

Gestión de la información en las organizaciones y su relación con la planeación estratégica

The management of information in organizations and its relationship with strategic planning

Nicolai Cárdenas
Ingeniero de sistemas
Universidad Manuela Beltrán
Bogotá. Colombia
nikolay37@hotmail.com

Carolina Camargo
Especialización en Proyectos Informáticos
Universidad Distrital Francisco José de Caldas
Bogotá- Colombia
yekarito86@gmail.com

Nancy Vianeth Vera
Especialización en Proyectos Informativos
Universidad Distrital
Bogotá- Colombia
nvverar@correo.udistrital.edu.co

COMO CITAR ESTE ARTICULO

Cárdenas Pulido, J., Camargo, C., & Vera, N. (2014). LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES Y SU RELACIÓN CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. *Tecnología Investigación Y Academia*, 2(1), 7-24. <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/tia/article/view/4948>

Tipo de artículo: Investigación

Recibido: 2013-11-15

Aceptado: 2014-03-06

Resumen

En las organizaciones actuales la planeación estratégica surge como resultado del conocimiento profundo de los procesos internos y externos del entorno, de las oportunidades y los desafíos. Por lo tanto la planeación estratégica permite a la organización lograr una ventaja competitiva al alinear los objetivos corporativos con sus recursos tecnológicos. De esta manera se apoya para la toma de decisiones estratégicas, se mejoran los procesos y hasta se pueden llegar a reducir los costos [11].

Por otra parte, la gestión de la información Se refiere a todos los procesos con los que se controla el ciclo de vida de la información como son: obtención, procesamiento, almacenamiento, distribución, uso y eliminación. En este artículo se busca establecer si existe alguna relación entre la gestión de la información al interior de la organización y su planeación estratégica.

Palabras clave;
planeación estratégica, gestión de información, proyectos, infoxicación.

Abstract

Strategic planning is the result of knowledge of the organization, its processes, its environment, its opportunities and challenges. This strategic planning allows the organization to achieve a competitive advantage by aligning corporate objectives with technological resources. This will support strategic decision making, improved processes and may even get to reduce costs [11]. Moreover, the information management refers to all processes which controls the life cycle of information such as: procurement, processing, storage, distribution, use and disposal. This article seeks to establish whether there is any relationship between

the management of information within the organization and strategic planning.

Key Words— strategic planning, information management, projects, overload information

I. INTRODUCCIÓN

El uso de las tecnologías de la información al interior de las organizaciones ha venido evolucionando en las últimas décadas. Atrás ha quedado la época en la que poco a poco se iban instalado computadores aislados en áreas netamente operativas (generalmente las áreas contables de la empresa) sin tener un norte del desarrollo tecnológico de la organización.

Hoy en día este panorama es completamente diferente. El uso de Hardware, Software y Redes de Comunicaciones debe responder a la estrategia de la empresa; debe coadyuvar en la consecución de los objetivos corporativos. Por consiguiente debe existir una planeación estratégica de tecnologías de información que esté completamente alineada con la estrategia corporativa.

Ahora bien, lograr que las estrategias tecnológicas estén alineadas y respondan asertivamente a los objetivos de la empresa

representa todo un desafío. Es por este motivo que han surgido múltiples herramientas que permiten al CIO (Chief Information Officer o Director de Información) contar con un marco metodológico para diagnosticar la empresa, orientar las estrategias y definir proyectos orientados al logro de objetivos que marquen la ventaja competitiva de la organización.

Una vez se ha definido esta estrategia de tecnologías de información, es normal que surjan numerosos proyectos. El rol del CIO es el de priorizar estos proyectos, hacerles seguimiento permanente y vigilar que cumplan sus objetivos en términos de alcance, tiempo y costos.

El objetivo de este artículo es mostrar como el conocimiento integral de una organización puede conducir hacia la exitosa definición de la planeación estratégica de tecnologías de información. Para lograr esto, es necesario tener una visión completa de la organización, comprender los requerimientos de negocio y facilitar la interacción entre los diferentes departamentos.

En la primera sección de este artículo se evaluarán los procesos, el personal y los productos de la organización. A partir de esta información, con el concepto de ADN organizacional y de arquitectura empresarial, se describirá la empresa incluyendo su nivel de infoxicación. Esta primera sección del artículo corresponde al “conocimiento preliminar de la empresa”.

En una segunda sección, se identificarán los requerimientos, aplicando diferentes técnicas para el levantamiento de la información y para garantizar que los datos allí recolectados corresponden a la realidad de la empresa. En esta sección se mostrará que haciendo un análisis de la información recopilada en las dos primeras secciones mencionadas anteriormente, es posible elaborar el “diagnóstico organizacional”.

La tercera sección denominada “planeación estratégica” permitirá explicar cómo a partir de esta planeación se da origen a diversos proyectos; se mostrarán los retos que plantea la gestión de proyectos y cómo éstos son un factor determinante en dar dinamismo a la empresa. Finalmente, se describirán los estándares que permitirán contar con herramientas para la gestión de los proyectos.

