

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DEL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN E INTERESADOS
DE LOS PROYECTOS HUMANITARIOS ATENDIDOS POR LA ASOCIACIÓN
CRUZ ROJA COSTARRICENSE

MARÍA DEL ROSARIO MASÍS PÉREZ

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Mayo, 2022

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

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

Gloria Alcira Urrego Pava
PROFESOR TUTOR

Paolo Andrés Varela Brenes
LECTOR(A) No.1

Glauco Quesada Ramírez
LECTOR(A) No.2

María del Rosario Masís Pérez
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico todo el proceso de esta maestría y este trabajo a mi papá que nos cuida desde el cielo, y a quien le debo seguir progresando para el bienestar de los nuestros y el propio.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi mamá por el apoyo e impulso que siempre me ha brindado, a mis compañeros y compañeras de la Universidad, ha sido una excelente experiencia, un honor conocerlos y estudiar en conjunto. Gracias a la Universidad de la Cooperación Internacional por ser el instrumento de esta bella experiencia e incremento de conocimiento.

ABSTRACT

El presente documento tiene como fin elaborar un plan de gestión de comunicaciones e interesados de los proyectos de ayuda humanitaria de la Asociación Cruz Roja Costarricense, esto con el propósito de mantener una comunicación eficaz que logre generar un puente entre los diferentes interesados que se han involucrado en los proyectos, en el entendido que la comunicación también se debe de planificar, gestionar y controlar; aunado a esto, se pretende trabajar la gestión de involucrados del proyecto, quienes tienen niveles de responsabilidad y autoridad variables de participación.

El producto final de este proyecto consiste en un plan de gestión de comunicaciones y de interesados para aquellos proyectos de ayuda humanitaria de la Benemérita institución, esto en favor de los habitantes del territorio nacional. Para esto se utilizan las herramientas y técnicas contenidas en la guía del Project Management Institute.

ABSTRACT

The purpose of this document is to prepare a communication and stakeholder management plan for the humanitarian aid projects of the Costa Rican Red Cross Association, this with the purpose of maintaining effective communication that manages to generate a bridge between the different stakeholders that have been involved in projects, on the understanding that communication must also be planned, managed and controlled; In addition to this, it is intended to work on the management of those involved in the project, who have varying levels of responsibility and authority for participation.

The final product of this project consists of a communication and stakeholder management plan for those humanitarian aid projects of the Benemérita institution, this in favor of the inhabitants of the national territory. For this, the tools and techniques contained in the guide of the Project Management Institute.

As a result of this project, the need to have communication and stakeholder plans defined with templates and their respective inputs, tools and techniques and outputs is evident; so that at the end it is possible to apply and understand planning communications, communication models, methods, channels, dimensions, managing and monitoring communications; as well as establishing the communication processes with interested parties, identifying them, planning strategies, managing the involvement and commitments of the interested parties with the project, and finally monitoring the involvement of the interested parties throughout the life cycle of the project.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN.....	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
ÍNDICE.....	7
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	8
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES.....	10
RESUMEN EJECUTIVO.....	11
1.INTRODUCCIÓN.....	15
1.2 Antecedentes.....	17
1.3 Problemática u oportunidad.....	18
1.4 Justificación del proyecto.....	20
1.5 Objetivo General.....	24
1.6 Objetivos Específicos	24
2.MARCO TEORICO.....	25
2.1 Antecedentes de la institución.....	26
2.1.1 Misión y Visión.....	26
2.1.2 Estructura Organizativa	27
2.1.3 Productos y Servicios que ofrece.....	32
2.1.4 Teoría aplicable de administración de proyectos.....	32
2.1.5 Proyectos predictivos y adaptativos.....	33
2.1.6 Administración, dirección o gerencias de proyectos.....	38
2.1.8 Áreas de conocimiento y procesos de administración de proyectos	42
2.2 Otras teorías y experiencias.....	45
2.2.1 Situación actual.....	45
2.2.2 Investigación sobre el tema.....	46
2.3 Métodos que se han utilizado.....	44
2.4 Conclusiones y recomendaciones.....	48
3.MARCO METODOLOGICO.....	50

3.1 Fuentes de información	50
3.2 Fuentes primaria.....	51
3.3 Fuentes secundarias.....	51
3.4 Métodos de investigación.....	53
3.5 Método analítico	55
3.6 Método inductivo.....	55
3.7 Método deductivo.....	56
3.8 Herramientas.....	58
3.9 Supuestos y restricciones.....	61
3.10 Entregables.....	61
4.DESARROLLO.....	65
4.1 Análisis de las condiciones de la institución en las áreas de la comunicación y gestión de interesados.....	65
4.2 Herramientas utilizadas para alcanzar el objetivo	67
4.3 Resultados de la herramienta de percepción nacional.....	68
4.4 Comunicación en la Cruz Roja Costarricense	71
4.5 Conclusiones al análisis de las Comunicaciones en la Cruz Roja Costarricense y gestión de interesados.....	76
4.6 Análisis de interesados.....	77
4.7 Análisis FODA de la Gestión de las Comunicaciones en la Cruz Roja Costarricense.....	81
4.8 Plan de comunicaciones.....	82
4.9 Organización del plan de gestión de comunicaciones.....	84
4.9.1 Clasificación de interesados.....	84
4.9.2 Clasificación de los interesados.....	84
4.9.3 Modelo de plan	86
4.9.4 Modelo de plan de gestión de las comunicaciones y de los interesados de los proyectos de ayuda humanitaria.....	88
4.9.5 Planificar la gestión de las comunicaciones.....	88
4.9.6 Comunicación real del proyecto.....	90
4.9.7 Gestionar las comunicaciones.....	92

4.9.8 Sistemas de gestión de las comunicaciones	94
4.10. Herramientas aplicables en la gestión de comunicación	97
4.10.1 Fase de planeación.....	98
4.10.2 Caracterización de los interesados.....	99
4.10.3 Fase de monitoreo y control.....	100
4.10.4 Plan de gestión de interesados.....	100
4.11 Desarrollo regenerativo.....	100
4.12 Conceptos de Desarrollo Regenerativo aplicado a los proyectos de la Cruz Roja Costarricense.....	100
4.13 Planificar el involucramiento de interesados	105
4.14 Gestionar el involucramiento de interesados.....	106
4.15 Monitorear el involucramiento de interesados.....	109
5.CONCLUSIONES.....	113
6.RECOMENDACIONES.....	114
7.BIBLIOGRAFÍA.....	116
8.ANEXOS.....	118
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG.....	118
Anexo 2: EDT del PFG.....	125
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.....	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	1	Estructura
Organizativa.....		¡Error! Marcador no definido.
Figura 2 Ciclo de vida predictivo.....		33
Figura 3 Fases de un proyecto y de un producto		36
Figura 4:Ciclo de vida del proyecto.....		42
Figura 5: Estrategia de la organización.....		44
Figura 6: Desarrollo de fases de la Estratégica		64¡Error! Marcador no definido.
Figura 7: Diagrama de flujo de datos del proceso de planificar comunicaciones....		87

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1:Fuentes Informativas Utilizadas	50
TABLA 2: Métodos de Investigación Utilizados	54
TABLA 3:Herramientas Utilizadas.....	58
TABLA 4:Supuestos y restricciones.....	60
TABLA 5:Entregables y descripción por objetivos	¡Error! Marcador no definido.
TABLA 6:FODA	77
TABLA 7: Estrátégia a partir del FODA	77
TABLA 8: Estrátégias para maximizar las fuerzas de la empresa.....	¡Error! Marcador no definido.
TABLA 9: Interesados internos y externos	82
TABLA 10: Procesos de gestión de comunicaciones del proyecto.....	85

TABLA 11: Matriz que determina los mensajes que se deben transmitir	¡Error! Marcador no definido.
TABLA 12:Matriz de comunicaciones	90
TABLA 13:Canales y número de interesados.....	¡Error! Marcador no definido.
TABLA 15:Matriz sobre la información de los interesados.....	96
TABLA 16: Fase de ejecución.....	96
TABLA 17: Matriz de monitoreo y control.....	97
TABLA 18: Matriz de validación.....	99
TABLA 19: Matriz de interesados identificados en este tipo de proyectos.....	103
TABLA 20: Matriz de estrategias de involucramiento de interesados.....	105
TABLA 21. Matriz de estrategias de involucramiento de interesados.....	109
TABLA 22.Matriz de estrategias de involucramiento de interesados	110
TABLA 23.Estrategía de gestión y acciones.....	112
TABLA 24. Herramientas de revisión.....	117
TABLA 25 Registro de aprobaciones.....	119
TABLA 26. Registro de destinatarios.....	119

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

CHARTER: Acta de Constitución del Proyecto.

PFG: Proyecto Final de Graduación.

PMBOK: Project Management Body of Knowledge (Fundamentos para la Dirección de Proyectos).

PMI: Project Management Institute. (Instituto de Administración de Proyectos).

STAKEHOLDERS: Interesados.

EDT: Estructura de desglose de trabajo

RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación Cruz Roja Costarricense es una institución reconocida internacionalmente, en donde, la administración de proyectos cumple una labor fundamental en acciones humanitarias para alcanzar resultados a partir de situaciones de apoyo a los más vulnerables, la institución nació en el país hace 137 años como una organización humanitaria, resiliente e innovadora con proyección nacional e internacional para dar respuesta eficiente y eficaz a todas las poblaciones, sectores y comunidades. La institución actualmente cuenta con el desafío de trabajar sus canales de comunicación con sus públicos de interés, esto para la mejora de la imagen corporativa, para gestionar de manera adecuada y ordenada con sus aliados y vinculados a nivel interno y externo, aspecto

correspondiente a la gestión de las comunicaciones y de los involucrados; situación que ha traído consecuencias en la relación interna y para los interesados a nivel externo. Debido a la criticidad de esas áreas en particular, aspecto conocido previamente tras la aplicación de un estudio de marca, de un estudio de clima organizacional y una encuesta de satisfacción y percepción de los servicios institucionales, 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 de gestión correspondiente a las áreas de comunicación de la Asociación Cruz Roja Costarricense, bajo la guía de gestión de proyectos del PMBOK Sexta Ed.(PMI), entre los públicos involucrados. 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 los involucrados, desarrollar las herramientas necesarias para fortalecer la gestión de la comunicación y de los interesados de cara a la atención de aliados y vinculados dentro de los proyectos de la institución ,elaborar un modelo de plan de comunicación y gestión de interesados para su posterior aprovechamiento por parte de la institución en la gestión de las relaciones con sus públicos de interés, 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 institución) como secundarias (utilizando como principal referente los conocimientos consignados en la guía PMBOK, Sexta Ed. (PMI, 2021). Así mismo, se aplicó un tipo de estudio descriptivo en donde se puntualizaron las características de la población que se está estudiando. Esta metodología se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación. 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, pero aunado a esto, es vital atender los procesos de comunicación necesario para disipar distorsiones que podrían desencadenar en la detención de las actividades del proyecto o el cierre del mismo, incluso trayendo consigo consecuencias institucionales con alto impacto producto de crisis reputacionales. En cuanto al rol del director de proyecto para proyectos humanitarios se debe ser capaz de dar respuesta oportuna y en tiempo a los interesados, e incluso de forma anticipada para generar una rendición de cuentas entre los involucrados en cada uno de los proyectos que se desarrollan, esto en el contexto institucional involucra a los donantes del proyecto. 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 forma proactiva, aplicando de forma correcta el plan de

gestión de la comunicación e involucrados que aplique comunicaciones del riesgo. En el caso de la Asociación Cruz Roja Costarricense se eligieron aquellas que facilitaban la disposición de la información para los distintos interesados dentro de sus proyectos de ayuda humanitaria. En cuanto a las recomendaciones para la Cruz Roja Costarricense 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, la Jefatura Nacional de Comunicación en conjunto con las Unidades Ejecutantes de Proyectos deberían 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 encargados de las unidades de proyectos 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 e incluso tomar en cuenta el involucrar estas líneas de acción a los procedimientos de Gestión Administrativa existentes. Así mismo, es aconsejable que la Asociación Cruz Roja Costarricense cuente con fuentes de intercambio de información tras la aplicación de la gestión de comunicación interna y externa tomando en cuenta la gestión de interesados y la gestión de las comunicaciones, dotando a la institución de un mayor control y oportunidad para el aprendizaje en aras de mejora a través del intercambio de ideas.

1.INTRODUCCIÓN

El plan de gestión de comunicaciones y de interesados para la Asociación Cruz Roja Costarricense es el documento guía que facilita la comprensión de los proyectos entre todos los miembros del equipo y los involucrados.

El propósito de su elaboración es llevar a cabo la ejecución exitosa de cada una de las actividades requeridas para completar los entregables; el logro de los objetivos y el manejo del cronograma, y requisitos de alcance, calidad y costo.

Los proyectos ejecutados en la Cruz Roja Costarricense carecen del uso de mejores prácticas para la gestión de las comunicaciones, impactando en ocasiones negativamente en la interacción de la información con los involucrados, reflejándose en insatisfacción de los interesados, equipo de proyecto y beneficiarios finales.

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, contiene las herramientas y técnicas ideales para aplicar en la gestión de las comunicaciones y de involucrados de los diversos proyectos que realizan.

Se pretende realizar a partir de la información recopilada por los responsables de los proyectos y los actores involucrados la construcción del documento maestro, con todos los planes que comprenden las áreas del conocimiento de gestión de comunicaciones y gestión de involucrados, detallando entradas, salidas y herramientas y técnicas sugeridas para los proyectos.

Es vital dar a conocer que actualmente la institución mantiene un área de proyectos institucionales desde la Dirección Nacional de Gestión del Riesgo y Atención a Emergencias que se encarga de activar los proyectos ante las instancias correspondientes, de su planificación, ejecución etc.; sin embargo, esta área no aplica la gestión de las comunicaciones e interesados según las buenas prácticas aplicables, y según lo estipulado en este proyecto final de grado.

Es necesario utilizar las habilidades gerenciales de liderazgo y comunicación, para fomentar la participación del personal en la elaboración de los planes, para disminuir riesgos de retrasos por omitir tareas, acciones y actividades relevantes.

Tomando en cuenta que el fin del proyecto es favorecer la mejora en la ejecución de los proyectos que desarrolla la Cruz Roja Costarricense, en el plan de gestión de las comunicaciones y una adecuada gestión de involucrados; resultan relevantes los insumos obtenidos tras la aplicación de un estudio de marca para conocer la percepción de los interesados directos en los proyectos que tiene actualmente dicha institución.

La construcción de este documento comprende el desarrollo de los aspectos metodológicos en los que se describen los antecedentes, la problemática y los objetivos del proyecto como punto de partida para la comprensión del proyecto; en la segunda parte se exponen el marco teórico y metodológico en el que se resaltan teorías relacionadas con la gestión de proyectos y con el tema central del proyecto a ejecutar, en la tercera parte, se presenta el desarrollo de cada uno de los planes de gestión de las comunicaciones y de los involucrados; y en la última parte se dan a conocer las lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones, que son insumo de referencia para proyectos futuros de la organización proponente.

1.2 Antecedentes

La Cruz Roja Costarricense es una institución de ayuda humanitaria parte del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en donde se encuentran más de 192 sociedades nacionales adscritas. Es una organización no gubernamental, privada y auxiliar de los poderes públicos, en el país esta institución tiene 137 años en el ejercicio, es una institución humanitaria, inclusiva, abierta, transparente y trabaja la ejecución de proyectos de ayuda a los más vulnerables tras las emergencias y la aplicación de fondos de socorros en casos de desastres.

Dentro de los principales servicios que ofrece la institución, son los correspondientes a la recuperación de desastres y crisis para la construcción de entornos seguros y resilientes mediante la gestión de riesgos, atención de emergencias y atención a las poblaciones, sectores y comunidades más vulnerables, así como promover la inclusión social y una cultura de paz y no violencia mediante la acción intersectorial y voluntaria en todas las regiones con respecto a los derechos humanos en todas las personas, estos proyectos implican una alta rendición de cuentas a los donantes y también la gestión de la comunicación e interesados para las comunidades a las que se sirve, incluyendo más lejos de sólo quienes son los involucrados del proyecto en mayor poder e influencia, esto al ser una institución auxiliar de los poderes públicos usualmente confundida por la población como un ente estatal y al captar parte de sus fondos de forma pública, tras la aprobación de una serie de leyes del estado.

En concordancia con lo mencionado, la Benemérita Cruz Roja Costarricense 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, Cruz Roja Costarricense se ha visto en la necesidad de plantear esquemas dirigidos hacia la gestión de relacionamiento con los interesados de los proyectos, según su nivel de poder e influencia, a fin de propiciar el mantenimiento de relaciones de trabajo en línea con los proyectos que se gestionan y con el propósito de impulsar el ingreso de más fondos por donantes para la ejecución en beneficio de la población afectada tras las emergencias, esto involucra la correcta gestión de la comunicación a nivel interno inclusive, a través de herramientas tales como: informes de rendición de cuentas, minutas, 2 reuniones semanales y mensuales, correos electrónicos, formatos de asignación de tareas, el involucramiento de los públicos internos como interesados, aliados y boletines de comunicación, así como el fomento de la comunicación externa que permita la inclusión de mayor cantidad de interesados.

1.3 Problemática u oportunidad

Actualmente, la institución cuenta con canales de comunicación definidos; sin embargo, existen brechas en cuanto a la gestión de comunicación general de la institución y los proyectos, y también de la gestión de los involucrados tomando en cuenta su nivel de poder e influencia, lo que trae consigo una serie de consecuencias que a nivel de proyectos pueden generar resultados negativos en cuanto a reputación institucional, pero sobre todo a nivel de las administraciones en todos sus ciclos de gestión. En sincronía con las áreas de mejora cabe hacer la salvedad en resaltar contratiempos como: falta de conocimiento dentro de las

diferentes áreas de la institución de lo que se está realizando, fugas de información, información circulante errónea, reclamo de interesados de los proyectos a nivel externo por no contar con el mismo apoyo, reclamo por parte de autoridades ante la falta de involucramiento. 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. Con la aplicación de estos planes de gestión la institución podrá mejorar el trabajo en sus proyectos, incidiendo en el beneficio de todos los interesados, de la misma institución y de los donantes.

La falta de comunicación de forma oportuna trae consigo una serie de consecuencias para la institución y para los proyectos, es por ello que resulta vital contar con la gestión de las comunicaciones incluyendo los procesos requeridos para asegurar la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, control y monitoreo etc. de los insumos del proyecto para con los interesados.

Aunado a lo anterior, resulta ser necesaria la aplicación para la Asociación Cruz Roja Costarricense de la gestión de los interesados ya que existe actualmente una carencia en la identificación de las personas, grupos y asociaciones que pueden afectar o ser afectados por los proyectos, causando imposibilidad el análisis de sus expectativas y su impacto en el proyecto, elementos necesarios para desarrollar estrategias de gestión adecuadas.

1.4 Justificación del proyecto

Las competencias de la Cruz Roja Costarricense en materia de la gestión de la comunicación e involucrados en los proyectos suponen incluir una rendición de cuentas activa a las comunidades y también al público interno. Como parte de la estrategia institucional, resulta imperativo que se disponga de las herramientas y se incluya dentro de sus procedimientos y acciones operativas la aplicación de planes que permitan definir y consolidar los procesos relacionados con la atención de involucrados y sus consecuentes comunicaciones. El desarrollo de estos planes para la mejora continua, en apego a las necesidades y los requerimientos de los interesados permitirá obtener y dar el mayor beneficio posible por cada proyecto emprendido.

Esta necesidad nace ante la incertidumbre entre las áreas al no estar involucradas en proyectos que por su naturaleza ya tienen un tiempo de ejecución limitado, y en donde es necesario tener planes ya generados para su aplicación, permitiendo así la comunicación real, necesaria, en tiempo y el involucramiento por poder e influencia de las partes interesadas. Mediante este proyecto y su plan de gestión se pretende atender el primer conjunto de causas, las cuales relacionadas al incumplimiento de la comunicación oportuna en todas sus vías y del involucramiento de los aliados estratégicos.

La Cruz Roja Costarricense es parte del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, también la Federación Internacional de la Cruz Roja funciona como donante en periodos de emergencias, donde los daños ocasionados, la población afectada y demás elementos hacen necesario la solicitud de activación

de uno de estos proyectos de apoyo humanitario, además, la institución es privada, pero auxiliar de los poderes públicos, lo que quiere decir que en temporadas de emergencias la institución apoya las acciones del estado para atender a los más necesitados cumpliendo su labor también en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo, le asiste el mandato de inspirar y constantemente renovar su compromiso con la humanidad y la universalidad de los principios humanitarios para coadyuvar a reducir su sufrimiento y afectación, favoreciendo la preparación y capacidad de respuesta a desastres y crisis de las comunidades a las cuales sirve, así como con la promoción de la resiliencia comunal e institucional para enfrentar las crisis y reducir sus efectos; estas características mencionadas hacen que el aplicar el plan de gestión de comunicaciones y el plan de gestión de interesados sea sumamente elemental, insumos necesarios en la aplicación de los planes de gestión de los proyectos, pero también de un valor e interés muy alto en acciones de ayuda a necesitados en momentos de dolor, y en una institución que también cumple un rol estratégico unido a los gobiernos locales y a las comunidades.

