

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN Y DE  
INVOLUCRADOS, DE ACUERDO CON EL PMBOK 5TA ED., PARA LA  
EMPRESA TERAACON SRL.

NATALIA VELÁSQUEZ LOPERA

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION  
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

25 de abril de 2016

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

---

Sara Fonseca  
PROFESOR TUTOR

---

Javier Ernesto Ceballos O.  
LECTOR No.1

---

William Ernest Mondol, MPM.  
LECTOR No.2

---

Natalia Velásquez Lopera  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

A Juan Alonso y Gladys Elena, por hacer mi historia posible.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la organización TERACON S.R.L y su Gerente General Juan Velásquez, por el apoyo brindado para la realización de este proyecto.

## INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vi
INDICE CUADROS	vii
INDICE DE ABREVIATURAS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1. INTRODUCCION.....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Problemática. ....	2
1.3 Justificación del problema .....	2
1.4 Objetivo general .....	4
1.5 Objetivos específicos. ....	4
2. MARCO TEORICO .....	5
2.1 Marco institucional.....	5
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	8
2.3 Otras teorías de apoyo: enfoque de gestión hacia clientes, comunicaciones e interesados. ....	16
3. MARCO METODOLÓGICO .....	21
3.1 Fuentes de información.....	21
3.2 Métodos de Investigación.....	24
3.3 Herramientas.....	28
3.4 Supuestos y Restricciones. ....	29
3.5 Entregables. ....	31
4. DESARROLLO .....	33
4.1 Análisis de Situación .....	33
4.2 Propuesta de herramientas. ....	46
4.3 Elaboración de Planes de Comunicación y de Gestión de interesados. ..	56
4.4 Marco de Entendimiento y Aplicación. ....	80
5. CONCLUSIONES .....	91
6. RECOMENDACIONES .....	93
7. BIBLIOGRAFIA.....	95
ANEXOS.....	97
Anexo 1:ACTA DEL PROYECO.....	98
Anexo 2: EDT del PFG.....	102
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG .....	103
Anexo 4: Otros .....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa de TERACON S.R.L. Fuente: Elaboración propia.	7
Figura 2 Ciclo de vida genérico de un proyecto determinado. Fuente: PMI, 2013, p. 39	9
Figura 3 Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos. Fuente: PMI, 2013, p.50	11
Figura 4. Relación entre los interesados y el Proyecto. Fuente: PMI, 2013, p.31	14
Figura 5. Flujo de las comunicaciones entre niveles organizacionales. Fuente: Blog spot (citado en King, 2012).	20
Figura 6 Interacción General de Interesados en los Procesos de Construcción. Fuente: Elaboración propia.	34
Figura 7 Matriz de Análisis de Interesados. Fuente: Elaboración propia.	36
Figura 8 Formato de Acta de comité de obra. Fuente: TERACON S.A.	43
Figura 9 Formato de programación de reuniones. Fuente: TERACON S.A.	44
Figura 10 Índice de contenidos del modelo de plan de integración existente. Fuente: TERACON S.A.	44
Figura 11 Formato para exponer los pendientes en el comité de obra. Fuente: TERACON S.A.	45
Figura 12 Gestión de las Expectativas para el Grupo Propietarios. Fuente: Elaboración Propia.	74
Figura 13 Gestión de las Expectativas para el Grupo Desarrollador. Fuente: Elaboración Propia.	74
Figura 14. Gestión de las Expectativas para el Grupo Equipo de Proyecto. Fuente: Elaboración Propia.	75
Figura 15. Gestión de las Expectativas para el Grupo Contratistas. Fuente: Elaboración Propia.	76
Figura 16. Gestión de las Expectativas para el Grupo Inst. Reguladoras. Fuente: Elaboración Propia.	77
Figura 17 Integración de las áreas al Plan de gestión de proyecto. Fuente: Elaboración propia.	90

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Listado de Productos que Ofrece la Empresa TERACON S.R.L. Fuente: Elaboración propia. ....	7
Cuadro 2. Áreas de Conocimiento y sus procesos según PMBOK, 5ta Ed.(PMI, 2013) .....	15
Cuadro 3 Fuentes de información aplicadas. Fuente: Elaboración propia. ....	23
Cuadro 4 Métodos de investigación utilizados. Fuente: Elaboración propia. ....	26
Cuadro 5. Herramientas Utilizadas. Fuente: Elaboración Propia. ....	28
Cuadro 6 Supuestos y Restricciones. Fuente: Elaboración Propia. ....	30
Cuadro 7 Entregables. Fuente: Elaboración propia.....	31
Cuadro 8 Matriz de Involucrados General en los procesos de Construcción. Fuente: Elaboración propia. ....	35
Cuadro 9 Desglose de interesados para el Subgrupo. Fuente: Elaboración propia. ....	38
Cuadro 10. Matriz integral de interesados. Fuente: Elaboración propia. ....	47
Cuadro 11 Herramienta propuesta para la gestión de las comunicaciones. Fuente: Elaboración propia. ....	53
Cuadro 12 Descripción del perfil y nivel de acceso a los canales según el usuario. Fuente: Elaboración Propia. ....	63
Cuadro 13 Perfil de acceso según el Involucrado. Fuente: Elaboración Propia. ...	63
Cuadro 14. Matriz de perfilamiento de Interesados. Fuente: Elaboración Propia..	73
Cuadro 15. Escenarios y Herramientas a utilizar en la gestión de las Comunicaciones. Fuente: Elaboración propia. ....	80
Cuadro 16. Atención de los intereses según el escenario. Fuente: Elaboración propia. ....	84

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

<b>ABREVIATURA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
PMI	Project Management Institute.
PMBOK	Project Management Body of Knowledge.
CRM	Client Relationship Management.
S.R.L	Sociedad de Responsabilidad Limitada.
DP	Director de Proyecto.
CFIA	Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos.
AyA	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.
SETENA	Secretaría Técnica Nacional Ambiental
PMIS	Project Management Information System
PFG	Proyecto Final de Graduación
CNFL	Compañía Nacional de Fuerza y Luz



## RESUMEN EJECUTIVO

La administración de proyectos es un elemento esencial para que las organizaciones logren resultados plausibles a partir de emprendimientos temporales y concretos. De allí que, era necesario para la empresa TERACON S.R.L, organización que nació en 2012 y se dedica al asesoramiento y construcción de obra civil y vivienda, prestar atención rigurosa y formal a las áreas propias de la gestión de proyectos que son factores de éxito para la consecución de los objetivos de su negocio.

Puntualmente, la organización ha tenido el desafío de gestionar de manera ordenada y eficiente las áreas referidas al buen mantenimiento de las relaciones con clientes, que corresponden a: gestión de las comunicaciones y de los involucrados. Lo que, le ha ocasionado dificultades en la gestión de canales fluidos entre el equipo de trabajo y el cliente para garantizar la integridad del servicio.

Debido a la criticidad de esas áreas en particular, se decidió concentrar los esfuerzos de este proyecto en ofrecer alternativas para el mejoramiento de la administración de las mismas. Esto, con el fin de propiciar la creación y perdurabilidad de las relaciones existentes o nuevas en aras de mantener un nivel de trabajo constante.

El objetivo general de este proyecto fue: desarrollar una propuesta de un plan correspondiente a las áreas de comunicación y gestión de interesados, bajo la guía de gestión de proyectos del PMBOK 5ta Ed.(PMI), para contribuir al fortalecimiento de la gestión de CRM (Client Relationship Management) dentro de los proyectos de la empresa TERACON. En tanto que, los objetivos específicos fueron: efectuar un análisis inicial de las condiciones de la empresa en las áreas de comunicación y gestión de interesados para identificar las oportunidades de mejora en el relacionamiento con clientes y demás involucrados, desarrollar las herramientas necesarias para fortalecer la gestión de la comunicación y de los interesados de cara a la atención de clientes dentro de los proyectos de la empresa, elaborar un modelo de plan de comunicación y gestión de interesados para su posterior aprovechamiento por parte de la empresa en la gestión de las relaciones con clientes, y definir un marco de entendimiento que describa bajo cuáles circunstancias se deberían aplicar las herramientas planteadas dentro de cada plan, esto para tener mayor claridad sobre la pertinencia de su uso según los escenarios.

La metodología que se aplicó para este proyecto se planteó en torno al uso de fuentes tanto primarias (considerando tanto la experiencia del autor como de los involucrados por parte de la empresa) como secundarias (utilizando como principal referente los conocimientos consignados en la guía PMBOK, 5ta Ed. (PMI, 2013)). Así mismo, se aplicaron los métodos de investigación lógico (deductivo), de observación y experimental.

A manera de conclusión, se esbozan los aspectos más relevantes: en los procesos de construcción, la gestión de interesados es vital para evitar que, por causa de la desatención de intereses, se ocasionen retrasos y pérdidas acumulativas, de manera que esto derive en la inviabilidad total del proyecto; de allí que, efectuar un análisis de situación sea importante para identificar correctamente las áreas que ameritan mejora en cuanto a la gestión. Por otro lado, el atender los procesos de comunicación es necesario para disipar distorsiones que podrían desencadenar en la detención de las actividades del proyecto o el cierre del mismo. En cuanto al rol del director de proyecto para esta industria, este debe ser perceptivo y capaz de dar respuesta oportuna a inquietudes, pues debe estar atento a las exigencias de los grupos desarrollador y propietario. De igual manera, contar con herramientas y planes para la gestión de interesados y de las comunicaciones, es necesario para que se atiendan los intereses de manera responsable y consciente. Así, se asegura el cumplimiento de acuerdos y consensos. En el caso de TERACON, se eligieron aquellas que facilitaban la disposición de la información para los distintos interesados dentro de sus proyectos.

En cuanto a las recomendaciones para la empresa TERACON, a partir de los hallazgos, se sugiere lo siguiente: Es necesario incorporar los planes propuestos en los proyectos actuales, para identificar oportunidades de ajuste. Por su parte, el Gerente General debería inducir tanto a su equipo de trabajo como a los demás interesados hacia las nuevas prácticas, quizá a través de la capacitación en el uso de los sistemas que sean implementados. Con ello, se garantizará la asimilación de los nuevos lineamientos. Por otro lado, ante un escenario de expansión, los gerentes de proyecto deberán ser inducidos y capacitados para que, a su vez, estos induzcan a sus respectivos equipos y se garantice la estandarización en la ejecución. Para lograrlo, el Gerente General deberá generar los espacios para la discusión pertinente. Así mismo, es aconsejable que TERACON cuente con suscripción a fuentes de intercambio de información. De esa manera, se garantizará un acceso rápido y de carácter corporativo a la creación de cuentas. Esto, dotará a la empresa de un mayor control y oportunidad para el aprendizaje en aras de mejora a través del intercambio de ideas.

## **1. INTRODUCCION**

### **1.1 Antecedentes**

La empresa TERACON S.R.L es una empresa perteneciente al sector de la construcción de vivienda y obras civiles; la misma se instaura en 2012, como iniciativa del ingeniero Juan Alonso Velásquez Jaramillo, quien a partir de sus más de 15 años de trayectoria entre Colombia y Costa Rica, decide consolidar una cartera de servicios tanto de procesos constructivos como de asesoramiento para la consecución de proyectos, bajo dicha razón social.

Dentro de los principales servicios que ofrece la empresa, los que se catalogan como estrella, son los correspondientes al asesoramiento y la administración de proyectos de terceras partes; siendo así que, se cuente con ofertas como: administración interna y/o externa de obra, supervisión de obra y construcción directa de obra. Servicios que a su vez implican un alto nivel de conocimiento y capacidad de gestión de comunicaciones e involucrados, con el objetivo de establecer puentes entre la empresa (TERACON), y los encargados de llevar a cabo los proyectos por parte del cliente.

En concordancia con lo mencionado, la organización, al incursionar dentro de diferentes proyectos e interactuar con múltiples equipos de trabajo, debe tener definidos los canales, involucrados y el tipo de comunicación necesarios para garantizar el entendimiento entre las partes.

Por lo anterior, TERACON se ha visto en la necesidad de plantear esquemas, a partir de su conocimiento propio, que vayan dirigidos hacia la gestión de relacionamiento con clientes, a fin de propiciar el mantenimiento de relaciones de trabajo en línea con los proyectos que se gestionan.

Así, la forma en la cual la empresa comparte información y se relaciona con clientes y equipos de trabajo, es a través de herramientas tales como: minutas,

reuniones semanales y mensuales, correos electrónicos y formatos de asignación de tareas, principalmente.

## **1.2 Problemática.**

Pese a que la empresa cuenta con algunas bases en cuanto a herramientas que le permiten gestionar más que todo el flujo de información, aún quedan brechas en cuanto a la definición de un marco de gestión global en áreas de involucrados y comunicaciones; esto, de cara al relacionamiento formal y metódico con clientes (tanto dueños de proyectos como equipos de trabajo).

En sincronía con las áreas de mejora en las cuales debe incurrir esta organización, es indispensable resaltar los contratiempos tales como: malos entendidos entre el grupo desarrollador e inversionista con el director de proyecto por causa de fugas en la información compartida, entre otros; que se han presentado en ciertos proyectos, por causa de planes básicos en cuanto a gestión de comunicaciones y de involucrados respecta. Inclusive, las circunstancias han suscitado el retraso en desembolsos para continuidad del trabajo por parte del cliente, así como retención de pagos por servicios prestados.

De esa manera, si bien los formatos y distintas herramientas hasta ahora aplicadas, han contribuido a la gestión de la información, es necesario robustecer un plan integral para las áreas mencionadas. Así, la empresa estará dotada con una mayor claridad y entendimiento desde un panorama amplio e interrelacionado al momento de dirigir las actividades propias de los proyectos y conducir las relaciones con los diversos interesados.

## **1.3 Justificación del problema**

La realización de este proyecto es necesaria para la empresa TERACON ya que la organización necesita definir y consolidar los procesos relacionados con la atención de involucrados y sus consecuentes comunicaciones, con el fin de tener

una base de entendimiento que le permita obtener y dar el mayor beneficio posible por cada proyecto emprendido. Esto, a partir de una atención conciente y sistémica de los flujos de comunicación, según el perfil de los interesados.

Actualmente, la constante dinámica y auge de vivienda para clase media, supone para la empresa una oportunidad de acceso a una mayor cuota de mercado, que debe atender en aras de la expansión del negocio. Con ello, se hace imperioso que TERACON cuente con lineamientos claros y precisos, que minimicen las pérdidas potenciales a raíz de malas relaciones comerciales. Y, para lograrlo, se prevé que los planes que serán producto de este proyecto, coadyuvarán a preservar y atender estratégicamente a los clientes y demás involucrados con el fin de obtener el beneficio esperado.

Áreas de conocimiento de enfoque para este PFG:

Al analizar el listado de servicios que ofrece la empresa TERACON, se logra discernir que, no es en las áreas críticas de gestión operativa de proyecto (tiempo, costos, calidad, o adquisiciones), donde se halla la dificultad organizacional a vencer.

Por tratarse de un oferente de servicios a modo de tercerización, particularmente para su servicio estrella de Administración de Obra, se hace crucial que la empresa tenga solidez en sus planes de comunicación y gestión de involucrados. Esto, por cuanto, TERACON debe estar en constante interacción e intercambio de ideas con los propietarios de los proyectos en los que interviene.

Por lo anterior, el presente proyecto de graduación se concentrará en las dos áreas puntuales de gestión de las comunicaciones y de los interesados.

De esa manera, se busca para TERACON que, su gestión de relacionamiento con clientes (CRM), mejore en la medida en que se proponen alternativas de gestión, con base en el estándar PMBOK, 5ta Ed. (PMI, 2013), y según las necesidades puntuales a nivel interno.

#### **1.4 Objetivo general**

Desarrollar una propuesta de un plan correspondiente a las áreas de comunicación y gestión de interesados, bajo la guía de gestión de proyectos del PMBOK 5ta Ed. (PMI, 2013). para contribuir al fortalecimiento de la gestión de CRM (Client Relationship Management) dentro de los proyectos de la empresa TERACON.

#### **1.5 Objetivos específicos.**

1. Efectuar un análisis inicial de las condiciones de la empresa en las áreas de comunicación y gestión de interesados para identificar las oportunidades de mejora en el relacionamiento con clientes y demás involucrados.
2. Desarrollar las herramientas necesarias para fortalecer la gestión de la comunicación y de los interesados de cara a la atención de clientes dentro de los proyectos de la empresa.
3. Elaborar un modelo de plan de comunicación y gestión de interesados para su posterior aprovechamiento por parte de la empresa en la gestión de las relaciones con clientes.
4. Definir un marco de entendimiento que describa bajo cuáles circunstancias se deberían aplicar las herramientas planteadas dentro de cada plan, esto para tener mayor claridad sobre la pertinencia de su uso según los escenarios.

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1 Marco institucional**

#### **2.1.1 Antecedentes de la Institución**

La organización TERACON tiene cuatro años de constitución; sin embargo, su origen data desde la labor individual del ingeniero fundador Juan Alonso Velásquez, quien luego de más de 15 años de experiencia en el sector de la construcción tanto en Colombia como en Costa Rica, instaura formalmente una organización a través de la cual pueda ofrecer servicios que desde su profesión y experiencia, logró identificar y consolidar en ambas latitudes.

Legalmente, la empresa data del año 2012. A partir de dicho año, comienza a ofrecer servicios relacionados directamente con el proceso constructivo de viviendas de lujo. Posteriormente, se expande la prestación de servicios hacia las áreas de reparación y mantenimiento de estructuras corporativas, contando así con clientes que van desde comercios hasta empresas consolidadas.

Sin embargo, como se ha estipulado previamente, la empresa tiene desafíos para gestionar las comunicaciones en aras de dar continuidad al trabajo conjunto cuando presta sus servicios y labora con equipos al interior de las empresas a las que atiende. Por lo cual, se ha visto limitada en cuanto a sus objetivos de cumplimiento con un servicio óptimo y expedito.

#### **2.1.2 Valores Organizacionales**

Confiabilidad: compromiso por cumplir aquello que se pueda realizar dentro del rango de acción de los servicios ofrecidos por la compañía, al tiempo que se educa a los trabajadores y colaboradores por escuchar, interpretar y validar los requerimientos de los clientes.

Respeto: No incurrir en prácticas que impliquen el menosprecio de alguien para lograr objetivos. Cumplimiento de las labores sin involucrar el carácter personal en ello.

Dedicación: Cada detalle es importante para garantizar una gestión óptima.

### **2.1.3 Estructura organizativa**

La estructura organizativa está compuesta por dos pilares fijos y uno operacional, dispuestos de la siguiente forma: en el nivel gerencial, se encuentra el gerente general y fundador, quien se encarga de posicionar a la compañía dentro de la cartera de clientes potenciales. A partir de este, se puede apreciar (ver Figura N°1) un esquema de reciprocidad, el cual indica las líneas de gestión que sigue la empresa al momento de prestar sus servicios de asesoría y construcción. Así pues, se tiene que el gerente es quien define los lineamientos; posteriormente, la asistente administrativa, en conjunto con este, define (en caso de ser TERACON quien se ocupe de ello por el tipo de servicio) o coordina (en caso de ser el cliente quien asigne el recurso) tanto las cuadrillas como el equipo de gestión del proyecto, que corresponde al nivel operacional.

El área de ventas y atención primaria se tiene como área administrativa asistencial en los primeros acercamientos con el cliente y la atención diaria de los requerimientos del negocio: papelería, recibos, gestión de caja, entre otros. Esta área se considera independiente y no recíproca con el resto de la estructura ya que no está inmersa en la gestión directa de los servicios críticos de la empresa.



