

CAPÍTULO 9

La gestión de la comunicación y la información en el proyecto

Objetivos del capítulo

La comunicación y la información en los proyectos son la base del éxito de los mismos. Es cierto que los proyectos pueden fracasar por un tema de costes, de plazos o de calidad, pero el área de gestión de la información y la comunicación subyace a todos ellos. Al final, los proyectos tienen éxito porque la comunicación fluye. No es condición suficiente, pero sí necesaria. Ningún proyecto puede tener éxito si la información y la comunicación no están debidamente gestionadas.

En este sentido, el capítulo pretende presentar las actividades básicas a realizar en cuanto a gestión de la información y la comunicación para que las necesidades de un proyecto queden mínimamente cubiertas.

La relación de esta área de gestión con otras es evidente. Por una parte, se ha de informar de todos los indicadores generados en costes, plazos, calidad ... Por otra, se ha de contar con la gestión de interesados para informar a cada uno de lo que realmente les interesa en el momento oportuno.

1. Introducción al grupo de actividades de gestión de la comunicación y la información en un proyecto

Para ello, el grupo de actividades de gestión de la comunicación y la información en un proyecto señala un conjunto de actividades de gestión que se deben desarrollar para acometer la tarea de gestionar qué informar, cuándo, cómo y a quién:

1. Identificación de las actividades del área de gestión de la información y las comunicaciones que se adoptarán/adaptarán en el proyecto (GIC1).
2. Realizar el plan director de comunicación en el proyecto (GIC2).
3. Recopilar datos, indicadores y otra información (GIC3).
4. Comunicar a los interesados sobre la información que deben recibir (GIC4).
5. Monitorización de las comunicaciones en el proyecto (GIC5).
6. Conclusión o cierre de actividades abandonadas o pospuestas (GIC6).

2. Actividades comprendidas en el grupo de actividades del área de gestión de la información y las comunicaciones en el proyecto

2.1. Identificación de las actividades del área de gestión de la información y las comunicaciones que se adoptarán/adaptarán en el proyecto (GIC1)

A) Descripción de la actividad

Es un hecho que la información y la comunicación en cualquier proyecto resultan ser la base del éxito del mismo. Es cierto que se deben manejar aspectos tales como costes, plazos, calidad, riesgos, etc., pero la importancia de la correcta comunicación de información precisa resulta vital para los intereses del proyecto. En definitiva, la información es la base para indicar en un proyecto qué hacer, cómo hacerlo, cuándo, con qué criterios, etc. La comunicación y la información resultan así ser los cimientos sobre los que se construye cualquier proyecto, ya sea de obra civil, informático, industrial o de cualquier otra disciplina.

Es por ello que la correcta gestión de la información y la comunicación en tiempo, forma y modo resultan esenciales para que los proyectos puedan tener éxito. Es impensable un gran proyecto en el que la comunicación y la información no estén debidamente gestionadas. Pensemos en un equipo de cuatro personas. En ese caso, las posibilidades de comunicación entre dos componentes del equipo ascienden a:

$$\binom{4}{2} = \frac{4!}{2! \cdot (4-2)!} = \frac{4!}{2! \cdot 2!} = 6$$

Es decir, existen seis posibilidades de comunicación dos a dos con solo cuatro miembros en el equipo.

Por otro lado, las posibilidades de comunicación de tres en tres (es decir, uno envía información a otros dos participantes):

$$\binom{4}{3} = \frac{4!}{3! \cdot (4-3)!} = \frac{4!}{3! \cdot 1!} = 4$$

es decir, existen cuatro posibilidades de comunicación entre tres componentes en un equipo de cuatro personas.

Por último, las posibilidades de comunicación grupal entre cuatro integrantes, en un equipo de cuatro miembros, es solo una:

$$\binom{4}{4} = \frac{4!}{4! \cdot (4-4)!} = \frac{4!}{4! \cdot 0!} = 1$$

Concluimos que en un equipo de solo cuatro miembros existen hasta $6 + 4 + 1 = 11$ posibilidades distintas de distribuir la información. De forma general, el número de posibilidades de distribuir la información en un equipo de (m) componentes es (la comunicación mínima sucede entre $i = 2$ personas y la máxima distribución de información sucede entre $i = m$ personas):

$$\sum_{i=2}^m \binom{m}{i} = \sum_{i=2}^m \frac{m!}{(m-1)! \cdot (i)!} = \frac{m!}{(m-2)! \cdot (2)!} + \frac{m!}{(m-3)! \cdot (3)!} + \dots + \frac{m!}{(0)! \cdot (m)!}$$

Llegados a este punto, es fácil ver lo rápido que crecen los canales de comunicación o distribución de la información conforme crece el número de personas que componen el equipo.

