



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 20 de octubre de 2021

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

JHONATAN RUÍZ LEÓN, con C.C. No. 1.010.540.432 de Ibagué,

TANIA MARCELA MONTANO CARDOZO, con C.C. No. 1.080.292.657 de Palermo (H),

SHEYLA STEFANIA HENAO MORENO, con C.C. No. 1.075.259.411 de Neiva.

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado ***Diseño de un modelo de comunicación estratégica para la gerencia de proyectos en el sector público***, presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Integral de Proyectos.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Jhonatan Ruíz León

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Tania Marcela Montano Cardozo

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Sheyla Stefania Henao Moreno

Firma: _____



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Diseño de un modelo de comunicación estratégica para la gerencia de proyectos en el sector público

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
RUÍZ LEÓN	JHONATAN
MONTANO CARDOZO	TANIA MARCELA
HENAO MORENO	SHEYLA STEFANIA

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
PORRAS JIMÉNEZ	JAIME AUGUSTO

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
----------------------------	--------------------------

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: MAGISTER EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

FACULTAD: ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA O POSGRADO: MAESTRIA EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

CIUDAD: NEIVA - HUILA AÑO DE PRESENTACIÓN: 2021 NÚMERO DE PÁGINAS: 136

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general_ ___ Grabados___
Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas
o Cuadros_ _



SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: NO APLICA

MATERIAL ANEXO: 7 ARCHIVOS (Carpetas, documentos Word y documentos Excell)

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*): NO APLICA

PALABRAS CLAVE EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

Inglés

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Gerencia de proyectos | Projects management |
| 2. Comunicación estratégica | Communication strategic |
| 3. <i>Stakeholders</i> | Stakeholders |
| 4. Modelo de comunicación estratégica | Communication strategic model |

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

La comunicación es uno de los factores a gestionar durante el ciclo de vida de un proyecto y por ende también es determinante para la culminación con éxito del mismo, razón por la que aquí se presentan, los resultados de una investigación que tomó los elementos de la comunicación y de la gerencia de proyectos, a partir de doce casos de proyectos de ciencia, tecnología e innovación, CTel, financiados por el Sistema General de Regalías – SGR- de Colombia, por un valor total aproximado de U\$\$16.5 millones encontrando un modelo de comunicación estratégica que sea referente para los gestores, promotores y directores de proyectos públicos. Se basó en el análisis del factor comunicación, el reconocimiento del contexto y el rol comunicativo de cada stakeholders en cuatro momentos del ciclo de vida de los proyectos financiados a través de las asignaciones de CTel del Departamento del Huila (Colombia) y como resultado permitió estructurar una propuesta de modelo de comunicación estratégico, discutido y validado por expertos.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Communication is one of the factors to be managed during the life cycle of a project and therefore it is also decisive for its successful completion, which is why the results of an investigation that took the elements of the project are presented here. communication and project management, based on twelve cases of science, technology and innovation projects, CTel, financed by the General System of Royalties -SGR- of Colombia, for an



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

approximate total value of US \$ 16.5 million, finding a model of strategic communication that is a reference for managers, promoters and directors of public projects. It was based on the analysis of the communication factor, the recognition of the context and the communicative role of each stakeholders in four moments of the life cycle of the projects financed through the CTel assignments of the Department of Huila (Colombia) and as a result it allowed to structure a proposal for a strategic communication model, discussed and validated by experts.

APROBACIÓN DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: LUIS ALFREDO MUÑOZ VELAZCO

Firma:

Nombre Jurado: GERMÁN DARÍO HEMBUZ FALLA

Firma:

Nombre Jurado: JENNY LISSETH AVENDAÑO LOPEZ

Firma:



UNIVERSIDAD
SURCOLOMBIANA

Diseño de un modelo de comunicación estratégica para la gerencia de proyectos en el sector público.

Maestranter

Jhonatan Ruiz León

Sheyla Stefanía Henao Moreno

Tania Marcela Montano Cardozo

Universidad Surcolombiana

Facultad de Economía y Administración

Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

Neiva – 2021



UNIVERSIDAD
SURCOLOMBIANA

Diseño de un modelo de comunicación estratégica para la gerencia de proyectos en el sector público.

Maestranteros

Jhonatan Ruiz León

Sheyla Stefania Henao Moreno

Tania Marcela Montano Cardozo

Trabajo de grado orientado por:

PhD Jaime Augusto Porras Jiménez

Universidad Surcolombiana

Facultad de Economía y Administración

Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

Neiva – 2021



Nota de aceptación

Presidente

Jurado

Jurado

Neiva, agosto de 2021

Dedicatoria

Cada uno de los logros profesionales tiende a estar acompañados de grandes esfuerzos y momentos de dedicación y entrega. En el cierre de este ciclo tan importante en mi vida agradezco a Dios, mi familia y mis padres, en especial a mi madre por acompañarme darme esa voz de aliento en los momentos difíciles.

A mis amigos y compañeros de estudio por su incondicional compañía y sabios consejos que contribuyeron en alcanzar esta meta profesional.

Jhonatan Ruiz León

A Dios, por darme la sabiduría, inteligencia y la fuerza para culminar con éxito esta etapa de mi vida a pesar de las dificultades presentadas. A mis padres, a cada miembro de mi familia y mis amigos más cercanos, que con sus enseñanzas y apoyo excepcional, su paciencia y gran amor, contribuyeron de manera incondicional en la culminación de este proyecto.

Sheyla Stefanía Henao Moreno

Al Todopoderoso por estar siempre presente en mi vida y darme la voluntad para alcanzar este logro académico. A mis seres más amados por todo el cariño, el constante apoyo y brindarme ánimo en los momentos en que lo necesité.

Tania Marcela Montano Cardozo

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad Surcolombiana, la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos, los profesores y al asesor por los conocimientos y el apoyo brindados durante nuestro paso por el postgrado.

Tabla de Contenido

Resumen	12
Introducción	12
1. Diseño de la Investigación.....	13
1.1 Planteamiento del Problema.....	13
1.2 Justificación	17
1.3 Objetivos	18
1.3.1 General.....	18
1.3.2 Específicos.....	19
1.4 Marco Referencial.....	19
1.4.1 Estado del Arte.....	19
1.4.2 Marco teórico.....	25
1.5 Diseño Metodológico	41
1.5.1 Tipo de Investigación	41
1.5.2 Métodos, instrumentos o técnicas de Investigación.....	42
1.5.3 Variables y Categorías Principales de Análisis.....	45
1.5.4 Población y Muestra.....	48
1.5.5 Instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación	51
2 Modelo de comunicación estratégica: Diagnóstico, estrategias y lineamientos.....	64
2.1 El factor comunicación en casos exitosos de gestión de proyectos.....	64



2.2 Diagnóstico sobre las dinámicas de la comunicación en los proyectos.	70
2.2.1 Canales de comunicación	74
2.2.2 Comunicación: stakeholders, terceros y personal.....	74
2.2.3 Apreciaciones finales resultantes del diagnóstico para la construcción del modelo de comunicación estratégica.....	75
2.3 Estrategias de comunicación a implementar en los proyectos de acuerdo con su ciclo de vida, enmarcadas en las etapas del proyecto y componentes de la comunicación.	77
2.4 Modelo de comunicación estratégica general a incorporar en los proyectos del sector público.....	98
2.4.1 Observaciones y aportes del panel de expertos	105
2.4.2 Propuesta final del modelo de comunicación para la gerencia de proyectos públicos	108
2.5 Lineamientos de seguimiento, monitoreo y evaluación al modelo de comunicación estratégica en los proyectos.	113
3 Conclusiones	124
4 Recomendaciones.....	126
Referencias Bibliográficas	128
Anexos.....	135

Lista de Tablas

Tabla 1. Proyectos financiados a través de las asignaciones de CTel, 2016 – 2019	14
Tabla 2. Actividades generales de los proyectos para cada momento	28
Tabla 3. Tres movimientos para un modelo de comunicación estratégica	31
Tabla 4. Diseño Metodológico Modelo de Comunicación Estratégica - Proyectos del Sector Público.....	43
Tabla 5. Variables y categorías de análisis general	45
Tabla 6. Variables y categorías de análisis	46
Tabla 7. Proyectos financiados a través de las asignaciones de CTel, 2016 – 2019.	48
Tabla 8. Fuentes de información consultadas para la investigación.....	50
Tabla 9. Información disponible por proyecto.....	52
Tabla 10. Matriz DOFA por momentos.....	62
Tabla 11. Matriz DOFA - Momento 1.....	77
Tabla 12. Análisis de viabilidad de estrategias propuestas para el momento 1 del proyecto. ...	79
Tabla 13. Matriz DOFA - Momento 2.....	83
Tabla 14. Análisis de viabilidad de estrategias propuestas para el momento 2 del proyecto. ...	85
Tabla 15. Matriz DOFA – Momento 3.....	89
Tabla 16. Análisis de viabilidad de estrategias propuestas para el momento 3 del proyecto. ...	91
Tabla 17. Matriz DOFA - Momento 4.....	94
Tabla 18. Análisis de viabilidad de estrategias propuestas para el momento 4 del proyecto. ...	96
Tabla 19. Modelo de comunicación estratégica para la gerencia de proyectos públicos	100
Tabla 20. Objetivos de la comunicación en cada momento de los proyectos.....	102
Tabla 21. Estrategias y actividades.....	103
Tabla 22. Objetivos de la comunicación en cada momento de los proyectos.....	109
Tabla 23. Estrategias y actividades.....	111

Tabla 24. Lineamientos de seguimiento, monitoreo y evaluación al modelo en el Momento 1.	118
Tabla 25. Lineamientos de seguimiento, monitoreo y evaluación al modelo en el Momento 2.	119
Tabla 26. Lineamientos de seguimiento, monitoreo y evaluación al modelo en el Momento 3.	120
Tabla 27. Lineamientos de seguimiento, monitoreo y evaluación al modelo en el Momento 4.	122

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo esquemático de comunicación de Shannon y Weaver.	26
Figura 2. Plan de comunicación corporativa	29
Figura 3. Tipos de comunicación.....	30
Figura 4. Representación genérica del ciclo de vida del proyecto.	33
Figura 5. Etapas del ciclo de vida del proyecto.	34
Figura 6. Matriz de interesados o stakeholders.....	36
Figura 7. Matriz de interesados para proyectos del Fondo de CTel del SGR.....	36
Figura 8. Parámetros para el seguimiento a proyectos.....	40
Figura 9. Matriz de información general de proyectos	51
Figura 10. Matriz de procesos de comunicación	61
Figura 11. Esquema de modelo de comunicación estratégica.....	105
Figura 12. Esquema de modelo de comunicación estratégica versión final.	113
Figura 13. Esquema seguimiento, monitoreo y evaluación del Modelo de Comunicación	123

Lista de Anexos

Anexo 1. Consideraciones metodológicas para el estudio de la comunicación estratégica.

Anexo 2. Info. Proyectos Coordinación Regalías del Departamento.

Anexo 3. Información Mapa Regalías.

Anexo 4. Matriz de información general de los proyectos.

Anexo 5. Matrices de procesos de comunicación de los proyectos.

Anexo 6. Protocolo panel de expertos – MC.

Anexo 7. Información disponible por proyecto.

Resumen

La comunicación es uno de los factores a gestionar durante el ciclo de vida de un proyecto y por ende también es determinante para la culminación con éxito del mismo. Sin embargo, se observa que la comunicación sigue siendo subestimada y dejada de lado frente a otros factores como los económicos y técnicos; generando algunas dificultades que afectan la ejecución y la imagen de los proyectos. El presente trabajo investigativo haciendo uso de elementos propios de la comunicación y de la gerencia de proyectos se propuso crear un modelo de comunicación estratégica que se pueda aplicar en los proyectos del sector público y así se convierta en un referente para los gestores y directores de proyectos.

Introducción

La gestión de proyectos implica identificar, monitorear y controlar una serie de factores que dependiendo del tratamiento puede afectar positiva o negativamente el objetivo de un proyecto. La comunicación es uno de los factores que se debe gestionar durante el ciclo de vida de los proyectos como lo indica la literatura, especialmente la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos del Project Management Institute (2017) donde el capítulo 10 está dedicado a la gestión de las comunicaciones.

Aunque diferentes guías y manuales ofrecen recomendaciones sobre la importancia de gestionar los diferentes factores, entre ellos la comunicación, se siguen encontrando en nuestras regiones proyectos inconclusos llamados elefantes blancos o que se tardan más del tiempo estimado en ser terminados.

En lo que tiene que ver con comunicación existen constantes fallas en la gerencia de organizaciones y proyectos a causa del mal manejo de la misma, lo que genera ruidos, confusiones y desinformación causando desgaste en el equipo, pérdida de tiempo, mala imagen interna y externamente, conflicto entre los stakeholders, entre otras. A esto se le debe sumar que la comunicación es entendida únicamente como un componente mediático y no se aprecia como una herramienta estratégica que permite facilitar los procesos de gestión. Tampoco se aprecia la utilidad para la gestión de los interesados o stakeholders que es otro factor clave en la gerencia de proyectos, especialmente con los identificados con el rol de beneficiarios, opositores y proveedores.

Observando estas dificultades se pensó en la opción de crear un modelo de comunicación estratégica para los proyectos del sector público que se constituya en una guía para gestionar la comunicación de los proyectos durante su ciclo de vida.

En ese sentido, el lector encontrará en el primer capítulo del presente documento investigativo, la definición de las variables que se tuvieron en cuenta de comunicación, comunicación estratégica, la gestión y el ciclo de vida de los proyectos y el marco metodológico. En el segundo capítulo, encontrará el desarrollo del mismo, que incluye el análisis del factor comunicación y casos exitosos en proyectos, el diagnóstico sobre las dinámicas comunicativas de los proyectos seleccionados en la muestra, la formulación de estrategias comunicativas, la propuesta de modelo de comunicación estratégica para la gerencia de proyectos públicos y los lineamientos de seguimiento, monitoreo y evaluación al modelo de comunicación. Finalmente encontrará las conclusiones y recomendaciones.

1. Diseño de la Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

La comunicación es una dimensión fundamental en la gestión, especialmente a aquella referida a la gerencia de proyectos, a fin de garantizar mayores probabilidades de éxito. Infortunadamente, existen algunas evidencias que reflejan que esta dimensión no ha sido relevante en la gestión de proyectos en especial aquellos que hacen parte del sector público.

Considerando que los proyectos son el motor del desarrollo de instituciones, sectores económicos, regiones y del país en general, y, que están enmarcados dentro de la estructuración de los planes de gobierno de orden nacional, departamental y municipal, claramente su existencia responde a las necesidades básicas de una comunidad u organización.

El Departamento del Huila no está exento de la anterior situación, si se tiene en cuenta que durante el Plan de Gobierno Departamental “El camino es la educación” (2016 -2019) se financiaron proyectos por valor de \$ 77.521.872.094 a través del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación CTel del departamento, con recursos del Sistema General de Regalías SGR.

Tabla 1. Proyectos financiados a través de las asignaciones de CTel, 2016 – 2019

No	BPIN	NOMBRE DEL PROYECTO	VALOR DEL PROYECTO
1	2012000100102	Investigación de las condiciones de control de calidad café especial La Plata, Huila, centro oriente.	\$1.154.510.000
2	2012000100155	Apoyo a la formación de capital humano a nivel de doctorado y maestría.	\$5.308.721.195
3	2012000100171	Implementación de una red de vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y prospectiva en el departamento del Huila.	\$1.927.000.000
4	2012000100182	Desarrollo social a través de la apropiación de la ciencia y la tecnología del departamento del Huila.	\$21.917.631.324
5	2013000100010	Análisis de la vulnerabilidad y desarrollo e implementación de medidas participativas de adaptación del sector agropecuario ante impactos del cambio climático y de la vulnerabilidad climática extrema (cc y vce) en el departamento del Huila.	\$3.960.441.143
6	2013000100039	Estudio y diseño de instrumentos de política para el manejo y administración de las aéreas protegidas de carácter regional del departamento de Huila.	\$2.800.000.000
7	2013000100041	Investigación programa de formación de gestores de conocimiento e innovación en estudiantes de IES a través de semilleros investigación todo el departamento, Huila, centro oriente.	\$1.200.000.000
8	2013000100043	Divulgación de la capacidad de asombro, entrenamiento de la observación como funciones complejas del pensamiento a través de la investigación estratégica pedagógica ondas en el departamento del Huila.	\$2.780.808.500
9	2013000100046	Investigación: determinación de las huellas ambientales como indicador en la toma de decisiones del manejo	\$3.535.516.500

		integral de la producción de cafés especiales en el sur del departamento del Huila.	
10	2013000100052	Investigación aplicación de ciencia, tecnología e innovación en el cultivo de café ajustado a las condiciones particulares del Huila todo el departamento, Huila, centro oriente.	\$12.680.321.460
11	2013000100286	Desarrollo estrategias para certificación de semillas y plántulas de frutales pasifloráceos del departamento del Huila Neiva, Huila, centro oriente.	\$2.970.489.265
12	2013000100291	Innovación en el diseño e implementación de estrategias que contribuyan a la sostenibilidad de los cultivos piscícolas en la represa de Betania, Huila.	\$3.126.436.827

Nota: Elaboración propia, con información del Fondo de CTel del SGR, Huila.

Teniendo en cuenta la importancia social y económica de los proyectos del sector público se hace necesario reconocer las causas de los retrasos o fracasos en los mismos, una de ellas según Espinosa (2020) la encuesta Bull Survey realizada en el año de 1998, con un 57% en razón a “las malas comunicaciones entre las partes interesadas relevantes”.

OBS Business School, asegura que de acuerdo con The Standish Group, reconocida institución de investigación sobre tecnologías de información, “sólo el 34% de los proyectos se completan a tiempo y dentro del presupuesto, de igual manera se estima que el 51% incurre en sobre costes o excede sus cronogramas; mientras que el 15% restante se cancela.” Sin embargo, expresan que hay consenso en los factores principales que pueden hacer fracasar un proyecto, entre ellos están: La falta de informes de estado de proyecto objetivos, una pobre comunicación dentro del equipo del proyecto y con los stakeholders clave, resistencia interna a las herramientas de administración de proyectos y metodologías, solicitudes de cambio innecesarias durante el desarrollo e inadecuada planificación inicial del proyecto. Como se puede apreciar, tres de las anteriores causas se relacionan directamente con aspectos de la comunicación, y así como éstas, se encuentran otras que de igual manera tienen un impacto directo en el desarrollo de las comunicaciones con incidencia en el éxito o fracaso de los proyectos.

Como principal problema a intervenir, la presente investigación ha identificado que existe un bajo nivel de implementación de la comunicación estratégica como parte de la gestión en el ciclo de vida de los proyectos del sector público según su tipología, considerando como causas principales, en primera medida la escasa información o estudios relevantes sobre la dinámica de la comunicación en la gestión de proyectos, el bajo nivel de conocimiento sobre las estrategias de comunicación a implementar en la gestión de proyectos públicos, y, finalmente la baja incidencia de la comunicación estratégica con sus procesos y componentes en el diseño de los proyectos.

Pese a la obtención de varias fuentes de información primaria recopilada para esta investigación en la Oficina de coordinación de regalías del Departamento, se encontró como problemática para la gestión de la comunicación en los proyectos financiados por el SGR, que no existe evidencia de un protocolo y/o plan de comunicación o un modelo de comunicación estratégica que permita conocer cómo se maneja la comunicación con y entre stakeholders, qué se les debe informar y a través de qué canal; es claro que reciben y generan comunicaciones a través de cartas, certificados y similares en diferentes momentos del ciclo de vida del proyecto; sin embargo, tampoco se encontró evidencia alguna de cómo manejar la comunicación con terceros y la comunidad en general especialmente cuando existe algún requerimiento de información por parte de estos grupos. De igual forma no se encontró información que indique que existe un profesional encargado de manejar los procesos de comunicación o información que especifique el perfil del profesional que deba ser contratado para dicho manejo.

De igual manera en materia de comunicación, en la gestión de proyectos es evidente que el personal contratado para las actividades de comunicación es mínimo y en la mayoría de los casos nulo, lo que dificulta el proceso de gestión de la comunicación con responsabilidades y objetivos definidos para las partes interesadas e involucradas (definición de canales, destinos y tiempos para garantizar que la información no retrase procesos o disminuya la productividad), así como la concepción de una comunicación limitada a los medios y no como una herramienta estratégica que permita la consolidación de procesos de mejoras y avances en el área.

En la actualidad se da gran importancia durante el ciclo de vida de los proyectos, en especial a los financiados con recursos del SGR, al análisis e implementación de dimensiones como la económica, la administrativa, la ambiental y/o social, como se puede evidenciar en el Manual conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA) (2015), cuyos módulos para la

formulación de los proyectos de inversión pública están divididos en la identificación, la preparación, la evaluación y la programación, sin mencionar en alguno de estos la gestión de la comunicación del proyecto; generando que la comunicación siga siendo percibida e implementada desde modelos o esquemas basados en teorías clásicas de la comunicación, donde ésta se estructura en tres componentes básicos: “Receptor - Canal – Emisor”, dejando de lado la posibilidad de entender dicha dimensión desde factores más complejos y de mayor impacto en los procesos, como por ejemplo la comunicación interna, externa, formal e informal, escrita u oral, entre otros.

Considerando la importancia de la comunicación en el éxito o fracaso de los proyectos, la presente investigación plantea la siguiente pregunta de investigación: ***¿Cuál es el modelo comunicativo estratégico adecuado que puede garantizar el manejo y la gestión de la comunicación en la gerencia de los proyectos en el sector público?***

1.2 Justificación

La presente investigación permite disminuir los problemas en los proyectos del sector público, contribuyendo específicamente en la dimensión de la comunicación. Como se referenció anteriormente, debido al desconocimiento o la inadecuada implementación de la comunicación surgen diversas dificultades en los proyectos, por esto se propone generar un modelo de comunicación estratégica claro, completo y sencillo integrando las dinámicas propias de la comunicación estratégica y de la gerencia durante el ciclo de vida de los proyectos.

Existe en el mercado diferente literatura que orienta sobre cómo se debe realizar la gestión del proyecto a lo largo de su ciclo de vida. Sin embargo, los autores consultados para esta investigación, se refieren muy poco a la dimensión de la comunicación y cuando es abordada se hace de manera simple utilizando el modelo clásico de comunicación¹. También es común encontrar que el concepto y el deber ser de la comunicación es confundido con el de la información, por ejemplo el PMBOK del Project Management Institute, una de las guías por excelencia para la gerencia de proyectos se refiere a la gestión de las comunicaciones de la siguiente manera: “Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación,

¹ Para mayor información ver: Méndez (2014); Mokate (2004); DNP (2015); Miranda (2005), entre otros.

recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.” (2017, p. 24).

Debido a lo poco que existe sobre el campo de la comunicación aplicada en proyectos se hace necesario desarrollar trabajos como éste, que generen conocimiento y herramientas prácticas para gestionar la comunicación. Por ende, esta investigación se propuso diseñar y plantear un modelo de comunicación estratégica que cuente con dos características fundamentales: la primera, que sea comprensible y aplicable, tanto para los gerentes como para el resto del equipo e interesados del proyecto, independientemente de la formación profesional de los mismos. Y segunda, que sea un modelo aplicable en diferentes tipos de proyectos del sector público, en cualquiera de las etapas del ciclo de vida del mismo y en diferentes territorios del país.

También es oportuno resaltar que esta investigación se articula con la línea de investigación Gerencia de Proyectos del grupo de investigación CRE@ de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana; uno de los grupos que soporta la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos.

Esta investigación en un sentido más general le apuesta a contribuir con el fortalecimiento institucional de la competitividad plasmado en la Política Nacional de Competitividad y Productividad del país. Cuanto mayor es el porcentaje de proyectos ejecutados exitosamente, aumenta el nivel de desarrollo y competitividad de la región y por ende de un país, lo que a su vez genera que haya mayor inversión. De igual forma, el modelo apoya los procesos comunicativos de los proyectos que se realicen en el marco de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por la Organización de las Naciones Unidas, para contribuir con la calidad de vida de la humanidad y la optimización de los recursos económicos y no económicos.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Diseñar un modelo de comunicación estratégica, que garantice el manejo y la gestión de la comunicación asertiva en la gerencia de los proyectos cofinanciados a través del Fondo de CTel del SGR.

1.3.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico sobre las dinámicas de la comunicación en los proyectos del Fondo de CTel durante su ciclo de vida.
- Formular las estrategias de comunicación a implementar en la gestión de proyectos públicos de acuerdo al ciclo de vida.
- Identificar las características del proceso de la gestión en las fases de comunicación y sus respectivos componentes en los proyectos públicos con financiación SGR.
- Elaborar una propuesta de modelo de comunicación estratégica general a incorporar en la gerencia de proyectos del sector público a partir de los stakeholders.
- Elaborar el diseño de seguimiento, monitoreo y evaluación (SMECE) al modelo de comunicación estratégica general.

1.4 Marco Referencial²

1.4.1 Estado del Arte

Para el trabajo de investigación se hizo una búsqueda de textos que tuvieran relación entre la comunicación, comunicación estratégica, estrategias de comunicación y la gestión de proyectos desde la práctica habitual como se viene presentando y aceptando los estados del arte por parte de las convocatorias para proyectos del DNP y Minciencias.

Artículo: Gestión de la comunicación científica de los proyectos de investigación en H2020. Funciones, modelos y estrategias.

² El marco referencial producto de esta investigación generó la ponencia titulada “Consideraciones metodológicas para el estudio de la comunicación estratégica en la gerencia de proyectos del sector público” aprobada y socializada en el IV Congreso de Ciencias Económicas y Administrativas “Retos, tendencias y sostenibilidad de las organizaciones”. Evento realizado del 31 de octubre al 2 de noviembre en la Universidad Cooperativa de Colombia Sede Ibagué. (Ver anexo 1. Consideraciones metodológicas para el estudio de la comunicación estratégica).