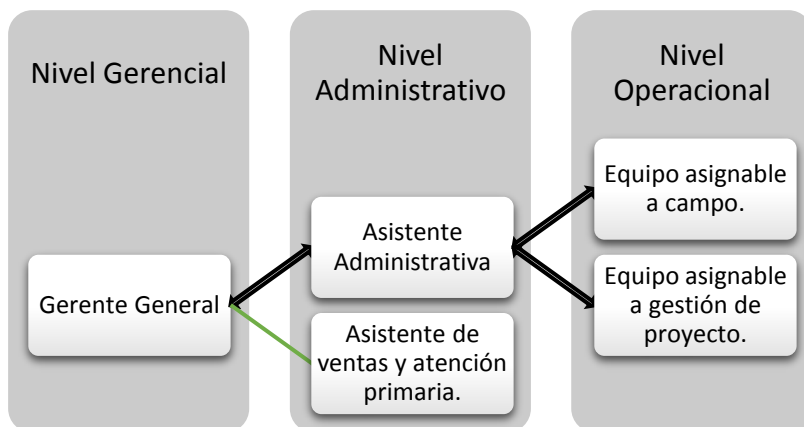


Figura 1 Estructura Organizativa de TERACON S.R.L. Fuente: Elaboración propia.

Para efectos de este proyecto, la ruta recíproca demarcada será a la cual se le prestará atención especial con el fin de determinar sus responsabilidades y oportunidades de mejora para el fortalecimiento en la gestión de las comunicaciones y de los interesados dentro de los proyectos que desarrolle la empresa.

#### 2.1.4 Productos que ofrece

Cuadro 1. Listado de Productos que Ofrece la Empresa TERACON S.R.L. Fuente: Elaboración propia.

##### 2.1.4 Productos que ofrece

Tipo de Servicio	Descripción
Diseño	-Diseño arquitectónico. -Diseño electromecánico. -Diseño Estructural. -Especificaciones Técnicas
Trámites	-Condominio o Unidad residencial. -CFIA. -Municipalidad. -Ministerio de Salud. -Aprobación de planos.
Presupuesto	-Elaboración del presupuesto detallado para anteproyecto y posterior control de costos.
Cronograma	-Programación detallada de inicio y finalización de cada una de las actividades que componen el mismo.

Control de Programación y Costos	-TERACON realiza el control de la programación y de los costos del proyecto. Esto se realiza mediante la combinación de metodologías modernas de la administración de obras. Se implementan y se realiza el seguimiento a mecanismos financieros de control y se presentan informes periódicos sobre el estado actual de la construcción.
Administración de Obras	Administración con el propio personal del cliente. TERACON inspecciona la calidad teniendo en cuenta los parámetros de CFIA, controla los costos, propone materiales, proveedores, estudio y descuentos de compra.
Construcción	TERACON se encarga bien sea de administrar y supervisar la construcción de vivienda individual o de construir directamente, según los parámetros del CFIA.
Remodelaciones	Asesoría y ejecución de remodelaciones en casas de habitación y edificaciones. Por monto fijo o por administración.

## 2.2 Teoría de Administración de Proyectos

El desarrollo de este proyecto comprende un marco teórico basado en los lineamientos de la guía PMBOK 5ta Ed. (PMI, 2013), referente a la gestión de la administración de proyectos.

### 2.2.1 Proyecto

Un proyecto se entiende como un esfuerzo de carácter temporal, cuyo objetivo es obtener resultados o productos tangibles a partir de una serie de procesos de gestión. (PMI, 2013)

Tal esfuerzo, va en concordancia con las necesidades y el planteamiento estratégico del negocio. De manera que, para que un proyecto tome lugar, este debió haber sido concebido desde los objetivos estratégicos de la organización.

Por lo anterior, el proyecto es un crítico aliado, a manera de herramienta, para lograr la consecución de los planes trazados en el corto, mediano o largo plazo.

Asimismo, cabe resaltar que los resultados del proyecto pueden ser diversos tales como: un producto, un nuevo servicio, el mejoramiento de un proceso, un documento, entre otros. (PMI, 2013)

## 2.2.2 Administración de Proyectos

La administración del proyecto comprende aquellas prácticas y procedimientos funcionales y adaptables que se aplican dentro del mismo para lograr los resultados esperados a partir de él.

## 2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida del proyecto corresponde al conjunto de fases que conlleva la conclusión satisfactoria de este. Como se aprecia en la Figura N°2, los principales componentes que conlleva el ciclo de vida de cualquier proyecto en general, son pero no están limitados a: inicio, preparación, ejecución y cierre.

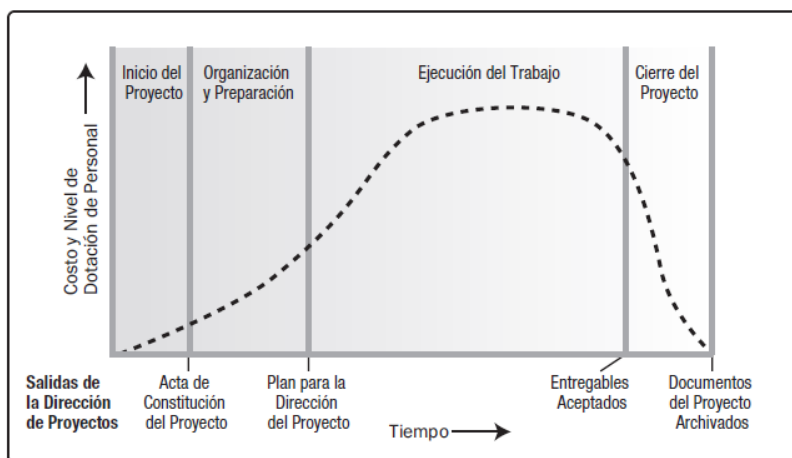


Figura 2Ciclo de vida genérico de un proyecto determinado. Fuente: PMI, 2013, p. 39

Ahora bien, Según la metodología de gestión de proyectos que propone PMI (2013), dichas fases están conformadas por: la iniciación, la planeación, la ejecución, el monitoreo y control, y el cierre del proyecto.

Sin embargo, y a pesar de que existen marcos de referencia para la definición puntual de las fases que conlleva el proyecto, se hace necesario un involucramiento desde la experiencia del equipo encargado. Esto, con el fin de distinguir claramente las fases que debe conllevar el proyecto según la realidad organizacional y sus políticas internas.

#### **2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos**

A continuación, se efectúa una descripción de cada fase mencionada y sus principales características, según PMI (2013):

*Iniciación:* comprende los procesos asociados al establecimiento formal del proyecto o una fase dentro de este.

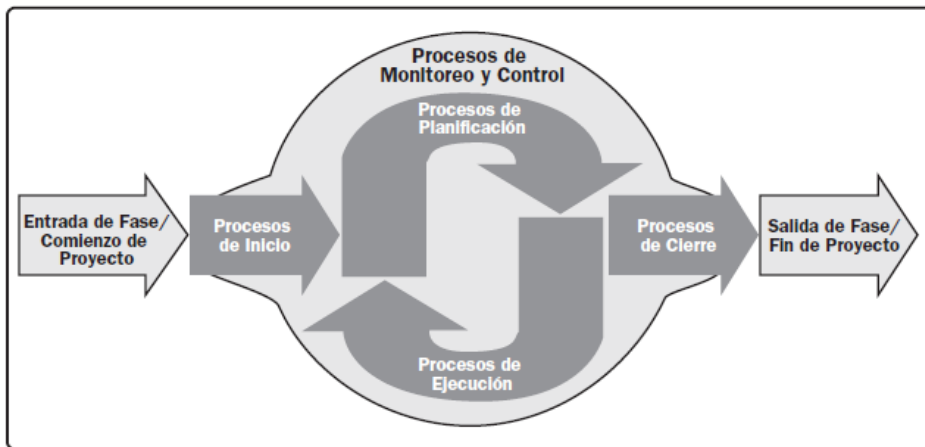
*Planeación:* se trata del conjunto de procesos que se llevan a cabo para determinar el alcance real del proyecto. Lo que, permite ajustar los objetivos planteados en la etapa de iniciación con el fin de tener una ruta clara para la posterior ejecución.

*Ejecución:* se refiere al conjunto de procesos que se llevan a cabo para completar el trabajo y los esfuerzos necesarios definidos en la etapa de planificación.

*Monitoreo y Control:* contienen los procesos necesarios para analizar la evolución del trabajo que se lleva a cabo y, redireccionar o ajustar los esfuerzos en caso de ser necesario para lograr el objetivo del proyecto.

*Cierre de Proyecto*: es el conjunto de acciones que se requieren para establecer la finalización formal del proyecto o de una de sus fases.

Como se observa en la figura N°3, los grupos de procesos anteriormente descritos guardan una relación iterativa y traslapada entre ellos, la cual consiste en que: durante la etapa de ejecución, hay constante monitoreo y control del trabajo hasta que este se complete y, se pueda dar por finalizada la fase o el proyecto.



**Figura 3 Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos. Fuente: PMI, 2013, p.50**

### 2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

La guía PMBOK 5ta Ed. (PMI, 2013) comprende diez áreas de conocimiento, que se pueden definir como las áreas clave a tratar para asegurar un ejercicio exitoso de la gestión integral del proyecto.

A continuación, se efectúa una descripción de cada una de ellas:

*Integración*: es el conjunto de procesos cuyo fin es identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y las actividades del proyecto (PMI, 2013). Puntualmente, se refiere a las acciones que sean cruciales para llevar a

cabo el trabajo del proyecto de manera global (integrada), respetando las interacciones entre miembros y equipos de trabajo para la consecución del trabajo.

Alcance: es el área que condensa los procesos a para asegurar que el trabajo que conlleva el proyecto, esté completo (PMI, 2013). De esta manera, se busca asegurar a través de esta área que se tomen en cuenta la mayor cantidad de variables y esfuerzos necesarios para, tener una mejor base de planificación y posterior ejecución del trabajo dentro del proyecto.

Tiempo: Como se infiere a partir de PMI (2013), contiene los procesos necesarios para completar, en los plazos establecidos, los esfuerzos que se requieran para llevar a cabo el proyecto. Dentro de esta área, se hace uso de herramientas y técnicas propias de la gestión de proyectos para proyectar y monitorear el avance de las actividades, la métrica más relevante es la del Valor Ganado, que plantea la revisión de los avances del cronograma según su ejecución real en comparación con lo proyectado.

Costo: esta área corresponde a los esfuerzos necesarios para establecer tanto los argumentos como las estimaciones que darán producto a aspectos de gestión como: el presupuesto, la financiación, las fuentes de recursos, entre otros (PMI, 2013). Esta área es crucial para asegurar un uso adecuado y medido de recursos, que se consideran sujetos a constante seguimiento para garantizar que el costo global no exceda lo esperado.

Calidad: se refiere a los procesos necesarios para asegurar que el proyecto se desarrolle dentro de los requerimientos de calidad según como los tenga convenidos la organización (si se adhiere a algún parámetro de calidad). Según PMI (2013), bajo los procesos aquí establecidos, se busca que tanto el proyecto como los entregables del mismo sean cumplidos y validados.

Recursos Humanos: Como se logra comprender a partir de PMI (2013) esta área comprende los procesos para la gestión del personal dentro del proyecto. Pretende lograr una ubicación óptima del recurso en términos de responsabilidades y asignaciones según el perfil requerido. En particular, esta área se puede considerar como de las más críticas, no solo por las implicaciones en cuanto a la competencia del personal en cada cargo estratégico dentro del proyecto; sino además por las consecuencias en costo y tiempo que una asignación poco clara del recurso podría tener.

Comunicaciones: reúne los procesos bajo los cuales se da una apropiada planificación, recolección, creación, distribución, almacenamiento, gestión, control y monitoreo de la información del proyecto. (PMI, 2013, p. 287).

En particular, y para efectos de esta investigación, se considera esta área crucial debido al impacto que tiene una deficiente gestión de la comunicación sobre el logro o compleción de cualquier proyecto. Siendo así que, ante sesgos o trabas al flujo normal de la información entre los distintos intervinientes, se presenten malentendidos que pueden conllevar a la cancelación misma del contrato o a problemas de gestión en otras áreas como: coordinación de pagos y costos, aprobación de más recurso tanto humano como de capital, entre otros.

Riesgos: según se logra comprender a partir de PMI (2013), se refiere a los procesos que conducen hacia la correcta identificación, tratamiento y control de los diferentes eventos que podrían tener un impacto dentro del curso normal de las actividades del proyecto.

Adquisiciones: se refiere al conjunto de procesos que se llevan a cabo con el objetivo de adquirir (contratar) los bienes y servicios necesarios para completar el trabajo estimado que se realizará a lo largo del proyecto.

En relación con lo establecido en el PMBOK 5ta Ed. (PMI, 2013), esta área contiene la gestión de contratos y demás órdenes de compra, que se autorizan por parte del equipo de proyecto.

Interesados: Según se comprende a partir PMI (2013), esta es el área que abarca lo referente a la identificación y atención integral de aquellos individuos, grupos u organizaciones que podrían resultar afectados por los resultados del proyecto o influir sobre el mismo

Identificar los interesados y efectuarles análisis constante es de vital importancia para garantizar el entendimiento entre partes. En el caso de TERACON, la empresa ha tenido desafíos constantes por la ambigüedad que suele presentarse al momento de acordar tanto los canales de comunicación como las instancias o interesados puntuales para cada situación crítica de éxito para el proyecto.

A continuación, la Figura N° 4 muestra la relación que pueden tener los interesados con el proyecto para efectos de su realización satisfactoria:

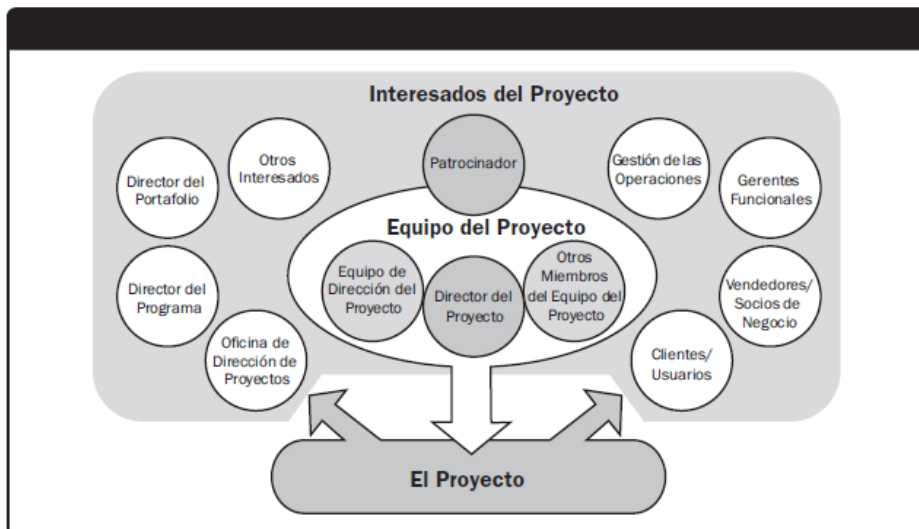


Figura 4. Relación entre los interesados y el Proyecto. Fuente: PMI, 2013, p.31



Para complementar las descripciones suministradas, a continuación se expone el Cuadro N°2 que contiene los procesos que abarcan cada una de las áreas anteriormente descritas según PMI (2013).

**Cuadro 2. Áreas de Conocimiento y sus procesos según PMBOK, 5ta Ed.(PMI, 2013)**

Área de Conocimiento	Grupos de procesos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
<b>Integración</b>	Desarrollar el acta de constitución	Desarrollar plan para la dirección de proyecto.	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto.  Realizar el control integrado de cambios.	Cerrar proyecto o fase.
<b>Alcance</b>		Planificar la gestión del alcance.  Recopilar requisitos.  Definir Alcance.  Crear EDT.		Validar el Alcance.  Controlar el Alcance.	
<b>Tiempo</b>		Planificar la gestión del cronograma.  Definir las actividades.  Secuenciar las actividades.  Estimar los recursos de las actividades.  Estimar la duración de las actividades.  Desarrollar el cronograma.		Controlar el cronograma.	
<b>Costos</b>		Planificar la gestión de costos.		Controlar los costos.	

		Estimar los costos. Definir el presupuesto.			
<b>Calidad</b>		Planificar la gestión de la calidad	Realizar aseguramiento de la calidad.	Controlar la calidad.	
<b>Recursos Humanos</b>		Planificar la gestión de Recursos Humanos.	Adquirir el equipo del proyecto.  Desarrollar el equipo del proyecto.  Dirigir el equipo del proyecto.		
<b>Comunicaciones</b>		Planificar la gestión de las comunicaciones.	Gestionar las comunicaciones.	Controlar las comunicaciones.	
<b>Riesgos</b>		Planificar la gestión de los riesgos.  Identificar los riesgos.  Realizar el análisis cuantitativo de riesgos.  Planificar la respuesta a los riesgos.		Controlar los riesgos.	
<b>Adquisiciones</b>		Planificar las adquisiciones.	Efectuar las adquisiciones.	Controlar las adquisiciones.	Cerrar las adquisiciones.
<b>Interesados</b>	Identificar los interesados.	Planificar la gestión de los interesados.	Gestionar la participación de los interesados.	Controlar la participación de los interesados.	

### 2.3 Otras teorías de apoyo: enfoque de gestión hacia clientes, comunicaciones e interesados.

- a. Gestión de Relación con Clientes (CRM-Client Relationship Management)
- b. Mercadeo: vector clientes.
- c. Comunicaciones organizacionales: tipos.
- d. El modelo

*Gestión de Relación con Clientes (CRM-Client Relationship Management).*

El manejo de los procesos de relacionamiento con clientes es un vector de negocio que toma fuerza en las prácticas actuales de atención, con miras a no solo cumplir con los objetivos del negocio, sino de asegurar una experiencia que genere valor para ambas partes a través de una relación próxima y personalizada.

Según Kioskea (2014), el CRM se entiende como las soluciones tecnológicas al servicio de entender y tratar mejor al cliente para garantizar su satisfacción. Sin embargo, el CRM comprende factores que, desde el punto de vista del tratamiento en sí, deben ser atendidos más allá de la aplicación de cualquier alternativa de automatización. Dichas áreas a atender, son: la preventa, la venta, el servicio y la posventa.

Para efectos de este proyecto, se hace énfasis tanto en los servicios de venta como de atención y posventa, pues son los que más necesidad de relacionamiento y gestión de las comunicaciones demandan con el fin de consolidar la confianza entre las partes.

*Mercadeo: vector clientes.*

Menciona Velásquez (2014), que:

*El mercadeo como lo implementamos hoy en día se queda corto y miope en la detección temprana de posibles alteraciones en las relaciones con clientes o inclusive en la determinación de las necesidades reales de éste para concretar estrategias focalizadas que den resultado. En ese aspecto, el análisis mercadotécnico actual carece de: interacción en tiempo casi real para medir las reacciones del cliente ante los cambios, ofrecer nuevas experiencias al consumidor a través de la personalización del servicio y, preocuparse por sentar estrategias para la retención del cliente según sus necesidades... (p.2)*

Ante dicha apreciación, se entiende entonces que, el mercadeo, específicamente en lo que a la atención del cliente (principal interesado) respecta, se limita en cuanto a la detección proactiva y la previsión de métodos para la atención de sus necesidades reales. Sucediendo así que, las empresas se vean limitadas al momento de prestar un servicio que satisfaga los requerimientos específicos de quien la procura en aras de una solución puntual.

Por tanto, dicha visión del tratamiento a los clientes debe ser replanteada, para tener al cliente como elemento crucial del negocio. Y, así en lugar de vislumbrarlo como una fuente de ingresos, se le destaque como agente central de la gestión integral del mismo.

Al relacionar lo expuesto con la administración de proyectos, y en concordancia con lo estipulado por Lledó (2015) en su artículo *¿Qué es la restricción triple de un proyecto?*, en donde se menciona como aspecto primordial la satisfacción del cliente como restricción adicional; es necesario entonces mudar el paradigma en donde se ve a los involucrados como un capítulo más de la gestión integral, para cambiarlo por un método de gestión en el que se ubique al cliente y demás interesados como eje central para el éxito del proyecto.

Es por causa de lo anterior que, el sentido de este proyecto buscará apreciar a los interesados, sus necesidades y consideraciones dentro de la elaboración activa de las propuestas y planes desde una perspectiva neurálgica. Esto, con el fin de

propiciar la satisfacción del cliente en términos de la obtención de un producto adecuado a sus requerimientos.

*Comunicaciones organizacionales: tipos.*

Según expresa King (2012), las comunicaciones juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos organizacionales, pues a través de estas es que los distintos niveles logran ponerse de acuerdo para obtener resultados y brindar soluciones que les permitan posicionarse y tener continuidad en el mercado como empresa.