Resulta clara entonces la necesidad de establecer mecanismos de comunicación y distribución de la información en el proyecto. De no ser así, se corre el riesgo de no informar adecuadamente a cada interesado y esto puede acarrear graves consecuencias para el proyecto.

El objetivo por tanto de este grupo de actividades es determinar quién informa, de qué se informa, cuándo se informa, a quién se informa, cómo se informa. Fijémonos en que se incluyen los elementos básicos de la comunicación: emisor-receptor-mensaje-canal, además del temporal y/o frecuencial. Estos parámetros son los que determinan el modelo de comunicación de un proyecto.

B) Técnicas. Herramientas

Juicio de expertos. Aunque desde el punto de vista numérico, incluso en pequeños equipos, existen múltiples vías de comunicación, el modelo de distribución de información es sensiblemente diferente en los proyectos dependiendo de su tamaño. Por ello, un director de proyecto experimentado, o la colaboración de un grupo de expertos, es necesario para determinar si es preciso desarrollar el conjunto de actividades o, por el contrario, se recurre a una comunicación informal.

La selección de una comunicación informal, o bien una comunicación más organizada, está relacionada no solo con el tamaño del proyecto, sino con el modelo de ciclo de vida que se haya seleccionado. Así, en proyectos en los que el ciclo de vida empleado sea un ciclo de vida ágil, la comunicación tiene un carácter informal y no es preciso una administración de la información tan procedimentada. En los modelos ágiles (Scrum, XP ...), los mecanismos de comunicación están definidos en el propio modelo mediante reuniones diarias del equipo (lo cual es posible por su pequeño tamaño).

En proyectos de gran tamaño, se suelen seleccionar todas las actividades de este grupo para organizar correctamente los canales, emisores y receptores, así como los mensajes a transmitir.

En cualquiera de los casos, es potestad del director de proyecto optar por una u otra vía, según las necesidades detectadas en el proyecto.

2.2. Realizar el plan director de comunicación en el proyecto (GIC2)

A) Descripción de la actividad

El plan director de gestión de las comunicaciones y la información es un documento a elaborar por el director de proyecto cuya finalidad es la de detectar la información que se debe hacer llegar al conjunto de interesados del proyecto, así como el emisor y los medios a emplear para ello y el instante en que se ha de producir dicha comunicación.

Esta actividad consta por tanto de dos partes. En la primera, se trata de identificar a todos los interesados en el proyecto: promotores, técnicos, usuarios, clientes, empleados, proveedores, etc. y a todos aquellos que de una u otra forma tengan relación con el proyecto. Y una segunda parte en la que se determina la estrategia de comunicación con cada uno de ellos.

1. *Identificación de los interesados.* Para la primera parte de la actividad se puede tomar como base el documento de definición del proyecto y el plan de recursos humanos y materiales. En el primero, encontraremos a los interesados más «externos» a la ejecución del proyecto y en el segundo, a los interesados que tienen una relación directa con la ejecución del proyecto (aunque probablemente existan interesados que provengan de proveedores de recursos externos).

Esto dará como resultado una lista de personas e instituciones que deben ser informadas en algún momento sobre alguna cuestión del proyecto: el avance, los costes, las necesidades, especificaciones, incorporación al proyecto, tareas, o cualquier otra cuestión relacionada con el mismo.

Pero no es suficiente solo con reconocer el conjunto de interesados. Es importante caracterizarlos adecuadamente para que sepamos la influencia y el poder que tienen sobre el proyecto. Para ello se ha de realizar un análisis mediante la herramienta «Matrices de poder, interés e impacto de los *stakeholders*», que veremos más adelante.

2. *Estrategia de comunicación.* En la segunda parte de esta actividad procederemos a la planificación de las comunicaciones y de la información. A partir del resultado de identificación de los interesados y de la información de la matriz de poder e interés de los mismos, se debe identificar qué información requiere cada uno de los interesados, quién y cuándo se debe suministrar dicha información y mediante qué canal se le hará llegar.

Esta segunda etapa está directamente relacionada con el grupo de actividades de «Gestión de los interesados», puesto que no podemos separar la gestión de las expectativas y la gestión de los interesados de la información que se les hace llegar en cada momento. Es por esto que la planificación de la comunicación y la información debe ser coherente con la gestión de interesados que se defina. ¿Qué pretendemos indicar con esto? Pues que el flujo de información hacia los interesados debe ser coherente con la gestión de expectativas que se esté realizando sobre ellos. Con esto no se pretende indicar que el director de proyecto tenga que comunicar en mayor o menor medida, simplemente que el grado de comunicación ha de ser coherente y compatible con las expectativas generadas en cada *stakeholder*.