MARCO TEORICO

- **La planeación estratégica y la gestión de la información**

La planeación estratégica corporativa es la identificación sistemática de las oportunidades y riesgos futuros, lo que combinado con los datos del medio interno permiten tomar decisiones en el presente. Esto permite explotar las oportunidades y fortalezas con el fin de evitar los peligros del futuro. En otras palabras, la acción de planificación estratégica corporativa se centra en establecer el futuro deseado, la identificación y selección de las formas de cómo lograrlo, así como el costo que implicaría desarrollarla [4].

En este contexto, la información se convierte en una herramienta para la supervivencia, para desarrollar ventaja competitiva, reestructurar las organizaciones que requieren grandes transformaciones, y para adaptarse al nuevo paradigma que descansa en la información y en la administración de los recursos de información. Esta información debe contemplar el análisis del medio, en especial el de la competencia, proveedores y todas aquellas variables a las que sea susceptible la organización; el análisis de los recursos y capacidades que actualmente controla la

organización; la evaluación permanente de la aceptación y uso de la tecnología informática por parte del personal.

Cuando una organización invierte recursos y esfuerzos en generar su planeación estratégica, surgen diferentes proyectos que contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos en la planeación. Es entonces cuando surge el interrogante: ¿Qué elementos se deben incorporar en los proyectos planteados?

- **Las cuatro P**

“La gestión eficaz de un proyecto se centra en las cuatro P’s: personal, producto, proceso y proyecto.” [10] si estos cuatro factores no se tienen en cuenta se estaría vislumbrando el fracaso del proyecto, tanto el esfuerzo humano, la comunicación con el Usuario y la definición de un proceso y un plan de trabajo cumplen un papel vital.

- **Personal**

El proyecto está compuesto por varios participantes, los cuales pueden clasificarse en; Gestores Superiores, Gestores (técnicos) del Proyecto, Profesionales, Clientes y Usuarios Finales. Se requiere de personal preparado y motivado el cual debe ser guiado y explotado, en el buen sentido, por el jefe del equipo. Este jefe deberá buscar estrategias que motiven a todo el equipo. Este jefe o líder debe tener claro

hacia dónde quiere llegar (porque entendió el problema) y motivar permanentemente al equipo a generar buenas ideas [10].

Un líder de proyectos eficiente es aquel que cumple con las siguientes características: resolución del problema, dotes de gestión, incentivos por logros, influencia y construcción de espíritu de equipo.

“Para conseguir un equipo de alto rendimiento, los miembros del equipo deben confiar unos en otros, la distribución de habilidades debe adecuarse al problema y para mantener la unión del equipo, los inconformistas tienen que ser excluidos del mismo” [10].

○ Productos

Teniendo en cuenta las variaciones que se pueden presentar en el transcurso del proyecto, ya que desde el principio no se cuenta con toda la información requerida, es de vital importancia "establecer el ámbito del producto y delimitarlo". Para tal efecto, no se intenta descomponer el problema totalmente, sino que la descomposición se aplica en dos áreas principales: la funcionalidad que debe entregarse y el proceso que se empleará para entregarlo.

Ésta es una estrategia para abordar la problemática y muy útil cuando el problema es muy complejo, lo cual dificulta la medición del mismo, y por consiguiente se sugiere abordarlo por facetas alcanzables y manejables. [10].

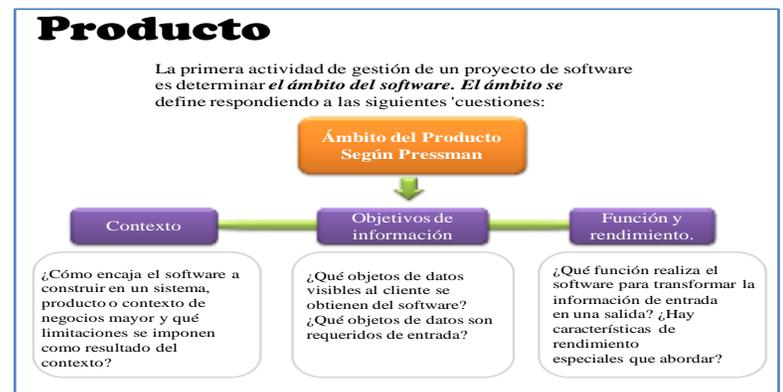


Ilustración 1. Producto [10]

○ Procesos en la organización

Independientemente de su tamaño, una empresa es una organización gobernada por procesos (ventas, producción, recursos humanos, entre otros). En principio estos términos recuerdan servicios (a los que usualmente llamamos departamentos o divisiones de una empresa), pero en realidad se trata de funciones que podemos traducir por procesos de una empresa. De esta manera cualquier empleado que realiza un servicio es un actor de un proceso, pues aplica reglas que ayudan a organizar su trabajo y que coordina con las acciones de otros empleados [6]. Ahora bien, la gestión adecuada de esta información

permite lograr la visión estratégica de la organización.

