



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**Propuesta de un método para la gestión de la comunicación acorde a
las prácticas del PMI en los proyectos corporativos en Corporación DIGITEL
C.A.**

Presentado por:

Navea Ruggiero, Gianfranco Alfonso

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Msc. María Esther Remedios

Caracas, Mayo de 2016

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PROPUESTA UN MÉTODO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ACORDE A LAS PRÁCTICAS DEL PMI EN LOS PROYECTOS CORPORATIVOS EN CORPORACIÓN DIGITEL C.A.

Autor: Gianfranco Alfonso Navea Ruggiero

Asesor: **Msc. María Esther Remedios**

Año: 2016

RESUMEN

La comunicación es una de las bases más importantes sobre la cual se manejan los proyectos y el ambiente organizativo, constituidos a su vez por la interacción de recurso humano que están en constante intercambio de información con el fin de cumplir objetivos comunes. El presente trabajo de grado se planteó con la finalidad de contribuir con el clima organizacional de la Corporación DIGITEL C.A. en materia de proyectos corporativos, describiendo los procesos comunicacionales actuales influenciados por los activos de procesos de la empresa, detallando las entradas, salidas y herramientas según el PMI. Inicialmente se realizó un estudio documental para proveer las bases teóricas necesarias y efectuar la identificación, caracterización, evaluación y mejora de la gestión comunicacional. Dada la importancia y el amplio impacto que ejercen los procesos y técnicas de comunicación, se propone un método acorde al PMBOK que minimice los errores, que facilite el manejo de recursos de forma eficiente, que integre la identidad corporativa y aporte a la consecución de los planes estratégicos. Para ello se acudirá a las cualidades del tipo de investigación holístico y técnicas cualitativas para cumplir con la meta planteada y así verificar la viabilidad de la propuesta con personal de la alta directiva.

Palabras Clave: Gerencia, Proyectos, Comunicación, PMI

Línea de Trabajo: Gestión de la Comunicación en Proyectos.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	I
INDICE DE ILUSTRACIONES	VI
INDICE DE TABLAS.....	VII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	3
I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
I.2 OBJETIVOS.....	4
I.2.1 Objetivo General.....	5
I.2.2 Objetivos Específicos.....	5
I.3 JUSTIFICACIÓN	5
I.4 LIMITACIONES Y ALCANCES.....	6
CAPITULO II.....	7
MARCO REFERENCIAL	7
II.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
II.1.1 Formulación de la estrategia general de comunicación interna en Celeritech Solutions.....	7
II.1.2 Diseño de una estrategia de comunicaciones integradas para Construir una cultura corporativa	8
II.1.3 Diseño de una estrategia de comunicación interna y reconocimiento en Malaguitti Investigación de Mercado.....	8
II.1.4 Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales Prácticos de la PYME.....	9
II.2 ¿QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES?.....	9
II.3 FORMAS ORGANIZATIVAS – FASES DE SU EVOLUCIÓN.....	11
II.3.1 Aproximación contingente.....	12
II.3.1.1 Estructura Simple	13
II.3.1.2 Estructura Funcional.....	14
II.3.1.3 Estructura Divisional.....	16

II.3.1.4 Estructura Matricial.....	17
II.3.1.5 Estructura en Red.....	18
II.3.1.6 Red Interna.....	19
II.3.1.7 Red Estable	19
II.3.1.8 Red Dinámica	19
II.3.1.9 Estructura Organización Virtual	20
II.3.2 Aproximación económica.....	20
II.4 CORPORACIONES Y EMPRESAS COMO SISTEMAS ABIERTOS	22
II.5 PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE	24
II.6 FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMBOK).....	25
II.7 GRUPO DE PROCESOS	28
II.8 ÁREAS DE CONOCIMIENTO.....	30
II.9 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	32
II.9.1 Gestionar de la Planificación (Planificación).....	32
II.9.2 Gestionar la Comunicación (Ejecución).....	33
II.9.3 Controlar las Comunicaciones (Monitoreo y Control)	35
II.10 COMUNICACIONES CORPORATIVAS.....	37
CAPITULO III.....	41
MARCO METODOLÓGICO	41
III.1 DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
III.2 OBJETO DE ESTUDIO	43
III.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	45
III.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	46
III.4.1 Investigación documental	47
III.4.2 Entrevistas.....	48
III.4.3 Juicio experto.....	48
III.4.4 Observación.....	49
III.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	49
III.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS	50
III.7 ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO	51
III.8 CRONOGRAMA.....	52
III.9 RECURSOS.....	54
III.10 MARCO LEGAL.....	54
III.11 ASPECTOS ÉTICOS	55

CAPITULO IV.....	56
MARCO ORGANIZACIONAL	56
IV.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	56
IV.2 MISIÓN	58
IV.3 VISIÓN	58
IV.4 VALORES	58
IV.5 ORGANIGRAMA GENERAL	60
CAPITULO V.....	62
DESARROLLO	62
V.1 SITUACIÓN COMUNICACIONAL GENERAL	62
V.1.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	64
V.1.1.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Entradas.....	64
V.1.1.1.1. Plan de dirección del Proyecto	64
V.1.1.1.2. Registro de Interesados	65
V.1.1.1.3. Activos de los Procesos de la Organización	65
V.1.1.1.4. Factores Ambientales de la Empresa	67
V.1.1.2. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas	67
V.1.1.2.1. Requisitos de la Comunicación	67
V.1.1.2.2. Tecnología de Comunicación	68
V.1.1.2.3. Aspectos del Modelo de Comunicación	69
V.1.1.3. Planificar la Gestión de la Comunicación: Salidas.....	70
V.1.1.3.1. Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	70
V.1.2 GESTIONAR LAS COMUNICACIONES	71
V.1.2.1. Gestionar las Comunicaciones: Entradas.....	72
V.1.2.1.1. Informes de Desempeño del Trabajo	72
V.1.2.2. Gestionar las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas.....	73
V.1.2.2.1. Informar el Desempeño.....	73
V.1.2.3. Gestionar las Comunicaciones: Salidas	73
V.1.2.3.1. Comunicaciones del Proyecto.....	73
V.1.2.3.2. Actualizaciones del Proyecto	74
V.1.2.3.3. Actualizaciones en los Activos de los Procesos.....	74
V.1.3 CONTROLAR LAS COMUNICACIONES	75
V.1.3.1. Controlar las Comunicaciones: Entradas.....	75
V.1.3.2. Controlar las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas	75

V.1.3.2.1. Sistemas de Gestión de la Información.....	75
V.1.3.2.2. Juicio Experto.....	76
V.1.3.2.3. Reuniones.....	76
V.1.3.3. Controlar las Comunicaciones: Salidas	76
V.1.3.3.1. Información de Desempeño del Trabajo	76
V.1.3.3.2. Solicitudes de Control de Cambio	76
V.1.3.3.3. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.....	77
V.1.3.3.4. Actualizaciones a los Activos Procesos de la Organización	77
V.1.4 ANÁLISIS FODA GENERAL DE LA COMUNICACIÓN.....	77
V.2 PLAN DE GESTIÓN PARA LA COMUNICACIÓN PROPUESTO	79
V.2.1 Entradas Faltantes a la Gestión de la Comunicación	80
V.2.1.1. Registro de Interesados	80
V.2.1.2. Acta Constitutiva del Proyecto.....	83
V.2.1.3. Lecciones Aprendidas	83
V.2.2 Propuesta del Método	84
V.2.2.1. Matriz de Comunicación	87
V.2.2.2. Herramientas y Técnicas de Comunicación	89
V.3 LINEAMIENTOS PARA IMPLEMENTAR EL MÉTODO.....	91
V.3.1 Modelos de Intervención	92
V.4 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	94
CAPITULO VI.....	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
VI.1 CONCLUSIONES	96
VI.2 RECOMENDACIONES	98
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	99
ANEXO A	102
ANEXO B	103
ACTA CONSTITUTIVA	103
ANEXO C	106
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	106
ANEXO D	107
MATRIZ DE COMUNICACIÓN	107

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración	pp.
1 - Evolución formas organizativas.....	12
2 - Tipos de estructura organizativa.	13
3 - Ejemplo de Estructura Simple.	14
4 - Ejemplo Estructura Funcional.	15
5 - Ejemplo Estructura Divisional.....	17
6 - Ejemplo Estructura Matricial.....	18
7 - Características de la Red Virtual.	20
8 - Sistema Abierto de Transformación.	23
9 - Sistema de Comportamiento.....	24
10 - Interacciones entre Procesos de la Dirección de Proyectos.	26
11 - Relación entre Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos.	29
12 - Superposición de los Grupos de Procesos en una Fase o Proyecto.	30
13 - Planificación de las Comunicaciones.	32
14 - Gestión de la Comunicación.	34
15 - Diagrama de Control De las Comunicaciones.....	36
16 - Proceso Cualitativo.	42
17 - Fases para el Desarrollo Operacional del Trabajo de Grado.	50
18 - EDT Trabajo de Especial de Grado.	52
19 - Cronograma de Trabajo Especial de Grado.....	53
20 - Línea Temporal de Cronograma de Trabajo Especial de Grado.....	53
21 - Organigrama Presidencia. Fuente: Corporación DIGITEL C.A.	60
22 - Organigrama Vicepresidencia de Operaciones.....	61
23 - Estructura Gerencial General – Escalamiento	63
24 - Flujograma Ejecución Proyectos Corporativos.....	80
25 - Matriz de Autoridad vs Interés.....	81
26 - Diagrama del Método Propuesto Para la Gestión de la Comunicación.....	85
27 - Modelo de Intervención	93

INDICE DE TABLAS

Tabla	pp.
1 - Departamentalización en Estructura Matricial.	17
2 - Características Forma N y Forma M.	21
3 - Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento.	27
4 - Plan de Comunicación.	39
5 - Planeamiento cualitativo..	45
6 - Operacionalización de los Objetivos.	51
7 - Costos asociados al trabajo de grado.	54
8 - Línea de Tiempo DIGITEL.	56
9 - Procesos y Procedimientos de la Organización en Proyectos	66
10 - Bases de conocimiento corporativa en proyectos	66
11 - Costo asociado a reuniones.....	70
12 - Aspectos del Plan de Gestión de las Comunicaciones en DIGITEL	70
13 - Análisis FODA - Gestión Comunicación Actual.....	78

INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto de grado está orientado a estudiar y proponer un método para la gestión de la comunicación para proyectos corporativos en la Gerencia de Operaciones Centralizadas de la red de la Corporación DIGITEL C.A., en lo pertinente a la fase de desarrollo, entendiendo un método como el modo ordenado y sistemático de proceder para alcanzar un fin.

Hoy en día la necesidad y medios para comunicarnos ha crecido en técnicas y métodos, acorde a la evolución continua del mercado; influenciando directamente el ambiente organizacional de las compañías del país. Esto ha llevado a implementar estrategias en las áreas de recursos humanos, mercadeo, telecomunicaciones y ventas; que generen una rápida y efectiva respuesta brindando valor agregado a las Empresas.

Llevar a cabo una descripción y caracterización de los procesos comunicativos permitirá abrir paso a la identificación de oportunidades de mejora, uso eficiente de recursos tales como tiempo, costo y personal. Esto se logra alineando los activos de procesos de la empresa y un plan de comunicación que cumpla con un registro de interesados para que la información sea distribuida de forma, destinatario, frecuencia y contenido correcto.

Para cubrir dichos puntos es necesario realizar el levantamiento de los procesos actuales y descripción del ambiente comunicacional, evaluar la información obtenida por las distintas técnicas, recolección de datos referenciales y elaborar los pasos necesarios para lograr una mejora en la estructura presente en la Corporación.

El presente trabajo se apoya en las características de la investigación holística y métodos cualitativos, con técnicas de observación de casos, entrevista informal semiestructurada y consulta de expertos.

En tal sentido, la investigación se divide en cuatro cuerpos principales que dan estructura a la propuesta:

Capítulo I Planteamiento del Proyecto: se expone la problemática, objetivos, justificación y el alcance que delimita el estudio.

Capítulo II Marco Referencial: sentando las bases referenciales en temática de Gestión de Proyectos y estructuras organizativas con el fin de poder ubicar dentro de los elementos expuestos a la Corporación DIGITEL C.A.

Capítulo III Marco Metodológico: indica las características del tipo de investigación, técnicas y métodos; de igual manera abarca los mecanismos de recolección de la información.

Capítulo IV Marco Organizacional: exponiendo los datos más relevantes de la Corporación DIGITEL C.A. para poder ubicarla dentro del mercado venezolano de las telecomunicaciones.

Capítulo V Desarrollo: abarca el levantamiento de información y elaboración de los parámetros expuestos para cumplir con los objetivos planteados.

Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones: abarca los elementos finales del trabajo de grado que sirven como cierre y aporte a mejoras futuras.

Seguido se presentan las referencias bibliográficas utilizadas en el Trabajo especial de grado. Por último se presentan los anexos que sirven de sustento secundario al marco referencial.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

El objetivo de este capítulo es presentar los lineamientos básicos que sirven de estructura inicial al Trabajo de Grado, incluye: Planteamiento del problema, objetivos, justificación, limitaciones y alcance.

I.1 Planteamiento del Problema

La Corporación DIGITEL es una de las empresas de telecomunicaciones más importantes del país brindando servicios de comunicación a nivel nacional, caracterizándose por su rápida respuesta y adaptación ante las dificultades del mercado. Producto de esto, se efectuó una reestructuración estratégica que abarca las actividades relacionadas al área de servicios Corporativos, fortaleciendo la calidad orientada a las tareas; sin embargo, dada la rapidez del cambio y la naturaleza de los proyectos, se ha dificultado establecer las mejores prácticas en relación a la gestión de la comunicación en los proyectos.

Según el PMBOK quinta edición, la gestión de la comunicación define todos los procesos asegurando que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. También se debe tomar en cuenta que aproximadamente el 90% del tiempo de un Gerente de Proyectos se enmarca dentro de la comunicación.

La comunicación se entiende como el nivel de habilidad y capacidad que se posee para transmitir la información entre individuos de manera eficaz e impacta directamente en las tres líneas bases de los proyectos Corporativos evidenciándose en los siguientes síntomas:

- Ausencia de documentación.
- Violaciones contractuales por solicitudes internas.
- Sobre costo en horas/hombre.

- Aumento de horas extras en un 40%
- Modificación de línea base de los proyectos en su 80 % en tiempo.
- Desconocimiento de gestión y desempeño de los ejecutores.
- Incongruencias en comunicación de estatus a alta directiva.
- Procesos e indicadores errados.

Lo expuesto impacta diariamente en las actividades planificadas, originado por una ausencia de: plan de comunicación, estructura de escalamiento definida, registro de interesados, estructura de control y estatus, documentación escasa y descentralizada; como si fuera poco las consecuencias generadas siguen el patrón de un sistema abierto incidiendo en las Gerencias de Planificación, Bienes Raíces, Control y Monitoreo, Postventa y Preventa.

Primordialmente se desea satisfacer las necesidades de los clientes externos generando los productos y servicios dentro de los parámetros de éxito definidos por el marco de costo, calidad y tiempo para lo cual la pregunta del planteamiento corresponde: ¿Cuál debe ser la mejor estructura de gestión comunicacional interna que abarque los grupos de procesos de planificación, ejecución y control y monitoreo; en el desarrollo de proyectos corporativos que permitan a la empresa conseguir sus objetivos planteados en el año fiscal 2015?

I.2 Objetivos

A raíz del planteamiento del problema y para dar respuesta al estudio se establecen los siguientes objetivos:

I.2.1 Objetivo General

Proponer un método para la gestión de la comunicación acorde a las prácticas del PMI en los proyectos corporativos en Corporación DIGITEL C.A.

I.2.2 Objetivos Específicos

- Describir los procesos de comunicación formal e informal dentro de la gerencia de Operaciones Centralizadas de la Corporación DIGITEL, en el desarrollo de proyectos Corporativos.
- Elaborar el plan de Gestión de la comunicación según PMI para la Corporación DIGITEL en el desarrollo de proyectos corporativos.
- Definir los lineamientos para implementar el método propuesto para la gestión de comunicación en la Corporación DIGITEL en el desarrollo de proyectos corporativos según PMI.
- Validar la propuesta con personal de alta Gerencia y líderes de proyectos Corporativos.

I.3 Justificación

Mediante un estudio y propuesta basada en las mejores prácticas gerenciales agrupadas por el PMI se busca conocer, describir y establecer los aspectos generales que conformarán el marco de la comunicación en la Gerencia de Operaciones Centralizadas de la Corporación DIGITEL fase de desarrollo de Proyectos Corporativos a ser aplicados para lograr una unificación de criterios y reducción de obstáculos de comunicación así aportando a la mejora de procesos y cumplimiento de los SLA establecidos en el año fiscal 2015, minimizando el impacto sobre los costos, línea base de tiempo y alcance. Se busca plasmar lineamientos globales que servirán de guía para la consecución de los objetivos de

la gestión de la comunicación según PMBOK y posterior serán adecuados a las características específicas de cada proyecto.

I.4 Limitaciones y Alcances

La presente investigación se centrará en los aspectos propuestos por el PMI en su publicación de “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK) Quinta Edición” sin embargo se apoyará con documentación adicional para dar solidez a la propuesta final.

La utilización de la información organizacional de DIGITEL está sujeta a revisión por personal Gerencial y/o por el personal de Seguridad Integral de la Corporación.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo reúne los conceptos y nociones que servirán para sentar las bases teóricas del desarrollo de la propuesta de comunicación y de esta manera entender los procesos inmersos en el área de conocimiento de gestión de comunicación y su relación con las distintas áreas de la empresa.

II.1 Antecedentes de la Investigación

Se presentarán los trabajos previos que ofrecieron sustento a la actual investigación:

II.1.1 Formulación de la estrategia general de comunicación interna en Celeritech Solutions

- **Autor:** José Félix Mesa.
- **Año:** 2009
- Requisito para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello.

Su principal objetivo fue formular la estrategia general de comunicación interna en la compañía CeleriTech Solution. Se efectuó mediante la construcción de los objetivos y lineamientos comunicacionales, de igual manera buscó establecer y caracterizar los canales de comunicación factibles para la organización. Se centra en los planes de distribución de la información operativa, institucional y afiliativa de acuerdo a mejoras sugeridas en una matriz de comunicación.

El principal aporte se este trabajo radicó en el análisis cualitativo de la comunicación interna y aporte a las bases teóricas que sirven como punto de fuerza para establecer los diagnósticos posteriores.

II.1.2 Diseño de una estrategia de comunicaciones integradas para Construir una cultura corporativa

- **Autor:** Mariana Arroyo Montés
- **Año:** 2009
- Requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello.

Su objetivo principal es diseñar un plan de comunicaciones integradas Caso: O Boticário ® generando las evaluaciones necesarias en el áreas de comunicaciones organizacionales para determinar el modelo de comunicación adecuado y acorde a las estrategias de la empresa.

El aporte fueron los modelos de análisis de barreras y características comunicacionales, elementos de la comunicación integrada; sin perder de vista la cadena de valor establecida de la empresa.

II.1.3 Diseño de una estrategia de comunicación interna y reconocimiento en Malaguitti Investigación de Mercado.

- **Autor:** Mairim Carolina Machillanda Tacoa
- **Año:** 2013
- Requisito para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello.

Consiste en el diseño de una estrategia de comunicación que establezca mejoras en los procesos de comunicación y reconocimiento en Malagutti Investigación de Mercado. La misma parte de un análisis de clima organizacional que sienta las bases para identificar los aspectos relevantes que logren la optimización de los procesos internos y logren superar o minimizar las barreras de comunicación y errónea gestión de involucrados.

Su contribución radica en las formas e impacto de la comunicación en el clima organizacional de la empresa, distintos enfoques de estrategias aplicadas y elementos basados en un plan de comunicación a tomar en cuenta al aplicar los conocimientos del PMBOK.

Revistas y Manuales:

II.1.4 Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales Prácticos de la PYME.

- **Autor:** Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia
- **Año:** 2006

Material que sirve como guía para gestionar los planes de comunicación en pequeñas y medianas empresas. Se enfoca en gestionar todas las actividades inmersas en la comunicación corporativa y proyectos, teniendo en consideración las distintas herramientas para cada ámbito.

Aporta los aspectos referenciales que se deben abarcar en la comunicación: procesos, involucrados, tareas, subprocesos de auditoría y *feedback*, áreas de comunicación, estrategias y herramientas, entregables, caracterización y definición de conceptos relacionados.

II.2 ¿Qué son las organizaciones?

Definir qué es una organización conlleva un trabajo arduo debido a las distintas percepciones, vivencias y entornos en los cuales nos desarrollemos; sin embargo observaremos desde un marco contextual distintas propuestas dadas por sociólogos, politólogos, pedagogos, filósofos, administradores, entre otros conocedores del área.

“Las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas por metas, 3) están diseñadas como sistema de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y 4) están vinculadas con el entorno” (Daft, 2007)

Otra definición dada por Gareth Jones asocia directamente la cualidad de herramienta a una organización, utilizada propiamente por personas que coordinan sus actos para lograr la consecución de sus deseos, es decir, una meta. (Jones, 2008)

Chiavenato las describe como un sistema de tareas y actividades coordinadas, donde se incluye la relación y cooperación recíproca de dos o más personas. De la misma manera realiza un ahínco en características indispensables para su existencia. (Chiavenato, 1998):

- Personas con capacidad de comunicarse.
- Capaz de sobreponer el comportamiento colectivo ante el propio.
- Persiguen un objetivo común.

Schien genera un valor agregado a la definición global indicando que para alcanzar el propósito explícito y común se debe establecer una división del trabajo y funciones, apoyadas en una base de jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Schein, 1982)

Si nos adentramos más en el pasado la dilucidación del concepto ha mantenido características generales, un ejemplo de esto corresponde al planteamiento de Porter, Lawler y Hackman realizado en 1975 exponiendo cinco elementos substanciales:

- Composición por individuos.
- Fines y objetivos específicos y comunes.
- Presencia de diferenciación de funciones.
- Coordinación racional de las funciones.
- Permanencia temporal y delimitación espacial.

Ciertamente con los años ha evolucionado la forma de organizaciones permitiendo la presencia de distintos tipos desligados de una figura física.