En esta segunda parte partiremos de la información generada en las matrices de poder, interés e impacto de los *stakeholder*, así como de la información generada en el grupo de actividades de gestión de los *stakeholder* y como resultado se obtendrá la estrategia de comunicación e información con los interesados del proyecto, que es parte del plan de gestión de la información y de las comunicaciones.

Una vez hemos completado las partes primera y segunda de esta actividad, obtenemos el plan de gestión de la información y de las comunicaciones. La figura 1 incluye un índice de dicho documento:

■ Figura 1. Índice de un plan de gestión de la comunicación

Plan de gestión de la información y de las comunicaciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los interesados y requisitos de información identificados 2. Información a enviar: contenido, formato, detalle, idioma y clasificación de la misma 3. Instante y frecuencia de la comunicación 4. Responsable de generar la información 5. Responsable de validar la información 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Responsable de autorizar la distribución 7. Receptor de cada información 8. Herramientas <i>software</i> empleadas en la comunicación 9. Herramientas <i>software</i> para almacenar y generar la información 10. Proceso de escalado de incidentes y problemas 11. Actividades de mejora de la comunicación 12. Diagramas de flujo de información 13. Estrategias de comunicación con cada interesado

Al igual que sucediera en otras ocasiones, este plan detalla perfectamente cómo se gestionará la información y su distribución.

B) Técnicas. Herramientas

a) Juicio de expertos

Es una buena idea recurrir a expertos que puedan asesorar al director de proyecto sobre las necesidades de información de cada uno de los *stakeholder* del proyecto. Independientemente de otras técnicas y conocimientos que pueda disponer el director de proyecto, resulta muy útil contar con opiniones externas que pueden hacer ver la importancia de informar de unas u otras cuestiones a determinados interesados en el proyecto.

b) Matrices de poder, interés e impacto de los stakeholders

Las matrices de poder, interés e impacto de los *stakeholder* tratan de relacionar el poder, interés e impacto en el proyecto de los *stakeholder*. Estos tres parámetros son interesantes porque calibran la influencia que cada interesado puede tener en el proyecto y cómo pueden afectar sus decisiones sobre el proyecto.

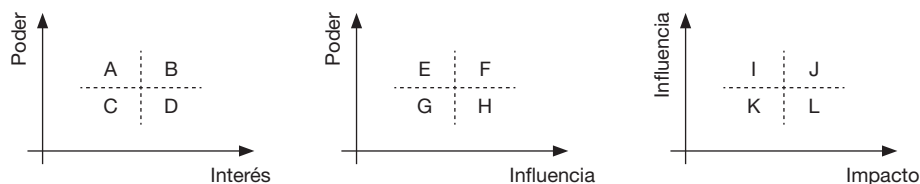
Para elaborar estas matrices, lo primero que se debe hacer es elaborar una lista de interesados o *stakeholders* y se identifica para cada uno de ellos el poder que tiene para hacer que el proyecto evolucione de una u otra forma, para cancelarlo o ampliar presupuesto/plazo, para modificar su organización o para reconducir el producto o servicio que se está elaborando. De igual forma, se debe identificar para cada uno el interés que tiene el proyecto, esto es, cuánto empeño pueden llegar a poner dichos interesados en hacer que el proyecto llegue a término con éxito. Esto depende de la influencia que pueda tener el proyecto y cómo repercuta en cada *stakeholder*. Por ejemplo, si un técnico está trabajando en un proyecto como subcontratado y existe el compromiso de que finalizando con éxito el proyecto se le hará una oferta para contratarlo en la empresa ejecutora del proyecto, entonces dicho técnico tendrá mucho interés en el proyecto, aunque probablemente tenga poco poder y poco impacto.

Por último, el impacto de un interesado en un proyecto se refiere a la capacidad que este puede tener para modificar aspectos concretos del proyecto, tales como alcance, plazo o presupuesto.

Cada una de estas matrices divide a los interesados en cuatro categorías. Así, por ejemplo, en la primera matriz poder/interés, la categoría A se refiere a interesados con poco interés en el proyecto, pero con un gran poder sobre el mismo. En estos casos se debe optar por una estrategia de mantener satisfecho. Cuestión distinta es lo que sucede con los interesados en el cuadrante D. En estos casos de interesados con gran interés, pero poco poder fáctico sobre el proyecto, bastaría con mantener informados. Otro ejemplo claro lo encontramos con los interesados ubicados en el cuadrante F. En este caso se trata de *stakeholders* con gran poder y gran influencia en el proyecto, por lo que la recomendación es la de tratarlos y gestionarlos de manera muy atenta. Sus decisiones pueden acabar con el proyecto.