Para la Asociación Cruz Roja Costarricense resulta eficaz crear un puente entre los diferentes interesados atendiendo así las diferentes perspectivas e intereses, elementos influyentes en los resultados de los proyectos y en su ejecución; también, resulta ser necesario gestionar activamente a los interesados aumentando la probabilidad de que el proyecto no desvíe su curso, incrementando así, el trabajo con nulas o escasas limitaciones en esta línea.

Por su parte, resulta necesario la identificación de las distintas alternativas para compartir información entre los interesados, y así aplicarlas en el desarrollo de los proyectos de ayuda humanitaria.

Uno de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2021 – 2030 de la Asociación Cruz Roja Costarricense se refiere a “contribuir a un modelo de gobernanza abierto y transparente con estrategias orientadas a favorecer la proyección interna y externa, la preservación de vínculos estratégicos de la Cruz Roja Costarricense para el cumplimiento de los objetivos y sostenibilidad de las operaciones” (p.6), lo que muestra el compromiso que tiene la institución en el desarrollo e implementación de la correcta gestión de las comunicaciones e interesados conducentes a la mejora en la prestación de los servicios. En el caso de la comunicación y gestión de interesados el reto mayor es generar los planes oportunos que generen información confiable, de manera oportuna y económica para todos los involucrados. Este primer insumo permitirá sentar las bases a aplicar en todos los proyectos, que permitan ir cumpliendo con las estrategias relacionadas al citado objetivo estratégico, de manera que se alcance su pleno acatamiento en el plazo del mismo.

Es así, como para garantizar que el proyecto cuente con la adecuada planificación se hace necesario la elaboración de un plan de gestión que utilice buenas prácticas en la disciplina de administración de proyectos, tomando como base las entradas, herramientas y salidas de las gestión de comunicación y de la gestión de involucrados del proyecto.

Dentro de los beneficios asociados a la correcta elaboración de los planes de gestión mencionados se encuentran los siguientes:

- Realizar el control y seguimiento de los procesos requeridos para garantizar que la generación, recopilación, distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- Identificar todos los interesados desde sus fases iniciales para que los proyectos sean exitosos.
- Gestionar las expectativas de los interesados y analizar los impactos de estos sobre los proyectos.
- Desarrollar estrategias de gestión y comunicación con los interesados para involucrarlos en las principales decisiones de los proyectos y así facilitar su ejecución.
- Determinar cuáles serán las necesidades de información del proyecto e interesados, para definir cómo se van a gestionar y monitorear esas comunicaciones.
- Recolectar, elaborar y distribuir la información a los interesados incluyendo acciones de almacenamiento y recuperación de la información.
- Asegurar que se cumplan las necesidades de información del proyecto e interesados.

1.5 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 6ta Ed. (PMI, 2017), para contribuir al fortalecimiento de la gestión de interesados dentro de los proyectos humanitarios de la Asociación Cruz Roja Costarricense.

1.6 Objetivos específicos

1. Realizar el análisis de las condiciones de la institución en las áreas de comunicación y gestión de interesados que permita la identificación de las oportunidades de mejora con el relacionamiento de los interesados internos y externos.
2. Elaborar un modelo de plan de gestión de las comunicaciones y de los interesados de los proyectos de ayuda humanitaria para lograr la ejecución del eje estratégico de transparencia y rendición de cuentas.
3. Desarrollar herramientas aplicables a la gestión de las comunicaciones y de los interesados de los proyectos humanitarios con el fin de generar un estándar en las gestiones correspondientes y propiciar un buen trabajo en estas áreas.

2.MARCO TEÓRICO

El proyecto de elaboración de un plan modelo de gestión de comunicaciones para los proyectos de la Cruz Roja Costarricense se enmarca en las teorías relacionadas con la gestión de proyectos, que tratan de producir resultados exitosos a través del adecuado manejo del alcance, tiempo y presupuesto.

El término gestión de proyectos existe desde el año 1950, en proyectos del ministerio de defensa de los Estados Unidos. (Haughey, 2021).Lo que refleja su avance y desarrollo a través del tiempo.

La Gestión de las Comunicaciones en los proyectos es el centro que integra todo el conocimiento del proyecto para garantizar la interrelación entre el director del proyecto, patrocinador, equipo del proyecto y los interesados para un entendimiento que facilite la información y atención de los requerimientos de todas las partes. (Joubert, 2020)

La Cruz Roja en la ejecución de sus proyectos debe gestionar diversos tipos de interesados con alta, moderada y baja influencia, que deben ser informados oportunamente para atender sus solicitudes relacionadas con dichos proyectos.

Es importante en este contexto abordar temas relacionados con los antecedentes, visión, misión y estructura organizativa de la entidad objeto de estudio para comprender su entorno tanto interno como externo. Dichos aspectos se describen en los siguientes ítems. Y para alcanzar una mayor comprensión de este proyecto, se presentan además revisiones bibliográficas acerca de la teoría de

la administración de proyectos, ciclo de vida de los proyectos, áreas de gestión del conocimiento, destacando la gestión de las comunicaciones e involucrados.

2.1 Antecedentes de la institución

La Benemérita Cruz Roja Costarricense es parte del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo, cuenta con los mecanismos expeditos para contribuir en la resolución entre las diferentes instituciones involucradas en el manejo de la pandemia a nivel nacional.

La institución en el país fue decretada como Benemérita de la Patria el 03 de noviembre del 1989. “El título de Beneméritos de la Patria, significa para la institución, el reconocimiento del Estado y pueblo costarricense a los actos de heroísmo cotidianos que a lo largo y ancho del país suceden en cada respuesta efectiva que los voluntarios y personal remunerado brindan a las personas. Asamblea Legislativa Costa Rica (2013). Listado de leyes actualizadas. Disponible en <http://www.asamblea.go.cr/sd/Lists/Consultas%20Biblioteca/Attachments/1192/Listado%20leyes%20Actuales.pdf>.

Cruz Roja Costarricense es una organización humanitaria de primera respuesta, de carácter privado y sin fines de lucro, adscrita al Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. El fin de esta institución es reducir el sufrimiento de las personas súbitamente enfermas o lesionadas, o que ven alterados sus modos de vida, por ejemplo, debido a exposición a accidentes, crisis y desastres.

La institución es auxiliar de los poderes públicos en aquellas actividades humanitarias compatibles con el mandato institucional neutral, imparcial e independiente. Sin duda, este rol auxiliar contribuye a la puesta en práctica de acciones que se llevan a cabo desde la articulación interinstitucional, en donde se mantiene activa la participación en las reuniones virtuales ordinarias y extraordinarias de los diferentes Comités Asesores Técnicos (CAT), coordinados por la Comisión Nacional de Emergencias (CNE).

Desde 1952, la Cruz Roja Costarricense desarrolla sus actividades al amparo de la Ley de Asociaciones de la República de Costa Rica y su reglamento. La Benemérita es auxiliar de los poderes públicos en aquellas actividades humanitarias compatibles con el mandato institucional neutral, imparcial e independiente.

2.1.1 Misión y visión

El Plan Estratégico Institucional 2021 – 2030 define y actualiza la misión y la visión de la institución, de la siguiente manera (Cruz Roja Costarricense, 2021, p.3):

“Visión

Organización humanitaria resiliente e innovadora con proyección nacional e internacional para dar respuesta eficiente y eficaz a todas las poblaciones, sectores y comunidades.

Misión

Salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias a través de la labor humanitaria y voluntaria que contribuye a una sociedad resiliente, inclusiva y preparada”.

En el caso de la visión entendida como la aspiración de lo que se pretende ser, incluye como meta máxima la contribución a la calidad de vida de los costarricenses y la sociedad, mientras que la misión que hace referencia a la razón de ser de la institución, expresa el accionar humanitario en favor de los más vulnerables.

De ambos elementos del marco estratégico institucional se extrae que la institución opta por salvar vidas, ayudar a quienes más necesitan mediante su accionar, lo que implica realizar una comunicación constante y una gestión oportuna con los interesados que implique estándares en los planes de gestión de los proyectos de ayuda humanitaria.

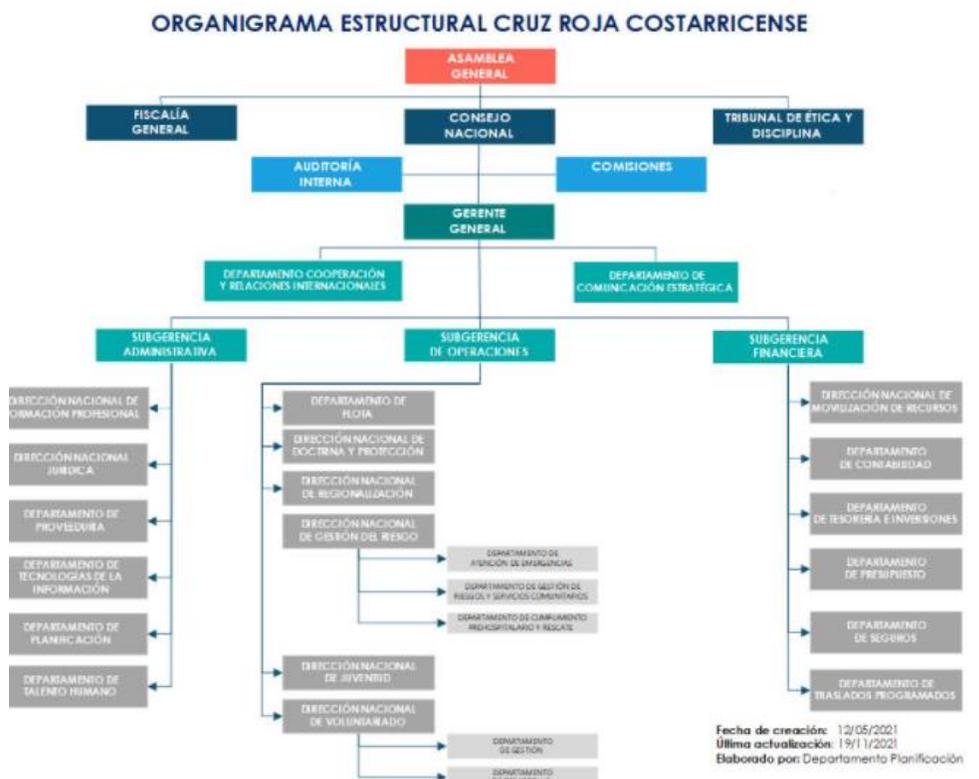
2.1.2 Estructura organizativa

La estructura organizativa de la Asociación Cruz Roja Costarricense cuenta con una unidad de proyectos de carácter humanitario ubicados en la Dirección Nacional de Gestión del Riesgo y Atención a Emergencias; además, cuenta con un departamento de Comunicación Estratégica quien ejecuta acciones en materia de comunicación.

La institución está conformada por un Consejo Nacional, la Asamblea General máximo órgano, posteriormente cuenta con las Gerencias de cada área en donde existen una serie de direcciones y jefaturas inscritas para llevar a cabo el correcto funcionamiento, tal cual se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Estructura Organizativa, Cruz Roja Costarricense 2021



Nota: Estructura Organizativa, Cruz Roja Costa Rica.

La Cruz Roja Costarricense cuenta con el máximo órgano institucional conformado por voluntarios que son asociados activos y honorarios, ellos son los que tienen la potestad de elegir a los integrantes del Consejo Nacional, aunado a esto la institución cuenta con una Gerencia Financiera, Operativa y Administrativa que logran poner en marcha la operatividad institucional desde cada una de las áreas.

En Costa Rica la institución trabaja en tres ejes estratégicos en beneficio de la población costarricense y habitantes del territorio nacional.

A continuación, una descripción de dirección y departamentos:

- La Dirección Nacional de Formación profesional promueve un planteamiento educativo humanista dirigido a la formación y desarrollo de la persona cruzrojista en el país. Busca transformar e impactar su entorno a través de la coordinación de líneas de trabajo interdisciplinarias. Desde su fundación ha buscado avanzar en la coordinación, estructura y evolución del proyecto de formación institucional mediante acciones oportunas y puntuales.
- La Dirección Nacional Jurídica se encarga de los trámites jurídicos en bienestar de la institución y todo lo que conlleva.
- El departamento de proveeduría se encarga de ejecutar la gestión de las adquisiciones institucionales.
- El departamento de planificación es quien vela por el planteamiento estratégico institucional.
- El área de Talento humano se encarga de la gestión del capital humano en toda su dimensión.
- El departamento de Flota se encarga de todo el control, adquisición en coordinación con proveeduría de los vehículos institucionales, incluye el control y disposición de estos.
- La Dirección Nacional de Doctrina y Protección es la encargada de establecer estrategias para la difusión de aspectos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja en la Sociedad Nacional y la Sociedad Civil, como entes protagonistas del trabajo y cumplimiento de los Principios Fundamentales, Doctrina, Restablecimiento de Contactos entre Familiares,

Diplomacia humanitaria, derecho internacional humanitario, derechos humanos y memoria histórica, así como la resolución de temáticas doctrinales y contextuales de los mismos.

- La Dirección Nacional de Desarrollo Regional se encarga de la coordinación, trabajo, y administración de cada región que conforma la institución. La Cruz Roja Costarricense está integrada por la región ubicada en San José, Alajuela, Cartago, Heredia, Guanacaste, Puntarenas, Limón, Zona norte y Zona sur.
- La Dirección Nacional de Gestión del Riesgo es la encargada de llevar a cabo las acciones de atención de emergencias, la gestión de riesgos y servicios comunitarios y el cumplimiento prehospitalario y de rescate.
- La Dirección Nacional de juventud y de voluntariado son estructuras que instan e impulsan las acciones del voluntariado desde distintos ámbitos de la Sociedad Nacional.
- La Subgerencia financiera cuenta con un área de movilización de recursos que se encarga de generar recursos frescos para la institución, también un área de contable financiero que tutela, y vela por la administración de los recursos incluyendo incluso los fondos públicos.
- La Dirección Nacional de Movilización de Recursos se encarga de la captación de fondos propios a nivel institucional, para esto pone en marcha una serie de programas como la venta de artículos de marca, cobertura de eventos especiales, tico bingo etc.

- El área financiero contable es el área que propicia finanzas sanas dentro de la institución.
- Traslados programados se dedica a efectuar los traslados de pacientes a los centros hospitalarios, esto con cita programada de por medio y tras la aplicación de convenios etc.
- La Subgerencia operativa se encarga de la aplicación de las fases de la planificación en las áreas que tiene a su cargo, en este caso Desarrollo Regional, Doctrina y Protección, Gestión del Riesgo y Atención a Emergencias, Juventud y Voluntariado y Flota Vehicular.
- La Dirección Nacional de Gestión del Riesgo y Atención a Emergencias es la que se encarga de llevar a cabo actividades en cambio climático, salud comunitaria, resiliencia, búsquedas en montaña, acuáticos entre otros.

2.1.3 Productos y servicios que ofrece

La Cruz Roja Costarricense es institución humanitaria que trabaja en tres ejes estratégicos de desarrollo, la institución salva vidas, y apoya la recuperación después de desastres y crisis.

La Cruz Roja Costarricense es inclusiva, promueve la inclusión social y una cultura de no violencia y paz mediante acción intersectorial y voluntaria en todas las regiones con respecto a los derechos humanos en todas partes.

La Benemérita Institución es abierta y transparente, contribuye a un modelo de gobernanza abierto y transparente con estrategias orientadas a favorecer la proyección interna y externa, la preservación de vínculos estratégicos de la Cruz

Roja Costarricense para el cumplimiento de sus objetivos y sostenibilidad de operaciones.

2.1.4 Teoría aplicable sobre Administración de Proyectos

El proyecto propuesto está enmarcado principalmente en dos de las áreas de la administración de proyectos, como lo son la gestión de las comunicaciones y la gestión de involucrados. Sin embargo, con el propósito de brindar la mayor información sobre la aplicabilidad de las buenas prácticas que existen para la gestión de proyectos de cualquier tipo de proyecto; en los aportes siguientes, se describen definiciones, elementos, áreas, procesos, aspectos del ciclo de vida de los proyectos y las relaciones existentes entre la estrategia de la organización como empresa, los proyectos, portafolios y programas.

2.1.5 Proyectos predictivos y proyectos adaptativos

Antes definir los tipos de proyectos correspondientes al título de este aparte, es necesario definir qué es un proyecto; término para el que existen variadas definiciones, partiendo de los encontrados en la Real Academia de la Lengua hasta los expuestos por diferentes autores reconocidos estudiosos de la administración de los proyectos. El PMI (Project Management Institute, 2017 P. 4) en su sexta edición, lo define como un esfuerzo temporal con un inicio y fin determinados para lograr un producto, o resultado único.

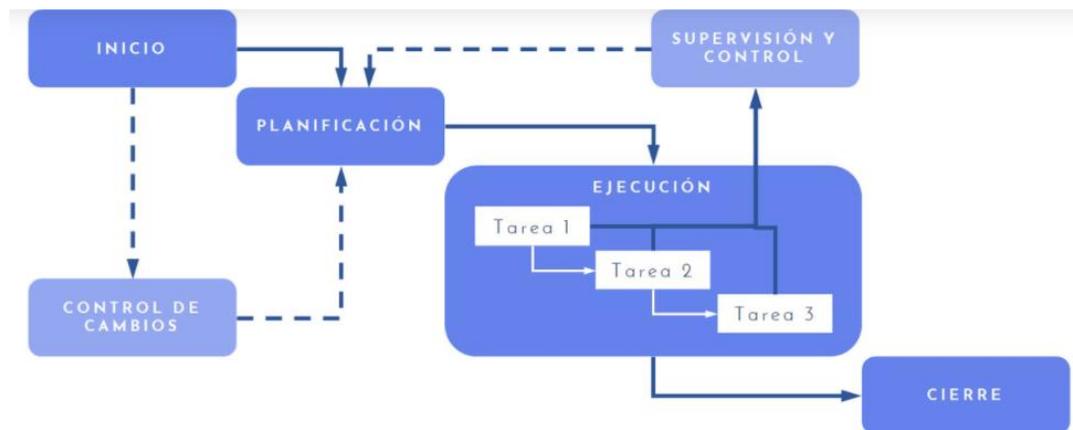
Es útil además realizar la distinción entre los términos proyecto, programa, tarea y paquetes de trabajo, para tener una mejor comprensión en el entendimiento de la gestión de proyectos. Generalmente se usa el término programa para referirse a un objetivo excepcionalmente grande y de largo alcance que se divide en un

conjunto de proyectos. Estos proyectos se dividen aún más en tareas, que, a su vez, se dividen en paquetes de trabajo que a su vez se componen de unidades de trabajo.

Los ciclos de vida del desarrollo pueden ser predictivos, iterativos, incrementales, adaptativos o un modelo híbrido, (Lledó, 2017). Los proyectos que tienen un ciclo de vida predictivo se caracterizan porque el alcance, tiempo y costos, se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida. También se conocen como ciclos de vida en cascada.

Figura 2

Ciclo de vida predictivo



Nota. Figura que representa las fases de un ciclo de vida predictivo Obtenido de (Eduado Garzón, 2018).

Típicamente, estos proyectos atraviesan una serie de fases secuenciales o superpuestas, como se muestra en la Figura. Se optan por enfoques predictivos cuando el producto se comprende bien, o cuando un producto debe ser entregado

en su totalidad para que tenga valor para los grupos de interés. (Eduado Garzón, 2018)

Los cambios en el alcance en este tipo de ciclos se gestionan cuidadosamente y requieren la revisión de la planificación y la aceptación formal del alcance.

En un ciclo de vida iterativo el alcance del proyecto generalmente se determina tempranamente en el ciclo de vida del proyecto, pero las estimaciones de tiempo y costo se modifican periódicamente conforme aumenta la comprensión del producto por parte del equipo del proyecto.

Las iteraciones desarrollan el producto a través de una serie de ciclos repetidos, mientras que los incrementos van añadiendo sucesivamente funcionalidad al producto. (Lledó, 2017) Los ciclos de vida iterativos son ágiles, iterativos e incrementales. Son proyectos en los que los elementos o productos están en constante evolución y cambio. Se producen una serie de iteraciones que sucesivamente añaden funcionalidad dentro de un tiempo determinado.

