si se realiza un cambio en el proyecto ¿son informados todos los participantes del proyecto?



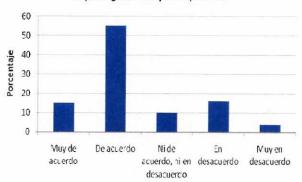
18.- ¿Se toman en cuenta las lecciones aprendidas de cada proyecto y se registran en una base de datos para que no se repitan las mismas debilidades en otros proyectos?



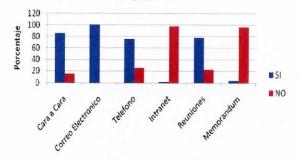
19.-¿se comunica usted con sus pares para obtener y dar información relacionada con los proyectos?



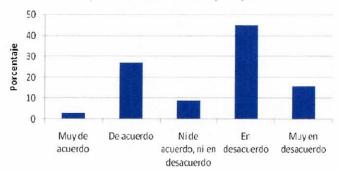
20.- ¿Se fomenta la comunicación entre el personal que ocupa cargos a fines y los superiores?



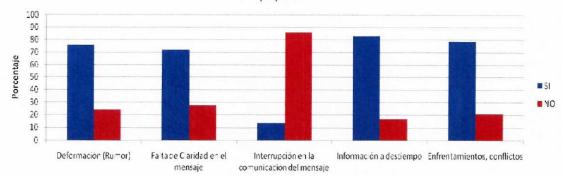
21.- señale cuales de estas formas de comunicación emplea con mayor frecuencia para su participación en los proyectos:



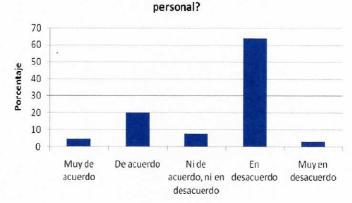
22.- ¿se fomenta la comunicación entre las distintas aéreas involucradas en los proyectos independientemente del nivel jerárquico?



23.- Cuales de las siguientes barreras consideras que existen actualmente en la comunicación de los proyectos



24.-Se informa el éxito o fracaso de un proyecto al



ANEXO D. Formato de Matriz de Roles y Responsabilidades.

movilnet

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Iniciativa:

Nombre del Proyecto:

nformación General							
Identificación del Documento							
Elaborado por:	Unidad:			Fecha:			
Revisión y Aprobación del Docun	nento						
Revisado por:							
Responsables	Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Fecha			
Gerencia de Gestión de Proyectos							
Aprobado por:							
Responsables	Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Fecha			
Patrocinante del proyecto				W 27020 7 72			
Líder del proyecto				1			

Roles y Responsabilidades

Responsabilidades

El trabajo que se espere que realice un miembro del equipo del proyecto a fin de completar las actividades del mismo.

Responsal	Responsabilidades									
Empresa /Gerencia	Nombre	Rol		Responsabilidad						

Roles:

Denominación que describe la parte de un proyecto de la cual una persona está encargada, utilizando la matriz de responsabilidades.

Autoridad	R	A	F		A
Rol	(Revisa)	(Aprueba)	(Firma)	(Informa)	(Autoriza)
Gerencia ()					
Patrocinante			x	X	x
Gerencia ()					
Cliente	X	х	х		x

ANEXO E. Formato de informe de avance del proyecto.

movilnet

	[
INFORME DE PROC	GRESO	Semana Nº:
Nombre del Proyecto:		Inicio del Proyecto:
		Progreso al:
Líder del Proyecto:	Promotor del Proyecto:	
Fin Plan:	Fin Replanificado:	
	AVANCE FÍSICO	
AVANCE FÍSICO	CI	URVA DE AVANCE FÍSICO
Plan original acumulado :		
Re plan acumulurado:		
Real acumulado :		
Desviación :		4
JUSTIFICA	CIÓN DE LA DESVIACI	ÓN
HITOS A COMPLE	TAR PARA EL PRÓXIMO	PERÍODO
PUNTOS DE ATENCIÓN		ACCIONES REQUERIDAS
H The state of the		

ANEXO F. Formato de minuta de reunión.

movilnet

	MINUTA DE LA REUN Objetivo de la reunión	IÓN
Fecha	Duración	Próxima Reunión
Leyenda: PA: Puntos de Acción; 1: infon		suntos tratados
Rp.	Acua	erdos establecidos
		\ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \

ANEXO G. Formato de reporte de cambio de alcance.

