



GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Cátedra: Administración de Proyectos de Software

Docentes: Ing. Carlos Giorgetti – Ing. Viviana Santucci – Ing. Milagros Schneider

Ingeniería en Informática

Facultad de Ingeniería en Ciencias Hídricas

Universidad Nacional del Litoral



Gestión de las Comunicaciones



- Incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información.
- Consta de dos partes:
 - Desarrollar una estrategia para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados.
 - Realizar las actividades necesarias para implementar la estrategia de comunicación.



Gestión de las Comunicaciones:

Procesos

- Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto son:
- **Planificar la Gestión de las Comunicaciones:** Es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto basados en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto.
- **Gestionar las Comunicaciones:** Es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- **Monitorear las Comunicaciones:** Es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados.

Descripción General de la Gestión de las Comunicaciones

10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones

- .1 Entradas
 - .1 Acta de constitución del proyecto
 - .2 Plan para la dirección del proyecto
 - .3 Documentos del proyecto
 - .4 Factores ambientales de la empresa
 - .5 Activos de los procesos de la organización
- .2 Herramientas y Técnicas
 - .1 Juicio de expertos
 - .2 Análisis de requisitos de comunicación
 - .3 Tecnología de la comunicación
 - .4 Modelos de comunicación
 - .5 Métodos de comunicación
 - .6 Habilidades interpersonales y de equipo
 - .7 Representación de datos
 - .8 Reuniones
- .3 Salidas
 - 1. Plan de gestión de las comunicaciones
 - .2 Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
 - .3 Actualizaciones a los documentos del proyecto

10.2 Gestionar las Comunicaciones

- .1 Entradas
 - .1 Plan para la dirección del proyecto
 - .2 Documentos del proyecto
 - .3 Informes de desempeño del trabajo
 - .4 Factores ambientales de la empresa
 - .5 Activos de los procesos de la organización
- .2 Herramientas y Técnicas
 - .1 Tecnología de la comunicación
 - .2 Métodos de comunicación
 - .3 Habilidades de comunicación
 - .4 Sistema de información para la dirección de proyectos
 - .5 Presentación de informes del proyecto
 - .6 Habilidades interpersonales y de equipo
 - .7 Reuniones
- .3 Salidas
 - .1 Project communications
 - .2 Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
 - .3 Actualizaciones a los documentos del proyecto
 - .4 Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

10.3 Monitorear las Comunicaciones

- .1 Entradas
 - .1 Plan para la dirección del proyecto
 - .2 Documentos del proyecto
 - .3 Datos de desempeño del trabajo
 - .4 Factores ambientales de la empresa
 - .5 Activos de los procesos de la organización
- .2 Herramientas y Técnicas
 - .1 Juicio de expertos
 - .2 Sistema de información para la dirección de proyectos
 - .3 Representación de datos
 - .4 Habilidades interpersonales y de equipo
 - .5 Reuniones
- .3 Salidas
 - .1 Información de desempeño del trabajo
 - .2 Solicitudes de cambio
 - .3 Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
 - .4 Actualizaciones a los documentos del proyecto



Gestión de las Comunicaciones:

Conceptos Clave

- La comunicación puede ser intencionada o involuntaria. Ideas, instrucciones o emociones. Mecanismos:
- **En forma escrita.** Físicos o electrónicos.
- **Hablados.** Cara a cara o remotos.
- **Formales o informales** (como en documentos formales o medios sociales de comunicación).
- **A través de gestos.** Tono de voz y expresiones faciales.
- **A través de los medios.** Imágenes, acciones o incluso solo la elección de palabras.
- **Elección de palabras.** A menudo existe mas de una palabra para expresar una idea; puede haber diferencias sutiles en el significado de cada una de estas palabras y frases.



Gestión de las Comunicaciones:

Conceptos Clave

- Una comunicación eficaz tiende un puente entre diversos interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, así como diferentes niveles de pericia, perspectivas e intereses.
- **DIMENSIONES:**
- **Interna.** Se centra en los interesados dentro del proyecto y dentro de la organización.
- **Externa.** Se centra en los interesados externos tales como clientes, proveedores, otros proyectos, organizaciones, el gobierno, el público y los defensores ambientales.
- **Formal.** Informes, reuniones formales (periódicas y ad hoc), agendas y actas de reunión, sesiones informativas para los interesados y presentaciones.
- **Informal.** Actividades de comunicación generales mediante correo electrónico, medios sociales, sitios web y discusiones informales ad hoc.



Gestión de las Comunicaciones:

Conceptos Clave

- **Enfoque jerárquico.** La posición del interesado o grupo con respecto al equipo del proyecto afectará el formato y el contenido del mensaje, de las siguientes formas:
 - *Ascendente.* Interesados de la alta dirección.
 - *Descendente.* El equipo y demás personas que contribuirán al trabajo del proyecto.
 - *Horizontal.* Pares del equipo o director del proyecto.
- **Oficial.** Informes anuales; informes para reguladores u organismos de gobierno.
- **No oficial.** Comunicaciones que se centran en establecer y mantener el perfil y el reconocimiento del proyecto y en construir relaciones fuertes entre el equipo del proyecto y sus interesados utilizando medios flexibles y a menudo informales.
- **Escrita y oral.** Verbal (palabras e inflexiones de voz) y no verbal (acciones y lenguaje corporal), medios sociales y sitios web, comunicados en los medios.



Gestión de las Comunicaciones:

Conceptos Clave

- La comunicación exitosa consta de dos partes:
- Desarrollar una **estrategia de comunicación adecuada** en base a las necesidades del proyecto y los interesados del proyecto => asegurar que los mensajes adecuados se comuniquen a los interesados en diversos formatos y diversos medios.
- Los mensajes constituyen las comunicaciones del proyecto, la segunda parte de una comunicación exitosa. El plan de gestión de las comunicaciones define la recopilación, creación, difusión, almacenamiento, recuperación, gestión, seguimiento y disposición de estos objetos de comunicación.



Gestión de las Comunicaciones:

Conceptos Clave

- Se deben evitar malentendidos y mala comunicación para ello es necesario selección cuidadosa de los métodos, mensajeros y mensajes desarrollados a partir del proceso de planificación.
- Los malentendidos se pueden reducir, pero no eliminar, con el uso de las 5Cs de las comunicaciones escritas al redactar un mensaje escrito o hablado tradicional (no en medios sociales): CORRECTO, CONSISO, CLARO, COHERENTE y CONTROLADO



Gestión de las Comunicaciones:

Conceptos Clave

- **Correcto (gramática y ortografía correctas).** El mal uso de la gramática o la ortografía incorrecta pueden generar distracción y también pueden introducir distorsiones en el mensaje, disminuyendo la credibilidad.
- **Conciso (expresión concisa y eliminación del exceso de palabras).** Un mensaje conciso, bien elaborado, reduce las oportunidades de malinterpretar la intención del mensaje.
- **Claro (propósito y expresión claros dirigidos a las necesidades del lector).** Garantiza que las necesidades y los intereses de la audiencia se tengan en cuenta en el mensaje.
- **Coherente (flujo de ideas coherente, lógico).** Un flujo de ideas coherente y lógico con el uso de “marcadores” como una introducción y resúmenes de las ideas a lo largo de la redacción.
- **Controlado (flujo controlado de palabras e ideas).** El flujo controlado de palabras e ideas puede involucrar gráficos o solo resúmenes.



Gestión de las Comunicaciones:

Conceptos Clave

- Las 5Cs se apoyan en habilidades de comunicación, tales como:
- **Escuchar de forma activa.** Mantener el compromiso con el interlocutor y resumir las conversaciones para asegurar un intercambio eficaz de información.
- **Conciencia de las diferencias culturales y personales.** Desarrollar la conciencia del equipo acerca de las diferencias culturales y personales para reducir los malentendidos y mejorar la capacidad de comunicación.
- **Identificar, establecer y gestionar las expectativas de los interesados.** La negociación reduce las expectativas conflictivas de los interesados.
- **Mejora de las habilidades.** En las siguientes actividades:
 - Persuadir a una persona, un equipo o una organización para una acción;
 - Motivar a las personas y proporcionar estímulo o confianza;
 - Coaching para mejorar el desempeño y alcanzar los resultados deseados;
 - Negociar para lograr acuerdos aceptables entre las partes y reducir retrasos en las aprobaciones o decisiones; y
 - Resolver conflictos para prevenir impactos negativos.