El proceso comunicativo se da en diversos espacios, tal como lo menciona Andrade (2005; citado en King, 2012), dichos escenarios son: el físico, el social y el institucional. De los tres, los más relevantes para efectos de esta investigación son el institucional y el social; el institucional, por su relación con el manejo formal de la información, y el social, porque implica la expresión propia de los miembros de la organización.

A su vez, se toma en cuenta el flujo de la información, que tiene diferentes sentidos: ascendente- descendente, horizontal y diagonal. Como se aprecia en la figura N° 5. Lo cual resulta de vital importancia para saber a ciencia cierta el tratamiento que deberán tener las comunicaciones entre cada nivel; esto con el objetivo de tener un mejor plan de respuesta al tipo de información y métodos de comunicación que deberían ser aplicados dependiendo de la relación entre los interlocutores.

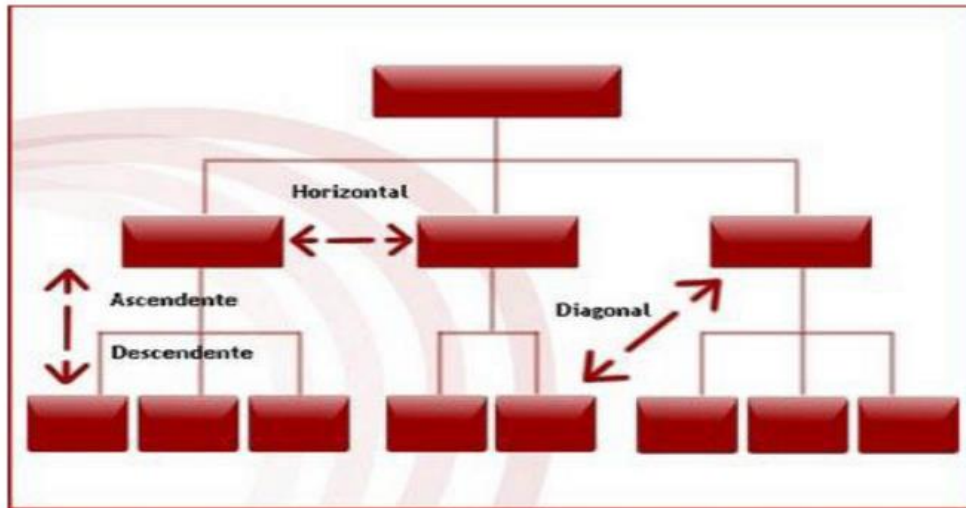


Figura 5. Flujo de las comunicaciones entre niveles organizacionales. Fuente: Blog spot (citado en King, 2012).

### El Modelo.

Como objetivo específico del presente proyecto, se plantea la formulación de un modelo de plan de gestión de involucrados y de las comunicaciones. Por lo cual, es importante definir qué se expresa por “modelo” para tales efectos.

Según la MIT (2009), el modelo de gestión hace referencia a la toma de decisiones por parte de los gerentes y, que tras la definición de objetivos, determinan el trabajo a realizar para alcanzarlos. Así pues, los modelos definen, a grandes rasgos, la forma en la que se debe realizar el trabajo de un área desde la perspectiva integral: qué se hará, cómo se hará y con qué recursos.

Por tanto, la definición del modelo marcará la pauta de la organización en términos de hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos y de qué forma realizar el trabajo con el fin de cumplir con los objetivos trazados estratégicamente.

Según Martínez (2013): “Se requiere un nuevo enfoque en la planificación y gestión estratégica de la capacidad de una empresa, para crear productos o servicios innovadores y de valor añadido para sus clientes y para las partes interesadas e inversores”. (p.4). Por ello es que se debe dar preponderancia a la

definición de esquemas (modelos) de gestión (trabajo a todo nivel), que permitan crear, en este caso, servicios que cumplan con el propósito del cliente. De lo contrario, la empresa puede verse en aprietos para posicionarse como líder o buen oferente en su mercado meta.

Establecido lo anterior, el modelo que se planteará a través de este proyecto, irá en línea con ofrecer una manera de llevar a cabo las actividades relacionadas con las áreas de mayor impacto previamente señaladas: interesados (clientes) y comunicaciones. De esta manera, se espera que la organización TERACON S.R.L. cuente con marcos de referencia que la doten de mayor capacidad de respuesta al tener procesos definidos.

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Fuentes de información**

Según se define en López (2012), las fuentes de información son: “aquellos instrumentos de los que puede obtenerse la información necesaria para la investigación comercial o estudio de mercadeo”. Instrumentos que pueden utilizarse para diversos ámbitos de la investigación, como lo es la gestión de proyectos en este caso.

##### **3.1.1 Fuentes Primarias**

Como se logra inferir a partir de Hernández, Fernández y Baptista (2010), dichas fuentes son aquellas cuya obtención se da a partir del estudio o recolección propia del investigador. Lo que define una fuente bajo esta categoría es poder responder al cuestionamiento siguiente: ¿lo obtuve a partir de mi propio trabajo o de investigación de campo? Si la respuesta es afirmativa, se tratará entonces de información que se ha dado o como producto de la labor del autor del proyecto investigativo.

Par efectos del presente proyecto, se definen como fuentes primarias los siguientes recursos:

- Activos institucionales de la empresa sujeto de estudio: TERACON SRL.
- Documentos recolectados o constituidos a partir de la interacción con los expertos al interior de la organización.

### **3.1.2 Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias se refieren a la información que se puede obtener a partir de la perspectiva u obra de otros autores (Bibliotecas UC, 2015). Por lo general, y debido a que las fuentes primarias pueden representar un desafío en cuanto a la calidad y cantidad de datos, es normal que se recurra a este otro tipo de fuentes con el fin de asegurar una vasta cantidad de referencias.

Para esta investigación, se catalogarán como fuentes secundarias:

- Guía PMBOK, 5ta Ed. (PMI, 2013).
- Documentos, artículos o libros relacionados con teorías de las comunicaciones, relaciones con clientes y demás interesados.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro N° 3:



Cuadro 3 Fuentes de información aplicadas. Fuente: Elaboración propia.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Efectuar un análisis inicial de las condiciones de la empresa en las áreas de comunicación y gestión de interesados para identificar las oportunidades de mejora en el relacionamiento con clientes y demás involucrados.	Investigación de campo.	Guía PMBOK 5ta Ed. (PMI, 2013).  Martínez, A. (2013).  Velásquez, N. (2014).
Desarrollar las herramientas necesarias para fortalecer la gestión de la comunicación y de los interesados de cara a la atención de clientes dentro de los proyectos de la empresa.	Trabajo conjunto con el gerente y demás interesados por parte de la organización.	Guía PMBOK 5ta Ed. (PMI, 2013).  King, K. I. (2012, marzo 29).
Elaborar un modelo de plan de comunicación y gestión de interesados para su posterior aprovechamiento por parte de la empresa en la gestión de las relaciones con clientes.	Juicio experto entre el gerente y el autor.  Métodos constructivos conjuntos.	Guía PMBOK 5ta Ed. (PMI, 2013).  Martínez, A. (2013).

<p><b>Definir un marco de entendimiento que describa bajo cuáles circunstancias se deberían aplicar las herramientas planteadas dentro de cada plan, esto para tener mayor claridad sobre la pertinencia de su uso según los escenarios.</b></p>	<p>Trabajo de campo.  Experiencia del autor.</p>	<p>MIT Sloan Management Review (2009).  Velásquez, N. (2014).</p>
--	--	---

### 3.2 Métodos de Investigación

Según se infiere a partir de Ramos (2000-2015), el método de investigación es la hoja de ruta lógica a seguir con el fin de obtener los resultados pertinentes a partir del planteamiento de la investigación que se llevará a cabo. Como el mismo autor expresa: *“(...)podemos decir que el método es el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados.”*

Ahora bien, según describe Ferrer (2010), los métodos se podrían clasificar en dos grandes grupos, que son: aquellos correspondientes a la lógica y los empíricos. Los de la lógica, corresponden a la deducción a partir del análisis y la síntesis; en tanto que, los empíricos son: la observación y la experimentación, que parten como resultado de la experiencia del investigador.

A continuación, se describen los principales métodos según Ferrer (2010):

### **3.2.1 Método Lógico - Deductivo:**

Se refiere a la construcción de nuevas conclusiones a partir de principios conocidos, o a la profundización tal sobre cierta base de conocimientos previos que, se logre englobar el conocimiento previo dentro de un espectro de consideraciones más generales a partir de nuevos hallazgos.

El aspecto primordial es, aplicar conocimientos establecidos a casos nuevos, para determinar los efectos. Por tanto, se puede decir que este método busca sensibilizar o desmenuzar los conceptos en aspectos más específicos.

### **3.2.2 Método Lógico- Inductivo:**

Es el procedimiento a través del cual, haciendo uso de casos puntuales, se logran obtener nuevos aportes para el conocimiento. Aquí se hace especial uso de la hipótesis y la demostración, con el fin de lograr determinar que los casos utilizados aportan conclusiones importantes.

### **3.2.3 Método de Observación:**

Dicho método plantea el análisis a partir de apreciación directa del objeto o fenómeno para obtener conclusiones.

A través de su uso, se pueden efectuar diagnósticos dentro de la investigación para lograr una base que cimiente los estudios posteriores durante el proceso.

### 3.2.4 Método de Experimental:

Es el método a través del cual se busca, dentro de unas condiciones creadas, que sean adecuadas y necesarias, analizar un objeto. Esto, con el fin de lograr obtener información sobre sus propiedades o usos.

De todos los métodos, este es el que se adentra en campos desconocidos para obtener resultados.

En el Cuadro N° 4 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

**Cuadro 4 Métodos de investigación utilizados. Fuente: Elaboración propia.**

Objetivos	Métodos de investigación			
	DEDUCTIVO	INDUCTIVO	OBSERVACIÓN	EXPERIMENTAL
<b>Efectuar un análisis inicial de las condiciones de la empresa en las áreas de comunicación y gestión de interesados para identificar las oportunidades de mejora en el relacionamiento con clientes y demás involucrados.</b>	Se efectuó un análisis de los posibles efectos que podría tener la gestión actual de las áreas de estudio, de acuerdo con la experiencia del investigador.		Se observaron los aspectos más relevantes y críticos preexistentes dentro de las áreas de estudio.	
<b>Desarrollar las herramientas necesarias para fortalecer la gestión de la comunicación y de los interesados de</b>	Haciendo uso de fuentes existentes, se efectuó el diseño de herramientas			Se complementó el desarrollo a partir de la adaptación de herramientas de comunicación y

<b>cara a la atención de clientes dentro de los proyectos de la empresa.</b>	pertinentes según los resultados del análisis efectuado.			gestión de involucrados, en conjunto con el gerente de la empresa.
<b>Elaborar un modelo de plan de comunicación y gestión de interesados para su posterior aprovechamiento por parte de la empresa en la gestión de las relaciones con clientes.</b>	Se aplicaron conocimientos de gestión de proyectos consignados en la guía PMBOK, 5ta Ed. (PMI, 2013), para la elaboración de dichos planes.			
<b>Definir un marco de entendimiento que describa bajo cuáles circunstancias se deberían aplicar las herramientas planteadas dentro de cada plan, esto para tener mayor claridad sobre la pertinencia de su uso según los escenarios.</b>	Se aplicaron los conocimientos previos para obtener escenarios de sensibilización que permitan guiar al usuario de los planes sobre el momento adecuado para aplicar las herramientas propuestas.			A partir de la experiencia del director de proyectos de la empresa TERACON, y del conocimiento del investigador, se idearon escenarios prácticos bajo los cuales se podría requerir el uso puntual de lo consignado en los planes propuestos.

### **3.3 Herramientas.**

Según Dorado (2013), las herramientas para la gestión de proyectos se pueden comprender como mecanismos a través de los cuales es posible distribuir y dar seguimiento al proyecto.

Para efectos de este proyecto, en el cuadro N° 5 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo planteado, a la luz de lo estipulado en la guía PMBOK, 5ta Ed. (PMI, 2013).

**Cuadro 5. Herramientas Utilizadas. Fuente: Elaboración Propia.**

Objetivos	Herramientas
<b>Efectuar un análisis inicial de las condiciones de la empresa en las áreas de comunicación y gestión de interesados para identificar las oportunidades de mejora en el relacionamiento con clientes y demás involucrados.</b>	Análisis de requisitos de la comunicación. Análisis de interesados. Reuniones. Juicio experto.
<b>Desarrollar las herramientas necesarias para fortalecer la gestión de la comunicación y de los interesados de cara a la atención de clientes dentro de los proyectos de la empresa.</b>	Análisis de requisitos de la comunicación. Tecnología de la comunicación. Modelos de comunicación. Métodos de comunicación. Técnicas analíticas para la gestión de interesados. Juicio experto.
<b>Elaborar un modelo de plan de comunicación y gestión de interesados para su posterior aprovechamiento por parte de la empresa en la gestión de las relaciones con clientes.</b>	Tecnología de la comunicación. Modelos de comunicación. Métodos de comunicación. Técnicas analíticas para la gestión de interesados. Reuniones.
<b>Definir un marco de entendimiento que describa bajo cuáles circunstancias se deberían aplicar las herramientas planteadas dentro de cada plan, esto para tener mayor claridad sobre la pertinencia de su uso según los escenarios.</b>	Análisis de requisitos de la comunicación. Análisis de interesados. Juicio experto. Reuniones.

### 3.4 Supuestos y Restricciones.

Según Karakus (1999-2015), los supuestos son aquellas situaciones que damos por ciertas para realizar el trabajo del proyecto.

Ahora, en lo que respecta a las restricciones, a partir de Lledó (2015), se obtiene que, se trata de las barreras o límites, bien sea en términos de: costo, tiempo, alcance, calidad, riesgos y satisfacción del cliente, que toman lugar durante la gestión del proyecto y cuyo cumplimiento define el éxito del mismo.

En el cuadro N°6 se esbozan los principales supuestos y restricciones para la realización del presente proyecto:

**Cuadro 6 Supuestos y Restricciones. Fuente: Elaboración Propia.**

<b>Objetivos</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Restricciones</b>
<b>Efectuar un análisis inicial de las condiciones de la empresa en las áreas de comunicación y gestión de interesados para identificar las oportunidades de mejora en el relacionamiento con clientes y demás involucrados.</b>	Se tiene acceso a la información necesaria por parte de la empresa para realizar el análisis completo.	Existencia de sensibilidad en el uso de nombres o procedimientos específicos, lo que podría limitar la exposición o uso de la misma para efectos de la investigación.
<b>Desarrollar las herramientas necesarias para fortalecer la gestión de la comunicación y de los interesados de cara a la atención de clientes dentro de los proyectos de la empresa.</b>	El diseño de las herramientas se ajustará a las necesidades de la empresa, mediante la participación de los involucrados internos.	Se crearán en conjunto, con la participación tanto del investigador como del gerente general.
<b>Elaborar un modelo de plan de comunicación y gestión de interesados para su posterior aprovechamiento por parte de la empresa en la gestión de las relaciones con clientes.</b>	Los modelos propuestos responderán a los aspectos críticos de éxito en la gestión de comunicaciones e involucrados de la empresa	El plan será elaborado por el investigador en un plazo no mayor a 3 meses.



	TERACON S.R.L	
<b>Definir un marco de entendimiento que describa bajo cuáles circunstancias se deberían aplicar las herramientas planteadas dentro de cada plan, esto para tener mayor claridad sobre la pertinencia de su uso según los escenarios.</b>	El gerente general estará anuente a la propuesta de dicho marco de entendimiento para encaminar la aplicación de las herramientas propuestas.	El marco de entendimiento no será un manual de procedimiento concreto, pero sí una guía dentro de los eventuales escenarios que podrían presentarse y qué herramientas podrían ser aplicadas.

### 3.5 Entregables.

Según Martínez (2015), los entregables corresponden a: “activos tangibles o intangibles que se obtienen a partir de la realización del proyecto, y que pueden corresponder a: planos, esquemas, prototipos, modelos, sistemas y productos de distintas clases”.

En el cuadro N°7 se definen los entregables para cada objetivo propuesto:

**Cuadro 7 Entregables. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Objetivos</b>	<b>Entregables</b>
<b>Efectuar un análisis inicial de las condiciones de la empresa en las áreas de comunicación y gestión de interesados para identificar las oportunidades de mejora en el relacionamiento con clientes y demás involucrados.</b>	Informe con los hallazgos y el análisis de situación inicial.
<b>Desarrollar las herramientas necesarias para fortalecer la gestión de la comunicación y de los interesados de cara a la atención de clientes dentro de los proyectos de la empresa.</b>	Diseño de herramientas. Documento que contenga las herramientas diseñadas y sus principales características y oportunidades de aprovechamiento.
<b>Elaborar un modelo de plan de comunicación y gestión de interesados para su posterior aprovechamiento por parte de la empresa en la gestión de las relaciones con clientes.</b>	Plan que contenga el modelo de propuesto de gestión para las comunicaciones y los interesados.
<b>Definir un marco de entendimiento que describa bajo cuáles circunstancias se deberían aplicar las herramientas planteadas dentro de cada plan, esto para tener mayor claridad sobre la pertinencia de su uso según los escenarios.</b>	Documento que describa eventuales escenarios que requieran la gestión de las comunicaciones y los interesados; así como también la posible herramienta a utilizar.

## **4. DESARROLLO**

### **4.1 Análisis de Situación**

#### **Involucrados y comunicaciones generales en los procesos constructivos:**

Los proyectos de construcción, entorno dentro del cual la empresa TERACON halla su nicho de mercado, abarcan una específica interacción entre partes. De la misma, se desprende la necesidad de atención puntual a determinados agentes, según el eslabón que ocupe la empresa dentro de la cadena de valor.

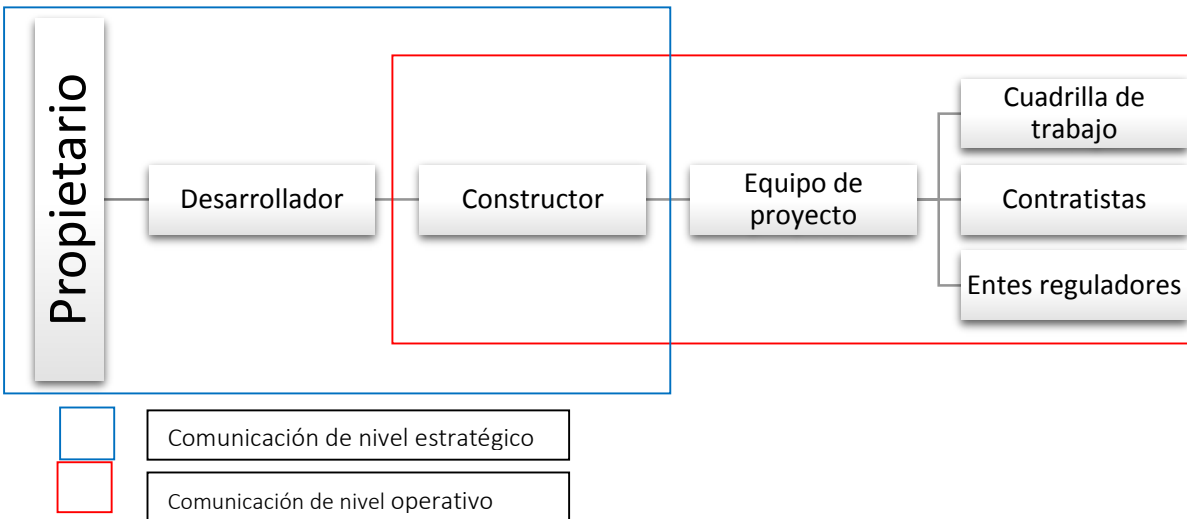
Por lo general, el proceso de construcción se inicia a partir del contacto de un inversionista interesado en desarrollar, en este caso, vivienda habitacional. Este interesado es conocido como el propietario, quien, dependiendo de su capacidad financiera, experiencia y conocimientos en la rama, puede también fungir como desarrollador del proyecto. En caso contrario, dicho propietario puede elegir una empresa desarrolladora que vele por el planteamiento del proyecto en términos de estudios de factibilidad, diseños, fondos y administración.