Un proceso puede definirse como “secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”, entendiendo valor como “todo aquello que se aprecia o se estima” por el que lo percibe al recibir un producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente valor no es un concepto absoluto sino relativo. Todo esto dando por supuesto que:

- Son actividades secuenciadas de manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada, no tareas inconexas cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo.
- Todo producto lo es por el hecho de ir destinado a un usuario al que denominamos cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa es el que añade valor al cliente.

Todo producto tiene unas características objetivas que permiten su evaluación homogénea por proveedor y cliente [3].

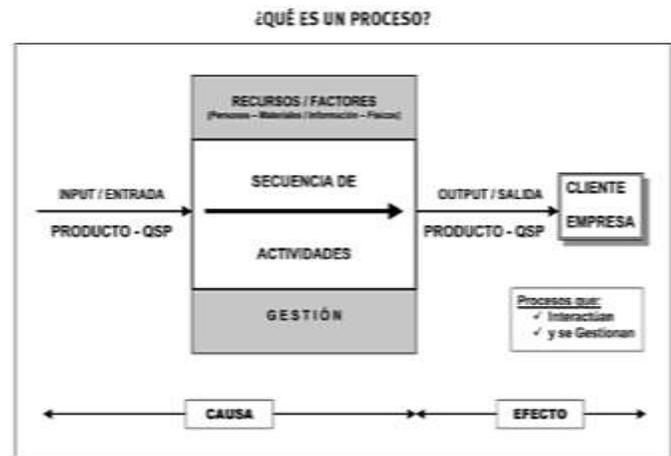


Ilustración 2 que es un proceso[4]

○ Proyectos

Un proyecto es la realización de una actividad compleja con un principio y un final establecido, que tiende a alcanzar un objetivo claro y concreto, susceptible de descomponerse en una serie de tareas interdependientes entre sí en cuanto a su orden de ejecución.

Los proyectos utilizan asignaciones específicas de tiempo y recursos que normalmente están sujetos a limitaciones y se pueden dividir en tareas más pequeñas para alcanzar el objetivo global [5].

- **Estándares para la gestión de proyectos**

PMI: Una de las referencias que [7]. obligatoriamente debe ser revisada cuando se desea profundizar en los aspectos de la gerencia de proyectos, es la publicación A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok Guide), desarrollada por el Project Management Institute (PMI), uno de los institutos de mayor prestigio internacional en la materia.

El PMI es una organización establecida en 1969 en Filadelfia, Estados Unidos que agrupa profesionales en todo el mundo en actividades relacionadas con la gestión de proyectos.

Para PMI existen nueve áreas del conocimiento de la gerencia de proyectos:

1. Gerencia de Integración: Procesos para asegurar que todos los elementos que conforman un proyecto se establecen y coordinan en forma armónica.
2. Gerencia del Alcance: Agrupa e conjunto de procesos que se deben cumplir para asegurar que las fronteras del proyecto están claramente establecidas.

3. Gerencia del Tiempo: Agrupa el conjunto de procesos que se deben cumplir para asegurar la finalización del proyecto dentro de los lapsos previstos.
4. Gerencia del costo: Procesos que se deben cumplir para asegurar que el proyecto se ejecute dentro del presupuesto aprobado.
5. Gerencia de calidad: Procesos que permiten asegurar que el proyecto genere los productos previstos en el alcance, dentro de los niveles de calidad requeridos.
6. Gerencia de recursos humanos: Procesos que se deben cumplir para asegurar un uso eficiente del personal que participa en el proyecto.
7. Gerencia de la comunicación: Procesos que se deben cumplir para asegurar el flujo de la información hacia y desde los participantes y grupos involucrados en el proyecto.
8. Gerencia de riesgos: Procesos que se deben cumplir para identificar y evaluar los factores de riesgo que podrían afectar el progreso del proyecto; así como también, para diseñar las respuestas adecuadas a las posibles eventualidades.
9. Gerencia de la procura o las adquisiciones: Procesos que se deben cumplir para asegurar que el proyecto

obtenga oportunamente todos los elementos necesarios para su desenvolvimiento; tales como servicios, equipos, entre otros.

PRINCE2® (PROjects IN Controlled Environment):

Es un método estructurado de gestión de proyectos. Es una aproximación a las “buenas prácticas” para la gestión de todo tipo de proyectos que se ha convertido en el estándar de facto para la organización, gestión y control de proyectos.

El método divide los proyectos en fases manejables permitiendo el control eficiente de los recursos y el control periódico de su evolución.

PRINCE2 está "basado en los productos", es decir, los planes del proyecto se centran en obtener resultados concretos, y no sólo en la planificación de las actividades que se llevan a cabo; PRINCE2 proporciona un lenguaje común en los proyectos [9].