Año: 2020

Autores: Manuel Gertrudix; Mario Rajas; María del Carmen Gertrudis Casado; María del Carmen Gálvez de la Cuesta.

Revista: Profesional de la información, 2020.

El artículo contempla que “la planificación de la comunicación debe realizarse desde la misma elaboración de la propuesta para que sea coherente con los objetivos del proyecto.” (p. 9). También:

La falta de conocimiento específico y el exceso de tareas que deben asumir los investigadores relegan la actividad de comunicación y la convierten en un aspecto secundario. Por ello, uno de los principales vectores de mejora de un proyecto se sitúa en la colaboración con expertos de comunicación, esto implica incluir en la evaluación de los proyectos, la existencia de un plan de comunicación detallado, esta evaluación se debe realizar mediante el seguimiento de indicadores objetivos de tal forma que pueda evidenciarse su eficacia real (p. 8).

En cuanto a estrategias de comunicación los autores manifiestan que “en los proyectos de investigación, la comunicación pasa a ser un activo desde la definición y elaboración del proyecto, lo que implica disponer de una estrategia de comunicación integral” (p. 2).

Artículo: Gestión de comunicaciones en los proyectos.

Año: 2013

Autores: José C. Santiago-Guevara, Mauricio Rojas-Contreras y Luis A. Esteban-Villamizar.

Disponible en: Redalyc

Para los autores “la comunicación desde todas las perspectivas de estudio (organizacional, comercial, interpersonal), conforman un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes en todos los proyectos” (p. 4).

A su vez indican que “para (Preciado, A., y Ramírez, H., 2012) si una organización cuenta con una buena estrategia de comunicación, también cuenta con un plan de gestión. Por ello la gestión de la comunicación y el plan de gestión suelen ser sinónimos (Pizzolante, I., 2004; Petit, A., 2004; Manuci, 2006).

“La gestión de comunicaciones está establecida bajo procesos genéricos que permiten su aplicación en cualquier tipo de proyecto sin importar la disciplina, por ello su particularidad se establece en el tipo de información que se genera” (p. 10).

Prieto y Suarez (1988) afirman que “la comunicación asertiva es importante en un proyecto porque permite que exista un mejoramiento en el desempeño de las tareas y así mismo favorezca el cumplimiento de los objetivos del proyecto.” El artículo resalta que no se le ha dado la debida importancia y/o relevancia a la gestión de comunicaciones en el marco de un proyecto y, por consiguiente, en la ejecución, el proyecto se torna complejo al no existir un plan de comunicaciones que permita que el proyecto se realice más eficiente y eficaz. “La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto”.

Tesis Doctoral: mejora de los procesos de comunicación y coordinación en proyectos de construcción mediante el empleo de modelos de información de la construcción n-dimensionales

Año: 2014

Autores: David Vergara González

En este trabajo investigativo el autor declara que:

Durante la fase de redacción del proyecto, como durante la fase de ejecución de la obra, de una fluida comunicación entre los diferentes agentes participantes, de forma que la información adecuadamente obtenida y generada, llegue a quien deba hacer uso de ella. Por ello, la calidad del proyecto se apoya sobre dos columnas: la información – tanto la que debe ser obtenida para lograr una documentación del proyecto adecuada al alcance planificado, como la que se genera durante el proceso de redacción del proyecto-, y la comunicación de dicha información, así como la necesaria coordinación (p. 41).

Igualmente indica que “a la hora de seleccionar la herramienta de trabajo es importante tener en cuenta que debemos escoger la que mejor sirva para la comunicación entre los intervinientes del proyecto” (p. 56). Finalmente:

Para una buena comunicación entre los participantes de un proyecto es necesario que exista siempre un punto de encuentro en común de todos ellos a nivel documental y a nivel de diseño. Es decir, se necesita un modelo único que recoja todas las modificaciones y operaciones hechas sobre el modelo tal como un modelo basado en una nube al que los participantes del proyecto puedan acceder y consultar el estado del diseño en cualquier momento (p. 121).

Artículo: Propuesta de un modelo de comunicación para proyectos culturales a través de gabinetes de prensa

Año: 2016

Autores: María García Torres

Revista: Culturas. Revista de Gestión Cultural

Este artículo estudia el contexto de los medios de comunicación y la especificidad del periodismo cultural, así mismo plantea un modelo para desarrollar gabinetes de prensa especializados en cultura, dando a conocer las herramientas que se deben usar y cómo realizarlo.

La comunicación institucional “concibe una identidad a proyectar, en función de un análisis previo de la situación de partida y de los objetivos que pretende alcanzar. Adecuándose a ella, diseña una planificación y la implementa mediante diversas estrategias y herramientas” (Pág. 8).

Artículo: ISSUES MANAGEMENT la comunicación de proyectos de inversión ambientalmente sensibles

Año: 2009

Autores: Aldo Leporatti

Revista: Cuaderno 28, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación

En este artículo el autor manifiesta que:

Para este tipo de proyectos es necesario tener una comunicación asertiva con todos los involucrados, no solamente con los actores internos, sino también con la comunidad en general, esto permite que las personas involucradas comprendan, se informen y estén

al tanto de las tecnologías, la trayectoria de los emprendimientos que se encuentran para que estos no se vean afectados y así se preserve la flora, fauna y la salud de la comunidad (p. 123).

Artículo: Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido.

Año: 2007

Autores: Sandra Massoni.

Revista: Homo Sapiens Ediciones.

Este documento permite entender las estrategias comunicativas como acciones fundamentales en la consolidación y desarrollo de proyectos, la autora, desde el enfoque de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, permite comprender que desde el proceso de planificación y ejecución que requieren los proyectos, en el caso de la presente investigación, proyectos del sector público, cuyo objetivo principal en palabras coloquiales, es dar soluciones a los problemas o necesidades de la comunidad, se convierten en espacios para observar la comunicación de manera fluida en función del cambio, incluyendo los “saberes teóricos para acompañar los procesos de conocimiento/acción de los actores sociales involucrados” (p. 36). Dando prioridad a partes involucradas, que en ese proceso de medicación evidencian que coexisten como actores con diferentes intereses/necesidades y niveles de compromiso, a veces antagónicos, a veces complementarios.

También es clara en mencionar que la planificación de la comunicación considera el reconocer y proponer dispositivos o mecanismos que permitan una ampliación constante de la participación de los grupos y sectores involucrados en la solución de un problema (Massoni, 2007).

Aquí se entiende como una de las estrategias, la consolidación de escenarios para convocar a la acción de los actores involucrados con la solución del problema que aborda el proyecto (Massoni, 2007), y, por consiguiente, desde el enfoque de lo estratégico, ya no se hablaría de acciones técnicas o de acciones de comunicación, se haría imposible diferenciarlas. Dando soporte al concepto de la comunicación misma que está presente de todas las formas en la planeación y ejecución de proyectos.

Para la autora entonces, el diseño de las estrategias de comunicación no son un plan o una fórmula a aplicar, sino, un conjunto de dispositivos que mejoran la oportunidad de contacto con el otro. (Massoni, 2007). Teniendo en cuenta lo anterior, diseñar una estrategia de comunicación implica la consolidación de una secuencia de pasos a seguir como parte del acercamiento a las áreas de trabajo del proyecto, que como es evidente, confluyen con actores de diferentes formaciones.

Artículo: Aportes desde la comunicación estratégica a los proyectos regionales territoriales. Conversaciones en torno a la institucionalización de lo comunicacional en inta.

Año: 2013

Autores: Héctor Eduardo Boccanera

Revista: Universidad Nacional de Rosario Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales Maestría en Comunicación Estratégica.

El autor, en su documento asegura que:

En los niveles de acción regional se ha propuesto salir de los enfoques tradicionales por cadena y promover proyectos regionales con enfoque territorial. La intención de proponer nuevas formas de trabajar la comunicación en estos espacios está implícita en el reconocimiento que los enfoques territoriales requieren de estrategias que aborden los problemas desde equipos multidisciplinarios y con mirada compleja. En este desarrollo, el diseño y la implementación de estrategias comunicacionales a partir del enfoque estratégico pretende movilizar la transformación o cambios en las prácticas laborales, lo que denominamos en este trabajo institucionalización (p. 5).

Entendiendo la importancia de las estrategias de comunicación para el planteamiento y desarrollo de proyectos que, desde distintos sectores, benefician la población, permitiendo la interacción de los actores involucrados con el trabajo interinstitucional de las entidades o equipos multidisciplinarios que son los encargados de ejecutar y poner en marcha los proyectos regionales.

En el caso del sector público, como lo especificamos en el presente trabajo de investigación, es fundamental que la interacción entre los actores involucrados sea permanente,

teniendo en cuenta que hablamos de la ejecución de proyectos con recursos del Sistema General de Regalías.

Artículo: Análisis de la planeación estratégica de la comunicación en cuatro proyectos de intervención social en montería.

Año: 2012

Autores: Ana Lorena Malluk Marengo

Revista: Anagramas Volumen 11, Nº 22 pp. 79-92 ISSN 1692-2522 enero-Junio de 2013. 212 p. Medellín, Colombia

La autora resalta que:

Las instituciones relegan la comunicación a un uso instrumental; no la emplean de forma estratégica (sistemática, organizada, probada, integradora y articulada al proceso de planeación de los proyectos de intervención social) y no incluyen mecanismos de integración y participación activa de los grupos de interés involucrados con estas iniciativas (p. 79).

La situación descrita anteriormente, es precisamente la misma para cualquier otro proyecto del sector tanto público, como privado, la dificultad del entendimiento de la comunicación estratégica que agiliza y articula los procesos en cualquier proyecto, sigue siendo una de las principales problemáticas para lograr utilizar de manera adecuada la comunicación a favor de los proyectos.

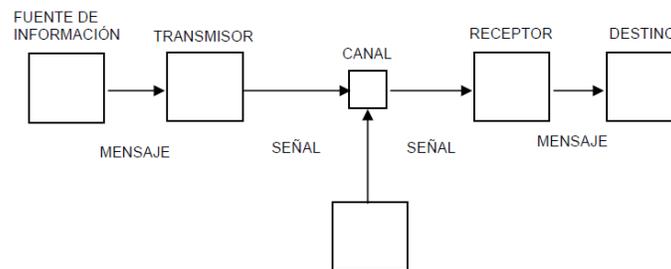
1.4.2 Marco teórico

1.4.2.1 Comunicación – Comunicación Estratégica.

La comunicación es entendida por diferentes autores y de manera general, como el proceso en el cual dos o más personas interactúan siendo interlocutores de información en un contexto determinado. Dentro de las teorías que se han desarrollado a lo largo de los años para

explicar el proceso de comunicación y los elementos de la misma la más destacada ha sido la teoría de la matemática de la comunicación propuesta en 1948 por Claude E. Shannon y Warren Weaver, teoría que desde la matemática planteó un modelo esquemático del proceso comunicacional. Según Galeano (1997) “el modelo de Shannon se representa por un esquema compuesto por cinco elementos: una fuente, un transmisor, un canal, un receptor, un destino. Dentro de este modelo incluimos el ruido, que aporta una cierta perturbación” (p. 15).

Figura 1. Modelo esquemático de comunicación de Shannon y Weaver.



Nota: Ilustración tomada de Galeano (1997, p. 15).

Si bien es un modelo que nace desde la matemática, Galeano (1997) indica que “Shannon y Weaver realizaron una de las más importantes contribuciones a la formación de la teoría en el campo de las comunicaciones, tanto de las comunicaciones humanas como de la tecnología de comunicación” (p. 15). Después se integraría otro elemento de comunicación clave en las comunicaciones humanas: el Feed-back o retroalimentación. Proceso según Aguado (2004) “por el cual los efectos producidos por una función afectan a la ejecución misma de esa función” (P. 42), es decir, el mensaje que envía el emisor es recibido por el receptor y no termina el proceso allí, sino que el receptor puede devolver el mensaje reinterpretado cambiando de rol para pasar de receptor a emisor, de esta manera la comunicación se hace circular y deja de ser lineal.

En el proceso de comunicación es necesario que exista retroalimentación para superar el simple hecho o la simple actividad de informar; según lo expresa Kaplún (1998):

La verdadera comunicación —dicen— no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que

intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos (aunque sea a distancia a través de medios artificiales). Es a través de ese proceso de intercambio como los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria (p. 64).

Ahora bien, para los términos de esta investigación se entiende la comunicación como un componente estratégico, Preciado y Guzmán (2010) aseguran que “el elemento estratégico propio de la comunicación se hace patente en el proceso mental de crear y transmitir una idea lo suficientemente poderosa como para generar un cambio o un comportamiento voluntario en las audiencias de los mensajes.” Componente estratégico que es comprendido desde la perspectiva y análisis que realiza Pizzolante (2003) quien asegura que son tres los componentes del análisis que permiten gestionar la comunicación estratégica: la cultura, la identidad y la imagen; también propone tres dimensiones que definen geoméricamente a un objetivo empresarial (serán trasladados a los objetivos de un proyecto), el dintorno -que es lo que está dentro de la empresa, el contorno, -que es la línea visible a los públicos de ella- y el entorno -que es lo que la rodea.

En la gestión estratégica de la comunicación, para los autores Álvarez y Lesta (2011) “la comunicación se transforma en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y forma parte de los procesos de gestión integral” (p. 12).

El proceso de comunicación estratégica para proyectos con financiación de recursos del SGR asignados a CTel, se deberá desarrollar a partir de las fases del ciclo de vida del proyecto y dentro de cada una de estas en respuesta a los elementos que conforman las principales actividades generales de los proyectos.

Tabla 2. Actividades generales de los proyectos para cada momento

ACTIVIDADES GENERALES DE LOS PROYECTOS PARA CADA MOMENTO			
MOMENTO 1	MOMENTO 2	MOMENTO 3	MOMENTO 4
-Perfil del proyecto: Identificación de la necesidad o el problema. Definición de Objetivos. Caracterización de la población. Listado de posibles alternativas de solución.	-Programación presupuestal -Ejecución de actividades planeadas -Cumplimiento de los objetivos propuestos	-Periodo de tiempo en el cual el proyecto entra en funcionamiento -Se generan los beneficios estimados para la población según los objetivos establecidos	-Reporte de información, difusión de avances y envío de alertas: Análisis y validación. -Evaluación Expost
-Prefactibilidad: Selección de la alternativa de solución.			
-Factibilidad: Estudio en detalle de la alternativa de solución seleccionada.			

Nota: Elaboración propia.

El modelo deberá llevar incorporado los momentos arriba encontrados como marco referencial que soporta el mismo.

Dicha gestión es de vital importancia en los proyectos y para ello se hace necesario la consolidación de planes de comunicación, cuyo principal objetivo es concebido por Capriotti (2009) de la siguiente manera:

Toda la actividad de Comunicación Corporativa requiere de un trabajo serio y responsable, organizado y planificado paso a paso, partiendo de la investigación de la comunicación, pasando por la planificación adecuada de sus estrategias y tácticas, hasta la aplicación y evaluación de las acciones. Esto permitirá un efecto sinérgico de todos los mensajes y medios de la organización de forma clara y coherente (p. 231).

Este autor propone tres grandes etapas: a) investigación, b) planificación y c) implementación, que no deben ser pensadas de forma lineal, sino circular. Ya que todo plan de comunicación no debería tener un comienzo y un final, que una vez evaluado se debería iniciar uno nuevo con la formulación de nuevas situaciones, objetivos y acciones.

De acuerdo con lo anterior se propone la implementación del siguiente esquema para el planteamiento del modelo de comunicación estratégica:

Figura 2. Plan de comunicación corporativa



Nota: La ilustración fue realizada por los autores teniendo como base la información brindada por Capriotti (2009).

Finalmente se entenderá la comunicación teniendo en cuenta las dimensiones definidas por HMD Project Managers de la Universidad de Alcalá (2014), asegurando que su entendimiento resulta ser básico para lograr una comunicación de calidad: existirán entonces, la comunicación interna (entre los miembros del equipo de trabajo/proyecto), externa (con el cliente/usuarios/proveedores), formal vs informal (Informes, presentaciones, documentos vs. Correos electrónicos, conversaciones de pasillo o telefónicas), vertical (hacia los distintos niveles de la estructura organizativa), horizontal (entre los compañeros), oficial y no oficial (comunicación con organismos oficiales o interna de la compañía, y comunicación con compañeros, colaboradores), escrita vs. oral, verbal vs no verbal.

Figura 3. Tipos de comunicación



Nota. La ilustración fue realizada por los autores teniendo como base la información brindada por HMD Project Managers de la Universidad de Alcalá (2014).

1.4.2.2 Modelo de comunicación estratégica.

Un modelo intenta moldear o simular una realidad, según López (2011) “es un encuentro entre lo que es y lo que puede ser, que busca facilitar la comprensión de la realidad o incluso proponerla. Es en sí un ideal, un mapa, una carta de navegación, una representación del esquema ideal” (p. 14). Desde la comunicación un modelo comunicativo puede ser (Sánchez, 2004) “una explicación de la interacción comunicativa en un fragmento del mundo real, o entre sujetos que pertenecen a él (...) los modelos permiten el estudio de la comunicación y su desarrollo entre los seres humanos y su construcción cultural (p. 194).

En la literatura como lo expresa Fernández (2007, p. 158) “la tipología de modelos comunicacionales en las organizaciones es tan variada como el conjunto de variables en función de las cuales se pueden establecer dichas categorías”, es decir, se pueden establecer modelos comunicativos según los actores (receptor – emisor), el canal, el tipo de mensaje, comunicación interna, externa, etc. Sin embargo, el mismo autor plantea que enfocándose en el proceso de transmisión propiamente, es posible dividir en dos los modelos “según sea esta transmisión lineal o circular. En el primer caso, la comunicación se reduce al transporte de la comunicación desde el emisor al receptor, mientras que en el segundo se establece un proceso de ida y vuelta” (p. 158).

Conociendo las dinámicas de la gestión de proyectos durante el ciclo de vida de los mismos se consideró pertinente crear un modelo de comunicación estratégica circular que permita que el proceso comunicacional sea de ida y vuelta, brindando participación e integración de los diferentes actores, de acuerdo con Massoni (2007):

El modelo de comunicación estratégica es integrador porque permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales (...) además provee una planificación por objetivos de conocimientos a lograr con los distintos actores (p. 1).

Igualmente, la autora sugiere tres aspectos clave a tener en cuenta para un modelo de comunicación estratégica:

Tabla 3. Tres movimientos para un modelo de comunicación estratégica

Primer movimiento	De la comunicación como información a la comunicación estratégica.
Segundo movimiento	De la comunicación al final de la línea a la comunicación como cuestión de equipos.
Tercer movimiento	De la comunicación como mensaje a transmitir a la comunicación como un problema a cerca del cual instalar una conversación que trabaje en la transformación del espacio social que se aborda en una cierta dirección.

Nota: Elaboración propia con base en el texto modelo de comunicación estratégica de Sandra Massoni (2007).

En conclusión, de acuerdo con los autores abordados el modelo de comunicación estratégica para proyectos del sector público que se desarrolle a raíz de la presente investigación obedecerá a la comunicación circular, donde tengan participación los diferentes stakeholders del proyecto y los objetivos del mismo durante el ciclo de vida.

1.4.2.3 Gerencia de proyectos.

En los proyectos existen diversos procesos y acciones que son clave para el cumplimiento y éxito de los mismos; pero todos se pueden acotar en un único concepto: la gerencia de proyectos. Es importante indicar que en la literatura también se encuentra dirección de proyectos, pero tanto éste, como gerencia hacen alusión a lo mismo.

La gerencia de proyectos para Méndez (2014) “busca dar respuesta a una problemática relacionada con los procesos de gestión en cualquiera de las etapas del proyecto (preinversión, ejecución y operación)” (p. 449). Por su parte, para el Project Management Institute (2017) la dirección de proyectos corresponde a la “aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (p. 10). De igual forma considera que “la dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente”.

Desde un acercamiento de la academia, para Valencia, Henao y Montano (2017) la gestión de un proyecto:

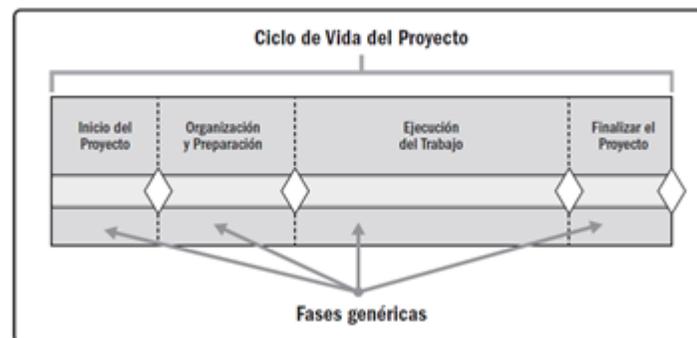
Hace parte del todo en forma constante y a partir de diferentes acciones. Se encuentra entonces, que en todo proyecto es posible identificar los siguientes procesos a gestionar: interacción del proyecto, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones y gestión de los interesados (p.41).

De acuerdo con las anteriores definiciones para esta investigación la gerencia de proyectos es entendida como el proceso de desarrollar y coordinar un conjunto de acciones a lo

largo del ciclo de vida del proyecto para llevar a cabo el mismo, haciendo uso eficiente y eficaz de todos los recursos.

En cuanto al ciclo de vida de los proyectos, es pertinente señalar que el Project Management Institute (2017) lo define como una “serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión”, mientras que contempla las fases como “un conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables” (p. 18).

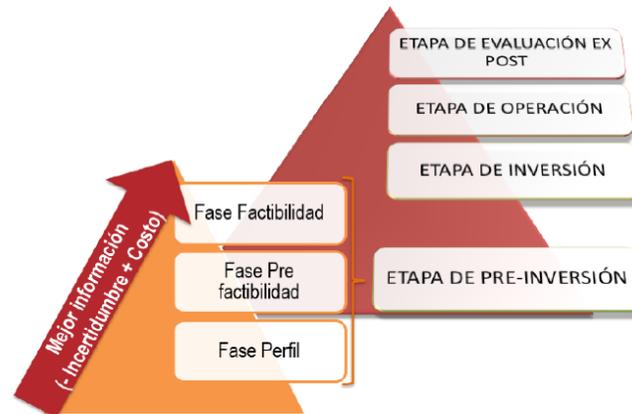
Figura 4. Representación genérica del ciclo de vida del proyecto.



Nota: Ilustración sobre el ciclo de vida del proyecto tomada del Project Management Institute (2017).

Por su parte, la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas – DIFP - del Departamento Nacional de Planeación (2016), considera que el ciclo de vida de un proyecto “sintetiza todas las etapas que este debe surtir desde el momento de su concepción hasta la evaluación del cumplimiento de sus objetivos” (p. 17). En este caso, el ciclo de vida del proyecto está constituido por 4 etapas (DNP, 2016) “las cuales presentan características propias que las diferencian entre sí y generalmente suceden de forma secuencial” (p. 17).

Figura 5. Etapas del ciclo de vida del proyecto.



Nota. Tomada de ABC de la viabilidad de proyectos de la DIFP – DNP 2016.

Como se aprecia en la ilustración 5 las etapas son: pre-inversión, inversión o ejecución, operación y evaluación ex - post. Asimismo, dentro de la etapa de pre-inversión se identifican tres fases de maduración del proyecto, perfil, pre-factibilidad y factibilidad.

Según Amaru (2008, p. 200) “entender el ciclo de vida permite la visualización del proyecto, (...) la cual facilita el estudio y la aplicación de las técnicas de administración de proyectos”, por ello es preciso tener en cuenta que (DNP, 2016):

La primera etapa de un proyecto se denomina preinversión, aquí se identifica el problema o necesidad y se prepara la información pertinente para establecer si vale la pena emprender un proyecto. La segunda etapa inicia cuando se ha tomado la decisión de poner en marcha el proyecto, ésta se denomina: inversión o ejecución, aquí se materializan las obras y las acciones, para una vez ejecutado el proyecto pasar a la etapa de operación en la que se ofrecen los bienes y servicios para los cuales el proyecto fue diseñado. La última etapa: (...) el seguimiento y la evaluación ex post, inicia cuando el proyecto ha abandonado la etapa de inversión y se encuentra en la etapa de operación (p. 17).

De acuerdo con el propósito de la presente investigación, el modelo de comunicación estratégico para la gerencia de los proyectos del sector público se diseñará teniendo en cuenta los siguientes momentos que integran el ciclo de vida de un proyecto:

- Momento 1: Inicio del proyecto o Etapa de pre-inversión.
- Momento 2: Organización y preparación o Etapa de Inversión.
- Momento 3: Ejecución del trabajo o Etapa de operación.
- Momento 4: Finalizar el proyecto o Etapa de Seguimiento o evaluación Ex post.

1.4.2.4 Interesados o stakeholders.

En proyectos también es importante identificar a los grupos de personas que tengan o puedan tener algún tipo de interés en el proyecto; a esta técnica se le conoce como Gestión de los Interesados o Stakeholders. La gestión de los interesados (PMI, 2017):

Incluye los procesos requeridos 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 a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (p. 503).

Para realizar una adecuada gestión de los interesados de un proyecto se hace uso de la siguiente matriz que permite tenerlos plenamente identificados y saber cuál es la estrategia de comunicación (enfoque de este estudio) a aplicar para cada tipo de interesado.

1.4.2.5 Proyectos de inversión en el sector público.

El presupuesto de la Nación es el instrumento que hace posible la realización de los programas estipulados en el plan de desarrollo, ya que le otorga a las entidades responsables los recursos necesarios para su ejecución. La Constitución Política de 1991 previó una relación dinámica entre el plan de desarrollo y el presupuesto, que obliga a los gobiernos a plasmar sus políticas en instrumentos concretos.