Estos ciclos de vida aplican los principios y las prácticas ágiles que presentan las siguientes oportunidades para el proyecto:

- Retorno de inversión temprano y mensurable a través de la entrega definida e iterativa de incrementos del producto
- Alta visibilidad del progreso del proyecto, que permite identificar y resolver o supervisar los problemas en forma temprana
- Participación continua del cliente a lo largo del ciclo de desarrollo del producto

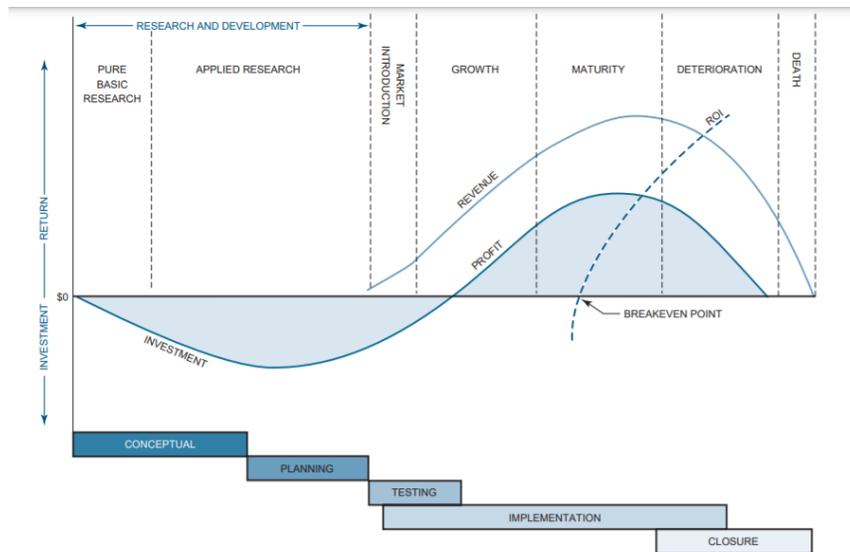
- Mayor autonomía para que el responsable del negocio tome las decisiones necesarias para alcanzar las metas
- Adaptación a necesidades cambiantes del negocio, lo que da una mayor influencia sobre los cambios de requerimientos
- Menos desperdicios en el producto y en el proceso.

El enfoque ágil se basa en las personas y en las interacciones, en los entregables funcionando, en la colaboración con los vinculados, y en la respuesta al cambio. Se basa en priorizar las actividades que compiten entre sí, da relevancia a la interacción cara a cara, al aprendizaje significativo, a los equipos autoorganizados y al aprendizaje incremental y/o iterativo que explotan la imaginación; en este enfoque, la satisfacción del cliente es la prioridad más alta. (Eduardo Garzón, 2018)

Los ciclos de vida de los proyectos son independientes de los ciclos de vida de los productos, que pueden ser producidos por un proyecto, tal como se representan en la figura. El ciclo de vida de un producto es la serie de fases que representan la evolución de un producto, desde el concepto hasta la entrega, el crecimiento, la madurez y el retiro. (Project Management Institute, 2017 P. 19)

Figura 3

Fases de un proyecto y de un producto



Nota. Figura que representa las fases del ciclo de vida de un proyecto y las fases del ciclo de vida de un producto. Obtenido de (Kezner, 2009).

Se debe aplicar el sentido común y conocimientos como gerentes de proyectos, al momento de seleccionar el tipo de ciclo de vida del proyecto, teniendo en cuenta estos criterios:

1. Si el alcance, tiempo y costo pueden ser anticipados al principio, y si la intensidad y expectativas de los interesados son conocidas, puede aplicarse un modelo de gestión lineal más tradicional o predictivo.
2. Por otra parte, si el alcance, tiempo y costo no son predecibles, y si se espera que las expectativas y grado de participación de los interesados sean variables, es más apropiado aplicar un enfoque adaptativo, iterativo o metodologías ágiles.

2.1.6 Administración, Dirección o gerencia de Proyectos

La administración de proyectos como disciplina es el proceso realizado por el director de proyectos en varias etapas: definir, planear, ejecutar, monitorear y entregar los productos, bienes o servicios generados con el proyecto. Para ello aplica sus habilidades manteniendo el equipo motivado que impulse el logro de los objetivos sin exceder el presupuesto, los tiempos y requisitos acordados con el cliente.

Los proyectos son inherentes a las organizaciones privadas y públicas, ofreciendo para estas últimas una oportunidad de manejar eficientemente los recursos asignados para generar bienestar a los ciudadanos.

En este trabajo, el objeto de estudio es un proyecto de una empresa que maneja recursos públicos y privados, además por ser un organismo internacional, la Cruz Roja, tiene elementos de gestión complejos que debilitan algunas áreas específicas en la administración de proyectos, por falta de personal capacitado en el tema, desconocimientos de herramientas y el entendimiento y aplicación de las buenas prácticas, que por lo general terminan siendo meramente trámites documentales.

Es fundamental entonces resaltar la importancia de integrar los proyectos a la estrategia de la organización, para alinear la misión, visión, valores y objetivos con la administración de proyectos. De esta manera se marca el punto de partida para crear una cultura de gestión de proyectos, y utilizar un lenguaje común en proyectos hasta estandarizar y mejorar continuamente en esta disciplina.

2.1.7 Áreas de conocimiento y procesos de la Administración de Proyectos

En este apartado, se describen de manera general dos áreas de conocimiento, la gestión de comunicaciones y la gestión de los involucrados, áreas relacionadas con el proyecto objeto de estudio, y que están descritas en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Institute, 2017), constituyendo el insumo referente para la construcción del entregable de este trabajo:

- ❖ La Gestión de la Comunicación, es el área que encierra los procesos que aseguran la generación apropiada y la distribución, y almacenamiento de la información del proyecto.
- ❖ Gestión de los Interesados del proyecto, consolida todos los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas, para lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

Los procesos en la administración de proyectos son todas las actividades de dirección del proyecto requeridas para producir los resultados esperados en cada fase, o proyecto.

Cada proceso produce una o varias salidas y requiere una o más entradas. Las salidas de un proceso pueden ser una entrada a otro proceso o un entregable del proyecto o un resultado. (Clifford F & Larson, 2009)

El inicio del proyecto incluye la definición de lo que se debe lograr con el proyecto, plantear el alcance y la selección de los miembros iniciales del equipo. El alcance de un proyecto define el tamaño del proyecto, cuanto tiempo y cuantos recursos se requieren.

La planeación del proyecto consiste en: perfeccionar el alcance, hacer un listado de tareas y actividades para lograr las metas, definir una secuencia de actividades, desarrollar un calendario y elaborar un presupuesto. El plan del proyecto debe aprobarse según las normas de calidad establecidas antes de proceder con la siguiente etapa. (Gómez, 2012)

La ejecución del proyecto incluye: dirigir al equipo, comunicarse con el cliente, proveedores y demás externos, resolver conflictos y asegurar los recursos necesarios (dinero, personal, equipo y tiempo).

El cierre del proyecto contempla una serie de actividades de reconocimiento de logros y resultados, cierre de las actividades y dispersión del equipo, aprendizaje de la experiencia del proyecto, revisión del proceso y resultados, redacción del informe final, auditorías. (Lledó, Dirección profesional de proyectos, 2013)

El control se lleva a cabo a lo largo de toda la administración del proyecto, las actividades que corresponden al control del proyecto son las siguientes:

- Vigilar las desviaciones del plan.
- Acciones correctivas.
- Recibir y evaluar cambios solicitados.
- Cambiar calendarios.
- Adaptar recursos.

- Regresar a la etapa de planeación para hacer ajustes.
- Control de costos.
- Control de calidad.
- Informes de resultados.
- Comunicación con los interesados.

Es valioso para este trabajo la consulta de teoría relacionadas con el área de gestión de las comunicaciones, y de los involucrados, ya que son indispensables durante todas las fases del proyecto y en el inicio del mismo.

2.1.7 Ciclos de vida de los proyectos

Los proyectos al igual que los organismos tienen ciclos de vida. Parten con un comienzo lento progresan a un aumento de tamaño, luego alcanzan un pico, sigue un declive, y finalmente debe ser terminado. Así cada programa, proyecto o producto tiene ciertas fases de desarrollo conocidas como fases del ciclo de vida. La comprensión clara de estas fases permite a los gerentes y ejecutivos realizar un mejor control de los recursos para alcanzar las metas.

Un producto, resultado de un proyecto, incluyen las fases de:

- ✓ Investigación y desarrollo
- ✓ Introducción al mercado
- ✓ Crecimiento
- ✓ Madurez
- ✓ Declive
- ✓ Muerte

Se mencionan porque es importante tomar en cuenta que un proyecto puede estar siendo realizado, durante alguna de las etapas de un producto o servicio de una compañía en específico, para lo que es conveniente elegir el tipo de ciclo de vida más conveniente según el tipo de proyecto.

Según el Project Management Institute (Management, 2017) el ciclo de vida de un proyecto consta de todas las fases por las que pasa un proyecto desde el inicio hasta el final. Estas fases incluyen:

- Inicio del proyecto
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Finalización del proyecto.

En la fase inicial, se reúne el equipo, el director y los recursos para la puesta en marcha del proyecto. Esta fase es crucial para dar un buen rumbo al proyecto, por lo que es necesario utilizar al máximo las habilidades gerenciales para mantener buenas relaciones con los involucrados, a través de una efectiva comunicación que facilite el desenvolvimiento del equipo y el proyecto.

La fase de organización y preparación condensa todos detalles para garantizar la ejecución dentro de las restricciones de alcance, tiempo, costo y calidad, manteniendo excelentes relaciones entre el equipo, el director, e involucrados del proyecto.

La ejecución del trabajo es en gran medida el resultado de una minuciosa organización y preparación. En esta se ponen en práctica las diversas herramientas de gestión, técnicas, habilidades de comunicación y talento del director del proyecto

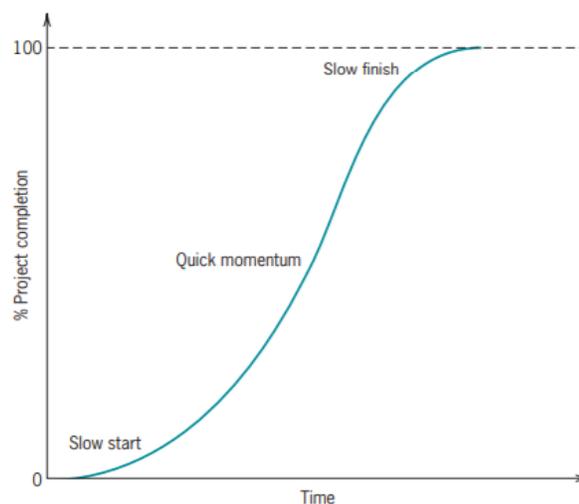
para integrar todos los elementos del proyecto como un todo garantizando el cumplimiento de los requisitos y finalización de los entregables.

La fase de finalización es fundamental para garantizar que se ha cumplido con el objetivo propuesto con el proyecto y con el caso de negocio de la organización. En la figura se representa la cantidad de trabajo requerido para completar cada fase del ciclo del proyecto y la velocidad del trabajo en el tiempo.

A continuación, se presente una figura que representa la relación del trabajo y velocidad requerido en cada fase del ciclo de vida de un proyecto. Obtenido de (Jack R. Meredith, 2009).

Figura 4

Ciclo de Vida del Proyecto



Nota: La siguiente figura representa el ciclo de vida del proyecto según Jack

R. Meredith, 2009

Una vez nace el proyecto, se selecciona un gerente, se reúnen el equipo del proyecto y los recursos iniciales, y se organiza el programa de trabajo. Entonces el trabajo se pone en marcha y el impulso se acumula rápidamente. (Jack R. Meredith, 2009)

2.1.8 Proyectos, estrategia empresarial, portafolios y programas

La gobernanza de la organización establece límites y reglas relacionadas con el poder, las conductas de los gestores, protocolos de trabajo que las organizaciones deben seguir en la búsqueda de objetivos y metas estratégicas y alcanzar los beneficios oportunamente. Las responsabilidades difieren en los niveles de gestión y toma de decisiones políticas y estratégicas, respecto de los niveles operativos o de apoyo. La gobernanza en el nivel institucional (de la organización o nivel superior), involucra controles (métricas, sesiones de monitoreo, hitos entre fases) aplicables a los dominios de la gestión de portafolio, programas y proyectos. (CEPAL/ILPES, 2011)

El uso de los procesos, herramientas y técnicas de la dirección de proyectos establece una base sólida para que las organizaciones alcancen sus metas y objetivos.

Los proyectos deben estar alineados con la estrategia institucional para poder desarrollar su misión y lograr los objetivos. Así toda organización puede agrupar proyectos en un portafolio o programa, haciendo posible que los directores de proyectos interactúen entre sí. Cómo se representa en la Figura.

Las direcciones de programas y portafolios difieren de la dirección de proyectos en sus ciclos de vida, actividades, objetivos, enfoques y beneficios. Sin

embargo, debe tenerse en cuenta que pueden involucrar a los mismos interesados, y además pueden necesitar de los mismos recursos.

Seguidamente, la figura describe las relaciones entre estrategia, programa, proyecto y portafolio. Obtenido de (<https://www.soypm.website/diccionario-pm/gestion-de-proyectos-programas-portafolios/>,2022).

Figura 5.

Estrategia de la Organización



Nota: La figura describe las relaciones entre estrategia, programa, proyecto y portafolio. Obtenido de

(<https://www.soypm.website/diccionario-pm/gestion-de-proyectos-programas-portafolios/>,2022).

2.2. Otras teorías y experiencias propias del tema de interés

2.2.1 Situación actual del problema u oportunidad que investigo

La Cruz Roja Costarricense, tiene un proyecto reciente de estudio de marca para conocer cómo es percibida por su público interno y externo. En los hallazgos

encontrados, tal como se menciona en los apartados siguientes, existe oportunidad de mejora en el sistema de comunicaciones con los involucrados directos e indirectos, porque en las conclusiones del estudio realizado, se refleja que hay desconocimiento de la población externa, de las actividades que realiza Cruz Roja, viéndose sólo como una entidad que procura por salvar vidas, desconociéndose el involucramiento de ésta en áreas como inclusión social, cultura de no violencia y paz y temas de interés ambiental. (Cruz Roja Costarricense, 2019).

2.2.2 Investigaciones que se han hecho sobre mi tema de trabajo

Actualmente la Cruz Roja, entidad, sujeto de este trabajo, ha realizado la investigación relacionada con el tema propuesto que tiene por objetivo: “Conocer cómo es percibida la CRUZ ROJA COSTARRICENSE, por parte de los públicos de interés para la institución”. en el que uno de los objetivos específicos buscó identificar la percepción de los medios de comunicación con respecto a la relación que mantiene la CRUZ ROJA COSTARRICENSE con sus involucrados. No obstante, la investigación no es un estudio directo sobre la gestión de las comunicaciones y gestión de involucrados en los proyectos, se considera relevante, mencionarlo como referente por los hallazgos encontrados, los cuales pueden ser utilizados en sus proyectos con aplicabilidad de las buenas prácticas de administración de proyectos.

La gestión de las comunicaciones supone según las buenas prácticas la puesta en marcha de los tres procesos de gestión, es decir, la planificación, la gestión y el monitoreo, esto tomando en cuenta todas sus entradas, herramientas y salidas trayendo consigo la aplicación de las 5cs; es decir, la escucha de forma

activa, la conciencia de las diferencias culturales y personales, la identificación, establecimiento y gestión de las expectativas de los interesados y la mejora de las habilidades.

Aunado a lo anterior la gestión de los interesados supone los procesos de gestión para desarrollar estrategias que involucren de manera eficaz a los interesados en apoyo a las decisiones del proyecto, la planificación y ejecución del trabajo; por lo tanto, para esta gestión se hace necesario el identificar a los interesados, el gestionar, planificar y monitorear su involucramiento. El involucramiento de los interesados debe de integrar tendencias y prácticas que emergen como:

- Asegurar que los miembros del equipo en su totalidad puedan participar del involucramiento de los interesados.
- Revisar como parte del monitoreo de forma constante las acciones de los involucrados del proyecto.
- Asegurarse del involucramiento de los interesados de forma correcta.

2.3. Metodologías que se han utilizado

El tipo de estudio utilizado es descriptivo, bajo un enfoque de métodos cualitativos y cuantitativos, utilizando como herramientas las encuestas digitales, entrevistas a profundidad, entrevistas virtuales y el social listening.

En este estudio descriptivo, se puntualizan las características de la población a estudiar. centrándose más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación. En otras palabras, su objetivo es describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en las razones por las que se produce un

determinado fenómeno. Es decir, “describe” el tema de investigación, sin cubrir “por qué” ocurre.

Para muestra de la población externa se tomó como universo de estudio a 3.088.129 personas entre 20 y 64 años de edad en todo el territorio nacional (Fuente INEC 2011). Bajo esta población de estudio se realizó el cálculo muestral con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95% de los datos, lo cual da como resultado una muestra representativa de 385 casos de estudio.

2.4 Conclusiones y recomendaciones a las que se han arribado

El estudio se realizó para identificar y conocer la forma en que es percibida la marca Cruz Roja Costarricense a lo interno y externo de la institución, en otras palabras, conocer cómo ven a la Cruz Roja Costarricense sus públicos internos y cómo ven a la Cruz Roja Costarricense los públicos externos.

Los funcionarios internos describen a la institución como altamente burocrática y política, lo que causa bloqueos y hace que algunos procesos se pierdan en tanto trámite.

Existe un gran desconocimiento de la población costarricense sobre el involucramiento de la Cruz Roja Costarricense en las áreas de:

- Promoción de la inclusión social
- Promoción de la cultura de no violencia y paz
- Gestiones en sostenibilidad
- Gestiones de impacto ambiental
- Acciones en cambio climático

De estos temas se obtiene que hace falta comunicación al público sobre las labores que realiza.

En cuanto a posicionamiento de la Cruz Roja Costarricense entre los públicos de interés se definió a la Cruz Roja Costarricense con la palabra "HUMANIDAD".

El posicionamiento que se tiene de la Cruz Roja Costarricense está directamente relacionado con la labor que realiza un grupo de personas de manera voluntaria y desinteresada al servicio de personas en peligro, desprotección y/o vulnerabilidad.

El tipo de relación o asociación con la marca Cruz Roja Costarricense para el público interno es una relación muy positiva, emocional, demostrando amor por la institución.

3.MARCO METODOLÓGICO

El desarrollo del marco metodológico estructura el plan o diseño que debe seguirse, enfocado en aspectos como, la estrategia a utilizar, la muestra a estudiar, los métodos empleados para recoger los datos, las técnicas seleccionadas para el análisis de la información y los criterios para incrementar la calidad del trabajo, entre otras.

Los elementos del marco metodológico, aplicados en este trabajo son las fuentes de información, los métodos de Investigación, las herramientas, los supuestos, las restricciones y los entregables.

3.1 Fuentes de información

El origen de donde se obtiene la información se denomina fuentes de información y estas comprenden documentos, seres humanos, instituciones y/o empresas vinculadas.

Las fuentes de información constituyen un aspecto importante dentro del proceso de investigación, porque explica cómo se obtuvo la información, y de ello depende la confiabilidad y validez de este trabajo.

El proceso de obtención de la información es conocido también como trabajo de campo. Los datos recolectados, comprueban el planteamiento realizado al inicio del trabajo para dar respuesta al problema planteado y permite logro de los objetivos. Por lo tanto, los datos adquiridos deben ser confiables, pertinentes y suficientes. (Vara, 2012)

Según el contenido de la información las fuentes pueden ser primarias, secundarias y terciarias. Pero en este estudio, solo se describirán las primarias y secundarias.

A continuación, se explican las fuentes y técnicas utilizadas en la recolección de datos de este trabajo de grado.

3.2 Fuentes Primarias

Una fuente primaria puede definirse como el material, el objeto, los registros orales, audiovisuales o escritos, oficiales o no oficiales, producidos en la época del estudio. Debe tenerse en cuenta la autoría, el contexto, la información y las conclusiones a cerca del análisis de la fuente obtenida. Incluye todo tipo de Información oral y escrita como entrevistas personales, entrevistas de grupo y observación. (Bernal, 2010)

Componen la colección básica de una biblioteca, y pueden encontrarse en formato tradicional impreso como los libros y las publicaciones seriadas; o en formatos especiales como las micro formas, los videos y los discos compactos.

Algunos ejemplos de fuentes primarias pueden ser discursos, fotografías, cartas, entrevistas, prensa, entre otros.

3.3. Fuentes secundarias

Son todos aquellos hechos, cifras e información compilada, como registros estadísticos, bancos de datos de marketing informes y publicaciones contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos

componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias. Las fuentes secundarias por otra parte, permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros. (Bernal, 2010)

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1: Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar el análisis de las condiciones de la institución en las áreas de comunicación y gestión de interesados que permita la identificación de las oportunidades de mejora para con el relacionamiento de los involucrados internos y externos.	Entrevista, encuesta	Plantillas
2. Elaborar un modelo de plan de gestión de las comunicaciones y de los	Entrevista, diálogos, registros audiovisuales	Plantillas, Planes de gestión de proyectos similares.

<p>interesados de los proyectos de ayuda humanitaria.</p> <p>3. Desarrollar herramientas aplicables a la gestión de las comunicaciones y de los interesados de los proyectos humanitarios.</p>	<p>Modelos de herramientas, guías</p>	<p>Plantillas, Planes de gestión de proyectos similares.</p>
--	---------------------------------------	--

Nota: La tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas. Autoría propia

3.4 Métodos de Investigación

La investigación se fundamenta en el método científico; por lo tanto, es una actividad que tiene como objetivo alcanzar y crear conocimientos, y se caracteriza por ser racional, metódica, reflexiva, constante, ordenada, controlada y crítica.