Gestión de las Comunicaciones:

Conceptos Clave

- **TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES**
- **Inclusión de interesados en las revisiones del proyecto.** Los interesados de cada proyecto incluye individuos, grupos y organizaciones que el equipo del proyecto ha identificado como fundamentales para la entrega exitosa de objetivos del proyecto y resultados organizacionales. Una estrategia de comunicación eficaz requiere revisiones periódicas y oportunas de los interesados y actualizaciones para gestionar cambios en sus miembros y actitudes.
- **Inclusión de interesados en las reuniones del proyecto.** Las reuniones del proyecto deberían incluir interesados externos al proyecto e incluso la organización, cuando sea pertinente. Las prácticas inherentes a los enfoques ágiles pueden aplicarse a todos los tipos de proyectos. Las prácticas a menudo incluyen breves reuniones diarias de pie, en las que los logros e incidentes del día anterior, así como los planes para el actual día de trabajo, se discuten con el equipo del proyecto y los interesados clave.



Gestión de las Comunicaciones:

Conceptos Clave

- **TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES**
- **Mayor uso de la computación social.** La computación social en forma de infraestructura, servicios de medios sociales y dispositivos personales ha cambiado el modo en que las organizaciones y sus personas se comunican y hacen negocios. La computación social incorpora diferentes enfoques de colaboración apoyados por la infraestructura informática pública. Las redes sociales hacen referencia a la manera en que los usuarios establecen redes de relaciones para explorar sus intereses y actividades con otras personas. Las herramientas de medios sociales no solo pueden apoyar el intercambio de información, sino también establecer relaciones acompañadas de niveles más profundos de confianza y comunidad.
- **Enfoques multifacéticos de la comunicación.** La estrategia de comunicación estándar para las comunicaciones con los interesados del proyecto adopta y selecciona elementos de todas las tecnologías y respeta las preferencias culturales, prácticas y personales en materia de idioma, medios, contenido y entrega. Cuando sea pertinente, pueden incluirse medios sociales y otras tecnologías informáticas avanzadas. Los enfoques multifacéticos como estos son más eficaces para comunicarse con interesados de diferentes generaciones y culturas.



Gestión de las Comunicaciones:

Conceptos Clave

- Cada proyecto requiere que se adapte los mecanismos de comunicación apropiados. Las consideraciones sobre adaptación incluyen, entre otras:
- **Interesados.** ¿Los interesados son internos o externos a la organización, o ambas cosas?
- **Ubicación física.** ¿Cual es la ubicación física de los miembros del equipo? ¿El equipo está ubicado en un mismo lugar? ¿Está el equipo en la misma zona geográfica? ¿Está el equipo distribuido en múltiples zonas horarias?
- **Tecnología de comunicaciones.** ¿De que tecnología se dispone para desarrollar, registrar, transmitir, recuperar, hacer seguimiento y almacenar objetos de comunicación? ¿Que tecnologías son las mas adecuadas y eficientes en materia de costos para comunicarse con los interesados?
- **Idioma.** ¿Se utiliza un solo idioma o se utilizan varios idiomas? ¿Se han efectuado provisiones para ajustarse a la complejidad de los miembros del equipo de diferentes grupos lingüísticos?
- **Gestión del conocimiento.** ¿La organización cuenta con un repositorio formal de gestión del conocimiento? ¿Se utiliza el repositorio?



Planificar la Gestión de las Comunicaciones

- Es el proceso de **desarrollar** un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto con base en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto.
- El beneficio clave de este proceso es un enfoque **documentado** para involucrar a los interesados de manera eficaz y eficiente mediante la presentación oportuna de información relevante.
- Se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario.

Planificar la Gestión de las Comunicaciones (Gráfico 10-2)

Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Entradas

- .1 Acta de constitución del proyecto
- .2 Plan para la dirección del proyecto
 - Plan de gestión de los recursos
 - Plan de involucramiento de los interesados
- .3 Documentos del proyecto
 - Documentación de requisitos
 - Registro de interesados
- .4 Factores ambientales de la empresa
- .5 Activos de los procesos de la organización

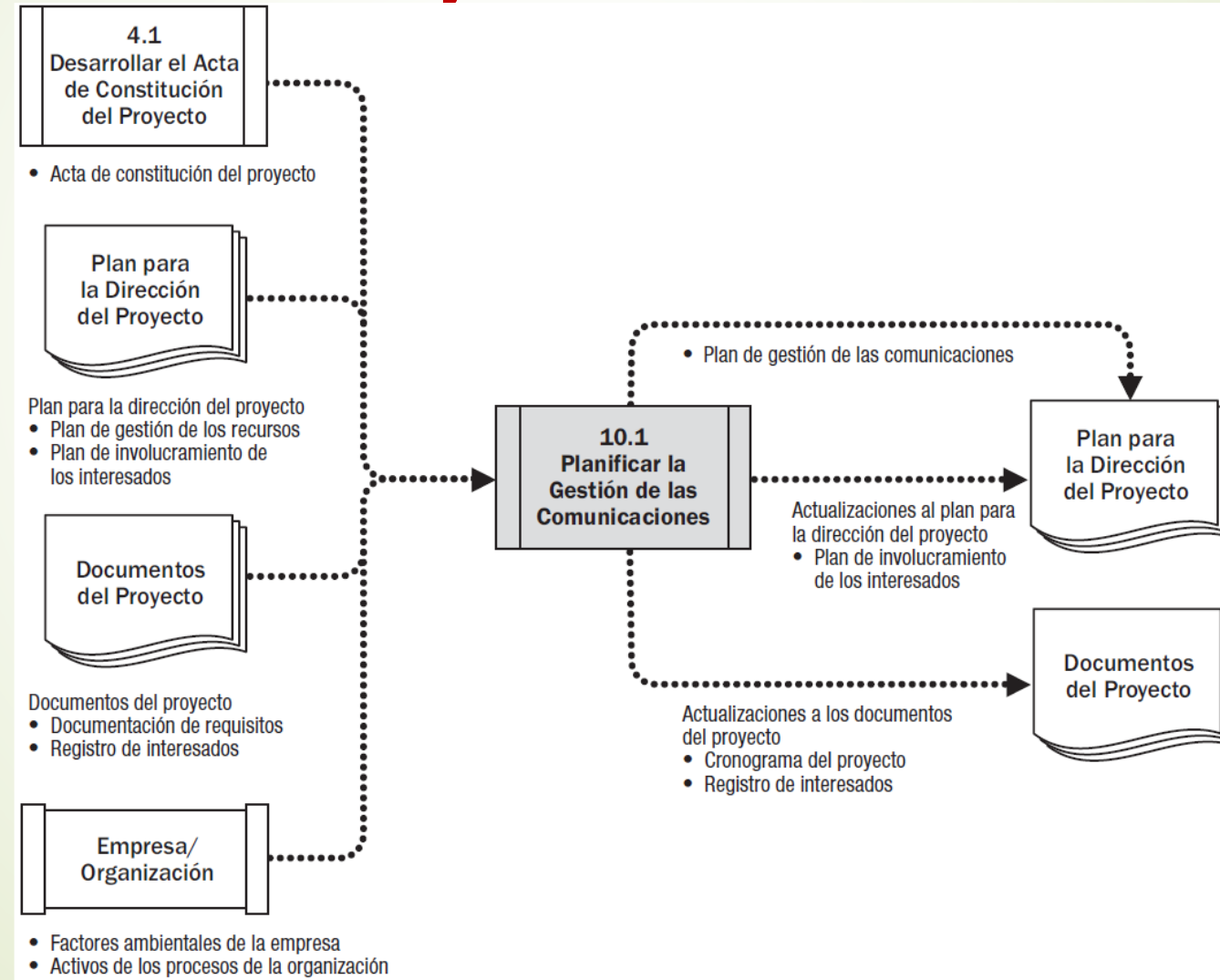
Herramientas y Técnicas

- .1 Juicio de expertos
- .2 Análisis de requisitos de comunicación
- .3 Tecnología de la comunicación
- .4 Modelos de comunicación
- .5 Métodos de comunicación
- .6 Habilidades interpersonales y de equipo
 - Evaluación de estilos de comunicación
 - Conciencia política
 - Conciencia cultural
- .7 Representación de datos
 - Matriz de evaluación de la participación de los Interesados
- .8 Reuniones