Realizando una abstracción de cada definición, podemos seleccionar puntos comunes y de peso para el presente estudio tales como: la relación de los individuos los cuales son capaces de adaptarse a un comportamiento colectivo, comunicándose efectivamente y aprovechando la estructura organizativa y sus estrategias definidas para alcanzar un objetivo común. (Hackman, Lawler, & Porter, 1975)

II.3 Formas Organizativas – Fases de su Evolución

Para entender el papel de la gestión de la comunicación en los proyectos se debe analizar y tener en cuenta los tipos de formas organizativas, ya que estas guardan estrecha relación semblante del plan comunicacional definido a su vez por los interesados, clientes internos y externos, activos de procesos, cultura y clima organizacional. Se hará un ahínco en las formas organizativas ya que dictaminarán la futura propuesta de comunicación y dará indicios se la estructura actual de la Corporación DIGITEL C.A.

Nos centraremos en las fases o formas organizativas desde la perspectiva de equipo y liderazgo, teniendo en cuenta las más mencionadas y con base en la ilustración 1.

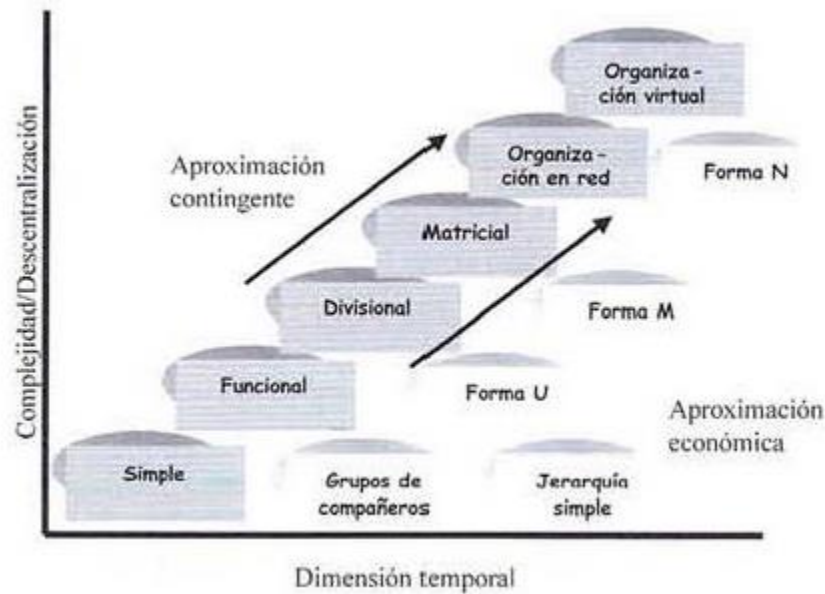


Ilustración 1 Evolución formas organizativas. Fuente: Padilla y Aguilar (2003)

Una aproximación contingente, la cual establece que entre las distintas formas organizativas no existe una certera o mejor que otra, sino dependerá del contexto de la organización, complejidad y descentralización; dando a entender la estructura interna de una compañía y el porqué está constituida de esa manera. Por otra parte se toma en cuenta la aproximación económica teniendo una base sobre las configuraciones estructurales propuestas por la economía de costes, explicando y justificando la presencia de las formas organizativas, causas de su evolución, entre otras.

II.3.1 Aproximación contingente

Al hablar de los tipos de estructura organizativa los englobaremos en dos partes, dejando de último la organización virtual.

Mapa conceptual:

Según Prof. Juan López García podemos hacer mención a las primeras nociones de estructuras organizativas y su relación de la siguiente manera:

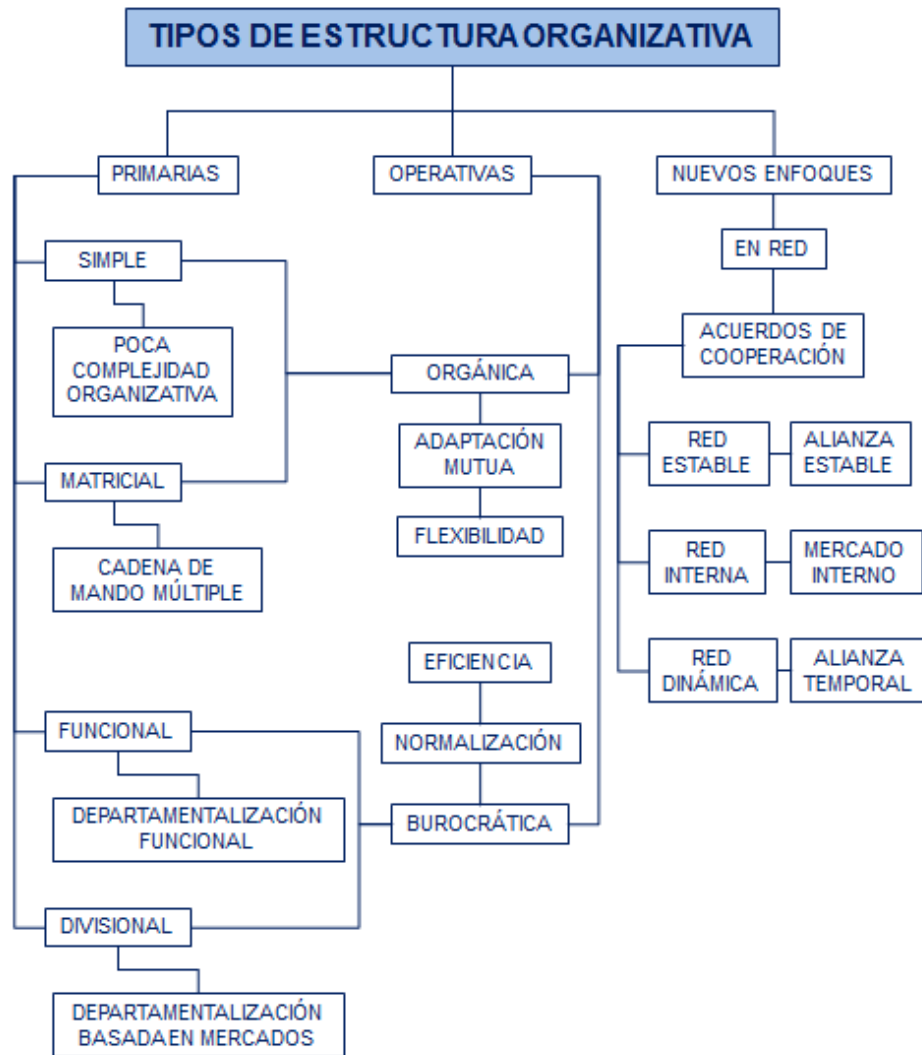


Ilustración 2 Tipos de estructura organizativa. Fuente: Prof Juan José López García (2011)

II.3.1.1 Estructura Simple

Una estructura simple se caracteriza por lo siguiente:

- Se ubica en los inicios del desarrollo de la organización.
- Generalmente conformado por empresas pequeñas, negocios, empresas o corporaciones jóvenes sin ambiciones.
- El contexto del desenvolvimiento es simple y no estático.

- Centra sus actividades y direccionamiento en la persona clave o emprendedora.
- Escasea la especialización de los integrantes.
- Se caracteriza por una amplia flexibilidad organizativa y capacidades de control.
- Poco nivel normativo.
- Nivel bajo o nulo de departamentalización.

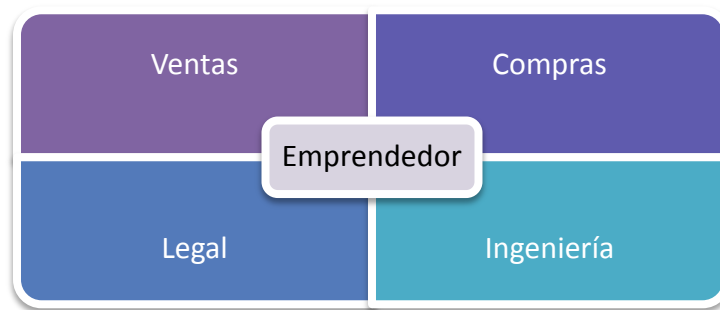


Ilustración 3 Ejemplo de Estructura Simple. Fuente: José García (2011)

Esta estructura de bajos costes es adecuada para los ambiente de toma de decisiones rápidas y ambientes de cambios constantes, sin embargo la centralización de las mayores responsabilidades y el motor que impulsa al equipo y empresa conlleva un alto riesgo por la focalización de la figura del emprendedor, lo que lleva a la siguiente etapa evolutiva inducido por una crisis de liderazgo.

II.3.1.2 Estructura Funcional

El principal objetivo o característica del equipo y de la misma empresa es su funcionalidad para atender mercados focales que no sean diversificado ampliamente.

- Presencia de departamentos agrupando al personal por funciones establecidas.
- Existe la presencia de normalización y procesos establecidos.
- Estructura de bajos costes con alta producción.
- Se observa la necesidad de establecer control de costos funcionales por departamentos.

Este tipo de estructura es apta para mercados predecibles donde se goce de cierta estabilidad. Por otro lado este arreglo organizacional no utiliza la máxima capacidad de producción limitando el mercado a productos no diversificados. Dada la necesidad de reforzamiento de la autonomía se genera la estructura Divisional.

Ejemplo:

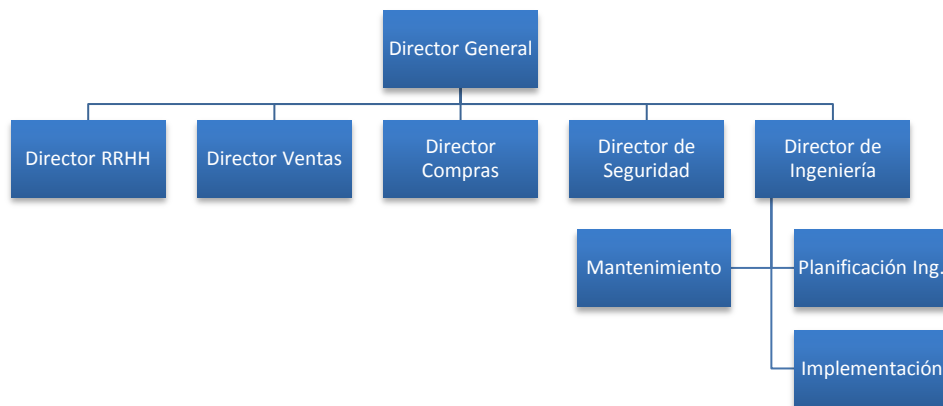


Ilustración 4 Ejemplo Estructura Funcional.

II.3.1.3 Estructura Divisional

Orientada al abarcamiento de un mercado diversificado, incorporando departamentos en base al mismo.

Consta de una red central de alto nivel corporativo el cual define estrategias corporativas, coordina, controla y apoya a las divisiones; las divisiones constan de unidades estratégicas de negocio con responsables designados, autonomía dentro de su mercado, estrategias propias de negocio. Estas divisiones presentan subdivisiones que suelen estar asociadas a las funciones a desempeñar.

- Esta estructura posee una gran capacidad de adaptación al mercado.
- Diversidad de producto para concursar en mercados relacionados. Presentando dificultades en mercados no relacionados.
- Capacidad de innovación, la cual a su vez depende del control sobre las unidades y la aceptación de los riesgos de autonomía.
- Comunicación de experiencias e información entre las unidades estratégicas de negocio.
- Necesidad de un mayor control de actividades, planes y recursos.

Ejemplo:



Ilustración 5 Ejemplo Estructura Divisional. Fuente José García (2011)

II.3.1.4 Estructura Matricial

Tendiendo como característica principal sistema de mando múltiple, otorgando la cualidad de responsabilidad compartida a la estructura de la empresa. Este sistema se conforma la convergencia de las departamentalizaciones funcionales y de mercado, centros de beneficio y de costes, según sea la necesidad y el contexto.

A partir de la intersección de las características departamentales se obtiene los beneficios de cada una de ellas:

Tabla 1 Departamentalización en Estructura Matricial.

Departamentalización por Mercado	Departamentalización Funcional
Aporte dinámico a la Organización	Cualidad de estabilidad a la organización
Innovación	Especialización en funciones
Flexibilidad	Eficiencia

Estas características desembocan en capacidades para confrontar entornos cambiantes que a la vez utilizan recursos especializados. Este tipo de estructura conlleva altos costos en necesidades organizativas (específicamente en comunicación y administración) y pueden generar conflictos de autoridad.

Ejemplo:



Ilustración 6: Ejemplo Estructura Matricial. Fuente: José García (2011)

II.3.1.5 Estructura en Red

Potenciado por interconexiones con intra-empresas, intra-proveedores o intra-clientes, estableciendo sus configuraciones estructurales con base en el mercado sin perder la figura de funciones especializadas.

Estas formas organizacionales representan la máxima fragmentación de las funciones de la empresa combinando las actividades con distintas relaciones contractuales, a su vez aprovechan la división de actividades dirigidas por especialistas, y coordinadas por una figura de red superior, para la consecución de objetivos. (Bueno Campos, 1996)

Dentro de las estructuras de red podemos clasificarlas en redes internas, redes estables y redes dinámicas. (Miles y Snow, 1992).

II.3.1.6 Red Interna

- Guardan similitud con las empresas tradicionales.
- Unidades que conforman la empresa gozan de autonomía.
- No requieren recursos externos a sus unidades para funcionar correctamente.
- Reciben presiones del mercado como estímulo para la innovación y competitividad.
- Limita los riesgos.
- Permite utilizar óptimamente los equipos productivos.

II.3.1.7 Red Estable

- Varias empresas vinculadas a una empresa núcleo.
- La empresa núcleo forma parte importante dentro de la cadena o sistema de producción de las empresas.
- La empresa núcleo se reserva la actividad a la cual es más eficiente.
- Las decisiones corporativas son complejas según el tamaño del mercado.

II.3.1.8 Red Dinámica

- La empresa núcleo se convierte en un ente intermediario.
- Las empresas que conforman esta red, intercambian actividades especializadas.

- Excesiva especialización de los *partners*.

Excesivo énfasis en las condiciones contractuales.

II.3.1.9 Estructura Organización Virtual

Según Davidow y Malone se define como una organización orientada al mercado y a la flexibilidad que se basan en un conjunto de cadenas de valor que relacionan a clientes, proveedores, competidores, organización central y otras organizaciones adyacentes. (Davidow & Malone, 1993)

Una de las características resaltantes es que pueden estar conformadas temporal o perpetuamente por empresas independientes unidas por tecnologías de información y comunicación.



Ilustración 7 Características de la Red Virtual. Fuente: Aguilar y Padilla (2003)

II.3.2 Aproximación económica

Basada en la teoría de costes delimitándose entre las formas alterativas de mercado y jerarquía. Entre las establecidas están: los grupos de compañeros

(*peer groups*), la jerarquía simple; y las formas complejas: la forma U, la forma M, la forma N. Realizando un hincapié en las dos últimas (Aguilar y Padilla, 2003).

Tabla 2 Características Forma N y Forma M. Fuente: Aguilar y Padilla (2003)

	Forma N	Forma M
Interdependencia tecnológica	Combinación	División
Interdependencia entre el personal	Constelaciones temporales, dado un grupo de personas	Estructuras permanentes, donde cambian los grupos de personas
Nivel organizativo crítico	Medio	Alto
Red de comunicaciones	Lateral	Vertical
Funciones de la alta dirección	Catalizador, arquitecto	Monitor, asignación de recursos
Ámbito competitivo	Concentración, economías de profundidad, partes combinables	Diversificación, de economías de escala y partes semi-independientes
Forma organizativa básica	Heterarquía	Jerarquía

II.4 Corporaciones y Empresas como Sistemas Abiertos

Siguiendo la línea de definición de Mello un sistema es un conjunto de partes y órganos interdependientes que interactúan entre sí” se tiende a ver la sumatoria de unitaria como un todo que persigue un meta común. (Faria Mello, 2013)

Para efectos de estudios organizacionales nos limitaremos a dos clasificaciones generales de los sistemas:

- Sistemas cerrados: todos aquellos sistemas inmutables en el tiempo, desestimando la relación con el medio.
- Sistemas abiertos: aquellos que poseen interrelación con el medio externo, manteniendo intercambios. Estos sistemas evolucionan y se adaptan con el tiempo.

Todo tipo de organización desde un punto de vista macro hasta las unidades menores que la conforman como coordinaciones y gerencias, actúan como sistemas abiertos mediante cadenas de insumo-transformaciones-resultados.

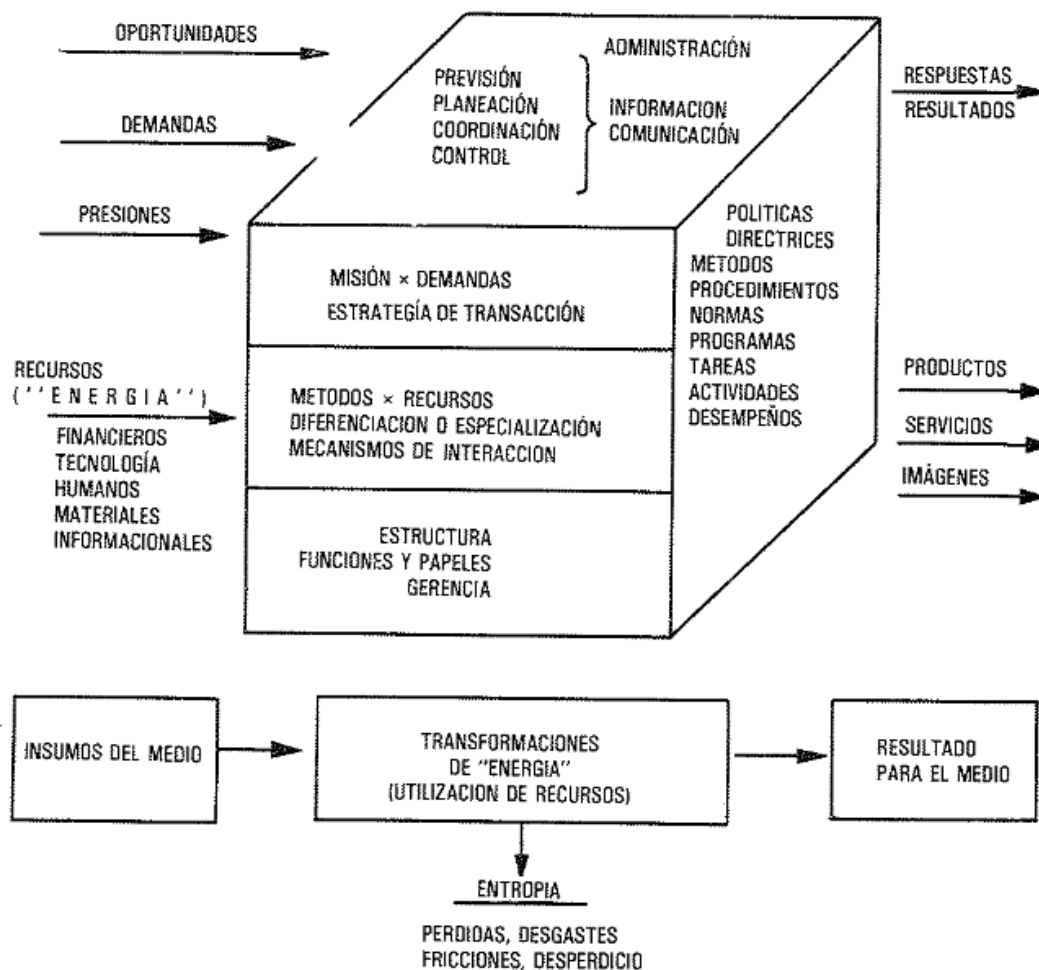


Ilustración 8 Sistema Abierto de Transformación. Fuente: Mello (2013) Pág. 14

Observando la Ilustración 8 Sistema Abierto de Transformación. Fuente: Mello (2013) Pág. 14 podemos identificar un elemento que incidirá sobre todo el proceso transformador: Las comunicaciones, su influencia no se limitan al entorno interno de una compañía, se extenderá a los macrosistemas adyacentes a la empresa de acuerdo al sistema global de comportamiento sostenido por Mello (2013) y Mallot (2001).

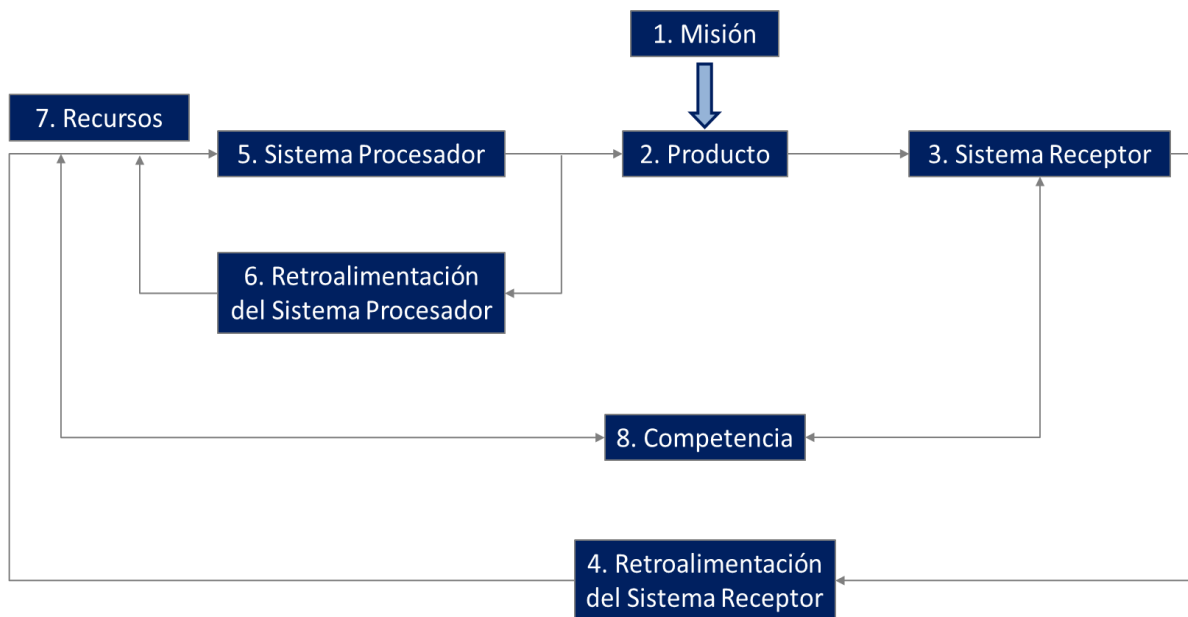


Ilustración 9 Sistema de Comportamiento. Fuente: Adaptación Mallot (2001), pág. 29

Analizando lo expuesto desde la perspectiva de la psicología del comportamiento organizacional, cualquier introducción de un factor que agregue o modifique el campo de fuerzas en un determinado momento, generará una dinámica de interacción produciendo el efecto mariposa organizacional; sumándose los efectos y acontecimientos que incluso pueden ser imperceptibles, modificando la tendencia y comportamiento de toda la empresa (Lourdes Bruzco, 2012).