Existen básicamente dos tipos de investigación, la experimental: cuando se controla la variable independiente y la no experimental, cuando no hay control de la variable independiente.

Por su alcance, la investigación puede ser: exploratoria, descriptiva, evaluativa, explicativa, experimental y correlacional. (Bernal, 2010).

El Método de investigación se define como el procedimiento elegido para desarrollar, la investigación utilizada, por lo que, en las referencias, pueden encontrarse los siguientes:

- Método Inductivo: Este método intenta ordenar la observación, tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares.
- Método Deductivo: Consiste en ir de lo general a lo particular, o sacar de donde ya lo hay. Este método es muy utilizado en ciencias formales, ya que le permite al estudiante inferir premisas a partir de sus preconcepciones y herramientas de conocimiento adquiridas, para finalmente construir una conclusión.
- El método Hipotético-Deductivo: Es una herramienta para describir un fenómeno físico desde la percepción del investigador, donde debe generar una hipótesis de una situación que no sea cercana a su realidad próxima, llamado "planteamiento del problema", el cual explica a través de la formulación de una serie de premisas con las que deriva conclusiones.
- Método Cuantitativo: Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva.
- Método Cualitativo: Método no tradicional, se orienta en profundizar casos específicos y no a generalizar

En este trabajo se hace énfasis en los métodos analítico, inductivo y deductivo, utilizados para lograr los objetivos propuestos.

3.5 Método analítico

Este método consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver las relaciones entre éstas, es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del objeto de estudio, este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías.

3.6 Método inductivo

El método inductivo, es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten.

Es el razonamiento que partiendo de casos particulares se eleva a conocimientos generales; o, también, razonamiento mediante el cual se pasa del conocimiento de un determinado grado de generalización a un nuevo conocimiento de mayor grado de generalización que el anterior. En este contexto, se mencionan dos formas de inducción:

- Inducción completa, para que la investigación tenga esta característica es necesario conocer con exactitud el número de individuos o fenómenos que integran el estudio, para tener la certeza de que los datos incluidos en este estudio pertenecen a cada uno de los individuos.
- Inducción incompleta. En la vida cotidiana, así como en las investigaciones científicas, el ser humano realiza con cierta frecuencia

inferencias inductivas universales, con fundamento en el hecho de que observa un mismo fenómeno que conoce; esta simple inducción es la que se denomina incompleta.

A continuación, se describen los métodos aplicados en este tipo de estudio, que sus características es descriptivo.

3.7 Método Deductivo

Es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son; por lo tanto, todo pensamiento deductivo conduce de lo general a lo particular. De este modo, si un fenómeno se ha comprobado para un determinado conjunto de personas, se puede inferir que tal fenómeno se aplica a uno de estos individuos.

En la Tabla 2, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 2. Matriz de los métodos de investigación

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método Analítico	Método Inductivo	Método Deductivo
1. Realizar el análisis de las condiciones de la institución en las áreas de comunicación y gestión de interesados que permita la identificación de las oportunidades	Se descompone en sus partes el proyecto, objeto de esta investigación, para observar su naturaleza, analizar sus componentes técnicos, antecedentes	A partir de la información, y observaciones individuales, de los involucrados y equipo del proyecto para organizarlas como un todo	La información del proyecto es el insumo general, que permite obtener la información de partida, tal como el costo, tiempo, requisitos, entregables, entre otros.

<p>de mejora para con el relacionamiento de los involucrados internos y externos.</p> <p>2. Elaborar un modelo de plan de gestión de las comunicaciones y de los interesados de los proyectos de ayuda humanitaria.</p> <p>3. Desarrollar herramientas aplicables a la gestión de las comunicaciones y de los interesados de los proyectos humanitarios.</p>	<p>metodológicos por separado y tener un entendimiento común entre los miembros del equipo del proyecto.</p> <p>Se inicia con la información del proyecto para determinar las necesidades, elementos, documentos, requisitos de cada una de las áreas del conocimiento, para generar de cada una de ellas, las entradas, herramientas y salidas.</p>	<p>en el documento.</p>	<p>Este método se utiliza para analizar los informes, resoluciones, decretos, observaciones, y los documentos referentes del proyecto para armar el plan de gestión como un documento que totaliza y da respuesta al objetivo de este trabajo de investigación.</p>
	<p>Se inicia con la información del proyecto para determinar las necesidades, elementos, documentos, requisitos de cada una de las áreas del conocimiento, para generar de cada una de ellas, las entradas, herramientas y salidas.</p>	<p>La inducción se obtiene con los requisitos, intereses stakeholders, director, y miembros de equipo como individuos, partir de los cuales se organiza el plan como un todo.</p>	

Nota: La tabla 2 muestra la matriz de los modelos de investigación. Autoría propia

3.8 Herramientas

Elegir la herramienta apropiada, es una de las acciones clave a realizar la planificación del proyecto, así como los demás procesos del ciclo de vida del proyecto. Por lo que es de gran importancia, definir la herramienta más conveniente para el logro de los objetivos propuestos.

En este trabajo, se pretende la elaboración del plan de gestión de las comunicaciones y de los involucrados utilizando el enfoque de la Guía del PMBOK (2017), por lo tanto, solo se desarrollan dos de los procesos del ciclo de vida del proyecto: el inicio y planificación; en consecuencia, solo se describen las herramientas utilizadas para dichos procesos.

No hay una herramienta única, especial, o clave para la elaboración exitosa de un plan de proyecto, sin embargo, se debe conocer las diferentes herramientas disponibles, para aplicarlas en las etapas y procesos en que sean más efectivas.

En la Guía de los Fundamentos de la Gestión de Proyectos (PMI, 2017) se explica, que existen herramientas automatizadas y herramientas visuales (pág., 73). Las primeras contribuyen a facilitar el manejo de volúmenes grandes de datos, y la integración de la información para recopilar, analizar y utilizarla para beneficio del proyecto y lograr los objetivos.

Las segundas permiten captar y supervisar elementos críticos del proyecto, hacerlos visibles para todo el equipo de proyecto, transferir conocimiento y comprensión del proyecto.

En la Tabla 3, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 3. Matriz de herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Objetivos	Herramientas
<p>1. Realizar el análisis de las condiciones de la institución en las áreas de comunicación y gestión de interesados que permita la identificación de las oportunidades de mejora para con el relacionamiento de los involucrados internos y externos.</p>	<p>Análisis FODA de la gestión de las comunicaciones Estrategias como oportunidades a partir del FODA Resultados de la herramienta de percepción nacional Análisis de las condiciones de la institución en las áreas de comunicación y gestión de interesados</p>
<p>2. Elaborar un modelo de plan de gestión de las comunicaciones y de los interesados de los proyectos de ayuda humanitaria.</p>	<p>Preparación de los planes de gestión de las comunicaciones e involucrados, con la descripción de entradas, herramientas, técnicas y salidas necesarias para la ejecución del proyecto.</p>
<p>3. Desarrollar herramientas aplicables a la gestión de las comunicaciones y de los interesados de los proyectos humanitarios.</p>	<p>Documentos complementarios de cada área de gestión del conocimiento.</p>

Nota: La tabla 3 muestra las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.
Autoría propia

3.9 Supuestos y restricciones

Los supuestos son premisas, que se toman como ciertas y se espera que ocurran para alcanzar el éxito del proyecto. (Lledó, 2017). En este trabajo de

investigación, constituyen todos factores susceptibles para el cumplimiento del proyecto, pero se escapan del control de los ejecutores. De allí la importancia de establecerlos adecuadamente en la etapa de planificación para evitar dificultades en la ejecución.

Los supuestos se pueden definir a partir de herramientas, lecciones aprendidas y utilizando la empatía con los interesados. Algunas de las herramientas comprenden herramientas de situación de una empresa, institución, proyecto, o persona, matriz DOFA (Debilidades, oportunidades y amenazas) (Betancour, 2017).

Algunos de los criterios que deben tomarse en cuenta para seleccionarlos adecuadamente son, (Aldunate & Córdoba 2011):

- Que no se puedan controlar, son externos al proyecto.
- Que sean relevantes para el proyecto. Es decir que, si el supuesto no se cumpliera, ¿el proyecto tendría éxito? Si la respuesta es positiva, entonces no debe seleccionarse. Todo aquello que atente con que no se dé, se considera un riesgo negativo del proyecto.
- Su probabilidad de ocurrencia es media (por ejemplo, entre 10% y 90%. (pág. 74)

Se definen como aquellos elementos que limitan al proyecto. Entre las más comunes está la denominada “Tripe restricción”. La triple restricción es representada en forma de triángulo, donde la calidad toma la forma central del triángulo y representa el concepto de que cuando todas las limitaciones conocidas de coste, tiempo y alcance están trabajando juntas, se alcanzará la calidad deseada

del proyecto. El cambio en alguna de las restricciones, afecta a las demás. (School, 2021)

Las restricciones pueden impactar el costo, tiempo y alcance, así:

- Coste: Una reducción en el costo del proyecto, implica que se debe reducir su alcance o aumentar su tiempo.
- Tiempo: Disminuciones en el tiempo del proyecto, significa un aumento del costo por aumento de recursos, y obliga a reducir su alcance.
- Alcance: Cuando el alcance no es comprendido por equipo del proyecto, y el director, resulta en una falla, lo que genera un aumento del costo y del tiempo.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 4, a continuación.

Tabla 4. Matriz de supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1.Realizar el análisis de las condiciones de la institución en las áreas de comunicación y gestión de interesados que permita la identificación de las oportunidades de mejora para con el relacionamiento de los involucrados internos y externos.	<p>Los planes de gestión se realizan con el enfoque de buenas prácticas de proyectos del PMI ®</p> <p>Cada proyecto de ayuda humanitaria se</p>	<p>El Project Chárter debe ser aprobado en la plantilla establecida, para dar inicio formal al desarrollo de los entregables de cada proyecto de ayuda humanitaria.</p> <p>Cada proyecto tendrá una duración de 4</p>

<p>2.Elaborar un modelo de plan de gestión de las comunicaciones y de los interesados de los proyectos de ayuda humanitaria.</p> <p>3.Desarrollar herramientas aplicables a la gestión de las comunicaciones y de los interesados de los proyectos humanitarios.</p>	<p>desarrolla en el tiempo establecido sin exceder los plazos para las entregas parciales de productos requeridos para completar cada fase.</p> <p>Los equipos de proyecto comprenden el propósito, definición del alcance y requisitos.</p>	<p>meses a partir de la aprobación del Chárter. No se aceptarán entregables fuera del tiempo establecido.</p> <p>La realización de los entregables debe estar soportadas en la normatividad y lineamientos entregados previamente.</p>
--	--	--

Nota: En la tabla 4 se muestra la matriz de supuestos y restricciones. Autoría propia

3.10 Entregables

En La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (2017), se definen los entregables como cualquier producto, resultado, o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, fase o proyecto. (pág.154)

En este trabajo, los entregables de la fase de inicio incluyen la realización del diagnóstico, tal cual se indica en el primer objetivo, aunado a lo anterior, se genera un modelo de plan de gestión de las comunicaciones e involucrados, con el fin que sea aplicable a cada uno de los contextos de cada proyecto de ayuda humanitaria que se realice, tomando en cuenta que cada uno tiene distinta naturaleza, diferente impacto entre otros elementos, es por ello, que se generan una serie de plantillas, para uso y aplicación; por otro lado, se incorporan una serie de herramientas adicionales aplicables a la gestión de comunicaciones e interesados de los

proyectos de ayuda humanitaria, documentos que complementan cada uno de estos planes, y que informan a las partes interesadas a medida que se desarrollan las áreas de gestión del conocimiento tratadas para términos de este proyecto final de graduación.

A continuación, se detallan los elementos aplicados a cada objetivo en el desarrollo de este proyecto final de graduación, y la descripción de cada uno de estos elementos:

Tabla 5: Detalle de elementos aplicados y descripción por objetivo

Objetivos	Elementos aplicados	Descripción
<p>1. Realizar el análisis de las condiciones de la institución en las áreas de comunicación y gestión de interesados que permita la identificación de las oportunidades de mejora para con el relacionamiento de los interesados internos y externos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las condiciones de la institución en las áreas de comunicación y gestión de interesados. • Resultados de la herramienta de percepción nacional • Análisis de Comunicación en la Cruz Roja Costarricense • Análisis FODA de la gestión de las comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El análisis en mención permitió identificar oportunidades de mejora. ✓ La herramienta que aplicó la Cruz Roja Costarricense pretendió conocer la percepción de la institución entre sus públicos de interés. ✓ Se toma de referencia para este entregable la Política de Comunicaciones, se hace un análisis de los interesados. ✓ El propósito del análisis FODA es identificar las oportunidades de mejora para gestión de las comunicaciones a nivel interno y externo de Cruz Roja, como organización estudiada ✓ Se formularon estrategias como oportunidades de mejora a partir del Análisis FODA ✓ Como parte de esta etapa se generaron una serie de conclusiones cumpliendo así con alcanzar más elementos de la etapa diagnóstico.

<p>2.Elaborar un modelo de plan de gestión de las comunicaciones y de los interesados de los proyectos de ayuda humanitaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias como oportunidades a partir del FODA • Análisis de las condiciones de la institución en las áreas de comunicación y gestión de interesados • Conclusiones al análisis de las Comunicaciones en la Cruz Roja Costarricense y gestión de interesados • Matrices para la aplicación en los proyectos de ayuda humanitaria, en cuanto a la gestión de comunicaciones e interesados se refiere. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se describió el modelo de plan de comunicaciones, con el fin de comprender el impacto en la gestión. ✓ Se establecen los factores críticos de éxito necesarios para la aplicación de los modelos en los proyectos de ayuda humanitaria. ✓ Se identificaron los interesados en el entendido que la mayoría de proyectos de ayuda humanitaria comparten involucrados sin importar su naturaleza de activación. ✓ En el establecimiento del modelo de gestión de las comunicaciones e interesados se generaron una serie de plantillas o matrices necesarias de emplear según lo establecido en el PMBOOK, entre estos elementos se genera una matriz de comunicaciones estándar en
--	---	---

<p>3.Desarrollar herramientas aplicables a la gestión de las comunicaciones y de los interesados de los proyectos humanitarios.</p>	<p>Documentos complementarios de cada área de gestión del conocimiento.</p>	<p>aplicación para los proyectos de ayuda humanitaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se proponen sistemas de gestión de información y se destaca un producto a utilizar para efectuar el monitoreo de las comunicaciones, establecido mediante la semaforización, aunado a lo anterior se vincula una matriz que determina los mensajes que se deben de transmitir, permitiendo enfocar los esfuerzos de las comunicaciones más importantes. ✓ Este modelo involucra el desarrollo de herramientas aplicables a la gestión de comunicaciones y de interesados, para esto se establece una plantilla y número de interesados por fase, y tipo de canal, esto en el entendido que, la plantilla es un genérico a aplicar según el contexto de cada proyecto humanitario, cada contexto de esta naturaleza de proyecto es distinto y ese elemento permitirá identificar los canales a emplear. ✓ Se propone generar una matriz de información de los interesados para generar una categorización de ellos. ✓ Se propone un machote de matriz de comunicación para documentar y trabajar este elemento, esto como herramienta clave para gestionar las comunicaciones, así como una matriz de monitoreo y control. ✓ Se propone para el modelo de plan de gestión de involucrados una matriz de validación como instrumento para recolectar datos, permitiéndonos obtener oportunidades de mejora para el proyecto. ✓ Para la aplicación de los modelos propuestos, se desarrollan una serie
---	---	---

		<p>de puntos a desarrollar en cuanto a desarrollo regenerativo</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Tras la identificación base de los interesados en este tipo de proyectos se genera una matriz✓ Se establece la matriz de involucramiento de interesados y se propone una matriz de estrategias con respecto a la gestión y acciones de monitoreo de las partes interesadas.✓ Para estos efectos de mejorar este modelo de plan de comunicaciones e interesados se proponen una serie de puntos que permitan la estandarización, esto sobre la documentación, tiempos de respuesta y sobre las solicitudes.✓ Se propone una matriz de herramienta de revisión, un registro de aprobaciones, un registro de destinatarios de información, una matriz a utilizar para generar la estrategia de información pública, y una matriz de solicitudes de información.
--	--	--

Nota. Autoría propia

4.DESARROLLO

4.1 Análisis de las condiciones de la institución en las áreas de comunicación y gestión de interesados

El primer objetivo sobre el realizar el análisis de las condiciones de la institución en las áreas de comunicación y gestión de interesados que permitiese la identificación de las oportunidades de mejora con el relacionamiento de los interesados internos y externos a alcanzar en el desarrollo de este trabajo consistió en la realización del análisis de las condiciones de la institución en las áreas de comunicación y gestión de interesados para identificar oportunidades de mejora con el relacionamiento de los interesados internos y externos.

Actualmente la Cruz Roja Costarricense, en su Plan Estratégico 2021-2030, tiene contemplado cumplir la función principal de motivar y gestionar el cambio de la institución hasta convertirse en la “Organización humanitaria resiliente e innovadora con proyección nacional e internacional para dar respuesta eficiente y eficaz a todas las poblaciones, sectores y comunidades”. A través de tres ejes estratégicos: Cruz Roja Humanitaria, Cruz Roja Inclusiva y Cruz Roja Abierta y Transparente.

El fin estratégico de La Cruz Roja Costarricense, está basado en conformar una organización humanitaria cuyo mandato es salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias apegada a sus Principios Fundamentales y el derecho internacional humanitario de forma eficiente, transparente y sostenible.

En su estrategia, la Cruz Roja costarricense incorpora hallazgos y aprendizajes organizacionales relevantes que le sirvan de base para la gestión integral de la institución y de su proceso de transformación,

Para poner en marcha este Plan, se realizó una Fase de diagnóstico situacional en la cual se realizó una encuesta nacional de percepción, como se muestra en la siguiente gráfica, en una fase 1, como punto de partida para las siguientes fases de formulación, implementación y seguimiento y evaluación. En este trabajo se toma la información de los hallazgos de la fase de diagnóstico inicial, relacionados con la comunicación al interior de la Cruz Roja con los involucrados internos y externos, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y plantear propuesta para lograr una comunicación efectiva en los proyectos que se gestionan, entre otros objetivos planteados.

Esta información es el principal soporte para lograr el objetivo número 1, planteado en este trabajo de investigación.

La figura pretende representar las fases de la estrategia metodológica para lograr el Plan estratégico de la Cruz Roja costarricense, durante el período 2021-2030. Obtenido de (Cruz Roja Costarricense, 2021).

Figura 6
Desarrollo de fases Estrategia 2021-2030 • Cruz Roja Costarricense

 I. Fase de diagnóstico situacional	 II. Fase de formulación	 III. Fase de implementación	 IV. Fase de seguimiento y evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis externo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategia 2030 de la FICR. ✓ Compromiso de Buenos Aires. • Análisis interno: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Valoración del PED 2017-2020. ✓ Encuesta nacional de percepción. ✓ Encuesta regional de aprobación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco filosófico de la estrategia: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión ✓ Visión ✓ Principios ✓ Ejes estratégicos ✓ Objetivos estratégicos • Plan de Acción (PA) 2021-2023 • Plan Operativo Anual (POA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del PED 2021-2030. • Campaña informativa del PED. • Difusión de la estrategia. • Matriz de vinculación del PA y el POA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de seguimiento y control. • Indicadores del PA y el POA alineados. • Seguimiento y evaluación mediante el uso de la matriz en One Drive. • Retroalimentación y mejora continua.

Nota: fases de la estrategia metodológica para lograr el Plan estratégico de la Cruz Roja costarricense, durante el período 2021-2030. Obtenido de (Cruz Roja Costarricense, 2021)

4.2 Herramientas utilizadas para alcanzar el objetivo

Se toman fuentes secundarias, como el Plan Estratégico 2021-2030, los hallazgos de la Encuesta de Percepción Nacional, realizada en el año 2020 y documentos de la entidad relacionados con la política de comunicaciones.

En la Encuesta Nacional de Percepción se obtuvo como hallazgos que la comunicación es incompleta, en cuanto a que los interesados en los proyectos ejecutados por la Cruz Roja, a quienes quiere impactar, desconocen las funciones, de ésta, las actividades de proyecto que realiza, entre otros. Aunque este estudio tenía como objetivo conocer cómo es percibida la Cruz Roja en los diferentes tipos de público que atiende, también se obtuvo información relevante para la aplicación en proyectos de ayuda humanitaria.

La Cruz Roja Costarricense busca tener una idea más clara de cómo son percibidos por la opinión pública, los beneficiarios, interlocutores y otras audiencias, y haya un entendimiento diferenciado del trabajo de cada organización.

4.3 Resultados de la herramienta de percepción Nacional

Los resultados y las recomendaciones del estudio de percepción servirán para complementar la puesta en marcha de la nueva guía de comunicación operacional, así como para fortalecer la estrategia de comunicación pública, de comunicación con las comunidades y mejorar el nivel de operación y aceptación en el país.

El público de donde se obtuvo la información comprende público en general, beneficiarios, socios, miembros de Instituciones Públicas.