Salidas

- .1 Plan de gestión de las comunicaciones
- .2 Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
 - Plan de involucramiento de los interesados
- .3 Actualizaciones a los documentos del proyecto
 - Cronograma del proyecto
 - Registro de interesados

Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Diagrama de Flujo de Datos





Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **Entradas**

- Plan Para la Dirección del Proyecto
 - **Plan de gestión de los recursos.** Proporciona una guía sobre como se categorizarán, asignarán, gestionarán y liberarán los recursos del equipo. Los miembros del equipo y los grupos pueden tener requisitos de comunicación que deben identificarse en el plan de gestión de las comunicaciones.
 - **Plan de involucramiento de los interesados.** El plan de involucramiento de los interesados identifica las estrategias de gestión necesarias para involucrar a los interesados de manera eficaz. Estas estrategias a menudo se llevan a cabo a través de las comunicaciones
- Documentos del Proyecto: Documentación de requisitos. Registro de interesados.
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización



Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **H&T**

- **Juicio de expertos**
- **Análisis de requisitos de comunicación:** determina las necesidades de información de los interesados del proyecto. Las fuentes de información incluyen, entre otras:
 - Requisitos de información y comunicación de los interesados provenientes del registro de interesados y el plan de involucramiento de los interesados;
 - Cantidad de canales o vías de comunicación potenciales, incluidas las comunicaciones uno a uno, uno a muchos, y muchos a muchos;
 - Organigramas;
 - Organización del proyecto y responsabilidad, relaciones e interdependencias de los interesados;



Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **H&T**

- Fuentes de información...
 - Enfoque de desarrollo;
 - Disciplinas, departamentos y especialidades involucrados en el proyecto;
 - Logística del numero de personas que estarán involucradas en el proyecto y en que ubicaciones;
 - Necesidades de información interna (p.ej., comunicaciones dentro del ámbito de las organizaciones);
 - Necesidades de información externa (p.ej., comunicaciones con los medios, el publico o los contratistas); y
 - Requisitos legales



Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **H&T**

- **Tecnología de la comunicación:** factores que influyen en la selección
 - Urgencia de la necesidad de información. La urgencia, la frecuencia y el formato de la información a comunicar pueden variar de un proyecto a otro y también entre las diferentes fases de un proyecto.
 - Disponibilidad y confiabilidad de la tecnología. La tecnología requerida debe estar disponible y ser compatible y accesible para todos los interesados a lo largo del proyecto.
 - Facilidad de uso. Las tecnologías deben ser adecuadas para los participantes del proyecto y debe planificarse la capacitación, cuando sea pertinente.
 - Entorno del proyecto. Puede limitar la eficiencia de la comunicación en función de el equipo se va a reunir cara a cara o en un entorno virtual, si van a estar ubicados en una o varias zonas horarias, si van a utilizar varios idiomas para la comunicación, y finalmente, la posible existencia de cualquier otro factor ambiental.



Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **H&T**

- Sensibilidad y confidencialidad de la información. Algunos aspectos a considerar son:
 - Si la información a comunicar es sensible o confidencial, para tomar medidas de seguridad adicionales.
 - Políticas de medios sociales para los empleados, a fin de garantizar el comportamiento adecuado, la seguridad y la protección de información privilegiada.



Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **H&T - Modelos**

- Modelos de Comunicación: pueden representar el proceso de comunicación en su forma lineal mas básica (emisor y receptor), en una forma mas interactiva que abarque el elemento adicional de la retroalimentación (emisor, receptor y retroalimentación), o mediante un modelo mas complejo que incorpore los elementos humanos del (de los) emisor(es) o receptor(es) e intente reflejar la complejidad de cualquier comunicación que involucra personas.
- Modelo básico de comunicación emisor/receptor. Este modelo describe la comunicación como un proceso y consta de dos partes, denominadas emisor y receptor. Se ocupa de *asegurar que el mensaje sea entregado, más que comprendido*.
- La secuencia de pasos de un modelo básico de comunicación es la siguiente:



Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **H&T - Modelos**

- *Codificar.* El mensaje se codifica en símbolos, tales como texto, sonido o algún otro medio para la transmisión (emisión).
- *Transmitir el mensaje.* El mensaje es enviado a través de un canal de comunicación. La transmisión de este mensaje se puede ver comprometida por diversos factores físicos como la falta de familiaridad con la tecnología o una infraestructura inadecuada. El ruido y otros factores pueden estar presentes y contribuir a la pérdida de información en la transmisión y/o recepción del mensaje.
- *Descodificar.* Los datos recibidos son traducidos de nuevo en una forma útil para el receptor.