Ficha de Cambio de Alcance o en la Programación del Proyecto

movilnet

<Nombre del Proyecto>

<mes><año></año></mes>			
Dependencia Re <dirección>/ <gerencia>/</gerencia></dirección>	sponsable:		
<coordinación></coordinación>			
Información General			
Elaboración del docume	nto		
Cambio de Alcance ()	Cambio en la	Programación ()	
Nombre	Cargo	Unidad	
Aprobación o Rechazo		Secretary of the Secret	
() Aceptado			
() Rechazado	Razón de Rechazo:		
Hoja de Conformidad			

	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Gerente Gestión de			717	
Proyectos (si tiene				
Asesor o Consultor de				
Proyectos)		5-6 11 11		
Gerente <de la="" td="" unidad<=""><td></td><td></td><td></td><td></td></de>				
que aplique>				
Aprobado por:				
Aprobado por:	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Aprobado por: Líder del Proyecto	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Líder del Proyecto	Nombre	Cargo	Fecha	Firma

Información del Cambio

Descripción del Cambio

< Explique brevemente la magnitud del cambio de alcance o en la programación del proyecto y los aspectos del proyecto que se verán afectados por el mismo. >

Razón del Cambio

<Explique las razones por las cuales se considera realizar el cambio en el proyecto.>

Alternativas

< Indique las posibles alternativas que se evaluaron para el cambio del proyecto. >

Impacto del Cambio

Impacto Técnico

<Describa claramente cómo será afectado el desarrollo técnico del proyecto con el cambio de alcance planteado.</p>

Impacto en redes, Impacto en procesos/procedimientos y Nuevas Áreas involucradas) >

Impacto en el Presupuesto de Inversión

< Describa como será afectado el presupuesto de inversión como consecuencia del cambio planteado, haciendo referencia al alcance inicial del proyecto>

Impacto en la Planificación

<Describa claramente cómo serán afectadas las fechas y actividades de la planificación del proyecto con el cambio planteado>

Impacto en los Recursos

< Describa claramente cómo serán afectados el plan de incorporación y desincorporación de recursos del proyecto con el cambio planteado>

Impacto en otros Proyectos

<Describa claramente cómo se verán afectados los proyectos relacionados con el cambio de alcance planteado. >

ANEXO H.-Formato de Reporte de matriz de Riesgos.

movilnet

erac	iones y Sistemas			
I nor	nôre de la dirección que aplique>			
1 non	ntre de la gerencia que aplique>			
0				

Matriz de Riesgos

		2 - Identificación de Riesg	os	4 34			132.5	3 - Jan	lsis Coalitativo		4 - Planif	carrier de la Respuesta	5-Ale	iitores
				Área de Impacto								Plan de Acción		
Tipo ion	Causa	Riesgo	Efecto	(Afcance, Tiempo, Costo, Calidad)	Afectación (+ ó -)	Responsable	Probabilidad	Impacto	Exposición (puntos)	Prioridad	Estrategia de Atención	Acción	Seguimiento	Fecha Clerre
									0					
									0					
									0					
									0					
									0					
									0					
1									0					
									0					
									0					
									0					
									0					
									0					
									0					

ANEXO I.-Formato de reportes de acciones pendientes.



<dd-

Fecha de elaboración mmaa>

Elaborado

<nombr

REPORTE DE ACCIONES PENDIENTES

<ddmm-

Fecha de la última

actualización

Nombre del Proyecto

<Indique el nombre que identifica el proyecto>

(*)IMPACTO

La situación afecta al proyecto en términos de tiempo, calidad o

Alto: costo y requiere de solución inmediata

La situación puede afectar de no tomarse acciones a corto-mediano plazo, los

Medio: términos de tiempo, costo o calidad comprometidos.