A continuación, una vez completadas las matrices, se debe valorar cuál ha de ser la respuesta a cada interesado. En unos casos interesará potenciar su respuesta, si favorece al proyecto y, en otros, mitigar o minorar su respuesta, si esta va en contra de los intereses del proyecto.

■ Figura 2. Matrices de poder e influencia de los interesados en un proyecto



2.3. Recopilar datos, indicadores y otra información (GIC3)

A) Descripción de la actividad

Esta actividad, dentro de la gestión de la información y la comunicación, tiene por objeto la generación de los datos, información y conocimiento en forma de tablas, gráficos o informes que se han de distribuir a cada interesado.

La información y datos a recopilar puede provenir de las herramientas de gestión que se estén empleando en el proyecto. La mayor parte de las herramientas *software* de gestión de proyectos generan los informes necesarios.

En la figura 3 se muestra un ejemplo de lo que estamos indicando. En la figura superior tenemos varios tipos de informes, los cuales se pueden configurar con los desplegable existentes en la parte derecha. En la figura inferior se ofrecen otros informes relacionados con costes, líneas base, tiempos, etc. Por lo general, estos informes son personalizables, de modo que el usuario puede elaborar sus propios reportes independientemente de los que traen las herramientas configurados por defecto.

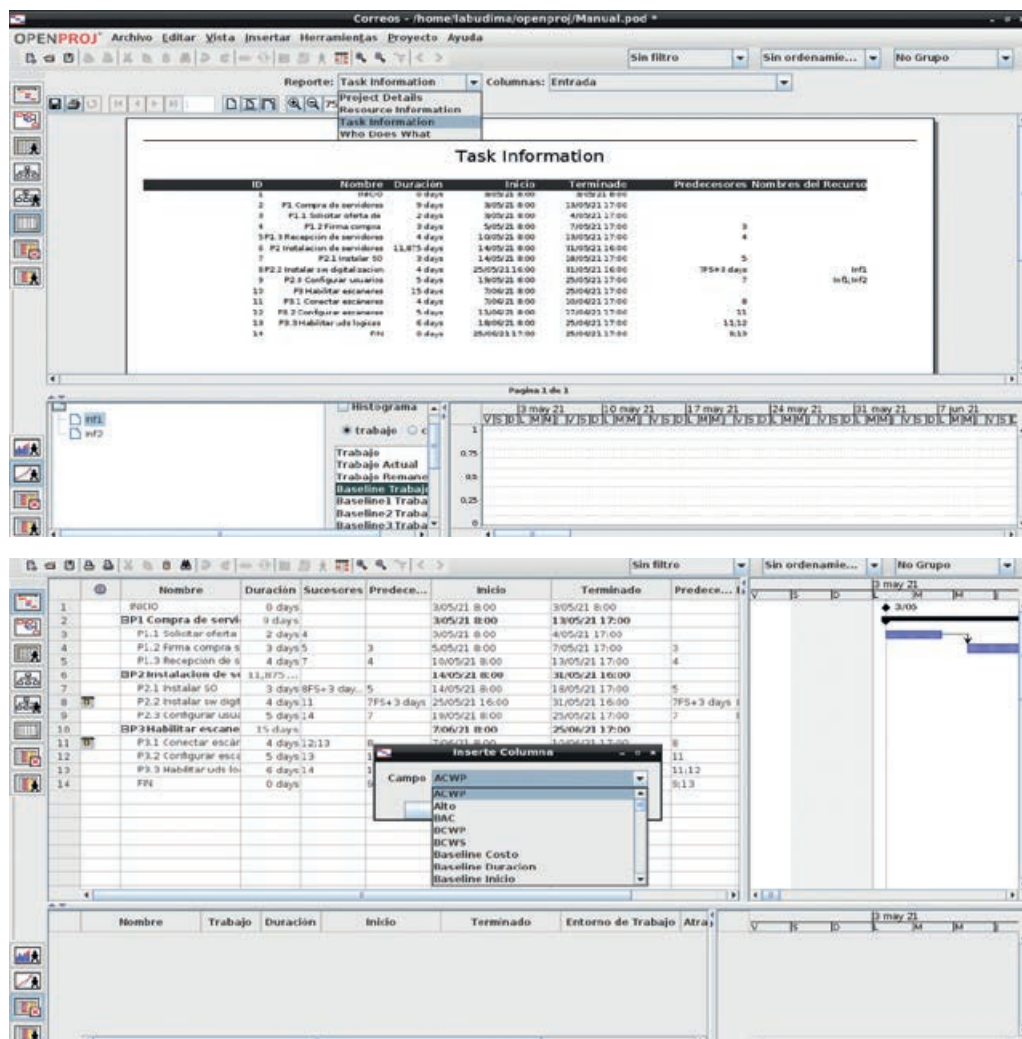
Además, casi todas las herramientas *software* disponen de automatizaciones que permiten programar los envíos de información a usuarios, según perfil, interés, etc.