II.5 Project Management Institute

El Project Management Institute (PMI) es una de las asociaciones con mayor renombre del mundo con presencia física en más de 180 países, contando con un aproximado de 2.9 millones de profesionales subscritos y personal certificado.

El PMI se establece como una organización sin fines de lucros desde 1969 generando valor en la dirección de proyectos mediante sus certificaciones,

estándares mundiales, capítulos y comunidades de práctica, capacitación, investigación y programas de oportunidades.

II.6 Fundamentos para la dirección de Proyectos (PMBOK)

El PMBOK es una guía que reúne los conocimientos, pautas y definiciones en los cuales se basa la dirección de proyectos individuales, realizando alusión al ciclo de vida de la dirección de proyectos, el proyecto en sí y los procesos inmersos.

El conocimiento que brinda surge como evolución de las mejores prácticas reconocidas en el ámbito de la gerencia de proyectos, congregadas en grupos de procesos y su interacción dentro de las diez áreas de conocimiento.

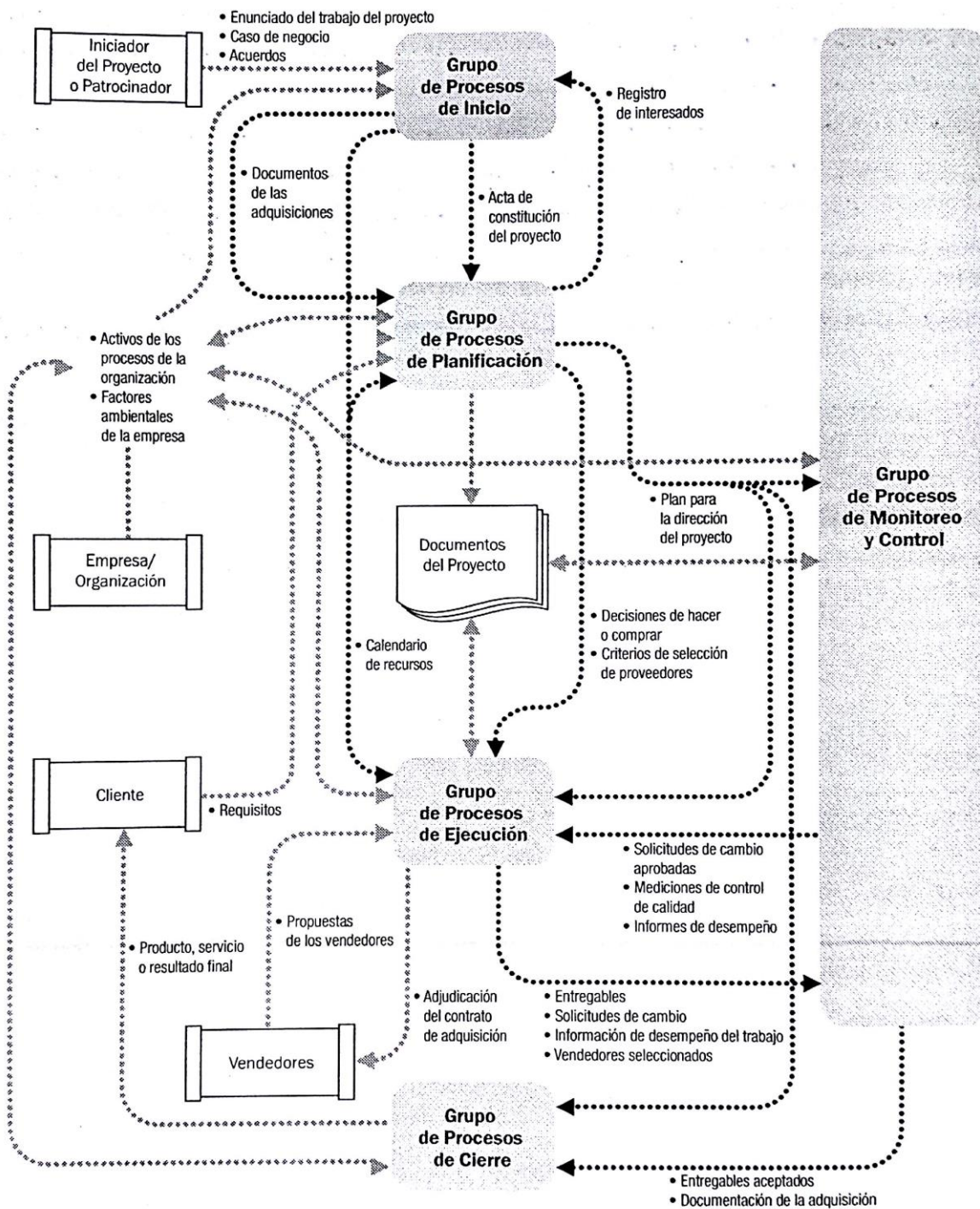


Ilustración 10 Interacciones entre Procesos de la Dirección de Proyectos. PMBOK, Pág. 421

Para la presente propuesta nos enfocaremos en la gestión de la comunicación de los proyectos y los procesos de la dirección de proyectos que se relacionan directamente:

Tabla 3 Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento. PMBOK, Pág. 422

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos		
	Grupo Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.	10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones

A continuación se expondrán distintas definiciones propias de las prácticas del PMI:

II.6 Proyecto

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, 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” (PMBOK, 2013, Pág. 11)

En la obra de Gestión de Proyectos se mantiene una perceptiva desde su forma más simple como el resultado exclusivo, original y único; producto de un sistema en el cual una vez terminado cada recurso y herramienta vuelve a estar disponible para su uso. Los procesos incluyen la interrelación de unidades de trabajo, en materia de comunicación y retroalimentación. (Wallace, 2014)

Se pueden agrupar características principales que serán empleadas para catalogar de “Proyecto” al producto de estudio del presente Trabajo de Grado:

- Limitado en tiempo.
- Recursos asignados.

- Retroalimentación – Comunicación.
- Producto único.

II.7 Grupo de Procesos

En la gerencia de Operaciones Centralizadas: Corporativos se mantiene relación con lo expuesto mediante la dirección de proyectos. El PMI la caracteriza como la aplicación del conjunto de habilidades, conocimientos, herramientas y técnicas que se logra integrando y empleando los 47 procesos (Ver Anexo A) en la dirección de proyectos, englobados en cinco:

- Grupo de Procesos de Inicio: orientados a definir un nuevo proyecto o fase, al obtener la autorización para iniciarlo.
- Grupo de Procesos de Planificación: abarca todos los procesos necesarios para delimitar el alcance, proponer los objetivos y enmarcar las actividades generales para cumplir con los objetivos.
- Grupo de Procesos de Ejecución: orientados a todas las acciones necesarias para completar el trabajo definido en el plan de acción del proyecto, teniendo en cuenta los criterios de calidad del producto.
- Grupos de Procesos de Monitoreo y Control: tienen como finalidad rastrear, revisar y ajustar lo relacionado con el progreso y desempeño del proyecto.
- Grupo de Procesos de Cierre: aquellos procesos establecidos para dar culminación a las distintas actividades de los demás grupos de procesos, de igual manera cierra formalmente un proyecto o fase del mismo.

Cabe destacar que estos procesos se superponen en el tiempo y se encuentran altamente relacionados en función a entradas y salidas, de la misma

manera el nivel de interacción de los procesos y la información no es uniforme en el transcurso de la vida del proyecto.

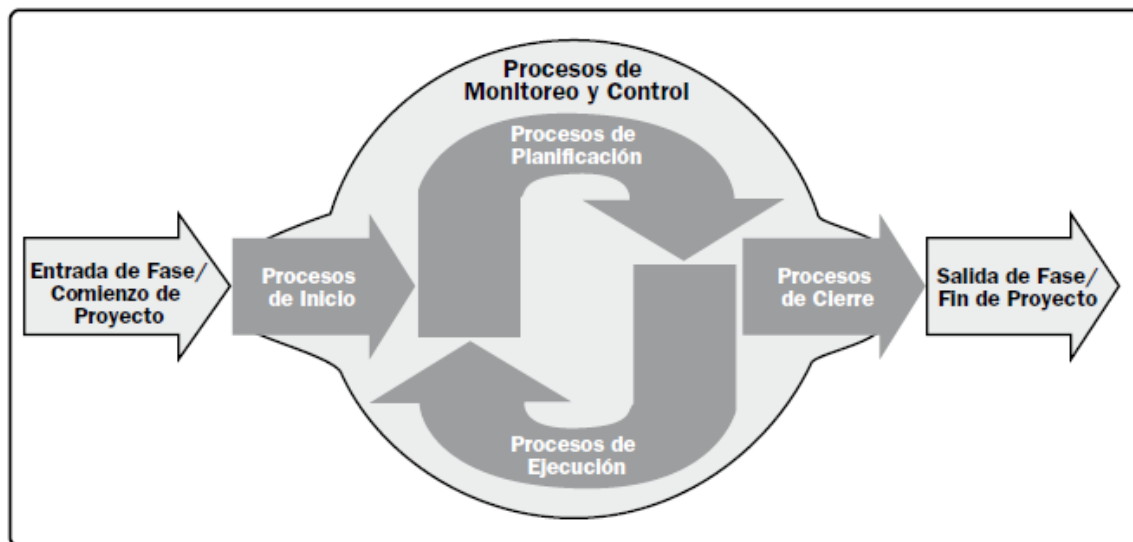


Ilustración 11 Relación entre Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos. PMBOK (2013), pág. 50

La interacción entre grupos radica en la necesidad del mismo por un entregable sobre el cual es dependiente, por ejemplo, el grupo de Procesos de Inicio poseen una vida corta en comparación al resto ya que brindan las entradas a los grupos de Planificación y de Ejecución; estos a su vez guardan estrecha relación en tiempo con El Grupo de Monitoreo y Control lo cual permite apegarse al plan de dirección mediante procesos de *feedback*.

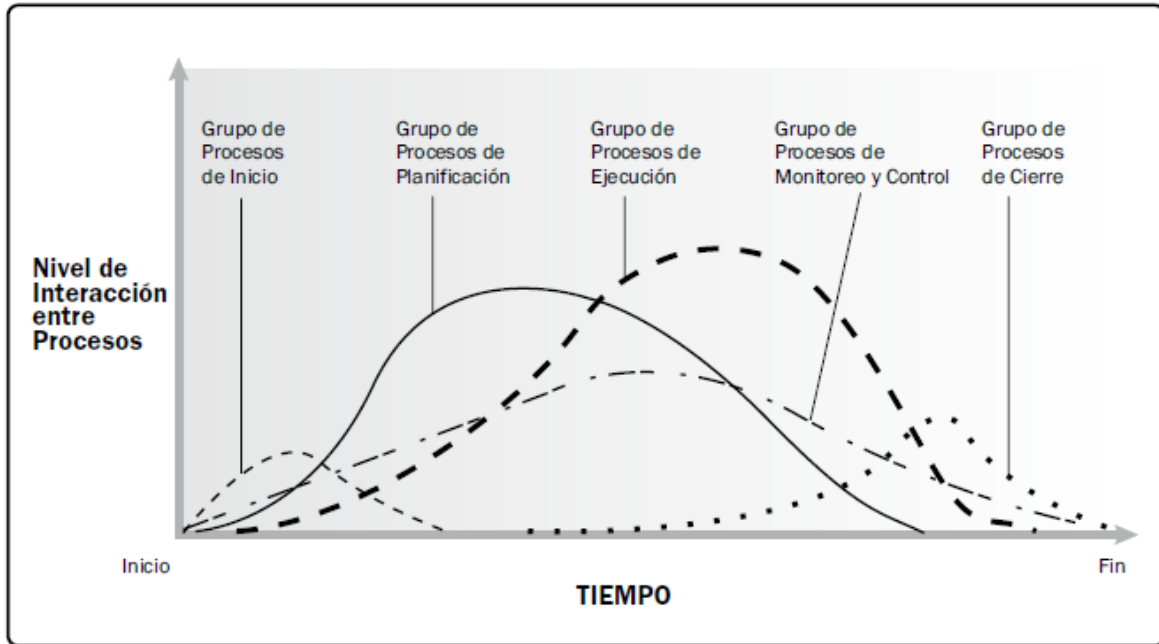


Ilustración 12 Superposición de los Grupos de Procesos en una Fase o Proyecto. PMBOK (2013), Pág 51

II.8 Áreas de Conocimiento

El PMI en su guía del PMBOK Quinta edición, las define como el área identificada en la dirección de proyectos delimitada por sus requerimientos cognoscitivos, describiéndose en función a procesos, prácticas, materia prima, productos, herramientas y técnicas que las conforman.

- **Gestión de la Integración de Proyectos:** referida a los procesos que se encargan de la coordinación de todos los componentes de las demás áreas de conocimiento.
- **Gestión del Alcance del Proyecto:** se refiere el proceso requerido para determinar cuál es el alcance del proyecto, requerimientos de los involucrados, casos de negocio aprobados, incluso indicando qué queda exento del proyecto.

- Gestión del Tiempo del Proyecto: abarca todas estimaciones del cronograma, líneas base, secuenciamiento y definición de actividades con sus respectivas duraciones y recursos asignados.
- Gestión de los Costos del Proyecto: engloba a los procesos necesarios para asegurar que el proyecto es completado dentro del presupuesto aprobado. Incluye la estimación de costos, determinación de presupuestos y control de costos.
- Gestión de la Calidad del Proyecto: se encargarán de identificar los requerimientos de calidad y entregables, estándares y definiciones operacionales y monitoreo y almacenamiento de la ejecución de actividades de control de calidad.
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto: procesos para organizar, gestionar y liderar el equipo de trabajo designado.
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: abarca todos los aspectos y métodos requeridos para asegurar la generación apropiada y a tiempo, agrupamiento, diseminación, almacenamiento, y la disposición final de la información del proyecto.
- Gestión de Riesgo del Proyecto: concerniente a la identificación, análisis, y respuesta al riesgo del proyecto.
- Gestión de la Procura: corresponde a todos los procesos relacionados con la adquisición de bienes y servicios de fuera de la organización ejecutora. Contempla la planificación, ejecución, control y cierre de las adquisiciones.
- Gestión de los Interesados: gestiona las expectativas de los involucrados en el proyecto, asegurando su participación, información y toma de decisiones en actividades claves. Presente en todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos exceptuando “Procesos de Cierre”

II.9 Gestión de la Comunicación

A continuación se describirán los conceptos asociados la comunicación en proyectos y empresas, entradas, herramientas y salidas de los procesos establecidos por el PMI.

El área de conocimientos de gestión de la comunicación se interrelaciona con tres grupos de procesos en los proyectos:

II.9.1 Gestionar de la Planificación (Planificación)

- Planificar la Gestión de las Comunicaciones: tiene como finalidad generar un plan de comunicación con base en la información suministrada por los involucrados y los activos de información presentes en la empresa.

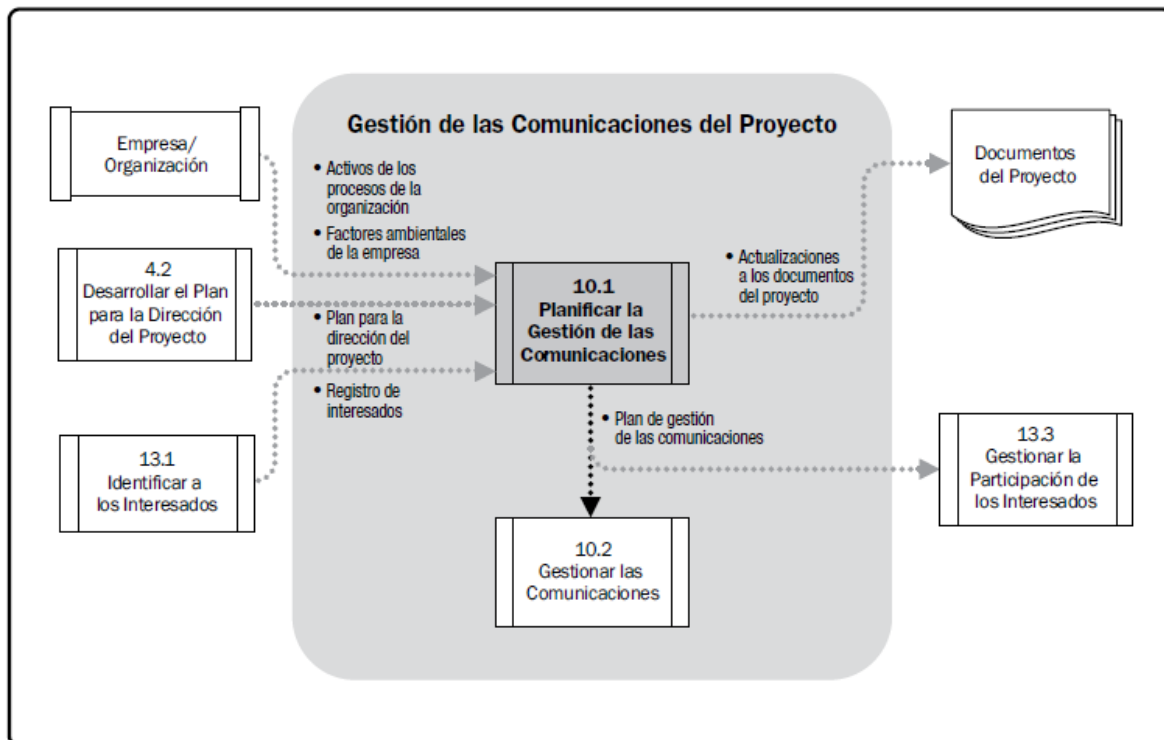


Ilustración 13 Planificación de las Comunicaciones. Fuente: PMBOK (2013), Pág. 288

Entradas del proceso:

- Plan de dirección del proyecto.
- Registro de interesados.
- Factores ambientales de la empresa.
- Activos de los procesos de la organización: agrupa los planes, procesos, políticas, procedimientos y bases de conocimiento de la organización.

Salidas:

- Plan de Gestión de las comunicaciones.
- Actualizaciones a los documentos del proyecto.

Aspectos a considerar en la Planificación:

- Se debe prestar atención y recopilar la información de los requerimientos comunicacionales de todos los involucrados del proyecto.
- Se debe emplear múltiples métodos de comunicación.
- Realizar planes de comunicación teniendo en cuenta confirmaciones, *feedback*, bilateralidad de la información.
- Incluir las necesidades individuales y de superiores.

II.9.2 Gestionar la Comunicación (Ejecución)

- Trata los requerimientos de información de los involucrados: requisitos, formato de entrega de la información, prioridad, fechas y formas adicionales comunicativas.

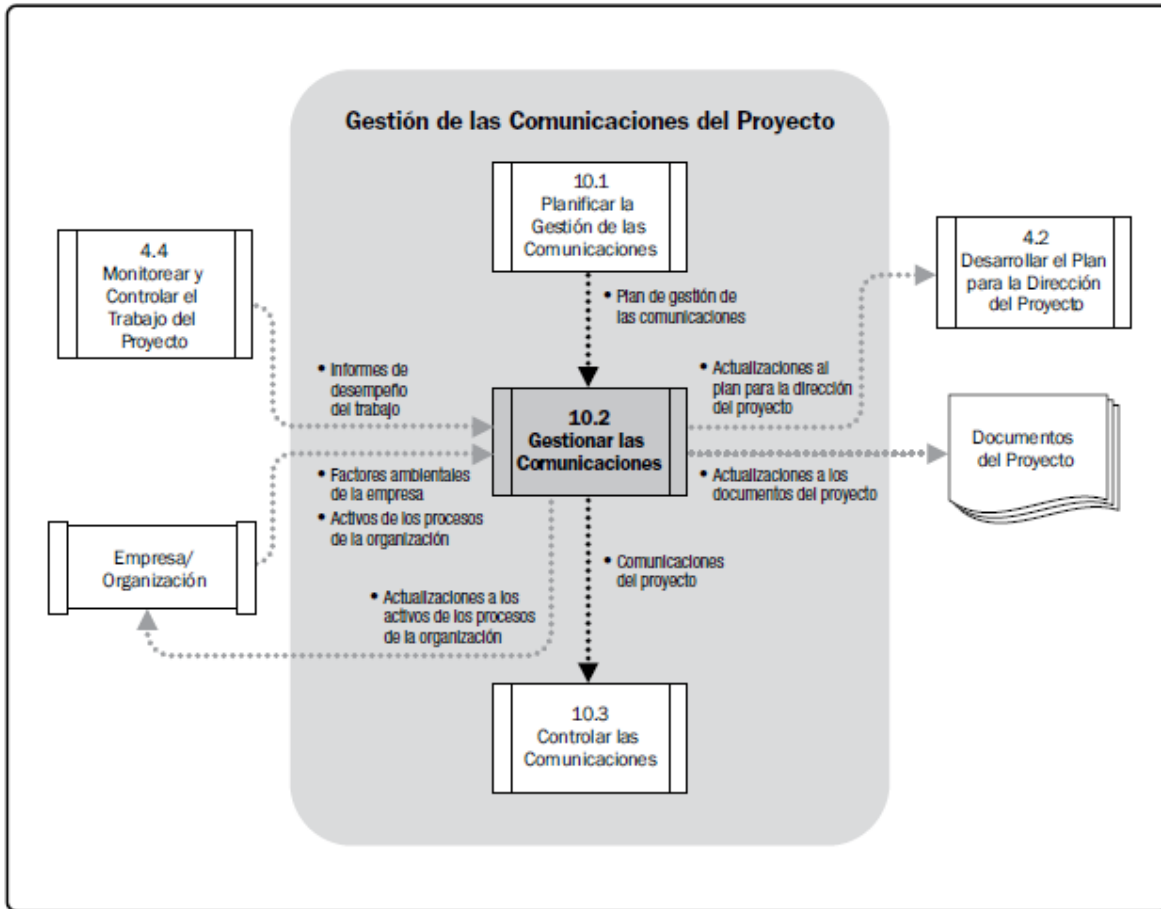


Ilustración 14 Gestión de la Comunicación. Fuente: PMI (2013) Pág. 298

Entradas del proceso:

- Plan de comunicación del proyecto.
- Informes de desempeño del trabajo.
- Factores ambientales de la empresa.
- Activos de los procesos de la organización.