El estudio tuvo como alcance la realización de una encuesta nacional y entrevistas individuales, para obtener opiniones de las partes interesadas: interlocutores, población en general, beneficiarios de programas, voluntarios, líderes de opinión, académicos, medios de comunicación, etc.

Entre los resultados obtenidos se tienen, el acceso a datos creíbles que sirvan como referencia de información crítica relacionada con la imagen, marca y percepción de la Cruz Roja entre el público en general.

La obtención de información cuantitativa y cualitativa que sirva de base para ayudar a mejorar la comunicación estratégica y conseguir hallazgos concretos, lecciones aprendidas y recomendaciones, para poder llegar a las personas que necesitan mayor asistencia.

4.4 Análisis de la comunicación en la Cruz Roja Costarricense

Figura 7
Canales de Comunicación y Efectividad de la comunicación



Nota: Política de Comunicaciones de la Cruz Roja Costarricense

El objetivo de la política de comunicaciones de la Cruz Roja es generar lineamientos que favorezcan sistemas de información y comunicación efectivos y accesibles a nivel interno y externo de Cruz Roja Costarricense.

Los objetivos de la política de comunicaciones son los que se describen a continuación:

1. Dar voz a aquellos que más la necesitan.
2. Informar acerca del accionar de la Cruz Roja Costarricense mediante una adecuada promoción de sus servicios, proyectos, iniciativas y operaciones de respuesta a emergencias.
3. Promover en los cruzrojistos el sentido de pertenencia, orgullo y compromiso hacia la Sociedad Nacional.

4. Proyectar a la Cruz Roja Costarricense como una organización humanitaria que coadyuva en la prevención y alivio del sufrimiento, basado en la doctrina del Movimiento Internacional.

5. Comunicar a los integrantes de la Sociedad Nacional, la ciudadanía, aliados estratégicos del sector público, privado, la academia, así como a los miembros del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja el cumplimiento de las metas estratégicas y su incidencia en el país.

6. Fomentar la participación e involucramiento activo de la población atendida por los servicios, especialmente aquellas afectadas por los desastres.

7. Apoyar acciones de abogacía en los temas prioritarios de la Cruz Roja Costarricense y del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

8. Proteger la reputación de la Cruz Roja Costarricense y del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

El ámbito de aplicación de esta política es en todo contexto interno o externo donde se ejecuten actividades de la institución, y por lo tanto involucra a todas las personas relacionadas directa e indirectamente. Es por esto que la política de comunicaciones fue uno de los documentos claves para realizar el análisis de las condiciones de comunicaciones en la Cruz Roja, como primer objetivo de este proyecto de investigación.

La implementación de una Política de Comunicación establece el uso de mecanismos de comunicación efectivos, oportunos y transparentes, respetando la

integridad de los involucrados para favorecer la emisión y recepción de información a toda la población.

La Institución se promueve a través de la imagen y reputación, el manejo adecuado de las relaciones con organizaciones estratégicas, siendo los medios y procesos de la comunicación, un elemento transversal a lo largo de la organización y una herramienta primordial para la toma de decisiones.

La política de comunicaciones dice que: *“la comunicación deberá ser oportuna, coherente y transparente para asegurar la credibilidad y consolidar el apoyo de la sociedad costarricense, aliados estratégicos y el Gobierno de la República, así como para movilizar recursos y proteger a las personas afectadas y vulnerables, además de visibilizar la acción del Movimiento Internacional de la Cruz Roja, cuando estas se vean involucradas en la respuesta a emergencias en territorio Costarricense”*.

4.4 Conclusiones al análisis de las Comunicaciones en la Cruz Roja Costarricense y gestión de interesados.

Algunos de los tipos de comunicación que utiliza la Cruz Roja costarricense, incluidas en la política de comunicaciones se mencionan las siguientes:

- Comunicación Interna: Es la comunicación que está dirigida a la población interna de la organización, es decir a los colaboradores voluntarios y funcionarios. Con ello se busca una mayor involucramiento y motivación de todos los colaboradores. Cruz Roja Costarricense generará ejercicios y prácticas informativas que

promuevan el adecuado flujo de información a través de todas sus instancias.

- **Comunicación Operativa:** Definirá las acciones dedicadas a facilitar procesos de intercambio de información oportuna y acorde con los lineamientos que deben ser atendidos en distintas operaciones que contribuyen al desarrollo diario de la Institución. También fortalece el elemento de seguridad e integridad del personal de Cruz Roja que depende en gran medida de una adecuada comunicación con las comunidades y otros actores. La Cruz Roja velará por el uso adecuado de la información que se genera en cada acción operativa con el fin de que sea empleada en beneficio de su mandato humanitario, la protección de sus colaboradores y las personas que ayuda y auxilio.
- **Comunicación Externa:** Es la comunicación que permite mostrar y dar a conocer el accionar de la organización, y va dirigida a todos los agentes externos de la Institución como donantes, comunidades, proveedores, medios de comunicación, aliados o stakeholders, etc. Desde la Cruz Roja Costarricense se promoverá la proyección institucional de todas las acciones humanitarias que realizan en las áreas de intervención, apegadas a una gestión con propósitos bien definidos, responsables y en atención y cuidado de su reputación.
- **Medios de Comunicación:** Los medios de comunicación son instrumentos y herramientas que permiten a las personas y a la sociedad comunicarse a través de una amplia gama de canales para

trasmitir toda clase de informaciones, y datos. Existen numerosos medios de comunicación y el constante avance en la innovación tecnológica facilita el surgimiento de nuevos tipos. Deberá comprenderse como medios de comunicación: La televisión, la radio, prensa escrita, medios digitales, la web, redes sociales, correo electrónico, entre otros. La Cruz Roja Costarricense reconoce la importancia que representan los Medios de Comunicación en los procesos informativos a nivel global. Para ello contribuirá con la divulgación de información que le ofrezca a la opinión pública elementos informativos mediante los que se muestre y evidencie su labor humanitaria, su rol auxiliar del Estado, a través de acciones en beneficio de la población de forma transparente, independiente, neutral e imparcial.

- **Vocerías:** Para la realización de un proceso de comunicación efectivo se requiere de la participación de un emisor (a) que transmite un mensaje que será recibido por un receptor (a). Ante esta dinámica surge la figura del Vocero. La Cruz Roja Costarricense conoce la importancia y necesidad de contar con voceros preparados. Con este ejercicio la Cruz Roja fortalece la divulgación de información y el posicionamiento de sus mensajes de forma coordinada, responsable y preparada.
- **Redes Sociales:** La revolución de las tecnologías trae consigo una amplia gama de escenarios que hacen más sencilla la comunicación

con la ayuda de herramientas digitales que propician el avance y puesta en marcha de nuevas tendencias y prácticas para el progreso institucional. Sin embargo, cada uno de estos logros y acertados avances tecnológicos comprenden también una serie de retos y riesgos para la Institución. Las Redes Sociales se han convertido en un espacio de intercambio de información y conocimiento a través del cual se logra una proyección de las acciones institucionales más allá de cualquier límite o frontera física.

- **Comunicación en emergencias:** Durante la atención de emergencias y desastres la dinámica institucional comprende la generación de informaciones que surgen desde distintos frentes de acción, ya sea en el campo o desde las instancias encargadas de la toma de decisiones para apoyar el avance y éxito de las acciones a nivel operativo y administrativo. Cruz Roja coordina la implementación de prácticas que ofrecen información responsable, transparente y con un valor agregado, enfocadas en proyectar y mostrar el desarrollo de su labor humanitaria de carácter imparcial, neutral e independiente en todas las áreas de acción de su competencia.
- **Gestión de la Reputación Institucional:** La comunicación de una organización es sinónimo de su comportamiento, y su reputación radica en las percepciones de sus colaboradores y en la opinión pública en general. La reputación se construye y es parcialmente controlable a partir de sus acciones éticas-morales y de las decisiones

que asuma. Cruz Roja da seguimiento al accionar de todas sus instancias para identificar posibles impactos positivos y negativos en situaciones y eventos que afecten la reputación y buen nombre de la Institución.

En la Cruz Roja costarricense se desarrollan diversos proyectos en los tres ejes descritos anteriormente en la contextualización. Son muchos los canales utilizados, en los que priman el email, el WhatsApp, como las de mayor uso. Sin embargo, cuando se trata de comunicaciones formales, se acude a la comunicación escrita o la conversación cara a cara cuando se requiere transmitir información relevante para la organización y en los proyectos.

Los proyectos gestionados en Cruz Roja requieren comunicación todo el tiempo, sin embargo, existe una necesidad de avanzar aún más en la frecuencia, prontitud en las respuestas y en la comunicación de retorno.

En la actualidad existen metodologías ágiles que pueden ser de gran utilidad en la Cruz Roja, que facilite la planeación, gestión y seguimientos a las comunicaciones.

La Asociación Cruz Roja Costarricense requiere la aplicación de las etapas de gestión de comunicaciones y de interesados en todos los proyectos que ejecute, acciones que según los resultados de los diagnósticos se revelan como áreas para oportunidades de mejora.

La gestión de comunicación y de interesados amerita la aplicación de los puntos contemplados en la política de comunicación institucional, las entradas,

herramientas y salidas contempladas en todas las etapas de las respectivas gestiones.

4.5 Análisis de los interesados

Aunque no existe política de gestión para los interesados, con el fin de dar cumplimiento al logro del objetivo, se mencionan los principales interesados identificados en el análisis de la institución tanto en sus actividades internas como en la realización de sus proyectos.

Se encontró que los interesados se agrupan en interlocutores, población en general, beneficiarios de programas, voluntarios, líderes de opinión, académicos, medios de comunicación, representantes de instituciones públicas y privadas, entre otros.

Cada uno de estos grupos de interés son de gran relevancia para el funcionamiento de la entidad, pues no solo influyen e impactan las acciones de la entidad, sino que constituyen la razón de ser de la misma, tal como reza en su propósito principal y en el Plan Estratégico actual.

La Cruz Roja costarricense debe dejar documentado, cómo debe ser la gestión de estos grupos de interés para mantenerlos informados tanto internamente como externamente, como en el caso de ejecución de proyectos.

4.6 Análisis FODA de la Gestión de las Comunicaciones en la Cruz Roja Costarricense

El propósito del análisis FODA es identificar las oportunidades de mejora para gestión de las comunicaciones a nivel interno y externo de Cruz Roja, como organización estudiada; a partir de las fortalezas y debilidades identificadas en cuanto a recursos, medios utilizados, talento humano, reputación y presupuesto , entre otros elementos de la planeación, gestión y monitoreo de las comunicaciones, así como las amenazas y oportunidades del entorno, para aprovecharlas y planear la respuesta frente a los factores que pueden impactar positiva o negativamente la eficacia de las comunicaciones a nivel interno y externo.

Las fortalezas y debilidades son factores internos, y se pueden interpretar como las ventajas y desventajas que podrán cambiarse con esfuerzos e ingenio; mientras que las oportunidades y las amenazas son elementos externos, que se deben tener en cuenta para proponer estrategias, con enfoque a la realización de una gestión efectiva de las comunicaciones teniendo en cuenta que son factores no controlables.

Se describen a continuación, las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas.

Tabla 6. FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. Capacidad instalada para gestionar las comunicaciones con los beneficiarios y otros interesados externos</p> <p>2. Cobertura en todo el país</p> <p>3. Area de comunicación estratégica definida en la estructura organizacional</p> <p>4. Existencia de una política de comunicaciones a nivel interno.</p> <p>5. Existencia de un responsable de proyectos</p> <p>6. Existencia de talento humano formado en comunicaciones</p> <p>7. El presupuesto asignado para la organización tiene vigencia anual.</p> <p>8. Realización de evaluación de percepción de la entidad.</p>	<p>1. Estructura organizacional tradicionalista.</p> <p>2. Gestión burocrática de la organización</p> <p>3. El área de gestión de proyectos está desarticulada en la estructura organizacional.</p> <p>4. Desintegración de la dirección con los demás niveles de la organización.</p> <p>5. Los proyectos no están alineados con la estrategia.</p> <p>8. Las políticas para la ejecución de proyectos carecen de estructura.</p> <p>9. Los niveles de organización operan de manera aislada.</p> <p>10. El proceso de gestión de comunicaciones carece de monitoreo.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1.La situación de Pandemia COVID 19, no obstante, sus efectos negativos aceleraron la modernización de sistemas de comunicación.</p> <p>2.Los avances técnicos y tecnológicos en la comunicación demandan nuevas formas, y medios para transmitir la información.</p> <p>3.Los beneficiarios de la entidad demuestran mayor interés al acceso a la información.</p> <p>4.El auge y uso de redes sociales.</p> <p>8.Las necesidades de atención insatisfechas en la población post pandemia COVID19</p> <p>9.Los beneficiarios e interesados demandan modernización de sus procesos y talento humano.</p> <p>10.La esperanza de vida, y cuidado de la salud y bienestar de la población.</p>	<p>1.Políticas desarticuladas con las necesidades prioritarias de los beneficiarios.</p> <p>2.El estado de emergencia favorece el desvío de presupuesto de la institución.</p> <p>3.El surgimiento de plataformas de gestión</p> <p>4.El desempleo y altas tasas de interés disminuyen la rentabilidad en las empresas.</p> <p>5.Las nuevas regulaciones del sistema administrativo el país.</p> <p>6. Nuevas tendencias mundiales de debido a cambios impulsados por la pandemia y la emergencia sanitaria por COVID-19.</p>

Nota: En la tabla 6 se muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sobre la materia estudiada. Autoría propia.

Tabla 7. Estrategias a partir del FODA, formulación de estrategias como oportunidades de mejora a partir del Análisis FODA

Estrategias FO:	Estrategias DO:
1.Adaptar la política de comunicaciones a las comunicaciones en proyectos.	1.Vincular a interesados clave y colaboradores de más de 10 años en la

<p>2.Actualizar el sistema de comunicaciones enfocados en beneficiarios, colaboradores e interesados.</p> <p>3.Replantear las actividades claves de las comunicaciones internas y externas.</p> <p>4.Proponer un plan de gestión de comunicaciones en proyectos.</p>	<p>institución para participar en la modernización de los procesos.</p> <p>2.Adoptar la metodología de gestión de proyectos para alcanzar los objetivos estratégicos.</p> <p>3.Aplicar las metodologías ágiles en la gestión de comunicaciones.</p> <p>4.Articular la gestión de comunicaciones internas y externas.</p>
--	--

Nota: En el cuadro anterior se observa la formulación de estrategias como oportunidades de mejora

Tabla 8: Estrategias para maximizar las fuerzas de la empresa

Estrategias FA:	Estrategias DA:
<p>1.Ajustar los proyectos para cumplir los objetivos estratégicos anuales al presupuesto asignado para la vigencia.</p> <p>2.Aumentar las restricciones de selección del nuevo talento humano que ingrese a liderar los procesos de comunicaciones de la institución.</p>	<p>1.Incluir la veeduría ciudadana en procesos de seguimiento y control de la institución.</p> <p>2.Implementar el programa de vigilancia y control de las comunicaciones.</p> <p>3.Ampliar la cobertura de comunicaciones llegando a toda la población beneficiaria e</p>

	interesada en los proyectos y programas de Cruz Roja.
--	---

Nota: En la tabla 8 se muestran una serie de estrategias para maximizar las fuerzas de la empresa.

A partir de la identificación de fortalezas y debilidades internas; y las oportunidades y amenazas externas, se presentan en la primera columna, las estrategias FO, para potenciar las oportunidades externas con las fortalezas internas, conocidas como estrategias de éxito; y las estrategias FA para contrarrestar las amenazas del entorno con las fortalezas internas, conocidas como estrategias de reacción.

En la segunda columna se describen las estrategias DO, para aprovechar las oportunidades del entorno y superar las debilidades internas; es por eso que su formulación está enfocada en la adopción de metodologías y utilización del conocimiento, como activo para lograr su adaptación. En las estrategias DO es fundamental involucrar a representantes de la sociedad civil, principalmente.

La formulación de las estrategias DA, tiene un enfoque de supervivencia y de defensa para reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

4.7 Modelo de Plan de Comunicaciones

El plan de comunicaciones tiene por objetivo determinar las pautas que se deben establecer para la comunicación de todos los involucrados del proyecto. El

plan de comunicaciones establece cuáles serán las necesidades y requisitos de información para el éxito del proyecto.

Con la correcta planificación de las comunicaciones se debe garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la documentación sea adecuada y oportuna.

El gerente del proyecto será el encargado de recoger, unificar y distribuir la información para que el equipo del proyecto actúe de manera oportuna, y para que todos los involucrados estén correctamente informados.

El Plan de Gestión de la Comunicación del proyecto es una pieza fundamental para su éxito, ya que permite al director del proyecto identificar y asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados logren ser satisfechas a través actividades y estrategias eficaces. Sin una correcta gestión de la comunicación con los implicados, durante la ejecución del proyecto nos podemos encontrar con quienes dificulten el desarrollo del mismo o incluso que quieran impedir su continuidad.

La Gestión de la Comunicación requiere la atención constante del director del proyecto, ya que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento y monitoreo de las comunicaciones es un proceso importante durante la ejecución del mismo. Una comunicación eficaz permitirá crear un puente entre los involucrados,

conectando entornos culturales y organizacionales, niveles de experiencia, y perspectivas en el resultado del presente proyecto.

El plan de gestión de las comunicaciones es un componente del plan para la dirección del proyecto que describe la forma en que se planificarán, estructurarán, implementarán, y monitorearán las comunicaciones del proyecto para lograr la eficacia. (PMI, 2017)

4.8 Factores Críticos de éxito

Plan de gestión de las comunicaciones elaborado, validado y aprobado durante la fase de planificación. El Administrador del Proyecto será responsable por contar con el plan de gestión de las comunicaciones listo para su implementación antes que finalice la fase de planificación para los proyectos de la Cruz Roja Costarricense.

Durante la etapa de planificación del proyecto a través del plan de gestión de las comunicaciones se deberá de definir guías, plantillas para las reuniones donde se informará el estado del proyecto.

Durante la etapa de ejecución el plan de gestión de las comunicaciones deberá al menos comunicar al 95% de los interesados identificados la información de avance del proyecto.

Los proyectos propuestos por la entidad deberán garantizar que el plan de gestión de las comunicaciones sea válido que se actualice conforme se vaya avanzando la ejecución y poder cumplir con el 100% de los requisitos identificados.

Durante la ejecución del plan de gestión de las comunicaciones se deberán de registrar al menos cinco lecciones aprendidas, los riesgos que sean necesarios, la

inclusión del registro de interesados identificados y nuevos interesados, registro de incidentes y actualizar el cronograma del proyecto.

Durante la etapa de monitoreo de las comunicaciones el equipo del proyecto deberá preparar, remitir y validar el informe de desempeño del trabajo.

A través del proceso de monitoreo de las comunicaciones el equipo del proyecto deberá de garantizar la adecuada aplicación del proceso de control de cambios para cualquier solicitud de cambios que se considere pertinente durante la implementación del proyecto.

4.9 Organización del plan de gestión de las comunicaciones

4.9.1 Clasificación de los interesados

Es imprescindible identificar y conocer el grado de influencia que los interesados tienen en un proyecto, así como la posibilidad de que estos afecten o se vean afectados por el mismo; es por ello, que es importante realizar una investigación y crear herramientas que faciliten la identificación y priorización de la gestión de comunicaciones de los diversos grupos de interés.

4.9.2 Listado de interesados

A continuación, se detallan los interesados internos y externos, identificados y sus expectativas posibles en los proyectos que desarrolla la Cruz Roja Costarricense.

Tabla 9. Interesados internos y externos

Involucrados	Intereses/Expectativas
Involucrados internos	
Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar posicionamiento, imagen y reputación las comunidades influenciadas con los proyectos, y garantizar que estos conozcan a través de los medios dispuestos, como a través de la Cruz Roja, pueden elevar las condiciones sociales y ambientales y sostenibles para la población beneficiada.
Directivos de Cruz Roja	<ul style="list-style-type: none"> • Que se desarrollen servicios de calidad. • Que los proyectos ayuden al cumplimiento de la misión de Cruz Roja. • Que los proyectos cumplan en termino de presupuesto y tiempo. • Que se reconozca el apoyo de los directivos. • Que los proyectos logren que todos los involucrados estén de acuerdo.
Director del proyecto	Alcanzar el objetivo propuesto cumpliendo los requisitos de alcance, tiempo, costo y calidad que satisfagan al cliente involucrados, comunidad con enfoque social y ambiental.
Responsable del área de planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir las metas asignadas y responsabilidades del proyecto, hacer un buen trabajo, mantener la contratación.
Coordinador del área de Formación Profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener reconocimiento, prestigio, nuevas contrataciones. • Cumplir con la efectividad de las actualizaciones en comunicaciones y proyectos de la entidad.
Formadores de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las temáticas y contenidos propuestos. • Nuevas contrataciones
Responsable de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las estrategias de publicidad, precio, distribución y productos de los proyectos. • Nuevas contrataciones • Reconocimiento

Involucrados externos	
Comunidades beneficiarias de los proyectos Cruz Roja Costarricense.	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir ayudas humanitarias • Respuestas oportunas • Participar en los programas de prevención.
Dirección del área de comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Que se reconozca el apoyo de los administrativos. • Que los proyectos se ejecuten satisfactoriamente. • Que se gestione adecuadamente los presupuestos asignados a los proyectos. • Que las comunidades reconozcan su liderazgo en la región.
Comunidades beneficiadas	<ul style="list-style-type: none"> • Que los proyectos sean ejecutados adecuadamente • Que se la comunicación sea eficiente. • Que se implementen instrumentos de comunicación rápida y oportuna. • Que se utilicen nuevas tecnologías de la comunicación e información.
Municipalidades	<ul style="list-style-type: none"> • Que se propongan el mejoramiento situacional para el desarrollo sostenible y regenerativo. • Que se generen programas de atención y prevención. • Respaldo en pandemia y postpandemia. • Información oportuna.