No obstante, y aun pudiendo obtener prácticamente toda la información del proyecto a partir de este tipo de herramientas, a veces la información se debe agregar manualmente. Esto suele suceder con los indicadores de carácter específico. Por ejemplo, si solicitamos a una herramienta de *testing* de *software* el número de errores existentes, abiertos y cerrados, es muy probable que pueda generar dicha información. Ahora bien, si necesitamos un indicador de errores generados por usuario y día, lo normal es que debamos calcularlos a mano. Por tanto, debemos asumir que los informes a distribuir serán una mezcla entre los generados de forma automática y los generados manualmente.

Las entradas de esta actividad se toman a partir de la información contenida en el plan de gestión de la información y de las comunicaciones, que indica, por una parte, qué información y datos deben estar disponibles para enviar y, por otra, cada uno de los indicadores

y reportes generados en otras áreas de gestión, que servirán para los envíos y publicaciones que se realizarán dentro de la gestión de la información y las comunicaciones. Es decir, básicamente las entradas son todas las información e indicadores que se generen automáticamente o que tengan que ser manualmente generadas (según lo que indique el plan de gestión de la información y la comunicación). El resultado de esta actividad es claro: un conjunto de datos, gráficos, reportes, indicadores, etc. que se deben distribuir adecuadamente a los interesados.

■ Figura 3. Informes en Openproj



B) Técnicas. Herramientas

Software de gestión de proyectos. *Software* específico. Dada la gran cantidad de información manejada hoy día en los proyectos, es fácil entender que esta gestión solo es posible a partir del uso de herramientas *software*. Es por esto que la generación de informes estará fundamentalmente basada en el empleo de herramientas de gestión de proyectos (MS-Project, Openproject, Openproj ...), así como herramientas específicas dentro de la disciplina ingenieril en que se desarrolle el proyecto (métricas específicas en proyectos informáticos, métricas específicas en proyectos aeronáuticos, métricas específicas en proyectos de construcción, etc.).

2.4. Enviar la información a los interesados (GIC4)

A) Descripción de la actividad

Esta actividad ejecuta lo establecido en el plan de comunicación. Es decir, se distribuyen todos y cada uno de los informes, datos, gráficos, etc. que se hayan definido para envío a cada uno de los interesados. Además, se deben realizar en los instantes prefijados en el plan, por ejemplo, si semanalmente se reporta el grado de avance del proyecto, esta actividad realiza el informe semanal de los avances. Si para cada incidente de tipo muy grave, se ha de realizar un informe de urgencia sobre el mismo, esta actividad se encarga de que dicho informe sea ejecutado y enviado con cada incidencia muy grave. Es cierto que hoy día esta actividad está muy automatizada y prácticamente son las propias herramientas *software* las que generan todos los reportes necesarios. Así, en el ejemplo anterior, cuando la herramienta de *testing* detecta que se ha introducido una incidencia de tipo muy grave, automáticamente genera el informe y lo envía a los destinatarios predefinidos. Lo mismo sucede con los informes de avance: la herramienta de planificación y control de costes del proyecto se puede configurar para que, semanalmente, genere y envíe dichos informes. Es evidente que la principal entrada para esta actividad es el plan director de gestión de la información y las comunicaciones previamente elaborado, así como el conjunto de informes con indicadores del proyecto que se genera en cada área de conocimiento (recursos humanos, costes, plazos, etc.). El resultado de esta actividad es la propia distribución de la información (no es un resultado o bien tangible). El punto de partida o entrada para esta actividad es el plan generado en GIC2, que contiene qué información hay que enviar a cada interesado y cuándo, y el conjunto de informes e indicadores generados en GIC3, que es precisamente la información a enviar. Con ambas entradas se procede a la publicación o envío de la información, que es precisamente lo que se espera como resultado de esta actividad.