La inversión del gobierno central desempeña un papel fundamental que permite concentrar la inversión pública en los sectores con mayor impacto sobre el crecimiento económico y de mayor efecto sobre el bienestar social, es así, cómo se adoptan desde entonces programas ambiciosos de infraestructura física, infraestructura social, ciencia y tecnología y medio ambiente.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2016): La inversión pública, que solía ser baja en Colombia, ha aumentado sustancialmente en los últimos años, especialmente desde el 2010, llegando a representar actualmente casi el 4% del PIB, por encima del promedio de la OCDE. Esta ha sido impulsada tanto por el gobierno central como por los gobiernos subnacionales, quienes cumplen un papel cada vez más importante en la inversión, particularmente desde la reforma a las regalías en el año 2012 (p. 4).

Teniendo en cuenta lo anterior este trabajo de investigación se enfocó en el análisis a proyectos de inversión pública del municipio de Neiva cofinanciados con recursos del Sistema General de Regalías - SGR, cuyos recursos son considerables y de manera reiterada presentan dificultades en el ciclo de vida.

1.4.2.6 Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Para comprender el papel de la ejecución de proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación – CTel, se debe entender que ésta, viene desempeñando un rol fundamental en el desarrollo del territorio; el contar con electrodomésticos, herramientas tecnológicas entre otros mecanismo de avance tecnológico, es sorprendente el sin número de descubrimientos científicos

que hoy están al servicio del ser humano, a pesar del reconocimiento de dichos logros y avances con los cuales cuenta la humanidad hoy en día, como se menciona en el Global Innovation Index (2020), documento que proporciona indicadores específicos sobre los resultados de la innovación en 131 países y economías de todo el mundo, Colombia presenta indicadores bajos frente a países como Chile, México y Costa Rica en temáticas de Innovación.

Según la OCDE (2015), las actividades de innovación tecnológica “se definen como un conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, que deben incluir las inversiones en nuevos conocimientos y que se proponen llevar a la implementación de productos y de procesos nuevos o mejorados”. Razón por la cual la investigación y el desarrollo experimental, no es más que una de las actividades ya mencionadas, llevadas a cabo en diferentes fases del proceso de innovación. Dichas innovaciones vistas, no solo como ideas creadoras, sino, como ideas para la resolución de problemas.

Lo anterior reafirma la importancia que tiene la ejecución de este tipo de proyectos del sector público para el país, que día a día está en la búsqueda de proponer soluciones innovadoras a problemáticas del campo científico y que se proyectan como alternativas de mejoras a los procesos institucionales, educativos, empresariales, entre otros.

Para el desarrollo de esta área, el Estado colombiano ha formulado, dirigido, ejecutado e implementado políticas a través de entidades como el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación fundado mediante Decreto 2869 de 1968. Creó el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias) mediante Ley 1286 de 2009, que años más tarde se transformó en el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación a través de la Ley 1951 de 2019 y que actúa en calidad de órgano rector de la política pública para fomentar la ciencia, la tecnología y la innovación CTel en Colombia; asimismo, para la ejecución de proyectos, se creó el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación (FCTel) por medio de la Ley 1530 de 2012, en el cual se asignan recursos del Sistema General de Regalías para que los departamentos formulen iniciativas y presenten proyectos al Órgano Colegiado de Administración y Decisión – OCAD de CTel para la priorización, viabilidad y aprobación de los mismos con el fin de fomentar e incentivar al desarrollo de la investigación en las regiones.

En la actualidad, posterior a la implementación de la Ley 1923 de 2018, por la cual se reguló el párrafo 5 del Artículo 361 de la Constitución Política de Colombia, se fijaron las convocatorias públicas abiertas y competitivas divididas en cinco (5) líneas estratégicas:

- Fortalecimiento territorial
- Apropiación Social del Conocimiento.
- Formación de Alto Nivel.
- Investigación.
- Innovación.

Los proyectos analizados en el presente trabajo de investigación hacen parte del Sector de Ciencia Tecnología e Innovación, todos responden a las características aquí mencionadas y las estrategias propuestas en el modelo de comunicación, responden las necesidades de dicho proceso en cada uno de los momentos del proyecto.

1.4.2.7 Sistema de monitoreo y evaluación.

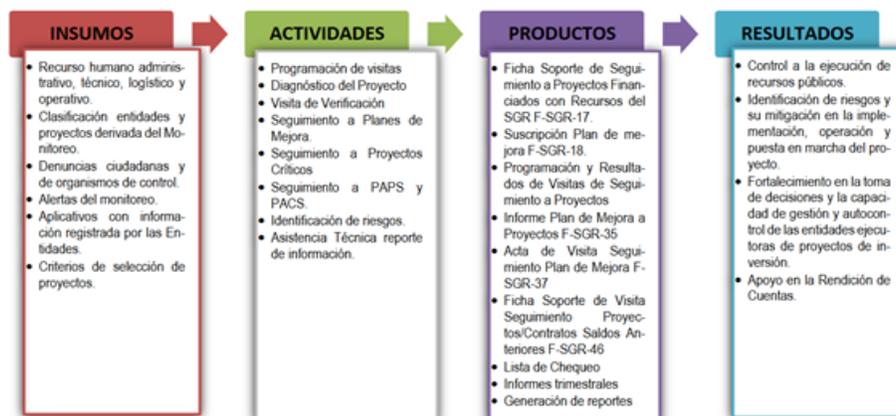
En Colombia los recursos del Estado están delimitados por distintas fuentes encargadas de garantizar el uso efectivo y objetivo de los mismos generando impactos positivos en la población beneficiada, para esto, el Estado recomienda realizar un seguimiento a los sistemas de gestión y desempeño de los procesos a través del Departamento Nacional de Planeación dando cumplimiento a las Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009 y la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001 con el fin de ejercer controles a posibles desviaciones que pudieran presentar durante la ejecución de sus procesos.

Para poder realizar una evaluación en este contexto es necesario recurrir al diseño de indicadores que permitan medir y comparar los avances de los procesos frente a las metas establecidas de acuerdo al cronograma proyectado. La formulación de indicadores para el DNP (2009) corresponde a la “representación cuantitativa (variable o relación entre variables), verificable objetivamente, a partir del cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo” (p. 4). Dichos indicadores fueron establecidos teniendo en cuenta las actividades que hacen parte del modelo estratégico de comunicación para cada momento indicado.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta los dos grandes componentes del sistema de monitoreo y evaluación, el DNP reglamentado en la Resolución 1456 de 2017 para el caso específico de los proyectos financiados por el SGR un sistema denominado Sistema de Monitoreo, Seguimiento, Control y Evaluación, dicho sistema se implementa única y exclusivamente para proyectos de inversión financiados con recursos del SGR, contratados, con avance de ejecución física registrada en GESPROY. Es administrado por el DNP, que adelanta las labores de seguimiento, las cuales son consignadas en el módulo de seguimiento para que las entidades ejecutoras de los proyectos con el fin de brindar una información transparente.

Para la investigación se utilizaron los lineamientos del modelo implementado por el DNP con el fin de diseñar el modelo final que brinda el monitoreo y evaluación a los procesos de comunicación, tomando como referencia la cadena de valor descrita en la siguiente ilustración:

Figura 8. Parámetros para el seguimiento a proyectos.



Nota. La ilustración fue tomada del documento lineamiento para el seguimiento a proyectos de inversión financiados con recursos del Sistema General de Regalías del DNP –SGR (2017).

1.5 Diseño Metodológico

1.5.1 Tipo de Investigación

Esta investigación es de corte cualitativo. Las investigaciones cualitativas (Hernández et al, 2014):

Se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender el fenómeno que estudia. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general (p. 8).

Por ende, se justifica realizar un diagnóstico comunicativo cuyo fin (Bernal, 2010, p. 60) “no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” proceso que se llevará a cabo con un acompañamiento a las dinámicas de los proyectos seleccionados en la muestra y en las diferentes fases de los mismos. Además, se considera un estudio transversal entendiendo este tipo de estudios desde la perspectiva, en el cual se obtendrá la información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado. Según Briones (1985, p. 119), “estos estudios son especies de fotografías instantáneas del fenómeno objeto de estudio. Esta investigación puede ser descriptiva o explicativa.”

Igualmente, es una investigación de tipo aplicado, teniendo en cuenta que tiene una aplicación inmediata en la solución de problemas prácticos, definida para Vargas (2009, p. 157) como “una forma de conocer las realidades con evidencias científicas”.

1.5.2 Métodos, instrumentos o técnicas de Investigación

La presente investigación hizo uso de los siguientes métodos, instrumentos o técnicas para el cumplimiento de los objetivos planteados:

- **Observación:** definido por Arias (2012, p. 70) como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.”, se implementó desde el acompañamiento y visualización permanente de los procesos comunicativos en los proyectos objeto de estudio. Dicha observación se realizó en la fase del ciclo de vida en que se encuentren los proyectos y permitió la definición y caracterización de los procesos comunicativos de los mismos.
- **Revisión documental:** es una de las técnicas de investigación más empleadas e importantes en el momento de obtener información para realizar un trabajo investigativo. Esta herramienta permitió conocer el documento del proyecto, la matriz MGA, las actas con los interesados y los documentos oficiales que aprobaron su ejecución; así como también, la identificación de otros documentos o información adicional. Teóricamente definido por Latorre, Rincón y Arnal (2003, p. 58) a partir de Ekman (1989) como “el proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información”, selección de documentos que debe realizarse según las necesidades de la investigación, como lo afirman Rodríguez y Valldeoriola (2009, p. 20) “No resulta funcional que un investigador utilice un número excesivo de fuentes de información, sino que debe ser capaz de seleccionar aquellas que mejor respondan a sus intereses”.
- **Análisis o matriz DOFA:** para la consolidación del modelo estratégico de comunicación se hizo uso del análisis o matriz DOFA, según Serna (1997) es utilizada:
Como elemento fundamental en la planeación de estrategias, utilizado para lograr el acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y las amenazas, generando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas que el medio genera y disminuir el efecto de las debilidades del mismo, estrategias que nos permitan aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas del entorno (p. 23).
El cruce estratégico, permite analizar las dinámicas comunicativas al interior de los proyectos del sector público que los fortalecen o debilitan, así como también las

oportunidades o amenazas en materia comunicativa del entorno inmediato en el que se desarrollan. En consideración a la estructuración o planeación de un modelo de comunicación estratégico, se tuvo en cuenta lo mencionado por Montoya (2009):

Los trabajos de los planeadores o de planeación estratégica en general, proponen un modelo simple que considera el proceso de formación de la estrategia como uno orientado a diseñar ajustes entre fortalezas y oportunidades o a planear mediante un proceso formal detallado soportado por técnicas analíticas, para lograr un ajuste esencial entre amenazas y oportunidades externas y la competencia distintiva interna de la organización, lo que generaría herramientas como el análisis DOFA (p. 26).

- Panel de expertos: es una técnica utilizada en la investigación cualitativa. Para López-Gómez (2018, p. 27) “permite estructurar un proceso comunicativo de diversos expertos organizados en grupo-panel con vistas a aportar luz en torno a un problema de investigación”. Según Georghiou et al. (2010), consideran a un panel de expertos: Como un grupo de personas dedicado a analizar y combinar su conocimiento perteneciente a un área de interés particular. Los expertos pueden ser locales, regionales, nacionales o internacionales. Estos paneles son generalmente organizados para lograr la “legitimación” de la experticia, incluyendo perspectivas creativas, imaginativas y visionarias (p. 106).

Es un método que se basa en consultar a personas con gran conocimiento sobre el tema o el entorno que se requiere, según Rodríguez (2010) “estas personas exponen sus ideas y finalmente se redacta un informe en el que se indican cuáles son, en su opinión, las posibles alternativas que se tendrán en el futuro” Igualmente el autor indica que “el objetivo es más bien obtener un número de opiniones que se haya reducido por la aplicación del método, esta información sirve después para validar el producto” (p. 5).

Tabla 4. Diseño Metodológico Modelo de Comunicación Estratégica - Proyectos del Sector Público.

OBJETIVOS	RUTA
Realizar un diagnóstico sobre las dinámicas de la comunicación en los	Revisión y análisis documental a los proyectos con inversión del sector público de los últimos cuatro años y sus respectivos informes de avances.

proyectos del Fondo de CTel durante su ciclo de vida.

Matriz de información general de proyectos.

Selección de la muestra definitiva.

Estado del arte sobre el factor comunicación en casos exitosos de gestión de proyectos con metodología del Project Management Institute - PMI.

Matriz de proyectos públicos con características sobre el factor comunicación que se consideró.

Matriz DOFA.

Encontrar las estrategias de comunicación a implementar en la gestión de proyectos públicos de acuerdo al ciclo de vida.

Selección de la muestra de los proyectos públicos de acuerdo a criterios previamente establecidos.

Identificar el proceso de gestión de la comunicación con sus fases y sus respectivos componentes en los proyectos públicos.

Identificación de las estrategias, fases y sus componentes, sobre el factor comunicación incorporado a los proyectos seleccionados.

Mapa esquemático de caracterización del factor comunicación en los proyectos públicos con financiación del SGR. (MODELO)

Elaborar una propuesta de modelo de comunicación estratégica general a incorporar en la gerencia de proyectos del sector público a partir de los stakeholders.

Panel con expertos seleccionados a partir de criterios previamente establecidos a fin de contrastar la información primaria recolectada y analizada.

Aplicación de método analítico a la información primaria contrastada con los resultados del panel de expertos.

Elaborar el diseño de seguimiento, Estado del arte mediante revisión documental monitoreo y evaluación (SMECE) al basado en mínimo cinco casos de seguimiento, modelo de comunicación estratégica monitoreo y evaluación de modelos de gestión general. iguales y/o similares identificando procesos e indicadores.

Diseño de matriz con proceso e indicadores para el seguimiento, monitoreo y evaluación (SMECE) del modelo de comunicación para proyectos del SGR durante las fases de ejecución.

Nota: Elaboración propia.

1.5.3 Variables y Categorías Principales de Análisis

Estas variables fueron las planteadas y consideradas para el desarrollo de la investigación.

Tabla 5. Variables y categorías de análisis general

Proyectos de financiación del SGR

Comunicación y posibles deficiencias

Estrategias de comunicación

Fases y componentes

Seguimiento, monitoreo y evaluación:
proceso, indicadores y matriz

Gerencia de proyectos / Componentes
del PMI y DNP

Nota: Elaboración propia con base en la teoría ubicada en el marco teórico.

Tabla 6. Variables y categorías de análisis

Variables y categorías de análisis							
Proyectos financiados a través de las asignaciones de CTel	Problemáticas de la comunicación en los proyectos	Estrategias de comunicación	de	Fases y componentes de la comunicación	y Seguimiento y evaluación	Gerencia de Proyectos	de
Selección de proyectos financiados a través de las asignaciones de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías, asignados al departamento del Huila, aprobados y que presenten ejecución durante el periodo 2016-2019.	Surgen a partir de los tipos y canales de comunicación: Interna - Externa - Formal vs. Informal. - Vertical - Horizontal - Oficial y No Oficial - Escrita vs. Oral - Verbal vs No Verbal.	Se consolidan a partir de un proceso que incluye: Investigación - Planificación - Implementación.	de	A partir del análisis de: Cultura - Identidad - Imagen	Teniendo en cuenta: - Proceso - indicadores - Seguimiento - Evaluación	MOMENTO 1: Inicio del proyecto o Etapa de pre inversión. MOMENTO 2: Organización y preparación o Etapa de Inversión. MOMENTO 3: Ejecución del trabajo o Etapa de operación. MOMENTO 4: Finalizar el	1:

proyecto o Etapa
de Seguimiento o
evaluación Ex
post.

Herramientas: Matriz de recolección de información.

Nota: Elaboración propia con base en la teoría de autores ubicada en el marco teórico.

1.5.4 Población y Muestra

Inicialmente se consideró que la muestra de los proyectos de inversión pública del municipio de Neiva que serían objeto de análisis para ésta investigación estaría definida por conveniencia, al respecto Kinneer y Taylor (1998, p. 405) dicen que “el elemento se auto selecciona o se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad”, teniendo en cuenta que la selección se propuso entre proyectos financiados por el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías asignados al departamento del Huila, aprobados y que presenten ejecución durante el periodo 2016-2019, teniendo como fecha de corte 31 de octubre de 2018.

Para la selección de los proyectos objeto de estudio se tuvieron en cuenta las siguientes variables de inclusión:

- Proyectos aprobados y financiados con recursos de CTel del SGR asignados al departamento del Huila durante el periodo 2016 - 2019.
- Proyectos que se encuentren en ejecución durante los años 2016 - 2019.

Tabla 7. Proyectos financiados a través de las asignaciones de CTel, 2016 – 2019.

No	BPIN	NOMBRE DEL PROYECTO	VALOR DEL PROYECTO
1	2012000100102	Investigación de las condiciones de control de calidad café especial La Plata, Huila, centro oriente.	\$1.154.510.000
2	2012000100155	Apoyo a la formación de capital humano a nivel de doctorado y maestría.	\$5.308.721.195
3	2012000100171	Implementación de una red de vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y prospectiva en el departamento del Huila.	\$1.927.000.000
4	2012000100182	Desarrollo social a través de la apropiación de la ciencia y la tecnología del departamento del Huila.	\$21.917.631.324

5	2013000100010	Análisis de la vulnerabilidad y desarrollo e implementación de medidas participativas de adaptación del sector agropecuario ante impactos del cambio climático y de la vulnerabilidad climática extrema (cc y vce) en el departamento del Huila.	\$3.960.441.143
6	2013000100039	Estudio y diseño de instrumentos de política para el manejo y administración de las aéreas protegidas de carácter regional del departamento de Huila.	\$2.800.000.000
7	2013000100041	Investigación programa de formación de gestores de conocimiento e innovación en estudiantes de IES a través de semilleros investigación todo el departamento, Huila, centro oriente.	\$1.200.000.000
8	2013000100043	Divulgación de la capacidad de asombro, entrenamiento de la observación como funciones complejas del pensamiento a través de la investigación estratégica pedagógica ondas en el departamento del Huila.	\$2.780.808.500
9	2013000100046	Investigación: determinación de las huellas ambientales como indicador en la toma de decisiones del manejo integral de la producción de cafés especiales en el sur del departamento del Huila.	\$3.535.516.500
10	2013000100052	Investigación aplicación de ciencia, tecnología e innovación en el cultivo de café ajustado a las condiciones particulares del Huila todo el departamento, Huila, centro oriente.	\$12.680.321.460
11	2013000100286	Desarrollo estrategias para certificación de semillas y plántulas de frutales pasifloráceos del departamento del Huila Neiva, Huila, centro oriente.	\$2.970.489.265

12	2013000100291	Innovación en el diseño e implementación de estrategias que contribuyan a la sostenibilidad de los cultivos piscícolas en la represa de Betania, Huila.	\$3.126.436.827
----	---------------	---	-----------------

Nota: Elaboración propia, con información del Fondo de CTel del SGR, Huila.

Una vez realizado el filtro con las variables de inclusión, arrojó un total de 12 proyectos. Debido al bajo número de los mismos se optó por desarrollar la investigación con el total de los proyectos encontrados.

Para realizar la investigación se tuvieron en cuenta las siguientes fuentes de información:

Tabla 8. Fuentes de información consultadas para la investigación

Tipos de fuente	Información	Origen
	Documentos de los proyectos Informes técnicos de avances Matriz General Ajustada MGA Documentos oficiales Actas Revisión documental y seguimiento a procesos de comunicación	Oficina Coordinación de Regalías del Departamento del Huila
Fuentes primarias	Información general de los proyectos Ficha resumen del proyecto en SGR Documentos de auditoría	Sitio web Mapa Regalías disponible en http://maparegalias.sgr.gov.co
	Panel de expertos	Actividad realizada por los autores de la investigación y con la participación de 4 invitados expertos

Fuentes secundarias	Estado del arte de proyectos exitosos con implementación de estrategias de comunicación	Sitio web Project Management Institute disponible en www.pmi.org
----------------------------	---	---

Nota: Elaboración propia

Con todo lo anterior, el alcance de esta investigación respecto al componente de comunicación, se soportó con las evidencias documentales que reflejaron la interacción de los stakeholders que participaron en la de gestión de cada uno de los proyectos; lo anterior dada las limitaciones de levantamiento y recolección de la información primaria de cara a las personas-actores que generaron la información dentro de los mismos.

1.5.5 Instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación

1.5.5.1 Información General de los Proyectos.

Con la documentación obtenida (Ver anexo 2. Información. Proyectos Coordinación Regalías del Departamento y anexo 3. Información proyectos Mapa Regalías) se procedió a diseñar y diligenciar la matriz de información general de los 12 proyectos (Ver anexo 4. Matriz de información general de proyectos). En la matriz se consignaron datos puntuales como sector al que pertenecen los proyectos, recursos destinados por el SGR, ente otros:

Figura 9. Matriz de información general de proyectos

SECTOR	SUBSECTOR	NOMBRE DEL PROYECTO	BPIN	RECURSOS SGR	ESTADO	AÑO DE INICIO	AÑO DE FINALIZACIÓN	ENTIDADES BENEFICIARIAS	EJECUTOR	CONTRATISTA	INTERVEN TOR

Nota: Elaboración propia.

Obtenida la variada información de los proyectos se realizó la revisión documental de la misma y se organizó en la siguiente tabla:

Tabla 9. Información disponible por proyecto

Proy.	Cant.	Documentos	Formato	Origen
1	1	Estudios de factibilidad	PDF	Oficina coordinación de regalías del Departamento
	2	Ajustes a las observaciones del proyecto	WORD	
	3	CvLac Armando Torrente Trujillo	WORD	
	4	Carta contrapartida Cámara de Comercio	PDF	
	5	Carta Occicafé corregida	PDF	
	6	Certificado propiedad intelectual	PDF	
	7	Certificación Cámara de Comercio	PDF	
	8	Certificado Uniminuto	PDF	
	9	Certificado proyecto Occicafé	PDF	
	10	Copia socios Occicafé	EXCEL	
	11	Cronograma	EXCEL	
	12	Estado de la caficultura seccional La Plata	EXCEL	
	13	Cvlac Jorge Iván Chávarro Díaz	WORD	
	14	CvLac Duván Henao Cuellar	WORD	
	15	MGA	PDF	
	16	Presupuesto ajustado final café	EXCEL	
	17	Proyecto café, caracterización julio 18	WORD	
	18	Proyecto de café	EXCEL	
2	1	MGA	PDF	Oficina coordinación de regalías del Departamento
	2	Árbol de problemas	EXCEL	
	3	Objetivos_productos_actividades	EXCEL	
	4	Áreas estratégicas	EXCEL	
	5	Presupuesto	EXCEL	
	6	Presupuesto final	EXCEL	
	7	Estudios de factibilidad	PDF	
	8	Anexo 1 reglamento operativo	PDF	
	9	Carta presentación final	PDF	
	10	Documento de delegación	PDF	

11	Boletín sobre educación superior	PDF	
12	Estudios en el exterior_ términos de referencia	PDF	
13	Estudios en el país_ términos de referencia	PDF	
14	Fondo Jenaro Díaz_ ordenanza	PDF	
15	Fondo Jenaro Díaz_ Reglamento	PDF	
16	Réplica 26 nov. Formación Huila	WORD	
1	Metodología vt ajustada	PDF	
2	Consolidad Red VT-IC del Huila	PDF	
3	Presupuesto detallado	PDF	
4	Árbol de problemas y objetivos	PDF	
5	Estado del arte	PDF	
6	Términos de referencia maestría	PDF	
7	Anexo presentación proyecto acuapez	PDF	
8	Carta presentación VITEC	WORD	
9	Certificado de participación del proyecto	PDF	
10	Certificado ScienTI acuapez2	PDF	
11	Certificado ScienTI acuapez	PDF	
12	Certificado ScienTI cenigaa	PDF	
3	13 CvLac Felipe Quimbaya	PDF	Oficina coordinación de regalías del Departamento
	14 CvLac Gustavo Trujillo	WORD	
	15 CVLac Jorge Chávarro	WORD	
	16 CvLac Mónica Aviles	WORD	
	17 CvLac Víctor Rubiano	WORD	
	18 Reporte de Yinnet	WORD	
	19 Ajuste a las observaciones	PDF	
	20 Documento de delegación	PDF	
	21 Evaluación general vigilancia tecnológica	PDF	
	22 Lista verificación requisitos- VITEC	PDF	
	23 MGA	PDF	
	24 Observaciones GCZ-Colciencias	EXCEL	
	25 Red VTIC Huila	PDF	

	26	Ficha entidad 41000	PDF	
	27	Proyecto implementación de una red...	PDF	
	28	Proyecto sin auditoría visible	PDF	
	1	1.3.1.1 presupuesto SGR Huila	PDF	
	2	1.3.1.1 presupuesto SGR Huila V2	PDF	
	3	Anexo técnico proyecto	PDF	
	4	Tabla personal proyecto con CvLac Huila	PDF	
	5	Modelo disponibilidad recursos privados politécnica	PDF	Oficina coordinación de regalías del Departamento
	6	Modelo disponibilidad recursos privados Surcolombiana	PDF	
4	7	Acuerdo propiedad patrimonial politécnica gobernación	PDF	
	8	Acuerdo propiedad patrimonial Surcolombiana	JPEG	
	9	Documento delegación	PDF	
	10	MGA	PDF	
	11	Ficha entidad	PDF	
	12	Información general	PDF	Mapa Regalías
	13	Proyecto sin auditoría visible	PDF	
	1	Carta participación usco-versión1	PDF	
	2	Carta presentación Cenigaa a la gobernación	PDF	
	3	Carta presentación Cenigaa a la OCAD	PDF	
	4	Certificado Cenigaa análisis CC y VCE	PDF	
	5	Usco certificado CC y VCE	PDF	
	6	Usco certificado -versión 1	PDF	
	7	CvLac Amalia Molina	PNG	
5	8	CvLac Armando Torrente Trujillo	PNG	Oficina coordinación de regalías del Departamento
	9	Presupuesto cambio climático Cenigaa	EXCEL	
	10	2,01222E+14	PDF	
	11	Aclaración RICCLISA	PDF	
	12	Ajustes proyecto RICCLISA-Huila CC-VCE	PDF	
	13	Colciencias-redes conocimiento	PDF	
	14	Documento delegación	PDF	
	15	Experiencia Cenigaa	PDF	