Nota: En la tabla 9 se pueden mostrar los interesados internos y externos del área de proyectos. Autoría propia.

4.10.3 Modelo de plan de gestión de las comunicaciones y de los interesados de los proyectos de ayuda humanitaria

El objetivo número dos del proyecto consistió en la elaboración de un modelo de plan de gestión de las comunicaciones y de los interesados de los proyectos de

ayuda humanitaria, que realiza Cruz Roja Costarricense para lograr la ejecución del eje estratégico de transparencia y rendición de cuentas.

Para lograr este objetivo, se tomó como punto de partida el estado actual de la gestión de las comunicaciones en proyectos de ayuda humanitaria de la Cruz Roja Costarricense.

Uno de los factores críticos identificados, es que no todas las partes de la organización conocen la gestión de proyectos y no la identifican como una estrategia funcional, por lo que además desconocen la importancia del uso de herramientas para gestionar las comunicaciones en el proyecto, evidenciados en la falta de frecuencia en la información, los supuestos inexactos, las malas interpretaciones, la falta de capacitación en medios tecnológicos requeridos, que se convierten en causas que terminan afectando la ejecución de los proyectos.

4.9.4 Modelo de plan de gestión de las comunicaciones de los proyectos

La propuesta del modelo está soportada en las buenas prácticas para la gestión de proyectos, del PMBOK, sexta edición 2017, en donde se explica que el plan de gestión de las comunicaciones es el resultado de un proceso que contempla los requerimientos comunicativos para determinar cómo serán abordados, según los recursos disponibles del proyecto, que debe quedar documentado como una base de guía y consulta para la ejecución.

“La Gestión de las Comunicaciones incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades

diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información.” (Guía del PMBOK®, Sexta Edición, 2017, p.359).

Dicha gestión, incluye una serie de procesos los cuales se encuentran distribuidos en varios grupos de procesos, tal como se muestra.

Tabla 10: Procesos de Gestión de Comunicaciones del Proyecto

PROCESOS	INICIO	PLANIFICACION	EJECUCION	MONITOREO Y CONTROL	CIERRE
Planificar la Gestión de las Comunicaciones		✓			
Gestionar las Comunicaciones			✓		
Monitorear las Comunicaciones				✓	

Nota: En el cuadro anterior se muestran los procesos de gestión del proyecto.
Autoría propia.

4.9.5 Planificar la Gestión de Comunicaciones

El objetivo principal de realización de este plan es documentar las comunicaciones dentro del proyecto con los interesados, determinando las necesidades de información del proyecto e interesados, para definir cómo se van a gestionar y monitorear las comunicaciones.

Es imprescindible generar una comunicación fluida y oportuna entre todos los involucrados del proyecto, ya que la eficiencia y la eficacia del proceso de ejecución

del proyecto depende en buena medida de este nivel de comunicación. Se requiere que la necesidad a solucionar sea bien entendida, así como toda la estructura desglosada del trabajo. Los interesados del proyecto deben transmitir las expectativas que tienen, pero es responsabilidad del equipo de la dirección del proyecto obtener esta información, tendiendo los puentes de comunicación que permitan el libre flujo de información. La complejidad y diversidad de las comunicaciones en entornos como en el que se desenvuelven los proyectos de ayuda humanitaria de la Cruz Roja Costarricense, requieren de la descripción de los diferentes niveles de comunicación que operaran dentro del proyecto, distinguiendo los diferentes tipos y canales de comunicaciones, redes de comunicación y medios.

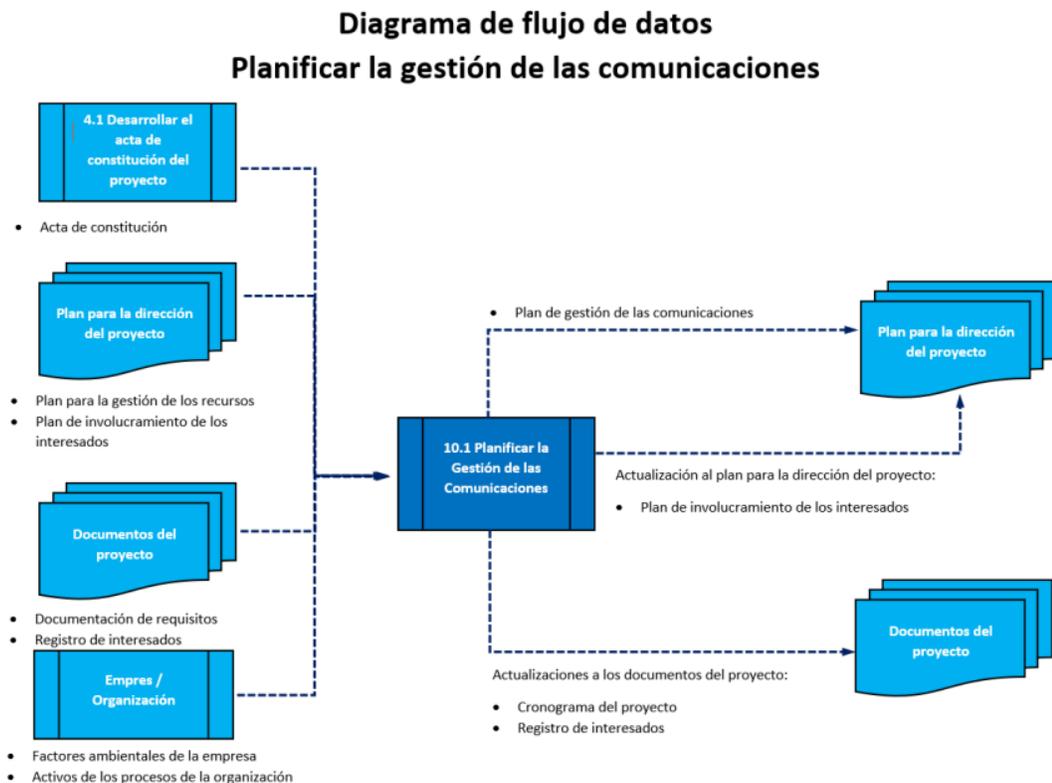
Mediante el modelo propuesto para la gestión las comunicaciones se pretenden garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto, sean oportunos y adecuados.

Asimismo, se busca asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto de los interesados, mediante el monitoreo de las comunicaciones.

Como se muestra en la siguiente figura, el proceso requiere documentación de entrada para realizar un adecuado manejo de información. A partir de los datos en cada una de las fases o actividades previas, se produce información que debe ser comunicada adecuadamente para que haya un flujo oportuno y entendible por todas las partes interesadas.

Figura 9.

Diagrama de flujo de datos del proceso de planificar las comunicaciones



Nota: El diagrama presenta el flujo de los datos requeridos para planificar las comunicaciones. Tomado de (PMI, 2017)

4.9.6 Comunicación real del proyecto

Para este caso concreto es indispensable entender los tipos de mensajes que se transmiten, por tanto, en un gran porcentaje los mensajes son políticas, decisiones, instrucciones e incluso ordenes que se deben comunicar en los diferentes niveles de planeamiento y ejecución.

Tabla 10. Matriz que determina los mensajes que se deben transmitir

No.	Interesado	Receptor	Emisor	Que comunica				
1	Patrocinador	M	D	P/I/D				
2	Directivos de Cruz Roja	O	O					
3	Director del proyecto	P	I	I				
4	Responsable del área de planeación estratégica	P	I	I				
5	Coordinador del área de Formación Profesional.	P	I	I				
6	Formadores de la entidad	O	I	I				
7	Responsable de Comunicación	P	D	I				
8	Comunidades beneficiarias de los proyectos Cruz Roja Costarricense.	O	O	I				
9	Comunidades	P	I	M				
10	Municipalidades	P	I	I				
11	Comunidad Internacional	P	I	I				
Convenciones	P	Políticas	I	Instrucciones	D	Decisiones	O	Ordenes
	M	Mensajes						

Nota: En la tabla 10 se muestran los tipos de mensajes que se pueden transmitir en los proyectos de ayuda humanitaria. Autoría propia.

Como primer paso para poder presentar un modelo de gestión de comunicaciones se elaboró la matriz de comunicaciones en forma general para entregar la información del proyecto.

En la matriz se condensaron elementos como el tipo de información, la frecuencia, el motivo, responsable, el receptor, la metodología utilizada, el contenido, formato y el nivel de detalle.

4.9.7 Gestionar las comunicaciones

Planificar la gestión de las comunicaciones resulta ser elemental, permitiendo desarrollar un enfoque y plan apropiados para las actividades de comunicación. Para la Asociación Cruz Roja Costarricense resulta elemental contar con un enfoque documentado para involucrar a los interesados mediante la presentación de la información relevante.

Gestionar constantemente las comunicaciones implica informar a los interesados. Esto implica realizar planes de gestión de comunicaciones e involucramiento de los interesados, es importante para cada proyecto recopilar documentación sobre el registro de interesados, registro de riesgos, lecciones aprendidas etc. Y contar con informes de desempeño del trabajo para conocer el avance del proyecto.

Para estos fines se pueden utilizar una serie de herramientas como las tecnologías de la información, poner en marcha habilidades de comunicación y realizar una documentación mediante sistemas de documentación.

Tabla 11. Matriz de Comunicaciones

MATRIZ DE COMUNICACIONES PARA PROYECTOS DE AYUDA HUMANITARIA DE LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE								
Información	Motivo de distribución	Contenido	Formato	Nivel de detalle	Responsable de comunicar	Grupo receptor	Metodología o tecnología	Frecuencia de comunicación
Iniciación del Proyecto	Informar sobre la iniciación del proyecto.	Datos y comunicación sobre la iniciación del proyecto	Acta de Constitución del Proyecto	Medio	Director de proyecto	Patrocinador, Comunidad beneficiada	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola vez
Planificación del Proyecto	Informar sobre la planificación del proyecto	Datos preliminares sobre el alcance del proyecto	Enunciado del Alcance del Proyecto	Alto	Director de proyectos	Patrocinador, Comunidad beneficiada	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola vez
Informe de Avance de Ejecución	Informar estado de las actividades	Datos de desempeño, cronograma control de calidad.	Informes de desempeño mensual	Alto	Cada Líder de Área	Patrocinador, Comunidad beneficiada	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	En cada Fase del proyecto
Informe final de Cierre	Informes de resultados Entregables recibidos Lecciones aprendidas Cierres de contratos	Objetivos, productos esperados, análisis y resultados, conclusiones sugerencias, y/o recomendaciones	Informe final	Alto	Director de proyectos	Comité de Control de Cambios, Coordinador del Proyecto, Patrocinador.	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola Vez

Nota: En la siguiente tabla se evidencia una matriz propuesta como modelo para aplicar en los proyectos que realiza la Cruz Roja Costarricense. Autoría propia

La matriz es más que una lista de lo que el proyecto comunica; se trata de una estrategia que permite enfocar los recursos en las comunicaciones más importantes. Su implementación permitirá que el proyecto y los interesados reciban información práctica, confiable y, sobre todo, pertinente en relación con las necesidades de los varios involucrados que toman sus decisiones y forman sus opiniones con base en las comunicaciones que reciben.

4.9.8 Sistemas de gestión de la información

Para efectuar la gestión de la información de forma oportuna durante el proyecto se utilizarán herramientas como el correo electrónico para el involucramiento y conocimiento de los interesados del proyecto, lo toma en cuenta el desarrollo de reuniones efectivas que cumplan con generar y distribuir la agenda con anticipación, asegurar que asistan los participantes apropiados, establecer un horario inicio y fin y respetarlo, no desviarse de los temas de la agenda, y publicar la minuta de la reunión con acciones y responsables.

La gestión de la comunicación incorpora la aplicación de estrategias con los medios de comunicación masivos en oportunidades que permitan anticipar un mensaje de forma controlada y así evitar crisis, esto implica el generar comunicados de prensa para dar a conocer las acciones que se están llevando a cabo para propiciar una rendición de cuentas activa con los donantes y beneficiarios, así como con la población habitante del territorio nacional.

La comunicación interna, es decir, entre el público de la institución debe de abordarse en primera instancia, posteriormente corresponde abordar los demás públicos. El público interno se aborda con reuniones efectivas y con la aplicación de herramientas tecnológicas que permitan reuniones en línea, acordando así distancias y disminuyendo gastos, aunado a lo anterior, lo que se consigna en la matriz es realmente funcional para documentar e informar formalmente también a los involucrados. La etapa de comunicar por medio de comunicados de prensa es la final y debe de ampararse con el interés noticioso, aunado al abordaje externo se pueden sumar canales como las redes sociales, la página web institucional, y en ocasiones cuando el proyecto lo permita, el incluir el apartado de publicidad paga.

4.9.9 Monitorear las comunicaciones

El monitorear las comunicaciones nos permite actuar de forma anticipada y determinar si es necesario tomar alguna medida adicional de información y comunicación que permita eliminar o mitigar posibles crisis reputacionales. El monitoreo asegura que los interesados reciban la información en tiempo y forma.

El monitorear toma en cuenta sistemas de gestión de la información, para eso es posible determinar el tratamiento de posibles crisis reputacionales según una serie de parámetros.

Identificar las crisis cuando existe una comunicación negativa, para ello es importante efectuar la semaforización como el nivel que categoriza los tratamientos correctos.

- Nivel 1 (verde/leve): se manifiesta cuando solo trasciende a uno o dos medios de comunicación por un periodo menor a dos días

consecutivos. Se activa cuando hay una situación externa o interna con casi nula cobertura de prensa, el tema no trasciende mayoritariamente y es controlado a nivel local, no amerita acciones reactivas de prensa y sus probabilidades de escalonamiento son escasas.

- Nivel 2 (amarilla/moderada): cuando el fenómeno noticioso abarca a tres o cuatro medios de comunicación durante un período menor a una semana. La crisis amarilla o moderada se activa cuando hay una situación que se escala a niveles controlables. El tema trasciende y genera interés periodístico, la institución manifiesta su preocupación, la noticia sigue en los medios y probablemente escale.
- Nivel 3 (roja/crítica): se establece cuando hay una cobertura de todos los medios de comunicación y las reacciones deben hacerse de manera permanente mediante comunicados informativos, entrevistas 1 a 1 y conferencias de prensa como último recurso.

La crisis roja o crítica se activa cuando hay una situación de difícil control. Hay una alta cobertura de los medios de comunicación, denuncias de autoridades contra la institución. La noticia aumenta, tiene amplia cobertura y demanda mucho tiempo y energía por parte de los directivos de la institución. El problema afecta seriamente la imagen de los involucrados. Los elementos anteriormente mencionados requieren la observación, conversación y el identificar problemas.

4.10 Desarrollo de herramientas aplicables a la gestión de las comunicaciones y de los interesados

Se planteó, para lograr este último objetivo del proyecto, el diseño de herramientas para facilitar el proceso de gestión de las comunicaciones e interesados en los proyectos, llevando a cabo previamente la identificación de los procesos y herramientas de gestión de comunicaciones utilizadas en diferentes metodologías de gestión de proyectos, para elegir la más apropiada en la Cruz Roja Costarricense, teniendo en cuenta que cada entidad es diferente, y maneja una cultura propia; a partir de esta identificación, construir una herramienta que contenga los pasos necesarios para planificar, ejecutar y controlar la gestión de las comunicaciones de los proyectos priorizados en las determinadas vigencias de la entidad, y finalmente si es posible validar con expertos el uso de las herramientas utilizando estrategias para el análisis objetivo, que permita definir la pertinencia de su aplicabilidad.

Se presenta a los gerentes de proyectos asignados en Cruz Roja Costarricense la necesidad de estudiar y analizar los aspectos organizacionales, conocer y definir los canales de comunicación, las estrategias, reglas comunes y plantillas y socializarlas entre los integrantes del grupo de trabajo, para la correcta elección del canal, los métodos y herramientas a utilizar en la comunicación. En dicha cadena de pensamiento, existen técnicas y herramientas comunes y aceptadas que pueden ser utilizadas para la gestión de las comunicaciones y servir de referencia o guía para los gerentes, durante la ejecución de proyectos formulados en Cruz Roja Costarricense.

Se propone gestionar las comunicaciones por fases con la utilización de las herramientas, que contiene los siguientes elementos relevantes de la comunicación, en un formato que permitirá su uso estandarizado.

4.10.1 Fase de planeación

En esta sección de la herramienta se recolecta la información necesaria para identificar el número de canales de información y brinda la posibilidad a los gerentes de proyectos que trabajan bajo otros estándares de clasificar el número de interesados por fase.

Tabla 12. Canales y Número de interesados por fase

Fase	Número de interesados por fase	Número de canales de comunicación (n (n-1) / 2)	Tipo de canal
Inicio			
Planeación			
Ejecución			
Evaluación			
Monitoreo			
y			
Control			

Nota: En la tabla se muestra una herramienta para captar información de los canales de comunicación y números de interesados por fase. Autoría propia.

4.10.2 Caracterización de los interesados

En este apartado de la herramienta se caracteriza la información importante de cada uno de los interesados del proyecto, localización, idioma, fase en la que mayor influencia tiene, y se identifica la documentación que se le debe entregar.

Tabla 13. Matriz sobre información de interesados

Consecutivo	Interesado	Cargo	Rol	Localización	Idioma	Correo	Influencia	Fase	Comunicación	Medio

Nota: En la tabla se evidencia una matriz que pretende captar información sobre los interesados. Autoría propia.

Se propone el uso de la matriz de comunicaciones, como una herramienta clave para gestionar las comunicaciones. La cual debe contener el objetivo de la comunicación, los usuarios o receptores, los responsables o emisores y el tiempo en el que se debe comunicar.

Tabla 14. Matriz de Comunicaciones

Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Tiempo	
Qué comunicar	Por qué	Destinatario	Método de comunicación	Preparación	Envío	Fecha inicial	Frecuencia

Nota: La tabla propone una herramienta para gestionar comunicaciones. Autoría propia

Tabla 16. Fase de ejecución

Responsable de la elaboración de la comunicación	Responsable de la comunicación	Frecuencia de comunicación	Organización/Empr esa	Fecha planeada de envío de comunicación	Fecha real de envío de comunicación	Comentarios o información de interés.

Nota. La tabla es una herramienta que permite la gestión real de las comunicaciones con la asignación de un responsable y la trazabilidad correspondiente de la información. Autoría propia.

4.10.3 Fase de monitoreo y control

Se debe hacer seguimiento de la información con lo acordado en la etapa de planeación, la herramienta contiene unas convenciones de color que permiten identificar cuando el responsable de entregar la información no cumple con lo acordado.

Tabla 18. Matriz de monitoreo y control

Consecutivo	Nombre de la comunicación	Estado	Responsable	Cumplimiento	Justificación del vencimiento

Nota: La tabla propone el seguimiento de los responsables de entregar la información.
Autoría propia.

4.10.4 Modelo de Plan de Gestión de Interesados

Gestionar a los interesados implica identificar, analizar y desarrollar las relaciones con todas aquellas personas que de una u otra forma tienen incidencia con el proyecto, se incluyen en este contexto aliados, líderes comunales, la propia institución etc., vinculados que se verán afectados por el proyecto.

La gestión de interesados implica la puesta en marcha de cuatro procesos de gestión, es decir, identificar a los interesados, planificar su involucramiento, gestionar y monitorear su involucramiento.

El proceso de identificación de los interesados incluye a los que se pueden ver afectados de forma positiva o negativa sobre el proyecto, para esto es importante tomar en cuenta a todos los vinculados para evitar trabas en el desarrollo del proyecto.

El identificar a los interesados es un proceso esencial que involucra realizar un listado de todas las personas u organizaciones que de alguna manera se verán afectadas por el proyecto.

Otro de los procesos de gestión de los involucrados en la planificación, esto debe de realizarse en línea a las necesidades y expectativas de los grupos de interesados. El involucramiento de los interesados toma en cuenta la constante vinculación, dar a conocer los avances del proyecto de forma proactiva, con el fin de satisfacer sus necesidades, esto permite evitar crisis reputaciones, mal entendidos, dificultades etc.

Por otro lado, el monitoreo del involucramiento de los interesados supone detectar preguntas frecuentes, posibles cuestionamientos entre otros elementos que permiten tomar acciones correctivas, generan lecciones aprendidas y probablemente se concluya con la aplicación de cambios documentados en el control integrado de cambios en el proyecto.