B) Técnicas. Herramientas

a) *Herramientas software de gestión de la información y de comunicaciones*

Las herramientas que se emplean tienen que ver con herramientas *software* de distribución de información. Aquí podemos pensar en una amplia gama de productos que ayudan a compartir la información:

- Herramientas CMS. Los gestores de contenidos son herramientas para manejar el flujo de información, aprobarlo, rechazarlo, hacerlo público, ocultarlo, etc. Son útiles en grandes organizaciones y, por lo general, están basados en tecnologías webs para hacer accesible la información en cualquier ubicación y dispositivo.
- Herramientas Wiki. Las wikis son repositorios de información en los que múltiples colaboradores acceden para subir, validar, rechazar o mejorar la información disponible. En general, se distinguen de los CMS en que la validación y aprobación de la información es pública y reside en los propios usuarios, sin que exista una entidad centralizada que gobierne la información.
- Herramientas EMS. Los gestores de contenido empresarial son una extensión de los típicos CMS que incluyen todo tipo de documentación empresarial, más allá de los formatos ordinarios (suelen incluir documentos escaneados, fotocopados, fotografiados, webs, pdf, formatos específicos Xml, etc.).

Existen otros tipos de repositorios de información específicos por áreas de ingeniería, por ejemplo, en el ámbito informático GitHub, y otros que generan URL públicas inviolables (por ejemplo, Zenodo), si bien el análisis de todos ellos escapa al ámbito de este manual.

Las herramientas comentadas se denominan de tipo *pull*, pues es el usuario el que debe ir a buscar la información; es decir, el modelo de comunicación se basa en hacer pública determinada información a determinados interesados, por lo que el interesado no recibe directamente la información, sino que debe ir a buscarla al repositorio o servidor.

En el polo opuesto tenemos las comunicaciones de tipo *push*. En estas, la información es remitida al interesado, bien mediante correo electrónico, mediante informes escritos tradicionales, mediante SMS, *whatsapp* o cualquier otro sistema de comunicación que permita el envío específico de información a usuarios seleccionados.

Existe una variante a estas alternativas que consiste en emplear una comunicación de tipo *push* simplemente para informar que tiene disponible un informe, al cual accede mediante tecnología *pull*.

b) Comunicación grupal

Aparte de las técnicas basadas en herramientas *software*, la comunicación presencial pública sigue siendo una de las herramientas más eficaces para dirigirnos a un público específico y hacerle llegar una información mucho más enriquecida que la meramente textual: sesiones de presentación, eventos organizados, conferencias, etc. son herramientas de comunicación muy empleadas en grandes proyectos.

c) Reuniones informales

En pequeños proyectos, es habitual que la comunicación se realice de un modo más informal mediante reuniones diarias o casi diarias entre todos los componentes del equipo más alguno de los *stakeholder*. En estos casos la informalidad de la comunicación facilita el proceso comunicativo y por ello estos proyectos son más ágiles en términos de gestión.

2.5. Monitorización de las comunicaciones en el proyecto (GIC5)

A) Descripción de la actividad

En prácticamente todas las áreas de gestión existe una actividad dedicada a la monitorización. Dicha actividad es útil para precisamente la gestión de la calidad en el proyecto, pues recordemos que la calidad es la que verifica que las actividades se están desarrollando según se planificó en cada plan respectivo. En este caso, sucede lo mismo. La actividad de monitorización de la información y las comunicaciones vela porque se estén generando los informes y datos necesarios, así como supervisar la correcta distribución de los mismos.

Dado que, como se indica más adelante, las técnicas a emplear se basan en la auditoría y en la inspección y verificación, esta actividad toma como punto de partida el plan de gestión de la información y la comunicación y los envíos y publicaciones generados en la actividad anterior (GIC4). Se compara y audita si los interesados han recibido la información y tienen acceso a los datos que se indican en el plan de gestión de la información y la comunicación, en tiempo, forma y contenido. El resultado de esta actividad serán las posibles gestiones de cambio a solicitar en caso de que hubiera deficiencias en la publicación y envío de la información.

B) Técnicas. Herramientas

Auditorías e inspecciones. La herramienta de control por excelencia en este caso son las inspecciones, auditorías y revisiones de la información enviada y publicada. Estas acciones permiten obtener conclusiones sobre si la información fue entregada y publicada debidamente (tiempo, forma, plazo) a los correspondientes interesados o hubo algún tipo de anomalía.

Este chequeo periódico suele estar contenido en el plan de calidad o en el propio plan de gestión de la comunicación y se realiza a lo largo de todo el proyecto.

2.6. Conclusión o cierre de actividades abandonadas o pospuestas (GIC6)

A) Descripción de la actividad

En el caso de que se observe que las actividades de gestión de comunicación y de la información planificadas no son realmente necesarias, suele suceder que estas se abandonan a mitad del proyecto. Por eso es recomendable ejecutar esta actividad que formaliza el cierre de las mismas. Las entradas que se deben considerar son las actividades que se adaptaron o adoptaron y que finalmente no se ejecutaron. Como salida tendremos la formalización del cierre de las mismas.