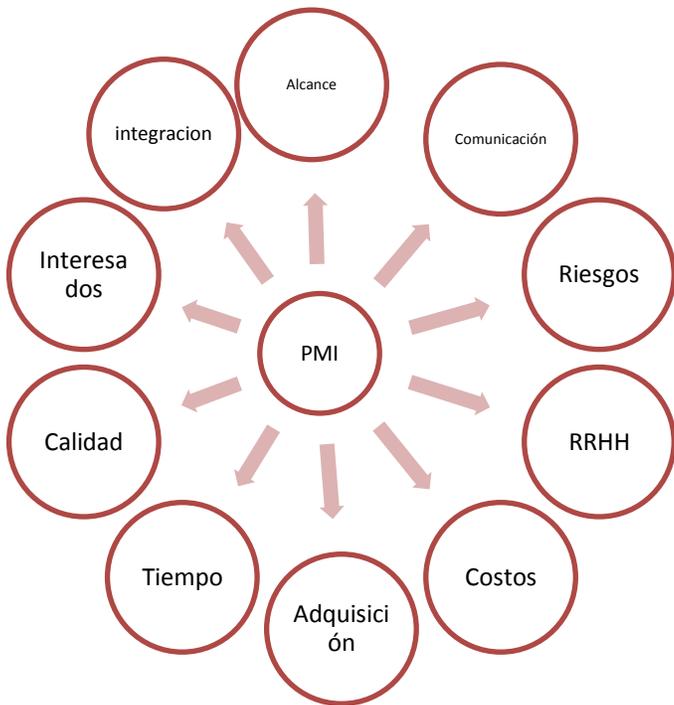
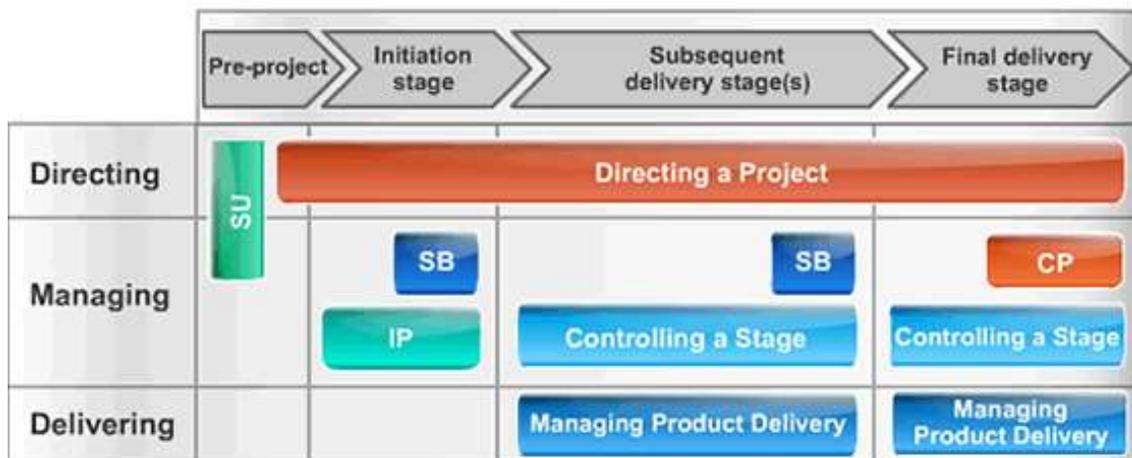


Ilustración 3: Áreas del Conocimiento en PMI, Elaboración propia



Key
 SU = Starting up a Project
 IP = Initiating a Project
 SB = Managing a Stage Boundary
 CP = Closing a Project

Based on OGC PRINCE2® material. Reproduced under licence from OGC.

Ilustración 4: Procesos en Prince2.

Tomado de <http://www.prince2.com/prince2-processes>

• **Infoxicación**

La cantidad de información generada diariamente crece a ritmo acelerado. Es tanta la cantidad de información existente que las personas se sienten incapaces de gestionar toda esta información. A esto se le conoce como infoxicación, término incorporado por Alfons Cornella en el año 2000[8].

Ante esta cantidad exorbitante de información es necesario incorporar una adecuada gestión de la información para así lograr gestionar el

Conocimiento. La forma de conseguir una mejora en la productividad personal, en el trabajo, pasa por recibir la información adecuada, suficientemente, de forma que se pueda aplicar, y esto se conseguiría haciendo un esfuerzo para auditar y clasificar la información recibida y determinar qué información es crítica.

• **Requerimientos**

“El descubrimiento de los requerimientos es el proceso de recoger información sobre el sistema propuesto y los existentes y extraer los requerimientos del usuario y del sistema de ésta información. Las fuentes de información durante la fase del descubrimiento de requerimientos incluyen la documentación, los stakeholders del

sistema y las especificaciones de sistemas similares. Usted se relaciona con los stakeholders a través de entrevistas, cuestionarios y de la observación” [1].