Es necesario realizar la identificación y mantener el conocimiento del grado de influencia que tiene cada involucrado en el proyecto, así como su probabilidad de que puedan afectar su desarrollo, para esto se propone el desarrollo de una matriz que permita esta identificación de forma clara.

Se elaboró un instrumento para recolectar datos y validar las herramientas propuestas para cada fase de proyectos, con el fin de obtener oportunidades de mejora, esto permitirá validar las herramientas a utilizar.

Tabla 19. Matriz de validación

Criterio Pregunta	Total, de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Neutral (3)	Desacuerdo (2)	Total, desacuerdo (1)
Impacto 1. ¿Cree usted que utilizar la metodología de gestión de las comunicaciones producirá un impacto positivo en el manejo de proyectos?					
2. ¿Considera que la propuesta del método para planificar la gestión de las comunicaciones es útil como mecanismo para el control en la gestión de las comunicaciones de un proyecto?					
Aplicabilidad 1. ¿Considera usted viable la aplicación del método de planificar la gestión de las comunicaciones en proyectos?					
2. ¿Cree usted que los proyectos que se ejecutan en su empresa son flexibles para utilizar e implementar nuevas herramientas para					

el control de las comunicaciones?					
Factibilidad					
1. ¿Es factible incorporar el método de gestión de las comunicaciones en los proyectos de su empresa?					
2. ¿Considera usted que el personal que participa en los proyectos cuenta con el conocimiento para la utilización de este tipo de métodos?					
Conceptualización					
1. ¿Considera usted que los conceptos, teoría y procesos utilizados en el método de la gestión de las comunicaciones son apropiados?					
2. ¿Cree usted que el diseño de las herramientas propuestas tiene una secuencia apropiada para ser aplicada en la gestión de las comunicaciones en los proyectos?					
Innovación					
1. ¿Considera usted que el método propuesto					

para la gestión de las comunicaciones en un proyecto es innovador?					
2. ¿Cree usted que el diseño de un método para la gestión de las comunicaciones como una nueva herramienta representa un grado de innovación importante?					
Observaciones y/o Sugerencias					

Nota: En la tabla se generó un instrumento que pretende validar el impacto, la aplicabilidad, factibilidad, conceptualización e innovación.

Al concluir el desarrollo de este objetivo, se pone en consideración el uso de herramientas ágiles, dependiendo la fase en que se encuentre el proyecto se proponen herramientas como la comunicación agile, la práctica de gestión de proyectos actualmente requiere utilizar metodologías ágiles, dadas las condiciones de incertidumbre y cambiantes del entorno en el que se dan los proyectos de tipo social, como el caso de la entidad objeto de estudio.

La competencia comunicacional para el desarrollo ágil, implica la realización de procesos que integren los recursos, canales, mensajes, herramientas, e información que responda de manera individual a interesados internos y externos de los proyectos. Para el caso de proyectos de ayuda humanitaria, es de gran utilidad para reportar oportunamente la información requerida.

La práctica de gestión de proyectos actualmente requiere utilizar metodologías ágiles, dadas las condiciones de incertidumbre y cambiantes del entorno en el que se dan los proyectos de tipo social, como el caso de la entidad objeto de estudio.

La competencia comunicacional para el desarrollo ágil, implica la realización de procesos que integren los recursos, canales, mensajes, herramientas, e información que responda de manera individual a interesados internos y externos de los proyectos. Para el caso de proyectos de ayuda humanitaria, es de gran utilidad para reportar oportunamente la información requerida.

4.11 Conceptos de Desarrollo Regenerativo aplicado a los proyectos de la Cruz Roja Costarricense.

“...Un desarrollo tecnológico y económico que no deja un mundo mejor y una calidad de vida integralmente superior no puede considerarse progreso.” En esta frase se refleja la importancia de incluir en los proyectos de ayuda humanitaria que desarrolla la Cruz Roja Costarricense, proyecto como finalidad mejorar las condiciones de vida de las personas en las zonas de influencia de los proyectos.

El concepto del desarrollo regenerativo no solo garantiza el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada proyecto que se ponga en marcha, como un aporte calidad de vida al ciudadano, sino que trascienda a algo más, a solucionar las causas que generaron la necesidad del proyecto, propiciando la prevención, la mejora, y el crecimiento permanente de las personas beneficiadas con dichos proyectos. Pues es desarrollo regenerativo, pretende que a través de los proyectos se logren cambios de fondo en diferentes contextos espiritual, económico, social, político y ambiental entre los

otros elementos que forman parte de los pilares de desarrollo regenerativo. Es por eso que se propone este concepto dentro de los requisitos del proyecto:

- Los materiales requeridos y utilizados en los proyectos deberán tener certificaciones que garanticen el cuidado y la conservación del medio ambiente y las personas.
- Los proyectos deberán contar con la participación de la ciudadanía como proveedores, bajo una gestión equitativa, democrática y transparente, que retroalimenten los resultados entregados para la mejora.
- Los planes de los proyectos deberán incluir un cronograma que favorezca la calidad de vida de los ciudadanos y de los colaboradores del equipo del proyecto, respetando horarios y jornadas laborales en mutuo acuerdo.
- Contar con un equipo de profesionales competentes, que impulsen acciones holísticas y multidisciplinarias, para lograr con éxito la ejecución del proyecto.
- Diseñar estrategias de adaptación y gestión creativa a todo nivel ante supuestos o riesgos que afecten el proyecto, que logren objetivos integrales con el fin de brindar el mayor beneficio posible para los involucrados.

Tabla 20. Matriz de interesados identificados en este tipo de proyectos

Interesados	Rol en el Proyecto	Expectativas	Poder	Interés	Posición
Federación Internacional de la Cruz Roja	Responsable de dar aval y fondos al proyecto	Brinda fondos	Muy alto	Muy alto	+

Comunidades beneficiarias	Beneficiarios	Beneficiarios de la actividad	Medio	Muy alto	+
Gobiernos locales	Apoyo	Beneficiarios indirectos	Medio	Muy alto	+
Cruz Roja Costarricense – área de proyectos	Ejecutor	Gestión de todas las etapas del proyecto	Muy alto	Muy alto	+
Cruz Roja Costarricense-Área de comunicación	Apoyo/consultor	Difundir información relevante y objetiva	Bajo	Alto	+
Cruz Roja Costarricense-Área de Gestión del Riesgo	Ejecutor	Puesta en marcha de operatividad del proyecto en campo	Medio	Muy alto	+
Cruz Roja Costarricense- Área de proveeduría	Apoyo/consultor	Compras	Bajo	Alto	+
Cruz Roja Costarricense-Área contable financiero	Apoyo/consultor	Pagos a proveedores	Bajo	Alto	+
Cruz Roja Costarricense. Gerencia	Funcional organismo regulador	Aprobaciones	Muy alto	Muy alto	+
Organizaciones vinculadas	Apoyo	Vinculación	Bajo	Medio	+

Nota: La tabla pretende generar instrumentos de adaptación y gestión creativa.

Autoría Propia

4.12 Planificar el involucramiento de interesados

Las expectativas de los interesados son variadas, así como sus intereses y el posible impacto en el proyecto, para ello es necesario efectuar la matriz de evaluación del involucramiento de los interesados, así es posible determinar comparar los niveles actuales de participación de los interesados con los niveles deseados de participación que suelen categorizarse de la siguiente manera:

- Líder: Suele determinarse al involucrado en el proyecto que mantiene un conocimiento del proyecto de los impactos, y está activamente involucrado en generar el éxito del mismo.
- De apoyo: este interesado apoya el trabajo y los resultados del proyecto.
- Reticente: conocen del proyecto y de sus impactos, pero resulta ser reticente a cualquier cambio.
- Desconocedor: No conoce los impactos potenciales, es desconocedor del proyecto.
- Neutral: este tipo de involucrado conoce el proyecto, pero es neutro en apoyar o dejar de hacerlo.

Tabla 21. Matriz de evaluación de involucramiento de interesados

Interesados	Desconocedor	Reticente	Neutral	Apoyo	Líder
Federación Internacional de la Cruz Roja					AD
Comunidades beneficiarias	A			D	
Gobiernos locales		A		D	
Cruz Roja Costarricense – área de proyectos					AD
Cruz Roja Costarricense- Área de comunicación				AD	

Cruz Roja Costarricense- Área de Gestión del Riesgo				A	D
Cruz Roja Costarricense- Área de proveeduría				AD	
Cruz Roja Costarricense- Área contable financiero				AD	
Cruz Roja Costarricense. Gerencia				A	D
Organizaciones vinculadas		A		D	

Nota: En la tabla se evidencia el involucramiento esperado para cada uno de los interesados, donde A representa el estado actual y D el deseado. Autoría propia.

4.13 Gestionar el involucramiento de interesados

Es importante vincular a los interesados para generar una satisfacción de las necesidades abordando su participación y así mitigar la posible resistencia de los involucrados, también permitirá que ellos conozcan cuál es su participación dentro del proyecto y su participación aumentará apoyando el bienestar del proyecto. Algunas medidas que se pueden tomar en esta línea:

El involucramiento de los interesados para mejorar el compromiso con el proyecto.

Por medio de la negociación es necesario administrar las expectativas de los involucrados por medio de la negociación y comunicación fluida por medio de los canales establecidos en el plan de gestión de comunicaciones del proyecto.

Es importante realizar la resolución de incidencias por medio de conversaciones, reuniones e informes para evitar discrepancias e inconformidades que puedan afectar el desarrollo del proyecto.

Tabla 22. Matriz de estrategias de involucramiento de interesados

Interesados	Posición	Poder	Interés	Influencia	Impacto	Estrategia	Gestión de involucrados
Federación Internacional de la Cruz Roja	A favor	5	5	5	5	Gestión permanente	Cumplir con normativas vigentes
Comunidades beneficiarias	A favor	3	5	3	5	Mantener satisfechos	Mantener relación positiva
Gobiernos locales	Neutro	4	4	4	4	Mantener satisfechos	Mantener relación positiva
Cruz Roja Costarricense-área de proyectos	A favor	5	5	5	5	Gestión permanente	Cumplir con normativas vigentes
Cruz Roja Costarricense.	A favor	3	4	3	4	Gestión permanente	Mantener una relación positiva

-área de comunicación							
Cruz Roja Costarricense-área de Gestión del Riesgo	A favor	5	5	5	5	Gestión permanente	Cumplir con normativas vigentes
Cruz Roja Costarricense-Área de proveeduría	A favor	3	4	3	4	Gestión permanente	Mantener una relación positiva
Cruz Roja Costarricense-Área contable financiero	A favor	3	4	3	4	Gestión permanente	Mantener una relación positiva
Cruz Roja Costarricense. Gerencia	A favor	5	5	5	5	Gestión permanente	Cumplir con normativas vigentes
Organizaciones vinculadas	Neutro	3	3	4	3	Mantener satisfechos	Mantener relación positiva

Nota: En la tabla se evidencia la estrategia de involucramiento de interesados. Autoría propia

4.14 Monitorear el involucramiento de interesados

El monitorear para términos de este proyecto implica análisis de datos del proyecto, revisión de información divulgada por los diferentes canales incluidos en los canales de comunicación designados en el plan de gestión de comunicaciones.

Para estos efectos será necesario aplicar el análisis de datos y reuniones, evaluando factores como niveles de participación, identificar si las estrategias actuales son realmente efectivas.

Tabla 23. Estrategia de gestión y acciones de monitoreo de las partes interesadas

Parte interesada	Estrategia de gestión	Acciones de monitoreo
FICR Gestión del Riesgo Área de proyectos Gerencia	<p>Por esta razón es necesario incluirlo en todas las etapas del proyecto, generando validaciones constantes, informes de gestión voluntarios y procesos de transparencia para fortalecer el proyecto.</p> <p>Se debe incluir en las sesiones de alto nivel político y establecer canales de</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar informes de gestión y avances en la ejecución cada semana, informando al menos: avance del cronograma, reporte de los fondos utilizados, logros del período y lecciones aprendidas. 2. Incorporar representantes en los equipos de trabajo, planificación y control de las actividades del proyecto. 3. Solicitar criterio de FICR y proyectos para aplicar gestiones de cambio para el alcance, tiempo de ejecución o costo del proyecto.

	<p>comunicación específicos para mantener la fluidez en la comunicación.</p> <p>Todos los informes que sean necesarios entregarle a este ente político deben ser de la más alta calidad y entregarse en los tiempos establecidos.</p>	<p>4. Encargar al encargado del proyecto realizar sesiones, para explicar avances y mantener buenas relaciones con el ente.</p>
<p>Comunidad es beneficiaria s Gobiernos locales Organizacio nes vinculadas</p>	<p>Se deben identificar los sub-actores que garanticen la sostenibilidad del proyecto.</p> <p>Deben desarrollar un plan maestro de las comunicaciones que incluya a todas las partes interesadas internas y externas del proyecto. Así mismo este plan debe actualizarse cada vez que se inicie una nueva etapa del proyecto.</p>	<p>1. Establecer sesiones para garantizar la sostenibilidad del proyecto a través del tiempo.</p> <p>2. Establecer canales de comunicación para que se entienda el rol de los colaboradores y la importancia del proyecto.</p> <p>3. Generar mecanismos de control sobre el plan maestro de comunicación que garantice el cumplimiento de este.</p>

<p>Contable financiero</p> <p>Proveeduría</p> <p>Comunicación</p>	<p>El Banco Interamericano de Desarrollo como ente financiador tiene un gran peso en el éxito del proyecto.</p> <p>Se debe analizar el marco legal y normativo del banco para que se incluya dentro de los aspectos documentales del proyecto y evitar incumplimiento con el ente.</p> <p>Deben cumplirse los plazos establecidos para la entrega de toda información financiera relevante, que garantice el flujo de los desembolsos del ente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer sesiones de trabajo para explicar avances del proyecto, posibles obstáculos que puedan presentarse y afectaciones a la ejecución financiera del proyecto. 2. Emitir informes financieros mensuales con la información relevante. Se debe documentar la entrega y el oficio de aceptación de este. 3. Realizar sesiones de rendición de cuentas para informar sobre la ejecución financiera del proyecto. 4. Incorporar representantes en los equipos de trabajo, planificación y control de las actividades del proyecto
---	---	---

Nota: En la matriz se observan las acciones para gestionar las acciones de monitoreo entre las partes interesadas. Autoría propia

4.16. Generación de Estándares en la gestión de las comunicaciones y de los interesados

Para los proyectos de ayuda humanitaria se establecen una serie de gestiones de compromisos con los interesados para propiciar el buen trabajo

- Sobre las solicitudes:

Las solicitudes de cambio pueden ser planteadas por cualquier parte involucrada del proyecto que se mantenga y debe realizarse por el formato o método oficial aprobado en la institución.

El encargado de recibir y analizar las solicitudes planteadas es el Administrador del Proyecto, quien deberá verificar si la misma afecta el cronograma, el alcance o el costo del proyecto. Debe preparar un informe del impacto que generaría en las

actividades del proyecto, además de un análisis de costo-beneficio de la implementación de la solicitud planteada.

El administrador del proyecto debe presentar este informe a los jefes y directores vinculados, quienes aprobarán, solicitarán más información o denegarán la aplicación de los cambios propuestos.

En caso de que la solicitud de cambio surja del Administrador del Proyecto, el análisis de costo beneficio debe ser validado y aprobado por un homólogo externo del proyecto.

- Sobre el tiempo de respuesta:

El Administrador de Proyectos debe atender la solicitud de cambio en 5 días hábiles después de presentada y deberá evidenciar las gestiones realizadas.

En caso de requerir más tiempo, el Administrador del Proyecto deberá solicitar una prórroga mediante el formato oficial aprobado por la organización y con la justificación correspondiente. Si el análisis del cambio requiere tiempo prolongado se considerará inviable, por su complejidad e impacto en el proyecto.

- Sobre la documentación:

Desde la solicitud de cambio, hasta la resolución del patrocinador debe resguardarse en el repositorio documental del proyecto. En caso de las aprobaciones

todas las gestiones de cambio asociadas a la documentación del proyecto deben ligarse a la gestión correspondiente y ser trazable.

Se debe presentar evidencia documental que respalde la solicitud de cambio o en su defecto un estudio técnico que demuestre la viabilidad de la propuesta.

4.15 Herramienta de revisión

Para términos de la revisión histórica de los cambios que van surgiendo en la práctica de los proyectos de índole humanitaria se hace necesario aplicar una matriz en donde se mantenga un registro de los cambios, tal cual se muestra a continuación:

Tabla 24: Herramienta de revisión

Fecha de revisión actual	Fecha de revisión anterior	Resumen de cambios	Cambios marcados

Nota: La tabla anterior es una herramienta de revisión histórica

4.16 Registro de aprobaciones

Con el propósito de brindar el seguimiento a la gestión de las comunicaciones e interesados se propone generar un registro de aprobaciones, esto es necesario para generar la trazabilidad correspondiente de las tareas planteadas y ejecutadas.

Tabla 25 Registro de aprobaciones

Nombre	Firma	Cargo	Fecha de emisión

Nota: La tabla registra las aprobaciones en las etapas de gestión

4.17 Destinatarios de la información

Con el fin de documentar y determinar los destinatarios a los que se deben de transmitir los mensajes, se propone documentar y establecer por medio de la siguiente plantilla.

Tabla: 26 Destinatarios de información

Doc. Distribuido a:	Titulo	Fecha de emisión	Medio

Nota: En la tabla se muestra la matriz de destinatarios de información

4.18 Estrategia de comunicación publica

Con el fin de documentar la estrategia de comunicación publica que se ejecutará durante el proyecto se propone utilizar la siguiente plantilla:

Estrategia de comunicación	
Fecha:	
Propósito:	
Duración:	
Descripción:	
Audiencia:	
Activos en comunicación:	
Requerimientos y encargados	
Fechas propuestas:	
Medidas de tratamiento de crisis	
Acciones de monitoreo:	

4.19. Matriz de solicitudes de información

Se propone utilizar una matriz para documentar las solicitudes de información para términos de la gestión de las comunicaciones y de los interesados:

Solicitante	Fecha de solicitud	Fecha de respuesta	Medio de respuesta	Canal

5.CONCLUSIONES

1.La correcta planificación de la gestión de las comunicaciones será un factor de éxito porque interactúan comunidades, el estado y el sector privado, cada uno con expectativas que, de no gestionarse adecuadamente, pueden impactar de manera no esperada del proyecto objeto de este trabajo práctico, debido a que involucra interesados de diversas comunidades e integra procesos de desarrollo social.

2.A través de la adecuada ejecución del plan de gestión de las comunicaciones concluye que es posible implementar procesos para comunidades beneficiadas de los proyectos de ayuda humanitaria de la Cruz Roja Costarricense, necesarios que aseguren que los requerimientos de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información.

3.El logro del éxito del proyecto, y su efectividad depende en gran medida de habilidades de comunicación, liderazgo y gestión de conflictos.

4.El plan de gestión de las comunicaciones permite que las comunicaciones respondan de manera efectiva a los requisitos que en esta materia tienen los interesados, lo que favorece el establecimiento de los métodos y la frecuencia de la distribución de la información. En este proyecto los principales resultados se asocian con la información que generará el monitoreo en tiempo real y los reportes procesados de la operación de las unidades de transporte público tanto para los prestadores como

para los usuarios, por lo que es crítico que los interesados puedan tener tanto acceso a esas bases de datos.

5. Se concluye que en la gestión de las comunicaciones es necesario asegurar las necesidades de información para los proyectos de ayuda humanitaria y que exista una satisfacción de los interesados a través del desarrollo de los objetivos.

6. El plan de gestión de los interesados logra una identificación clara de los vinculados en el proyecto de forma directa e indirecta, esta gestión es necesaria para que se genere una aceptación positiva del proyecto, atendiendo así de forma oportuna los requisitos de comunicación y distribución de la información.

7. La correcta identificación de las necesidades de las partes involucradas, y su gestión por medio de un adecuado plan de comunicación, permitirá el correcto manejo de sus intereses y por lo tanto el éxito del proyecto.

8. La gestión de interesados del proyecto permite analizar las expectativas de los interesados y el impacto en el proyecto.

9. Los proyectos de ayuda humanitaria mantienen involucrados que pueden afectar de forma positiva o negativa, es por ello, que es vital identificarlos correctamente para hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de los proyectos.

10. La institución logrará asegurar las necesidades de información del proyecto y de sus interesados para satisfacer el desarrollo de sus objetivos, así mismo, se incluyen los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectados por el proyecto, esto permitirá en conjunto con la

planificación, gestión y monitoreo evaluar el grado en que afectan y son afectados; así como, desarrollar estrategias para involucrarlos de manera eficaz.