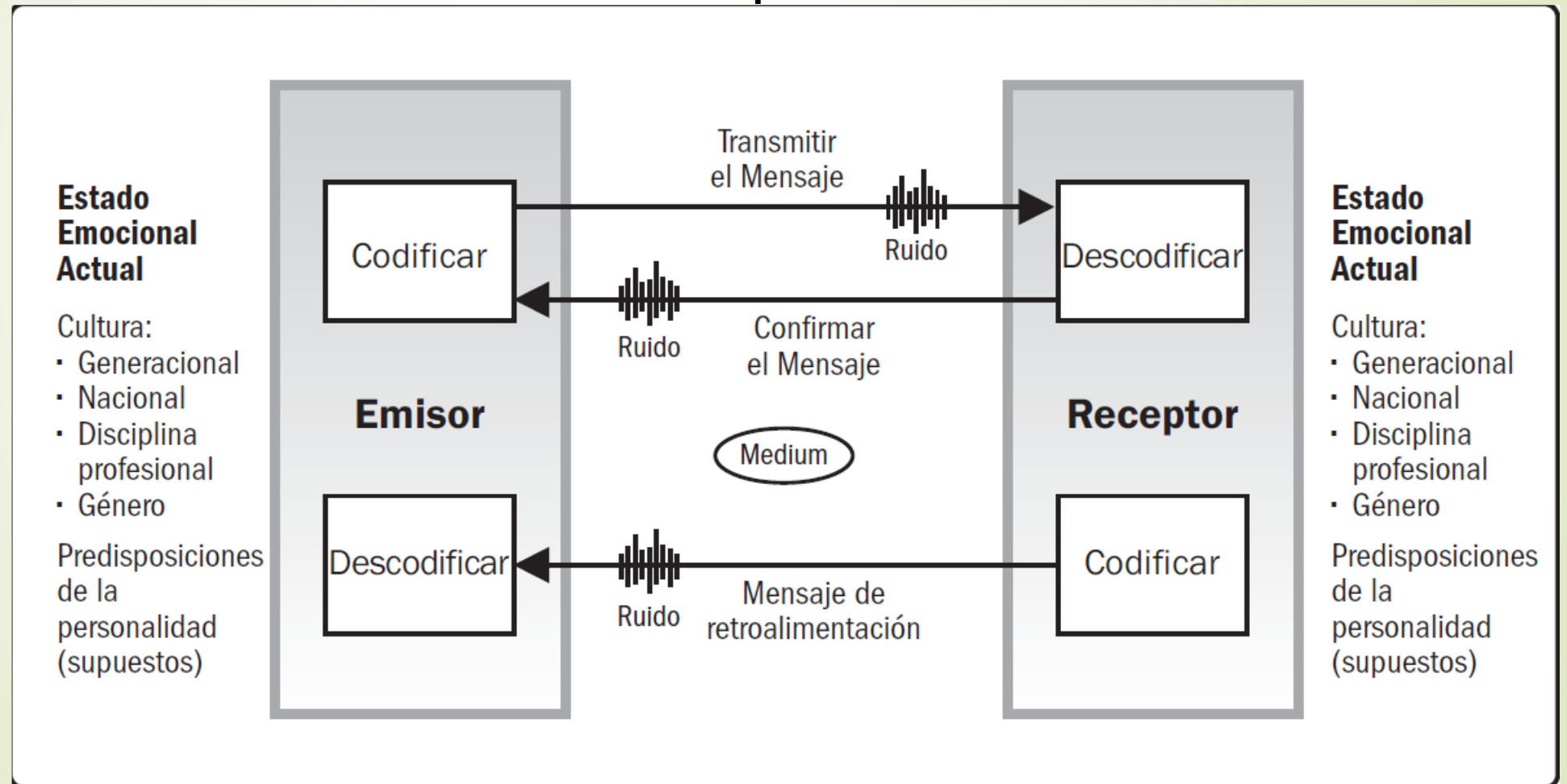


Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **H&T - Modelos**

- Modelo de comunicación interactiva. Describe la comunicación como un proceso que consta de dos partes, el emisor y el receptor, pero **reconoce la necesidad de asegurar que el mensaje haya sido comprendido**. El ruido incluye cualquier interferencia o barrera que comprometa la comprensión del mensaje, como la distracción del receptor, variaciones en las percepciones de los receptores, o falta de interés o conocimientos adecuados. Los pasos adicionales de un modelo de comunicación interactiva son:
 - *Confirmar*. Una vez recibido un mensaje, el receptor puede indicar la recepción del mismo, lo que no significa necesariamente que esté de acuerdo con el o que lo comprenda.
 - *Retroalimentación/respuesta*. Una vez descodificado y comprendido el mensaje recibido, el receptor codifica pensamientos e ideas en un mensaje y posteriormente lo transmite al emisor original. Si el emisor percibe que la retroalimentación coincide con el mensaje original, la comunicación ha sido exitosa.
 - El **emisor es responsable** de la transmisión del mensaje, asegurando que la información que está comunicando es clara y completa y confirmando que el mensaje es interpretado correctamente.
 - El **receptor es responsable** de cerciorarse de que la información sea recibida en su totalidad, interpretada correctamente y confirmada o respondida adecuadamente.

Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **H&T - Modelos**

Gráfico 10-4. Modelo de Comunicación para la Comunicación Intercultural





Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **H&T**

➤ Métodos de Comunicación:

- **Comunicación interactiva.** Intercambio de información de tipo multidireccional en tiempo real. Emplea objetos de comunicación tales como reuniones, llamadas telefónicas, mensajería instantánea, algunas formas de medios sociales y videoconferencias.
- **Comunicación de tipo push (empujar).** Enviada o distribuida directamente a receptores específicos que necesitan recibir la información. No garantiza que efectivamente llegue, ni que sea comprendida por la audiencia prevista. Los objetos de comunicación de tipo push incluyen cartas, memorandos, informes, correos electrónicos, faxes, correos de voz, blogs y comunicados de prensa.
- **Comunicación de tipo pull (tirar).** Utilizada para conjuntos de información complejos y voluminosos, o para audiencias grandes; requiere que los receptores accedan al contenido según su propio criterio sujetos a procedimientos de seguridad. Estos métodos incluyen portales web, sitios intranet, aprendizaje virtual (e-learning), bases de datos de lecciones aprendidas o repositorios de conocimiento.



Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **H&T**

- Enfoques para satisfacer las necesidades de las principales formas de comunicación:
- **Comunicación interpersonal.** La información se intercambia cara a cara.
- **Comunicación en pequeños grupos.** En grupos de unas tres a seis personas.
- **Comunicación pública.** Un único orador que se dirige a un grupo de personas.
- **Comunicación masiva.** Conexión mínima entre la persona o grupo que envía el mensaje y los grupos grandes a quienes está dirigida la información.
- **Comunicación a través de redes y computación social.** Comunicación de muchos a muchos, con el respaldo de los medios y la tecnología de computación social.



Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **H&T**

Los objetos y métodos de comunicación posibles incluyen, entre otros:

- Paneles informativos,
- Boletines informativos/revistas internas/revistas electrónicas,
- Cartas al personal/voluntarios,
- Comunicados de prensa,
- Informes anuales,
- Correos electrónicos e intranets,
- Portales web y otros repositorios de información (para comunicación de tipo pull),
- Conversaciones telefónicas,
- Presentaciones,
- Sesiones informativas de equipo/reuniones grupales,
- Grupos focales,
- Reuniones cara a cara formales o informales entre diferentes interesados,
- Grupos de consulta o foros de personal, y
- Medios y tecnología de computación social.



Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **H&T**

- Habilidades Interpersonales y de Equipo:
- **Evaluación de estilos de comunicación.** Técnica utilizada para evaluar los estilos de comunicación e identificar el método, formato y contenido preferidos de la comunicación durante las actividades de comunicación planificadas.
- **Conciencia política.** Ayuda al director del proyecto a planificar las comunicaciones en base al entorno del proyecto y al entorno político de la organización. Reconoce las relaciones de poder, tanto formales como informales, y también con la voluntad de operar en el marco de estas estructuras.
- **Conciencia cultural.** Refiere a la comprensión de las diferencias entre individuos, grupos y organizaciones y a la adaptación de la estrategia de comunicación del proyecto en el contexto de estas diferencias. Minimiza los malentendidos y la mala comunicación que pueden resultar de las diferencias culturales dentro de la comunidad de interesados del proyecto.



Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **H&T**

- Representación de Datos: Entre las técnicas que pueden utilizarse para este proceso se incluye, entre otras, la matriz de evaluación del involucramiento de los interesados.
- Reuniones: Las reuniones pueden ser virtuales o cara a cara, y pueden apoyarse con tecnologías de colaboración en documentos, incluidos mensajes de correo electrónico y sitios web del proyecto. El proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones necesita de la discusión con el equipo del proyecto a fin de determinar la manera más adecuada de actualizar y comunicar la información del proyecto, y de responder a las solicitudes de información por parte de los diferentes interesados



Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **H&T**

- **Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados.** Permite comparar los niveles actuales de participación de los interesados con los niveles deseados de participación necesarios para la entrega exitosa del proyecto. El Grafico 13-6 muestra una forma de clasificar el nivel de participación de los interesados que puede clasificarse de la siguiente manera:
 - *Desconocedor.* Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales.
 - *Reticente.* Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales pero reticente a cualquier cambio que pueda ocurrir como consecuencia del trabajo o los resultados del proyecto. Estos interesados no prestaran apoyo al trabajo o los resultados del proyecto.
 - *Neutral.* Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni lo deja de apoyar.
 - *De apoyo.* Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales; apoya el trabajo y sus resultados.
 - *Líder.* Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **H&T**

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder
Interesado 1	C			D	
Interesado 2			C	D	
Interesado 3				D C	

En el Gráfico 13-6, C representa el nivel de participación actual de cada interesado y D indica el nivel que el equipo del proyecto ha evaluado como esencial para asegurar el éxito del proyecto (deseado). La brecha entre actual y deseado para cada interesado determinara el nivel de comunicaciones necesario para involucrar al interesado de manera eficaz. El cierre de esta brecha entre actual y deseado es un elemento esencial del monitoreo del involucramiento de los interesados.



Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **Salidas**

Plan de Gestión de las Comunicaciones: describe la forma en que se planificarán, estructurarán, implementarán y monitorearán las comunicaciones. Contiene:

- Requisitos de comunicación de los interesados;
- Información a comunicar, incluidos el idioma, formato, contenido y nivel de detalle;
- Procesos de escalamiento;
- Motivo de la distribución de dicha información;
- Plazo y frecuencia para el envío y para la recepción de la confirmación o respuesta, si corresponde;
- Persona responsable de comunicar;
- Persona responsable de autorizar la divulgación de información confidencial;
- Persona o grupos receptores, incluida información sobre sus necesidades, requisitos y expectativas;
- Métodos o tecnologías utilizados para transmitir la información, tales como memorandos, correo electrónico, comunicados de prensa o medios sociales;
- Recursos asignados a las actividades de comunicación, incluidos el tiempo y el presupuesto;
- Método para actualizar y refinar el plan de gestión de las comunicaciones conforme el proyecto avanza y se desarrolla, como cuando la comunidad de interesados cambia a medida que el proyecto atraviesa diferentes fases;
- Glosario de la terminología común;
- Diagramas de flujo de la información que circula dentro del proyecto, flujos de trabajo con la posible secuencia de autorizaciones, lista de informes, planes de reuniones, etc.; y
- Restricciones derivadas de la legislación o normativa específica, de la tecnología, de las políticas de la organización, etc.



Planificar la Gestión de las Comunicaciones: **Salidas**

- Actualizaciones del Plan para la Dirección del Proyecto
- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto
 - **Cronograma del proyecto.** Puede actualizarse para reflejar las actividades de comunicación.
 - **Registro de interesados.** Puede actualizarse para reflejar las comunicaciones planificadas.



Gestionar las Comunicaciones

- Gestionar las Comunicaciones es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. El beneficio clave de este proceso es que permite un **flujo de información eficaz y eficiente** entre el equipo del proyecto y los interesados. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.
- El proceso Gestionar las Comunicaciones identifica todos los aspectos de una comunicación eficaz, incluida la selección de tecnologías, métodos y técnicas adecuados.
- Este proceso va más allá de la distribución de información relevante y procura asegurar que la información que se comunica a los interesados del proyecto haya sido generada y formateada adecuadamente, y recibida por la audiencia prevista. También proporciona oportunidades para que los interesados realicen solicitudes de información adicional, de aclaración y de discusión.

Gestionar las Comunicaciones

Entradas

- .1 Plan para la dirección del proyecto
 - Plan de gestión de los recursos
 - Plan de gestión de las comunicaciones
 - Plan de involucramiento de los interesados
- .2 Documentos del proyecto
 - Registro de cambios
 - Registro de incidentes
 - Registro de lecciones aprendidas
 - Informe de calidad
 - Informe de riesgos
 - Registro de interesados
- .3 Informes de desempeño del trabajo
- .4 Factores ambientales de la empresa
- .5 Activos de los procesos de la organización

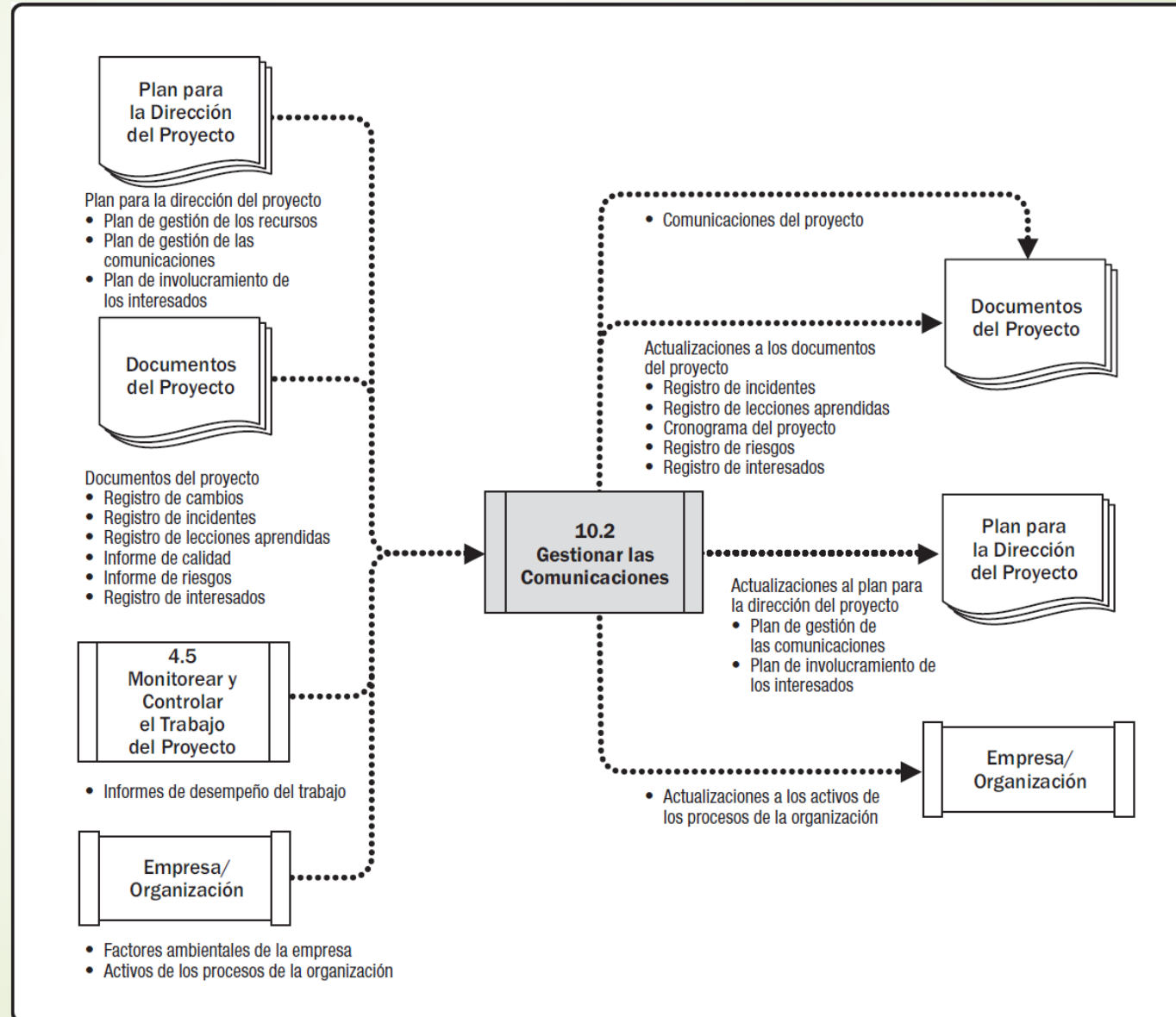
Herramientas y Técnicas

- .1 Tecnología de la comunicación
- .2 Métodos de comunicación
- .3 Habilidades de comunicación
 - Competencia comunicativa
 - Retroalimentación
 - No verbal
 - Presentaciones
- .4 Sistema de información para la dirección de proyectos
- .5 Presentación de informes del proyecto
- .6 Habilidades interpersonales y de equipo
 - Escuchar de forma activa
 - Gestión de conflictos
 - Conciencia cultural
 - Gestión de reuniones
 - Creación de relaciones de trabajo
 - Conciencia política
- .7 Reuniones

Salidas

- .1 Comunicaciones del proyecto
- .2 Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
 - Plan de gestión de las comunicaciones
 - Plan de involucramiento de los interesados
- .3 Actualizaciones a los documentos del proyecto
 - Registro de incidentes
 - Registro de lecciones aprendidas
 - Cronograma del proyecto
 - Registro de riesgos
 - Registro de interesados
- .4 Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Gestionar las Comunicaciones





Gestionar las Comunicaciones

- Las técnicas y consideraciones para lograr una gestión eficaz de las comunicaciones incluyen, entre otras:
- **Modelos emisor-receptor.** Incorporar ciclos de retroalimentación para proporcionar oportunidades de interacción/participación y eliminar las barreras para una comunicación eficaz.
- **Elección de los medios.** Decisiones sobre la aplicación de objetos de comunicación para satisfacer necesidades específicas del proyecto, tales como cuando es preferible una comunicación escrita u oral, cuando preparar un memorando informal o un informe formal, y cuando utilizar opciones de tipo push/pull y la elección de la tecnología adecuada.
- **Estilo de redacción.** Uso apropiado de la voz activa frente a la voz pasiva, estructura de las oraciones y selección de palabras.
- **Gestión de reuniones.** Preparar una agenda, invitar a los participantes esenciales y garantizar su asistencia. Abordar los conflictos propios de la reunión o los que resultan de un seguimiento inadecuado del acta y las acciones, o de la asistencia de personas equivocadas.
- **Presentaciones.** Conciencia del impacto del lenguaje corporal y el diseño de ayudas visuales.
- **Facilitación.** Construir el consenso y superar los obstáculos, como dinámicas de grupos difíciles, y mantener el interés y el entusiasmo entre los miembros del grupo.
- **Escuchar de forma activa.** Escuchar de forma activa implica captar, aclarar y confirmar, comprender y eliminar las barreras que afectan negativamente a la comprensión.