- **Técnicas de recopilación de información**

El uso de cuestionarios es una técnica de recopilación de información que permite estudiar las actitudes, creencias, comportamiento y características de muchas personas importantes en la organización. Es posible cuantificar las respuestas conseguidas a través de cuestionarios que usan preguntas cerradas. Las respuestas a cuestionarios que utilizan preguntas abiertas se analizan e interpretan de otra manera. Este último tipo de preguntas son particularmente adecuadas para situaciones en las que se desea descubrir las opiniones de los miembros de la organización sobre algún aspecto del sistema, proceso o producto, en donde es imposible listar eficazmente todas las posibles respuestas a una pregunta [2].

Para las preguntas cerradas, en ocasiones es conveniente acudir a escalamientos. El escalamiento es el proceso que consiste en asignar números o símbolos a un atributo o

característica con propósitos de medición. Las escalas son a menudo arbitrarias [2].

III METODOLOGÍA

Como parte fundamental del desarrollo de este artículo, se hizo el estudio en una empresa dedicada a brindar soluciones integradas en tecnología informática, con el fin de hacer un comparativo entre la manera de gestionar la información al interior de la empresa para posteriormente evaluar que tanto se relaciona la gestión eficiente de la información con la planeación estratégica de la compañía.

Para tal efecto, se dividió el estudio en tres partes: la primera corresponde al conocimiento preliminar de la empresa, el segundo es el diagnóstico organizacional y el tercero tiene que ver con el plan estratégico.

- **Conocimiento preliminar de la empresa**

Para obtener el conocimiento preliminar de la empresa, se aplicaron encuestas a funcionarios de diferentes jerarquías. El objetivo de las encuestas es evaluar qué tan bien se gestiona la información al interior de la organización, no solamente en las tareas netamente operativas sino también en las que se desarrollan dentro

del marco de ejecución de proyectos que adelanta la empresa. En estas encuestas también se indagó sobre la idea que tienen los funcionarios del plan estratégico de la compañía.

• **Diagnostico Organizacional**

A partir de la información recolectada en la fase anterior, se identifican requerimientos al interior de la organización, contrastándolo con los hallazgos. Con base en estos requerimientos identificados se establece el nivel de madurez tecnológica de la compañía estudiada, lo cual permitirá de alguna manera predecir qué tan estructurado puede estar el plan estratégico.

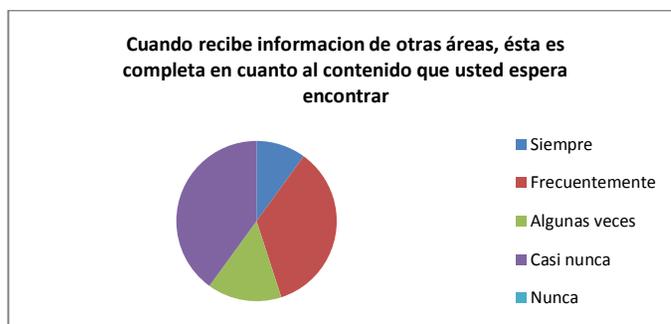
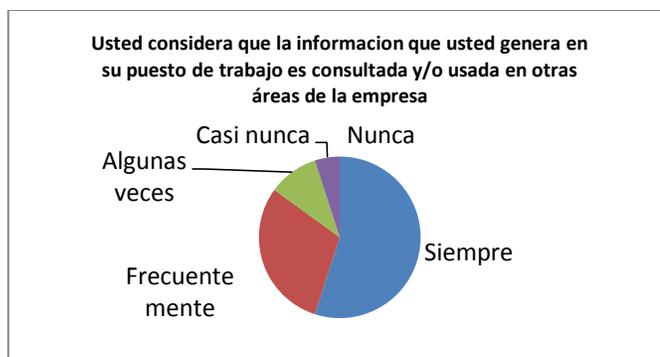
• **Plan Estratégico**

Mediante entrevistas a algunos mandos medios y cargos directivos de la organizaciones, y haciendo la revisión de la documentación de la empresa se identifican los proyectos que se están ejecutando al interior de la organización. Así mismo, se busca conocer cuáles son los objetivos de la organización para posteriormente determinar si estos proyectos están alineados con los objetivos.

IV Resultados

A continuación se presentan los principales resultados de la encuesta.

Gestión de la Información:



Quando recibe informacion de otras áreas, encuentra mas informacion de la que realmente necesita



Trabaja en un ambiente de confianza y trabajo en equipo?



Ha tenido inconvenientes en su trabajo por no haber dispuesto oportunamente de la informacion requerida



Se fomenta al reconocimiento por cumplimiento de logros y la motivación en su equipo de trabajo?

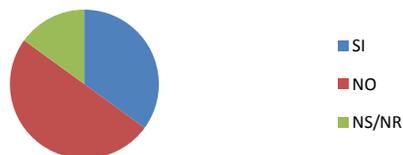


• Plan estratégico de la compañía

El Sw cumple con las necesidades del negocio?