6.RECOMENDACIONES

1. Se recomienda desde el área de Gestión del Riesgo Institucional realizar un comité nacional para la gestión adecuada del proyecto beneficio pueda llegar según la planificación realizada y según las expectativas de las partes interesadas identificadas.
2. El área de Comunicación Estratégica deberá identificar herramientas o aplicaciones que puedan utilizarse para el monitoreo del plan de comunicaciones del proyecto, promoviendo así la reducción del uso de papel para reportes y en general para todo el uso del proyecto.
3. El área de Comunicación Estratégica deberá identificar y seleccionar herramientas ágiles de comunicaciones según el requerimiento de cada proyecto.
4. Tomar en cuenta los cambios postpandemia por parte de la Gerencia General y el área de Talento Humano que hacen necesario el uso de ambientes virtuales, trabajo remoto, lo que implica una comunicación adaptada a la situación, que sea efectiva.
5. Se recomienda que el área de Comunicación Estratégica genere el uso de herramientas y aplicaciones el proyecto podrá proveer de información en tiempo real o para consultas en plataformas de libre acceso.
6. El director del Proyecto deberá de establecer mecanismos participativos para identificar las necesidades de mejora en la gestión de las comunicaciones y fortalecimiento en el uso de técnicas y herramientas al equipo del proyecto.

7. Se recomienda utilizar el registro de incidentes por parte del área de proyectos institucionales de Gestión del Riesgo, lecciones aprendidas y documento de asignaciones de recursos físicos como soportes para el proceso de controlar los recursos en este proyecto de estudio.
8. Se recomienda al área de proyectos de Gestión del Riesgo, garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada proyecto que se ejecute aportando a la vida de los ciudadanos, impulsando la prevención, la mejora y el crecimiento permanente.
9. Se recomienda que el gerente de proyecto utilice métodos de comunicación asertiva, de acuerdo al tipo de involucrado, para la correcta entrega de información a los interesados del proyecto.
10. Se recomienda al aplicar desde el área de proyectos humanitarios el desarrollo regenerativo en todas las etapas del proyecto propiciando el accionar institucional desde la resiliencia y la prevención.

7.BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación (Tercera ed.). Bogotá D.C: Pearson.
- CEPAL/ILPES. (2011). cepal.org. Recuperado el 16 de 07 de 2020, de https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/0/43220/SM_N68_Formulacion_programa_metodologia_ML.pdf
- Clifford F, G., & Larson, E. W. (2009). Administración de Proyectos (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Cruz Roja Costarricense. (2019). Recuperado el 8 de enero de 2022, de <https://www.cruzroja.or.cr/centro-de/>
- Cruz Roja Costarricense. (2021). ¿Quiénes somos? Obtenido de <https://www.cruzroja.or.cr/areas-de-actividad/>
- Cruz Roja Costarricense. (2021). Estructura Organizacional. Obtenido de https://www.cruzroja.or.cr/quienes_somos/plan_estrategico_desarrollo_2021-2030/
- Eduardo Garzón, L. O. (2018). Recuperado el 05 de 01 de 2022, de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/88051/1/T02129.pdf
- El impacto de la PMO en la Implementación de Estrategias. Informe detallado de PMI Impulso de la Profesión. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thoughtleadership/pulse/pmo-strategy-implementation.pdf?sc_lang_temp=es-ES
- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. (2017). Guía del PMBOK® (Sexta ed.). Pensilvania, USA: PMI Global Standard.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Jhoner Luis Perdomo, J. V. (2015). Obtenido de <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>
- <https://www.soypm.website/diccionario-pm/gestion-de-proyectos-programas-portafolios/>. (8 de Enero de 2022). Obtenido de <https://www.soypm.website/diccionario-pm/gestion-de-proyectos-programas-portafolios/>
- Jack R. Meredith, S. J. (2009). Project Management A Managerial Approach. Estados Unidos: John Wiley and Sons Inc.

Kezner, H. (2009). Project Management A SYSTEMS APPROACH . Estados Unidos: John Wiley & Sons Inc.Lledó, (2017). Administración de Proyectos, El ABC para el director del proyecto

Lledó, P. (2017). Administración de Proyectos. USA: Pablo Lledó. Management, I. P. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Pennsylvania: PMI Global Standard.PMI. (noviembre 2013).

Vara, A. A. (2012). 7 Pasos para una tesis exitosa. (Tercera). Lima, Perú. Recuperado el 17 de 01 de 2022, de www.aristidesvara.net

8.ANEXOS

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

PROJECT CHARTER		
Fecha	Nombre del Proyecto	
19 de diciembre del 2021	Propuesta de un plan correspondiente a las áreas de comunicación y gestión de interesados, bajo la guía de gestión de proyectos del PMBOK 6ta Ed. (PMI, 2021). dentro de los proyectos humanitarios de la Asociación Cruz Roja Costarricense.	
Áreas de conocimiento/procesos		Área de aplicación (Sector/Actividad):
Áreas	<input checked="" type="checkbox"/> Grupos de procesos: Iniciación y planificación <input checked="" type="checkbox"/> Áreas de conocimiento: Comunicaciones e interesados	Sector: Salud Institución privada, auxiliar de los poderes públicos
Fecha de inicio		Fecha tentativa de finalización
19 de diciembre del 2021		Marzo 2022
Objetivos del proyecto		
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 6ta Ed. (PMI, 2021) dentro de los proyectos humanitarios de la Asociación Cruz Roja Costarricense.
Específicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar el análisis de las condiciones de la institución en las áreas de comunicación y gestión de interesados que permita la identificación de las oportunidades de mejora para con el relacionamiento de los involucrados internos y externos, es decir, involucrados en los proyectos. ✓ Elaborar un modelo de plan de gestión de las comunicaciones y de los interesados de los proyectos de ayuda humanitaria. ✓ Desarrollar herramientas aplicables a la gestión de las comunicaciones y de los interesados de los proyectos humanitarios.
Justificación o propósito del proyecto	
<p>Las competencias de la Cruz Roja Costarricense en materia de la gestión de la comunicación e involucrados en los proyectos suponen incluir una rendición de cuentas activa a las comunidades y también al público interno. Como parte de la estrategia institucional, resulta imperativo que se disponga de las herramientas y se incluya dentro de sus procedimientos y acciones operativas la aplicación de planes que permitan definir y consolidar los procesos relacionados con la atención de involucrados y sus consecuentes comunicaciones. El desarrollo de estos planes para la mejora continua, en apego a las necesidades y los requerimientos de los interesados permitirá obtener y dar el mayor beneficio posible por cada proyecto emprendido.</p> <p>Esta necesidad nace ante la incertidumbre entre las áreas al no estar involucradas en proyectos que por su naturaleza ya tienen un tiempo de ejecución limitado, y en donde es necesario tener planes ya generados para su aplicación, permitiendo así la comunicación real, necesaria, en tiempo y el involucramiento por poder e influencia de las partes interesadas. Mediante este proyecto y su plan de gestión se pretende atender el primer conjunto de causas, las cuales relacionadas al incumplimiento de la comunicación oportuna en todas sus vías y del involucramiento de los aliados estratégicos.</p>	

La Cruz Roja Costarricense es parte del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, ellos funcionan como donantes en periodos de emergencias, donde los daños ocasionados, la población afectada y demás elementos hacen necesario la solicitud de activación de uno de estos proyectos de apoyo humanitario, además, la institución es privada, pero auxiliar de los poderes públicos, lo que quiere decir que en temporadas de emergencias la institución apoya las acciones del estado para atender a los más necesitados cumpliendo su labor también en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo le asiste el mandato de inspirar y constantemente renovar su compromiso con la humanidad y la universalidad de los principios humanitarios para coadyuvar a reducir su sufrimiento y afectación, favoreciendo la preparación y capacidad de respuesta a desastres y crisis de las comunidades a las cuales sirve, así como con la promoción de la resiliencia comunal e institucional para mejor enfrentar las crisis y reducir sus efectos. Estas características mencionadas hacen que el aplicar el plan de gestión de comunicaciones y el plan de gestión de interesados sea sumamente elemental, elementos necesarios en la aplicación de los planes de gestión de los proyectos, pero también de un valor e interés muy alto en acciones de ayuda a necesitados en momentos de dolor, y en una institución que también cumple un rol estratégico unido a los gobiernos locales y a las comunidades.

El objetivo estratégico 3 del Plan Estratégico Institucional 2021 – 2030 de la Asociación Cruz Roja Costarricense se refiere a “contribuir a un modelo de gobernanza abierto y transparente con estrategias orientadas a favorecer la proyección interna y externa, la preservación de vínculos estratégicos de la Cruz Roja Costarricense para el cumplimiento de los objetivos y sostenibilidad de las operaciones” (p.6), lo que muestra el compromiso que tiene la institución en el desarrollo e implementación de la correcta gestión de las comunicaciones e interesados conducentes a la mejora en la prestación de los servicios. En el caso de la comunicación y gestión de interesados el reto mayor es generar los planes oportunos que generen información confiable, de manera oportuna y económica para todos los involucrados. Este primer proyecto permitirá sentar las bases a aplicar en todos los proyectos, que permitan ir cumpliendo con las estrategias relacionadas al citado objetivo estratégico, de manera que se alcance su pleno cumplimiento en el plazo del mismo.

Es así, como para garantizar que el proyecto cuente con la adecuada planificación se hace necesario la elaboración de un plan de gestión que utilice buenas prácticas en la disciplina de administración de proyectos, tomando como base las entradas, herramientas y salidas de la gestión de comunicación y de la gestión de involucrados del proyecto.

Descripción del proyecto

Actualmente, la institución cuenta con canales de comunicación definidos; sin embargo, existen brechas en cuanto a la gestión de comunicación general de la institución y los proyectos, y también de los gestión de los involucrados tomando en cuenta su nivel de poder e influencia, lo que trae consigo una serie de consecuencias que a nivel de proyectos pueden finiquitar con resultados negativos en cuanto a reputación institucional, pero sobre todo a nivel de las administración en todos sus ciclos de gestión. En sincronía con las áreas de mejora cabe hacer la salvedad en resaltar contratiempos como: falta de conocimiento dentro de las diferentes áreas de la institución de lo que se está realizando, fugas de información, información circulante errónea, reclamo de interesados del proyectos a nivel externo por no contar con el mismo apoyo, reclamo por parte de autoridades municipales ante la falta de involucramiento, necesidad de ser enfático y claro ante los medios de comunicación masiva, parte del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo entre otros, por causa de planes básicos en cuanto a gestión de comunicaciones y de involucrados respecta. Es necesario robustecer un plan integral para las áreas mencionadas. Con la aplicación de estos planes de gestión la institución podrá mejorar el trabajo en sus proyectos, incidiendo en el beneficio de todos los interesados, de la misma institución y de los donantes. Dentro de los beneficios asociados a la correcta elaboración de los planes de gestión mencionados se encuentran los siguientes:

- Realizar el control y seguimiento de los procesos requeridos para garantizar que la generación, recopilación, distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- Identificar todos los interesados desde sus fases iniciales para que los proyectos sean exitosos.
- Gestionar las expectativas de los interesados y analizar los impactos de estos sobre los proyectos.
- Desarrollar estrategias de gestión y comunicación con los interesados para involucrarlos en las principales decisiones de los proyectos y así facilitar su ejecución.
- Determinar cuáles serán las necesidades de información del proyecto e interesados, para definir cómo se van a gestionar y monitorear esas comunicaciones.
- Recolectar, elaborar y distribuir la información a los interesados incluyendo acciones de almacenamiento y recuperación de la información.

<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que se cumplan las necesidades de información del proyecto e interesados. 		
Supuestos		
<ul style="list-style-type: none"> El plazo propuesto para la realización del plan de proyecto permitirá alcanzar los resultados planteado La institución actúa como patrocinadora del proyecto y facilitará la información necesaria para la realización del mismo. 		
Restricciones		
Restricción	Objetivo	Criterio de éxito
Alcance	Cumplir con la realización de los entregables:	Aprobación de todos los entregables por parte de la comunidad beneficiaria.
Tiempo	El proyecto tendrá una duración de 3 meses a partir de la firma de convenios.	Cumplir con los tiempos establecidos en el cronograma.
Riesgos		
Si no se cumple el cronograma de trabajo, podría afectar los plazos de la entrega del PFG.		
Principales hitos y fechas		
Hito	Fecha inicio	Fecha final
Formulación de PFG	19-12-21	23-12-21
Tutoría de PFG	04-01-21	04-02-2021
Análisis de la situación	05-02-2021	10-02-2021
Elaboración de herramientas y plantillas	10-02-2021	17/02/2021
Elaboración de planes	17/02/2021	24/12/2021
Marco de entendimiento	25/01/2021	04/02/2022

Conclusiones y recomendaciones	04/02/2022	11/02/2022
Aprobación del PFG para lectura	11/02/2022	04/03/2022
Lectura del PFG	04/03/2022	10/03/2022
Aprobación del PFG	10/03/2020	24/03/2021

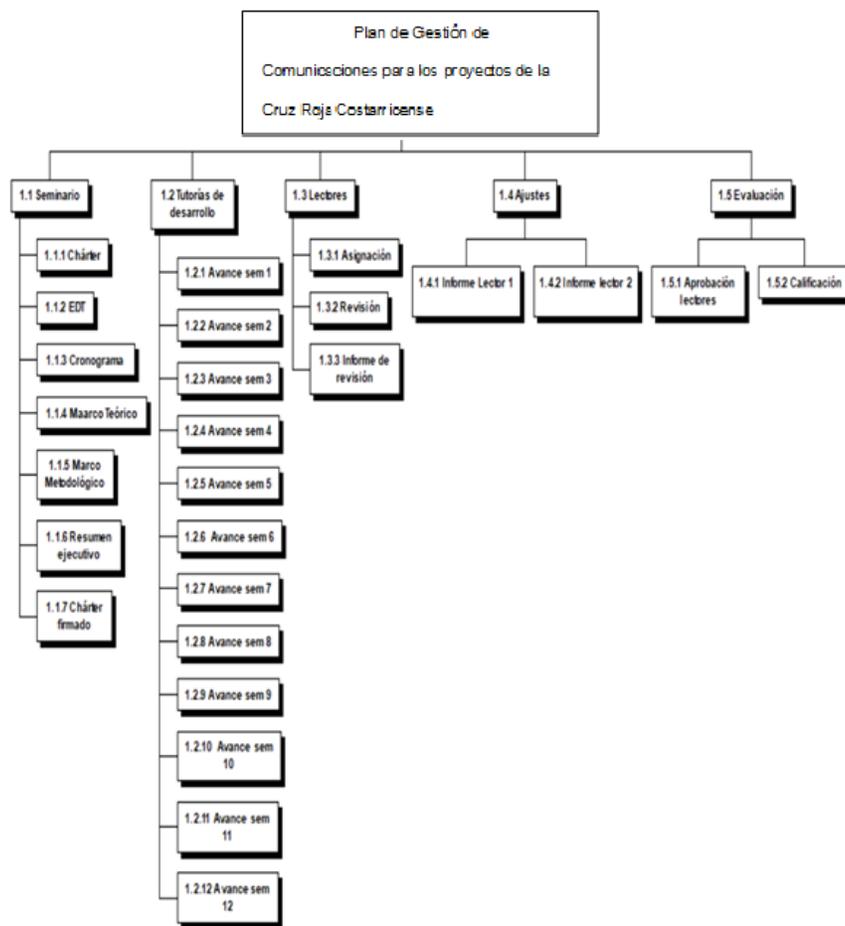
Información histórica relevante

La Cruz Roja Costarricense es una institución de ayuda humanitaria parte del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en donde se encuentran más de 192 sociedades nacionales adscritas. Es una organización no gubernamental, privada y auxiliar de los poderes públicos, en el país esta institución tiene 136 años en el ejercicio, es una institución humanitaria, inclusiva, abierta y transparente y trabaja la ejecución de proyectos de ayuda a los más vulnerables. Dentro de los principales servicios que ofrece la institución, son los correspondientes a la recuperación de desastres y crisis para la construcción de entornos seguros y resilientes mediante la gestión de riesgos, atención de emergencias y atención a las poblaciones, sectores y comunidades más vulnerables, así como promover la inclusión social y una cultura de paz y no violencia mediante la acción intersectorial y voluntaria en todas las regiones con respecto a los derechos humanos en todas las personas, estos proyectos implican una alta rendición de cuentas a los donantes y también la gestión de la comunicación e interesados para las comunidades a las que se sirve, incluyendo más lejos de sólo quienes son los involucrados del proyecto en mayor poder e influencia, esto al ser una institución auxiliar de los poderes públicas usualmente confundida por la población como un ente estatal y al captar parte de sus fondos de forma pública, tras la aprobación de una serie de leyes del estado. En concordancia con lo mencionado, la Benemérita Cruz Roja Costarricense 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.

Identificación de grupos de interés

Involucrados Directos: Donante, Unidad de Proyectos, Jefatura de Comunicación.	
Profesor del seminario de graduación.	
Profesor de tutoría.	
Lectores de la tesis.	
Involucrados Indirectos:	
Aprobaciones	
Director del proyecto:	 Firma:
Autorización de:	Firma:

4.10.2 Anexo 2: EDT del PFG



4.10.3 Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG

Proyecto Final de Graduación			
1. Proyecto Final de Graduación	90 days	Sun 19/12/21	Thu 21/04/22
1.1 Seminario de Graduación			
1.1.1 Entregables			
1.1.1.1 Acta de Constitución del Proyecto y EDT	7 days	Sun 19/12/21	Sun 26/12/21
1.1.1.2 Introducción	7 days	Sun 26/12/21	Sat 1/01/22
1.1.1.3 Marco Teórico	7 days	Sat 1/01/22	Mon 10/01/22
1.1.1.4 Marco Metodológico	7 days	Thu 13/01/22	Fri 21/01/22
1.1.1.5 Conclusiones	7 days	Fri 21/01/22	Mon 31/01/22
1.1.1.6 Recomendaciones	7 days	Fri 21/01/22	Mon 31/01/22
1.1.1.7 Anexos	7 days	Fri 21/01/22	Mon 31/01/22
1.1.1.7.1 Bibliografía	7 days	Fri 21/01/22	Mon 31/01/22
1.1.1.7.2 Cronograma	7 days	Fri 21/01/22	Mon 31/01/22
1.2. Tutoría de Desarrollo			
1.2.1 Tutor	7 days	Tue 1/02/22	7/0/2022

1.2.1.1 Asignación de Tutor	7 days	Tue 1/02/22	Wed 9/02/22	
1.2.1.2 Comunicación con el Tutor	1 day	Tue 1/02/22	Tue 1/02/22	
♦ 1.2.2 Desarrollo del PFG				
1.2.2.2.1 Avance 1- Investigación sobre los documentos y procesos del proyecto	6 days	Mon 7/02/22	Mon 14/02/22	
1.2.2.2.2 Avance Plan de gestión de las comunicaciones	6 days	Mon 14/02/22	Sun 20/02/22	
1.2.2.2.3 Avance Plan de gestión de los riesgos	7 days	Sun 20/02/22	Sun 27/02/22	
1.2.2.2.4 Avance Plan de gestión de los interesados	7 days	Sun 27/02/22	Mon 7/03/22	
1.2.2.2.5 Aprobación final del PFG	7 days	Sun 27/02/22	Mon 7/03/22	

1.2.2.2.4 Avance Plan de gestión de los interesados	7 days	Sun 27/02/22	Mon 7/03/22	
1.2.2.2.5 Aprobación final del PFG	7 days	Sun 27/02/22	Mon 7/03/22	
♦ 1.3. Lectores				
1.3.1 Solicitud de asignación	3 days	Mon 7/03/22	Wed 9/03/22	
1.3.1.1 Asignación	3 days	Mon 7/03/22	Wed 9/03/22	
1.3.1.2 Comunicado de asignación	3 days	Mon 7/03/22	Wed 9/03/22	
1.3.1.3 Envío de PFG a Lectores	5 days	Mon 7/03/22	Fri 11/03/22	
1.3.2 Trabajo de Lectores	15 days	Mon 7/03/22	Fri 25/03/22	
1.3.2.1 Lector 1	5 days	Mon 7/03/22	Fri 11/03/22	
1.3.2.1.1 Revisión del PFG	5 days	Mon 7/03/22	Fri 11/03/22	
1.3.2.1.2 Envío de Informe de Lectura	5 days	Mon 7/03/22	Fri 11/03/22	
1.3.2.2 Lector 2	5 days	Mon 7/03/22	Fri 11/03/22	
1.3.2.2.1 Revisión del PFG	5 days	Mon 7/03/22	Fri 11/03/22	

1.3.2.2.1 Revisión del PFG	5 days	Mon 7/03/22	Fri 11/03/22	
1.3.2.2.2 Envío de Informe de Lectura				
♦ 1.4 Tutoría de ajustes				
1.4.1 Informe de revisión y corrección a Lectores	3 days	Fri 11/03/22	Tue 15/03/22	
1.4.2 PFG corregido y enviado a lectores	7 days	Fri 11/03/22	Mon 21/03/22	
1.4.3 Segunda revisión de lectores	7 days	Fri 11/03/22	Mon 21/03/22	
1.5 Defensa	3 days	Fri 11/03/22	Tue 15/03/22	
1.5.1 Lectura final de los lectores	3 days	Fri 11/03/22	Tue 15/03/22	
1.5.2 Calificación	3 days	Fri 11/03/22	Tue 15/03/22	
Fin	0 days	Tue 22/03/22	Tue 22/03/22	

♦ 22/03