Salidas:

- Comunicaciones del proyecto.

- Actualizaciones del plan de comunicación.
- Actualización de los documentos de los proyectos.
- Actualización de los activos de los procesos de las organizaciones.

Aspectos a considerar:

- Emplear distintos formatos de acuerdo al nivel de reporte.
- Se debe evaluar el nivel de detalle de las comunicaciones.
- Tener en cuenta las variaciones del plan, incluyendo los costos, alcance, actividades, calidad, riesgos, tendencias y desempeño.

II.9.3 Controlar las Comunicaciones (Monitoreo y Control)

- Se encarga del aseguramiento de los requisitos de información de cada interesado del proyecto sea cumplido.

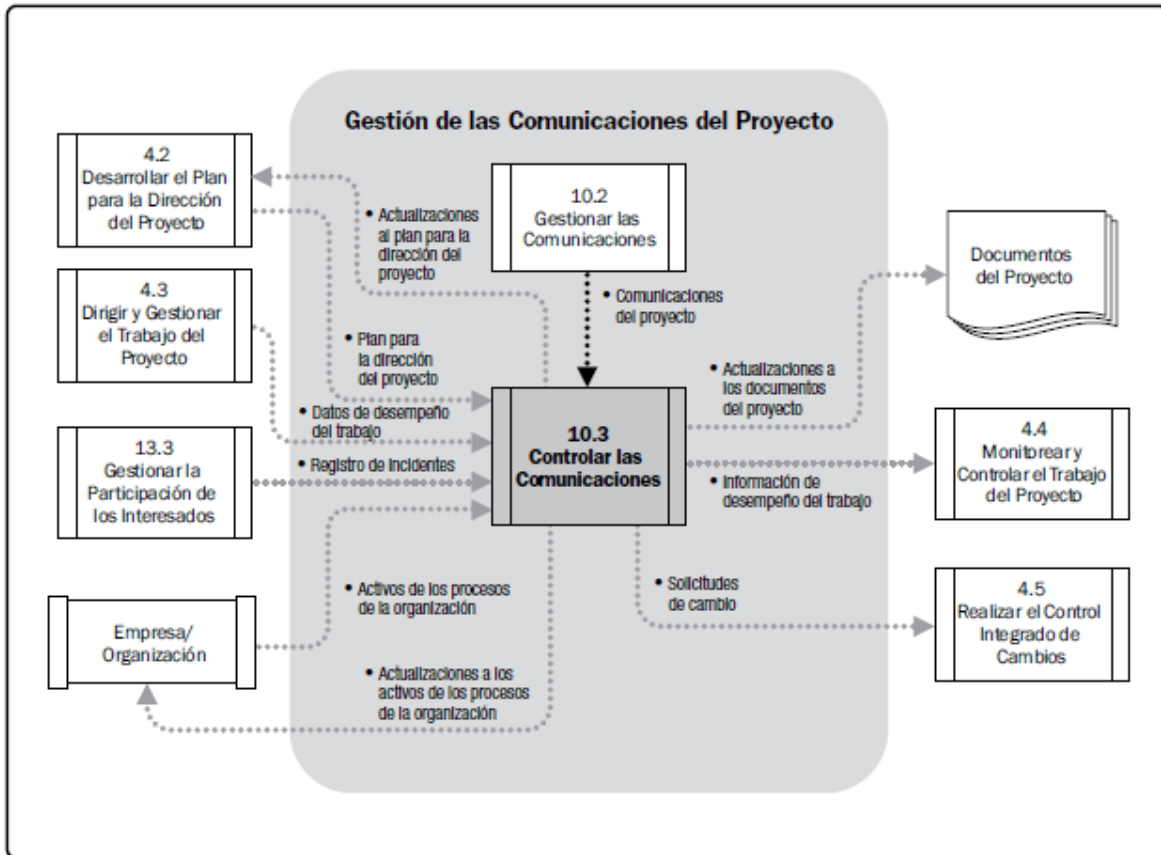


Ilustración 15 Diagrama de Control De las Comunicaciones. Fuente: PMI (2013) Pág. 304

Entradas del proceso:

- Plan de dirección del proyecto.
- Comunicaciones del proyecto.
- Registro de incidentes.
- Datos de desempeño del trabajo.
- Activos de los procesos de la organización.

Salidas:

- Información de desempeño del trabajo.
- Solicitudes de cambio.

- Actualizaciones en el plan de dirección de proyecto.
- Actualizaciones a los documentos del proyecto.
- Actualización a los activos de procesos del proyecto.

II.10 Comunicaciones Corporativas

Manteniendo la definición de comunicación como el proceso de intercambio de información oportuna, en el tiempo justo, a las personas adecuadas, mediante formas establecidas y generándose *feedback*; se debe aplicar este concepto y cómo se relaciona dentro de la organización.

La función principal – interna de las comunicaciones corporativas radican en su cualidad estructural cuyo fin es lograr la integración de todos los elementos internos a la organización, de manera que se hace explícita su identidad a los clientes internos y externos.

Según Cañizales (2009) los lineamientos más importantes que rigen una comunicación efectiva corporativa se destacan:

- Conocimiento de todas las áreas de la corporación.
- Un análisis de fuerzas internas y externas que intervienen en los procesos de la gestión de la comunicación.
- Análisis del entorno externo e interno de la compañía.
- Mecanismos, herramientas y técnicas a disposición.
- Desarrollo de estrategias comunicaciones para el manejo de incertidumbres y crisis.
- Transmisión de la información útil: históricos, visión, misión, entre otros.

Aunado a ello se debe tomar en cuenta las fases para constituir un plan de comunicación efectivo:

- **Primera Fase:** Quiénes somos
 - Radica en el conocimiento a fondo de la identidad organizativa, su historia, análisis de oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas; etapas de crisis, problemas superados, competencias, entre otros.
- **Segunda Fase:** con Quién nos comunicamos
 - Se debe conocer a fondo al público receptor de la información para que la misma sea concebida de manera eficaz, conociendo sus características, requisitos, expectativas, relaciones y autoridad.
- **Tercera Fase:** para Qué nos relacionamos
 - Se debe enfocar en los análisis previos que conlleven a los resultados deseados: generar interés, confianza, identificación, participación, aprendizaje, alerta.
- **Cuarta Fase:** por Cuáles medios nos relacionamos
 - Realizando un ahínco en la práctica comunicacional, empleando las herramientas y técnicas con base en el presupuesto, tiempo, recurso humano, limitaciones geográficas, tecnológicas, etc.

Varios autores coinciden en la estructuración de la comunicación de forma que dé respuesta a preguntas precisas, facilitando la comprensión y relación entre los elementos a disposición.

El autor Liabert (2010) agrupa las formulaciones del esquema de las cinco W y la fórmula de planificación IACE en la siguiente estructura o bases del plan de comunicación:

Tabla 4 Plan de Comunicación. Fuente: Libaert (2010), pág. 30

¿Quién?	¿Quién debe expresarse en la empresa?	Directivo y responsable de la comunicación.
¿Qué dice?	¿Cuál debe ser el contenido del mensaje (tono, registro, etc.)?	Técnico, racional.
¿A quién?	¿Quiénes son los destinatarios de esta comunicación?	Autoridades locales, público en general.
¿Cómo?	¿Por qué canal hay que comunicar?	Publicidad, relaciones de prensa.
¿Con qué efecto?	¿Cuáles son las consecuencias de esta comunicación?	Mejorar 5 puntos en imagen.
¿Dónde?	¿Cuál es el lugar geográfico de esta comunicación?	Región, país.
¿Cuándo?	¿En qué momento hay que comunicar?	Primavera 2001.
¿Con qué propósito?	¿Cuál es el objetivo de esta comunicación?	Reforzar una imagen de competencia técnica.

Adicionalmente se debe plantear las preguntas asociadas al planificador estratégico de la comunicación mediante las cuales se busque una respuesta directa dentro de la empresa o proyecto:

- ¿Qué conviene hacer?: Amenazas y oportunidades del entorno.

- ¿Qué se puede hacer?: Fortalezas y debilidades de la empresa, proyecto o grupo de trabajo.
- ¿Qué se quiere hacer?: Valores y aspiraciones de los líderes.
- ¿Qué vamos a hacer?: Estrategia y plan de acción.

Toda comunicación es particular al ámbito del desarrollo del proyecto y el tipo de organización, adecuándose a las características que se presentan en el tiempo; independientemente de la efectividad y eficacia de las mismas.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo conlleva el marco metodológico que describe el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que se emplearán en la recolección de los datos, interpretación y análisis de los mismos; con la finalidad de cumplir con el propósito general del trabajo de grado.

El marco metodológico relaciona directamente el cómo dar respuesta al planteamiento del problema con la definición del tipo y diseño de investigación, variables, selección de la población y muestra, recolección y procesamiento de la data; vinculando cada uno de estos aspectos con los entregables y objetivos. (Sabino, 2007)

El enfoque de metodología utilizada se basa en el libro “Metodología de la Investigación” por Hernández, Fernández y Baptista (2006), en conjunción con la propuesta de “Metodología de la Investigación Holística” por Jacqueline Hurtado (2000).

Se abarca el diseño y tipo de investigación, objeto de estudio, unidad de análisis, recolección de la data, fases de investigación, EDT, operacionalización de los objetivos, información de las líneas bases y marco legal.

III.1 Diseño y tipo de investigación

Para caracterizar en este punto debemos discernir entre método, técnica y tipo de investigación (Hurtado de Barrera J. , 2010):

- **Método:** comprende el conjunto de pasos sistemáticos que guían la acción para alcanzar un objetivo.
- **Técnicas:** se refieren a los modos o medios más específicos de hacer algo.

- **Tipo de investigación:** asociado al grado de profundidad y tipo resultado a lograr la investigación.

La presente propuesta se define como una investigación con un enfoque de método cualitativo.

El enfoque cualitativo principalmente se caracteriza por la recolección de información sin mediciones numéricas que afinarán las preguntas de investigación y afinarán las técnicas para su interpretación. Este enfoque se basa en un diseño de investigación- acción donde se generará una propuesta cuya finalidad es resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006)

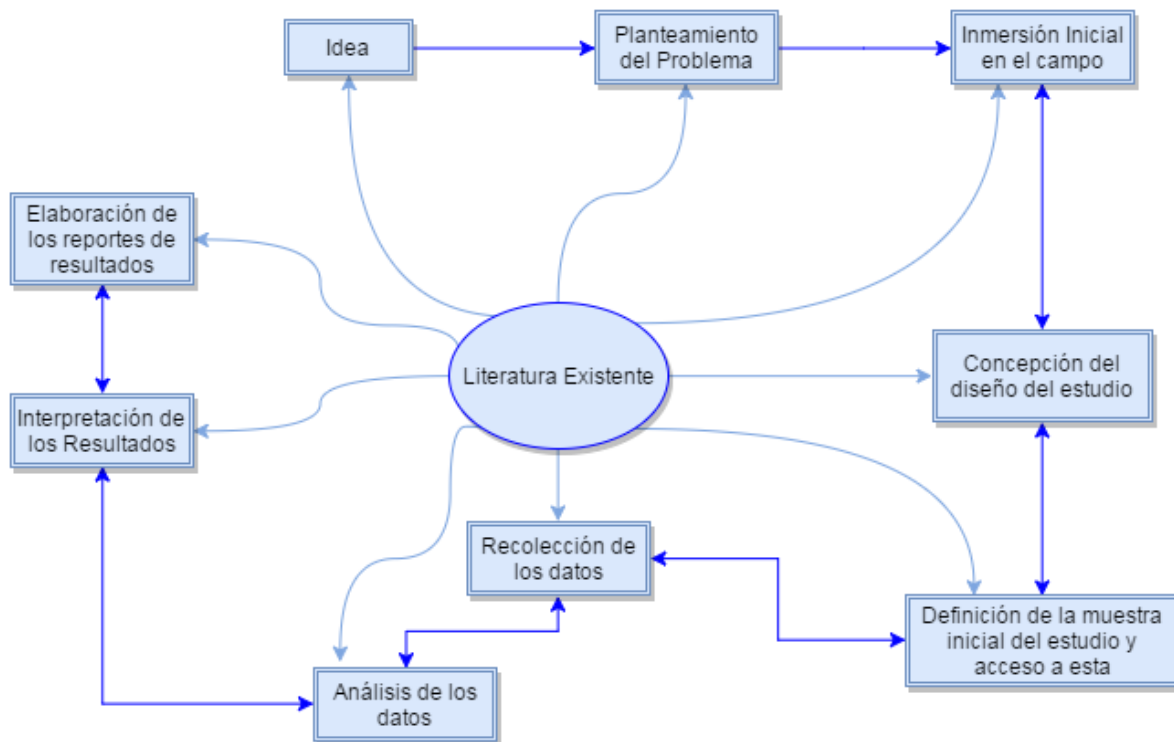


Ilustración 16 Proceso Cualitativo. Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2006)

El diseño de investigación-acción posee su fuerte en los aportes a la toma de decisiones para programas, procesos, climas organizacionales, reformas estructurales; con el fin de transformar el ambiente estudiado, reduciendo la diferencia entre el “deber ser” o realidad deseada y la realidad observada. Ahondando en sus sub-diseños, enmarcamos el presente trabajo bajo la clasificación de “Investigación-Acción: Práctica” definiéndose por las siguientes características:

- Estudios prácticas locales del grupo o comunidad.
- Involucra investigación individual o en grupo.
- Se centra en el desarrollo o capacitación de conocimientos hacia la población de estudio.
- Implementa un plan de acción como método de respuesta o mejora al sistema.
- Con base en el liderazgo y apoyo de uno o varios miembros de la población o muestra.

III.2 Objeto de estudio

- Procesos presentes en los proyectos corporativos de la Corporación DIGITEL C.A. de la Vicepresidencia de Operaciones de la Red.

Variables:

- **Entradas de los procesos:** cualquier elemento, interno o externo, del proyecto que sea requerido por un proceso antes de que dicho proceso continúe. Puede ser resultado de un proceso predecesor. (PMI, 2013)

- **Salidas de los procesos:** producto, resultado o servicio generado por un proceso. Puede ser un dato inicial para otro proceso sucesor. (PMI, 2013)
- **Herramientas y técnicas de los procesos:** elementos tangibles o intangibles utilizados para producir un producto o resultado. (PMI, 2013)
- Estructura organizativa de la Corporación DIGITEL C.A.

Variables:

- **Estructura Organizativa Vicepresidencia de Operaciones asociadas a Proyectos Corporativos:** estructura funcional establecida por jerarquías y canales de comunicación de la Vicepresidencia de Operaciones.
- **Estructura de la Organización en los Proyectos:** estructura funcional establecida por jerarquías y canales de comunicación sobre la cual se maneja la Oficina de Proyectos de la Corporación DIGITEL C.A.
- Activos de los procesos de la Organización (Excluidos en puntos anteriores)

Variables:

- **Normativas de la Corporación:** lineamientos imperativos y específicos de acción.
- **Políticas de la Corporación:** entendiéndose como lineamientos generales que orientan las actividades a realizar. Poseen menor grado de rigidez.

- **Bases de conocimientos:** históricos y centros de información.
- **Factores ambientales de la empresa:** condiciones de trabajo que no se encuentran bajo el control directo del grupo responsable de trabajo y afectan considerablemente el desenvolvimiento del proyecto.

III.3 Unidad de análisis

Unidades de análisis también denominadas casos o elementos, son aquellos a lo cual depende directamente el planteamiento de investigación y por consecuente serán las fuentes generadoras de la información a emplear.

Para establecer la unidad de análisis del planteamiento cualitativo se basó en las siguientes características dadas por Hernández, Fernández y Baptista (2006).

Tabla 5 Planeamiento cualitativo. Fuente: Hernández, Fernández y Baptista, (2006, p. 525).

Planteamiento cualitativos
Abiertos.
Expansivos, que paulatinamente se van enfocando en conceptos relevantes de acuerdo con la evolución del estudio.
No direccionados en su inicio.
Fundamentados en la experiencia e intuición.
Se aplican a un número menor de casos.
El entendimiento del fenómeno es en todas sus dimensiones, internas y externas, pasadas y presentes.
Se orientan a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar los procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes.

La unidad de análisis para el presente trabajo es el grupo de empleados de la Corporación DIGITEL, específicamente:

- Gerencia de Operaciones Centralizadas:
 - Gerente.
 - Coordinadores.
 - Supervisores.
 - Especialistas.
- Gerencia de Planificación:
- Gerente General.
 - Coordinador.
 - Supervisor.
 - Especialista.
- Gerencia de supervisión y monitoreo.
- Gerencia de Proyectos:
 - Líderes de Proyectos.

III.4 Recolección de la información

Para la recolección de información, se utilizarán métodos de observación, sin la manipulación de la data obtenida, para abstraer las características y elementos organizativos que conforman los procesos de la Corporación DIGITEL C.A; estos datos serán plasmados mediante conclusiones, tablas y diagramas de relación.

Se tomará información de consultas a encargados de proyectos, técnicos de área y personal de Alta Gerencia (gerentes, supervisores y coordinadores) con el fin de lograr una información completa en donde participen las experiencias obtenidas en todo ámbito, de la misma manera se emplearán las referencias obtenidas por libros, páginas web, estándares, normativas, presentaciones y material universitario.

Las investigaciones documentales se llevarán a cabo mediante la lectura y revisión de diferentes fuentes, empleando métodos de discernimiento por fases:

- **Primera fase:** selección de fuentes pertinentes al objeto estudiado.
- **Segunda fase:** se realizará actividades comparativas y de descarte, determinando el mayor valor agregado a la investigación según el criterio propio. Se enfocarán en:
 - Autores reconocidos.
 - Normativas y estándares reconocidos mundialmente.
 - Aportes en materia organizativa con renombre en el campo.

Se ejecutarán entrevistas a personal clave para lograr un alineamiento a las estrategias planteadas para el año 2016, mantener el carácter de confidencialidad y autenticación de la información.

III.4.1 Investigación documental

Tiene base en la revisión de material bibliográfico relacionado directamente con la Gerencia de Proyectos, Clima Organizacional, Gestión de la Comunicación, Auditorías Organizacionales y Planificación Estratégica. Se realizará distinción entre las diferentes fuentes, plasmando las que generen un mayor aporte. De igual manera se hará uso de análisis de debilidades y fortalezas de las distintas herramientas y procesos, y Benchmarking teniendo en cuenta casos de éxito en empresas.

III.4.2 Entrevistas

Las entrevistas son técnicas de recolección de datos no completamente estructurados, por consiguiente no permiten la obtención de un ponderaje (Hurtado de Barrera J. , 2010). Se efectuarán entrevistas semiestructuradas a los grupos que se encuentren directamente relacionados en el proceso de proyectos corporativos de la Vicepresidencia de Operaciones:

- O&M Corporativos.
- Planificación Proyectos Corporativos.
- Oficina de Proyectos.
- Alta Gerencia.

Se llevarán a cabo mediante formatos semi-establecidos y obtenidos durante las materias impartidas en el postgrado de Gerencia de Proyectos U.C.A.B.

III.4.3 Juicio experto

El PMI (2013) lo define como aquel juicio que se brinda en un área específica, basado en los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia de trabajo del individuo. El mismo puede ser otorgado por cualquier miembro del grupo de trabajo con conocimientos, habilidades, educación o capacitación especializada.

Se hará uso del mismo en las distintas fases de la investigación como fuente de información, así como método de cotejo para validar la calidad y viabilidad de la propuesta realizada.

Personas a tomar en cuenta para la validación:

- Gerente Operaciones Centralizadas.

- Coordinador de O&M Corporativos.
- Líder de Proyecto.

III.4.4 Observación

Técnica de recolección de datos que toma en cuenta la observación de participantes o ente que figura como consultor interno para levantamiento de información, procesos, dependencias, normativas, políticas, entre otros.

Se tomará en cuenta:

- **Observación de participante:** aquellos especialistas que estén inmersos en los procesos del proyecto con el fin de evaluar su percepción, cantidad y calidad de información.
- **Consultor Interno:** referido al autor del presente trabajo, que tomará el papel de consultor interno; dando por sentado los conocimientos estructurales y organizativos pertinentes al clima de la Corporación DIGITEL C.A.
- **Revisión de históricos:** se analizará los proyectos elaborados en el último año fiscal realizando un ahínco en los modos de fallo que generaron un impacto negativo en las líneas base del proyecto.

III.5 Fases de la investigación

Se especifican cuatro fases que engloba la elaboración de la propuesta para la gestión de la comunicación, en lineamiento con las técnicas y métodos seleccionados.