16	MGA	PDF	
17	Réplica breves comentario CC-VCE	PDF	
18	Réplica proyecto CC y VCE	WORD	
19	Ter maestría CC y VCE-cenigaa	PDF	
20	Proyecto análisis de vulnerabilidad...	PDF	
21	Proyecto sin auditoría visible	PDF	Mapa Regalías
1	Carta presentación áreas protegidas	PDF	
2	Certificado municipios	PDF	
3	Plan de desarrollo	PDF	
4	CAM aportes	JPEG	
5	CAM participación	JPEG	
6	CUCHIYUYO aportes	JPEG	
7	CUCHIYUYO participación	JPEG	
8	ONF ANDINA aportes	JPEG	
9	ONF ANDINA Participación	JPEG	
10	Documento de proyecto áreas protegidas	PDF	
11	Dp-ficha y oficio	PDF	
12	Ficha y oficio cumple 20133000100039	PDF	
6	13 Factibilidad	PDF	Oficina coordinación de regalías del Departamento
14	CvLac Jonathan Romero	PDF	
15	CvLac David	WORD	
16	Hoja CvLac Alfredo	PPOINT	
17	Imagen CvLac Alfredo	PNG	
18	Institulac cuchiyuyo	WORD	
19	Plataforma Norbey y Alexander	WORD	
20	Plataforma Scienti Camilo Agudelo	WORD	
21	Plataforma Scienti César Parra	WORD	
22	Plataforma Scienti César Rey	WORD	
23	Plataforma Sceinti David Esteban Zuluaga	WORD	
24	Plataforma Scienti Germán Artunduaga	WORD	
25	Plataforma Scienti Marco William	WORD	

	26	Plataforma Scienti Teófilo Avellaneda	WORD	
	27	Plataforma Scienti Wilmer Mejía	WORD	
	28	Codecti	PDF	
	29	Financiación	PDF	
	30	Presupuesto formato Colciencias	EXCEL	
	31	Acuerdo propiedad intelectual	PDF	
	32	Titularidad áreas protegidas	PDF	
	33	MGA	PDF	
7	1	Carta presentación semilleros	PDF	Oficina coordinación de regalías del Departamento
	2	2,01224E+13	TIFF	
	3	Documento técnico del proyecto	PDF	
	4	MGA	PDF	
	5	Concepto 041	PDF	Mapa Regalías
	6	Ficha entidad	PDF	
	7	Proyecto investigación...	PDF	
	8	Proyecto sin auditoría visible	PDF	
8	1	Carta presentación ondas	PDF	Oficina coordinación de regalías del Departamento
	2	Carta secretaría de educación	TIFF	
	3	Certificado cofinanciación	PDF	
	4	Aspecto técnico MGA ondas Huila	WORD	
	5	MGA	PDF	
	6	Presupuesto detallado	EXCEL	Mapa Regalías
	7	Cartas titularidad ondas	PDF	
	8	Oficio presentación de MGA ondas gobernador	PDF	
	9	2,01324E+13	TIFF	
	10	Proyecto divulgación de la capacidad...	PDF	
	11	Proyecto sin auditoría visible	PDF	
9	1	Carta presentación	PDF	Oficina coordinación de regalías del Departamento
	2	Huellas PDD	TIFF	
	3	Cámara de comercio MCCH	PDF	
	4	Carta AV WELLY y MCC NV	PDF	

	5	Carta de contrapartida Usco	PDF	
	6	Carta de presentación y recurso mcch	PDF	
	7	Cartas participación mesa agro 1	PDF	
	8	Certificación Usco	PDF	
	9	Sena contrapartida	PDF	
	10	UCC	PDF	
	11	Amigos de Betania	JPEG	
	12	APAI	JPEG	
	13	ASHULCAFE	JPEG	
	14	ASOPROCAGUA	JPEG	
	15	EAT EMPRENDEDORES	JPEG	
	16	EL PROGRESO	JPEG	
	17	EL PROGRESO 1	JPEG	
	18	ESMERALDAS	JPEG	
	19	MURALLA DEL MACIZO	JPEG	
	20	PALMAR DE CRIOLLO	JPEG	
	21	Descripción técnica del proyecto Huellas	PDF	
	22	MGA	PDF	
	23	Anexo 6 presupuesto general huellas	EXCEL	
	24	Acuerdo propiedad intelectual	PDF	
	25	Términos de selección de candidatos a maestría	PDF	
	26	Carta de titularidad -Huellas	PDF	
	27	Ficha entidad	PDF	
	28	Proyecto investigación...	PDF	Mapa Regalías
	29	Proyecto sin auditoría visible	PDF	
	1	MGA	PDF	Oficina coordinación de regalías del Departamento
10	2	Proyecto investigación aplicación de ciencia...	PDF	Mapa Regalías
	3	Proyecto sin auditoría visible	PDF	
11	1	Carta Gobernador	PDF	

	2	Concordancia PDD	PDF	
	3	2,01324E+13	TIFF	
	4	Carta de participación Cepass	PDF	
	5	Carta de presentación a entidad territorial	PDF	
	6	Cartas de aval PBA	PDF	
	7	Cartas de aval PUJ	PDF	
	8	Proyecto completo pasifloras Huila	PDF	Oficina coordinación de regalías del Departamento
	9	MGA	PDF	
	10	Concepto comité consultivo	PDF	
	11	No requerimiento licencia	PDF	
	12	Presupuesto con descripción y cuantificación de los rubros	EXCEL	
	13	Presupuesto consolidado general SGR	EXCEL	
	14	Propiedad intelectual	PDF	
	15	Titularidad	PDF	
	16	Información general proyecto	PDF	Mapa Regalías
	17	Proyecto sin auditoría visible	PDF	
	1	Solicitud ajuste	PDF	
	2	Justificación tec. Fin.jur	PDF	
	3	Carta aceptación Acuapez	PDF	
	4	Carta de aceptación CCN	PDF	
	5	Carta de aceptación CORHULA	PDF	
	6	Carta de aceptación FEDEACUA	PDF	
	7	Certificación compartida ajustada	PDF	
12	8	Delegación rector CORHUILA	PDF	Oficina coordinación de regalías del Departamento
	9	Balance ejecución GESPROY	PDF	
	10	Reporte interventoría GESPROY	PDF	
	11	Guía identificación de trámites ajustada	EXCEL	
	12	Presupuesto ajustado	WORD	
	13	Anexo concepto interventor cotizaciones de equipos de cómputo	PDF	
	14	Anexo conceto interventor factura compra equipos de cómputo	PDF	

15	Cotización 3 boyas de monitoreo	PDF	
16	Cotización espectrómetro número 1	PDF	
17	Cotización espectrómetro número 2	PDF	
18	Cotización espectrómetro número 3	PDF	
19	PDC proceso 15-15-4026230_241000001_15983440	PDF	
20	Respuesta ajuste Betania 0905201716043100	PDF	
21	BPIN 20133000100291 Huila 100517	PDF	
22	Acta No. 25 OCAD 18 nov 2015	PDF	
23	Acta No. 30 del 14 de julio de 2016	PDF	
24	MGA	PDF	
25	Ficha entidad	PDF	
26	Proyecto innovación...	PDF	Mapa Regalías
27	Proyecto sin auditoría visible	PDF	

Nota: Elaboración propia

Según lo evidenciado en la tabla, de cada proyecto se contó con información suficiente y variada para poder realizar la revisión documental y el seguimiento a los procesos de comunicación. Exceptuando el proyecto número 10 del que solo se contó con 3 documentos. El principal origen de la información fue la Coordinación de Regalía del departamento, oficina a la que los investigadores acudieron de manera presencial para solicitar la información y respectivamente fue recibida. De esta entidad se obtuvo el mayor número de documentos sobre los proyectos como actas, certificados, MGA, presupuesto, hojas de vida, cartas de aceptación, ajustes, documentos técnicos, términos de referencia, árbol de problemas y objetivos, anexos, estudios de factibilidad, entre otros. En esta dependencia del proyecto 10 únicamente se consiguió el documento MGA. La MGA que según el DNP (2013) “es una herramienta informática que ayuda de forma esquemática y modular el desarrollo de los procesos de identificación, preparación, evaluación y programación de los proyectos de inversión” (p. 4), es el único documento que aparece en todos los proyectos, los otros tipos de documentos se repiten en menor frecuencia.

Teniendo conocimiento que los proyectos seleccionados como requisito deben estar registrados en la página web del Sistema General de Regalías en pro de la transparencia y el libre acceso a la información, también se consultó el sitio Mapa Regalías para obtener información adicional. De este sitio se consiguieron entre 2 y 3 documentos por proyecto: una ficha de la entidad donde se refleja un monitoreo, seguimiento, control y evaluación de la ejecución del proyecto. Un documento de resumen general del proyecto como nombre, rubro asignado y responsable del mismo. Finalmente, un documento de auditoría visible. (Ver tabla 8. Información disponible por proyecto o ver anexo 3_ Información proyectos Mapa Regalías).

En el sitio Mapa Regalías no aparece ningún tipo de información sobre los proyectos 1, 2 y 6. Los 3 documentos descritos anteriormente se encontraron para los proyectos 3, 4, 7, 9 y 12. Mientras que para los proyectos 5, 8, 10 y 11 solo se encontraron cargados los documentos correspondientes a resumen general y auditoría visible.

1.5.5.2 Matriz de procesos de comunicación y stakeholders.

Ya conociendo en detalle la información disponible por proyecto se procedió a diseñar y diligenciar en Excel la matriz de procesos de comunicación basada en las variables y categorías de análisis que se establecieron para esta investigación:

Figura 10. Matriz de procesos de comunicación

MATRIZ DE PROCESOS DE COMUNICACIÓN														
PROYECTO FINANCIADO POR EL SGR	ASPECTOS DE COMUNICACIÓN IDENTIFICADOS	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN			FASES Y COMPONENTES			SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN			GERENCIA DE PROYECTOS			
		Investigación	Planificación	Implementación	Cultura	Identidad	Imagen	Proceso	Seguimiento	Evaluación	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4
	INTERNA													
	EXTERNA													
	FORMAL													
	INFORMAL													
	VERTICAL													
	HORIZONTAL													
	OFICIAL													
	NO OFICIAL													
	ESCRITA													
	ORAL													
	OTRA 1													
	OTRA 2													

Nota. Matriz de elaboración propia, realizada con base en las variables y categorías de análisis diligenciada con la información obtenida por proyecto.

En total se diligenciaron 12 matrices, una por cada proyecto. (Ver anexo 5. Matrices de procesos de comunicación de los proyectos). Se revisó cada documento obtenido y se asignó a una o varias casillas dependiendo del proceso comunicativo y el momento del ciclo de vida del proyecto. Asimismo, las diferentes actividades y entregables que están consignados en la MGA, puesto que es un documento que brinda información de lo planeado para un proyecto durante el ciclo de vida.

Igualmente se diligenció para cada proyecto la matriz donde se identificaron los stakeholders y los roles que desempeñan en el proyecto. Dentro de los stakeholders se encuentran universidades públicas y privadas del departamento. (Ver anexo 5. Matrices de procesos de comunicación de los proyectos, pestaña matriz interesados). Entre las universidades, la Universidad Surcolombiana es la que más aparece, especialmente en el rol de cooperante (1, 2, 4, 5, 7, 8 y 9). Pertenecientes al subsector educativo también aparece el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (4, 9 y 11), estudiantes, docentes, administrativos y padres de familia de las instituciones públicas de educación básica y media del departamento (8) y fondos educativos (2). También, la empresa privada del departamento (9, 10 y 12), centros de

investigación (1, 5 y 11), cooperativas del departamento (1), comunidad (1 y 5), Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (5), corporaciones (3, 6 y 11), grupos asociativos (1, 9 y 11), grupos de investigación (7 y 9) y la Cámara de Comercio de Neiva (1 y 12).

1.5.5.3 Matriz DOFA.

Las matrices de procesos de comunicación y de identificación de stakeholders se tomaron como base para proceder a realizar la matriz DOFA sobre la gestión de la comunicación en los proyectos. Para este proceso se optó por hacer una matriz DOFA por cada uno de los 4 momentos del ciclo de vida del proyecto para identificar qué sucede con la comunicación y con los stakeholders en cada uno de ellos. Esto fundamentado en que se observó que independientemente del proyecto, existen documentos y actividades que coinciden en los momentos.

Tabla 10. Matriz DOFA por momentos

MOMENTO X	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO (1)	ESTRATEGIA DA (3)
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO (2)	ESTRATEGIA FA (4)

Nota. Matriz DOFA adaptada por los autores para cada momento del ciclo de vida del proyecto.

Además de identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas también se realizó el cruce de información para establecer las estrategias de comunicación para cada momento, brindando insumos que fueron tenidos en cuenta para la estructuración de la propuesta del modelo de comunicación estratégica.

1.5.5.4 Panel de Expertos.

Una vez desarrollada, la propuesta del modelo de comunicación estratégica se sometió a evaluación, sugerencias y/o recomendaciones recolectadas a través de un panel de expertos para el cual se diseñó previamente el respectivo protocolo.

El panel de expertos contó con la participación de 1 profesional que trabaja gestionando y dirigiendo proyectos, 1 profesional de comunicación con experiencia de trabajo en proyectos y 1 profesional de comunicación vinculado a la academia.

El profesional experto en gestión de proyecto fue seleccionado obedeciendo a los siguientes criterios:

- Formación académica en gerencia de proyectos, gestión de proyectos, formulación y evaluación de proyectos.
- Experiencia profesional en gerencia de proyectos, gestión de proyectos, formulación y evaluación de proyectos.
- Disponibilidad del profesional.

Los profesionales que participaron como expertos en comunicación fueron seleccionados obedeciendo a los siguientes criterios:

- Formación académica en comunicación, periodismo o comunicación social y periodismo.
- Experiencia profesional en comunicación organizacional, comunicación estratégica, asesoría en comunicación a proyectos en diferentes sectores, formulación y seguimiento de proyectos.
- Experiencia académica en el área de comunicación organizacional y comunicación estratégica.
- Disponibilidad del profesional.

De acuerdo a los criterios de selección para el panel de expertos fueron escogidos: Rafael Peña Herrera Coordinador de la Oficina Regional Centro sur Amazonia, adscrita a la Dirección de Vigilancia de las Regalías del DNP; Hugo Fernando Cabrera asesor estratégico de

comunicaciones de la Gobernación del Huila y la docente del programa de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Surcolombiana Zulma Marcela Muñoz Velazco. (Ver perfiles completos en el anexo 6. Protocolo del panel de expertos – MC).

Para este proceso se diseñó un protocolo que describe el objetivo del mismo, indica la metodología, el criterio de selección de los expertos y el perfil de los mismos, finalmente se establecieron unas preguntas sobre la gestión de la comunicación en los proyectos. Una vez seleccionados los expertos, se les extendió invitación vía correo electrónico para participar del panel, se adjuntó el protocolo y un documento con la propuesta del modelo de comunicación estratégica con una breve explicación. (Ver anexo 6. Protocolo del panel de expertos - MC).

Después del panel se revisaron las notas tomadas y la grabación realizada sobre las apreciaciones de los expertos y se aplicaron a la propuesta de modelo para generar uno nuevo.

2 Modelo de comunicación estratégica: Diagnóstico, estrategias y lineamientos

2.1 El factor comunicación en casos exitosos de gestión de proyectos

Con el fin de conocer y afianzar más la importancia que tiene el factor comunicación para el éxito de los proyectos de diversa índole se presenta una selección de casos exitosos de gestión de proyectos don el factor comunicación fue clave para el desarrollo de los mismos.

Como se ha indicado en diversas partes del documento, la gestión de la comunicación es uno de los factores clave para el éxito de un proyecto. Son diversos los ejemplos que se pueden encontrar en el mundo, a continuación, se mencionan algunos teniendo como referencia proyectos bajo la metodología del Project Management Institute - PMI³ para gestionar de manera exitosa los mismos. Es oportuno precisar que dentro de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI, el factor comunicación se encuentra como Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.

³ Los proyectos referenciados, se pueden consultar en la página web: <https://americalatina.pmi.org/latam/KnowledgeCenter/CaseStudies.aspx>

América Latina y el Caribe

CHILE

Proyecto: Construcción de los estadios para el mundial femenino Sub-20 de FIFA (2008).

Descripción: Respalados con los estándares de dirección de proyectos del PMI, el gobierno de Chile construyó cuatro estadios de fútbol según normas FIFA en sólo nueve meses.

Factor comunicación: Debido a la distancia que existía entre cada uno de los estadios; era necesario interactuar virtualmente. El Ministerio de Obras Públicas- M.O.P de Chile implementó en cada estadio, herramientas de colaboración, de monitoreo y control, de comunicaciones, de supervisión y reportes. Se adquirieron herramientas para apoyar las comunicaciones online, herramientas de gestión de documentación.

México

Proyecto: Volkswagen México – producción de componentes del auto Jetta.

Descripción: Para prepararse para la producción de su nuevo auto Jetta, Volkswagen México utilizó una combinación de plantas internacionales y proveedores externos para producir porciones del nuevo motor y del ensamblaje de los ejes del auto.

Factor comunicación: En cuanto al factor comunicación, el director del proyecto mantuvo reuniones regulares con el equipo principal para mantener a todos los departamentos informados del avance. (...) El proveedor de la línea de ensamblado visitó la planta de VW México en varias ocasiones para revisar el avance y para asistir y tratar cualquier asunto necesario. Además, los departamentos se involucraban según fuera necesario y se los mantenía informados mensualmente mediante la distribución de un informe sobre la situación del proyecto, el cual detallaba el índice del desempeño para indicar el avance relativo del proyecto en relación al cronograma general y al presupuesto. (...) En cada reunión, los participantes tenían la oportunidad de pedir cambios específicos a la WBS. Las discusiones se documentaban con propósitos de calidad, y se aprobaban los cambios por parte del director del proyecto y por el patrocinador. (...) El aprendizaje principal de este proyecto habilitará que otros equipos de proyectos en el futuro optimicen la comunicación entre distintas áreas de la planta de VW México y que aseguren el éxito de los proyectos futuros.

PERÚ

Proyecto: Central Hidroeléctrica Platanal - en tiempo récord.

Descripción: Central Hidroeléctrica más grande de los últimos 30 años en Perú (220 MW) con capitales peruanos USD 350.000.000 Alto riesgo e involucramiento de la comunidad y del medio ambiente Mundialmente dura 5 años o más, aquí se implementó en 3,2 años.

Factor comunicación: El director del proyecto consideró como factores clave la Gestión de Riesgos, Plan de Comunicaciones, Gestión de Stakeholders. Además, en las lecciones aprendidas del proyecto entre otras, se destacan: alinear expectativas a todos los niveles de la organización. Establecer una estrategia de comunicación que permita manejar un plan de comunicación efectivo. Y Establecer una estrategia de transferencia de conocimiento y entrenamiento.

VENEZUELA

Proyecto: Represa Guri.

Descripción: La central hidroeléctrica Raúl Leoni, comúnmente conocida como la Represa Guri, es uno de los proyectos hidroeléctricos más grandes del mundo. Está ubicado en el estado Bolívar en la región de la Guayana Venezolana. Fue construido en un período superior a los 23 años usando un concepto de construcción en fases.

Factor comunicación: Uno de los desafíos del proyecto era la ubicación del mismo, el lugar era extremadamente remoto, con una población relativamente pequeña y sin sistemas de comunicaciones. La ejecutora del proyecto integró un programa de comunicación dentro del proyecto, el cual incluía una red central telefónica, un servicio de radio móvil conectando las operaciones, construcción, guardias, administración e hidrología, y un sistema VHF controlando la navegación del lago.

Empresas y resto del mundo

LENOVO

Proyecto: La dirección de proyectos mejora la ejecución de la estrategia y la competitividad de Lenovo.

Descripción: Para tratar con los nuevos desafíos, Lenovo propuso una serie de cambios sustanciales al modelo de su negocio y a su estrategia en el 2004, empleando un enfoque orientado en proyectos para desarrollar su estrategia corporativa.

Factor comunicación: Dentro de los cambios y estrategias, Lenovo seleccionó un grupo de profesionales clave para que recibiera capacitación en dirección de proyectos. Posteriormente, estos profesionales capacitados mediante la comunicación transfirieron el aprendizaje a otros integrantes de sus equipos en la empresa.

ESTADOS UNIDOS

Proyecto: La dirección de proyectos ayuda al Departamento de Defensa de los Estados Unidos a proteger a militares y civiles de materiales peligrosos.

Descripción: El Sistema de Salud Militar de Estados Unidos se reúne y analiza datos para su defensa contra el terrorismo. Luego de los eventos del 11 de setiembre del 2001, y del aumento subsiguiente en el terrorismo mundial, la seguridad nacional pasó a ser prioridad número uno en los Estados Unidos.

Factor comunicación: Entre los esfuerzos del gobierno para mejorar la seguridad nacional está el monitoreo, la recolección y el análisis de información respecto de la exposición humana ante materiales peligrosos. El Sistema de Salud Militar del Departamento de Defensa (DOD) ha contribuido con estos esfuerzos a través de la creación y del mantenimiento de un sistema de software que recoge, almacena y evalúa la historia de todas las exposiciones militares relacionadas a materiales peligrosos durante la vida del personal militar del DOD y de los civiles. La comunicación con los interesados del proyecto también era un desafío. El DOD, la Armada, la Naval y la Fuerza Aérea, requerían comunicaciones rápidas y precisas sobre el avance del proyecto. Para prevenir el escepticismo o la frustración, el equipo del proyecto necesitó asegurarse de que cada uno de dichos grupos recibiera la información apropiada.

ESTADOS UNIDOS

Proyecto: (Proyecto social) Plan de salud de cuidado familiar TLC en Estados Unidos.

Descripción: El plan de salud de cuidado familiar de TLC, que es el programa de cuidado de asistencia sanitaria a personas sin recursos más grande del oeste de Tennessee en Estados Unidos, opera programas de gestión de bienestar y enfermedades para ayudar a que los médicos le brinden la mejor calidad de cuidado disponible a los miembros de TLC. La organización tenía la meta estratégica de pasar todos los envíos de reclamos, registro y documentación, a un formato online.

Factor de comunicación: La PMO (Oficina de Dirección de Proyectos) implementó un plan para integrar a los tres proyectos lo cual incluyó tener reuniones semanales para revisar y priorizar cada tarea. Esto mantuvo abiertas las líneas de comunicación, lo que le permitió a los directores

de proyecto informarle a los demás de cualquier hito próximo donde sería crítico el tiempo y/o los recursos, e informarles de cualquier novedad, incidentes, asuntos y oportunidades que pudieran afectar a los demás proyectos. Luego de estas reuniones regulares, se distribuían minutas de las mismas al vicepresidente de administración del proyecto, y mensualmente, se distribuían a los interesados principales del liderazgo de la organización las actualizaciones sobre el proyecto. Comunicarse totalmente con los interesados clave, les ayudó a aliviar cualquier preocupación que pudieran tener durante el proyecto sobre los costos, el tiempo o el personal.

SAMSUNG ENGINEERING CO.LTD

Proyecto: SAMSUNG ENGINEERING CO. LTD. La planta de separación de gas más grande del mundo terminada a tiempo y por debajo del presupuesto.

Descripción: Samsung Engineering Co., Ltd. usa áreas de conocimiento de la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) para implementar métodos de integración en proyectos de construcción.

Factor Comunicación: Samsung Engineering citó a la gestión de riesgos en proyectos, a la gestión de comunicaciones en proyectos, y a la gestión de los recursos humanos en proyectos, como fundamentales para la entrega exitosa de este proyecto. Las técnicas, los procesos, y las lecciones aprendidas del mismo fueron grabadas y revisadas para asegurar que las mismas buenas prácticas sean aplicadas en futuros proyectos para lograr el éxito. Con una fuerte base en las prácticas de la dirección de proyectos del PMI, Samsung Engineering fue capaz de construir un sólido registro de proyectos en Tailandia y elevó su perfil en la región.

MARRIOTT

Proyecto: El programa de renovación de ropa de cama de Marriott.

Descripción: Marriott International Inc. usa la dirección de proyectos para renovar la ropa 628.000 camas a nivel mundial por debajo de su presupuesto Marriott International Inc., con sede en Washington DC, Estados Unidos, es una de las compañías líderes hoteleras del mundo, con más de 2.400 propiedades en 68 países y territorios. En el 2004, Marriott International se propuso actualizarla ropa de cama de todas sus marcas por medio de la provisión de nuevas fundas de acolchados, suave ropa de cama blanca, almohadas, sábanas y fundas de colchones para sus clientes.

Factor comunicación: Los equipos del proyecto tuvieron que trabajar a través de diferentes zonas horarias, idiomas y de una variedad de culturas y de regulaciones gubernamentales para

lograr un resultado exitoso, manteniendo una coordinación y comunicación eficiente y efectiva, lo cual fue un desafío significativo.

El director del programa contó con un fuerte apoyo de la oficina de dirección del programa de alojamiento. Sus tareas incluían mantener comunicadas a todas las partes, realizar reuniones de equipo regularmente con agendas claras que cubrieran los próximos hitos, identificar incidentes o riesgos, y reconocerlos principales logros. El director facilitó la comunicación entre los equipos de la oficina central, los equipos regionales y las propiedades, identificando y empleando los métodos de comunicación más apropiados dependiendo del tipo de información transmitida y de la urgencia del mensaje. A fin de tratar con los desafíos surgidos de un proyecto tan multifacético, la PMO del Marriott necesitaba establecer un conjunto de procesos y procedimientos específicos para mantener las líneas de comunicación abiertas entre los diferentes departamentos y niveles de involucramiento del proyecto. El equipo implementó varias técnicas de la dirección de proyectos, siendo la comunicación la más importante. Los equipos del proyecto realizaron reuniones, usaron emails, reportes de estado, memorandos, conferencias telefónicas, conferencias, videos y folletos sobre cómo hacer las cosas, fotos, internet y la intranet del Marriott, para comunicarse con las audiencias afectadas por el programa a nivel mundial.