Gestionar las Comunicaciones:

Entradas

- Plan para la Dirección del Proyecto: Los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:
- **Plan de gestión de los recursos.** Describe las comunicaciones necesarias para la gestión de los recursos físicos o del equipo.
- **Plan de gestión de las comunicaciones.** Describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto.
- **Plan de involucramiento de los interesados.** Describe como se involucrará a los interesados a través de estrategias de comunicación adecuadas.



Gestionar las Comunicaciones:

Entradas

- Documentos del Proyecto:
- **Registro de cambios.** Se utiliza para comunicar cambios y solicitudes de cambio aprobadas, aplazadas y rechazadas a los interesados afectados.
- **Registro de incidentes.** La información sobre los incidentes se comunica a los interesados afectados.
- **Registro de lecciones aprendidas.**
- **Informe de calidad.** La información del informe de calidad incluye problemas de calidad, mejoras en los proyectos y productos, y mejoras en los procesos. Esta información se transfiere a aquellos que pueden tomar acciones correctivas a fin de lograr las expectativas de calidad del proyecto.
- **Informe de riesgos.** Presenta información sobre las fuentes de riesgo general del proyecto, junto con información resumida sobre los riesgos individuales del proyecto identificados. Esta información se comunica a los dueños del riesgo y a otros interesados afectados.
- **Registro de interesados.** Identifica a los individuos, grupos u organizaciones que necesitarán diversos tipos de información.



Gestionar las Comunicaciones:

Entradas

- Informes de Desempeño del Trabajo: pueden contener gráficos e información sobre el valor ganado, líneas de tendencia y pronósticos, graficas de consumo de reservas, histogramas de defectos, información sobre la ejecución de los contratos y resúmenes de riesgos. En tableros de comandos, informes de calor ("heat reports"), cuadros de mandos tipo semáforo u otras representaciones útiles para crear conciencia y generar decisiones y acciones.
- Factores Ambientales de la Empresa
- Activos de la Organización



Gestionar las Comunicaciones: **H&T**

- Tecnología de la Comunicación: Los factores que influyen son la ubicación del equipo, la confidencialidad de cualquier información que necesite ser compartida, los recursos disponibles y la cultura organizacional.
- Métodos de Comunicación: La selección de los métodos debería permitir flexibilidad en caso de que los miembros de la comunidad de interesados o sus necesidades y expectativas cambien.
- Habilidades de Comunicación: Las técnicas a usar son
 - **Competencia en comunicación**. Una combinación de habilidades de comunicación adaptadas que considera factores como la claridad del propósito en los mensajes clave, las relaciones y el intercambio de información eficaces, y los comportamientos de liderazgo.
 - **Retroalimentación**. Consiste en información sobre las reacciones a las comunicaciones, a un entregable o a una situación. La retroalimentación apoya la comunicación interactiva entre el director del proyecto, el equipo y todos los demás interesados del proyecto. Entre los ejemplos se incluyen coaching, tutoría y negociación.



Gestionar las Comunicaciones: **H&T**

- **No verbal.** Se incluye el lenguaje corporal adecuado para transmitir significado a través de gestos, tono de voz y expresiones faciales. La imitación (mirroring) y el contacto visual también son técnicas importantes. Los miembros del equipo deben ser conscientes del modo en que se están expresando, tanto a través de lo que dicen como de lo que no dicen.
- **Presentaciones.** Es la entrega formal de información y/o documentación. Las presentaciones pueden incluir, entre otros:
 - Informes de avance y actualizaciones de información para los interesados;
 - Antecedentes para apoyar la toma de decisiones;
 - Información general acerca del proyecto y sus objetivos, con el fin de elevar el perfil del trabajo del proyecto y el equipo; e
 - Información específica destinada a aumentar la comprensión y el apoyo del trabajo y los objetivos del proyecto.



Gestionar las Comunicaciones: **H&T**

- Las presentaciones serán exitosas cuando el contenido y la forma de hablar tengan en cuenta lo siguiente:
 - La audiencia, sus expectativas y necesidades; y
 - Las necesidades y objetivos del proyecto y el equipo del proyecto.
- Sistema de Información para la Dirección de Proyectos:
 - Herramientas electrónicas. Software de gestión de proyectos, de soporte para reuniones y oficinas virtuales, interfaces de red, portales y tableros especializados para proyectos y herramientas de gestión del trabajo colaborativo.
 - Gestión de comunicaciones electrónicas. Correo electrónico, fax y correo de voz; audio conferencias, videoconferencias y conferencias web; y sitios web.
 - Gestión de medios sociales. Sitios y publicaciones web; y blogs y aplicaciones que ofrecen la oportunidad de interactuar con los interesados y formar comunidades en línea.

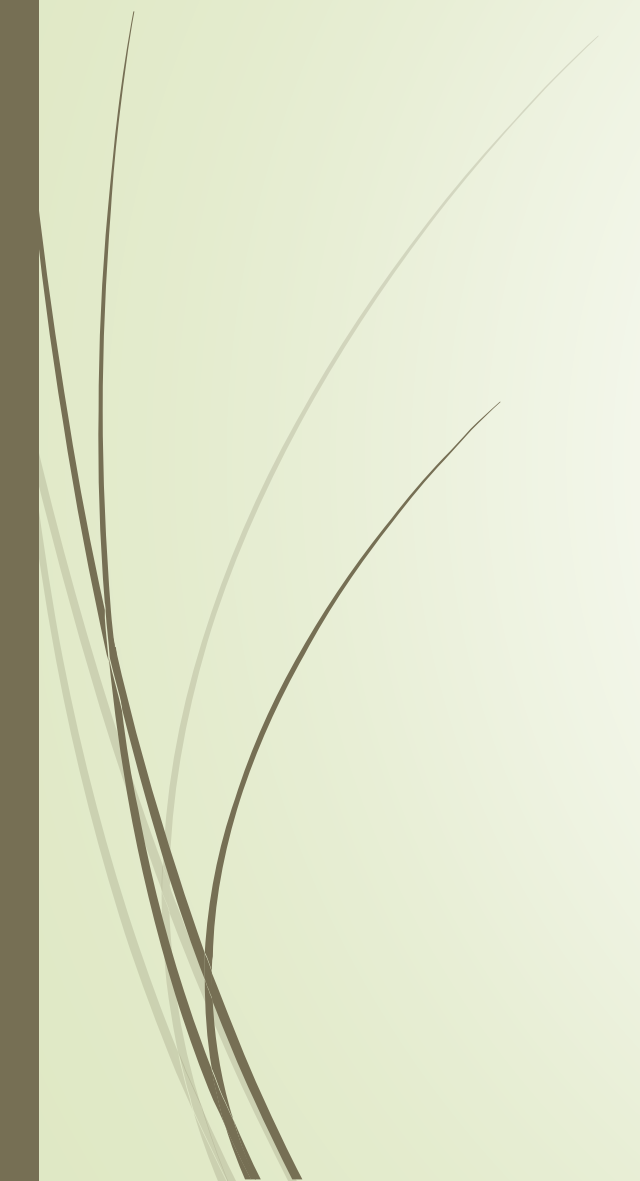


Gestionar las Comunicaciones: **H&T**

- Generación de Informes del Proyecto.
- Habilidades Interpersonales y de Equipo:
 - **Escuchar de forma activa.** Implica captar, aclarar y confirmar, comprender y eliminar las barreras que afectan negativamente a la comprensión.
 - **Gestión de conflictos.**
 - **Conciencia cultural.**
 - **Gestión de reuniones.** Para asegurar que las reuniones cumplan con sus objetivos previstos de manera eficaz y eficiente.