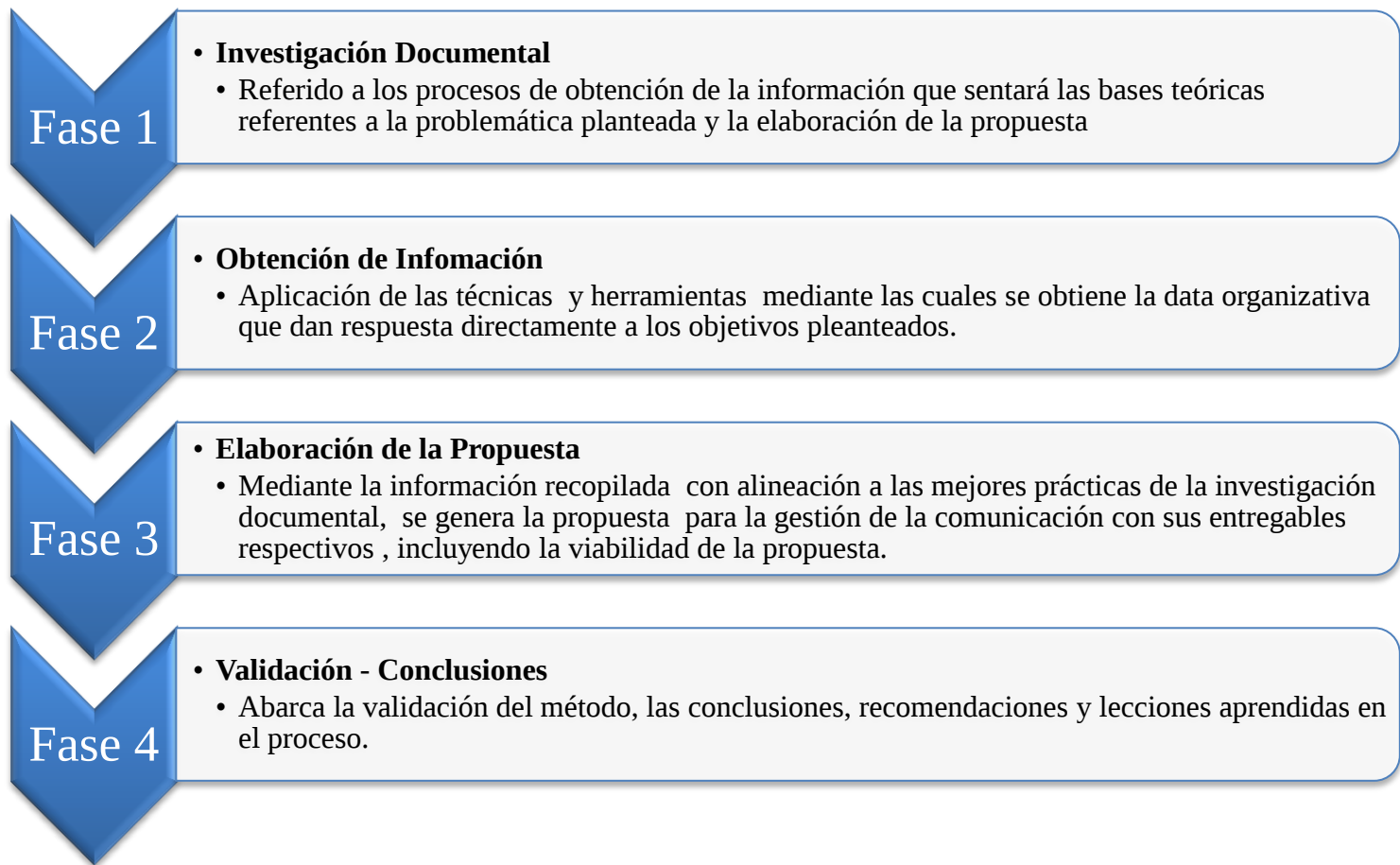


Ilustración 17 Fases para el Desarrollo Operacional del Trabajo de Grado.

III.6 Operacionalización de los Objetivos

Se presenta los objetivos específicos del trabajo de grado en función de distintos aspectos operativos tales como fuente de la información, entregable a evaluar, indicador del cumplimiento.

Tabla 6 Operacionalización de los Objetivos.

Objetivo	Entregable	Indicador	Técnicas / Herramientas	Fuentes
Describir los procesos de comunicación formal e informal dentro de la gerencia de Operaciones Centralizadas de la Corporación DIGITEL, en la fase de ejecución de proyectos Corporativos.	- Informe explicativo. - Diagrama funcional de la comunicación actual.	- Definición de Alcance. - Diagramas Gestión de Comunicación PMBOK. - o Entradas. - o Salidas. - Herramientas y Técnicas.	- Consulta de Documentación. - Observación. - Entrevista semi-estructurada. - Revisión de Históricos	- PMI - ISO 9000, 9001, 9004. - Documentación referente a Gestión de Proyectos. - Documentación referente a Desarrollo, Clima, Planificación Organizacional. - Base de Datos – Históricos DIGITEL. - Personal Involucrado en los Proyectos Corporativos
Elaborar el plan de Gestión de la comunicación según PMI para la Corporación DIGITEL en el desarrollo de proyectos corporativos.	- Plan de Comunicación	- Definición de Alcance. - Diagramas Gestión de Comunicación PMBOK. - o Entradas. - o Salidas. - o Herramientas y Técnicas.	- Consulta de Documentación. - Observación. - Entrevista semi-estructurada - Revisión de Históricos. - Revisión PMBOK	- PMI - ISO 9000, 9001, 9004. - Documentación referente a Gestión de Proyectos. - Documentación referente a Desarrollo, Clima, Planificación Organizacional. - Base de Datos – Históricos DIGITEL. - Personal Involucrado en los Proyectos Corporativos
Definir los lineamientos para implementar el método propuesto para la gestión de comunicación en la Corporación DIGITEL en el desarrollo de proyectos corporativos según PMI.	- Informe explicativo. - Diagrama de funcional de la gestión de la comunicación con mejoras incluidas. - Informe de entradas faltantes ajenas a la comunicación.	- Definición de Alcance. - Diagramas Gestión de Comunicación PMBOK. - o Entradas. - o Salidas. - o Herramientas y Técnicas.	- Consulta de Documentación - Realización de Entrevista. - Revisión de Históricos. - Observación.	- PMI - ISO 9000, 9001, 9004. - Documentación referente a Gestión de Proyectos. - Documentación referente a Desarrollo, Clima, Planificación Organizacional. - Base de Datos – Históricos DIGITEL. - Personal Involucrado en los Proyectos Corporativos
Validar la propuesta con personal de alta Gerencia y líderes de proyectos Corporativos.	- Informe de viabilidad.	- Aceptación por parte de del Gerente de Operaciones de la Red y coordinador de O&M/Implementación Corporativos.		- Personal Involucrado en los Proyectos Corporativos

III.7 Estructura Desagregada de Trabajo

Se define como estructura desagregada (EDT) de trabajo a la descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar con el fin de cumplir con los objetivos (PMI, 2013). A continuación se plasma la EDT asociada al trabajo especial de grado, propuesta del mismo, culminación y desarrollo.

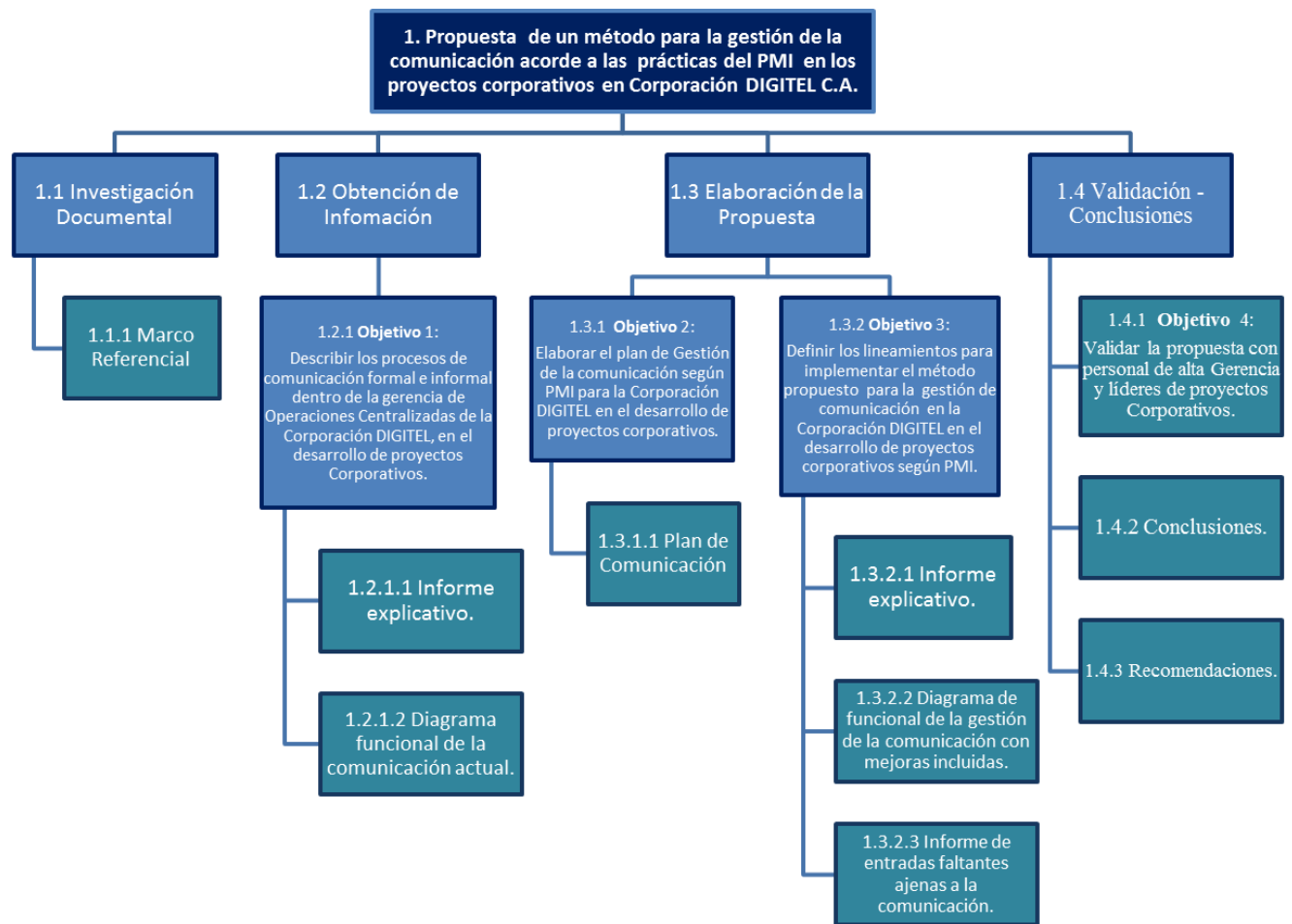


Ilustración 18 EDT Trabajo de Especial de Grado.

III.8 Cronograma

Se muestra la secuencia de actividades asociadas a la EDT presentada anteriormente, se incluye duración de las actividades, predecesoras, fecha inicio, fecha final y la línea temporal de la misma.

EDT	Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	1	Propuesta de un método para Gestión de la Comunicación de Proyectos Corporativos en Digitel C.A.	54 días	lun 07/03/16	jue 19/05/16	
1.1	2	Investigación Documental	8 días	lun 07/03/16	mié 16/03/16	
1.1.1	3	Marco Referencial	8 días	lun 07/03/16	mié 16/03/16	
1.2	4	Obtención de la Información	11 días	jue 17/03/16	jue 31/03/16	
1.2.1	5	Objetivo 1	11 días	jue 17/03/16	jue 31/03/16	
1.2.1.1	6	Informe Explicativo: Situación Actual	8 días	jue 17/03/16	lun 28/03/16	3
1.2.1.2	7	Diagrama funcional de la comunicación actual	3 días	mar 29/03/16	jue 31/03/16	6
1.3	8	Elaboración de la Propuesta	23 días	vie 01/04/16	mar 03/05/16	
1.3.1	9	Objetivo 2	8 días	vie 01/04/16	mar 12/04/16	
1.3.1.1	10	Plan de Comunicación	8 días	vie 01/04/16	mar 12/04/16	7
1.3.2	11	Objetivo 3	15 días	mié 13/04/16	mar 03/05/16	
1.3.2.1	12	Informe Explicativo	4 días	mié 13/04/16	lun 18/04/16	10
1.3.2.2	13	Diagrama funcional de la comunicación con mejoras incluidas	5 días	mar 19/04/16	lun 25/04/16	12
1.3.2.3	14	Informe de de entradas faltantes ajenas a la comunicación	6 días	mar 26/04/16	mar 03/05/16	13
1.4	15	Validación - Conclusiones	12 días	mié 04/05/16	jue 19/05/16	
1.4.1	16	Objetivo 4	7 días	mié 04/05/16	jue 12/05/16	
1.4.1.1	17	Validación del método	7 días	mié 04/05/16	jue 12/05/16	14
1.4.2	18	Conclusiones y Recomendaciones	5 días	vie 13/05/16	jue 19/05/16	17
1.4.3	19	Entrega de Trabajo Especial de Grado	0 días	jue 19/05/16	jue 19/05/16	18

Ilustración 19 Cronograma de Trabajo Especial de Grado.

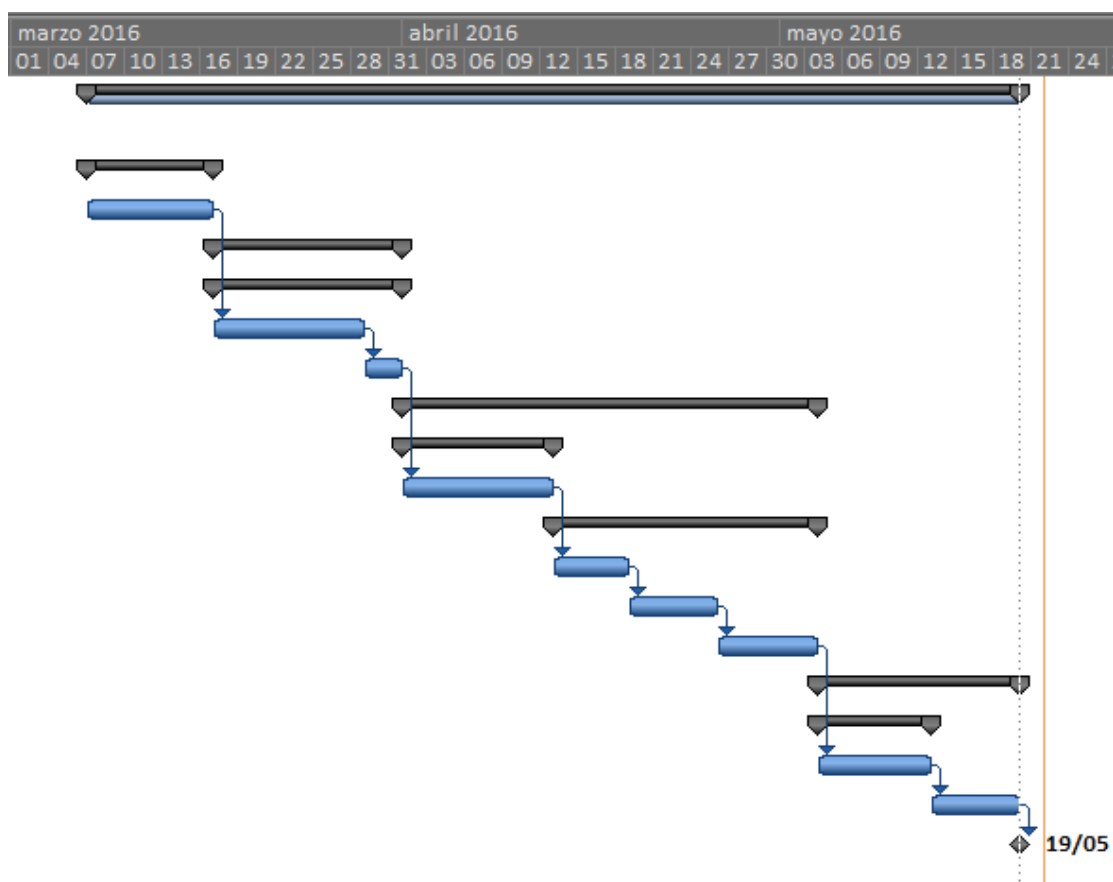


Ilustración 20 Línea Temporal de Cronograma de Trabajo Especial de Grado.

III.9 Recursos

Abarca todos los recursos necesarios para la culminación del trabajo especial de grado:

Tabla 7 Costos asociados al trabajo de grado.

Item	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Responsable
Resma de Papel	1	2300	2300	Gianfranco Navea
Servicio de Encuadernado	1	800	800	
Servicio de Impresión	120	15	1800	
Inscripción de TEG	4.8	1786	8572,8	

Solamente se incluyó los aspectos que generan un impacto directo en los costos, se excluye las herramientas de trabajo como laptop y software, y las horas hombres invertidas para el desarrollo del trabajo especial de grado.

III.10 Marco Legal

Dado los acuerdos y normativas implementadas por el Centro de Seguridad Integral de DIGITEL (CIS) se mantiene las siguientes premisas para la elaboración y divulgación de la información:

- La información suministrada será previamente revisada por el Gerente de Operaciones Centralizadas para mantener los acuerdos de confidencialidad.
- Se excluirán nombre del personal asociado a responsables de las tareas internas de DIGITEL.

- No se incluirán plan de costos de los proyectos corporativos de DIGITEL o similares.

III.11 Aspectos Éticos

Para el desarrollo del presente trabajo se tomaron en cuenta las bases éticas presentes en el “Código de Ética Profesional de Colegios de Ingenieros” y los fundamentos indicados por el PMI (2013) en su publicación de “*Code of Ethics and Professional Conduct*”.

El trabajo de grado se alinea con los aspectos puntualizados por CIV sin menoscabar en el honor, responsabilidad, honestidad, integridad y veracidad de toda información que se plasma en el presente documento. De la misma manera ofrece la aplicación de conocimientos adquiridos mediante continuo estudio y capacitación en Gerencia de Proyectos, sin atentar contra la reputación o intereses de la Corporación DIGITEL C.A. o colegas profesionales.

La información plasmada conlleva el respeto a los derechos de autor y salvaguarda los datos técnicos, financieros y profesionales indicados por la Corporación DIGITEL C.A.

Por otro lado, el código de ética y conducta profesional del PMI aplicado a la Gerencia de Proyectos basa sus prácticas en el respeto, responsabilidad ante regulaciones legales y éticas, transparencia, imparcialidad, acceso universal a la información bajo autorización, igualdad de oportunidades, honestidad en pro de la verdad, rechazo ante agendas ocultas y conflictos de intereses. Dichos aspectos están presentes en la cultura de organizacional de la Corporación DIGITEL C.A. y de sus miembros activos del PMO, estando acorde al contenido de la tesis de grado actual.

CAPITULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

Se describe los principales aspectos que conforman el ambiente organizacional en donde se lleva a cabo el presente estudio y una línea de tiempo que contiene los aspectos más resaltantes de la compañía desde su constitución.

IV.1 Reseña histórica

DIGITEL es la empresa más innovadora del mercado de las telecomunicaciones en Venezuela, pionera en soluciones de comunicación de avanzada que ofrece servicios de telefonía móvil, fija e Internet de alta velocidad con cobertura nacional, talento 100% venezolano y compromiso social. Se muestra a continuación una línea temporal con los hechos más resaltantes de la compañía:

Tabla 8 Línea de Tiempo DIGITEL. Fuente: Corporación DIGITEL C.A.

Año	Descripción	Logo
2014	DIGITEL lanza su nueva imagen, caracterizada por una personalidad innovadora y vanguardista. El eslogan pasa del “Dilo Todo” al “Vívelo Todo”, presentando una marca que permitirá a los usuarios vivir nuevas experiencias a través de la exclusiva red 412.	
2013	DIGITEL vuelve a innovar con el lanzamiento de la red 4G LTE, la primera red de cuarta generación en las principales ciudades del país con una conectividad casi instantánea en navegación que evita la saturación de las redes móviles ya existentes.	
2012	Conatel adjudica 30 MHz adicionales en la banda 1800, para potenciar la capacidad de la red 412. Se implementan nodos B para la expansión de 3G en zonas remotas del país, permitiendo a regiones sin conectividad contar con acceso a datos.	

2011	La Red 3G llega a Caracas y fortalece su presencia en el resto del país, con más de 350 mil cliente de esta tecnología y más de 6,5 millones de usuarios de telefonía.	
2009	Lanza el servicio de Banda Ancha Móvil BAM, red de 3a generación, ofreciendo altas velocidades de transmisión de datos. Así se convierte en la 1era operadora en Latinoamérica en desplegar esta tecnología en la banda de los 900Mhz.	
2008	Cierra el año con más de 6 millones de clientes. Diversifica su oferta con más de 40 modelos disponibles al público, y continúa innovando para ofrecer la mejor tecnología, las mejores tarifas, calidad de servicio y atención al cliente.	
2007	Empresa líder del año en telecomunicaciones con un 60% * de incremento. Atención al Cliente representó uno de los mayores esfuerzos para la Corporación. Lanzamiento de Tu Video 412 y Messenger 412.	
2006	"La empresa Telvenco S.A., liderada por el Sr. Oswaldo Cisneros Fajardo, firma con TIM la adquisición del 100% de las acciones. Pasamos de ser regional a una empresa con cobertura nacional."	
2004	TIM se convierte en el único accionista. Implementación de EDGE (Enhance Data GSM Evolution) como software que potencia la tecnología GPRS. Premio P&M a la mejor empresa de Telecomunicaciones del país. Introducción de los Centros de Llamadas.	
2002	Lanzamiento del servicio de mensajería multimedia (MMS) bajo la plataforma General Packet Radio System (GPRS). Lanzamiento del servicio de Roaming Internacional para clientes Prepago. Cruzamos la barrera de Iso 925.000 usuarios.	
2000	Lanzamiento del servicio X-CRIBEME gratuito. Ingreso de Telecom Italia Mobile (TIM) como accionista mayoritario. Superamos la meta de 250.000 usuarios.	
1997	Constitución formal de la compañía.	

IV.2 Misión

Asesorar y orientar a la Corporación de manera oportuna y eficiente, a través de la gestión de los procesos de Capital Humano, contribuyendo con un ambiente de trabajo de satisfacción y productividad conforme a nuestros valores, alineados con la estrategia de la organización dentro del marco regulatorio.

IV.3 Visión

Posicionarnos como un Aliado Estratégico de la Corporación en la consecución de los objetivos a través de la gerencia del Talento Humano, potenciando los valores corporativos, promoviendo la satisfacción al cliente interno y los más altos niveles de calidad y productividad.

IV.4 Valores

Innovación



Generamos continuamente nuevas ideas, apoyándonos en la tecnología de punta para ofrecer los mejores productos y servicios, lo que nos hace la compañía líder en el mercado de las telecomunicaciones.

Pasión



Mantenemos los niveles más altos de calidad en todo lo que hacemos, en la búsqueda constante de perfección en nuestro trabajo, para satisfacer la dinámica de nuestro negocio.

Vocación



Satisfacemos a nuestros clientes a través de una comunicación abierta y franca, construyendo relaciones cercanas y duraderas, atendiendo sus necesidades de forma eficiente.