Como se observa en los casos presentados la comunicación desempeñó un papel fundamental en el desarrollo de los proyectos. De los casos se pudieron extraer algunos aspectos que fueron tenidos en cuenta para elaborar la propuesta de modelo de comunicación estratégica, por ejemplo la comunicación se puede apoyar en herramientas tecnológicas para que sea más ágil y logre mantener en contacto a la mayor parte del equipo de trabajo sin importar la distancia como en el caso de Chile y el caso de Marriot. Igualmente es importante establecer un plan de comunicación efectivo que contribuya con el logro de los objetivos del proyecto, establecer estrategias de comunicación con los stakeholders. Hacer seguimiento y control de la comunicación también es importante evaluar y establecer mejoras en el proceso de comunicación.

En los casos se habló de establecer sistemas electrónicos propios de comunicación dentro del proyecto, aunque es viable, se puede hacer para estadios más avanzados de la comunicación; en un primer momento se debe empezar por pensar la comunicación y hacerla estratégica.

2.2 Diagnóstico sobre las dinámicas de la comunicación en los proyectos.

La matriz de información general de proyectos permitió evidenciar que los 12 proyectos pertenecen al sector de ciencia, tecnología e innovación; dentro de los mismos, 6 le apuestan al subsector productivo (1, 5, 9, 10, 11 y 12), 3 al subsector educación (2, 7 y 8) y 1 al subsector medio ambiente (6). Mientras que los proyectos 3 y 4 hacen parte directamente del sector de CTel. Esto también permite ver que existe un alto grado de interés en fortalecer el sector productivo, lo que concuerda con el hecho de que el Huila es un departamento ampliamente agrícola. (Ver anexo 4. Matriz de información general de proyectos).

Un aspecto que se destacó es la prevalencia de la comunicación escrita, ya que fue el tipo de comunicación que se obtuvo de las fuentes primarias en una serie de documentos. Si bien la información obtenida está en formatos digitales PDF, Word, Excel e imagen, corresponde a escaneos de documentos que originalmente están impresos con las respectivas firmas y se encuentran en el archivo de la Gobernación del Huila en la oficina de Coordinación de Regalías.

En este tipo de comunicación se encuentran documentos como: estudios de factibilidad, certificados, presupuestos, hojas de vida, MGA, cartas de presentación, árbol de problemas, objetivos, productos, actividades, términos de referencia, réplicas, actas, ajustes de proyecto, acuerdos de propiedad intelectual, cotizaciones, auditorías visibles, entre otros que están debidamente clasificados en la matriz información disponible por proyectos (Ver anexo 7. Información disponible por proyecto).

Como es de conocimiento el documento MGA es una herramienta clave y esquemática que ayuda a la gestión del proyecto durante su ciclo de vida. De la revisión de la MGA de cada proyecto también se evidenció que contempla una serie productos y que en su gran mayoría son de tipo escrito, en este caso se divisan: manuales, protocolos, informes de avances del proyecto, informe de interventoría, concertación entre los participantes, convenios, actas, alianzas estratégicas, contratos, informes de asesoría y consultorías del proyecto, publicación de los resultados, publicación en prensa, publicación en revistas, publicación de libros, plan de marketing, implementar estrategias de comunicación, planes de extensión rural, publicación de cartillas, informes financieros, cartas de presentación del proyecto, registros de asistencia, documentos de diagnóstico y estudios de experimentación. (Ver anexo 5).

Asimismo, se encontró que los documentos asignados en la matriz al tipo de comunicación escrita también cuentan con la característica de pertenecer a otros tipos de comunicación. Todos los documentos por ser comunicaciones verificables con el respaldo de y entre las instituciones que cumplen el rol de stakeholders fueron asignados a los tipos de comunicación formal y oficial. Igual clasificación comparten las actividades como talleres, implementación de sistemas, capacitaciones, eventos de transferencia tecnológica, participación en eventos, ferias, asesorías a comunidades, divulgación en radio, publicaciones, entre otras, que fueron identificadas directamente en el documento MGA de cada proyecto. Es preciso indicar que, dado que toda la información corresponde a formal y oficial, no existen asignaciones en los tipos informal y no oficial. Esto se puede ver como una fortaleza ya que todos los documentos y actividades generadas están dentro de lo contemplado y reglamentario para el proyecto.

En lo referente a la comunicación interna y externa, la mayoría de documentos, entregables y actividades corresponden a la comunicación interna con un total de 240 asignaciones que corresponde al 73,11%. Comunicación que como se indicó anteriormente circula entre los stakeholders que especialmente cumplen el rol de operador, cooperante, ejemplo de ello son los documentos de delegación, certificados, presupuestos, estudios de factibilidad, contratos de comodatos, hojas de vida, entre otros.

En la externa se evidenció un menor número de asignaciones contando con 85 que representan apenas el 26%, por lo general son documentos que también hacen parte de la interna pero que por sus características pueden estar en los dos tipos de comunicación. Por ejemplo, los documentos que aparecen alojados en el sitio web Mapa Regalías son alimentados con información interna del proyecto, pero al ser de carácter público disponible para quien desee consultar o las cartas de presentación del proyecto. Igualmente está el caso de normas y leyes que son expedidas por otras instituciones y en otros contextos pero que en determinado momento se necesitan para el objeto del proyecto entonces se adoptan y comienzan a circular internamente como es el caso de la ordenanza y reglamento del Fondo Jenaro Díaz. Igualmente hay información que se genera al interior del proyecto y que después se vuelve comunicación externa como en el caso de los protocolos de prevención y control sanitario y planes de contingencia para las microzona. (Ver anexo 5, proyecto 12). Igualmente, sucede con actividades como talleres, eventos de transferencia de tecnología, ferias, asesorías a comunidades donde se comparte información que pasa del interior al exterior.

En el caso de la comunicación de tipo vertical y horizontal se encontró que de manera global predomina la vertical (de 209 actividades y documentos entre vertical y horizontal, el 62% corresponden a comunicación vertical y el 37% a comunicación horizontal) caracterizada por ser una comunicación más de tipo interna y técnica integrada por documentos como informes de interventoría, la MGA, el proyecto ajustado, presupuestos, entre otros. En el tipo de comunicación horizontal se incluyeron principalmente documentos y actividades que se ponen en común no solamente entre los stakeholders sino también con comunidad en general como concertación entre los participantes, talleres de divulgación, convenios interadministrativos y de cooperación, actas de concertación con la comunidad, eventos de socialización, ponencias, libros y vídeos de resultados de investigación, medios de divulgación de ciencia y tecnología, implementación de estrategias de divulgación, sistematización y divulgación de los resultados obtenidos, entre otros.

En menor proporción se encontró la comunicación de tipo oral. Si bien se estima en 5 de los 12 proyectos (4, 5, 7, 8 y 9), las asignaciones en cada uno de ellos varían entre una y tres, salvo el proyecto 8 que cuenta con un máximo de cinco asignaciones. En este tipo de comunicación están caracterizadas actividades como la socialización de resultados, eventos de socialización de experiencias, asesorías y consultorías, eventos de transferencia de tecnología, participación en eventos, desarrollo de talleres de formación de líderes rurales, divulgación en radio y talleres de sensibilización. Se puede analizar que también es de tipo formal y oficial por estar planeada o contemplada dentro del ciclo de vida del proyecto.

Si bien el tipo de comunicación digital no está clasificada en HMD Project Managers fue necesario incluirla en la categoría de otras en la matriz de procesos de comunicación dado que especialmente la información obtenida del sitio Mapa Regalías es de este tipo por estar alojada y disponible de libre acceso en la web, aunque dé la opción de descargar los documentos (documentos que fueron descargados para tener soportes del trabajo investigativo). Salvo los proyectos 1, 2 y 6, todos los otros tienen este tipo de comunicación reflejada en los documentos ficha de la entidad, auditoría visible y un documento de resumen general del proyecto identificados como proyecto + inicio del nombre del proyecto, por ejemplo, proyecto innovación... También se incluyeron aquí las publicaciones digitales, sistemas de información, divulgación en redes sociales, video de resultado de investigación y registro fotográfico que están contemplados y distribuidos entre los proyectos 3, 4, 5, 6, 8 y 10. Igualmente hay que anotar, que, si bien el documento de auditoría visible está en todos los proyectos de los que se encontró la información, aparece en blanco, sin información alguna.

También vale la pena mencionar que el documento MGA en el módulo de preparación de alternativa de solución 4. Localización, contempla un apartado denominado comunicaciones, pero está asociado a los factores que determinan la localización del proyecto, es decir, la facilidad de acceso al lugar junto con otros aspectos como cercanía a la población objetivo, medios y costos de transporte, factores ambientales, entre otros. En ningún momento se pregunta por la comunicación como estrategia o factor importante para el desarrollo y éxito del proyecto. (Ver documentos MGA dentro del anexo 2. Info. Proyectos coordinación regalías del departamento).

En lo concerniente a las estrategias de comunicación los investigadores no encontraron en la información recopilada algún dato que permitiera identificar si las actividades y documentos generados correspondían a investigación, planificación o implementación en las etapas de comunicación. Sin embargo, los autores desde su conocimiento asignaron los documentos y actividades a las etapas correspondientes de la variable para tener la clasificación clara en el momento de realizar la matriz DOFA para el proceso de identificación de las estrategias de comunicación a aplicar en el modelo de comunicación estratégica para los proyectos del sector público. A través del proceso se pudo identificar que la mayoría de actividades e información corresponden o se dan en el momento de planificación, seguido de implementación y por último de investigación. (Ver anexo 5. Matrices de procesos de comunicación de los proyectos, pestaña 1).

No existen asignaciones correspondientes a la variable *fases y componentes de la comunicación* que contempla los aspectos de cultura, imagen e identidad, debido a que en la información obtenida de las fuentes primarias no se evidenciaron elementos concernientes con estos aspectos. Como se ha indicado en otros apartes del trabajo investigativo, la comunicación es vista solo como una acción de transferir una información desde un emisor hasta un receptor. Tener un concepto tan básico de la comunicación hace que se desconozcan otros elementos y procesos inherentes a la misma que pueden ayudar en la gestión del proyecto durante su ciclo de vida, causando que aspectos como la cultura, imagen e identidad sean ignorados y por ende desatendidos. Además es importante insistir en que estos 3 aspectos son contemplados desde la comunicación estratégica y por ende deben ser planeados y responder a unos objetivos específicos de comunicación.

2.2.1 Canales de comunicación

Se evidencia que el documento escrito es el principal canal de comunicación utilizado por los stakeholders de los proyectos. A pesar del avance de la tecnología y el volcamiento a lo digital se identificó muy poca comunicación digital o que hace uso de este tipo de canales. Como consta en la matriz de procesos de comunicación de cada proyecto en ningún momento se hace alusión o se tienen en cuenta los correos electrónicos, las llamadas telefónicas y vía celular, los mensajes de texto, mensajes de WhatsApp u otro tipo de aplicaciones de mensajería instantánea, videollamadas, videoconferencias, entre otros.

En la misma línea, se encontró que los stakeholders que desempeñan los roles de operadores y cooperantes desconocen a los medios de comunicación (prensa, radio, tv, portales web) de la región como aliados para dar a conocer los proyectos, socializar avances y resultados, aclarar dudas e inquietudes que tengan los stakeholders con los roles de beneficiarios, opositores y proveedores. Lo que llevó también a que no se encontrara evidencia de que los stakeholders operadores y cooperantes posean una base de datos donde tengan identificados los diferentes medios de comunicación de la región con sus respectivos directores y periodistas. Únicamente el proyecto 8 menciona explícitamente la divulgación del proyecto en radio, tv y prensa. Asimismo, se desconoce el empleo de las redes sociales como herramientas y estrategias para dar a conocer el objetivo o los objetivos del proyecto, proyectar y mejorar la imagen del mismo, compartir avances, entre otras actividades; solamente los proyectos 4 y 8 hacen mención de las mismas, pero no queda claro si se usarán las redes personales del equipo de trabajo del proyecto, si se crearán perfiles propios del proyecto en las diferentes plataformas de redes sociales o si se hará difusión a través de las redes sociales de los medios de comunicación de la región o de terceros.

2.2.2 Comunicación: stakeholders, terceros y personal

En la matriz de interesados en proyectos del sector público del fondo de CTel del SGR se identificaron los stakeholders por proyecto y su rol dentro del mismo. Los roles que más se identificaron fueron los de beneficiarios, seguido por el de cooperante y en menor medida el de ejecutor donde la institución cooperante en ocasiones también hace el rol de ejecutor (operador). Lo que deja por fuera y no permite identificar otro tipo de actores como el proveedor y el opositor.

Pese a la información primaria recopilada para esta investigación no existe un soporte que indique cuál es el nivel de influencia de determinado interesado ni cuál debe ser la estrategia comunicacional a manejar con el mismo. No existe evidencia de un protocolo y/o plan de comunicación o un modelo de comunicación estratégica que permita conocer cómo se maneja la comunicación con y entre stakeholders, qué se les debe informar y a través de qué canal.

Sin embargo, al analizar la información primaria obtenida se evidencia a través de cartas, certificados y similares que los stakeholders generan y reciben comunicaciones en diferentes momentos. Tampoco se encontró evidencia alguna de cómo manejar la comunicación con terceros y la comunidad en general especialmente cuando existe algún requerimiento de información por parte de estos grupos.

No se halló un plan o estrategia de comunicación a implementar o que sirva de guía en los momentos en que se llegue a presentar una crisis durante el ciclo de vida del proyecto generada por problemas de gestión internos, por descontento de las comunidades o de los stakeholders, por acciones legales, por desinformación o noticias falsas, etc. De igual forma no se encontró información que indique que existe un profesional encargado de manejar los procesos de comunicación o información que especifique el perfil del profesional que deba ser contratado para dicho manejo.

2.2.3 Apreciaciones finales resultantes del diagnóstico para la construcción del modelo de comunicación estratégica

De manera global se puede observar que la comunicación *escrita* sigue siendo fundamental en la gestión de proyectos, porque se le da un alto valor especialmente como generadora de evidencias, soporte y entregables de la gestión y el trabajo realizado durante el ciclo de vida del proyecto. Por ello se encuentran y proponen documentos como la MGA, el proyecto como tal, informes de avances e informes de auditorías, entre otros. Es necesario indicar que si bien los documentos pueden considerarse en una primera mirada como neta información, dejan de serlo y empieza a ser parte del proceso de comunicación en la medida que se comparten y se ponen en común entre los stakeholders como es el caso de las cartas de compromiso, acuerdos de propiedad intelectual, certificados, cartas de presentación, el proyecto, presupuestos, entre otros.

Durante el ciclo de vida del proyecto los stakeholders hacen uso de canales digitales o virtuales para procesos de comunicación como llamadas telefónicas, aplicaciones de mensajería instantánea, correos electrónicos y videollamadas. Sin embargo, como se pudo evidenciar los stakeholders de los proyectos hacen poco uso de ella y poco la contemplan como forma de comunicar pese a que la comunicación digital agiliza precisamente los proceso comunicativos y también es posible que se integre al proyecto para que cumpla también la labor de servir como evidencias y soportes de gestión. Es una forma de comunicación que se puede aprovechar más desde la gestión de proyectos sobre todo para proyectar y potencializar la cultura, imagen e identidad organizacional.

No existen modelos, planes o guías de comunicación estratégica que aporten claridad en el manejo de la comunicación y los canales a usar con los stakeholders o comunidad en general, que revele cómo actuar desde la comunicación en momentos de crisis; ni documentación que indique que existirá una persona o un equipo responsable encargado de la comunicación en el proyecto y cuál será su perfil, si es afín al área de las comunicaciones o será otro tipo de profesional. Por ello para el diseño del modelo de comunicación estratégica se tendrá en cuenta la creación de estrategias para el proyecto que permitan: mejorar la comunicación entre los stakeholders y que vincule más a los opositores y beneficiarios, generar comunicaciones pertinentes para cada tipo de stakeholders, llevar control y registro adecuado de las comunicaciones, crear un plan de comunicaciones para momentos de crisis; concienciar a los stakeholders sobre la importancia de la comunicación, de tener personal exclusivo y capacitado para el manejo de las comunicaciones.

Queda claro que los stakeholders, especialmente los operadores y cooperantes, desaprovechan y hacen poco uso de las tecnologías y de los canales digitales de comunicación para apoyar los procesos comunicativos del proyecto durante su ciclo de vida. Dejan de lado la creación de piezas comunicativas radiales, audiovisuales y de prensa que contribuyan a la difusión y socialización de avances del proyecto; piezas que son más ágiles y que también se pueden utilizar como evidencias y entregables para no abusar de la comunicación escrita.

Además, es importante tener en cuenta la Ley 1712 de 2014 Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional para que dentro de las estrategias de comunicación se contemple y propenda la transparencia y control que van a redundar en beneficios y mejoramiento de la imagen del proyecto. En la misma línea establecer

comunicaciones e información que esté disponible siempre para cualquier tipo de personas o grupos de veedurías más allá de los stakeholders.

2.3 Estrategias de comunicación a implementar en los proyectos de acuerdo con su ciclo de vida, enmarcadas en las etapas del proyecto y componentes de la comunicación.

En este apartado se presentan las estrategias comunicativas para la gerencia de proyectos públicos, resultantes de la aplicación de la matriz DOFA, su cruce estratégico y la viabilidad y evaluación de cada una de las estrategias, dilucidando que para la realización de la matriz se caracterizó por momentos que corresponden a cada una de las 4 etapas del ciclo de vida de los proyectos.

Tabla 11. Matriz DOFA - Momento 1

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MOMENTO 1 <i>Inicio del proyecto o Etapa de pre-inversión</i>	Se establece una comunicación entre las partes interesadas en la etapa de pre-inversión. Antes de iniciar su ejecución, los proyectos son presentados en la zona de influencia.	Desacuerdo entre las partes interesadas del proyecto. Poca participación de actores involucrados en el proyecto (que no sea atendida la convocatoria).
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO (1)	ESTRATEGIA DA (3)
No hay un control o seguimiento a los documentos o formatos que deben ser parte de la documentación de cada proyecto.	<i>Definición de los intereses comunicativos de cada stakeholders del proyecto, determinando así el rol que asumirá y el mejor canal o medio para transmisión de los mensajes en el</i>	<i>Elaboración y diseño de un protocolo de comunicación ideal para una convocatoria y participación exitosa de todos los stakeholders del proyecto en el momento de la concertación.</i>

Ni en el mapa del SGR, ni *momento 1 del proyecto*
 en la oficina de *(EMISOR-RECEPTOR-*
 Coordinación de Regalías *CANAL)*.
 del departamento se logra
 encontrar información
 completa de los proyectos.

FORTALEZAS

ESTRATEGIA FO (2)

ESTRATEGIA FA (4)

La comunicación escrita es
 fundamental desde el inicio
 hasta la finalización del
 mismo. Hay soporte de
 documentación escrita de
 los proyectos.

*Establecimiento de un
 proceso de seguimiento a la
 comunicación que garantice
 que cada concertación y
 actividad realizada que
 haga parte del momento 1
 del proyecto, se comunique,
 según el canal o medio
 elegido y llegue a cada uno
 de los stakeholders.*

*Elaboración y diseño de una
 Bitácora de
 Comunicaciones para todo
 el Proyecto, que garantice
 el registro y la actualización
 cronológica de las
 actividades importantes de
 la comunicación entre los
 stakeholders desde el
 momento 1 hasta el
 momento 4.*

Todos los soportes y
 documentación de cada
 proyecto se consideran y
 hacen parte de la categoría
 de comunicación formal u
 oficial.

Existe concertación entre
 las partes interesadas del
 proyecto.

Nota. Elaboración propia. Matriz DOFA y cruce estratégico del factor comunicativo en el momento 1 del proyecto.

Viabilidad de las estrategias momento 1. Enseguida se presenta el análisis y la posible viabilidad de implementar cada una de las estrategias comunicativas propuestas para el momento 1 del proyecto.

Tabla 12. Análisis de viabilidad de estrategias propuestas para el momento 1 del proyecto.

ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3	ESTRATEGIA 4
<i>Definición de los intereses comunicativos de cada stakeholders del proyecto, que determinando así el rol que asumirá y el mejor canal o medio para transmisión de los mensajes en el momento 1 del proyecto (EMISOR-RECEPTOR-CANAL).</i>	<i>Establecimiento de un proceso de seguimiento a la comunicación que garantice que cada concertación y actividad realizada que haga parte del momento 1 del proyecto, se comuniquen, según el canal o medio elegido y llegue a cada uno de los Stakeholders.</i>	<i>Elaboración y diseño de un protocolo de comunicación ideal para una convocatoria y participación exitosa de todos los Stakeholders del proyecto en el momento de la concertación.</i>	<i>Elaboración y diseño de una Bitácora de Comunicaciones para todo el Proyecto, que garantice el registro y la actualización cronológica de las actividades importantes de la comunicación entre los stakeholders desde el momento 1 hasta el momento 4.</i>
PÚBLICO AL QUE VA DIRIGIDA			
Operador, Cooperante Beneficiario, Opositor y Proveedor.	Operador, Cooperante, Beneficiario, Opositor y Proveedor.	Operador, Cooperante, Beneficiario, Opositor y Proveedor.	Operador, Cooperante, Beneficiario, Opositor y Proveedor.
FACTORES DE RIESGO			
• Que en el momento 1 no se logre convocar con éxito a todos los stakeholders del proyecto para realizar su correspondiente	• Que el medio de comunicación elegido para establecer relación permanente con cada stakeholders haya sido el	• Que el protocolo no incluya todos los aspectos necesarios para convocar de manera adecuada a todos los stakeholders.	• Que la bitácora no sea asumida como responsabilidad de todos los actores del proyecto y termine siendo una tabla más para

<p>caracterización, según sus intereses.</p>	<p>equivocado y se pierda la comunicación con los mismos.</p>	<p>• Que a pesar de la convocatoria, no sea posible una participación exitosa y comprometida de todas las partes interesadas.</p>	<p>llenar sin sentido en el desarrollo del mismo.</p>
<p>• Cambio permanente del rol comunicativo de los stakeholders.</p>	<p>• Que la comunicación no llegue a todas las partes por culpa de factores externos que no se hayan considerado inicialmente en el proceso de elección de medios y canales de comunicación (Acceso a conectividad de internet, problemas de señal telefónica, no manejo de redes sociales o herramientas tecnológicas por parte del interesado, entre otros.)</p>		<p>• Que no se plasmen todos los procesos comunicativos relevantes de cada momento del proyecto y se dejen de lado aspectos importantes que favorezcan el desarrollo del mismo.</p>

OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

<p>• La disponibilidad e interés de los Stakeholders en participar de en las convocatorias previas a la ejecución del proyecto.</p>	<p>• Actualmente la mayoría de personas cuentan con acceso a las herramientas o medios básicos de comunicación (teléfono celular, correo electrónico, redes sociales, radio, prensa, tv...).</p>	<p>• El protocolo indicará cuál es la planeación indicada para lograr una convocatoria y una participación exitosa de las partes interesadas.</p>	<p>• La bitácora debe ser colectiva y así se logrará llevar un registro permanente y oportuno de las comunicaciones entre los Stakeholders.</p>
<p>• Las buenas relaciones entre Stakeholders desde el momento 1 del proyecto, facilita la ejecución del</p>		<p>• El protocolo indicará las acciones o normas básicas a tener en cuenta a la hora de enviar, recibir y hacer</p>	<p>• Toda la información respecto a las relaciones (buenas o malas) entre los interesados,</p>

mismo y la consolidación de una imagen positiva para la zona de interés.

- El seguimiento es indispensable para lograr la participación de todos los stakeholders.

Las convocatorias a los stakeholders ente momento del proyecto son obligatorias, hay posibilidades altas de lograr la estrategia.

El seguimiento de las comunicaciones durante las convocatorias de participación de stakeholders durante el momento 1 y todos los demás momentos del proyecto.

Las comunicaciones estarán allí presentes y facilitarán los procesos de relaciones a futuro, según los intereses de los stakeholders del proyecto.

Nota. Elaboración propia.

Las estrategias del momento 1 del proyecto, todas son consideradas viables teniendo en cuenta que la identificación de las personas, grupos u organizaciones, que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, permite hacer un análisis de sus expectativas e intereses, dejando claro desde el inicio cuáles son los medios o canales de comunicación que pueden establecer una relación acertada entre todos los stakeholders. Respecto al seguimiento de las comunicaciones con las partes interesadas, es una manera de fomentar la participación, lograr la aceptación del planteamiento de los objetivos y generar un mayor compromiso con las decisiones tomadas en cada una de las concertaciones del momento 1 del proyecto, que además se convierten en una garantía para lograr el éxito del mismo.

Asimismo, elaborar un protocolo de comunicaciones para la convocatoria de las partes interesadas del proyecto servirá de guía para convocar de manera oportuna y exitosa tanto a los interesados de influencia positiva en el proyecto, que normalmente se beneficiarían de un resultado exitoso del mismo y a los interesados de influencia negativa del proyecto que identificarán resultados negativos como consecuencia de la ejecución del mismo; lo anterior es indispensable que se conozca desde la etapa de planeación para evitar dificultades en los demás momentos. Finalmente, la bitácora como herramienta de registro y seguimiento a las comunicaciones durante todos los momentos del proyecto, permitirá el análisis y la documentación de la información relevante que se dé en los diferentes escenarios o encuentros entre los stakeholders. Permitirá además, tomar acciones de mejora y estar siempre en alerta para prevenir situaciones de comunicación en crisis que puedan afectar de manera negativa la imagen del proyecto, las relaciones entre sus interesados o el cumplimiento y éxito del mismo.