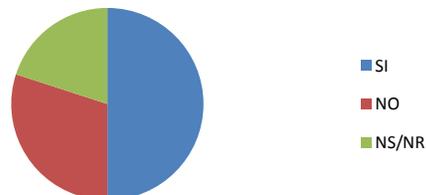
Los proyectos que actualmente estan en desarrollo, contribuyen con el logro de los objetivos corporativos



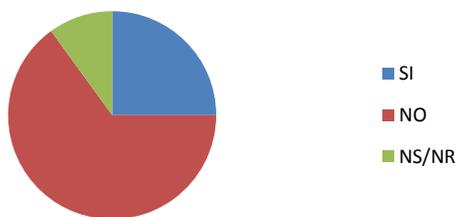
considera que su jefe superior tiene claro a donde tiene que llegar en el desempeño de sus funciones y la de su grupo a cargo?



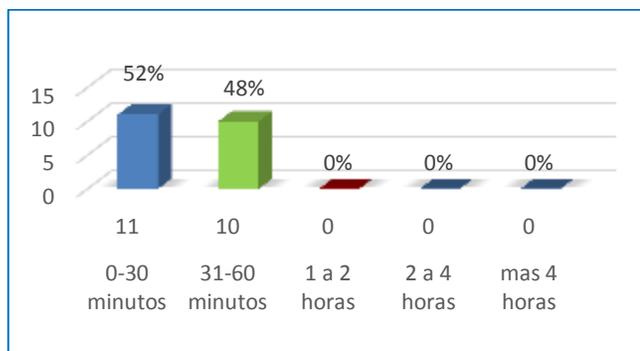
Los proyectos desarrollados cumplen con los objetivos por los cuales fueron creados?



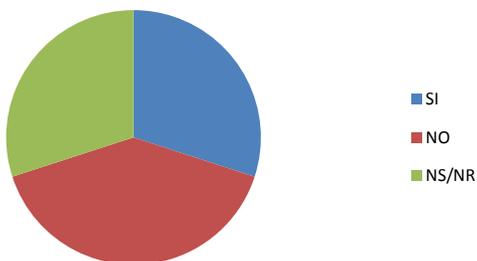
Los proyectos cuentan con un acertada asignación de recursos y tiempos?



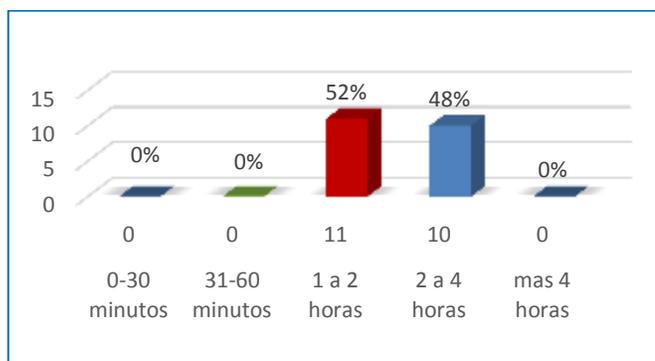
Cuánto tiempo al día dedica a consultar las redes sociales?



En la organización se siguen estandares para el desarrollo de Proyectos?,

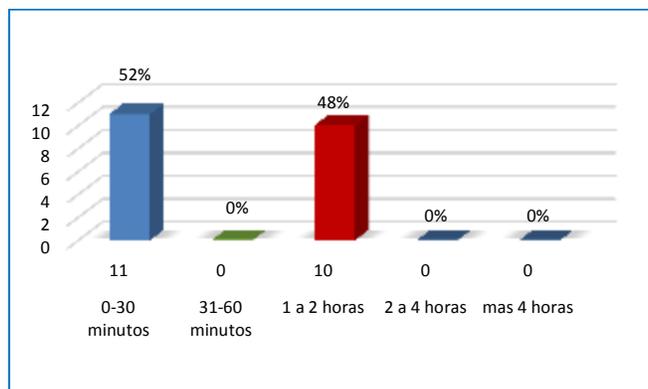


Cuánto tiempo al día dedica a consultar el mail corporativo?

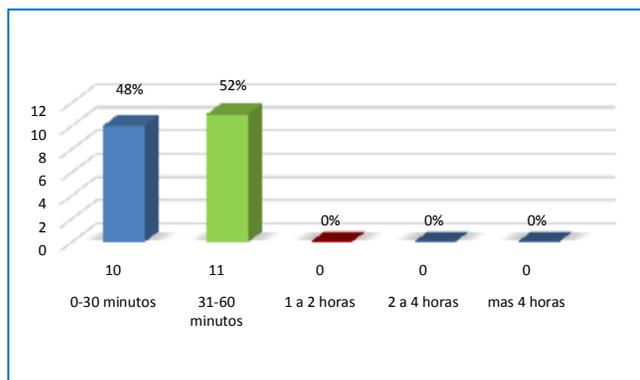


• Nivel de Infoxicación

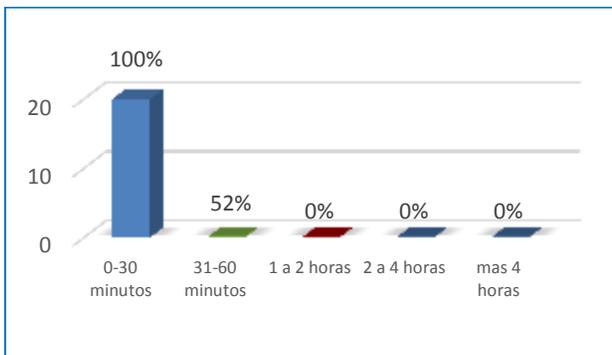
Cuánto tiempo al día dedica a consultar el Celular?