Integridad



La honestidad y la ética son nuestros pilares fundamentales y puentes de conexión con nuestros compañeros de trabajo, con nuestros clientes y con el mundo.

Compromiso Social



Desarrollamos iniciativas que contribuyen al desarrollo social y a mejorar la calidad de vida de nuestras audiencias, para dejar una huella en cada uno de los venezolanos.

Equipo



Con nuestro aporte y compromiso personal, alineamos nuestros esfuerzos para hacer de nuestro trabajo un logro común, en base a la armonía, la cooperación y el respeto.



60

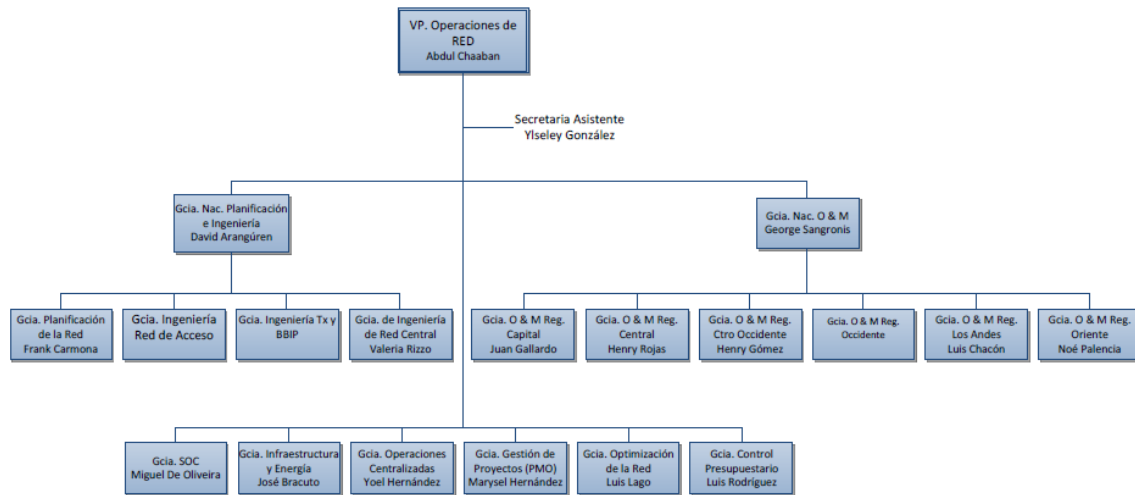


Ilustración 22 Organigrama Vicepresidencia de Operaciones. Fuente: Corporación DIGITEL C.A.

CAPITULO V

DESARROLLO

Este capítulo tiene como finalidad el análisis y detalle de la situación comunicacional en el desarrollo de proyectos corporativos de la corporación Digitel. Abarcará el método propuesto y los lineamientos a seguir para su implementación acorde a objetivos de la Alta Gerencia. Para ello se utilizará como base los conocimientos señalados en el PMBOK quinta edición.

V.1 Situación Comunicacional General

Los proyectos corporativos se presentan liderados en dos modalidades:

- Líder de proyecto: asignado perteneciente a la coordinación de implementación, al cual se le otorga la figura de *Project* encargado del proyecto. Esta modalidad no sigue ningún lineamiento con bases en metodologías de gestión de proyectos, sus actividades se centran en la distribución empírica de las actividades, responsables y seguimiento.
- Project Manager: persona responsable y asignada por parte de la PMO, presenta conocimientos en gestión de proyectos. Esta modalidad es solo usada para el desarrollo de portafolios asociados a Corporativos.

La estructura organizativa corresponde a la funcional, donde se poseen gran cantidad de niveles de ascenso:



Ilustración 23 Estructura Gerencial General – Escalamiento

Debido a la estructura funcional se mantiene las distintas características asociadas al proyecto:

- Autoridad del líder del proyecto: poca o ninguna.
- Disponibilidad de los recursos: poca o ninguna.
- Manejo del presupuesto: Gerente Funcional (Vicepresidencia de Ventas).
- Rol líder del proyecto: tiempo parcial.
- Personal administrativo de la dirección de proyectos: tiempo parcial.

Realizando una comparativa con otras compañías de telecomunicaciones que ofrezcan sus servicios a entes corporativos con estructuras matriciales se encontraron fortalezas condicionadas de las estructuras funcionales:

- Especialización del conocimiento mayor: debido que los procesos de planificación y ejecución son llevados por las mismas personas aumentando su experticia.
- Menor tiempo de respuesta en ejecución: gracias a la especialización de los empleados se logra cumplir los objetivos con mayor rapidez.

Por otra parte, estas bondades están condicionadas principalmente por: procesos de capacitación, rotación de personal y la estructura de comunicación;

el cual es el elemento más desatendido. Al poseer sólidas las bases mencionadas, se mantiene la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos.

Evaluando los últimos 32 proyectos se evidencia el uso de un medio informal de comunicación, el cual se centra en el uso de correos electrónicos. Los mismos son percibidos con carácter vinculante, no poseen un formato estipulado y son únicamente utilizados en el cambio de estatus de entregables o dudas sobre el alcance del proyecto.

V.1.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones

V.1.1.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Entradas

Se tomará en cuenta todas las entradas necesarias según PMBOK para planificar correctamente las comunicaciones:

V.1.1.1.1. Plan de dirección del Proyecto

Entendiéndose como plan de dirección del proyecto el documento que engloba la descripción del modo en el cual se ejecutará, monitoreará y controlará el proyecto, integrando los planes y cada una de las líneas bases secundarias de los procesos asociados a la planificación.

El plan de dirección de proyectos se encuentra ausente como documento consolidado, dejando de lado los planes como:

- Plan de gestión de las comunicaciones.
- Plan de gestión de los interesados.
- Plan de gestión de costos: el cual es manejado por el área de Ventas y Presupuesto, sin anexarlo al proyecto. Se maneja mediante factibilidades y asignación del recurso operativo.

- Plan de gestión de riesgos: manejado por la coordinación de NOC Control de Cambios mediante herramienta SAP, los entregables no son anexados o compartidos con los desarrolladores del proyecto.

V.1.1.1.2. Registro de Interesados

No existe un documento formal de registro de interesados, los mismos se manejan mediante responsables acorde al organigrama de Digitel y experticias, dando paso a deficiencias en el proceso. De igual manera las funciones de cada departamento no se especifican en los documentos a disposición, lo que aunado a la falta de *feedback* conlleva a graves asunciones que afectan la consecución eficiente del proyecto.

V.1.1.1.3. Activos de los Procesos de la Organización

Agrupando los procesos de la organización en cuatro categorías se indican los obtenidos durante las entrevistas no estructuradas con personal de la corporación DIGITEL, revisión de procesos y documentos.

- Elemento ausente: no existe documentos o procesos asociados.¹
- Elemento en proceso de desarrollo: se ha evaluado y se conoce la necesidad del mismo y se encuentra en fase de elaboración, aprobación o auditoria.
- Elemento existente, sin embargo no se encuentra consolidado: elemento no aplicado por todas las regiones y responsables de las actividades; carece de homologación.
- Elemento existente, es consolidado y aplicado: elemento homologado y aceptado por todas las áreas y responsables operativos.

¹ Clasificación aceptada por la Gerencia de Operaciones Centralizadas.

Tabla 9 Procesos y Procedimientos de la Organización en Proyectos

Fase	Item	Estatus dentro de la empresa
Inicio - Planificación	Guías -Instructivos	Elemento en proceso de desarrollo
	Estándares Operativos	Elemento en proceso de desarrollo
	Plantillas Operativas	Elemento existente, es consolidado y aplicado.
Ejecución, Monitoreo y Control	Procedimiento Control de Cambio	Elemento existe, es consolidado y aplicado.
	Procedimientos de control financiero durante el proyecto	Elemento ausente
	Procedimientos para la gestión de incidentes durante el proyecto	Elemento en proceso de desarrollo
	Requisitos de comunicación de la organización	Elemento en proceso de desarrollo
	Priorización	Elemento ausente
	Instrucciones de Trabajo	Elemento existente, es consolidado y aplicado.
Cierre	Guías o requisitos de cierre del proyecto	Elemento ausente

En cuanto a las bases de conocimiento de la Corporación para almacenar y recuperar información útil:

Tabla 10 Bases de conocimiento corporativa en proyectos

Base de conocimiento	Estatus dentro de la empresa
Gestión de la configuración	Elemento ausente
Bases de datos financieras	Elemento existente, es consolidado y aplicado.
Históricos y lecciones aprendidas	Elemento ausente
Base de datos de incidentes y resolución	Elemento existente, es consolidado y aplicado.
Base de datos para la medición de procesos	Elemento existente, es consolidado y aplicado.
Archivos de proyectos anteriores	Elemento existente, es consolidado y aplicado.

Se observa una falta de comunicación de los procesos y documentos presentes en los proyectos de la empresa, de igual manera se evidencia deficiencia en el registro y centralización de la información.

V.1.1.1.4. Factores Ambientales de la Empresa

Debido a ser un aspecto considerado de vital importancia y confidencialidad, se hará mención de los elementos con mayor importancia que no estén bajo el control de la empresa y que influyen o dirigen el proyecto:

- Regulaciones CONATEL.
- Regionalización departamental. Exceptuando la ingeniería y planificación la cual se ubica en la Capital.
- Rotación de personal.
- Autorizaciones legales asociadas a los bienes y raíces, tanto de los clientes corporativos como de los alquileres de edificaciones para la transmisión.
- Divisas para la adquisición de equipos.
- Tolerancia asociada al riesgo: tanto interna de la compañía como de los clientes corporativos.

V.1.1.2. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas

V.1.1.2.1. Requisitos de la Comunicación

Los requisitos de la comunicación son definidos con base en el organigrama y especialidades involucradas dentro del proyecto. No se presentan evaluaciones reiterativas en cada proyecto para modificar, incluir o eliminar las modalidades.

Se manejan los mismos requisitos pautados en el segundo trimestre del 2014, dado por formatos digitales transmitidos de forma indiscriminada por correo electrónico a todos los involucrados identificados:

- Ingenierías y Planificación del proyecto.

- Control y seguimiento de fechas.
- Control de cambios.
- Configuraciones y diagramas.
- Requisitos de clientes.
- Correcciones y control de cambios.

V.1.1.2.2. Tecnología de Comunicación

Teniendo en cuenta los 32 proyectos evaluados se tiene que:

- El medio para transmitir la información en un 100% de los casos es mediante correo electrónico y adjuntos al mismo.
- A pesar de las asignaciones de urgencias, los medios de comunicación y las frecuencias fueron las mismas en cada proyecto.
- Para el seguimiento de tareas, entregables y comunicación del personal operativo se emplean distintas herramientas no homologadas por todas las regiones:
 - Ambiente Microsoft Office: Word, Excel y Visio.
 - Herramientas Online y gratuitas para el seguimiento de proyecto.
- Las herramientas y tecnologías aplicadas a la comunicación son compatibles y accesibles por todos los empleados de la corporación.
- Presentan herramientas SAP que facilitan el seguimiento de proyectos, mediante el uso de notificaciones, tareas asignadas y contadores de tiempo; sin embargo se emplea únicamente durante los procesos de negociación y tareas específicas como configuración de equipos.
- Como elemento influyente en la tecnología aplicada por DIGITEL expresa que, toda información destinada al cliente final se considera como sensible y debe ser canalizada mediante las herramientas propicias bajo la responsabilidad del líder del proyecto o por el personal de monitoreo.

V.1.1.2.3. Aspectos del Modelo de Comunicación

Aspectos resaltantes del modelo de comunicación presente en DIGITEL son:

- La falta de confirmaciones y *feedback* de los entregables, acuerdos, minutas y cualquier documento oficial. Esto genera una continua inversión de tiempo y recursos en el seguimiento de los casos.
- En la mayoría de los casos el emisor no se hace responsable del entendimiento del mensaje transmitido, limitando su acción al acto de generar y enviar el entregable o comunicado.
- Dentro de la estructura, tanto con clientes internos como externos a ella, los canales comunicacionales no se encuentran establecidos y los procesos de escalamiento se rigen bajo comunicación directa.
- Las reuniones no son estructuradas, generando una inversión alta de tiempo y costo asociado al personal, de las mismas se procede a la comunicación informal de los memorándum y minuta no firmadas por los participantes de reuniones.

Con base en 16 reuniones operativas elaboradas en el último año, el tabulador de colegios de ingenieros y los participantes promedios se tiene que:

- Duraciones promedio de tres (3) horas.
- Objetivos alcanzados solamente en el 63,5% de las reuniones.
- Costo asociado a 109407,84 VEF invertidos anualmente en comunicaciones parcialmente efectivas.

Tabla 11 Costo asociado a reuniones²

Nivel Profesional	Cantidad de personas	Salario Mínimo	Total	Costo de Horas Invertidas
P1	3	47.600	142.800	595
P2	2	55.960	111.920	466,33
P3	1	97.440	97.440	406
P7	2	97.440	194.880	812
			Total	2279,33

Las comunicaciones formales están constituidas por:

- Informe de ingeniería: abarcados dentro de la fase de planificación de proyectos corporativos.
- Actas de contratación de servicios: derivan de las actividades efectuadas por las contratistas.

V.1.1.3. Planificar la Gestión de la Comunicación: Salidas

V.1.1.3.1. Plan de Gestión de las Comunicaciones

No existe un consolidado denominado plan de comunicación, sin embargo se cuenta con la presencia de documentos y políticas establecidas que engloban distintos elementos del mismo.

Tabla 12 Aspectos del Plan de Gestión de las Comunicaciones en DIGITEL

Información del plan de comunicación	Estatus dentro de los entregables del proyecto
Requisitos de comunicación de los interesados	Elemento en proceso de desarrollo.
Información que debe ser comunicada, incluido formatos, contenido y detalle.	Elemento existente, sin embargo no se encuentra consolidado.
Motivo de la distribución de la información.	Elemento existe, es consolidado y aplicado.

² Valores revisados y aceptados por la coordinación de Implementación y O&M de Proyectos Corporativos

Frecuencias y plazos de distribución de la información y recepción de respuesta.	Elemento en proceso de desarrollo.
Persona responsable de comunicar la información.	Elemento existente, sin embargo no se encuentra consolidado.
Persona responsable de auditar y autorizar la comunicación.	Elemento existente, sin embargo no se encuentra consolidado.
La persona o grupo de personas que recibirán la información.	Elemento en proceso de desarrollo.
Métodos o tecnologías empleados para transmitir la información.	Elemento existe, sin embargo no se encuentra consolidado.
Recursos asignados para las actividades de comunicación.	Elemento existente, sin embargo no se encuentra consolidado.
Procesos de escalamiento.	Elemento en proceso de desarrollo.
Método para actualizar y refinar el plan de gestión de las comunicaciones durante el proyecto.	Elemento existente, sin embargo no se encuentra consolidado.
Glosario de terminología común.	Elemento ausente
Diagramas de flujo de la información que circula dentro y fuera del proyecto.	Elemento ausente
Restricciones en materia de comunicación.	Elemento existente, sin embargo no se encuentra consolidado.

V.1.2 Gestionar las Comunicaciones

Se analizaron los procesos asociados a creación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y elaboración de la disposición final de la información referente al proyecto según los lineamientos del plan de gestión de comunicación. Se excluirán los elementos mencionados con anterioridad, a los cuales únicamente se les hará referencia.

Dentro de la gestión se debe tener en cuenta las consideraciones referentes a técnicas de oratoria, facilitación, manejo del conflicto, presentaciones y gestiones de reuniones; las mismas se encuentran dentro del plan de desarrollo de DIGITEL planteado en el último tercio del año 2015 para ser implementado durante el 2016.

V.1.2.1. Gestionar las Comunicaciones: Entradas

V.1.2.1.1. Informes de Desempeño del Trabajo

Los informes de desempeño no se encuentran homologados y su uso es de manera particular perdiendo la finalidad de contribución a futuros proyectos y tomas de decisiones. Los informes se limitan a:

- Informes de Desempeño O&M Corporativos.
- Informes de Desempeño Implementación Corporativos.
 - Limitado a fechas de entregas.
- Informes de Planificación.
- Informes de Gestión de Ventas.
 - Con seguimiento arbitrario del proceso.

Existe la colisión de informes de gestión donde se contradice las fechas de entregas y las duraciones de los procesos. Esto es consecuencia de la descentralización del informe de Gestión Líder del proyecto y la falta de comunicación al momento de presentar el informe.

Los informes no son exhaustivos, exactos y no se encuentran disponibles para todo interesado, violando uno de los aspectos más importantes que optimizan la comunicación en los proyectos.

Entradas mencionadas:

- Activos de los Procesos de la Organización pág. 65
- Factores Ambientales de la Empresa pág. 67.
- Plan de Gestión de las Comunicaciones pág. 70.

V.1.2.2. Gestionar las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas

V.1.2.2.1. Informar el Desempeño

Los informes asociados al desempeño en los proyectos corporativos incluyen:

- Trabajo completado en el tiempo.
- Proyecciones en el tiempo.
- Trabajo a completar en las próximas fases.
- Resumen de los cambios aprobados.
- Información referente a incidencias.

Todos los aspectos se incluyen en un reporte de desempeño cuya periodicidad es semanal. Estos reportes se centran en la gestión del alcance y tiempo, sin embargo carece de análisis de recursos de costo y horas/hombre.

Herramientas y técnicas mencionadas:

- Requisitos de la Comunicación pág. 67.
- Tecnología de Comunicación pág. 68.
- Aspectos del Modelo de Comunicación pág. 69.

V.1.2.3. Gestionar las Comunicaciones: Salidas

V.1.2.3.1. Comunicaciones del Proyecto

Abarcado por todas las actividades que se ejecutan para crear, distribuir, recibir, confirmar y comprender la información. Están definidas por los siguientes entregables:

- Informes de desempeños mencionados en el punto V.1.2.2.1 pág. 70-73.

- Estados de entregables.
- Solicitud de revisiones y cambios en la ingeniería o proyecto.
- Convocatorias.

V.1.2.3.2. Actualizaciones del Proyecto

Las actualizaciones se manejan mediante comparativas contra la línea base del tiempo, a partir de la cual devengan los informes definitivos de gestión del desempeño. De igual manera se mantiene notificaciones de las actualizaciones en:

- Ingenierías del proyecto.
- Cronogramas del proyecto.

No se lleva un control de las modificaciones/ actualizaciones en las ingenierías en función a versiones, se sobrescriben y se reenvían los documentos generando una cantidad de información duplicada y dificultad en la recuperación de la data en cualquier momento.

V.1.2.3.3. Actualizaciones en los Activos de los Procesos

Las actualizaciones de los procesos no provienen de los resultados directos de los informes de desempeño y necesidades de los proyectos, sino que derivan de directivas de la Alta Gerencia para subsanar necesidades que ocurren a medida que nuevos proyectos se generan. Esto se relaciona directamente con la falta de lecciones aprendidas y recomendaciones en los proyectos corporativos previos.

V.1.3 Controlar las Comunicaciones

DIGITEL busca controlar las comunicaciones para el correcto y óptimo flujo de información en los interesados caracterizándolos según un perfil detallado.

V.1.3.1. Controlar las Comunicaciones: Entradas

Las entradas asociadas al proceso son:

- Plan de dirección del Proyecto pág. 64.
- Registro de Interesados pág. 65.
- Activos de los Procesos de la Organización pág. 65.
- Factores Ambientales de la Empresa pág. 67.

V.1.3.2. Controlar las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas

V.1.3.2.1. Sistemas de Gestión de la Información

Asociado a las herramientas de distribución y gestión de la información del proyecto. Las presentes y aceptadas en DIGITEL son:

- Informes virtuales firmados por coordinadores o cargos superiores.
- Medios electrónicos: almacenamiento en nube y correo electrónico.
- Herramientas Microsoft Office para el seguimiento del proyecto y presentaciones.

V.1.3.2.2. Juicio Experto

DIGITEL únicamente realiza consultas internas a personal técnico. Los asesores a disposición no se aplican para proyectos Corporativos.

V.1.3.2.3. Reuniones

Las reuniones son usuales para la búsqueda de soluciones y entrega de estatus de los proyectos. Suelen ser de un promedio de tres horas y son conformadas únicamente por el personal interno a la organización, considerado de alto impacto para el proyecto: planificadores y ejecutores. Este punto se detalla en Aspectos del Modelo de Comunicación pág. 69.

V.1.3.3. Controlar las Comunicaciones: Salidas

V.1.3.3.1. Información de Desempeño del Trabajo

Se mantiene un resumen y comunicación de los datos que describen el desempeño actual del proyecto, sin embargo no es ajustado al nivel de detalle requerido por los diferentes interesados.

V.1.3.3.2. Solicitudes de Control de Cambio

Las solicitudes de control de cambio se manejan directamente mediante comunicación informal entre las áreas de: Planificación, Ventas, Implementación, Mantenimiento y Gestión de Proyectos. Solamente abarca estimaciones de costos, tiempo y ajustes a nivel del detalle de ingenierías; se excluye las recomendaciones tanto preventivas como correctivas para futuros proyectos.

V.1.3.3.3. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Los documentos actualizados durante el control de las comunicaciones son: informes de desempeño del proyecto y pronósticos, los cuales están incluidos dentro del primer documento.

V.1.3.3.4. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

El aporte de los proyectos corporativos a los procesos de la organización solamente radica en los informes de ingeniería e información respectiva al proyecto y su gestión, no se evidencia lecciones aprendidas, recomendaciones, acciones correctivas u otro tipo de lecciones de aprendizaje.

V.1.4 Análisis FODA General de la Comunicación

Si bien fue descrita la inexistencia de documentos y procesos de importancia dentro de la comunicación, los proyectos efectuados hasta la fecha se han cumplido dentro del margen establecido desde los inicios de la corporación debido a la asignación oportuna de recursos, apoyo interno, omisión de procesos y solicitudes que requieren invertir tiempo, experiencia de los participantes e intervención de personal de Alta Gerencia.

Se muestra un análisis FODA respecto a la gestión de comunicación actual, teniendo en cuenta los resultados e inconvenientes presentados en los proyectos de los años 2015-2016.