La situación en su estado actual, requiere ser resuelta pero no compromete los

Bajo: términos de tiempo, costo y calidad comprometidos

		ACCION	RESPON	ESTAT	US		IMPACTO (*)			COMPANION
#	FECHA	ACCION	SABLE	Cerrad o	Abiert o	En Proceso	Alto	Medi o	Bajo	COMENTARIOS
<número correlativo del punto></número 	<fecha en la que se abre el punto></fecha 	<describir la<br="">acción o punto pendiente></describir>	<indique de="" del="" e="" el="" escalar="" nombre="" o="" punto="" resolver="" responsabl=""></indique>	<marq ue con una X ></marq 	<marq ue con una X ></marq 	<marq ue con una X ></marq 	<marq ue con una X ></marq 	<ma rque con una X></ma 	<ma rque con una X></ma 	<indique alguna<br="">observación o avance con respecto al punto de atención></indique>



ANEXO J.- Formato de cierre del proyecto.

movilnet

Ficha de Cierre o Cancelación

<Nombre de la Cartera de proyectos ó Programa (Si Aplica)>

<Nombre del Proyecto>

<Mes><Año>

Dependencia Responsable:

<Dirección>/

<Gerencia>/

<Coordinación>

Elaboración del docu	ımento					
Cierre ()		Cane	Cancelación ()			
Nombre		Cargo	Unida	Unidad		
Hoja de Conformida	nd					
Revisado por:						
	Nombre	Cargo		Fecha	Firma	
Gerente Gestión de Proyectos (si tiene Asesor o Consultor						
de Proyectos)						

	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Líder del Proyecto				
Patrocinante				
Cliente <funcional o<br="">Operacional></funcional>				

Información del Proyecto

Resumen Ejecutivo

<Explique brevemente la necesidad y objetivo original del Proyecto y del alcance>

Objetivo(s) del Proyecto

<Indique que objetivos se alcanzaron con la ejecución del proyecto, los cuales deben ser específicos, medibles y acotados en el tiempo>.

Alcance del Proyecto

<Representa la definición clara de los trabajos que se completaron para conseguir los objetivos planteados en el proyecto (que incluyó y que no incluyó el proyecto).</p>

En esta sección se debe describir claramente las fronteras del proyecto. Deben redactarse oraciones que definan claramente los límites, las actividades y los costos que fueron realizados dentro del marco del proyecto y cuáles no fueron incluidos en el mismo.>

Descripción del Proyecto

<Describa en diez (10) líneas los resultados obtenidos en el proyecto, resumiendo los aspectos de mayor relevancia (cambios de alcance, cambios de estrategia, etc). Este punto tiene como finalidad conocer el impacto, beneficios y viabilidad del proyecto una vez culminado.

Adicionalmente, debe indicar las macro actividades que se realizaron en el proyecto, con la fecha de inicio, fecha de finalización, los problemas presentados y las acciones que se realizaron para su resolución>

Macro Actividad	Fecha Inicio Plan	Fecha Inicio Real	Fin Plan	Fecha Fin Real	Problemas	Resolución de los problemas





Datos Financieros

Inversión

<Indique el monto total de capital ejecutado en Bs. y USD, en base a lo planteado en el caso de negocio en caso de tenerlo.>

Planificada	Real	Variación (%)

Gastos

<Indique el monto total de gastos que se erogaron con la ejecución del proyecto en Bs., y si queda alguna erogación pendiente, indicar cuál es y para cuando está comprometida. Sería recomendable incluir las Horas Hombres invertidas en caso de tener dicha información.</p>

No incluir los gastos relacionados a: Infraestructura, mano de obra existente, impuestos operativos, incobrables, gastos administrativos y otros.>

Gastos	Planificada	Real	Variación (%)