Ahora bien, el desarrollador a su vez, delega la construcción directa del proyecto en una compañía constructora. Y, a partir de allí, se generan los procesos comunicativos referentes a la rendición de cuentas, inspección y acuerdos de trabajo para la exitosa concreción del proyecto y su respectiva entrega al inversionista propietario.

La compañía constructora, TERACON S.A., se encarga de llevar a cabo la labor propia de gestión del proyecto en obra, lo cual comprende el establecer el equipo de trabajo, gestionar las cuadrillas, ordenar y dar seguimiento al cronograma, gestionar los contratistas y subcontratistas, rendir informes sobre el avance de obra y alertar sobre posibles detonantes de retraso al desarrollador y/o propietario

y, en menor medida, gestionar agentes externos tales como instituciones reguladoras.

Ahora bien, referente a las comunicaciones entre las partes involucradas, el flujo de comunicación de un proyecto de construcción en general, se puede resumir en la Figura 6:



**Figura 6 Interacción General de Interesados en los Procesos de Construcción. Fuente: Elaboración propia.**

Como se aprecia en la imagen, los procesos de comunicación se dan por la interacción de dos niveles generales. El primero, enmarcado en azul, corresponde a los canales de nivel ejecutivo y estratégico. El segundo, denotado con rojo, corresponde al nivel operativo y de coordinación en obras directamente.

A su vez, el punto más crítico para la interacción de ambos niveles, es el que abarca al constructor para ambos, pues es éste quien debe unificar y transformar la visión gerencial en resultados tangibles en la parte operativa.

De allí que, los canales que debe gestionar el constructor para ambos niveles, sean vitales para propiciar el entendimiento entre las partes involucradas. Esto, por cuanto es el constructor quien, al conocer las expectativas de ambos, en conjunto con amplio conocimiento del proceso técnico, se convierte en quien debe

dar respuesta a los objetivos concretos puestos en el proyecto. Y, para lograrlo, debe contar con métodos de atención a los canales de comunicación que se desarrollen en las distintas etapas del proyecto.

Por lo anterior, y debido a que la empresa TERACON funge como el constructor, es crítico que se puedan gestionar los canales, los intereses y la información de manera óptima entre las partes.

Interesados en los procesos de construcción:

**Cuadro 8 Matriz de Involucrados General en los procesos de Construcción. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Organización</b>	<b>Poder</b>	<b>Interés</b>
<b>Propietario del proyecto</b>	Alto	Alto
<b>Consorcio desarrollador</b>	Alto	Alto
<b>Empresa Constructora/ Directora de proyecto</b>	Medio	Alto
<b>Equipo de Proyecto</b>	Medio	Alto
<b>Contratistas</b>	Medio	Medio
<b>Instituciones reguladoras del ramo</b>	Alto	Bajo

Según como se aprecia en el cuadro 8, los interesados de mayor poder se centran en los niveles en los cuales la empresa constructora, TERACON S.A., posee un grado de injerencia limitado para movilizar resultados en la dirección que así considere conveniente. Para complementar la comprensión sobre la posición de la empresa en el espectro de capacidad de acción, la siguiente matriz (Figura 7) evidencia la ubicación de la constructora:

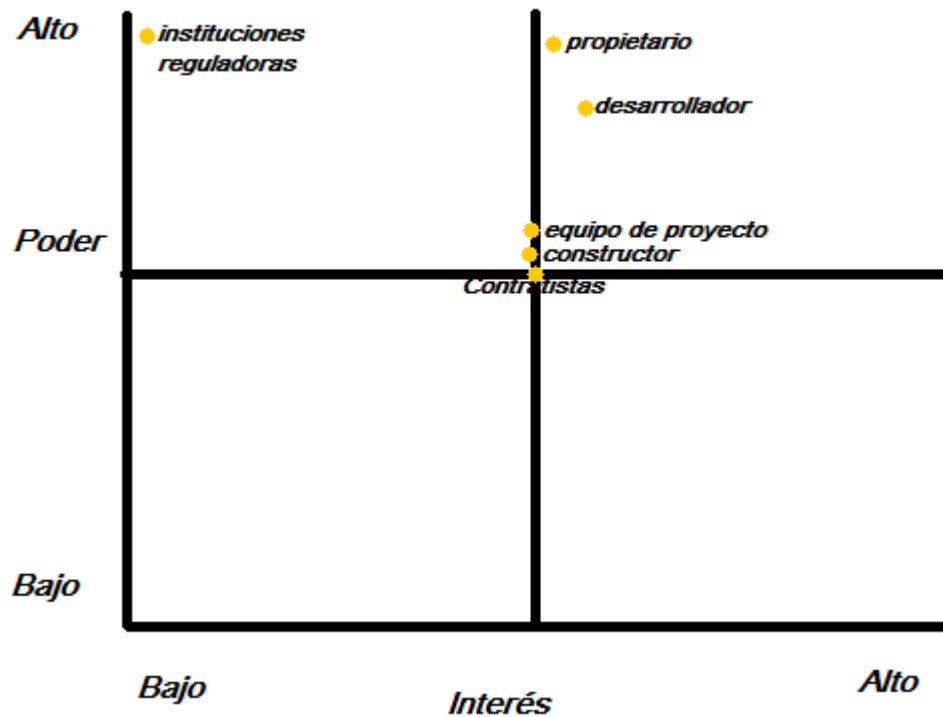


Figura 7 Matriz de Análisis de Interesados. Fuente: Elaboración propia.

Ante dicho escenario, la constructora funge como punto crítico de encuentro entre partes cuyo poder, a favor o en contra, pueden generar presión sobre el curso normal de las actividades del proyecto. Es por ello que se vuelve de gran importancia que la empresa cuente con los procesos y la claridad suficiente para dar tratamiento oportuno a los requerimientos de los involucrados críticos: entidades reguladoras, estatales, desarrollador y propietario del proyecto.

#### **Funciones de TERAACON S.A.:**

Previo a realizar el análisis puntual de las comunicaciones y de los interesados de los proyectos que gestiona la empresa, es necesario identificar las funciones de las cuales es responsable la misma en su calidad de gestor o administrador de la construcción. Esto, para comprender posteriormente de qué manera se comunican y se da respuesta a los intereses de los dueños del proyecto.

Dentro de la cadena descrita, TERACON S.A. se encarga, principalmente, de los siguientes aspectos:

- a. Establecer el presupuesto estimado inicial y el cronograma base.
- b. Coordinar reuniones con el propietario y/o desarrollador para acordar los lineamientos de trabajo y revisiones.
- c. Convocar a reuniones de avance del proyecto en general y de cumplimiento de actividades en obra.
- d. Identificar y evidenciar aspectos que podrían causar un retraso en el cumplimiento de algún objetivo o que puedan impactar el cronograma.
- e. Solicitar recursos.
- f. Administrar el cumplimiento de las actividades programadas con los distintos subgrupos y cuadrillas.
- g. Solicitar los materiales y equipos necesarios, almacenarlos y darles seguimiento en el inventario.

Dichas funciones, requieren que entre la empresa y el cliente (propietario/desarrollador), exista una coordinación expedita en las comunicaciones y una buena gestión de los intereses de los mismos.

#### **Gestión de los Interesados Actual:**

Proceso común para la identificación de los interesados:

- a. TERACON es contactado por la empresa desarrolladora u ofrece directamente sus servicios según su segmentación de mercado.
- b. Se dan reuniones preliminares con el principal interesado: el propietario del proyecto y el desarrollador. Aquí, se definen los parámetros del proyecto, las necesidades del mismo, qué se pretende con este y qué se espera de la empresa constructora.

c. De concretarse el acuerdo, se procede a identificar cada uno de los posibles interesados en el proceso de construcción directamente. Respecto a lo cual, es importante aclarar que se realiza de manera general, sin ahondar en el perfil o la descripción de la persona.

A continuación, se enumeran los principales involucrados que surgen en el proceso de construcción por subgrupo de interés en el cuadro 9. El registro de los interesados no forma parte de los procedimientos actuales; sin embargo, se adiciona para efectos de tener mayor claridad sobre el rol que juega cada interesado en el proceso constructivo.

**Cuadro 9 Desglose de interesados para el Subgrupo. Fuente: Elaboración propia.**

<b>LISTADO DE INTERESADOS</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Interés</b>
<b>Subgrupo: Propietarios</b>	
<b>Inversionista</b>	Velar por el retorno del capital invertido a partir de la culminación de la obra.
<b>Socios</b>	Velar por el retorno del capital invertido a partir de la culminación de la obra.
<b>Subgrupo: Desarrolladores</b>	
<b>Equipo de arquitectura</b>	Velar por el diseño, desarrollo y cumplimiento de los diseños aprobados durante la etapa de construcción.
<b>Equipo de estudios de factibilidad</b>	Elaborar los estudios técnicos, económicos, ambientales, entre otros y procurar que la ejecución de obra se ajuste a los parámetros establecidos para cada área.
<b>Equipo técnico (ingeniería)</b>	Establecer y velar por que se cumpla con los criterios técnicos durante la ejecución de la obra.
<b>Equipo de ventas</b>	Velar por el cierre de las ventas y garantizar el servicio posventa en cuanto a cobertura de la garantía de la construcción.
<b>Subgrupo: Constructora</b>	
<b>Director de proyecto</b>	Velar por el cumplimiento de los plazos y la realización de las actividades del



	proyecto como representante de la empresa TERACON S.A dentro del cumplimiento del proyecto.
<b>Subgrupo: Equipo de Proyecto</b>	
<b>Ingeniero residente</b>	Coordinar los esfuerzos para cumplir con el cronograma y las actividades.
<b>Ingeniero asistente</b>	Velar por que los detalles técnicos se cumplan a cabalidad.
<b>Arquitecto</b>	Cuidar que el desarrollo del proyecto se dé según los parámetros del diseño aprobado.
<b>Encargado de Salud ocupacional</b>	Velar por que la obra y el personal cumplan con la adecuada disposición de espacios y seguridad para el resguardo de la integridad física.
<b>Bodeguero</b>	Resguardar los materiales y llevar registro puntual de los movimientos de inventario para control de costos y pedidos.
<b>Asistente administrativa en obra</b>	Garantizar el registro y la gestión de pagos a contratistas y diligencia de planillas.
<b>Subgrupo: Contratistas</b>	
<b>Materiales</b>	Velar por que se garantice el pago una vez entregado el material.
<b>Acabados</b>	Ejecutar la obra pactada para obtener el pago acordado.
<b>Estructura</b>	Ejecutar la obra pactada para obtener el pago acordado.
<b>Subgrupo: Instituciones reguladoras.</b>	
<b>Ministerio de Salud</b>	Velar por que se cumpla con las condiciones de higiene y garantías de trabajo necesarias para el desarrollo de la obra.
<b>Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA)</b>	Velar por que el proyecto cumpla con la normativa de estructuras e ingeniería.
<b>Municipalidad</b>	Velar por que el proyecto cumpla con las especificaciones y permisos registrados en el Plan de Desarrollo.
<b>Acueductos y Alcantarillados (AyA)</b>	Garantizar que la obra no afecte negativamente las fuentes hídricas y que cumpla con la construcción de un sistema eficaz de acueducto.
<b>Bomberos</b>	Velar por que se cumpla con los requerimientos de seguridad en caso de

	incendios dentro de la estructura.
<b>Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA)</b>	Velar por que la construcción no impacte negativamente el medio ambiente.
<b>Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL)</b>	Supervisar que se cumpla con los requerimientos para la instalación eléctrica segura en la obra.

De los subgrupos descritos, aquellos que demandan una atención especial por su alto poder sobre el proyecto son los conformados por: los propietarios, los desarrolladores y las instituciones reguladoras. Para ellos, la atención se centra actualmente en brindar informes, sostener reuniones periódicas, establecidas dentro del cronograma y extraordinarias cuando así lo considere necesario alguna de las partes. Esto, con el fin de dar tranquilidad a las partes, de manera que no se vea afectado el curso regular de las actividades del proyecto.

Pese a lo anterior, es importante aclarar que la empresa no cuenta con un plan formal de gestión de las expectativas según el perfil de cada involucrado. Lo cual, ha contribuido a que aparezcan dificultades en los procesos de comunicación entre partes.

Ahora bien, pese a no contar con un proceso establecido para esta área, TERACON S.A sí procura mantener un constante flujo de información a través de constantes reuniones e intercambio de correos electrónicos formales con los principales interesados para garantizar que se comprenda la necesidad del cliente y, que se le pueda dar respuesta en la manera que este lo espera.

El Gerente General, personalmente, procura agendar espacios de discusión fijos en calendario con los clientes para cerciorar el entendimiento de intereses entre ambas partes. Y, de esa manera, definir claramente las consecuentes acciones a tomar para cumplir con los acuerdos pactados.

Por tanto, se concluye que la empresa es consciente de que la identificación de interesados es un esfuerzo constante y crucial para el éxito del proyecto y la reputación de la organización como constructor.

#### Requerimientos para el área de interesados:

Según se logra comprender a partir del análisis situacional de involucrados, la empresa requiere:

- Levantar un perfil con los principales intereses y expectativas de cada interesado de manera robusta, para idear estrategias de atención preventivas a partir de un modelo o herramienta puntual.
- Definir las áreas clave dentro del proceso de construcción, que ameritan una gestión más rigurosa y crítica de los involucrados.

#### **Gestión Actual de las Comunicaciones:**

Si se parte del listado de interesados genérico establecido en el cuadro 9, la cantidad de canales de comunicación que según PMI (2013, p.292) debe gestionar TERACON S.A. es de 265 aproximadamente; tomando como mecanismo de análisis la fórmula:  $n(n-1)/2$ . Lo cual, puede representar el mayor esfuerzo dentro de la gestión del proyecto.

Según los registros de la organización, no se detallan lineamientos a modo de guía, que contengan procedimientos claros para la atención de las comunicaciones según el nivel o perfil de los interesados dentro del proyecto. El manejo actual de las comunicaciones se da a partir de la experiencia del gerente general. Lo cual, puede representar una inconsistencia en el método de relacionamiento con los interesados.

La metodología aplicada hasta el momento, se da a partir del manejo formal de canales a nivel gerencial y de equipo de proyecto, mediante comunicación escrita (correo electrónico). A partir de allí, se complementan los comunicados con


reuniones semanales para la revisión de obra y extraordinarias cuando así lo convenga el propietario/ desarrollador.

Ahora, si bien la empresa no ha desarrollado dicha guía concisa, sí cuenta con elementos o herramientas de información (plantillas) que le permiten gestionar factores críticos de éxito para la consecución de los objetivos del proyecto.

A continuación, se detallan los principales formatos que han sido concebidos desde la organización misma para comunicar información relevante del nivel operativo de obra:

Para la gestión de reuniones de pendientes de obra:

Como se detalla en la figura 7, se cuenta con una proforma que es actualizada automáticamente una vez que se introduce el pendiente a revisar según el cronograma. A partir de esta proforma, el director de proyecto está en capacidad de dar mayor seguimiento a los avances y pendientes. Lo cual, le facilita su rol de veedor de las funciones y actividades del proyecto.

	<b>ACTA DE COMITÉ DE OBRA</b>		FORMOS: _____	REVISION# 04
	<b>CONDADO DEL VALLE</b>		ELABORÓ: JAV	
			REVISÓ: _____	
		APROBÓ: _____		
Comité #:	<b>001</b>	<b>25-nov.-13</b>	Hoja <b>1</b> de <b>3</b>	

NIVELES DE VIA PRINCIPAL		
001	25-nov.-13	Se aprueba el cambio en los niveles de la via principal. Este consiste en cambiar el gradiente desde la cota 0+50 hasta la 0+94 (Entrada a parqueo). Esto reducirá el relleno compactado de esa zona.
MOVIMIENTO DE TIERRA ZONA RANCHO Y PISCINA		
001	25-nov.-13	Debido al cambio de niveles en via principal, se reduce el volumen de relleno en estas zonas. Se propone contratar una empresa con una buena capacidad de de cortar y botar tierra y rellenar los sectores necesarios, exceptuando la via ppal. Antes de contratar dicha empresa se realizará una limpieza del área y también un estudio topográfico de la misma. Esto debe realizarse en ésta semana.
CONTRATACION ING. ELECTRICO Y MECÁNICO (INTERNO)		
001	25-nov.-13	Se propone y se aprueba la contratación de un ing mecánica y un ing. Electrico jovenes con experiencia en diseño de por lo menos un año. Serán los encargados de realizar el seguimiento diario del proceso constructivo y recibir las indicaciones de la inspeccion y de la dirección del proyecto. Se colocó un anuncio en el periódico.



**Figura 9 Formato de programación de reuniones. Fuente: TERACON S.A.**

No obstante, si bien TERACON S.A no cuenta con un plan formal de comunicaciones, como se mencionó anteriormente, cabe destacar que hay indicios de que se pretende fortalecer dicha área a través de la creación de un plan integrado de gestión propio, dentro del cual, se establece un apartado especial para la gestión de la información dentro del proyecto.

El documento preliminar existente se conoce con el nombre de “Protocolo de Integración”, el cual consta de los siguientes capítulos: funciones y responsabilidades de los grupos de interés, gestión de la información técnica y cambios de obra, subcontratos/ planillas, gestión de compras, entre otros.

A continuación, en la figura 9 se detallan los contenidos que aún están bajo creación.

1. OBJETIVOS DEL DOCUMENTO.....	3
2. ALCANCE DEL DOCUMENTO.....	3
3. POLITICAS GENERALES DE APLICACIÓN DEL DOCUMENTO.....	3
4. DEFINICIONES IMPORTANTES.....	4
5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS GRUPOS DE INTERES.....	4
6. GESTION DE INFORMACION TÉCNICA Y CAMBIOS DE OBRA.....	5
7. SUBCONTRATOS / PLANILLAS DE ADMON Y CAMPO.....	6
8. GESTION DE COMPRAS.....	7
9. PRESUPUESTOS / CONTROL DE COSTOS / FINANZAS.....	8
10. ENTREGA / RECEPCION DEL PROYECTO / POSVENTAS/ GARANTIAS / VENTAS.....	9
11. REUNIONES / JUNTAS / PERMISOS / RELACION CON VECINDARIO.....	10
12. OBSERVACIONES GENERALES.....	11
13. ANEXOS 1. COMPRAS ESPECIALES. Matriz de responsabilidades.....	12
14. ANEXOS 2. SUBCONTRATOS. Matriz de asignación de responsabilidades.....	13
15. ANEXO 3. OBSERVACIONES GENERALES AL PROTOCOLO.....	14

**Figura 10 Índice de contenidos del modelo de plan de integración existente. Fuente: TERACON S.A.**

Para la gestión interna del equipo:

Referente a la gestión interna del equipo, el gerente de proyecto busca recolectar las inquietudes o necesidades de discusión del equipo de trabajo a partir de una plantilla en la nube, al que cada usuario tiene acceso para exponer los puntos que así considere sea necesario discutir en la próxima reunión de avance. Dicha plantilla aún se encuentra en proceso de mejoramiento, ya que se crea conflicto al momento de guardar múltiples cambios introducidos por más de un usuario.