Tabla 13. Matriz DOFA - Momento 2

	OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:
<p>MOMENTO 2</p> <p><i>Organización y preparación o Etapa de Inversión</i></p>	<p>Desarrollo tecnológico y de comunicaciones a favor de los procesos comunicativos de los proyectos.</p> <p>Herramientas tecnológicas fáciles de implementar en los proyectos que aportan al proceso de comunicación entre los Stakeholders.</p>	<p>No asignación de recursos suficientes para los proyectos que permitan el desarrollo de las actividades comunicativas del proyecto.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO (5)	ESTRATEGIA DA (7)
<p>Se evidencia que la información o las comunicaciones dadas a las partes interesadas de los proyectos no es la misma.</p> <p>Los formatos no están diligenciados de manera clara y pertinente para garantizar el entendimiento de todas las partes.</p>	<p><i>Elaboración de un listado de los medios y herramientas de comunicación que estarán al alcance del proyecto para garantizar una comunicación eficaz entre los stakeholders (TV, RADIO, PRENSA, REDES SOCIALES, PÁG. WEB, OTROS, ENCUENTROS O REUNIONES PERIÓDICAS).</i></p>	<p><i>Garantizar la participación de mínimo un (1) profesional con capacidades y experiencia para apoyar e implementar cada una de las acciones necesarias para la comunicación en todos los momentos del proyecto.</i></p>

No se establecen perfiles específicos para la ejecución de la comunicación en los proyectos.

FORTALEZAS

ESTRATEGIA FO (6)

ESTRATEGIA FA (8)

Todos los proyectos financiados a través de las asignaciones de CTel, poseen un componente para la divulgación de los resultados durante la ejecución de los productos.

Proponer el producto comunicativo y periodicidad con que se socializa ante los stakeholders, según la selección de medios y herramientas de comunicación ya definidos para el proyecto.

Inclusión en el proceso de divulgación de resultados a todos los integrantes del equipo de trabajo del proyecto, establecer la comunicación eficaz entre los stakeholders como un objetivo de todos.

Nota. Elaborada por los autores. Matriz DOFA y cruce estratégico del factor comunicativo en el momento 2 del proyecto.

Viabilidad de las estrategias momento 2. Enseguida se presenta el análisis y la posible viabilidad de implementar cada una de las estrategias comunicativas propuestas para el momento 2 del proyecto.

Tabla 14. Análisis de viabilidad de estrategias propuestas para el momento 2 del proyecto.

ESTRATEGIA 5	ESTRATEGIA 6	ESTRATEGIA 7	ESTRATEGIA 8
<i>Elaboración de un listado de los medios y herramientas de comunicación que estarán al alcance del proyecto para garantizar una comunicación eficaz entre los stakeholders.</i>	<i>Proponer el producto comunicativo y periodicidad con que se socializa ante los stakeholders, según la selección de medios y herramientas de comunicación ya definidos para el proyecto.</i>	<i>Garantizar la participación de mínimo un (1) profesional con capacidades y experiencia para apoyar e implementar cada una de las acciones necesarias para la comunicación en todos los momentos del proyecto.</i>	<i>Inclusión en el proceso de divulgación de resultados a todos los integrantes del equipo de trabajo del proyecto, establecer la comunicación eficaz entre los Stakeholders como un objetivo de todos.</i>
PÚBLICO AL QUE VA DIRIGIDA			
Operador, Beneficiario, Proveedor.	Cooperante, Opositor y Proveedor.	Operador, Cooperante, Opositor y Proveedor.	Operador y Cooperante. Proveedor.
FACTORES DE RIESGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Que no sean definidos todos los medios o herramientas de comunicación que se pueden utilizar en el proyecto. • Que no se haga un uso adecuado de los medios o 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el producto comunicativo no sea adecuado y no genere el impacto esperado. • Que la periodicidad no sea la requerida para lograr un contacto y comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Que se contrate a una persona que no cuente con la formación o experiencia requerida para ser la persona líder de los procesos comunicativos en el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que los procesos comunicativos no sean asumidos con el mismo compromiso por todos los integrantes del equipo de trabajo.

<p>herramientas seleccionadas para el proyecto.</p>	<p>permanente con las partes interesadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que, por falta de asignación presupuestal, no se considere la contratación para personal a cargo de los procesos comunicativos del proyecto.
---	---	--

OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

<ul style="list-style-type: none"> • Hay una amplia disponibilidad de medios de comunicación y herramientas tecnológicas que se pueden estructurar y utilizar de manera oportuna en los proyectos. • La mayoría de personas o grupos de interesados cuentan con alcance a muchas herramientas tecnológicas y de comunicación, lo que es positivo en el desarrollo de las comunicaciones entre los stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estos productos comunicativos pueden llegar a más porcentaje de las personas esperadas, afianzando la relación con medios locales. • Los productos comunicativos sirven de soporte para el seguimiento y control de la ejecución del proyecto, además de hacer visible los procesos, permite tener una memoria de desarrollo del mismo. • Se cuenta con recursos incluidos en el presupuesto de los proyectos para la elaboración de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Será la persona a cargo de liderar el proceso de comunicación en el proyecto. • La elaboración de los productos comunicativos estará a cargo de una persona con experiencia y con la capacidad de crear contenidos acertados y de calidad que consoliden la imagen del proyecto ante los stakeholders. • Se dará apoyo permanente a todas las actividades relevantes de la relación entre las partes interesadas del proyecto, se logrará proyectar los aspectos positivos y será la 	<ul style="list-style-type: none"> • A partir de la generación de actividades en las cuales se enseñe a todos los integrantes del equipo de trabajo del proyecto, que la comunicación es un proceso transversal que se utiliza en todos los aspectos y que beneficia a las relaciones entre los Stakeholders.
---	--	--	--

comunicativos con el fin de persona dispuesta para asumir
la divulgación y promoción los retos en momento de crisis.
de las actividades del
mismo.

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a las estrategias propuestas para el momento 2 del proyecto, se consideró que las estrategias 5, 6 y 7 son viables para la implementación dentro de la propuesta de modelo, teniendo en cuenta que la identificación oportuna de los medios de comunicación y/o herramientas tecnológicas que apoyarán las relaciones entre los stakeholders y el proceso de gestión de la información, aportarán de manera positiva al reconocimiento permanente de aspectos negativos y positivos que puedan afectar la imagen o éxito del proyecto y logrará consolidar una imagen positiva ante la zona de interés a través de la visibilización de los procesos; así mismo, los productos comunicativos que se emitan a través de dichos medios previamente seleccionados, son parte fundamental de la consolidación de la imagen del proyecto, logrando una participación y relación constante entre los stakeholders. Y finalmente, la persona encargada de liderar los procesos de comunicaciones será quien comprenda y entregue los mensajes de manera clara, decodificada e innovadora según la necesidad de los stakeholders del proyecto a través de las diferentes herramientas tecnológicas o medios de comunicación, debe tener una mirada estratégica que aportará en la planeación de las actividades y en el desarrollo de las mismas.

Mientras que se consideró que la estrategia 8 es poco viable, debido a que a pesar de ser indispensable la participación y la responsabilidad de todo el equipo de trabajo en el proceso de divulgación de los resultados del proyecto, es poco probable que se logre involucrar con el mismo compromiso a todas las partes interesadas.

Tabla 15. Matriz DOFA – Momento 3

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>MOMENTO 3</p> <p><i>Ejecución del trabajo o Etapa de operación.</i></p>	<p>Se establece legalmente que cualquiera de las partes interesadas del proyecto puede participar y solicitar información del mismo. La Ley 1712 de 2014 o de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional.</p> <p>Veedurías ciudadanas y mecanismos de control público para la buena ejecución de los recursos de los proyectos.</p>	<p>No se cumple en todos los casos con la Política de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley 1712 de 2014).</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO (9)	ESTRATEGIA DA (11)
<p>No toda la información de estos proyectos que debe ser de carácter público, está disponible para todos los actores.</p> <p>La comunicación se limita a la ejecución de las actividades correspondientes a la contratación de publicidad o divulgación en cualquiera de sus tipos.</p>	<p><i>Elaboración de un documento guía del proyecto para facilitar el acceso a la información a los stakeholders, que contenga la información necesaria de los canales de acceso y mecanismos para garantizar la transparencia y acceso a la información pública.</i></p>	<p><i>Promoción de la divulgación de toda información de acceso público y sensibilización sobre el proceso comunicativo y la gestión de la información en los proyectos.</i></p>

FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO (10)	ESTRATEGIA FA (12)
<p>Existe un sitio web de consolidación de información de ejecución técnica y financiera con periodicidad mensual.</p>	<p><i>Acompañamiento y seguimiento activo de veedurías ciudadanas y otros mecanismos de control público que se creen para la vigilancia y cumplimiento del proyecto.</i></p>	<p><i>Visibilización a través de los diferentes medios o canales de comunicación seleccionados, de los principales avances y la actualización de la información que hace parte de los sitios web o herramientas tecnológicas existentes para los proyectos públicos.</i></p>

Nota. Elaboración de los autores. Matriz DOFA y cruce estratégico del factor comunicativo en el momento 3 del proyecto.

Viabilidad de las estrategias momento 3. Enseguida se presenta el análisis y la posible viabilidad de implementar cada una de las estrategias comunicativas propuestas para el momento 3 del proyecto.

Tabla 16. Análisis de viabilidad de estrategias propuestas para el momento 3 del proyecto.

ESTRATEGIA 9	ESTRATEGIA 10	ESTRATEGIA 11	ESTRATEGIA 12
<i>Elaboración de un documento guía del proyecto para facilitar el acceso a la información a los Stakeholders, que contenga la información necesaria de los canales de acceso y mecanismos para garantizar la transparencia y acceso a la información pública.</i>	<i>Acompañamiento y seguimiento activo de veedurías ciudadanas y otros mecanismos de control público que se creen para la vigilancia y cumplimiento del proyecto.</i>	<i>Promoción de la divulgación de toda información de acceso público y sensibilización sobre el proceso comunicativo y la gestión de la información en los proyectos.</i>	<i>Visibilización a través de los diferentes medios o canales de comunicación seleccionados, los principales avances y la actualización de la información que hace parte de los sitios web o herramientas tecnológicas existentes para los proyectos públicos.</i>
PÚBLICO AL QUE VA DIRIGIDA			
Beneficiario y Opositor	Beneficiario, Opositor y Proveedor	Operador, Cooperante y Beneficiario, Opositor y Proveedor	Operador, Cooperante, Beneficiario, Opositor y Proveedor
FACTORES DE RIESGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Que dicha información no sea actualizada en las plataformas o canales de acceso establecidas para tal fin. • Que la información que se entregue a quien esté 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 	<ul style="list-style-type: none"> • No participación en las estrategias de sensibilización por parte de los stakeholders. • Poco interés de los stakeholders en hacer 	<ul style="list-style-type: none"> • Que no se cuente con información actualizada de avances y desarrollo de actividades en las diferentes plataformas (sitios web herramientas tecnológicas), para poder realizar una divulgación

interesado, sea información incompleta.

parte del proceso de la gestión de la información. oportuna entre los medios de comunicación seleccionados para el proyecto.

OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

- | | | | |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Es una forma de garantizar la transparencia y las buenas relaciones entre los Stakeholders. Al tratarse de proyectos públicos la información es de acceso público y tanto beneficiarios como opositores están en el derecho de tener acceso a ella. | <ul style="list-style-type: none"> • Garantiza las buenas relaciones con los interesados del proyecto, tanto beneficiarios como opositores pueden ser parte de estos mecanismos de vigilancia y control público. • La transparencia y el acceso a la información del proyecto, afectarían de manera positiva la imagen y el desarrollo del mismo. | <ul style="list-style-type: none"> • Permitiría la comprensión y el entendimiento de los Stakeholders sobre la importancia de gestionar la información y la comunicación de manera adecuada entre las partes. • La información y documentación del proyecto estaría más organizada y disponible en cualquier momento para quien lo solicite. | <ul style="list-style-type: none"> • Aporta al proceso de seguimiento y evaluación de las actividades y el cumplimiento de los objetivos del proyecto. |
|---|---|--|---|
-

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la viabilidad de las estrategias 9, 10 y 12 propuestas para el momento 3 del proyecto, se consideraron viables teniendo en cuenta que el documento guía de acceso a la información del proyecto, da cumplimiento a la Ley 1712 de 2014 o de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional, mejorando las relaciones entre los stakeholders que deseen conocer la gestión y avances de los proyectos que los benefician o de alguna manera les causan un impacto negativo; igualmente, el acompañamiento y seguimiento activo de las veedurías ciudadanas y otros mecanismos de control público, les permite ejercer el control social a ciudadanos y ciudadanas que vigilan, fiscalizan y controlan la administración y gestión de lo público. Acompañar y ser parte activa de estos procesos demuestra el interés por las partes ejecutoras del proyecto, de mostrar el impacto positivo y los resultados para quienes se estén beneficiando del mismo. Respecto a la divulgación de avances e información del proyecto a través de los medios seleccionados, es un aporte para la consolidación de la imagen positiva del proyecto, que permite el seguimiento y la evaluación de las actividades ejecutadas en cada momento visible del proyecto.

Mientras que la estrategia 11 que pretende promover la divulgación de toda información de acceso público y sensibilización sobre el proceso comunicativo y la gestión de la información en los proyectos, se consideró poco viable al comprender que se puede incluir en las estrategias 9 y 10.

Tabla 17. Matriz DOFA - Momento 4

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MOMENTO 4	Interés de la comunidad de la zona de influencia de los proyectos en conocer los resultados del mismo.	Mala relación de los ejecutores u operadores del proyecto con los medios de comunicación local.
<i>Finalizar el proyecto o Etapa de Seguimiento o evaluación Ex post.</i>	Interés de los medios de comunicación locales por visibilizar los avances y resultados obtenidos de los proyectos que benefician a las comunidades.	Divulgación de aspectos a mejorar o situaciones negativas del proyecto a través de medios locales que genere mala imagen del mismo.
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO (13)	ESTRATEGIA DA (15)
Se establece la realización de actividades a favor de la retroalimentación y divulgación de avances en los proyectos con las partes interesadas, sin embargo, en la información de acceso público no se evidencia ni se comparten los soportes de las mismas.	<i>Creación de alianzas con medios de comunicación local para promover una relación permanente entre los procesos comunicativos del proyecto y la comunidad de la zona de interés, garantizando siempre el acceso a la información para su correspondiente divulgación.</i>	<i>Elaboración de un plan de comunicación en crisis que permita atender cualquier dificultad que afecte negativamente la imagen del proyecto.</i>

FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO (14)	ESTRATEGIA FA (16)
<p>Existe una comunicación activa a través de los comités técnicos de forma periódica para la evaluación y seguimiento del proyecto.</p>	<p><i>Elaboración de informes comunicativos periódicos que serán socializados de los comités técnicos para evaluar el impacto (negativo o positivo) de la comunicación en el proyecto y sus stakeholders.</i></p>	<p><i>Elaboración de un modelo de seguimiento y evaluación que permita mejorar y medir el impacto de las comunicaciones en el proyecto, así como, tomar acciones correctivas en pro de mantener siempre la mejor imagen del mismo.</i></p>

Nota. Elaboración propia. Matriz DOFA y cruce estratégico del factor comunicativo en el momento 4 del proyecto.

Viabilidad de las estrategias momento 4. Enseguida se presenta el análisis y la posible viabilidad de implementar cada una de las estrategias comunicativas propuestas para el momento 4 del proyecto.

Tabla 18. Análisis de viabilidad de estrategias propuestas para el momento 4 del proyecto.

ESTRATEGIA 13		ESTRATEGIA 14		ESTRATEGIA 15		ESTRATEGIA 16	
<i>Creación de alianzas con medios de comunicación local para promover una relación permanente entre los procesos comunicativos del proyecto y la comunidad de la zona de interés, garantizando siempre el acceso a la información para su correspondiente divulgación.</i>		<i>Elaboración de informes comunicativos periódicos que serán socializados de los comités técnicos para evaluar el impacto (negativo o positivo) de la comunicación en el proyecto y sus Stakeholders.</i>		<i>Elaboración de un plan de comunicación en crisis que permita atender cualquier dificultad que afecte negativamente la imagen del proyecto.</i>		<i>Elaboración de un modelo de seguimiento y evaluación que permita mejorar y medir el impacto de las comunicaciones en el proyecto, así como, tomar acciones correctivas en pro de mantener siempre la mejor imagen del mismo.</i>	
PÚBLICO AL QUE VA DIRIGIDA							
Operador, Beneficiario, Proveedor	Cooperante, Opositor y	Operador, Beneficiario, Proveedor	Cooperante, Opositor y	Operador, Beneficiario, Proveedor	Cooperante, Opositor y	Operador, Beneficiario, Proveedor	Cooperante, Opositor y
FACTORES DE RIESGO							
<ul style="list-style-type: none"> • Que no se logre una buena relación con los medios locales, lo que pondría en riesgo la alianza con los mismos. • Que la información divulgada por los medios locales no sea la correcta o no se verifiquen las 		<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 		<ul style="list-style-type: none"> • Que no sea implementado a tiempo en un momento de crisis del proyecto. • Que las acciones no sean suficientes y no se logre remediar la situación, dejando 		<ul style="list-style-type: none"> • Que este modelo no sea implementado de manera correcta y no se tomen las acciones correctivas pertinentes en el momento indicado. 	

fuentes primarias, generando un impacto negativo para la imagen del proyecto.

aspectos negativos sobre la imagen del proyecto.

OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

- | | | | |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Dicha alianza permitiría la visibilización de los avances y el impacto que esté teniendo el desarrollo de cada proyecto en las comunidades. Además, genera un mayor reconocimiento en las comunidades o beneficiarios del mismo. | <ul style="list-style-type: none"> • La realización de informes periódicos, se debe apoyar en la estrategia 4 (Bitácora de comunicaciones), ya que en esta estrategia se plasmarán los aspectos importantes de la comunicación en el proyecto según su cronología. • Para este momento del proyecto, los informes serán de gran ayuda en el establecimiento de acciones correctivas que además se hayan identificado con el modelo de seguimiento y evaluación del proceso de comunicación. | <ul style="list-style-type: none"> • El plan de comunicación en crisis describirá las acciones que se deban tomar para hacer frente a una emergencia o situación difícil de forma organizada. • Indicará a todos los integrantes del equipo de trabajo del proyecto, cuál es la respuesta ante situaciones complejas o que impacten de manera negativa la imagen del proyecto; aplicando y siguiendo este manual de instrucciones es posible lograr manejar cualquier dificultad. | <ul style="list-style-type: none"> • Permitirá evaluar de manera permanente durante los cuatro momentos del proyecto, el progreso y el impacto del mismo. • Identificará y permitirá anticipar de manera oportuna los problemas comunicativos que se puedan presentar para asumir acciones que los evite o que los resuelva. |
|--|---|---|--|
-

Nota. Elaboración propia.

Las estrategias propuestas para el último momento del proyecto, todas se consideraron viables para incluir en la propuesta del modelo de comunicación estratégica, teniendo en cuenta que las relaciones con los medios de comunicación se han considerado como un escenario de grandes oportunidades para el crecimiento o mejoramiento de la imagen tanto de marcas, negocios y de los proyectos. Si se logran relaciones positivas a largo plazo es posible proveerse de herramientas y oportunidades necesarias para llegar a interesados del proyecto específico; sin embargo, para esta estrategia se debe tener en cuenta que afianzar y lograr estas relaciones implican un trabajo constante y representa un reto significativo para quienes hacen parte de los proyectos. De igual manera, la elaboración de informes periódicos permite el control y el seguimiento de los procesos comunicativos, generando interés en los stakeholders al hacerlos partícipes del avance en la comunicación y gestión de información del proyecto.

Un plan de comunicación en crisis para el proyecto logrará lo siguiente: anticipar los escenarios negativos para la imagen del proyecto, designar a un equipo que dé frente a la situación de manera acertada y oportuna, hacer una buena gestión de los comentarios y las comunicaciones que surgen con la crisis, ofrecer una respuesta rápida y oportuna para los stakeholders, entre otros aspectos relevantes a favor de la imagen del proyecto.

Finalmente, el modelo de evaluación y seguimiento al proceso comunicativo del proyecto permite que todas las estrategias o actividades propuestas en el modelo de comunicación tengan una planeación, ejecución y un seguimiento oportuno, acorde a las necesidades de todas las partes interesadas del proyecto.

2.4 Modelo de comunicación estratégica general a incorporar en los proyectos del sector público.

Al igual que en las organizaciones, los modelos de comunicación tienen una tipología variada, que se ajusta a las necesidades de las mismas. En los proyectos, dependiendo de su tipo, es indispensable poder determinar las variables y categorías que permitan una ejecución de los procesos de comunicación de manera adecuada y oportuna. Dentro de las categorías y variables, siempre se deben considerar entre las principales, los participantes, tipo de comunicación, medios o canales utilizados, entre otros aspectos no menos importantes.

Además de las categorías y variables necesarias en el proceso de la comunicación, en el caso de los proyectos basados en una comunicación circular como se menciona en otros apartados del documento y con el fin de dar cumplimiento a los objetivos del presente trabajo de grado, a continuación exponemos la propuesta de modelo de comunicación estratégica para la gerencia de proyectos públicos.

La estructuración del presente modelo propone estrategias de comunicación para implementar en 4 momentos importantes que responden a las 4 etapas que hacen parte del ciclo de vida del proyecto, según el Departamento Nacional de Planeación y el Project Management Institute; los dos referentes en gerencia de proyectos tomados para esta investigación:

MOMENTO 1: Inicio del proyecto o Etapa de pre-inversión.

MOMENTO 2: Organización y preparación o Etapa de Inversión.

MOMENTO 3: Ejecución del trabajo o Etapa de operación.

MOMENTO 4: Finalizar el proyecto o Etapa de Seguimiento o evaluación Ex post.

La definición de las actividades que responden al componente del modelo de comunicación y que son parte de los cuatro momentos, se determinaron teniendo en cuenta las 3 grandes etapas que plantea Capriotti (2009) para la formulación de todo plan de comunicación: INVESTIGACIÓN - PLANIFICACIÓN – IMPLEMENTACIÓN.

Tabla 19. Modelo de comunicación estratégica para la gerencia de proyectos públicos

MODELO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS PÚBLICOS						
MOMENTO 1		MOMENTO 2		MOMENTO 3		MOMENTO 4
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROYECTO:	ACTIVIDADES GENERALES DEL PROYECTO:	ACTIVIDADES GENERALES DEL PROYECTO:	ACTIVIDADES GENERALES DEL PROYECTO:	ACTIVIDADES GENERALES DEL PROYECTO:	ACTIVIDADES GENERALES DEL PROYECTO:	ACTIVIDADES GENERALES DEL PROYECTO:
-Perfil del proyecto: Identificación de la necesidad o el problema. Definición de Objetivos. Caracterización de la población. Listado de posibles alternativas de solución. -Prefactibilidad: Selección de la alternativa de solución. -Factibilidad: Estudio en detalle de la alternativa de solución seleccionada.	-Programación presupuestal -Ejecución de actividades planeadas -Cumplimiento de los objetivos propuestos	-Periodo de tiempo en el cual el proyecto entra en funcionamiento -Se generan los beneficios estimados para la población según los objetivos establecidos -Reporte de información, difusión de avances y envío de alertas: Análisis y validación.	-Reporte de información, difusión de avances y envío de alertas: Análisis y validación.	-Reporte de información, difusión de avances y envío de alertas: Análisis y validación.	-Reporte de información, difusión de avances y envío de alertas: Análisis y validación.	-Reporte de información, difusión de avances y envío de alertas: Análisis y validación.

DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES QUE RESPONDEN AL COMPONENTE DE COMUNICACIÓN

INVESTIGACIÓN	PLANIFICACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Auditoría de los procesos de emisión. - Auditoría de los procesos de Recepción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de los públicos de la comunicación (Interesados o stakeholders del proyecto). - Definición de los objetivos de comunicación. - Planteamiento de la estrategia de comunicación. - Selección de las acciones y técnicas de comunicación a implementar. - Definición de la programación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución y evaluación del plan de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución y evaluación del plan de comunicación.

Nota: Elaboración Propia

Tabla 20. Objetivos de la comunicación en cada momento de los proyectos.

OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN EN CADA MOMENTO			
El cumplimiento de dichos objetivos, debe ser responsabilidad de la persona líder en el proceso de la comunicación contratada desde el inicio del proyecto, por el o los ejecutores del proyecto.			
MOMENTO 1	MOMENTO 2	MOMENTO 3	MOMENTO 4
<p>1. Entender la comunicación como un proceso que va más allá de la transmisión de información. Transmitirlo a todos los que harán parte del proyecto.</p> <p>2. Identificar los actores tanto de emisión, como de recepción de la comunicación que estarán presentes durante todo el proyecto.</p> <p>3. Reconocer el proceso de comunicación asertiva como una responsabilidad de todo el equipo de trabajo del proyecto.</p>	<p>1. Establecer el rol comunicativo de cada actor o interesado del proyecto. Determinar su importancia en el proceso comunicativo.</p> <p>2. Conformar un equipo con las capacidades para alcanzar el objetivo de mismo de la comunicación en el proyecto. (Perfiles para el equipo de trabajo de comunicaciones).</p> <p>3. Según la duración y el alcance del proyecto, definir las acciones concretas a implementar.</p>	<p>1. Diseño de seguimiento, monitoreo y evaluación (SMECE) al modelo de comunicación estratégica general:</p> <p>SEGUIMIENTO</p> <p>MONITOREO</p>	<p>1. Diseño de seguimiento, monitoreo y evaluación (SMECE) al modelo de comunicación estratégica general:</p> <p>- EVALUACIÓN</p>

4. Definir actividades precisas, según los objetivos o alcance del proyecto.

Nota: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta las actividades generales del proyecto y los objetivos de comunicación definidos en cada momento, a continuación, exponemos las estrategias y actividades que se deben desarrollar para llevar a cabo el modelo de comunicación estratégico para la gerencia de proyectos públicos:

Tabla 21. Estrategias y actividades

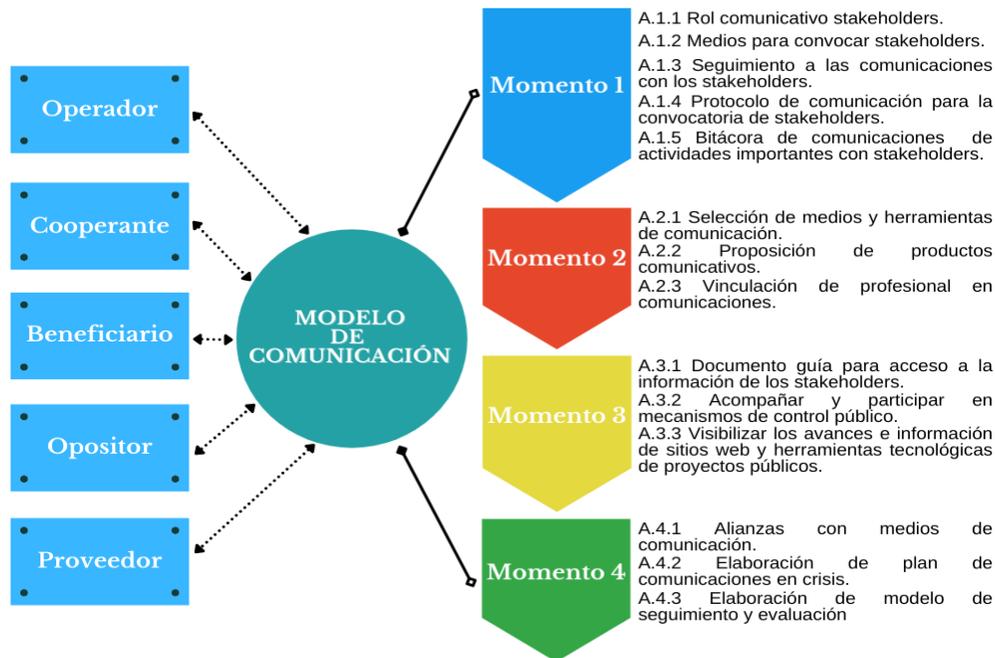
MOMENTO 1	MOMENTO 2	MOMENTO 3	MOMENTO 4
Definición del rol comunicativo de cada stakeholders.	Selección de medios y herramientas de comunicación que estarán al alcance del proyecto.	Elaboración de un documento guía o instructivo para facilitar el acceso a la información a los Stakeholders.	Creación de alianzas con medios de comunicación local.
Definición de los medios o canales de comunicación oportunos para la convocatoria.	Elaboración de los productos comunicativos que se	Acompañamiento y participación activa de veedurías ciudadanas y otros mecanismos de control público que se creen para la vigilancia y cumplimiento del proyecto.	Elaboración de un plan de comunicación en crisis que permita atender cualquier dificultad que afecte negativamente la imagen del proyecto.
Seguimiento a las comunicaciones emitidas a cada uno de los stakeholders.			

Diseño de un protocolo de comunicación para la convocatoria de los stakeholders.	emitirán por cada medio seleccionado.	Visibilización a través de los diferentes medios o canales de comunicación los avances y la información que hace parte de los sitios web o herramientas tecnológicas existentes para los proyectos públicos.	Elaboración de un modelo de seguimiento y evaluación que permita mejorar y medir el impacto de las comunicaciones en el proyecto
Diseño de una bitácora de comunicaciones para realizar el registro y la actualización cronológica de las actividades importantes de la comunicación entre los stakeholders para todos los momentos.	Vinculación de al menos un profesional en el área de comunicaciones.		

Nota: Elaboración propia.

Con el objetivo de lograr una mayor comprensión de la propuesta del modelo de comunicación estratégica para la gerencia de los proyectos del sector público se realizó el siguiente esquema:

Figura 11. Esquema de modelo de comunicación estratégica



Nota: Elaboración propia.

2.4.1 Observaciones y aportes del panel de expertos

Durante el panel de expertos, realizado el 13 de julio de 2021, en compañía de los 3 expertos seleccionados bajo los criterios anteriormente descritos en este documento, fue posible discutir en torno a los significados e importancia de la comunicación en los proyectos públicos; de igual manera, se logró exponer la versión inicial de modelo de comunicación estratégico para la gerencia de proyectos públicos, presentado en el apartado anterior, dando como resultado de este ejercicio la implementación de algunos aspectos fundamentales que pudieran quedar poco explícitos en la primera versión y que por su puesto, se incluirán en el siguiente apartado una vez logrado el entendimiento de los aportes de los expertos.

Durante la discusión y desarrollo del panel, se logró recopilar algunos aportes esenciales de los invitados, en primer lugar, se resaltan los aportes de Rafael Peña (Cabrera, Muñoz y Peña, 2021), quién hace énfasis desde su experiencia en el accionar de lo público, respecto al significado de comunicación menciona lo siguiente:

Para mí, ¿qué entiendo por comunicación?, esta pregunta tiene como dos puntos, es la obligación de comunicar un mensaje y la habilidad que existe en el emisor del mensaje para que el mensaje sea claro. ¿Tú tienes capacidad? ¿Tienes alta capacidad, baja capacidad o no tienes capacidad para comunicar? y a partir de ahí, es que yo creo que se deberían medir a las instituciones, bajo el impacto que tienen esos mensajes, en el marco del impacto del alcance del impacto que tengan esos mensajes (p. 14).

El aporte se enmarca en la capacidad que deben demostrar las instituciones en el sector público para comunicar un mensaje, particularmente desde los proyectos. Se interpreta como la responsabilidad que tiene el sector público de generar mensajes con alto impacto y por supuesto que sean recibidos de la manera adecuada por sus públicos o en este caso, por todas las partes interesadas.

De igual manera Peña, menciona un aspecto importante en el sector público al que él denomina “legitimidad” que se ha perdido y que ha dificultado las relaciones entre las instituciones del sector público y las personas beneficiarias de sus acciones, él resalta que la comunicación en los proyectos “se está quedando en reuniones, en documentos, tanto en la etapa de pre inversión, la etapa de inversión, de operación y finalmente de finalización y seguimiento” (p. 18); olvidando que la comunicación debe tener un emisor y un receptor, y que cuando el emisor (El Estado), a pesar de tener la mejor estrategia y la mejor voluntad, si ha perdido legitimidad ante las personas que no confían en la institucionalidad, se logra una comunicación con una falencia grandísima con mensajes que carecen de credibilidad.

De los expertos que acompañaron el análisis de la comunicación desde su experiencia en diversos proyectos, la profesora Muñoz (Cabrera, Muñoz y Peña, 2021) considera que:

Hoy en día la comunicación se debe entender como un ejercicio transversal en cualquier proyecto, en cualquier organización o en cualquier contexto, es un ejercicio que debe traspasar el rol informativo como tal o esa concepción básica de la información del

emisor o receptor del mensaje a entenderse, es la que va a contribuir en las dinámicas que va a tener el proyecto va a tener una organización o donde se esté gestando (pág. 19).

Para ella la comunicación debe ir anclada en todos los procesos e instancias del proyecto, asegura que nunca va a perder esa importancia que debe tener y esa relevancia en el marco desde donde inicia proyecto hasta donde concluye.

Por su parte Hugo Cabrera (Cabrera, Muñoz y Peña, 2021) menciona que:

La comunicación es vista como un proceso mediante el cual se emite un mensaje hacia un público objetivo, sin embargo, desde mucho tiempo atrás ese proceso ha cambiado sustancialmente porque la comunicación tiene que ser obligatoriamente de doble vía y en un proyecto se debe entender aterrizado en el contexto y de la situación del mismo (p. 19).

Para él, la comunicación no puede convertirse solo en reconocer al emisor, el canal y el receptor, debe convertirse o enriquecerse y tener mucho más en cuenta ese proceso de retroalimentación para que realmente el ciclo se dé de manera positiva y se construyan proyectos valiosos en los cuales realmente la comunidad se vea beneficiada.

Ambos expertos, Muñoz y Cabrera concuerdan con lo propuesto en este proyecto de investigación y afirman la importancia del reconocimiento de la comunicación como un aspecto transversal, bidireccional y de impacto que permitirá establecer un impacto positivo del proyecto en todos los interesados del mismo. Respecto a las estrategias o actividades de comunicación que surgen y se evidencian en los proyectos generalmente, Muñoz destaca que las reuniones, documentos, escritos, correos, entre otras formas de comunicación que resaltan los proyectos, son solamente ejercicios que mediatizan el proceso comunicacional, “es cuando decimos que la comunicación debe traspasar esa escena del informativo y ese ejercicio unidireccional de la información y garantizar los flujos de información” (p. 20) mientras tanto, Cabrera , expresa que:

Se debe ser claros con el lenguaje en los proyectos, tener claro qué es lo que se va a comunicar y qué se le va a transmitir a cada una de estas partes interesadas, para que entiendan el alcance del proyecto; pero además, para que se cumpla con el objetivo del

mismo, se deben entender las condiciones geográficas dentro se va a hacer la construcción, si se logra hacer llegar un lenguaje claro para cada stakeholders, será posible alcanzar los objetivos que se trazaron para el proyecto y por supuesto se debe acompañar de una planeación en la comunicación (p. 21).

Finalmente, respecto a las modificaciones o sugerencias para implementar cambios en la versión propuesta del modelo de comunicación estratégica para la gerencia de proyectos públicos, tanto Muñoz y Cabrera hicieron énfasis en lo siguiente:

Cabrera sugirió que “es indispensable el contexto, así como el fortalecimiento del proceso de escucha, nos indica que realizar un análisis de contexto, es fundamental en la ley situacional de las necesidades de la población objetivo” (p. 33).

Muñoz sugirió, en concordancia con la sugerencia anterior que:

Es importante que, en alguno de los momentos del proyecto, se incluya el aspecto análisis del contexto, porque se puede partir en dos la comunicación: en un ejercicio de transformación y un ejercicio de interacción y de vehículos y sentidos, como lo dice Gabriel Kaplún (p. 33).

2.4.2 Propuesta final del modelo de comunicación para la gerencia de proyectos públicos

En la propuesta final del modelo de comunicación estratégica se incluyeron los aspectos sugeridos por los expertos, dichas modificaciones se hicieron en los objetivos de la comunicación para cada momento, así como también, en las estrategias y actividades propuestas:

Tabla 22. Objetivos de la comunicación en cada momento de los proyectos.

OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN EN CADA MOMENTO			
El cumplimiento de dichos objetivos, debe ser responsabilidad de la persona líder en el proceso de la comunicación contratada desde el inicio del proyecto, por el o los ejecutores del proyecto.			
MOMENTO 1	MOMENTO 2	MOMENTO 3	MOMENTO 4
<p>1. Entender la comunicación como un proceso que va más allá de la transmisión de información, que se trata de un ejercicio transversal y unidireccional. Transmitirlo a todos los que harán parte del proyecto.</p> <p>2. Lograr el reconocimiento y análisis del contexto de los stakeholders. (Jerarquización de actores, escenarios de comunicación, formas de comunicación y características socioculturales).</p> <p>3. Identificar los actores tanto de emisión, como de recepción de la comunicación que estarán presentes durante todo el proyecto.</p>	<p>1. Establecer el rol comunicativo de cada actor o interesado del proyecto. Determinar su importancia en el proceso comunicativo.</p> <p>2. Conformar un equipo con las capacidades para alcanzar el objetivo de mismo de la comunicación en el proyecto. (Perfiles para el equipo de trabajo de comunicaciones).</p> <p>3. Según la duración y el alcance del proyecto, definir las acciones concretas a implementar.</p>	<p>1. Diseño de seguimiento, monitoreo y evaluación (SMECE) al modelo de comunicación estratégica general:</p> <p>SEGUIMIENTO</p> <p>MONITOREO</p>	<p>1. Diseño de seguimiento, monitoreo y evaluación (SMECE) al modelo de comunicación estratégica general:</p> <p>- EVALUACIÓN</p>

-
4. Reconocer el proceso de comunicación asertiva como una responsabilidad de todo el equipo de trabajo del proyecto.
4. Definir actividades precisas, según los objetivos o alcance del proyecto.
5. Definir cuál es la noción de comunicación a través de la cual se van a gestionar las estrategias comunicativas en el proyecto.
-

Nota: Elaboración propia teniendo en cuenta las recomendaciones de los expertos.

Teniendo en cuenta las actividades generales del proyecto y los objetivos de comunicación definidos en cada momento, a continuación, se exponen las estrategias y actividades que se deben desarrollar para llevar a cabo el modelo de comunicación estratégico para la gerencia de proyectos públicos:

Tabla 23. Estrategias y actividades

MOMENTO 1	MOMENTO 2	MOMENTO 3	MOMENTO 4
Identificación del contexto y la realidad de los stakeholders del proyecto.	Selección de los medios y herramientas de comunicación que estarán al alcance del proyecto.	Elaboración de un documento guía o instructivo para facilitar el acceso a la información a los stakeholders.	Creación de alianzas con medios de comunicación local.
Definición del rol comunicativo de cada stakeholders.	Propuesta y elaboración de los productos comunicativos que se emitirán por cada medio seleccionado.	Acompañamiento y participación activa de veedurías ciudadanas y otros mecanismos de control público que se creen para la vigilancia y cumplimiento del proyecto.	Elaboración de un plan de comunicación en crisis que permita atender cualquier dificultad que afecte negativamente la imagen del proyecto.
Definición de la noción de comunicación desde la cual se van a gestionar las estrategias comunicativas del proyecto.	Vinculación de al menos un profesional del área de comunicaciones.	Visibilización a través de los diferentes medios o canales de comunicación los avances y la información que hace parte de los sitios web o herramientas tecnológicas existentes para los proyectos públicos.	Elaboración de un modelo de seguimiento y evaluación que permita mejorar y medir el impacto de las comunicaciones en el proyecto.
Definición de los medios o canales de comunicación oportunos para la convocatoria.			
Seguimiento a las comunicaciones emitidas a cada uno de los stakeholders.			

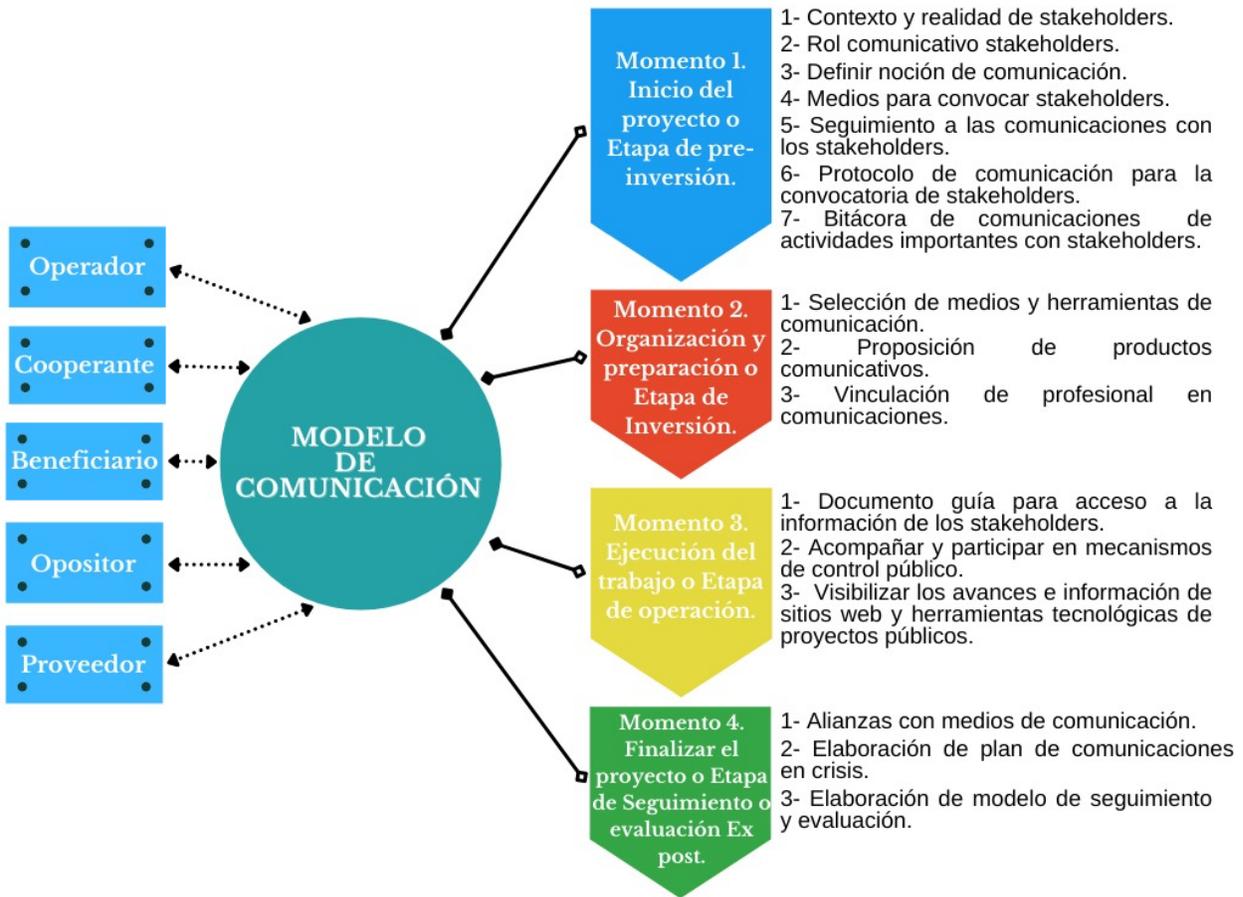
Diseño de un protocolo de comunicación para la convocatoria de los stakeholders.

Diseño de una bitácora de comunicaciones para realizar el registro y la actualización cronológica de las actividades importantes de la comunicación entre los stakeholders en todos los momentos.

Nota: Elaboración propia teniendo en cuenta las recomendaciones de los expertos.

Para una mayor comprensión de la propuesta de modelo de comunicación estratégica para los proyectos del sector público se realizó el siguiente esquema, a continuación, se presenta la versión final del modelo con las recomendaciones de los expertos incluidas:

Figura 12. Esquema de modelo de comunicación estratégica versión final.



Nota: Elaboración propia teniendo en cuenta las recomendaciones de los expertos.

2.5 Lineamientos de seguimiento, monitoreo y evaluación al modelo de comunicación estratégica en los proyectos.

Los hallazgos presentados en los subcapítulos precedentes y de acuerdo a la ruta planteada en el diseño metodológico (Ver tabla 4. Diseño Metodológico Modelo de Comunicación Estratégica - Proyectos del Sector Público), se confrontan en este subcapítulo con los casos de éxito en procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación, a fin de llegar a una propuesta de modelo mejorada.

En el desarrollo de este objetivo se tuvieron en cuenta casos de sistemas de monitoreo, seguimiento, control y evaluación de modelos de gestión identificando procesos e indicadores con el fin de tener fundamentos para poder elaborar un modelo similar o equiparable que permita

realizar un seguimiento, monitoreo y evaluación al modelo de comunicación estratégica cuando se llegue a implementar en el ciclo de vida de un proyecto del sector público.

Artículo: Modelo para el monitoreo y seguimiento de indicadores de sostenibilidad del recurso hídrico en el sector agrícola.

Año: 2011

Autores: Wilmar Loaiza Cerón, Ademar Reyes Trujillo y Yesid Carvajal Escobar.

Revista: Cuadernos de geografía / revista colombiana de geografía. Vol. 20, n° 2, julio diciembre del 2011. ISSN: 0121-215X. Bogotá, Colombia. Pág. 77 – 89.

Descripción del modelo: Este proyecto consistió en la elaboración de un sistema de monitoreo y seguimiento para identificar, a través de indicadores e índices, cuál era la sostenibilidad del recurso hídrico en el sector agrícola de la micro cuenca Centella (Dagua-Valle del Cauca). Dicho sistema de monitoreo también fue utilizado para evaluar continuamente el progreso y los cambios ocasionados por la ejecución de un conjunto de actividades en un período de tiempo determinado. Permitió verificar y hacer seguimiento respecto a las metas propuestas de sostenibilidad del recurso hídrico en el sector agrícola a nivel: biofísico, tecnológico, político-institucional y socioeconómico. Este modelo, se enfocó en tres tipos de indicadores: a. Los indicadores de presión que describen las presiones de las actividades humanas sobre el medioambiente, b. Los indicadores de condiciones o estado medioambiental que se refieren a la condición actual del medioambiente como resultado de las diferentes presiones que se ejercen sobre este y c. Los indicadores de respuesta social que muestran el grado en que la sociedad responde a los problemas y cambios en la calidad del medioambiente.

Artículo: ¿Cómo medir el cumplimiento de los derechos sociales? Un modelo de indicadores para monitorear y evaluar el disfrute del derecho a la educación.

Año: 2007

Autores: Luis Eduardo Pérez Murcia, César Rodríguez Garavito, Rodrigo Uprimny.

Revista: Volumen 3 de Colección Ensayos y propuestas: Centro de Estudios de Derecho, Justicia y Sociedad Colección Investigación IDEP. Educación - Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP.

Descripción del modelo: Este modelo se propuso con el fin de diseñar e implementar un conjunto de indicadores para evaluar el cumplimiento de metas educativas y el impacto de las

políticas públicas en la materia educativa, sistematiza los indicadores más utilizados a nivel nacional definidos por instancias nacionales como lo son el Programa Nacional de Desarrollo Humano y el Sistema de Indicadores Socio-demográficos para Colombia, por parte de la Unidad de Desarrollo Social, ambas adscritas al Departamento Nacional de Planeación. Propone la utilización de indicadores simples que expresan una relación cuantitativa o cualitativa que da cuenta del comportamiento de una variable en circunstancias de tiempo, modo y lugar previamente definidas, indicadores compuestos que expresan el mismo tipo de relación que el indicador simple, pero a partir del comportamiento de dos o más variables; y finalmente, los indicadores sintéticos que pueden ser entendidos como aquellos que permiten, a partir de una relación matemática definida, agrupar diferentes dimensiones de análisis de una problemática y expresarlas en un sólo resultado.

Tesis de Maestría: Seguimiento, Monitoreo y Visualización de Indicadores KPI's empleando un Tablero de Control Ejecutivo como Estrategia para la Gestión de un Proyecto de Edificación en la Ciudad de Lima - Cercado de Lima.

Año: 2020

Autor: Justo Moisés Valle Rojas

Institución: Universidad Tecnológica de Perú.

Descripción del modelo: Este proyecto se enfocó en demostrar que, con un buen seguimiento, monitoreo y visualización de indicadores KPI's (Key Performance Indicator), se puede beneficiar la gestión de un proyecto de edificación. Dicho modelo propuso la utilización de un tablero de control ejecutivo (Dashboards) como una herramienta de gestión ágil, que permite un mejor seguimiento, monitoreo y visualización de los indicadores facilitando a la gerencia y al cuadro técnico de la obra y tomar las decisiones necesarias que permitan la mejora de la gestión del proyecto durante su ciclo de vida. Propone la alimentación de los indicadores claves (KPI's), a través de métricas que se obtienen de la toma de información del seguimiento durante la ejecución del proyecto, que son procesados inmediatamente y utilizadas de base para la definición de los indicadores.

En la implementación de este modelo, se evidenció que la utilización del tablero de control ejecutivo como herramienta ágil, se puede lograr una evaluación e identificación retrospectiva de los indicadores que impactan en los proyectos de construcción, sobre todo en proyectos de

edificaciones de pequeño y mediano tamaño, permitiéndoles tener una herramienta de gestión ágil que favorezca el control de sus obras.

Tesis de Maestría: La evaluación, seguimiento y control de los programas y proyectos de desarrollo social como instrumento para mejorar la gestión del ministerio de bienestar social.

Año: 2004

Autor: Carlos Augusto Serrano Puga

Institución: Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Descripción del modelo: Este proyecto propuso la implantación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación en los proyectos y programas de desarrollo comunitario, y especialmente en los programas que viene implementando el Ministerio de Bienestar Social, permitiendo la asignación de recursos en forma técnica, con criterios de racionalidad, equidad, eficacia, eficiencia y efectividad. Además, este sistema de aplicación ayudó a identificar los pasos y todo el proceso que debe seguir el sistema desde la etapa de diseño hasta las evaluaciones sumativas de impacto, realizadas varios años después de terminado los proyectos, a través de un proceso ordenado y sistemático.

Esta propuesta consideró que la medición de la gestión global de una institución de este tipo, requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión como los siguientes: Indicadores estratégicos, indicadores de gestión e indicadores de los proyectos que miden el logro de los objetivos del proyecto.

Artículo: Modelo de Monitoreo y Evaluación para la Medición de Resultados e Impacto de los Proyectos de Investigación, Creación Artística e Innovación. PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2010-2012. Seguimiento y Evaluación de la Gestión y Recursos de Investigación en la Universidad Nacional.

Año: 2010 - 2012

Autor: Jorge Martínez Collantes, Carlos Alberto Garzón Gaitán, Jenny Marcela Sánchez Torres, Giovanna Arias Pinilla, Andrés Mauricio Mendoza Piñeros

Institución: Universidad Nacional De Colombia. Vicerrectoría De Investigación.

Descripción del modelo: El modelo se centra en el monitoreo y evaluación para la medición de resultados e impactos de los proyectos de investigación y creación artística considerados

“pertinentes” especialmente para sectores gubernamentales, industriales y la sociedad en general; también incluye la contrapartida correspondiente a proyectos considerados “impertinentes” que son en principio de interés únicamente para sectores netamente académicos pero que a futuro podrán, muchos de ellos, convertirse en “pertinentes”. Por ello, el modelo incluye cinco campos de evaluación: 1) académico, 2) social, 3) económico, 4) ambiental y 5) organizacional. En este se proponen tres tipos de indicadores, relacionados con las salidas de los procesos, adicional a estos indicadores, se encuentran los indicadores de contexto que cuales miden los principales factores que inciden en los distintos procesos del proyecto, indicadores de resultado e impacto e indicadores de producto que únicamente se encuentran asociados al campo académico

El diseño de la matriz con procesos e indicadores para el seguimiento, monitoreo y evaluación (SMECE) del modelo de comunicación estratégico para proyectos del SGR durante los cuatro momentos del proyecto, se construyó teniendo en cuenta la versión fina del modelo de comunicación estratégica con ajustes de los expertos y se puede ver reflejado en el desarrollo del objetivo 5.