Gestionar las Comunicaciones: **H&T**

- 
- Para la planificación de reuniones deben emplearse los siguientes pasos:
 - Preparar y distribuir la agenda, estableciendo los objetivos de la reunión.
 - Asegurar que las reuniones comiencen y finalicen a la hora publicada.
 - Cerciorarse de que los participantes adecuados estén invitados y asistan a la reunión.
 - Permanecer centrados en el tema.
 - Gestionar las expectativas, los incidentes y los conflictos durante la reunión.
 - Registrar todas las acciones, así como las personas a quienes se ha asignado la responsabilidad de completar la acción.



Gestionar las Comunicaciones: **H&T**

➤ **Creación de Relaciones de Trabajo.** La creación de relaciones de trabajo consiste en interactuar con otros para intercambiar información y desarrollar contactos. Las relaciones de trabajo proporcionan a los directores de proyecto y sus equipos el acceso a organizaciones informales para resolver problemas, influyen en las acciones de sus interesados e incrementan el apoyo por parte de los interesados al trabajo y los resultados del proyecto, mejorando así el desempeño.

➤ **Conciencia política.** La conciencia política ayuda al director del proyecto a involucrar adecuadamente a los interesados para conservar su apoyo a lo largo del proyecto.

➤ Reuniones



Gestionar las Comunicaciones: **Salidas**

- Comunicaciones del Proyecto: informes de desempeño, el estado de los entregables, el avance del cronograma, los costos incurridos, las presentaciones, etc.
- Actualizaciones del Plan para la Dirección del Proyecto: pasa por el proceso de control de cambios de la organización mediante una solicitud de cambio.
 - **Plan de gestión de las comunicaciones**. Refleja cambios en el enfoque de las comunicaciones del proyecto.
 - **Plan de involucramiento de los interesados**. Se actualizan los requisitos de comunicación de los interesados y las estrategias de comunicación acordadas.

Gestionar las Comunicaciones: **Salidas**

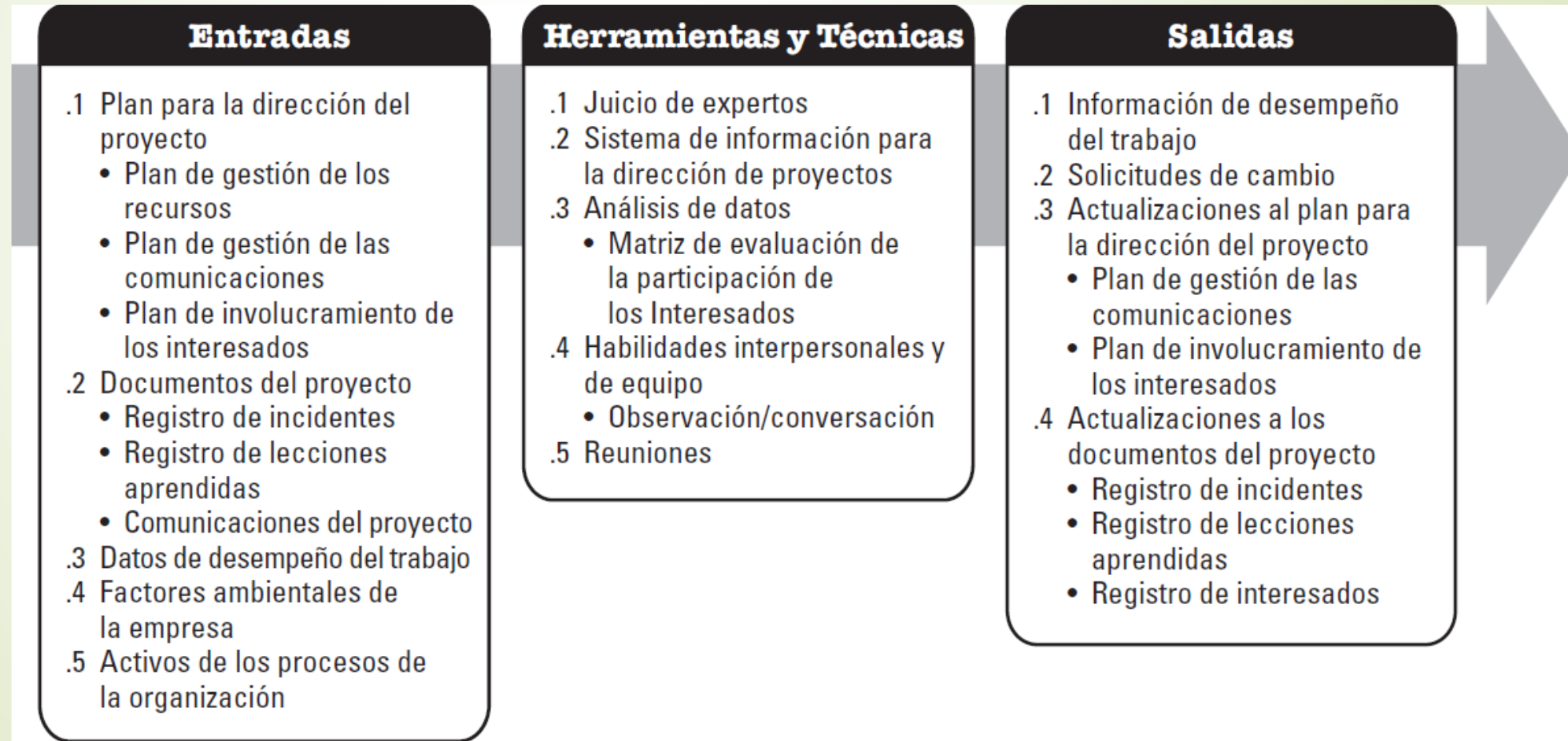
- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto:
 - **Registro de incidentes.** Se actualiza para reflejar cualquier incidente en la comunicación del proyecto, o el modo en que se han usado las comunicaciones para influir en los incidentes activos.
 - **Registro de lecciones aprendidas.** Se actualiza con información sobre las dificultades encontradas y cómo podrían haberse evitado, así como los enfoques que han funcionado bien y lo que no.
 - **Cronograma del proyecto.** Se puede actualizar para reflejar el estado de las actividades de comunicación.
 - **Registro de riesgos.** Se actualiza para recolectar los riesgos asociados a la gestión de las comunicaciones.
 - **Registro de interesados.** Se puede actualizar para incluir información sobre las actividades de comunicación con los interesados del proyecto.
- Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización.