La figura 10 detalla algunos de los aspectos que pueden ser introducidos por los integrantes del equipo dentro del formato:

ASUNTOS PENDIENTES PARA COMITÉ DE OBRA								
(Para reunion con don Roberto y Cristian)								
						FECHA ACTUAL	30/11/2015	
						SEMANA ACTUAL		
DESCRIPCION DE CADA UNO					CONTROL DE JUAN ALONSO			
#	fecha	ASUNTO	SOLICITADO	OBSERVACIONES	DURACION	RESPONSABLE	ESTADO	PRIORIDAD
008		CCSS	Sujey	Llego tercera notificacion monto pendiente a pagar Condado del Valle: 48.606.693.00 colones	Fecha ?		Pendiente	1
007	10/10/2015	Ins	Sujey	Envíe a don Christian y a Beatriz un correo con el monto que se debe al INS de 3.511.378 colones por Liquidación de Póliza RT #04012249	51,00		Pendiente	1
011		Medidores CNFL	Mau Jimenez	Oscar Perez está a cargo del asunto. Verificar pagos a David Alfaro. Responsabilidad David CFIA.	Fecha ?		Pendiente	1
005	10/10/2015	Pago Puertas	Zuleyka	Ya se canceló, a espera del pago de visagras, llavines e indicación de día de instalación	51,00	Cristian	Pendiente	1
009		Permiso de contrucción	Fernando	Definir sociedad y responsabilidad fernando. Pagar CCSS de Vondado del Valle. Oscar perez informa.	Fecha ?		Pendiente	1
010		Setena	Fernando		Fecha ?		Pendiente	1
006	10/10/2015	Bitacora 002	Sujey	Al día de hoy 3/11 se debe aún toda la botacora #002	51,00		Pendiente	2

Figura 11 Formato para exponer los pendientes en el comité de obra. Fuente: TERACON S.A

#### Requerimientos para el área de comunicaciones:

- Detallar un plan de comunicaciones donde conste el tratamiento tanto de los canales como del tipo de información a compartir, según el perfil del usuario final.
- Establecer los canales de comunicación y los métodos para intercambios más apropiados según el perfil del interlocutor.

## **4.2 Propuesta de herramientas.**

### **Herramientas para la gestión de los interesados:**

En el caso de los interesados, si bien la empresa cuenta con formularios para registrar las principales responsabilidades de cada parte, es necesario que se plantee una visión más integrada y holística. De manera que, el gerente de proyecto a cargo esté en capacidad de reconocer, a través de un solo elemento de visualización, los aspectos claves y críticos de cada interesado.

Para tales efectos, se propone la siguiente matriz de visualización integral de interesados. A través de la cual, el director podrá identificar y planificar estratégicamente sobre la atención particular de cada uno.



**Cuadro 10. Matriz integral de interesados. Fuente: Elaboración propia.**

Nombre de interesado	Subgrupo	Interés principal	Nivel de poder	Nivel de interés	Estrategia de atención	Plan de contingencia
<b>Inversionista</b>	Propietarios	Retorno del capital.	Alto	Alto	Reuniones quincenales o mensuales. Para otorgar información relevante sobre el avance financiero y de ejecución del proyecto a un nivel macro.	
<b>Socios</b>	Propietarios	Retorno del capital.	Alto	Alto	Reuniones quincenales o mensuales. Para otorgar información relevante sobre el avance financiero y de ejecución del proyecto a un nivel macro.	
<b>Equipo de arquitectura</b>	Desarrolladores	Cumplimiento del diseño	Alto	Alto	Revisión semanal/ quincenal para garantizar la ejecución de conformidad con el diseño. Inclusión del diseñador en el proceso de construcción.	
<b>Equipo de estudios de factibilidad</b>	Desarrolladores	Elaborar estudios técnicos.	Alto	Alto	Revisión bimestral para revisar el ajuste de los estudios a la realidad de ejecución.	
<b>Equipo técnico</b>	Desarrolladores	Velar por cumplimiento de criterios técnicos durante ejecución.	Alto	Alto	Revisión quincenal para revisar el ajuste del análisis técnico a la ejecución de obra. Puede ser a través de las reuniones de revisión de obra. De ser necesario, convocar a reuniones extraordinarias junto con los propietarios para aclarar las discrepancias de nivel macro y proponer ajustes.	
<b>Equipo de ventas</b>	Desarrolladores	Cumplir con el cierre de la venta y garantizar servicio posventa.	Alto	Alto	Proponer la presencia de este grupo en una reunión de revisión de obra bisemanal, para discutir los puntos de vista y apreciaciones estructurales, de espacio y diseño de	

					los clientes existentes y potenciales.	
<b>Director de proyecto</b>	Constructora	Velar por el cumplimiento de los plazos, objetivos y la realización del proyecto.	Medio	Alto	Gestionará el equipo a través de las reuniones de obra y con demás grupos de interés.  Comunicar, cuando lo considere pertinente, y a través de medios formales como correo electrónico, sobre inquietudes, apreciaciones y desafíos que surjan y que puedan minar el cumplimiento del proyecto.	
<b>Ingeniero residente</b>	Equipo de proyecto.	Coordinar esfuerzos para cumplir con el trabajo.	Medio	Alto	Intercambio de información vía correo electrónico y presencial. Sesiones de revisión de avance diaria para cerciorarse del cumplimiento en obra.	El director de proyecto guardará las observaciones de avance y demás inquietudes para analizar lo entregado por el ingeniero, con el avance del proyecto.
<b>Ingeniero asistente</b>	Equipo de proyecto.	Velar por el cumplimiento de detalles técnicos.	Medio	Alto	Intercambio de información vía correo electrónico y presencial. Sesiones de revisión de avance diaria para cerciorarse del cumplimiento en obra.	
<b>Arquitecto</b>	Equipo de proyecto	Velar por la aplicación de los diseños aprobados.	Medio	Alto	Revisión semanal de avance de los diseños.	
<b>Encargado de salud ocupacional</b>	Equipo de proyecto	Velar por que la obra y el personal cumplan con las normas de sanidad e integridad necesarias para la ejecución del trabajo.	Medio	Alto	Revisión de los parámetros de salud ocupacional establecidos por él mismo. Esto, durante las reuniones de avance de obra que se dan semanalmente.	

<b>Bodeguero</b>	Equipo de proyecto	Resguardar los materiales y llevar contabilización de los mismos.	Medio	Alto	Supervisión diaria de movimiento de inventarios. Contacto directo entre el ingeniero residente o asistente con este para levantar las necesidades de aprovisionamiento semanales.	La asistente administrativa llevará control y registro cruzado con el bodeguero para garantizar que el registro de compras y salidas calce con las existencias. De esta manera, la información sobre el flujo de materiales será resguardada a modo de respaldo.
<b>Asistente Administrativa en obra</b>	Equipo de proyecto	Garantizar el registro y la gestión de pagos a contratistas. Diligencia de planillas.	Medio	Alto	Revisión diaria por parte del director de proyecto o del ingeniero residente para establecer los pagos y montos del día.	
<b>Materiales</b>	Contratistas	Velar por que se garantice el pago una vez entregado el material.	Medio	Medio	Revisión de facturas y cantidades para garantizar la concordancia en el pedido.	Entregar un abono monetario en caso de atraso en el pago completo.
<b>Acabados</b>	Contratistas	Ejecutar la obra pactada para obtener el pago acordado.	Medio	Medio	Revisión de trabajo realizado y aceptado para efectuar el pago.	
<b>Estructura</b>	Contratistas	Ejecutar la obra pactada para obtener el pago acordado.	Medio	Medio	Revisión de trabajo realizado y aceptado para efectuar el pago.	
<b>Ministerio de Salud</b>	Instituciones reguladoras	Velar por que se cumpla con las condiciones de higiene y garantías de trabajo en obra.	Alto	Bajo	Guardar registro de las acciones tomadas en cuanto a la preservación de condiciones adecuadas de trabajo para presentar un informe detallado en el momento que la entidad así lo convenga.	

<b>CFIA</b>	Instituciones reguladoras	Velar por que el proyecto cumpla con la normativa de estructuras e ingeniería.	Alto	Bajo	Revisión integral inicial con el supervisor asignado para garantizar el cumplimiento de la normativa.	
<b>Municipalidad</b>	Instituciones reguladoras	Velar por que el proyecto cumpla con las especificaciones y permisos registrados en el Plan de Desarrollo.	Alto	Bajo	Revisión integral inicial con el supervisor asignado para garantizar el cumplimiento de la normativa.	Reajuste del proyecto a las observaciones de la entidad.
<b>AyA</b>	Instituciones reguladoras	Garantizar que la obra no afecte negativamente las fuentes hídricas y que cumpla con la construcción de un sistema eficaz de acueducto.	Alto	Bajo	Revisión integral inicial con el supervisor asignado para garantizar el cumplimiento de la normativa.	Reajuste del proyecto a las observaciones de la entidad.
<b>Bomberos</b>	Instituciones reguladoras	Velar por que se cumpla con los requerimientos de seguridad en caso de incendios dentro de la estructura.	Alto	Bajo	Revisión integral inicial con el supervisor asignado para garantizar el cumplimiento de la normativa.  Sostener reuniones trimestrales con los encargados del área para revisar el avance y cumplimiento en los diseños específicos y en la ejecución.	Reajuste del proyecto a las observaciones de la entidad.  Disponer de un fondo de contingencias para las modificaciones estructurales según la entidad lo considere durante la etapa de ejecución.
<b>SETENA</b>	Instituciones reguladoras	Velar por que la construcción no	Alto	Bajo	Revisión integral inicial con el supervisor asignado para garantizar el cumplimiento de la normativa.	Reajuste del proyecto a las observaciones de la entidad.

		impacte negativamente el medio ambiente.				
<b>CNFL</b>	Instituciones reguladoras	Supervisar que se cumpla con los requerimientos para la instalación eléctrica segura en la obra.	Alto	Bajo	Revisión integral inicial con el supervisor asignado para garantizar el cumplimiento de la normativa.	Reajuste del proyecto a las observaciones de la entidad.

**Herramientas para la gestión de las comunicaciones:**

Tomando en cuenta las necesidades de disposición de la información según la cantidad y nivel de intervención de los interesados, se plantean herramientas que permitan disponer de manera eficaz y segura, de los activos de los procesos de la organización que se generen a partir del trabajo del proyecto.

Debido a que es necesario que la empresa posea una fuente de gestión de información, la propuesta gira en torno a la adecuación de un canal central de las comunicaciones, a través del cual se podrán gestionar las necesidades del proyecto entre el director y el equipo de trabajo.

**Matriz integral de comunicaciones:**

Con el fin de gestionar integralmente los requerimientos de comunicación del proyecto, se propone la aplicación de una matriz de comunicaciones, a través de la cual es posible reconocer aspectos clave como: la actividad, la frecuencia, el medio, el momento y el responsable.

La información que se encuentra completada es a modo de propuesta para la revisión de intereses e inquietudes de cada uno de los interesados a lo largo del proyecto. De manera que, se logre una efectiva atención comunicativa para diligenciar los nuevos requerimientos que surjan de las revisiones con cada parte.

**Cuadro 11 Herramienta propuesta para la gestión de las comunicaciones. Fuente: Elaboración propia.**

Nombre del Proyecto: (Nombre)		Director del Proyecto: (Nombre)		Record de actualizaciones (DD/MM/AA) (DD/MM/AA) (DD/MM/AA)	Versión 1.0 (En adelante)
Actividad	Frecuencia	Medio	¿Cuándo?	¿Dónde?	Responsable / Responsabilidad
Reunión con inversionistas	Quincenal/ Mensual	Presencial	Previo al comienzo del proyecto y durante la ejecución del mismo.	Sala de reuniones del proyecto/ Oficina del inversionista.	Director de Proyecto (Ejecutar).
Revisión semanal y quincenal con grupo desarrollador	Semanal/ Quincenal	Presencial	Previo al inicio del proyecto y durante la ejecución del mismo.	Sala de reuniones del proyecto	Director de Proyecto (Ejecutar)  Equipo de Proyecto
Revisión de avances con el equipo técnico	Quincenal/ bisemanal	Presencial	Previo al inicio del proyecto y durante la ejecución del mismo.	Sala de reuniones del proyecto	Director de Proyecto (Ejecutar)  Equipo de Proyecto
Revisión de avance con equipo de proyecto.	Diario/ Semanal	Correo electrónico  Presencial	Durante la ejecución de actividades de obra.	Sala de reuniones del proyecto.  Campo.	Director de Proyecto (Ejecutar)  Equipo de Proyecto
Reunión con proveedores	Semanal/ Quincenal	Presencial	Durante la ejecución de actividades de obra.	Sala de reuniones del proyecto.	Director de Proyecto (Ejecutar)  Equipo de Proyecto
Revisión de avances con instituciones reguladoras	Cuando así lo convenga la institución	Presencial y por correo electrónico	Durante la ejecución de actividades de obra.	En las oficinas de la institución.	Director de Proyecto (Ejecutar)  Equipo de Proyecto

**Sala virtual de reuniones:**

En dado caso de que resulte difícil concretar las reuniones de manera presencial, se recomienda la utilización de plataformas tecnológicas para promover la continuidad de las revisiones del trabajo.

A través de Skype o Webex, se pueden intercambiar las ideas y gestionar anotaciones importantes con el fin de compartir la información necesaria en el momento que así se requiera.

**Skype**: este puede ser utilizado para gestionar comunicaciones rápidas, que no requieran tanto de revisión en detalle, sino de discusión abierta sobre aspectos puntuales y de criticidad media.

**Webex**: esta herramienta permite coordinar el intercambio gráfico a través de opciones para compartir la pantalla. Por lo cual, en caso de necesitar una revisión más concreta o profunda, esta puede ser de gran funcionalidad para garantizar que las partes involucradas comprendan el mensaje.

**Microsoft Share Point**: Esta herramienta es funcional para el almacenamiento y la adecuada disposición de la información creada durante el proyecto. Es un programa que conecta a los usuarios y, les permite tener acceso y posibilidades de manipulación de los datos según el nivel de interés o poder del interesado en el proyecto.

A través de Share Point, el coordinador de la información, gerente de proyecto en este caso, asignará el perfil y nivel de acceso a cada usuario para que este pueda: visualizar, descargar, modificar y actualizar el documento en caso de requerirse.

**PMIS- Project Management Information System**: Este es un sistema especial para la gestión del proyecto, que permite mantener repositorios de información organizados y actualizados con la intervención de los distintos usuarios. Al permitir que se cuente con la información centralizada, esta se podrá distribuir de manera



eficaz y eficiente entre los interesados. No obstante, se podría incurrir en costos elevados para el mantenimiento de licencias por parte de la empresa TERACON.

TERACON debería considerar la implementación de este tipo de herramientas sofisticadas en su formulación estratégica de mediano y largo plazo. Dependiendo la adquisición de dicho sistema de las posibilidades reales de expansión de la compañía.

**Aclaración de uso de fuentes de dominio público:** Previo a la propuesta de los medios para el intercambio de la comunicación, es necesario aclarar que las herramientas han sido explicadas y discutidas con el Gerente General de la organización, estando este de acuerdo con el uso de las mismas por su funcionalidad y disminución de costos asociados al resguardo de la información a través de terceros.

**Política en el uso de aplicaciones de dominio público:**

TERACON no se restringe en el aprovechamiento de fuentes para el intercambio de información a través de fuentes de dominio público. Siendo así que, la empresa esté anuente y tenga incorporado a su funcionamiento, el uso de mecanismos de fácil acceso y maniobra. El uso de dichas fuentes, supone un ahorro en acceso a fuentes costosas tales como servidores privados o herramientas de control de información más sofisticadas.

Ahora bien, debido a que no hay un marco explícito para el uso de la información a través de dichos medios, la gestión que se realiza actualmente es de carácter empírico. Lo cual, podría representar riesgos en la gestión de la información, tales como:

- a. Posibilidad de que se presente fuga de información: que puede surgir bien sea por actualizaciones de la herramienta, sobre la cual no se tiene control; o, por voluntad de alguno de los usuarios que tengan acceso.
- b. Falta o inexistencia de mecanismos de respaldo en caso de pérdida de acceso temporal o permanente.
- c. Falta de garantía por parte del proveedor en caso de la desaparición o alteración de archivos.
- d. Posibilidad de que terceros logren acceder a los programas y alterar o filtrar la información.
- e. Falta de conocimiento en el uso de los programas por parte de los usuarios. Lo cual, podría retrasar la implementación efectiva de los mismos dentro de los proyectos.

Por lo anterior, se espera que el plan de comunicaciones incluya un espacio para la aclaración en el tratamiento de la información a través de los medios que podrían representar una fuga de conocimiento o información sensible para la empresa.

#### **4.3 Elaboración de Planes de Comunicación y de Gestión de interesados.**

##### **Plan de Gestión Comunicaciones.**

**Objetivo del plan:** Establecer una guía de lineamientos para el adecuado tratamiento de las comunicaciones de los proyectos de la empresa TERACON S.R.L

**Alcance:** El siguiente plan es ideado con el fin de proveer una guía para la gestión de las comunicaciones en los proyectos de la empresa TERACON S.R.L. Dicho plan funge como una guía de mejores prácticas según los lineamientos del PMBOK (2013, PMI). No se trata de un estándar rígido, sino de un activo

documental vigente y cambiante que, se espera sea adaptado según las necesidades de la organización.

**Contenido:**

1. Distribución de la información.
2. Definición de Roles para el acceso a la información.
3. Gestión de Canales de Comunicación Según el Grupo de Interés.

**Distribución de la información:**

A continuación, se describen los medios aptos para la disposición de la información dentro de los proyectos que gestiona la empresa TERACON.

Como estrategia para la identificación de la herramienta adecuada, se definen ciertas áreas clave para simplificar el entendimiento y la aplicabilidad de las mismas:

- Medio: hace referencia al tipo de herramienta en sí.
- Funcionalidad: se explican las ventajas y área de aplicación de la herramienta, es decir, en qué casos sirve.
- Modo de Uso: se aclara la manera adecuada para disponer de la herramienta en forma clara y precisa, de conformidad con el mensaje.
- Discrecionalidad: hace referencia al tratamiento que debe darse en cuanto al uso del lenguaje, las copias y el tipo de perfil que debe tener acceso al comunicado a través de dicha herramienta.
- Categoría: indica si es de alto, medio o bajo nivel de urgencia.

Cabe resaltar que, las herramientas descritas a continuación han sido acordadas previamente según las necesidades de seguridad y criterios de uso de tecnología de la empresa sujeta a análisis. Por tanto, no se violan las políticas de manejo de la información de la empresa.

### 1- Medio: *Correo electrónico.*

- Funcionalidad: Ideal para comunicados formales, a través de los cuales sea necesario dejar de manifiesto algún acuerdo al que se haya llegado en espacios de discusión.
- Modo de uso: A través de la cuenta predeterminada según la empresa (inversionista) y a través de las cuentas habilitadas por la TERACON para las comunicaciones.
- Discrecionalidad: Tratamiento formal, acceso a todo usuario e involucrado. A través de cuentas oficiales.
- Categorización: Media-Alta.

### 2- Medio: *Share Point.*

- Funcionalidad: Ideal para compartir y mantener actualizados los documentos que deban estar al alcance de varios usuarios dentro del grupo de trabajo o dentro de los grupos de interés.
- Modo de uso: Bajo licencia Microsoft, se habilitará el acceso al punto compartido de carpetas y archivos al usuario. Según el nivel de acceso y función puntual dentro del proyecto, a este se le asignarán las opciones para: subir, descargar, modificar, eliminar o cambiar de posición el archivo.

En este programa se colocarán documentos en carpetas según su grado de importancia y rotación. Así, el administrador global de la plataforma deberá

habilitar espacios para: archivos de accesibilidad diaria, quincenal y mensual.

Ahora bien, la implementación de este tipo de sistema puede requerir de la incursión en costos mayores por parte de la compañía, que todavía no cuenta con una partida específica dentro del presupuesto para la adquisición de activos intangibles tales como software de este tipo.

Así mismo, es importante tener en cuenta que este tipo de programas se deben utilizar con asesoría experta por la complejidad de los accesos y servidores. Por tanto, esta opción se podría implementar en etapas posteriores, que demanden mayor seguimiento conforme la expansión del negocio.

- Discrecionalidad: Acceso según la función y necesidad en el uso de documentos. Contenido no descargable en memoria flash o dispositivos móviles.
- Categorización: Alta- Media.

### 3- Medio: *Nube tecnológica.*

- Funcionalidad: Los espacios en la nube proporcionan la capacidad de acceder a la información sin estar supeditado a un espacio físico particular. Por lo cual, esta herramienta es adecuada para el acceso irrestricto de documentos.
- Modo de uso: Crear una cuenta de Google Drive para tener acceso al espacio de almacenamiento web por 25G. Se asignará un administrador, quien cargará los documentos y otorgará acceso a los demás usuarios según su perfil de ingreso.

A partir de allí, cada usuario podrá: modificar, subir, imprimir o guardar cambios a los documentos desde la misma plataforma y desde cualquier locación.

- Discrecionalidad: Acceso según la función y necesidad en el uso de documentos.
- Categorización: Alta.