Tabla 13 Análisis FODA - Gestión Comunicación Actual

<u>FACTORES EXTERNOS</u> Contexto/ mercado/ ámbito mayor/ no controlables <u>FACTORES INTERNOS</u> Individuo/proyecto/ ámbito menor/ controlables	<u>Oportunidades</u> • Mayor tiempo de respuesta ante proyectos nuevos en comparación a las competidoras. • Escalamientos y respuestas inmediatos. • Manejo efectivo de la urgencia con clientes externos.	<u>Amenazas</u> • Entregables personalizados al cliente externo. • Mayor satisfacción para cliente externo. • Alineación con las regulaciones y requisitos del mercado.
<u>Fortalezas</u> • Mayor apoyo Gerencial. • Intervención de áreas directivas. • Mayor rapidez en ejecución. • Mayor intervención de personal operativo. • Mayor aprendizaje técnico por ensayo y error.	<u>FO (Maxi - Maxi)</u> • Evaluación de procesos de comunicación. • Planes de priorización. • Escalamientos con base en los planes de priorización. • Evaluación del tiempo de ejecución de los procesos.	<u>FA (Maxi - Mini)</u> • Utilizar metodologías de proyectos para la gestión de interesados. • Comunicar el detalle de las funciones, responsabilidades y autoridad de cada cargo. • Inclusión de evaluación por parte del cliente.
<u>Debilidades</u> • Intolerancia del proyecto ante falta de canales de comunicación establecidos. • Matriz de interesados detallada. • Ausencia de formatos de desempeño. • Falta de aprendizaje por históricos. • Procesos de mejora mitigados. • Falta de <i>Feedback</i> y confirmaciones. • Cantidad de comunicados, documentos y comunicaciones que no son relevantes para ciertas áreas.	<u>DO (Mini - Maxi)</u> • Gestión de interesados eficiente. • Inclusión de lecciones aprendidas y recomendaciones en los proyectos. • Registro de las incidencias en la fase de desarrollo del proyecto. • Capacitaciones en temas de liderazgo y comunicación. • Plan detallado de entregables y procesos de aceptación para los mismos. • Elaborar un plan de comunicación con base en metodologías de gestión de proyectos.	<u>DA (Mini - Mini)</u> • Gestión de proyectos con base en metodologías efectivas, realizando un ahínco en la comunicación. • Evaluación y formulación de un plan de gestión de interesados. • Integración entre el líder de proyecto y el equipo de ventas. • Revisión de históricos y de evaluación por el cliente.

Las estrategias de mejora se pueden englobar en una correcta base de la gestión de comunicación cuyos cimientos sean a su vez las metodologías de gestión de proyectos. Los aspectos más resaltantes son:

- Entradas para la gestión de la comunicación: Gestión de Interesados.
- Matriz de comunicación.
- Conocimiento y entendimiento del proceso comunicativo: retroalimentación.
- Mejoras en los procesos existentes.
- Apartado de históricos y lecciones aprendidas.

V.2 Plan de Gestión para la Comunicación Propuesto

Basándose en las deficiencias, ausencias de procesos y documentación; se propone un método que tiene base en el PMBOK añadiendo las particularidades, requisitos y necesidades de la Corporación DIGITEL C.A.

Durante el levantamiento de información se observó una ausencia de procesos documentos y flujogramas que ayuden al seguimiento de proyecto en su fase de ejecución. El mismo se elaboró y se muestra a continuación indicando el flujo de las tareas y notificaciones que sirven de hitos principales para la gerencia de proyecto:

Enlaces Corporativos

Flujograma de Proyectos Corporativos - Ejecución.



Tiempo de total 10 días:

- Reservas solo en "Ejecución"
- Tiempos mostrados son los reglamentarios por cada área.
- No se poseen T.Min para el cálculo de holguras.
- Nueve días son intrínsecos a Operaciones Centralizadas.

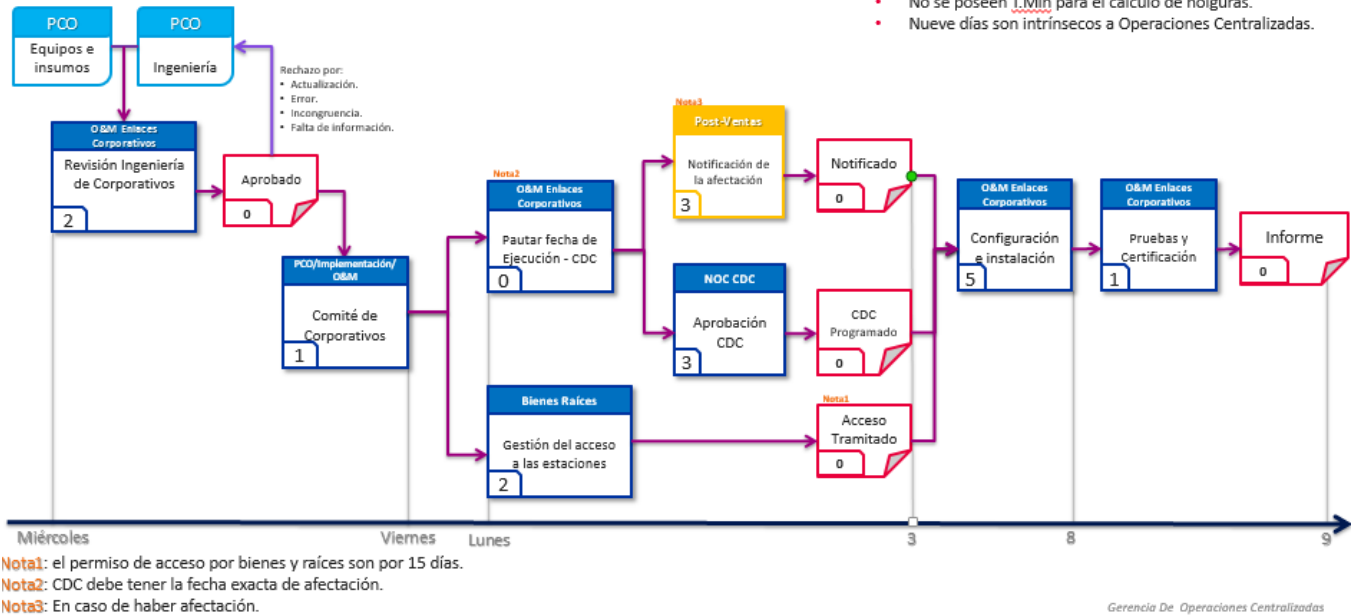


Ilustración 24 Flujograma Ejecución Proyectos Corporativos

V.2.1 Entradas Faltantes a la Gestión de la Comunicación

Dada la ausencia de ciertos formatos y entregables que forman las bases que desembocan en el plan de comunicación; se elaboraron dichas entradas que recaudan los distintos requisitos de la PMO y Alta Gerencia.

V.2.1.1. Registro de Interesados

Los proyectos corporativos siguen ciertos esquemas según el área de solicitud, se pueden mencionar la lista de interesados agrupados por macroprocesos. Se indicará los interesados por coordinaciones sin la clasificación

dada por el PMBOK (autoridad vs interés) por ser un documento considerado confidencial para la gestión de los proyectos en DIGITEL.

Al no existir un esquema de clasificación se propone utilizar la matriz de autoridad/interés con interesados indicada por el PMBOK:

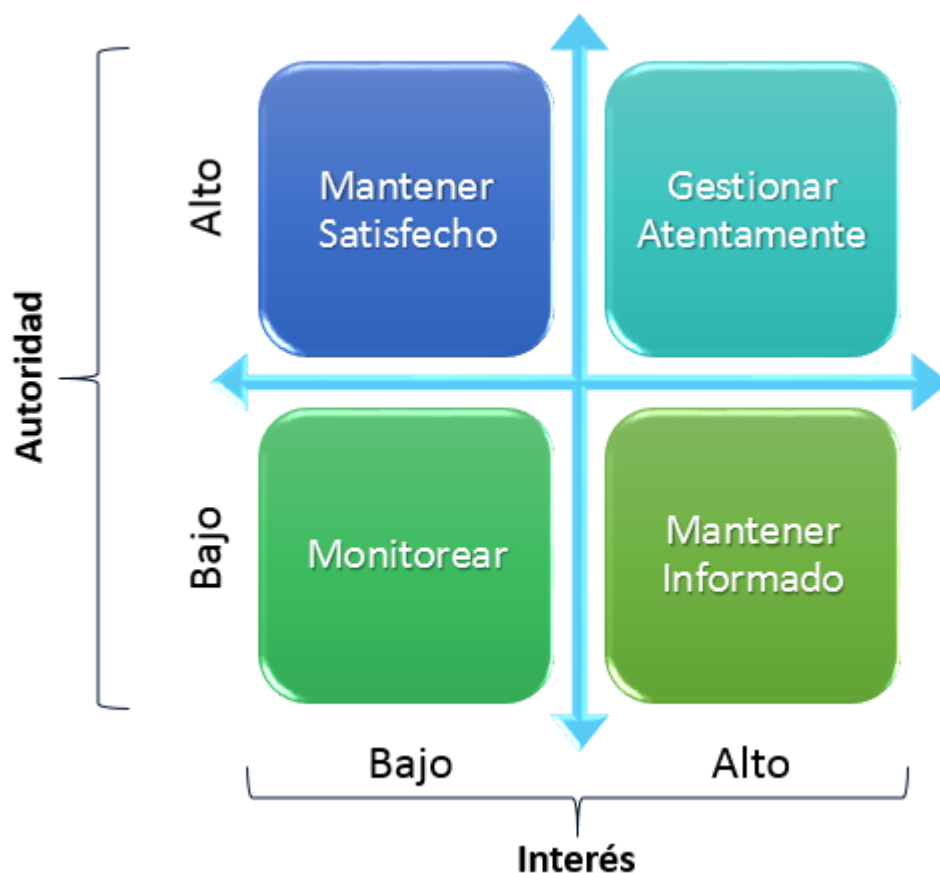


Ilustración 25 Matriz de Autoridad vs Interés

La matriz debe ser aplicada para cada uno de los interesados recopilados en la siguiente lista, la cual estará dividida en interesados cuya presencia se mantiene en todos los proyectos y aquellos que intervienen bajo ciertos requisitos:

Interesados cuya presencia es constante:

- Gerente General de Proyectos.
- Gerente de Operaciones Centralizadas.

- Implementación.
- O&M Enlaces Corporativos Regional.
- Ingeniería de Proyectos Corporativos (PCO).
- Cliente externo (ente que solicita los servicios).
- Ingeniería Transmisión.
- Ingeniería Backhaul.

Interesados asociados a proyectos con clientes activos:

- NOC Corporativos.
- Post-Ventas.

Interesados asociados a proyectos con clientes nuevos:

- Pre-Venta.
- Ingeniería Proyectos Corporativos – Ventas.

Interesados técnicos:

- Ingeniería BB-IP: interviene al realizar proyectos con configuraciones en la red BB-IP.
- O&M BB-IP: interviene al realizar proyectos con configuraciones en la red BB-IP.
- Cliente Gubernamentales: Asociados a clientes clasificados como entes públicos.
- Sistemas 412: Servicios de internet.
- Conmutación: Servicios de voz.
- Servicios Emergentes: Puntos de ventas y centros de atención.
- Datos y Servicios: Servicios de líneas Corporativas.
- Bienes Raíces: Accesos a estaciones y propiedades privadas ajenas a DIGITEL.

Se debe realizar las consultas particulares como copias a gerentes o coordinadores específicos para poder incluirlos en la matriz como individuos separados al grupo de la coordinación.

Al tener la lista completa hay que clasificarlos en función a su autoridad e interés sobre el proyecto, acto eminentemente bajo la responsabilidad del líder de proyectos asignado; aunado a la matriz se debe emplear el Juicio de Experto, Históricos y solicitudes particulares de la Alta Gerencia.

V.2.1.2. Acta Constitutiva del Proyecto

No existe un elemento formal de constitución del proyecto más que correos descriptivos, a partir de los cuales se construyen las planificaciones y líneas bases correspondientes. Dicho ello, se elaboró un documento formal que agrupa los elementos mencionados en los correos. El formato propuesto se encuentra en el ANEXO B ACTA CONSTITUTIVA

V.2.1.3. Lecciones Aprendidas

Es importante mantener el ciclo del aprendizaje constante en los proyectos por lo cual se incorpora la revisión y comunicación de los históricos y lecciones aprendidas, agrupadas en secciones:

- **Procedimientos:** orientados a la mejora de todos los métodos y procesos organizativos que intervienen en los proyectos; clasificados en entradas, herramientas y salidas.
- **Conocimiento técnico:** agrupa las incidencias, detalles técnicos y modificaciones en las ingenierías. En caso que esté asociado a una incidencia o falla abierta con la Corporación DIGITEL mediante el sistema de Tickets y atención al cliente, se debe realizar la referencia al mismo.

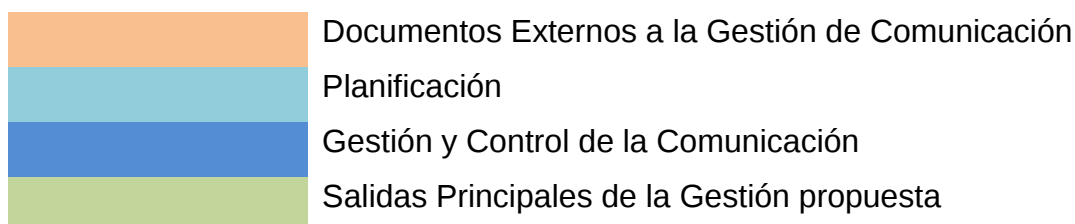
- **Gestión de desempeño:** derivan de los tiempos de ejecución y resolución de incidencias, agrupando los modos de fallas.

Principalmente se mencionan las tres bases de interés para los proyectos corporativos al momento de replantear estrategias, mejorar tiempos de resolución y ejecución; y elaboración de los consolidados.

V.2.2 Propuesta del Método

A continuación se indica la propuesta estratégica para la gestión de la comunicación en el desarrollo de proyectos corporativos. Posteriormente se precisará los elementos con mayores aportes al proceso y los derivados del mismo.

Leyenda:



Procesos.



Flujo de Documentos.

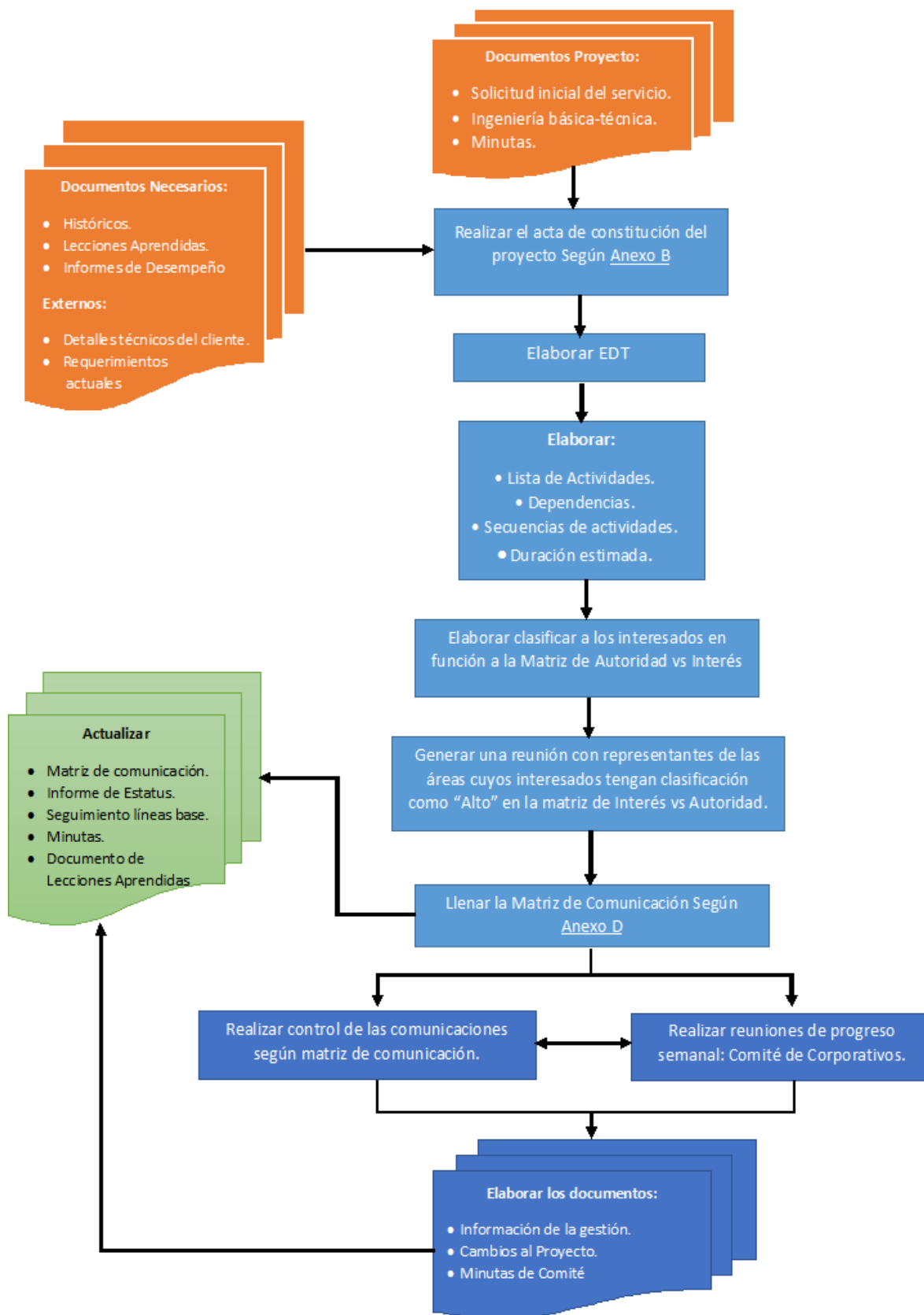


Ilustración 26 Diagrama del Método Propuesto Para la Gestión de la Comunicación

En el proceso se mencionan los elementos más importantes para ubicar la gestión de la comunicación dentro de una línea de dependencias en el proyecto, tal como es la elaboración de la EDT y caracterización de las actividades. El método propuesto inicia con información propia del proyecto requerida:

Documentos propios del proyecto:

Abarca las entradas técnicas requeridas para la elaboración del entregable final:

- **Solicitud de servicio:** proveniente del primer acercamiento con el cliente y se establece un aproximado del panorama técnico que desea adquirir con DIGITEL.
- **Ingeniería Técnica-Básica:** consiste en la elaboración de los requerimientos básicos técnicos del cliente. Es elaborada por el equipo de Ingeniería de Proyectos Corporativos (Ya sea en su unidad de planificación o ventas).
- **Minutas:** agrupa las conclusiones y acuerdos planteados en reuniones del equipo de ventas y cualquier otro grupo que tenga contacto con el área que solicita el servicio.

Documentos necesarios:

Agrupa documentos e informaciones que se consideran relevantes y su falta de comunicación ha ocasionado retrasos e importantes cambios de alcance en etapas avanzadas del proyecto.

- **Históricos:** se requiere acceso y revisión de los documentos alojados en el servidor de la Coordinación de Implementación, la cual lleva el registro de los proyectos efectuados.
- **Lecciones Aprendidas:** una vez implementado este renglón dentro de los proyectos, asegurará un aporte constante.

- **Informes de Desempeño:** permitirá evaluar y planificar las dependencias de las tareas, su relación y duración; así como los responsables más óptimos para ejecutar las actividades.
- **Detalles técnicos:** se requiere para una comunicación y verificación del panorama técnico al ejecutar el proyecto, es importante tener en cuenta el aspecto ya que las condiciones varían considerablemente en el tiempo, a pesar que se mantenga un alcance.
 - Presencia de los elementos de la red.
 - Funcionamiento correcto de los elementos de la red.
 - Disponibilidad de energía y demás suministros.
- **Requerimientos actuales:** a pesar de poseer registrado los requisitos del cliente, transcurre tiempo considerable desde la adquisición de dicha información hasta la elaboración del acta constitutiva por lo cual se debe constatar nuevamente con el ente solicitador del servicio.

Una vez elaborada la EDT, y definidas y caracterizadas las actividades; se procede a clasificar a los interesados según la matriz de Autoridad vs Interés propuesta y con base en la misma se completa la información del ANEXO D MATRIZ DE COMUNICACIÓN

V.2.2.1. Matriz de Comunicación

Teniendo en cuenta los fallos en proyectos pasados, se plantea manejar los siguientes *Ítems* que satisfacen los requisitos de la Alta Gerencia y el nivel de detalle necesario para minimizar los errores en la comunicación:

- **ID:** asociado al número del *Ítem* dentro de la matriz de comunicación.
- **Contenido:** información a comunicar.

- **Formato:** se debe mencionar los formatos aceptados y establecidos por la Alta Gerencia que son aplicados para la información a comunicar, tales como: Formatos de Incidencias, Acta Constitutiva (propuesta en el presente proyecto), Ingeniería de Proyectos Corporativos, Solicitud de Servicios, documentos Word, documentos PDF, informes de *vendors*, entre otros.
- **Nivel de Detalle:** asociado a la profundidad y cantidad de información técnica mostrada:
 - Bajo: bajo contenido técnico, orientado a comunicaciones objetivas y puntuales a la Alta Gerencia.
 - Medio: contenido técnico estándar, se debe evitar colocar informaciones tales como datos del cliente, direcciones de red, capturas de pantalla que estén asociadas a políticas de seguridad; generalmente este nivel de comunicación está orientado a la comunicación con el cliente externo.
 - Alto: se debe incluir detalle de todo descarte y conclusión con el debido sustento técnico (capturas de pantalla, *logs*, archivos de configuración, entre otros). Mayoritariamente de uso interno y dirigido a personal técnico.
- **Medio de Comunicación:** indica el canal de comunicación pautado:
 - Impreso.
 - Correo Electrónico.
 - Base de Datos.
 - Almacenamiento en Nube.
- **Responsable:** encargado de generar la comunicación, el emisor. Se puede asignar un grupo determinado y el responsable de realizar el seguimiento será el coordinador del área.
- **Grupo Receptor:** persona o grupo receptor de la comunicación.
- **Código EDT:** código asociado al entregable dentro de la EDT.

La matriz servirá para realizar el seguimiento y control de las comunicaciones, sin embargo se debe complementar con técnicas y herramientas que aseguren el flujo de información de manera correcta.