Para establecer los lineamientos de seguimiento del modelo de comunicación estratégica se tomó como referencia el esquema elaborado en el capítulo anterior cuya línea base son las actividades definidas en el modelo de comunicación y se le adiciona cada uno de los insumos, productos, resultados e indicadores para la construcción de las indicaciones de construcción de cada uno de las estructuras de seguimiento, monitoreo y evaluación para valorar el cumplimiento o no de las actividades establecidas en el modelo de comunicación estratégica, a continuación se presenta la versión final de los lineamientos de seguimiento por cada uno de los momentos del modelo de comunicación:

Tabla 24. Lineamientos de seguimiento, monitoreo y evaluación al modelo en el Momento 1.

MOMENTO 1: Inicio del proyecto o Etapa de pre-inversión.							
INSUMOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RESULTADOS	INDICADORES			
Autodiagnóstico de los stakeholders.	Contexto y realidad de los stakeholders.	Documento de contexto y realidad de cada stakeholders.	Definición de estrategias de comunicación desde la etapa de formulación y estructuración de la propuesta, lo que puede garantizar el compromiso activo de cada uno de los stakeholders vinculados al proyecto.	INDICADOR DE RESULTADO: Número de stakeholders vinculados / Número de stakeholders invitados			
Información primaria de cada participante en el proyecto.	Rol comunicativo de los stakeholders.	Documento de suscrito entre los stakeholders donde se establece los roles, concepto de comunicación medios y compromisos de seguimiento.		INDICADOR DE RESULTADO: Número de medios seleccionados para la comunicación del proyecto / Número de medios existentes.			
Inventario de medios existentes en el territorio.	Definir noción de comunicación.						
Modelo de comunicaciones.	Medios para convocar stakeholders.	Protocolo de comunicación para la convocatoria de los stakeholders.		La medición de estos indicadores se debe realizar de forma semanal durante el tiempo de desarrollo del Momento 1.			
	Seguimiento a las comunicaciones con los stakeholders.	Bitácora de comunicaciones de actividades importantes con stakeholders.					

Nota: Elaboración propia teniendo en cuenta el modelo de comunicación elaborado en el capítulo anterior.

Tabla 25. Lineamientos de seguimiento, monitoreo y evaluación al modelo en el Momento 2.

MOMENTO 2: Organización y preparación o Etapa de Inversión.				
INSUMOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RESULTADOS	INDICADORES
Inventario de medios y herramientas de comunicación.	Selección de medios y herramientas de comunicación	Documento elaborado por el equipo formulador donde define los medios, herramientas y productos comunicativos	Visibilización de las actividades desarrolladas en el proyecto por medio de la articulación de los actores de la comunicación en el territorio.	INDICADOR DE RESULTADO: Número total de medios, herramientas y productos comunicativos seleccionados/ Número total de medios, herramientas y productos comunicativos existentes.
Inventario de productos comunicativos asociados al proyecto.	Proposición de productos comunicativos	seleccionados para utilizar en el marco del proyecto.	Planificación y direccionamiento de una estrategia consolidada para los procesos comunicativos del proyecto.	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO:
Base de datos de egresados de las Universidades de la Región que ofertan el programa académico.	Vinculación de personal de comunicaciones	Minuta de contrato suscrita con el personal de comunicaciones.		Se considera dentro del equipo base del proyecto un profesional en el área de comunicación para el desarrollo e implementación de los procesos comunicativos del proyecto. Si = Cumple; No = No Cumple.

La medición de estos indicadores se debe realizar de forma semanal durante el tiempo de desarrollo del Momento 2.

Nota: Elaboración propia teniendo en cuenta el modelo de comunicación elaborado en el capítulo anterior.

Tabla 26. Lineamientos de seguimiento, monitoreo y evaluación al modelo en el Momento 3.

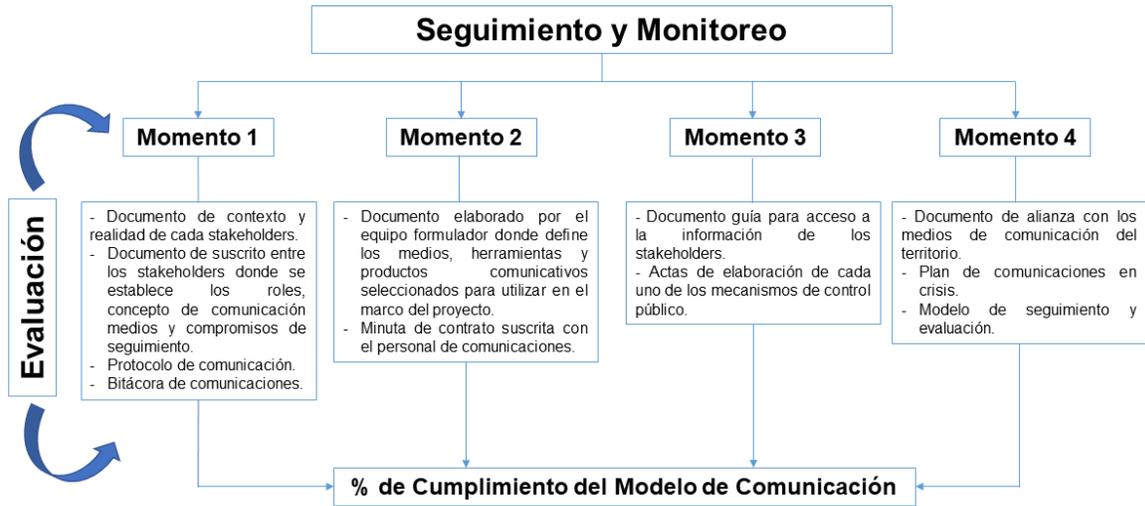
MOMENTO 3: Ejecución del trabajo o Etapa de operación.				
INSUMOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RESULTADOS	INDICADORES
Modelo de comunicación estratégica para proyectos de inversión pública.	Elaboración del documento guía para acceso a la información de los stakeholders.	Documento guía para acceso a la información de los stakeholders.	Organización de la información elaborada en ejecución del proyecto con el fin de dar a conocer a cada uno de los medios de comunicación de manera sistemática y controlada de cada una de las actividades desarrolladas en el mismo.	INDICADOR DE RESULTADO: Número de documentos guía elaborados/Número de documentos guía planteados.
Inventario de mecanismos de control público.	Acompañar y participar en mecanismos de control público.	Actas de elaboración de cada uno de los mecanismos de control público.	INDICADOR DE RESULTADO: Número de publicaciones realizadas en los sitios web y herramientas tecnológicas de proyectos públicos/Número de	
Herramientas tecnológicas	Visibilizar los avances e información de sitios web y			

elaboradas por los organismos de control para proyectos públicos. herramientas tecnológicas de de proyectos públicos.

Reconocimiento activo por parte de la comunidad en general acerca de las actividades desarrolladas en el marco del proyecto. publicaciones a realizar en cada uno de los sitios. Para establecer esta línea base se debe tomar la cantidad de sitios web y herramientas seleccionadas multiplicada por el número de semanas que dure el Momento 3.

Nota: Elaboración propia teniendo en cuenta el modelo de comunicación elaborado en el capítulo anterior.

Figura 13. Esquema seguimiento, monitoreo y evaluación del Modelo de Comunicación



Nota: Elaboración propia.

3 Conclusiones

El 50% de los proyectos financiados a través de las asignaciones de Ctel durante el periodo 2016 – 2019 correspondieron al subsector productivo lo que ratifica la vocación agrícola del departamento y demuestra un interés por parte de las administraciones e instituciones vinculadas como stakeholders en el rol de operador y cooperante en apostarle al desarrollo de este sector.

Dentro de la literatura sobre gerencia de proyectos la comunicación es uno de los factores que se deben gestionar durante el ciclo de vida de un proyecto para garantizar el éxito del mismo, sin embargo, existe un distanciamiento entre la teoría y la práctica en los proyectos del sector público que hicieron parte de la población y muestra para este trabajo investigativo.

Brecha que se torna más compleja cuando en un análisis más profundo a los procesos comunicativos de los 12 proyectos se pudo concluir que la comunicación en la mayoría de los casos se ejemplifica con el envío y recepción de documentos quedándose en comunicación de tipo escrita, que, si bien es válida, no llega y tampoco es la ideal para todos los stakeholders. Como se conoce, los proyectos durante su ciclo de vida deben dejar evidencias e ir generando entregables para los cuales por lo general se recurre nuevamente a la comunicación de tipo escrita desconociendo otras posibilidades dentro de la comunicación, como por ejemplo la que hace uso de las herramientas tecnológicas que puede ser más ágil y también accesible para todo los stakeholders y comunidad en general.

Dentro de la información obtenida y analizada no se evidenció un protocolo, guía o plan que indique qué se entiende por comunicación y cómo se va a gestionar durante el ciclo de vida del proyecto, situación que lleva a dos conclusiones: 1) los proyectos no cuentan con un documento que indique cómo se gestionará la comunicación y 2) el documento existe, pero no es tenido en cuenta y por lo tanto no hace parte del archivo del proyecto.

Los proyectos en el documento MGA hacen una identificación de los stakeholders que se queda en indicar quién es y el rol que desempeña dentro del proyecto, pero no hay una caracterización más completa como el nivel de influencia que puede ejercer en el logro de los objetivos de los proyectos ni mucho menos se indica el tipo de estrategia comunicativa a implementar con ellos, que contemple qué comunicarles, en qué momento y haciendo uso de

qué tipo de comunicación. En la comunicación de tipo escrita se evidencia que circula información entre los stakeholders con el rol de operador, cooperante y beneficiario, sin embargo, no se encontró evidencia de información o comunicación con los stakeholders con el rol de opositor y proveedor, incluso se obvia el interés de terceros o comunidad en general.

Los modelos de comunicación estratégica en los proyectos se deben construir a partir del reconocimiento del contexto de los stakeholders, este contexto varía según su tipo (público, mixto o privado), según la fuente de financiación, según el sector al que pertenece y pretende beneficiar, según el alcance de sus objetivos y por supuesto según sus condiciones sociales, culturales, geográficas y económicas; el reconocimiento de dicho contexto, permitirá la comprensión del rol comunicativo que asumirá cada una de las partes interesadas y ayudará a la definición de las estrategias reales a implementar para gestionar la comunicación de manera asertiva.

Si bien es posible proponer modelos de comunicación estratégica para la gerencia de proyectos públicos tanto en la región como en el país, es indispensable comprender que dichos ejercicios no tendrán un verdadero impacto o no cumplirán su objetivo final, si no se logran divulgar, compartir y aplicar sus resultados ante las instituciones, empresas, sectores académicos y gubernamentales, entre otros actores, que componen el amplio grupo de gestores y ejecutores de los recursos del Sistema General de Regalías.

El modelo o sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación, propuesto en este caso para el modelo de comunicación estratégica para la gerencia de proyectos públicos, es de vital importancia y permitirá que una vez puesto a prueba, sea posible evidenciar durante todo el proceso en cada uno de los momentos, los aspectos a mejorar, midiendo siempre el impacto de las comunicaciones en el proyecto. Si no hay un adecuado seguimiento, monitoreo y evaluación, difícilmente se logrará un impacto positivo en las comunicaciones del mismo.

4 Recomendaciones

Se recomienda que desde la academia y especialmente desde la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos de la Universidad Surcolombiana se siga formando a los profesionales de diferentes áreas del conocimiento, principalmente de la región, en la gerencia de proyectos para mejorar la inversión en el departamento, desarrollar proyectos con verdadero aporte socioeconómico y ambiental, mejorar índices de competitividad y poder aportar en mayor medida al cumplimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Teniendo en cuenta el alto grado de desconocimiento existente sobre la comunicación, la gestión de la misma y su relevante aporte durante el ciclo de vida del proyecto y la oportunidad que tiene la Maestría de formar a gestores de proyectos, se recomiendan al postgrado que incluya dentro de su plan de estudios una asignatura o una electiva dedicada a educar sobre la gestión de las comunicaciones en los proyectos.

Se sugiere seguir realizando estudios investigativos que exploren en conjunto el campo de la gestión de proyectos y el campo de la comunicación, estudios de caso donde se analice cómo se desarrolla la comunicación dentro de un proyecto específico, trabajos donde se estudie la comunicación del proyecto con stakeholders puntuales como los beneficiarios y opositores, investigaciones en las cuales se apliquen el modelo de comunicación estratégica producto de la presente investigación, junto con su respectivo modelo de seguimiento, monitoreo y evaluación; analizando su desarrollo e impacto dentro del proyecto. Si bien el modelo de comunicación estratégica desarrollado en este trabajo fue pensado para los proyectos del sector público financiados con recursos del SGR, se podrían realizar investigaciones donde el modelo sea tenido en cuenta en otro tipo de proyectos.

Para los gestores de proyectos se recomienda leer y asesorarse con expertos sobre la comunicación y los aportes que este campo brindan para la gerencia de los proyectos, vincular dentro del equipo de trabajo a un grupo o mínimo a un profesional en comunicación que se encargue de adoptar el modelo de comunicación estratégica propuesto en esta investigación y planear actividades puntuales desde la comunicación para el proyecto que se vaya a desarrollar.

También se recomienda hacer mejor uso de las tecnologías y la comunicación digital para fortalecer los procesos de comunicación. Apoyarse en piezas radiales, audiovisuales y de prensa

para difusión pero que también se utilicen como evidencias y entregables para no abusar de la comunicación escrita. Asimismo, es fundamental que el proyecto contemple a los medios de comunicación de la región como aliados, para ello es pertinente que cuente con una base de datos donde estén identificados los medios de comunicación y después realizar acercamientos con los mismos.

Se recomienda a los gestores y líderes de los proyectos que realicen una adecuada gestión de los stakeholders. Que el trabajo no se quede simplemente en identificar y asignar un rol a los mismos en la MGA u otros documentos, sino que también se identifique el nivel de influencia de cada uno en el proyecto, se planteen las estrategias a efectuar con cada uno de ellos, especialmente las estrategias comunicativas a seguir con ellos para evitar la desinformación y los ruidos en la comunicación. Trabajo que se puede realizar implementando una adecuada gestión de las comunicaciones teniendo como guía o base el modelo de comunicación estratégica diseñado en esta investigación.

Finalmente, es válido insistir a los stakeholders que cumplen los roles de operadores y ejecutores, que valoren el potencial que tienen las redes sociales para apoyar y desarrollar procesos comunicativos especialmente con los stakeholders con los roles de beneficiarios, opositores y proveedores o comunidad en general. Así como usarlas de herramientas para fortalecer la cultura, identidad e imagen del proyecto.

Referencias Bibliográficas

- Acuerdo No. 45 (2017). Acuerdo Único del Sistema General de Regalías (SGR), y se dictan otras disposiciones. Comisión Rectora del Sistema General de Regalías. Disponible en <http://www.alcaldianeiva.gov.co/Gestion/Normatividad/Acuerdo%2045%20de%20%202017.pdf>
- Aguado, J. (2004). Introducción a las teorías de la comunicación y la información. Universidad de Murcia
- Álvarez, A. y Lesta, L. (junio de 2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. Palabra Clave, Comunicación Estratégica. Volumen 14 (Número 1), pp. 11 – 30.
- Amaru, A. (2008). Administración para emprendedores. Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. México: Pearson Education. Edición primera.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas: Editorial Episteme. Sexta Edición.
- Bara, M. OBS Business School. Las comunicaciones en un proyecto: ideas clave. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/project-management/las-comunicaciones-en-un-proyecto-ideas-clave>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Pearson Education. Tercera edición.
- Boccanera, H. (2013). Aportes desde la comunicación estratégica a los proyectos regionales territoriales. Conversaciones en torno a la institucionalización de lo comunicacional en inta. Editorial Universidad Nacional de Rosario
- Briones, G. (1996). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Bogotá D.C, Colombia: Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES.

Cabrera. H., Muñoz. Z., Peña. R. (2021). Transcripción panel de expertos – MC. Maestría en Gerencia Integral de Proyectos. Universidad Surcolombiana. 13 de julio de 2021.

Capriotti, P. (2009). **BRANDING CORPORATIVO**. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Chile: Andros Impresores.

Congreso de la República de Colombia. (2018). Ley 1923 por la cual se regula lo previsto en el párrafo 5° de artículo 361 de la Constitución Política relativo a los programas y proyectos de inversión que se financiarán con recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías. Colombia.

CONPES 3527. (2008). Política Nacional de Competitividad y Productividad. (Archivo PDF). Bogotá D.C, Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Disponible en <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei/Documents/Conpes-3527-de-2008.pdf>

Cornell University, INSEAD, y WIPO (2020). The Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation? Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. Disponible en https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf

Díaz, Yasmín. Diagnóstico Organizacional de las Comunicaciones. Tesis Digitales UNMSM. 2001. [En línea]
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/Cap3.PDF [Consultado el 23 de abril de 2021].

Departamento Nacional de Planeación. (2009). Guía metodológica para la formulación de indicadores. Bogotá, D.C., Colombia. Disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Guia%20Metodologica%20Formulacion%20-%202010.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2013). Manual de Soporte Conceptual Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos. Bogotá, D.C., Colombia. Disponible en <http://www.itc.edu.co/archives/investigacion/ManualConceptual.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2015). Manual conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA). Bogotá, D.C., Colombia. Disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/MGA/Tutoriales%20de%20funcionamiento/Manual%20conceptual.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2013). Plan de inversiones públicas. Capítulo V. (Archivo PDF). Disponible en https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/Gaviria_Plan_Inversiones_Pub.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2016). ABC de la viabilidad. Criterios para dar viabilidad a un proyecto de inversión pública. Disponible en <https://pruebasterritoriopro.dnp.gov.co/Descargas/ABC%20DE%20LA%20VIABILIDAD%20DE%20PROYECTOS.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2017). Resolución 1452 de 2017. Por la cual se establecen las metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación a los recursos del Sistema General de Regalías en una única Resolución, y se derogan las resoluciones 2620 de 2013, 4922 de 2014 y 3778 de 2015. Colombia, mayo 12 de 2017.

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Mapa de Regalías. Recuperado el 8 de mayo de 2021, de <http://maparegalias.sgr.gov.co/#/>

Espinosa, L. (2020). El éxito en las comunicaciones de un proyecto. Obtenido de https://issuu.com/lavrs-unad/docs/paso2grupo108001_6

Fernández, F. (2007). La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la comunidad valenciana. Universitat Jaume I. España.

Galeano, E. (1997). Modelos de comunicación desde los esquemas de "estimulo-respuesta" de "la comunicación contingente". Buenos Aires: Ediciones Macchi.

García, M. (2016). Propuesta de un modelo de comunicación para proyectos culturales a través de gabinetes de prensa. Culturas Revista de Gestión Cultural 3(1):75

Georghiou L., Cassingena J., Keenen M., (2010). Manual de Prospectiva tecnológica. Conceptos y práctica. Flacso México.

Gertrudix, Manuel; Rajas, Mario; Gertrudis-Casado, María-del-Carmen; Gálvez-de-la-Cuesta, María-del-Carmen (2020). "Gestión de la comunicación científica de los proyectos de investigación en H2020. Funciones, modelos y estrategias". Profesional de la información, v. 29, n. 4, e290424

Hernández, R. et al. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores. Sexta Edición.

Kaplún, M. (1998). Una pedagogía de la comunicación (Primera ed.). Madrid: De la Torre. Recuperado el 15 de mayo de 2021, de <https://docer.com.ar/doc/8vs80c>

Kinnear, T. y Taylor, J. (1998). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. Colombia: McGraw-Hill. Quinta Edición.

Latorre, A., Rincón, D. del, Arnal, J. (2003). Bases metodológicas de la investigación educativa. Barcelona: Ediciones Experiencia.

Leporatti, A. (2009). ISSUES MANAGEMENT la comunicación de proyectos de inversión ambientalmente sensibles. Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación N°28 pág. 117- 123.

Lledó, P. (2018). Matriz de interesados. Recuperado de <http://pablolledo.com/>

Loaiza, W., Reyes. A., Carvajal. Y. (2011). Modelo para el monitoreo y seguimiento de indicadores de sostenibilidad del recurso hídrico en el sector agrícola. Cuadernos de geografía / revista colombiana de geografía. Vol. 20, n° 2, julio diciembre del 2011. ISSN: 0121-215X. Bogotá, Colombia. Pág. 77 – 89.

López, T. (2011). Análisis de modelos de comunicación y su gestión estratégica que agrega valor, fomenta desarrollo social y genera rentabilidad en las organizaciones. Caso cinco

organizaciones colombianas. [Trabajo de grado: Universidad Autónoma de Occidente] Santiago de Cali.

López-Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XX1*. 21. 17-40. DOI 10.5944/educXX1.15536.

Malluk, A. (2012). Análisis de la planeación estratégica de la comunicación en cuatro proyectos de intervención social en montería. *Anagramas Volumen 11, N° 22* pp. 79-92 ISSN 1692-2522 enero-junio de 2013. 212 p. Medellín, Colombia.

Martínez. J., Garzón. C., Sánchez. J., Arias. G., Mendoza. A. (2012). Modelo de Monitoreo y Evaluación para la Medición de Resultados e Impacto de los Proyectos de Investigación, Creación Artística e Innovación. *PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2010-2012. Seguimiento y Evaluación de la Gestión y Recursos de Investigación en la Universidad Nacional*.

Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2007.

Máster Dirección de Proyectos (11 de noviembre de 2014). La importancia de la comunicación en la gestión de proyectos. Máster Dirección de Proyectos. Universidad de Alcalá. Recuperado de <http://www.uv-mdap.com/blog/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-gestion-de-proyectos/>

Méndez, R. (2014). *Formulación y evaluación de Proyectos. Guía para Emprendedores* (Octava ed.). Neiva: Quad/Graphics. Recuperado el 25 de mayo de 2021

Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVII (2), 23-44. [Fecha de Consulta 27 de Abril de 2021]. ISSN: 0121-6805. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90913042002>

OCDE. (2016). Inversión pública más eficiente en Colombia: Mejorar la gobernanza multinivel. (Archivo PDF). Paris. OCDE Publicación. Disponible en <https://www.oecd.org/gov/mlg-colombia-summary-es.pdf>

OCDE. (2015), Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Publicado por acuerdo con la OCDE, París (Francia). Disponible en <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239012-en>

Organización de las Naciones Unidas (25 de septiembre de 2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Pérez. L., Rodríguez. C. y Uprimny. R. (2007). ¿Cómo medir el cumplimiento de los derechos sociales? Un modelo de indicadores para monitorear y evaluar el disfrute del derecho a la educación. Volumen 3 de Colección Ensayos y propuestas: Centro de Estudios de Derecho, Justicia y Sociedad Colección Investigación IDEP. Educación - Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP.

Pizzolante, I. (2003). La Geometría de la Comunicación empresarial. Revista Razón y Palabra, ISSN-e 1605-4806, (Número 34).

Preciado, A. y Guzmán, H. (2010). Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones. Informe de resultados de investigación. Centro de investigaciones de la comunicación corporativa y organizacional (Cicco), Facultad de Comunicación, Universidad de La Sabana, 12 de diciembre de 2010.

Prieto, L. y Suárez, M. (1998). Perfil de las motivaciones sociales y clima organizacional. Caso: personal administrativo. Revista de Ciencias Sociales. Vol 4 N° 1. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Project Management Institute (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Estados Unidos: Project Management Institute, INC. Edición 6.

- Rodríguez, D y Valldeoriola, J. (2009). Metodología de la investigación. (Archivo PDF). España. Universitat Oberta de Catalunya. Disponible en <http://fournier.facmed.unam.mx/deptos/seciss/images/investigacion/21.pdf>
- Rodríguez, M. (2010). El método Delphi o de panel de expertos Documento en línea <https://aulasvirtuales.wordpress.com/2010/>
- Sánchez, U. (2004). Modelos Y Esquemas De Comunicación. Algunos Acercamientos. Sello Editorial Universidad de Medellín .
- Santiago-Guevara, José C., y Rojas-Contreras, Mauricio y Esteban-Villamizar, Luis A. (2013). Gestión de Comunicaciones en los Proyectos. Tecnológicas, pág. 465-479. [Fecha de Consulta 15 de abril de 2021]. ISSN: 0123-7799. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=344234341035>
- Serna, H. (1997). Gerencia Estratégica, Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. Colombia: 3er Editores. Décima edición.
- Serrano. C. (2004). La evaluación, seguimiento y control de los programas y proyectos de desarrollo social como instrumento para mejorar la gestión del ministerio de bienestar social. [Tesis de maestría, Instituto de Altos Estudios Nacionales Quito] IAEN Biblioteca José Moncada <https://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/280>
- Valencia, J., Henao, S. y Montano, T. (2017). La gestión de proyectos. Un reto para los gerentes de hoy. En Jaime Porras. (Ed.), Aproximaciones temático-reflexivas desde la gestión de proyectos para el desarrollo regional. (pp. 35 - 48). Neiva, Colombia: Oti Impresos.
- Valle. J. (2020). Seguimiento, Monitoreo y Visualización de Indicadores KPI's empleando un Tablero de Control Ejecutivo como Estrategia para la Gestión de un Proyecto de Edificación en la Ciudad de Lima - Cercado de Lima [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Perú.] Repositorio institucional de la UTP <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/4244>

Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. Educación. Volumen. 33, (núm. 1), 2009, pp. 155-165. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica.

Vergara, D. (2014). Mejora de los procesos de comunicación y coordinación en proyectos de construcción mediante el empleo de modelos de información de la construcción n-dimensionales. Universidad de la Rioja, España.

Anexos

Los documentos correspondientes a anexos se entregarán en un CD debido a la extensión de los mismos.