#### 4- Medio: *Skype/ Webex*

- Funcionalidad: Skype y Webex son medios propicios para sostener reuniones en caso de que sea necesaria la discusión en forma remota, con usuarios presentes en distintas locaciones.
- Modo de uso: A través de una cuenta Skype, el director de proyecto podrá discutir asuntos del proyecto que impliquen pronta solución, mas no impliquen un aspecto altamente sensible.

Respecto a Webex, funciona a manera de aplicación online; y requiere de la creación de una cuenta para acceder al servicio. Su factor diferenciador radica en que este permite visualizar archivos mientras se lleva a cabo la reunión. Por lo cual, resulta oportuno cuando se requiere la modificación de algún documento del proyecto.

- Discrecionalidad: Tratamiento formal, de contenido poco sensible.
- Categorización: Media.

#### 5- Medio: *Mensajería instantánea y teléfonos.*

- Funcionalidad: La mensajería instantánea y la telefonía, tanto móvil como fija, es ideal para llamar la atención sobre la necesidad de atender algún punto en próximos eventos o reuniones. O, en caso de que no sea posible contactar por otros medios, de expresar puntos de vista, inquietudes, solicitudes que deban ser resueltas en forma expedita.

En caso tal de que el tema a tratar por esta vía sea de importancia media o alta, es necesario complementar lo hablado con una notificación de confirmación por correo electrónico. Esto, con el fin de evitar futuras discordancias entre partes.

- Modo de uso: ponerse en contacto a través de sms, What's App o llamada con la persona que se requiera.
- Discrecionalidad: Trato formal.

En caso tal de que el tema a tratar por esta vía sea de importancia media o alta, es necesario complementar lo hablado con una notificación de confirmación por correo electrónico. Esto, con el fin de evitar futuras discordancias entre partes.

- Categorización: Media.

#### 6- Medio: *Cartelera.*

- Funcionalidad: medio adecuado para mantener a la vista información de interés que sea necesario poner en conocimiento de todos los involucrados del proyecto.

- Modo de uso: Imprimir el comunicado y pegarlo en el espacio disponible de la cartelera.
- Discrecionalidad: lenguaje formal.
- Categorización: Media- Baja.

#### 7-Medio: Minuta

- Funcionalidad: Necesaria para dejar constancia de lo acordado a través de cada reunión, bien sea presencial o virtual.
- Modo de uso: Utilizar la plantilla dispuesta por la empresa para completar la
- Discrecionalidad: lenguaje formal, conciso, claro y entendible.
- Categorización: Alta.

#### **Definición de Roles para el acceso a la información:**

A continuación, en el Cuadro 12 se esboza el tipo de perfil que tendrá acceso a cada medio y de qué forma podrá disponer de este.

Se tratan aspectos como: el perfil, que detalla la información del usuario que podrá acceder al medio; luego, se hace referencia al nivel de acceso, que es el círculo de ingreso hasta el cual tiene permiso el usuario de acceder. Y, finalmente, las funciones permitidas, que detalla las acciones que puede realizar el usuario según el medio.



**Cuadro 12 Descripción del perfil y nivel de acceso a los canales según el usuario. Fuente: Elaboración Propia.**

<b>Perfil</b>	<b>Nivel de acceso</b>	<b>Funciones permitidas</b>
<b>Visualizador</b>	Restringido	Visualizar y descargar documentos desde medios de almacenamiento para utilizar como referencia.
<b>Modificador</b>	Total	Visualizar, descargar, modificar y actualizar documento.
<b>Encargado</b>	Total	Visualizar, descargar, modificar, actualizar el documento y asignar usuarios.
<b>Revisor</b>	Restringido	Visualizar, descargar, modificar el documento.
<b>Comunicador</b>	Total	Para acceso a los canales de voz, con todas las funciones permitidas por el medio.

En el siguiente cuadro, se define el tipo de perfil para cada involucrado del proyecto según la clasificación anteriormente descrita y según el medio de comunicación. A través de esta definición e perfil, se tendrá más claridad en cuanto al tipo de información que se debe suministrar al momento de interactuar entre usuarios:

**Cuadro 13 Perfil de acceso según el Involucrado. Fuente: Elaboración Propia.**

<b>Involucrado</b>	<b>Perfil</b>	<b>Medios</b>
<b>Inversionista</b>	Modificador	Correo.
	Visualizador	Nube.
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>Socios</b>	Modificador	Correo.
	Visualizador	Nube.
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>Equipo de arquitectura</b>	Revisor	Correo, Nube.
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>Equipo de estudios de factibilidad</b>	Revisor	Correo, Nube.
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>Equipo técnico (ingeniería)</b>	Revisor	Correo, Nube.
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>Equipo de ventas</b>	Modificador	Correo, Nube.

	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>Director de proyecto</b>	Encargado	Nube, SharePoint, Skype/ Webex.
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>Ingeniero residente</b>	Encargado	Nube, SharePoint, Skype/ Webex
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>Ingeniero asistente</b>	Encargado	Nube, SharePoint, Skype/ Webex
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>Arquitecto</b>	Modificador	Nube, SharePoint.
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>Encargado salud ocupacional</b>	Modificador	Nube, SharePoint.
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>Bodeguero</b>	Modificador	Nube, SharePoint.
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.

<b>Asistente administrativa en obra</b>	Encargado	Nube, SharePoint, Skype/ Webex
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>Contratistas: materiales, acabados y estructura.</b>	Visualizador	Nube
	Modificador	Correo
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>Ministerio de salud</b>	Visualizador	Nube
	Modificador	Correo
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>CFIA</b>	Visualizador	Nube
	Modificador	Correo
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>Municipalidad</b>	Visualizador	Nube
	Modificador	Correo

	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>AyA</b>	Visualizador	Nube
	Modificador	Correo
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>Bomberos</b>	Visualizador	Nube
	Modificador	Correo
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>SETENA</b>	Visualizador	Nube
	Modificador	Correo
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.
<b>CNFL</b>	Visualizador	Nube
	Modificador	Correo
	Comunicador	Mensajería instantánea/ teléfono.

**Gestión de Canales de Comunicación Según el Grupo de Interés:****TERACON - Propietario:**

Medio primario de contacto: teléfono, correo.

Procedimiento: Incluir en contrato.

- a. Redactar el mensaje de manera concisa y directa, bien sea porque vaya a emitirse de manera escrita o hablada.
- b. Exponer los puntos importantes con el propietario y dejar claro que se requiere obtener el punto de vista o aprobación del mismo.
- c. De tratarse de un aspecto decisivo, concretar una respuesta y solicitar validación de lo acordado a través de correo electrónico.
- d. Responder, en caso de que el propietario requiera o envíe solicitud de aclaración sobre un aspecto particular, en un plazo no superior a 2 días

**TERACON- Desarrollador:**

Medio primario de contacto: teléfono/ mensajería instantánea, correo.

Procedimiento: Incluir en contrato.

- a. Redactar el mensaje de manera concisa y directa, bien sea porque vaya a emitirse de manera escrita o hablada.
- b. Exponer los puntos importantes con el desarrollador y dejar claro que se requiere obtener el punto de vista o aprobación del mismo.
- c. De tratarse de un aspecto decisivo, concretar una respuesta y solicitar validación de lo acordado a través de correo electrónico.
- d. Enviar documentos para revisión, cuando así se convenga con los equipos técnicos.

- e. Solicitar las revisiones a los documentos para actualizarlas en las bases de almacenamiento del proyecto.
- f. Responder, en caso de que el desarrollador requiera o envíe solicitud de aclaración sobre un aspecto particular, en un plazo no superior a 2 días.

**TERACON- Equipo de trabajo:**

Medio primario de contacto: interacción presencial.

Medio alternativo de contacto: teléfono/ mensajería instantánea.

Medios herramienta: Skype/ Webex, Nube, Share Point.

Procedimiento:

- a. Enviar comunicados al inicio de la semana de trabajo para aclarar los aspectos a atender según el cronograma.
- b. Recopilar las inquietudes del equipo de trabajo para aclarar los procedimientos a través de medios presenciales o virtuales, según se convenga.
- c. Revisar y modificar los aspectos que requieran ajuste dentro de los documentos de trabajo.
- d. Revisar los documentos que sean actualizados o modificados por los demás usuarios para garantizar la uniformidad y el contenido adecuado.
- e. Dar retroalimentación a los miembros del equipo para alinear los conceptos.
- f. Instruir a los involucrados de este subgrupo sobre la importancia de documentar los acuerdos y procedimientos para evitar duplicidad de procesos.

**TERACON- Contratistas:**

Medio primario de contacto: Teléfono/ Mensajería instantánea, correo electrónico.

Medio alternativo de contacto: Interacción personal.

Procedimiento: Expresar formalmente en el contrato.

- a. Mantener los registros de recibimiento y pago de facturas actualizado.
- b. Llevar a cabo reuniones con el contratista para planificar y acordar los requerimientos de material y acordar las modalidades de pago.
- c. Responder, en caso de que el contratista requiera aclaración sobre algún aspecto particular, en un plazo no superior a los 2 días.

**TERACON- Instituciones reguladoras:**

Medio primario de contacto: Interacción personal.

Medio alternativo de contacto: correo electrónico.

Procedimiento:

- a. Redactar el mensaje de manera concisa y directa, bien sea porque vaya a emitirse de manera escrita o hablada.
- b. Solicitar revisión o visita a la institución de manera escrita.
- c. Solicitar listados de documentos necesarios para el cumplimiento de las normativas/ leyes según la institución.
- d. Revisar, junto con el encargado por parte de la institución, la información contenida en los informes documentales para garantizar que estos se adhieran a la normativa.
- e. Documentar y guardar constancia de las aprobaciones u observaciones realizadas por parte de los encargados de la institución.
- f. Responder al funcionario, en caso de que este posea duda, en un plazo no superior a los 2 días posteriores al recibimiento de la solicitud.



**Control de cambios:**

El control de actualizaciones o modificaciones a los documentos oficiales del proyecto, estará dispuesto de la siguiente manera:

a. Las modificaciones estarán a cargo del Director de Proyecto o del encargado pertinente que este asigne.

b. La autorización de los documentos actualizados correrá por cuenta del Director de Proyecto cuando los documentos sean referentes a la ejecución del trabajo. En caso de que el tipo de documento incluya información sensible para la toma de decisiones integral o estratégica por parte del cliente, se solicitará aprobación del grupo de interés involucrado.

c. La divulgación de los documentos actualizados se efectuará por parte del DP a través de los medios acordados para efectuarlo. De tratarse de información estratégica, la divulgación se hará por parte del grupo de interés directamente relacionado.

**Plan de Gestión de los Interesados.**

**Objetivo del plan:** Establecer una guía de lineamientos para el adecuado tratamiento de los interesados de los proyectos de la empresa TERACON S.R.L

**Alcance:** El siguiente plan es ideado con el fin de proveer una guía para la gestión de los interesados en los proyectos de la empresa TERACON S.R.L. Dicho plan funge como una guía de mejores prácticas según los lineamientos del PMBOK (2013, PMI). No se trata de un estándar rígido, sino de un activo documental vigente y cambiante que, se espera sea adaptado según las necesidades de la organización.

**Contenido:**

1. Identificación detallada de interesados y sus roles.
2. Gestión de los Intereses y Expectativas de los involucrados.
3. Áreas críticas de éxito para la gestión de intereses.

**Identificación detallada de interesados y sus roles:**

Como parte de la gestión integral de los interesados, es necesario que la empresa TERACON identifique tanto el perfil como los potenciales detonantes de diferencias de criterios que podrían surgir en la interacción con cada uno de éstos. Con ello, la empresa estará en capacidad de adelantarse en la respuesta y, reducir el impacto negativo.

Por lo anterior, se propone entonces una matriz integral de perfilamiento de interesados (Cuadro 14), con el fin de que TERACON pueda adelantar respuestas que permitan disminuir el impacto de eventuales diferencias.

Cabe resaltar que, esta matriz debe ser particular a cada proyecto, debido a que cuenta con espacios específicos para el reconocimiento del interesado en particular. En ella, se anotarán uno por uno y de manera individual los interesados según el proyecto en curso. Por lo cual, el formato es de tipo dinámico. Se deja un ejemplo como parte de la explicación de cómo diligenciar la matriz:

**Cuadro 14. Matriz de perfilamiento de Interesados. Fuente: Elaboración Propia.**

<b>GRUPO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CARGO</b>	<b>ROL EN EL PROYECTO</b>	<b>DIFERENCIA POTENCIAL</b>	<b>CONTACTO DE PREFERENCIA</b>
Propietario	Rodrigo Leung	Grupo Leung	Gerente/ Dueño	Inversionista	Incremento en costos de producción.  Incumplimiento de objetivos financieros del proyecto.	Correo electrónico- Teléfono  Skype: RodLe
Contratista	Samuel Rivas	Grupo Teltec	Ingeniero electromecánico	Contratista	Incumplimiento en el pago del trabajo ejecutado.  Retrasos en la ejecución de obra.	Correo electrónico- Teléfono  Skype: SRivas
Equipo de trabajo	Sebastián Calzada	TERACON	Ingeniero	Ingeniero residente	Retrasos en la ejecución de obra.	Contacto presencial

### **Gestión de los Intereses y Expectativas de los involucrados:**

A continuación, las figuras 12 a la 16, exponen las expectativas de los interesados, que derivan como parte de la identificación inicial del interés y de la identificación de las diferencias potenciales que podrían surgir con cada uno hacia el proyecto. A partir de la identificación de cada expectativa, se plantea un método o estrategia de atención que le permitirá a la empresa TERACON atenderlas de forma preventiva para evitar disonancia entre los involucrados.

---

**Grupo:** Interés principal (Inversionista y socios): Velar por el retorno del  
**Propietarios** capital invertido a partir de la culminación de la obra.

---

Expectativa: Alto retorno del capital invertido.

---

Atención: Revisión de ajuste a las estrategias de control de costos del proyecto para contribuir al incremento del retorno.

---

**Figura 12 Gestión de las Expectativas para el Grupo Propietarios. Fuente: Elaboración Propia.**

---

**Grupo:** Interés 1- Equipo Arquitectura: Cumplimiento del diseño.  
**Desarrollador** Interés 2 -Equipo Est. Factibilidad: Elaborar estudios técnicos.  
 Interés 3- Equipo Técnico: Velar por cumplimiento de criterios técnicos durante ejecución.  
 Interés 4 - Equipo Ventas: Cumplir con el cierre de la venta y garantizar servicio posventa.

---

Expectativa 1: Adherencia total al diseño aprobado.

Expectativa 2: Obtención de colaboración e información sin restricciones por parte del equipo de proyecto. Adherencia a objetivos financieros.

Expectativa 3: Acatamiento de las directrices técnicas en su totalidad.

Expectativa 4: Vender el proyecto tan pronto como se disponga del apto modelo.

---

Atención a expectativas:

E1: Participación activa durante la etapa de diseño para acordar discrepancias previo al inicio del proyecto.

E2: Asignación de miembros del equipo de trabajo para colaborar directamente con el eq. de estudios de factibilidad.

E3: Revisión de las directrices técnicas y análisis por parte del equipo de trabajo para reajustar o sugerir adaptaciones previo al inicio del proyecto.

E4: Estructurar semanalmente el plan de ventas conforme el avance en obra.

---

**Figura 13 Gestión de las Expectativas para el Grupo Desarrollador. Fuente: Elaboración Propia.**

## Grupo: Equipo de Proyecto

Interés 1- Ing. Residente: Coordinar esfuerzos para cumplir con el trabajo.  
 Interés 2- Ing. Asistente: Velar por el cumplimiento de detalles técnicos.  
 Interés 3- Arquitecto: Velar por la aplicación de los diseños aprobados.  
 Interés 4- Encargado de salud: Velar por que la obra y el personal cumplan con las normas de sanidad e integridad necesarias para la ejecución del trabajo.  
 Interés 5- Bodeguero: Resguardar los materiales y llevar contabilización de los mismos.  
 Interés 6- Asistente Adm. en obra: Garantizar el registro y la gestión de pagos a contratistas. Diligencia de planillas.

Expectativa 1: Que el trabajo se realice según lo estipulado y cumpliendo con el cronograma.

Expectativa 2: Implementar los detalles técnicos sin necesidad de reproceso.

Expectativa 3: Adherencia al diseño aprobado.

Expectativa 4: Que se cumplan todas las normas necesarias para el resguardo de la integridad física.

Expectativa 5: Que se le entreguen los materiales en buen estado y con instrucciones claras para su disposición.

Expectativa 6: Que se le entregue la información necesaria para la gestión de pagos y que estos puedan efectuarse de forma expedita.

Atención a expectativas:

E1: Revisión diaria del cronograma y atención a las cuadrillas de trabajo para alinear esfuerzos.

E2: Coordinación expedita con el equipo técnico y el director de proyecto para garantizar el procedimiento correcto.

E3: Coordinación semanal entre el equipo de diseño y el arquitecto para ejecutar el diseño.

E4: Inspección durante el ingreso y la ejecución en la jornada laboral.

E5: Entregar listado de actividades de obra a realizar durante la semana de trabajo, para que esté en conocimiento de la salida proyectada de material.

E6: Coordinar con la gerencia de la empresa para aclarar la política de pago de planillas y a proveedores.

**Figura 14. Gestión de las Expectativas para el Grupo Equipo de Proyecto. Fuente: Elaboración Propia.**

---

<b>Grupo: Contratistas</b>	Interés 1- Materiales: Velar por que se garantice el pago una vez entregado el material.
	Interés 2- Acabados: Ejecutar la obra pactada para obtener el pago acordado.
	Interés 3- Estructura: Ejecutar la obra pactada para obtener el pago acordado.

---

Expectativa 1: Pago de la totalidad de la factura una vez se reciba el material en bodega.
Expectativa 2:Rápida ejecución de la obra para poder reclamar el pago.
Expectativa 3: Rápida ejecución de la obra para poder reclamar el pago.

---

Atención a expectativas:
E1: Revisión del material y pago no posterior a las directrices de pago a proveedores por parte del cliente.
E2:Revisión de los requerimientos de trabajo según el cronograma.
E3:Revisión de los requerimientos de trabajo según el cronograma.

---

**Figura 15. Gestión de las Expectativas para el Grupo Contratistas. Fuente: Elaboración Propia.**

## Grupo: Instituciones reguladoras

Interés 1- Ministerio de Salud: Velar por que se cumpla con las condiciones de higiene y garantías de trabajo en obra.

Interés 2- CFIA: Velar por que el proyecto cumpla con la normativa de estructuras e ingeniería.

Interés 3- Municipalidad: Velar por que el proyecto cumpla con las especificaciones y permisos registrados en el Plan de Desarrollo.

Interés 4- AyA: Garantizar que la obra no afecte negativamente las fuentes hídricas y que cumpla con la construcción de un sistema eficaz de acueducto.

Interés 5- Bomberos: Velar por que se cumpla con los requerimientos de seguridad en caso de incendios dentro de la estructura.

Interés 6- SETENA: Velar por que la construcción no impacte negativamente el medio ambiente.

Interés 7 - CNFL: Supervisar que se cumpla con los requerimientos para la instalación eléctrica segura en la obra.

Expectativa 1: Revisión constante de la obra.

Expectativa 2: Que el proyecto cumpla con la normativa de estructuras.

Expectativa 3: Que el proyecto se desarrolle con total apego a las aprobaciones efectuadas por la municipalidad.

Expectativa 4: Que la obra esté alejada de fuentes hídricas fundamentales y que su estructura de acueducto sea conforme a la normativa.

Expectativa 5: Velar por que los artefactos y salidas de emergencia cumplan con las especificaciones técnicas según su criterio.

Expectativa 6: Que el proyecto no se construya en un área protegida o de alto impacto a la integridad de los ecosistemas.

Expectativa 7: Que las instalaciones eléctricas cumplan con la normativa y calidad de materiales en su totalidad.

### Atención a expectativas:

E1: Atención personalizada del encargado de salud ocupacional.

E2: Presentar los diseños con, por lo menos, 6 meses de antelación al inicio de la ejecución.

E3: Presentar los diseños con, por lo menos, 6 meses de antelación al inicio de la ejecución.