Estado Actual de los Elementos PEP

<Indique el detalle de la inversión por elemento PEP, completando la tabla anexa. En el estatus se debe indicar si el Elemento PEP se encuentra cerrado técnicamente (CTEC), rescindido o anulado (RES) o en proceso de cierre (LIBE). En caso de cancelación explique brevemente la reclasificación de la inversión.>

Elemento PEP	Presupuesto	Real	Comprometido	Disponible	Estatus

Contribución / Beneficios del Proyecto



<Destaque la contribución del proyecto por orden de magnitud (dependiendo de su tipo), en base a factores financieros (ingresos), nro. de cliente (s), ahorros, competitividad, entre otros>

Otros

Productos del Proyecto

<Enumere los productos (documentos técnicos y metodológicos, planos, manuales, y cualquier otro documento definido en el proyecto) (ordenados por fases) que se obtuvieron en el proyecto>

Código (Si Aplica)	Documento	Fase	Versión / Fecha	Ubicación en la Red

Miembros del Equipo

<Nombre de las personas que participaron en el proyecto.>

Nombre y Apellido	Unidad	Cargo	Rol en el Proyecto	Teléfono Fijo/Celular	Correo Electrónico
			3 - 840 see - 19 - 19 - 19 - 19 - 19 - 19 - 19 -		

Métricas

<Enumere los datos e indicadores que permitirán medir la evolución o éxito del proyecto una vez puesto en operación (Ingresos, Ahorros, Nro. de Clientes captados, Reclamos, etc.).>

Recomendaciones

< Indique las recomendaciones que Ud. considera que se deben tomar para proyectos futuros similares o no.

Adicionalmente indique los aspectos pendientes y/o puntos de atención del proyectos, en caso de ser necesario >

Razones de Cancelación del Proyecto

<Describa las razones por las cuales se decidió cancelar el proyecto (técnicos, financieras y estratégicas. >

Impacto de la Cancelación en Proyectos Relacionados

<Enumere los proyectos relacionados y el impacto que tendrá la cancelación de este proyecto sobre cada uno de ellos >



movilnet

Información General							
1. Elabora	1. Elaboración del documento						
Nombre	re Cargo Unidad						
2. Control de versiones del documento							
Versión	Responsable de la versión	Responsable de la revisión	Breve descripción del cambio	Fecha			





Responsable de la Reunión: Líder del Proyecto

Responsable de convocar: Asesor/Consultor de Proyecto y/o Líder del Proyecto

Participantes: Equipo del Proyecto

Frecuencia: (definir)

Día y Hora de Reunión: (definir)

Duración: (definir)

Lugar: (definir)

Entregables:

Plan de Trabajo actualizado

Matriz de Riesgos

Reporte de Acciones Pendientes

2.2 Reuniones Eventuales del Equipo del Proyecto:

Objetivo: Son reuniones que se realizan a petición de alguno de los miembros del equipo de acuerdo a las necesidades del proyecto. Es importante recalcar, que estas reuniones no deben realizarse durante las reuniones de seguimiento del proyecto. En caso de que un miembro del equipo solicite este tipo de reunión, es el Líder del Proyecto el que debe convocarla y coordinarla.

Responsable de Convocar: Líder del Proyecto

Fecha: (definir)

Duración: (definir)

Lugar: (definir)

2.4 Reuniones para Cambios de Alcance o en la Programación del Proyecto (en los casos que aplique)

Objetivo: Esta reunión se lleva a cabo para discutir todos los cambios requeridos que hayan sido presentados por el Líder del Proyecto. Esta reunión permitirá que equipo del proyecto discuta las opciones y el impacto que tendrían los cambios de alcance o en la Programación del Proyecto. El rol del Líder del Proyecto es comunicar los cambios requeridos al Patrocinador

Responsable de Convocar: Líder del Proyecto

Cancelación o Reprogramación de Reuniones Programadas

Si alguna de las reuniones necesita ser cancelada, se debe informar al responsable de la convocatoria lo antes posible, quien se encargará de comunicar la cancelación a todos los participantes.