V.2.2.2. Herramientas y Técnicas de Comunicación

Analizando los requisitos comunicacionales, las herramientas manejadas dentro de los Proyectos Corporativos se basan en métodos de comunicación interactiva y tipo *push*.

Los métodos de comunicación interactiva se deben aplicar en las circunstancias donde se requiera un intercambio de información, consenso en toma de decisiones, videoconferencias y llamadas telefónicas. Se requiere que se emplee la figura de minuta o notificación mediante correo sobre la cual los participantes acepten las conclusiones discutidas.

El segundo método, *push*, es el más común y a la vez el que presenta más inconvenientes en los proyectos ya que no hay respuesta de las informaciones enviadas, ni se evalúa el nivel de comprensión; tales como informes, correos electrónicos, comunicados y minutas. En todos los casos descritos se debe mantener la cualidad de responsabilidad por área, confirmando la recepción de la información y posterior autorización o firma.

Por otra parte la Corporación Digitel maneja las siguientes herramientas tecnológicas aceptadas ya que mantienen registro o línea temporal de la comunicación:

- **Herramienta SAP:** aplicativo web mediante el cual se gestionan incidencias y asignaciones de ticket y responsabilidades a las áreas involucradas. Un error en el uso de la herramienta radica en que solo es aplicado para las fallas y el área de ventas, dejando de un lado al área operativa como Planificación, Ingeniería e Implementación.

- Se solicita incorporar seguimiento mediante herramienta SAP durante todas las fases de los proyectos Corporativos y sea de esta herramienta la cual notifique los tiempos de ejecución mediante los campos asignados para ello.
- **Correo Electrónico:** la herramienta más empleada dentro de la organización, presentando fallas en las confirmaciones de recepción.
 - Se requiere que el responsable de controlar las comunicaciones solicite confirmaciones ante los correos enviados ya que contienen detalles técnicos y autorizaciones que necesitan prontas respuestas.

Otro aspecto a modificar son las reuniones, las cuales se sometieron a un conjunto de reglas propuestas y se observó notables mejorías:

- No se debe convocar reuniones para discusión de estatus, el mismo debe ser plasmado en el formato establecido. En caso que se requiera, se debe plantear modificar el formato de comunicación de estatus otorgándole mayor claridad y agrupando los requisitos.
- Convocatoria mediante Outlook con tres días de anticipación.
- Planificación del contenido y participantes:
 - Utilizar la matriz de Interés vs Autoridad para invitar a los participantes.
 - Generar una agenda propuesta y solicitar confirmación. Una vez aprobada en un tiempo de un día hábil, la discusión debe ser asociada al contenido indicado.
 - Convocar las reuniones en horas de la mañana, debido a la mecánica que se maneja en DIGITEL.
 - Se debe respetar los tiempos de inicio y fin de la reunión, con una duración no mayor a 30 minutos.
 - Mantener una figura de mediador de la reunión.
- Al culminar la reunión se debe realizar un resumen con los puntos expuestos, los cuales serán enviados a modo de minuta y aceptados mediante correo electrónico.

- Posterior a la autorización y aceptación, se reenvía la minuta con las aprobaciones de acuerdo a la matriz de comunicación.

V.3 Lineamientos para Implementar el Método

Los lineamientos necesarios para implementar el método se basan en procesos de cambios asociados a un sistema abierto, el cual se encuentra en constante cambio de acuerdo a las necesidades del mercado y las leyes que regulan las telecomunicaciones en el país.

Se requiere generar una correcta metacontingencia relacionando las contingencias conductuales y el producto directo. Para ello se propone:

- Implementar el cambio formalmente en el mes de Julio 2016, ya que corresponden al cierre del ejercicio fiscal de DIGITEL conllevando los procesos de evaluación de personal y las incorporaciones de mejoras.
- Al mostrar las oportunidades de mejoras dentro de una organización se abre paso al momento adecuado indicado por Mallot (2011) de aplicar las propuestas, ya que se cotejan las necesidades de mejoras con las inconformidades nacidas durante los proyectos.
- Se deben incluir refuerzos positivos que aseguren la internalización de la propuesta:
 - Asignación de nuevas responsabilidades como característica de crecimiento dentro de la empresa.
 - Liderazgo de proyectos.
 - Registro del desempeño en proyectos por parte de Recursos Humanos, lo cual servirá de sustento para un crecimiento de cargo.
- Generar y controlar los procesos de confirmación de correos electrónicos y *feedback*.
- Una vez culminado el proyecto se realiza una reunión de cierre para indicar las conclusiones y lecciones aprendidas al personal operativo, para el

personal de Alta Gerencia se hará llegar la información plasmada dentro del proyecto.

Acceso a la información

- Se debe gestionar los accesos a los servidores de Implementación, generando un ticket mediante la Herramienta SAP y asignado al personal de Sistemas. Toda coordinación interviniente en los procesos debe tener acceso a modo vista de los documentos.

Aportes de la Alta Gerencia

- Distribución del método mediante los canales de comunicación habituales.
- Autorización y aceptación de una reunión explicativa a todas coordinaciones involucradas para presentar el método.

V.3.1 Modelos de Intervención

Dada la existencia informal de Indicadores de Desempeño se permite aplicar el modelo de intervención a los distintos datos adquiridos en los informes de evaluación de procesos de la Gerencia de Operaciones Centralizadas para establecer un orden de prioridades a los cambios propuestos. Dicha información estará disponible a partir del primero de agosto del 2016.

El modelo a aplicar se basa en indicadores de gestión, promedios asociados e impacto en la organización; empleándolo se logrará identificar el tipo de intervención que se debe aplicar a los elementos que afecten directamente la gestión de la comunicación, entre los cuales se encuentran:

- Retroalimentación.
- Desarrollo laboral.
- Resolución de conflictos.
- Enfoque hacia la resolución de problemas.

- Claridad organizacional.
- Capacitación laboral.
- Carga de trabajo.
- Comunicación interna.
- Relaciones interpersonales de trabajo y equipo.
- Procedimientos.
- Satisfacción y motivación.

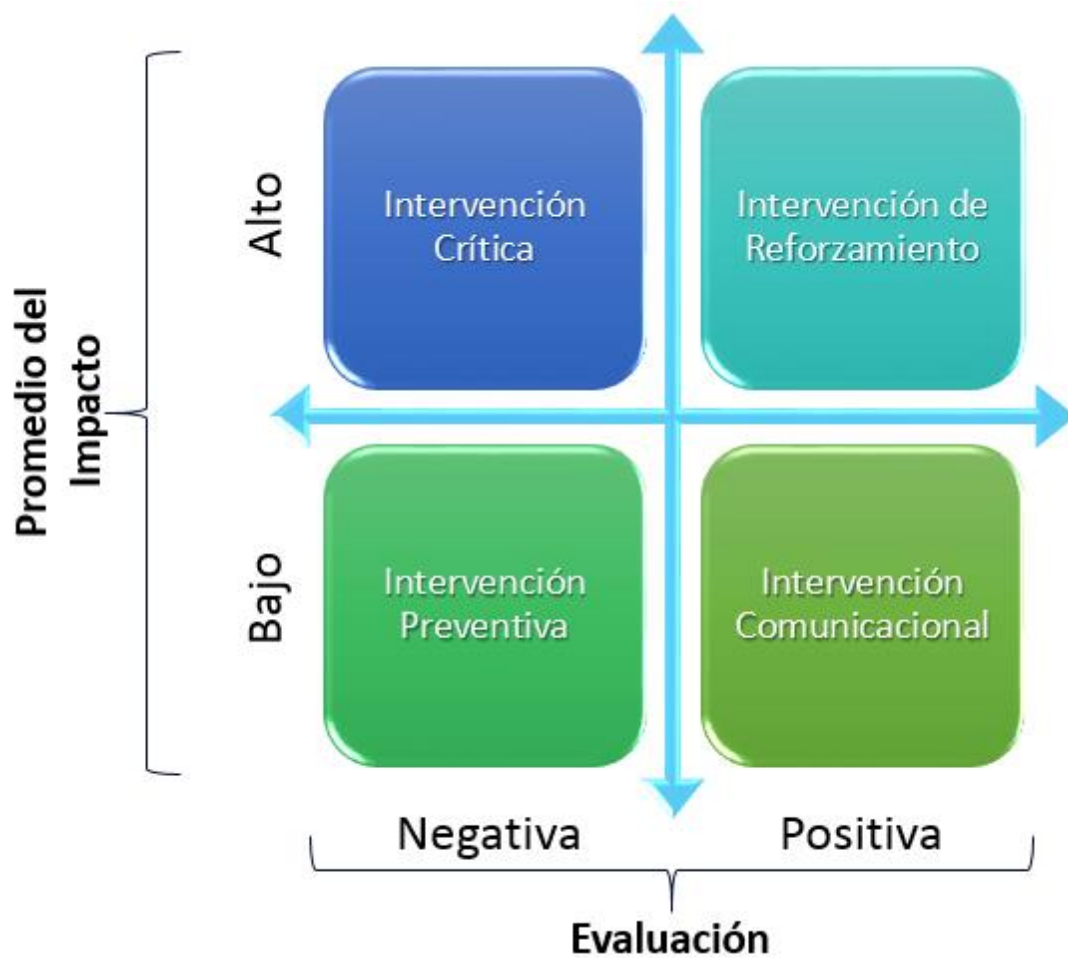


Ilustración 27 Modelo de Intervención

V.4 Validación de la Propuesta

Se presentó la propuesta ante personal estratégico de las áreas involucradas:

- Generante Operaciones Centralizadas: Yoel Hernández.
- Líder de Proyectos Corporativos: Yosmely Massaad.
- Coordinador de Implementación: Regino Manzano.
- Coordinador de O&M Corporativos: Robert Díaz.

La propuesta se consideró viable teóricamente y se procedió a ejecutar un ejercicio preliminar llevado a cabo en los Proyectos Corporativos BOD como pilar para la Gestión de la Comunicación. El proyecto tiene como duración siete meses, culminando el 29 de Julio del presente año.

Se ha observado hasta la fecha 10 de mayo de 2016, en comparativa con los últimos 32 proyectos Corporativos:

- Reducción de los retrasos en un 33%.
- Reducción de las incidencias abiertas por problemas técnicos ocasionados por falta de información 15%.
- Reducción de costos en un 48% de los cuales 21% corresponden a mejoras de la comunicación.
- Reducción del tiempo de entrega de estatus a menos de un día.
- Aporte a las evaluaciones de desempeño de DIGITEL.

En un principio se evidenció resistencia al cambio por parte de los coordinadores regionales, los cuales no se manejaban bajo la figura de liderazgo mediante PMO y entrega de estatus semanal; sin embargo la defensa del *statu quo* cedió con la evolución del proyecto, técnicas de liderazgo y participación activa de la Gerencia de Operaciones Centralizadas disminuyó las barreras ante el método propuesto.

A nivel de estructura que abarca los entregables, procesos y salidas son viables, estableciendo su inicio posterior al cierre fiscal de la Corporación DIGITEL y se incluirían estos aspectos dentro de los objetivos de evaluación del año 2016-2017.

Los puntos dependientes de la disponibilidad del equipo de sistemas y seguridad integral de DIGITEL:

- Servidores que contengan la información, al igual que los perfiles de acceso a la comunicación.
- Herramienta SAP para la comunicación de fases y entregables: se agenda para el nuevo año fiscal su estudio con personal de Sistemas ya que hay agendas previas de alta prioridad.

La propuesta es completamente viable y se observan las mejoras a los procesos internos de DIGITEL, la misma estaría a disposición de la Corporación hasta nuevos cambios estructurales o lineamientos de la directiva.

Yoel Hernandez
Gerente de Operaciones Centralizadas

Regino Manzano
Coordinador de Implementación

Robert Díaz
Coordinador de O&M Corporativos

Yosmely Massaad
Líder de Proyectos BOD

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el capítulo se presentarán las conclusiones y recomendaciones formuladas del actual trabajo de grado.

VI.1 Conclusiones

- La propuesta tiene base en los conocimientos del PMBOOK quinta edición, adecuados al clima organizacional y los activos de los procesos de la Corporación DIGITEL C.A.
- Con el fin de generar la propuesta se encontraron las siguientes debilidades en el proceso de gestión de la comunicación en los proyectos corporativos de la Corporación DIGITEL:
 - Ausencia de un análisis de interesados. Todos poseían la misma prioridad y gestión ante la información.
 - Ausencia de una planificación y correcta utilización de las herramientas de comunicación.
 - Inexistencia de formatos y plantillas tales como: matriz de comunicación, acta constitutiva y matriz de autoridad vs interés.
 - El equipo de trabajo carece del conocimiento sobre métodos y habilidades de comunicación en proyectos.
 - No existen procesos de retroalimentación de los proyectos dentro de la organización.
 - Informes de gestión y demás documentos se encontraban desfasados en la línea temporal de procesos, bajando su eficiencia y aporte.
 - Tomando en cuenta las distintas evaluaciones oficiales de la Gerencia, agrupadas en conjuntos de proyectos (últimos 32) se encontraron deficiencias relacionadas con la gestión de la

comunicación que incurren en incrementos de retardos, costos y reducción de la calidad del producto.

- Reuniones inconcluyentes ocasionando gastos asociado al personal y tiempo. (Evaluación sobre 16 reuniones).
- Ausencia de una descripción a fondo de las responsabilidades y autoridades de cada cargo.
- De acuerdo a lo indagado, se propuso un método centrado en la incorporación de los elementos indicados por el PMI sobre los distintos procesos que forman parte de las debilidades de los Proyectos Corporativos:
 - Elaboración del formato y método de clasificación de interesados.
 - Elaboración del formato de acta constitutiva, agrupando las necesidades iniciales de todos los proyectos efectuados.
 - Incorporación del documento lecciones aprendidas, fomentando la evolución del conocimiento y eficacia en la planificación y ejecución de actividades.
 - Diagramas de flujo que muestren las entradas y salidas de los distintos procesos, así como la incorporación de la retroalimentación de los mismos.
 - Se propuso centrar las técnicas y herramientas de comunicación en las existentes, mejorándolas mediante procesos de confirmación, planificación de reuniones, empleo de herramientas tecnológicas en todas las fases de desarrollo del proyecto y métodos de comunicación Interactiva y tipo *Push*.

Para asentar correctamente el conjunto de cambios se elaboró una lista de lineamientos que afirman la internalización y aceptación del método:

- Empleo de modelos de interacción.
- Implementación de la propuesta en el nuevo año fiscal, alineándolo con los objetivos estratégicos.

- Flujo constante de la información y apoyo de la Alta Gerencia mediante refuerzos positivos basados en responsabilidades.

La propuesta se considera como viable por los encargados principales de las fases dentro de proyectos corporativos de la corporación DIGITEL. Adicionalmente se aplicó el método en un proyecto existente mejorando las líneas base de tiempo, costo y apegándose al alcance y calidad propuesto.

VI.2 Recomendaciones

Una vez culminada la investigación y con el fin de generar un aporte a la Corporación DIGITEL dando paso a la mejora de los procesos y resultados obtenidos, se recomienda:

- Generar una evaluación de procesos trimestral, debida a la cantidad de cambios organizativos; empleando esquemas funcionales para la identificación de los elementos.
- Generar una base de datos con las descripciones, responsabilidades y autoridad de todos los cargos dentro de la cadena de valor de la Corporación DIGITEL; el mismo debe estar a disposición de los empleados.
- Generar una evaluación de Gestión de la Calidad y Riesgos de los proyectos para complementar las distintas dimensiones del mismo, ya que las gestiones dictadas por el PMI no se encuentran aisladas entre sí.
- Emplear los distintos formatos ofrecidos por la organización tales como: gestión de incidencias, presentaciones corporativas, presentaciones gerenciales y presentaciones a la alta directiva.
- Apoyarse en las capacitaciones impartidas por la PMO de la Corporación DIGITEL y de esa manera generar un aprendizaje y mayor comprendimiento de los procesos y sus importancias.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Águila Obra, A., & Padilla Meléndez, A. (2003). Evolución de las Formas Organizativas de la Estructura Simple a la Organización en Red Virtual. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 69-94.
- Biblioteca Virtual Universidad Católica Andrés Bello*. (Diciembre de 2009). Recuperado el 8 de Septiembre de 2015, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8298.pdf>
- Bueno Campos, E. (1996). *Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- Cañizales Cañizales, D. (2009). *Comunicaciones Corporativas*. Caracas: El Nacional.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia. (2006). *BIC Galicia*. Recuperado el 17 de Octubre de 2015, de http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_planComunicacion.pdf
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de los recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Colegios de Ingenieros de Venezuela. (s.f.). *Colegios de Ingeniero de Venezuela*. Recuperado el 24 de Febrero de 2016, de http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/cep.pdf
- Daft, R. L. (2007). Introducción a las organizaciones. En R. L. Daft, *Teoría y diseño organizacional* (pág. 10). México: Cengage Learning.
- Davidow, W., & Malone, M. (1993). *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. New York: Harper Collins Pub.
- Faria Mello, F. A. (2013). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Limusa.
- Félix Mesa, J. (Octubre de 2009). *Biblioteca Virtual Universidad Católica Andres Bello*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2015, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8444.pdf>
- FONDONORMA. (2007). *Normas Venezolanas COVENIN - ISO 9000:2000 Sistema de la Gestión de la Calidad*. Caracas: FONDONORMA.
- Grados Espinosas, J. (2006). *Procesos de la Comunicación - Dinámicas de la creatividad intelectual*. México: Trillas.
- Hackman, J., Lawler, E., & Porter, L. (1975). *Behavior in Organizations*. Nueva York: McGraw-Hill.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la Investigación holística*. Caracas: Fundación Sydal.
- Hurtado de Barrera, J. (03 de Agosto de 2010). *Investigación holística*. Recuperado el 08 de Octubre de 2015, de <http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/03/acerca-de-lo-cualitativo-y-lo.html>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Libaert, T. (2010). *El Plan de Comunicación Organizacional*. México: Limusa.
- López García, J. J. (20 de Junio de 2015). *Universidad de Alicante*. Obtenido de <http://rua.ua.es/dspace/>
- Lourdes Bruzco, M. (2012). El Efecto Mariposa y sus Implicaciones Estratégicas en el Contexto Organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 39-49.
- Machillanda Tacoa, M. C. (Marzo de 2012). *Biblioteca Virtual Universidad Católica Andrés Bello*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2015, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3425.pdf>
- Maldonado Williman, H. (1998). *Manual de la Comunicación Oral*. México: Pearson.
- Mallot, M. (2011). *Paradoja del Cambio Organizacional*. México: Trillas.
- Miles, R., & Snow, C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 53-72.
- PMI. (2013). *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)* (Quinta ed.). Pensilvania: PMI Global Standard.
- PMI Capítulo Venezuela. (10 de 11 de 2015). *PMI Venezuela*. Obtenido de <http://www.pmivenezuela.org/>
- Project Management Institute. (23 de 11 de 2015). *PMI*. Obtenido de <http://www.pmi.org/>
- Project Management Institute. (23 de 11 de 2015). *PMI*. Obtenido de <http://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/pmi-annual-report-2014.ashx>
- Project Management Institute. (s.f.). *Project Management Institute*. Recuperado el 24 de Febrero de 2016, de http://www.pmi.org/~media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics.ashx

Querales Moreno, J. (Junio de 2013). *Biblioteca Virtual Universidad Católica Andrés Bello*.

Recuperado el 5 de Septiembre de 2015, de

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS5791.pdf>

Sabino, C. (2007). *El proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.

Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Pearson Prentice Hall.

Ted, K. (2005). *Herramientas financieras más empleadas en la gerencia de proyectos*. México: Alfa Omega.

Wallace, W. (2014). *Gestión de Proyectos*. *Edinburgh Business School. Heriot-Watt University Magazine*, 1-68.

ANEXO A

Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.

Fuente: PMBOK Quinta Edición, pág. 423.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la WBS/EDT		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

ANEXO B

ACTA CONSTITUTIVA

Gerencia de proyectos
VP. De Operaciones



Acta de constitución de proyecto

1.-Título y descripción del proyecto: (¿Qué es el proyecto?)

104

2.-Director del proyecto asignado y nivel de autoridad:

3.-Caso de negocio: (¿Por qué se está realizando el proyecto?¿ Sobre qué base financiera u otra base se puede justificar que se lleve a cabo este proyecto?)

4.-Recursos pre-asignados: (¿Cuántos o de cuáles recursos se va a disponer para el proyecto?)

5.-Interesados: (¿Quiénes afectarán o serán afectados por el proyecto [influir en el proyecto] hasta la fecha?)

6.-Los requisitos de los interesados: (Los requisitos relacionados tanto con el alcance del proyecto como el alcance del producto)

7.-Supuestos: (¿Qué se considera verdadero o confiable en la situación?¿De qué creemos que se trata la situación pero no tenemos suficientes pruebas o datos?)

8.-Restricciones: (¿Qué factores pueden limitar nuestra capacidad de cumplir?¿Dentro de qué límites o parámetros tendrá que funcionar el proyecto?)

9.-Objetivos medibles del proyecto: (¿Cómo se ajusta el proyecto a las metas estratégicas de la organización?¿Qué objetivos del proyecto apoyan a estas metas? Los objetivos deben se medibles y dependerán de la prioridad definida de las restricciones del proyecto)

10.-Requisitos de aprobación del proyecto: (¿Qué elementos necesitan ser aprobados para el proyecto y quién los aprobará?¿Qué determina el éxito)

11.-Riesgos de alto nivel del proyecto: (Amenazas y oportunidades potenciales para el proyecto)

12.-Patrocinadores del proyecto que autorizan este proyecto:

Nombre:

Cargo:

Firma: _____

Nombre:

Cargo:

Firma: _____

ANEXO C

LISTA DE ACRÓNIMOS

CIS	Centro de Seguridad Integral
CIV	Colegios de Ingenieros de Venezuela
CONATEL	Comisión Nacional de Telecomunicaciones
EDT	Estructura Desagregada de Trabajo
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
O&M	Operaciones y Mantenimiento
PMBOK	<i>Guide to the Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
TEG	Trabajo Especial de Grado

ANEXO D

MATRIZ DE COMUNICACIÓN

Código EDT							
Frecuencia							
Grupo Receptor							
Responsable de comunicar							
Medio de comunicación							
Nivel del Detalle							
Formato							
Contenido							
ID							