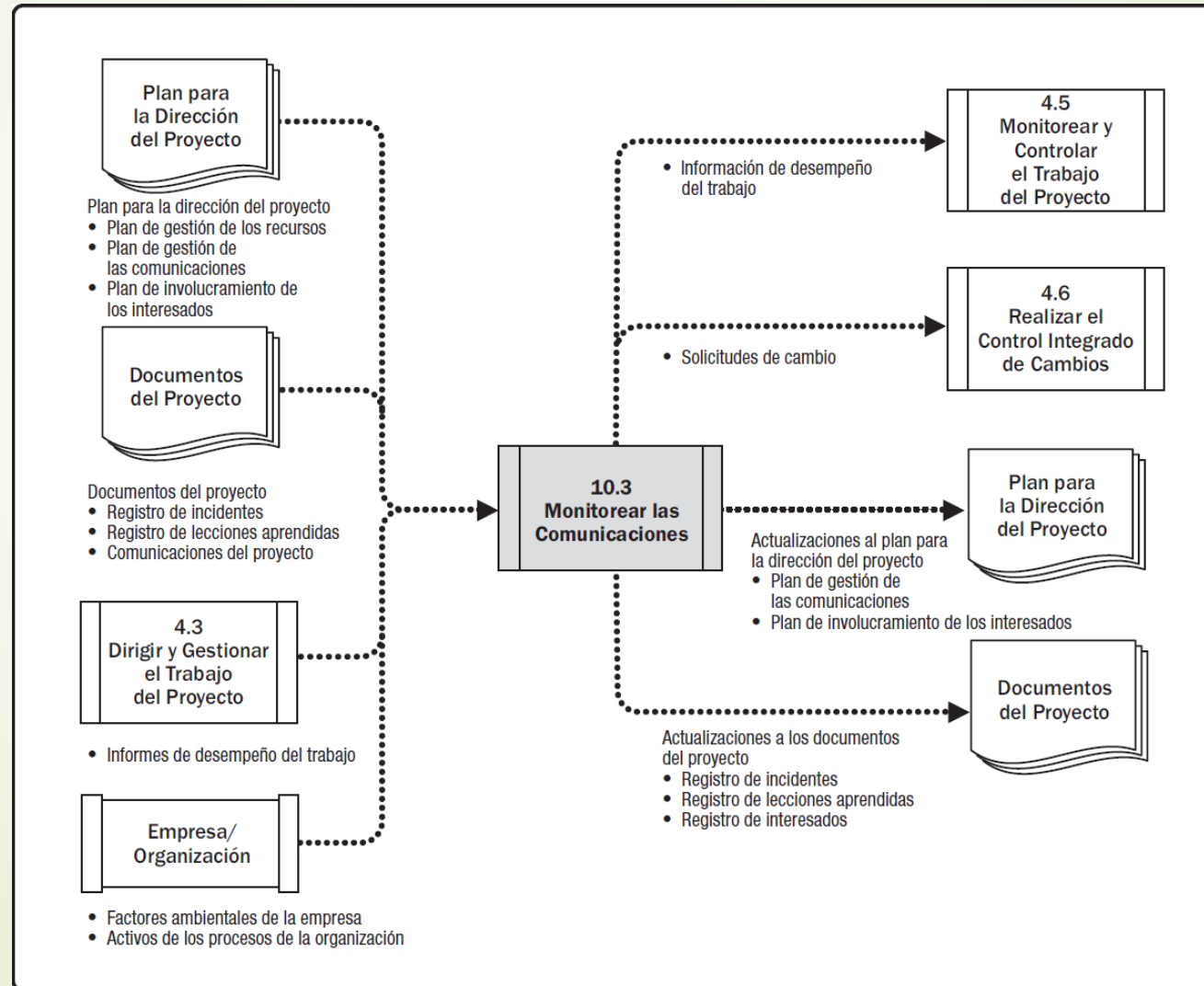
Monitorear las Comunicaciones


- Monitorear las Comunicaciones es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados.
- Determina si los objetos y actividades de comunicación planificados han tenido el efecto deseado de aumentar o mantener el apoyo de los interesados a los entregables y los resultados esperados del proyecto.
- El impacto y las consecuencias de las comunicaciones del proyecto deben evaluarse y monitorearse cuidadosamente para asegurar que se entregue el mensaje adecuado con el contenido adecuado (igual significado para emisor y receptor) a la audiencia adecuada, a través del canal adecuado y en el momento adecuado.

Monitorear las Comunicaciones



Monitorear las Comunicaciones: **Flujo de Datos**





Monitorear las Comunicaciones:

Entradas

- Plan para la Dirección del Proyecto
- **Plan de gestión de los recursos.** Se puede utilizar para comprender la organización real del proyecto así como cualquier cambio a través de la comprensión de los roles y responsabilidades y de los organigramas del proyecto.
- **Plan de gestión de las comunicaciones.** Contiene el plan actual para recopilar, crear y distribuir información de manera oportuna. Identifica los miembros del equipo, los interesados y el trabajo involucrado en el proceso de comunicación.
- **Plan de involucramiento de los interesados.** Este plan identifica las estrategias de comunicación planificadas para involucrar a los interesados.



Monitorear las Comunicaciones:

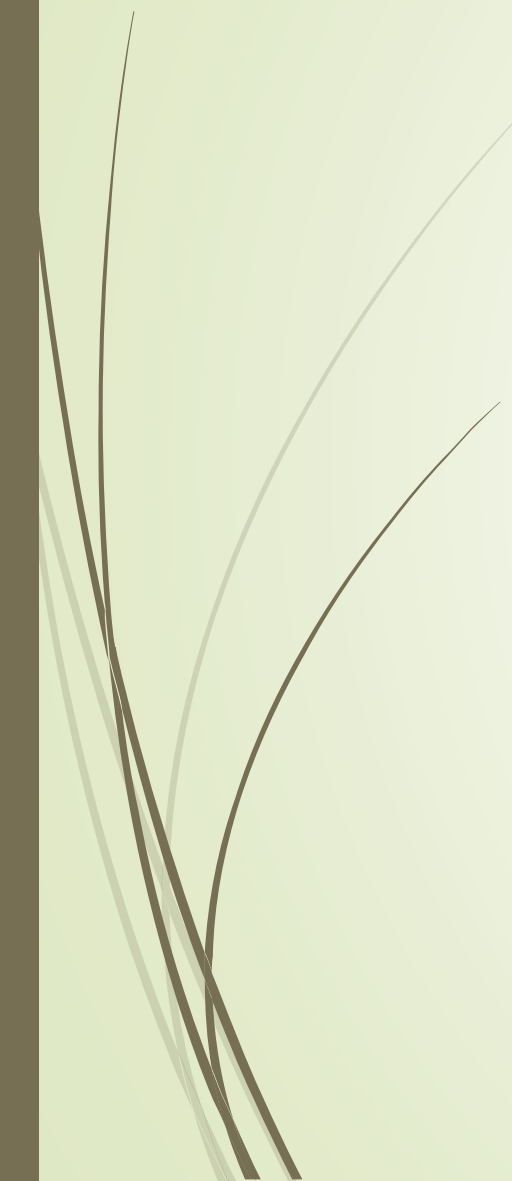
Entradas

- Documentos del Proyecto
- **Registro de incidentes.** Proporciona la historia del proyecto, un registro de los problemas de Involucramiento de los interesados y cómo se resolvieron.
- **Registro de lecciones aprendidas.** Pueden aplicarse a fases más tardías del proyecto para mejorar la eficacia de la comunicación.
- **Comunicaciones del proyecto.** Proporciona información acerca de las comunicaciones que se han distribuido.



Monitorear las Comunicaciones:

Entradas

- Datos de Desempeño del Trabajo: contienen datos sobre los tipos y cantidades de comunicaciones que efectivamente se han distribuido.
 - Factores Ambientales de la Empresa.
 - Activos de los Procesos de la Organización.
- 



Monitorear las Comunicaciones: **H&T**

- Juicio de Expertos.
- Sistema de Información para la Dirección de Proyectos.
- Representación de Datos.
- Habilidades Interpersonales y de Equipo.
- Reuniones.



Monitorear las Comunicaciones:

Salidas

- Información de Desempeño del Trabajo: incluye información sobre el desempeño de la comunicación del proyecto, mediante la comparación de las comunicaciones implementadas con las planificadas. Asimismo considera la retroalimentación en las comunicaciones, como los resultados de encuestas de eficacia de la comunicación.
- Solicitudes de Cambio: pueden conducir a revisión de los requisitos de comunicación de los interesados, incluidos la distribución, contenido o formato de la información de los interesados y el método de distribución; y nuevos procedimientos para eliminar cuellos de botella.
- Actualización del Plan para la Dirección del Proyecto
- Actualización a los Documentos del Proyecto