E4: Revisión de los diseños de acueducto y alcantarillado antes y durante la ejecución de la obra para detectar ajustes y prevenir reprocesos debido a solicitud de cambios en la obra.

E5: Revisión inicial exhaustiva entre el equipo técnico y el equipo regulador de bomberos para asegurar el cumplimiento de la normativa.

E6: Inspección física del terreno para acordar el tipo de construcción permitida.

E7: Revisión de los diseños electromecánicos antes y durante la ejecución de la obra para detectar ajustes y prevenir reprocesos debido a solicitud de cambios en la obra.

**Figura 16. Gestión de las Expectativas para el Grupo Inst. Reguladoras. Fuente: Elaboración Propia.**

### **Áreas críticas de éxito para la gestión de intereses:**

Según la identificación de las expectativas, las siguientes áreas son las que deben atenderse de manera constante para garantizar tanto el curso normal del trabajo, como para cumplir con los requerimientos de los interesados. Y, de esa manera, ejecutar el proyecto según lo acordado por las partes.

a. Gestión financiera: esta es de particular interés para el grupo de mayor poder, que es el de propietarios. Por tanto, TERACON deberá mantener actualizado su sistema de contabilización de costos a fin de proveer información veraz y sólida que permita al propietario e inversionista mantener un seguimiento real de la generación de rendimientos del proyecto.

Para lograr mantener los sistemas actualizados, TERACON deberá acordar con él o los propietarios qué sistemas se utilizarán en primera instancia y con qué tipo de información se diligenciarán. Esto, con el objetivo de mantener un lenguaje común para las revisiones periódicas de avance y cumplimiento financiero.

b. Gestión operativa: esta área es la de mayor impacto para todos los grupo de interesados, en especial el de trabajo, que es del cual TERACON es directamente responsable para la consecución eficiente y eficaz del proyecto.

Este factor requerirá mayor esfuerzo integral para mantener las áreas de trabajo actualizadas y en sincronía. Por tanto, el director de proyecto deberá prestar atención cercana al avance de los equipos que gestionan cada área dentro del proceso de construcción, hasta el momento de entrega.

Para lograr cumplir con las revisiones oportunas, TERACON, a través del gerente de proyecto, deberá sostener reuniones periódicas tanto con el equipo como con otros involucrados de quienes dependa la normal ejecución de la obra: contratistas, instituciones supervisoras, entre otros.



c. Gestión documental: Los documentos actualizados son la principal fuente para el intercambio de información y funcionan como detonante para el análisis y la toma de decisiones tanto estratégicas como de ajuste a los planes. Por tanto, mantener la documentación al día deberá ser prioridad para los involucrados y, en especial, para TERACON a través del director de proyecto, pues este deberá garantizar que la información suministrada esté a la fecha y sea de relevancia para quienes la requieran.

d. Gestión comunicativa: Mantener un flujo de comunicación constante y cercano es esencial para el entendimiento oportuno y preventivo entre partes involucradas.

Ante ello, TERACON debe fungir como el promotor del intercambio de ideas y la exposición de puntos de vista, con los cuales se obtendrá información valiosa para la readecuación de los esfuerzos en pro de finalizar exitosamente el proyecto.

Este factor crítico de éxito es vital para que los demás factores puedan fluir con prontitud y suavidad entre los distintos niveles involucrados. Si la comunicación se corta o se distorsiona en algún nivel, esto podría derivar en trabas y problemas para continuar con las actividades del proyecto.

Por lo anterior, TERACON debe hacer uso de los medios de comunicación que sean pertinentes según el canal, para con ello asegurar que haya sincronía en los acuerdos gerenciales y directrices de trabajo operativo.

#### 4.4 Marco de Entendimiento y Aplicación.

En este objetivo, se hace la recomendación de los escenarios bajo los cuales podría ser pertinente el uso de las herramientas contenidas en ambos planes. Esto, con la finalidad de proveer un marco de ejecución que funja como guía al director de proyecto ante la necesidad de uso de las herramientas.

A su vez, se provee un listado de cláusulas que complementarán el uso de herramientas y de información contenidas tanto en el plan de gestión de comunicaciones como en este aparte.

A través de los cuadros 15 al 16, se esbozarán las propuestas de acción bajo determinados escenarios.

#### Para el Área de Gestión de las Comunicaciones:

**Cuadro 15. Escenarios y Herramientas a utilizar en la gestión de las Comunicaciones.**  
Fuente: Elaboración propia.

Escenario	Herramienta Sugerida	Uso e intercambio de información	Partes potencialmente involucradas
<b>Formalización de directrices sobre el proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión presencial para levantamiento de inquietudes.</li> <li>Correo electrónico y minuta para asentamiento de acuerdos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-A través de correo electrónico.</li> <li>-Accesibilidad a documentos clave para roles: Modificador Encargado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolladores</li> <li>Propietarios</li> <li>Director de Proyecto</li> <li>Equipo de trabajo</li> </ul>
<b>Proceso de petición de permisos de construcción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión presencial</li> <li>Correo electrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-A través de correo electrónico.</li> <li>-Accesibilidad a documentos clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolladores</li> <li>Director de Proyecto</li> </ul>

		para roles: Encargado Modificador Visualizador Revisor	Instituciones reguladoras
<b>Proceso de iniciación de obra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión presencial para levantamiento de inquietudes.</li> <li>• Correo electrónico y minuta para asentamiento de acuerdos.</li> <li>• Skype, Webex para discusiones inmediatas entre el Director de Proyecto y el equipo.</li> </ul>	<p>Presencial de preferencia.</p> <p>Uso moderado del correo electrónico: para dejar constancia de acuerdos internos respecto a los procesos.</p>	<p>Desarrolladores</p> <p>Director de Proyecto</p> <p>Equipo de trabajo</p>
<b>Ejecución de actividades de obra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión presencial para levantamiento de inquietudes.</li> <li>• Correo electrónico y minuta para asentamiento de acuerdos.</li> <li>• Skype, Webex para discusiones inmediatas entre el Director de Proyecto y el equipo.</li> </ul>	<p>-Presencial de preferencia.</p> <p>-Uso moderado del correo electrónico: para dejar constancia de acuerdos internos respecto a los procesos.</p> <p>-Accesibilidad a documentos clave para roles: Encargado Modificador Visualizador Comunicador</p>	<p>Director de Proyecto</p> <p>Equipo de Trabajo</p> <p>Desarrollador </p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SharePoint o Nube para almacenar documentos clave en la gestión.</li> <li>• Teléfono y mensajería instantánea para contacto inmediato en caso de ausencia o lejanía.</li> <li>• Cartelera para comunicados concretos, cortos y para recordatorios.</li> </ul>		
<b>Atención a inquietudes de contratistas y gestión de pagos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono y mensajería instantánea para contacto inmediato y aviso.</li> <li>• Correo electrónico para informar sobre procesos de pago y recepción de materiales.</li> </ul>	<p>-Correo electrónico.</p> <p>-Descarga de cantidades en registro de inventario interno.</p> <p>-Accesibilidad a documentos clave para roles: Encargado Modificador Visualizador</p>	<p>Contratistas</p> <p>Equipo de trabajo</p> <p>Director de Proyecto</p>
<b>Revisión de avances de obra con inversionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico para solicitar reunión y dejar constancia de acuerdos.</li> </ul>	<p>-Correo electrónico</p> <p>-Descarga de información en documentos del proyecto.</p> <p>-Accesibilidad a documentos clave para roles:</p>	<p>Equipo de trabajo</p> <p>Director de Proyecto</p> <p>Desarrollador</p> <p>Propietario</p>

		Encargado Modificador Visualizador Revisor	
<b>Gestión de crisis con inversionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención presencial.</li> </ul>	<p>-Exposición estratégica de documentos que recopilen el avance y la ganancia obtenida hasta el momento.</p> <p>-Correo electrónico con aclaración de puntos de interés para el inversionista.</p>	<p>Director de Proyecto</p> <p>Equipo de trabajo</p> <p>Desarrollador</p> <p>Propietario</p>
<b>Gestión de crisis con instituciones reguladoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención presencial.</li> </ul>	<p>-Exposición estratégica de documentos que recopilen el cumplimiento, entendimiento y apego a la normativa de la institución respectiva.</p> <p>-Correo electrónico con aclaración de puntos de interés para el inversionista.</p>	<p>Director de Proyecto</p> <p>Equipo de trabajo</p> <p>Institución reguladora</p>
<b>Detención de la obra por parte de alguno de los interesados de alto poder: Desarrollador, Propietario, Institución reguladora.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención presencial.</li> </ul>	<p>-Exposición de avances.</p> <p>-Preparación de documentación respectiva al cierre del proyecto.</p> <p>-Accesibilidad a documentos para todos los roles.</p>	<p>Desarrollador</p> <p>Propietario</p> <p>Institución reguladora</p> <p>Director de Proyecto</p> <p>Equipo de trabajo</p>

### Para el Área de Gestión de los Interesados:

Para la gestión de los interesados, el aspecto clave es atender en la medida de lo posible al cumplimiento del interés expuesto por cada uno; a través de una atención y negociación constante de las crecientes inquietudes que podrían afectar el cumplimiento de las metas según el interés particular. De allí que sea necesario complementar el uso de herramientas para la comunicación con procesos de negociación constante para garantizar consensos.

Así, para la gestión de esta área, se requerirá aplicar (ver Cuadro 16):

**Cuadro 16. Atención de los intereses según el escenario. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Escenario</b>	<b>Atención sugerida</b>	<b>Partes potencialmente involucradas</b>
<b>Formalización de directrices sobre el proyecto</b>	Negociación abierta, activa y directa, así como garantía de disponibilidad por parte del DP y el equipo para atender las solicitudes de aclaración de las partes involucradas.	Desarrolladores Propietarios Director de Proyecto Equipo de trabajo
<b>Proceso de petición de permisos de construcción</b>	Escucha activa por parte del DP y equipo para atender cuidadosamente a las directrices de la institución respectiva.  Negociación concisa y proponente. El DP deberá procurar, junto con los miembros del equipo técnico (grupo de Desarrolladores) y de trabajo, adelantar una respuesta a las principales inquietudes del ente regulador que surgirán en la etapa.	Desarrolladores Instituciones reguladoras Director de Proyecto Equipo de trabajo Instituciones reguladoras

<b>Proceso de iniciación de obra</b>	Escucha activa y receptividad por parte del DP para identificar el potencial y las capacidades de su equipo al asignar las tareas y responsables.	Desarrolladores Director de Proyecto Equipo de trabajo
<b>Ejecución de actividades de obra</b>	Escucha activa e indagación constante por parte del DP para procurar el avance y la entrega del trabajo a tiempo.  Apertura al diálogo y la negociación dentro del equipo de trabajo en caso de que se deban aplazar entregas; bien sea por: faltante de recurso humano o por materiales, o por liberación de pago a contratistas.	Director de Proyecto Equipo de Trabajo Desarrolladores
<b>Atención a inquietudes de contratistas y gestión de pagos.</b>	Apertura al diálogo y disponibilidad para negociar los acuerdos de pago.  Capacidad del DP para escalar situaciones que demanden mayor requerimiento de capital hacia el propietario del proyecto para que gestione los recursos respectivos y poder girar los pagos.	Contratistas Equipo de trabajo Director de Proyecto
<b>Revisión de avances de obra con inversionistas</b>	Preparación de exposición de avance de trabajo y capacidad de resumen para detallar la información clave de interés: ejecución en costos, cumplimiento de plazos y ganancias totales hasta la fecha de revisión.  *Recomendable que se cuente con un formato de presentación propio de TERAACON para el despliegue de la información clave.	Equipo de trabajo Director de Proyecto Desarrolladores Propietarios
<b>Gestión de crisis con inversionistas</b>	Negociación activa y abierta a la realización de ajustes en conjunto para redireccionar los esfuerzos y	Director de Proyecto Equipo de trabajo

	lograr cumplir con el objetivo del proyecto.	Desarrolladores Propietarios
<b>Gestión de crisis con instituciones reguladoras</b>	<p>Negociación activa y abierta a la realización de ajustes en conjunto para garantizar el apego a la normativa.</p> <p>En este escenario se requiere participación activa tanto del equipo de trabajo como de los equipos técnicos (grupo Desarrolladores) para demostrar la pertinencia regulatoria del proyecto según el marco institucional vigente.</p>	<p>Director de Proyecto</p> <p>Desarrolladores</p> <p>Equipo de trabajo</p> <p>Institución reguladora</p>
<b>Detención de la obra por parte de alguno de los interesados de alto poder: Desarrollador, Propietario, Institución reguladora.</b>	<p>Atención a las directrices de los interesados tanto por parte del DP como del Equipo de Proyecto.</p> <p>En este escenario es posible cuestionar los motivos de detención e indagar sobre posible fecha de retoma de actividades; no obstante, ya que es una decisión tomada por parte del interesado, se debe evitar negociar la retoma inmediata del proyecto.</p> <p>Se podría indagar sobre la reanudación de actividades, solo si el proyecto no es cerrado o declarado improcedente por parte de alguna institución; o inviable por parte del propietario o desarrollador.</p>	<p>Desarrolladores</p> <p>Propietarios</p> <p>Institución reguladora</p> <p>Director de Proyecto</p> <p>Equipo de trabajo</p>



**Lineamientos para el adecuado tratamiento de la información:**

Si bien el plan para la gestión de las comunicaciones comprende el uso de distintas herramientas de intercambio, así como la descripción del tipo de acceso para cada perfil de usuario; debido a la criticidad de la información, es necesario establecer las siguientes normas de confidencialidad con el objetivo de manifestar explícitamente el tratamiento en torno al uso de la información:

a. El rol de Encargado, asignado para el Director de Proyecto casi en su totalidad, es el usuario final que está en potestad de revisar las modificaciones efectuadas por los demás perfiles con permiso para editar y actualizar documentos importantes del proyecto. Por tanto, el DP, aun cuando un usuario de perfil editor haya actualizado cualquier documento, podrá solicitar cambios o ajustes a las alteraciones hechas.

b. Aquellos documentos extraordinarios; es decir, distintos a los convencionalmente usados en el curso de las actividades del proyecto, y que surjan a partir de una exposición de ideas o intercambio entre el DP y algún miembro de un equipo de interés, no necesariamente deben incluirse para visualización de la totalidad de los grupos. Si el DP así lo considera, compartirá el contenido según su pertinencia.

c. Los formatos de trabajo cotidiano pueden proceder tanto de TERACON en su calidad de prestador de servicio, como del cliente si este requiere dar continuidad a sus políticas de intercambio de información. Por tanto, en caso de que sea el cliente quien aporte formatos de trabajo, este deberá poner a TERACON en conocimiento tanto del tipo de documento como la manera en que este debe diligenciarse y mantenerse actualizado. Asimismo, el cliente deberá garantizar acceso de edición y actualización a la empresa TERACON para mantener la

integridad de la información y dar continuidad a los procesos que de dicho contenido se deriven.

d. La información consignada en documentos, y compartida a través de redes de dominio público tales como: Skype, Webex, Google Drive, serán administradas por el Director de Proyecto o, en dado caso, por la persona de confianza que este determine conveniente: Ing. Residente, Asistente, etc.

e. Los datos intercambiados a través de aplicativos de Mensajería Instantánea, no corresponderán a temas sensibles o clave del proyecto. A través de este medio, se buscarán aclaraciones o concertación de fechas y reuniones.

f. TERACON se compromete a mantener los documentos actualizados y clasificados, bien sea a través de su Director de Proyecto o de algún otro encargado que este considere facultado para realizar tal labor.

g. Respecto a la disposición y uso de equipos tecnológicos para el intercambio de información:

- Los equipos para telefonía fija y aparatos de escritorio (computadores e impresoras) serán provistos por el cliente dentro de la locación de trabajo in situ.
- Los equipos para telefonía móvil y mensajería instantánea, corresponderán a los aparatos de uso personal de cada integrante del equipo.
- Las cuentas de correo electrónico para intercambio de información del proyecto serán generadas por TERACON para los usuarios del equipo de trabajo, y se hará por proyecto. Se asignará una cuenta de dominio Gmail para generar acceso a Google Drive (Nube tecnológica) de manera complementaria.
- Los accesos para las cuentas de aplicativos como Skype, corresponderán a la cuenta personal de cada usuario. Por tanto, cada uno deberá proveer la

información correspondiente en el momento de generar la información de contacto de los interesados (Cuadro 14).

**Interacción de la gestión de las comunicaciones y de los interesados con el plan de gestión del proyecto:**

A continuación, en la Imagen 17 se esboza la interacción de las áreas sujeto de análisis, interesados y comunicaciones, con respecto a la gestión integral del plan de proyecto.

Se parte de la consideración de que, TERACON cuenta con la experiencia y recursos para desarrollar las áreas de gestión de proyecto que se listan en la parte derecha de la figura. A partir de estas, surgen los documentos del proyecto que serán sujeto de la interacción de las áreas de gestión de interesados y de comunicaciones. Áreas a través de las que, se efectuará el análisis de los avances del proyecto; y, a su vez, se levantarán los requerimientos de modificaciones al plan de gestión del proyecto.

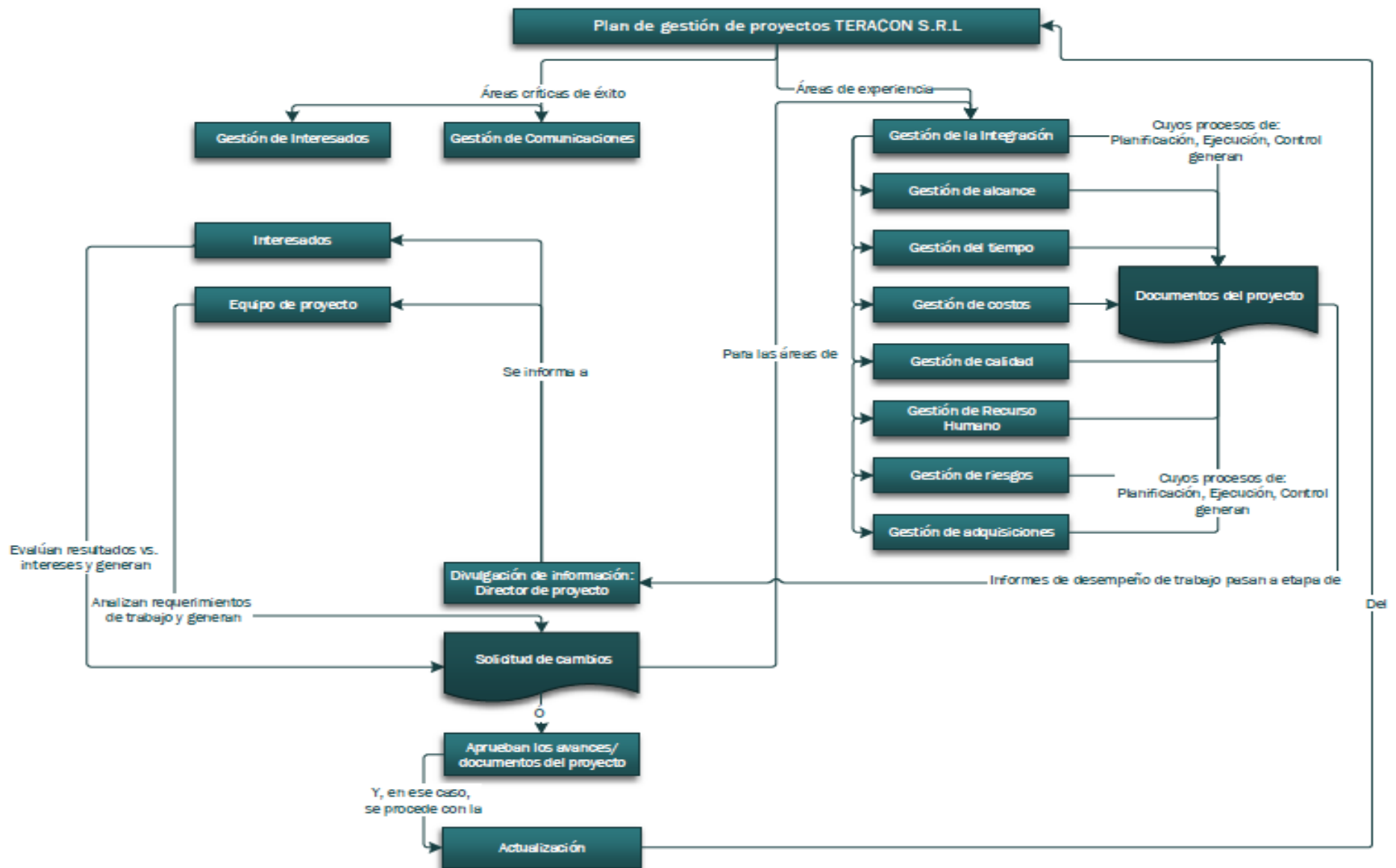


Figura 17 Integración de las áreas al Plan de gestión de proyecto. Fuente: Elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

- La gestión de los interesados en los procesos de construcción es vital para minimizar el impacto de eventuales desvíos del cronograma, que para este tipo de proyectos es mucho más susceptible a alteraciones. Esto debido a la desatención o descuido de alguno de los intereses de los múltiples intervinientes, podría desencadenar en la inmediata detención del desarrollo de la obra y, con ello, generar retrasos y sobrecostos de efecto acumulativo inmediato. Lo cual, afectará la consecución del objetivo de proyecto, y podría convertirlo en inviable.
- Realizar un adecuado análisis previo es crucial para determinar la realidad del negocio en torno a la gestión de las comunicaciones y de los interesados. Para el caso de TERACON, por ejemplo, el análisis situacional reveló que, si bien existían herramientas para la gestión documental, era necesario contextualizar los perfiles y roles de los grupos de interés para idear estrategias de atención puntuales. De tal manera que, se diera respuesta oportuna a las expectativas plenamente identificadas.
- La atención a los procesos de comunicación es un pilar para el acuerdo entre partes. Una deficiente gestión en dicho ámbito, podría generar distorsiones y pérdida de información tal que, se podría ocasionar la detención total o parcial de las actividades o, incluso, el cierre del proyecto mismo.
- La función del director de proyecto, en los procesos de construcción, es fundamental para unificar los roles de mayor poder y exigencia en cuanto a resultados inmediatos. Gestionar tanto al Desarrollador como al Propietario requiere de un profesional experimentado y capaz de dar respuesta

oportuna a las inquietudes e intereses de estas partes. Por consiguiente, el DP en el área de la construcción debe ser altamente perceptivo y proactivo para identificar y atender los lineamientos que deriven de las necesidades de ambas partes.