B) Técnicas. Herramientas

Dado que se trata de un cierre administrativo desde el punto de vista de la gestión del proyecto, no requiere técnicas o herramientas específicas.

3. Ejemplo de plan de gestión de la información y la comunicación

A continuación vamos a ilustrar con un ejemplo todo lo visto en este capítulo.

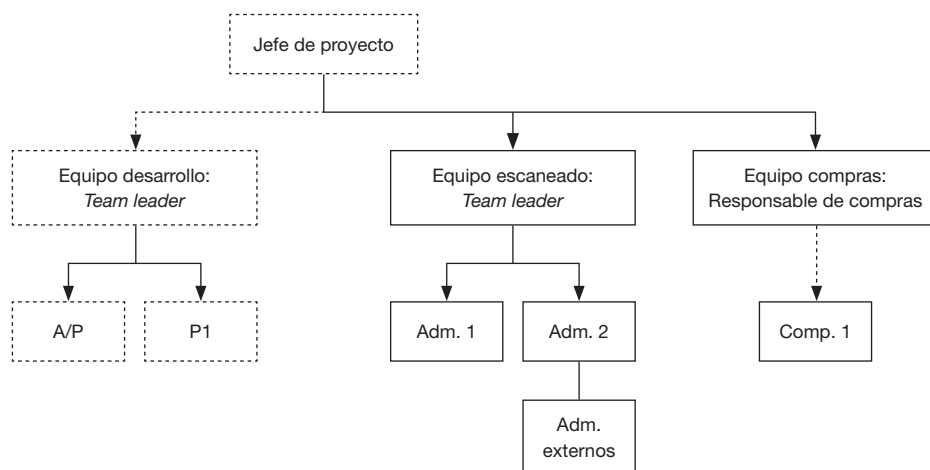
Enunciado. Para el proyecto eClients del despacho de abogados, se está trabajando en el escaneado de documentos. El jefe de proyecto se ha subcontratado a una consultoría externa y tanto los consultores informáticos como el equipo de escaneado dependen de él. La compra de los equipos se realiza por el despacho bajo la tutela del responsable de compras. El equipo extra para el escaneo de documentos se adquiere de una tercera consultoría.

Solución. Como primera medida, el director de proyecto decide que será necesario establecer un plan de gestión de la información y la comunicación, pues el modelo de ciclo de vida no es ágil, sino clásico, además de ser un proyecto suficientemente largo como para que sea necesario documentar todo.

Como primera medida se identifican los interesados o *stakeholder* del proyecto:

- Jefe de proyecto (JP).
- Jefe de equipo de desarrollo (JD).
- Equipo de desarrollo (ED).
- Jefe de equipo de escaneado (JE).
- Equipo de escaneado (los externos pueden depender de uno de los recursos internos) (EE).
- Responsable de compras (RC).

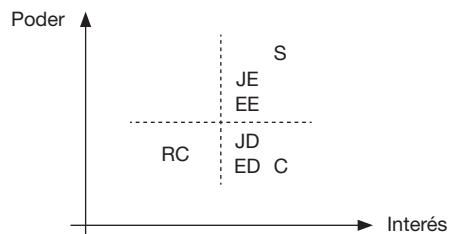
■ Figura 4. Organigrama jerárquico del proyecto



Además de estos interesados están los clientes (C) y los socios (S) del despacho de abogados.

Una vez tenemos identificados los interesados, generamos las matrices de influencia, poder, interés e impacto. En estas no incluimos al jefe de proyecto, pues tendrá acceso a toda la información del proyecto en todo momento. Por simplicidad, representamos solo la matriz poder vs. interés, pues en este proyecto no existe mucha diferencia entre poder e influencia, así como interés e impacto, ya que es un proyecto pequeño y no existe mucha variabilidad entre los interesados. En otros casos puede ser interesante hacer todas las matrices, puesto que podrían existir más divergencias entre todos los interesados.

■ Figura 5. Mapa de poder/interés en el proyecto



Según esta matriz, se debe cuidar especialmente la información proporcionada a los socios. Se debe atender por encima de otros interesados a las necesidades de información del responsable y equipos de escaneado. Asimismo, al responsable de compras le informaremos solo de lo más elemental que le afecte respecto al proyecto, y al responsable y equipo de desarrollo les mantendremos informados. A los clientes se les informará lo mínimo (posiblemente cuando el proyecto esté terminado o, como mucho, indicando que se están realizando mejoras en el proceso de envío de documentos al despacho).