Cuánto tiempo al día dedica a consultar el mail personal?



Cuánto tiempo al día dedica a consultar Internet?



V. Análisis de resultados

Producto de las encuestas realizadas se encuentra que los funcionarios no tienen una buena gestión de la información. Esto se deduce a partir de los siguientes resultados:

Conocimiento preliminar de la empresa:

A pesar de que el 72% de los encuestados manifiestan que la información que generan es consultada y/o empleada por otras áreas para sus procesos internos, otro 67% indica que frecuentemente la información que recibe no es completa, el 73% dice que recibe más información de la que necesita y el 65% dice frecuentemente recibe más información de la que puede gestionar y que

esto alguna vez le ha ocasionado inconvenientes en su trabajo diario.

- No se evidencia que exista un alto nivel de infoxicación originado por actividades extra laborales. No obstante, al no existir una gestión de la información al interior de la organización, se presenta infoxicación laboral, representada por la cantidad de información que los funcionarios no son capaces de gestionar. Tan alto es el nivel de infoxicación laboral que incluso un porcentaje importante de encuestados manifiestan que han tenido algunos inconvenientes laborales por no contar con la información oportunamente. Al ahondar en el tema, se encontró que los funcionarios reciben numerosos correos electrónicos corporativos diarios, muchos de los cuales se quedan sin su trámite respectivo dentro de los tiempos establecidos.
- En cuanto al conocimiento del plan estratégico de la compañía se deduce que los funcionarios no conocen el rumbo que se quiere dar a la organización, por consiguiente no se tiene clara la planeación estratégica de la empresa. Esto se concluye a partir de los datos encontrados, en donde la mitad de los encuestados no saben si los proyectos en ejecución contribuyen al logro de los objetivos corporativos.

- Adicionalmente, se encontró que el 70% de los encuestados consideran que los proyectos no son acertados en cuanto a la asignación de tiempos y recursos y contrastando con esto, se encuentra que solo el 60% de los encuestados creen que su jefe o líder de proyecto tiene claro como guiar el desempeño del equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos propuestos.

Por otra parte, un 75% de los encuestados no reconoce que se esté empleado alguna metodología estándar en la gestión de los proyectos. Al profundizar en estos temas se encontró que algunos funcionarios piensan que los proyectos no se están gestionando siguiendo algún tipo de estándar porque muchos de estos proyectos terminan desfasados en cuanto al tiempo de ejecución, lo cual repercute en largas jornadas de trabajo adicional para cumplir contractualmente con los clientes.

Ahora bien, según manifestaron algunas personas, esta desviación con respecto al tiempo previsto también se da porque se hacen modificaciones constantes al alcance de los proyectos.

- *Diagnostico organizacional*

Con base en la información recolectada en las encuestas se evidencia que existe una debilidad en la organización en cuanto a la difusión de sus principios corporativos. Se percibe que los funcionarios no reconocen los objetivos corporativos y por consiguiente las áreas podrían no estar articuladas sinérgicamente.

Por otra parte, si bien la empresa se dedica a la integración de soluciones informáticas, en su interior no se encuentra una acertada gestión de la información. Sus funcionarios se sienten abrumados con más información de la que pueden manejar. Esto incide en el trabajo que deben desarrollar otras áreas de la empresa que dependen de información que no es suministrada oportunamente o que no tiene todos los componentes necesarios. Esto se traduce en re-procesos y demoras.

Si bien, las encuestas no muestran que los funcionarios dediquen demasiado tiempo a actividades extra laborales relacionadas con consultas en redes sociales, correo personal, búsquedas en internet, este comportamiento se podría explicar porque las personas temen ser sinceras en este aspecto. Por consiguiente, no es posible determinar si estos aspectos están incidiendo sobre el nivel de infoxicación detectado en la compañía.

En cuanto a los proyectos que se están ejecutando actualmente, los funcionarios no los ven acoplados a una estrategia corporativa, sino que son vistos como trabajos que se ejecutan para terceros.

En este sentido, es de esperar que no exista al interior de la organización un plan estratégico definido y articulado transversalmente. Por consiguiente, hasta este punto no se ha detectado una arquitectura empresarial sólida, alineada con los objetivos corporativos, con los procesos de negocio y con las políticas de la empresa.