- Contar con herramientas y planes para la gestión de los interesados y el respectivo intercambio de comunicación, que estén adaptados a la realidad del negocio, es importante para garantizar que la atención de los intereses se dé en forma responsable y consciente. De tal manera que, a través de la atención del cliente, se asegura el cumplimiento de acuerdos y se estimula la búsqueda de consensos.
- La identificación de herramientas adecuadas que calcen con las necesidades de la gestión integral de proyectos es importante para garantizar la efectividad en la atención de las áreas que componen la gestión integral del proyecto. Para el caso de la empresa TERACON, los recursos que permitieron la gestión documental y de registro, se determinaron como los más críticos para lograr preservar el orden en el flujo y la generación de información para proyectos existentes y posteriores. Esto, como producto de la necesidad de la empresa por contar con un mayor control de la información para la toma de decisiones relacionadas con la administración de sus proyectos.

## 6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa TERACON incorporar los planes propuestos en los proyectos actuales. Esto, con miras hacia identificar oportunidades de ajustes o cambios necesarios de cara a precisar las herramientas y adaptarlas a la práctica real del negocio.
- Es recomendable que el Gerente General de la empresa se dé a la tarea de inducir tanto a su equipo de trabajo como a los demás interesados (desarrollador/propietario), hacia las nuevas prácticas que comenzarán a implementarse. Con ello, se garantizará una transición asimilable para las distintas partes.
- En caso de que la empresa expanda su operación hacia diversos clientes, la inducción sobre los planes y la gestión debería darse para cada nuevo gerente de proyecto; y que este, a su vez, permee las políticas de gestión de interesados y de comunicación hacia su equipo de proyecto. Será recomendable que, bajo este escenario, el Gerente General destine un espacio para la discusión de los lineamientos con cada grupo de proyecto y su director respectivo. De ese modo, se migrará hacia la estandarización en el tratamiento de los interesados y las comunicaciones.
- Para una mayor integralidad en el manejo de la información, es recomendable que TERACON cuente con suscripción anual a fuentes de intercambio tales como: Servicio de cuentas Google y/o SharePoint. De esta forma, se podrá tener acceso rápido y de carácter corporativo a la creación de cuentas que permitan la disposición de la información del proyecto entre usuarios. Y, a su vez, esto dotará a TERACON de una mayor facilidad para dar seguimiento al tipo de datos compartidos, al tiempo que esto le permite guardar record para mejorar su gestión en las áreas sujetas de estudio a través de las lecciones aprendidas.

- TERACON deberá evaluar la posibilidad de incurrir en la capacitación tanto de su gerente como de sus colaboradores para comprender el uso efectivo de las herramientas propuestas. De esta manera, la empresa se cerciorará de que los procedimientos para el uso de estos mecanismos de comunicación sea útil para todos los usuarios.



## 7. BIBLIOGRAFIA

- Bibliotecas UC (2015). *Fuentes primarias y secundarias*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de,  
[http://guiastematicas.bibliotecas.uc.cl/busquedasefectivas\\_seleccionar\\_fuenteprimariasysecundarias](http://guiastematicas.bibliotecas.uc.cl/busquedasefectivas_seleccionar_fuenteprimariasysecundarias)
- Dorado, R. (2013). Herramientas para la gestión de proyectos. Recuperado de,  
<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/04/16/herramientas-para-la-gestion-de-proyectos/>
- Ferrer, J (2010). Métodos de la Investigación. Recuperado de,  
<http://metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-investigacion.html>
- Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK). Quinta Edición. (2013). Project Management Institute Inc. Newton Square, Pennsylvania, EEUU.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5ª. ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Karakus, M. (1999-2015). ¿Qué son los supuestos de Proyecto?. Recuperado de,  
[http://www.ehowenespanol.com/son-supuestos-proyecto-info\\_193217/](http://www.ehowenespanol.com/son-supuestos-proyecto-info_193217/)
- Kioskea.net (2014). Gestión de relaciones con clientes (CRM). Recuperado de,  
<http://static.ccm2.net/es.ccm.net/contents/pdf/gestion-de-relaciones-con-el-cliente-crm-197-k8u3go.pdf>
- King, K. I. (2012, marzo 29). Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría. Recuperado de,  
<http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Lledó, P. (2015). ¿Qué es la restricción triple de un proyecto?. Recuperado de,  
<http://pablolledo.com/content/articulos/09-04-15-Restricciones-Lledo.pdf>
- López, A.M. (2012). Fuentes de información. Recuperado de,  
<http://es.slideshare.net/AuraLopez3/fuentes-de-informacion-14702692>
- Martínez, A. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. Recuperado de,

[http://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128](http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128)

Martínez, J. (2015). Competencias de un project manager según IPMA.

Recuperado de,

[http://www.liderdeproyecto.com/columna/06\\_alcances\\_y\\_entregables\\_tiempo\\_y\\_fases.html](http://www.liderdeproyecto.com/columna/06_alcances_y_entregables_tiempo_y_fases.html)

MIT Sloan Management Review (2009). ¿Cuál es su modelo de gestión?.

Recuperado de,

<http://www.wobi.com/es/articles/%C2%BFcu%C3%A1l-es-su-modelo-de-gesti%C3%B3n>

Reamos, E (2000-2015). Métodos y técnicas de investigación. Recuperado de,

<http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

Velásquez, N. (2014). ¿Debe ser el mercadeo repensado?. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, Costa Rica.

**ANEXOS**

## Anexo 1:ACTA DEL PROYECO

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
formaliza la existencia del proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Beneficio directo: inicio claro y límites del proyecto bien definidos.	
Fecha	Nombre de Proyecto
<b>21 de septiembre de 2015</b>	<b>Propuesta de un plan de gestión de comunicación y de involucrados, de acuerdo con el PMBOK 5ta Ed., para la empresa TERACON SRL.</b>
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Iniciación y Planificación.  Áreas de conocimiento: Comunicaciones, Interesados.	Sector: Privado.  Actividad: Construcción de vivienda.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
<b>21 de septiembre de 2015</b>	<b>21 de abril de 2016</b>
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p>Objetivo general</p> <p>Desarrollar una propuesta de un plan correspondiente a las áreas de comunicación y gestión de interesados, bajo la guía de gestión de proyectos del PMBOK 5ta Ed.(PMI), para contribuir al fortalecimiento de la gestión de CRM (Client Relationship Management) dentro de los proyectos de la empresa TERACON.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Efectuar un análisis inicial de las condiciones de la empresa en las áreas de comunicación y gestión de interesados para identificar las oportunidades de mejora en el relacionamiento con clientes y demás involucrados.</li> <li>2 Desarrollar las herramientas necesarias para fortalecer la gestión de la comunicación y de los interesados de cara a la atención de clientes dentro de los proyectos de la empresa.</li> <li>3 Elaborar un modelo de plan de comunicación y gestión de interesados para su posterior aprovechamiento por parte de la empresa en la gestión de las relaciones con clientes.</li> <li>4 Definir un marco de entendimiento que describa bajo cuáles circunstancias se</li> </ol>	

deberían aplicar las herramientas planteadas dentro de cada plan, esto para tener mayor claridad sobre la pertinencia de su uso según los escenarios.

#### **Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)**

TERACON S.R.L es una empresa dedicada a la construcción de obras y asesoría en procesos de esa misma área.

Actualmente, debido a la expansión potencial y la nueva cartera de clientes, se han comenzado a vislumbrar desafíos en la gestión del CRM (Client Relationship Management); puntualmente en el manejo de los canales de comunicación y gestión de los distintos involucrados que, para la industria, se caracterizan por evolucionar rápidamente a lo largo del proyecto.

Por lo anterior, y debido a la criticidad que tanto la gestión de los involucrados, así como de las comunicaciones conlleva para la realización de los proyectos de la empresa; se hace imperioso contar con una estructura formal de atención a dichas áreas, de manera que se defina un marco de acción que confiera mayor seguridad y entendimiento para afrontar de manera eficiente y efectiva la relación con clientes desde esas áreas estratégicas.

#### **Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto**

Como parte del análisis realizado, se espera brindar una metodología que sirva de marco para la gestión de las comunicaciones y de los interesados dentro del relacionamiento con clientes a través de los proyectos de la empresa.

Se hará entrega de un documento que contendrá:

- 1 El análisis de la realidad de la empresa en cuanto a las áreas sujetas de estudio.
- 2 Detalle de herramientas, plantillas, formatos e información relevante para dar soporte a los procesos de gestión de la comunicación y de los involucrados.
- 3 El plan integral de gestión para las áreas sujetas de estudio.
- 4 El marco de entendimiento para aplicar las herramientas estipuladas dentro de cada plan.

#### **Supuestos**

- 1 El plazo estipulado de tres meses será suficiente para la realización del proyecto.
- 2 La empresa proporcionará la información completa y pertinente para el análisis situacional.
- 3 El personal encargado, así como el patrocinador, se podrán contactar cuando así

sea requerido por la investigación.

### Restricciones

- 1 El proyecto no podrá superar los tres meses estipulados para su realización.
- 2 El analista, quien a su vez es el director de proyecto, cuenta apenas con el conocimiento académico respecto a los temas; por lo cual, se requerirá un compromiso de entendimiento conjunto entre este y el patrocinador (gerente de la empresa), para llevar a cabo el proyecto.

### Identificación riesgos

- 1 Al ser la empresa pequeña y contar con fuentes de información limitadas, podría haber sesgo en cuanto a la calidad de los datos sobre los cuales se realizará la propuesta.
- 2 Dado que el gerente debe tener una participación activa en la conducción del análisis junto con el director de proyecto, podrían existir problemas para la concordancia en tiempos en aras del desarrollo del proyecto.

### Presupuesto

Honorarios	500 USD
Documentación	100 USD
Imprevistos	50 USD

### Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Formulación de PFG	21.9.15	25.10.15
Tutoría de PFG	7.11.15	11.2.16
Análisis de situación	7.11.15	15.11.15
Elaboración de herramientas, plantillas.	16.11.15	30.11.15
Elaboración de Planes.	1.12.15	12.1.16
Marco de entendimiento	12.1.16	7.2.16
Conclusiones y Recomendaciones.	12.1.16	7.2.16
Aprobación de PFG para lectura	9.2.16	11.2.16
Lectura de PFG	12.2.16	28.3.16
Aprobación de PFG	18.4.16	21.4.16

### Información histórica relevante

TERACON es una empresa dedicada a la construcción de infraestructura y asesoría sobre procesos constructivos. Surge en el año 2012 por iniciativa del ingeniero Juan

Velásquez como respuesta a la necesidad de gestión de obras y construcción bajo modelos de administración de obra limitados, tales como: gestión por proyecto, tercerización de la gestión de obra, tercerización de obra gris, entre otros.

A raíz del ofrecimiento de sus servicios, TERACON se ha visto en la necesidad de formalizar los canales de comunicación y la gestión de los involucrados, como fruto de una cartera creciente de proyectos de construcción y asesorías.

### **Identificación de grupos de interés (involucrados)**

Involucrados Directos:

Patrocinador y gerente general de TERACON.

Profesor del seminario de graduación.

Profesor de tutoría.

Lectores de la tesis.

Involucrados Indirectos:

Colaboradores de TERACON.

**Director de proyecto:**  
**Natalia Velásquez Lopera**

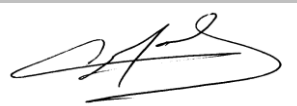
**Firma:**



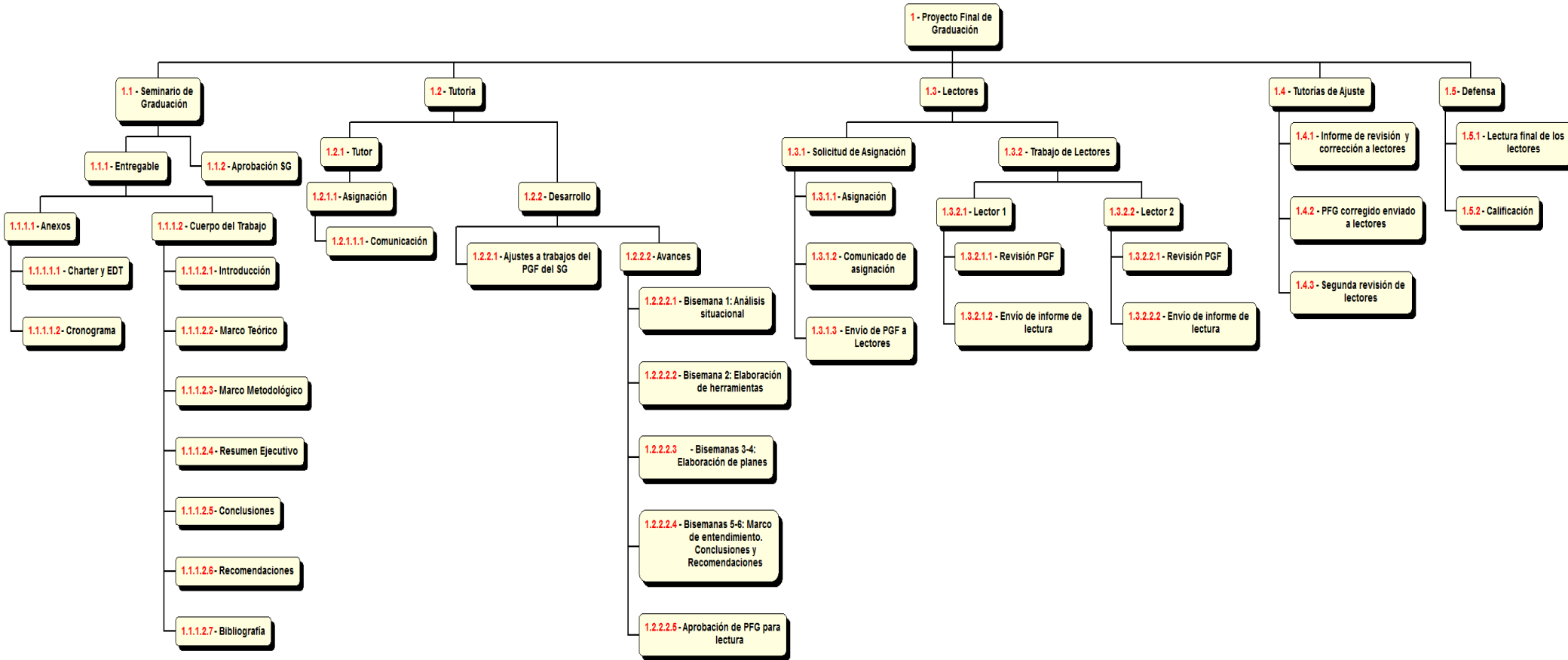
**Autorización de:**

**Alvaro Mata L.**

**Firma:**

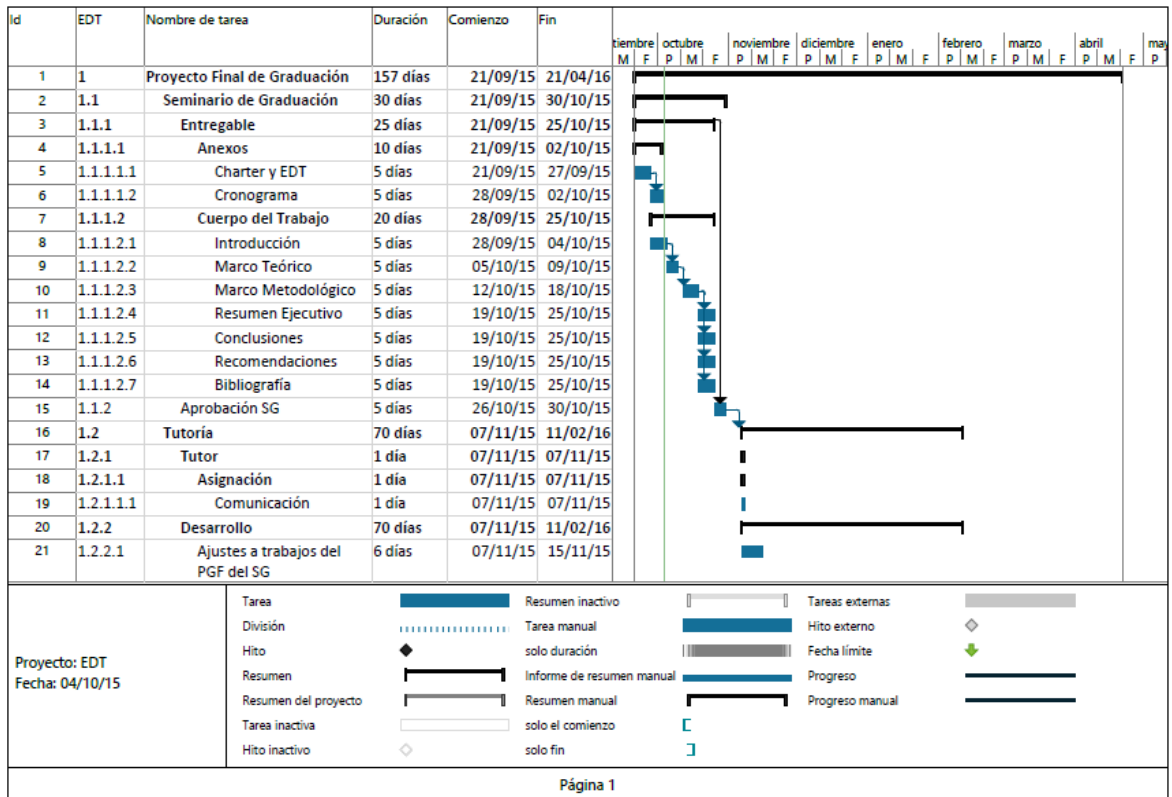


### Anexo 2: EDT del PFG





### Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG





**Anexo 4: Otros**