Con esta información, creamos una tabla que contenga qué información, cuándo, quién y cómo se distribuye cada informe:

	Socios	Jefe de escaneado	Equipo de escaneado	Jefe de desarrollo	Equipo de desarrollo	Responsable de compras	Clientes
Indicador avance	M-RP-JP	S-K-JP		M-RP-JP			
Indicador coste	M-RP-JP	S-K-JP		M-RP-JP			
Indicador tiempos	M-RP-JP	S-K-JP		M-RP-JP			
Métricas errores		D-K-JE/JD	D-K-JE/JD	D-K-JE/JD	D-K-JE/JD		
Incidencias graves		I-@-JP		I-@-JP		P-@-JP	
Estado general proyecto	Q-@-JP	Q-@-JP	Q-@-JP	Q-@-JP	Q-@-JP		
Finalización proyecto							P-W-Sc



Leyenda: X-Y-Z: frecuencia-modo comunicación-emisor

M	Mensualmente	@	Por email
S	Semanalmente	K	Publicación wiki
I	Inmediatamente	RP	Reunión/presentación presencial
Q	Quicenalmente	W	Web
P	A la finalización del proyecto	JP	Jefe de proyecto
T	Puntualmente, si es de su ámbito	C	Cualquiera
D	Diariamente	Sc	Socios

El siguiente paso es definir qué debe contener cada informe. En este ejemplo y dado que estamos empleando Openproj como herramienta de gestión de proyectos, se acuerda dar por válido el contenido de los informes generados por defecto. En caso de no ser así, habría que definir el formato de cada informe o reporte y configurarlo para que se autogenera en Openproj.

Los informes de incidencias se generan manualmente, pues no se está empleando herramienta de gestión de incidencias o errores. La comunicación de final de proyecto será un anuncio con una carta a través de la web para que la puedan descargar los clientes.

A partir de este plan de comunicación se deben generar los informes e indicadores plasmados en la tabla y remitirlos con la frecuencia indicada a cada interesado.

Por último, el equipo de calidad supervisaría que dichos informes se están generando y enviando, solicitando pruebas que garanticen que se han generado y enviado en tiempo, forma y contenido.

Conceptos básicos

En este capítulo se han revisado las actividades básicas a acometer para que la información fluya correctamente en un proyecto. Tal y como se indica, la gestión de la información y las comunicaciones es vital para que el proyecto tenga éxito. La cantidad de comunicaciones entre los distintos miembros del equipo de proyecto crece notablemente conforme se incrementa el número de participantes en el mismo.

Es por ello que resulta imprescindible establecer un plan de comunicación y de gestión de la información por el que se definan los siguientes parámetros:

- Quién informa.
- De qué se informa.
- Cuándo se informa.
- A quién se informa.
- Cómo se informa.

El primer paso a realizar consiste en la identificación de los interesados, su clasificación, según las matrices de interés, poder e influencia y en la definición de los indicadores e informes que cada uno de ellos ha de recibir, así como de la temporalidad/frecuencia de envío o publicación. Todo esto se plasma en un plan de gestión de la información y la comunicación que ha de ser ejecutado.

A continuación, la ejecución del plan conlleva el envío de correos, publicación de información, realización de presentaciones o sesiones presenciales, etc. mediante las cuales los interesados recibirán los datos e informes que se hayan definido en el instante que se haya determinado.

Y para que todo esto se realice convenientemente, se establece un mecanismo de control basado en auditorías que garantiza el cumplimiento del plan de comunicación y gestión de la información.

En todos los pasos se destaca la importancia de emplear herramientas de *software*, puesto que las cantidades de información manejada hacen inviable prescindir de sistemas de gestión del proyecto más o menos automatizados.

Ejercicios voluntarios

1. Calcular todas las posibilidades de comunicación en un equipo de proyecto de cinco personas.

2. Una floristería encarga una página web a una empresa informática, de modo que los clientes puedan comprar online flores. Identificar los interesados a los que debemos informar, así como qué y cuándo hay que informarles.
3. Una floristería encarga una página web a una empresa informática, de modo que los clientes puedan comprar online flores. Preparar todas las matrices de poder, interés, influencia e impacto de los *stakeholders*.
4. Una floristería encarga una página web a una empresa informática, de modo que los clientes puedan comprar online flores. Esbozar cómo sería el plan de comunicación en este proyecto (asumir las hipótesis que se consideren necesarias).
5. Realizar una búsqueda de herramientas *software* para comunicación masiva (wikis, CMS, etc.).