- *Plan estratégico*

Si bien la empresa a nivel directivo tiene claro cuál es su plan estratégico, esto no se ve reflejado en otros niveles de la estructura orgánica. Esto denota una falla grave en la comunicación interna, lo cual se traduce en que la gestión de la información al interior de la organización no se ha hecho correctamente.

De hecho, uno de los mayores esfuerzos de la organización ha sido orientado hacia la aplicación de la metodología de PMI para la gestión de los proyectos. No obstante,

debido a los inconvenientes que los funcionarios perciben en la ejecución de los proyectos, no se evidencia que estas metodologías estén siendo aplicadas.

Esto denota que aunque la empresa haya invertido tiempo, recursos económicos, humanos y físicos en la elaboración de un plan estratégico definido a cinco años, si este plan no se socializa al interior de la organización, es posible que no se alcancen los objetivos propuestos, pues los funcionarios no conocen como se direccionará la empresa y por consiguiente sus esfuerzos no necesariamente estarán orientados en el sentido que quiere la empresa. Esta difusión del plan estratégico debe darse a todos los niveles de la empresa.

De este análisis se deduce que la gestión de la información al interior de la organización puede influir directamente, no en la planeación estratégica como tal, sino en su aplicación y en el logro de los objetivos propuestos. Una planeación estratégica puede estar muy bien definida, puede estar soportada sobre un vasto conocimiento del negocio, de sus procesos, de su entorno, pero si no está socializada para que todos al interior de la organización direccionen sus esfuerzos al logro de los objetivos

propuestos, ésta puede terminar siendo un fracaso.

De aquí la importancia de mantener constante retroalimentación con todos los “*stakeholders*”, que para este caso no son solo los altos directivos, sino que involucra a todos los funcionarios y a algunos socios estratégicos según el alcance de la planeación.

VI Conclusiones

Del desarrollo de este trabajo se desprenden las siguientes conclusiones:

La infoxicación laboral puede ocasionar deficiencias en la gestión de la información.

La deficiente gestión de la información al interior de una organización redundante en desviaciones con respecto a la misión de la organización.

El uso de diferentes técnicas de levantamiento de información (encuestas, entrevistas, reuniones, entre otras) para documentar requerimientos, permite reducir el margen de error en la información recopilada, para proponer estrategias realmente enfocadas a las necesidades de la organización.

La planeación estratégica de una organización permite a la empresa lograr ventaja competitiva, si y solo si esta estrategia es suficientemente socializada al interior de la organización.

La gestión de un proyecto exitoso debe involucrar el conocimiento de los procesos, la definición del producto, la gestión del personal, definición correcta del proyecto y la sinergia entre todos estos componentes.

Un factor determinante en el éxito de un proyecto tiene relación con las personas involucradas en el mismo, las cuales deben tener claro el objetivo, estar motivadas, comprometidas y estar dirigidas por un buen líder.

Dependiendo de la complejidad y del alcance del proyecto, en ocasiones puede resultar útil dividirlo en fases con el fin de mejorar el control y el cumplimiento de las actividades.

Los estándares metodológicos de los proyectos aplicados a la gestión de los mismos, permiten contar con un marco conceptual que reduce los riesgos de fracaso, aunque no los elimina por completo.

REFERENCIAS

- [1] Sommerville Ian, Ingeniería del Software, Pearson Educación SA, séptima edición, pp. 129–150, Madrid 2005.
- [2] Kendal, Kenneth E y Kendal Julie E., Análisis y Diseño de Sistemas, sexta edición,

- Pearson Educación, pp.89–111, México 2005.
- [3] Pérez Fernández José Antonio., Gestión por Procesos, cuarta edición, ESIC Editorial, pp.51–61, Madrid 2010.
- [4] Rodriguez Nuria y Martinez William., Planificacion y Evaluacion de Proyectos Informáticos, primera edición, Editorial Universidad Estatal a Distancia, pp.51–61, San José Costa Rica, 2003.
- [5] Cano Fernández Iago., Gestión de proyectos con TIC´S, primera edición, Ideaspropias Editorial, pp.51–61, Madrid, 2005.
- [6] Guerin Brice-Arnaud., Gestión de proyectos informáticos, desarrollo, análisis y control, primera edición, Ediciones ENI, pp.51–61, Barcelona, 2012.
- [7] Fabregas, Llorens, Gerencia de proyectos de Tecnologia de informacion, primera edición, Editorial CEC S.A., pp.9-22, Caracas, 2005.
- [8] Cornella, Alfons, Cómo sobrevivir a la infoxicación., disponible en: http://www.infonomia.com/img/pdf/sobrevivir_infoxicacion.pdf.
- [9] Prince2., disponible en: <http://www.prince2.com/what-is-prince2>.
- [10] Roger S. Pressman Ingenieria del Software, Un enfoque práctico Quinta edición, McGraw-Hill interamericana de España S.A.U
- [11] Revista Empresarial y Laboral. Disponible en <http://www.revistaempresarial.com/tic/arquitectura-empresarial-alineando-procesos-de-tecnologia.html>