

Gestión de Proyectos

Gestión de las Comunicaciones



Ernesto Calvo

PMP, PMI-RMP, PMI-SP, PMI-ACP, ITIL, MCTS, P6, CSM

10. Gestión de las Comunicaciones

10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones—Desarrolla un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización.

10.2 Gestionar las Comunicaciones.- Crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones.

10.3 Controlar las Comunicaciones.- Monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados.

10. Gestión de las Comunicaciones

- La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto es el Área de Conocimiento que incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, obtención, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma.
- Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para unas comunicaciones exitosas.

Comunicaciones

- Cuanto mayor es el grupo mayor es el número de enlaces de comunicación entre sus miembros. Para disminuirlas:
 - Estructurar las comunicaciones de manera que todas pasen por un coordinador central dentro de cada grupo de trabajo.
 - Establecer grupos de comunicación y el mínimo de comunicaciones entre grupos.
- Los grupos ideales son de entre 2 y 8 personas. Disminuyen los problemas de comunicación. Beneficios:
 - Los miembros del grupo conocen el trabajo de los demás, con lo que se puede mantener la continuidad si alguno de ellos abandona el grupo.
 - El trabajo desarrollado se considera responsabilidad grupal, no individual.
 - Mayor consenso hacia como abordar las tareas.

Reuniones (Problemas)

- El propósito es poco claro.
- Los participantes no están preparados.
- Gente clave está ausente o llega tarde.
- La conversación se aleja del propósito.
- Los participantes discuten, dominan la conversación, o no participan.
- Las decisiones tomadas en la reunión luego nunca se hacen efectivas.

Una reunión de 8 personas durante 2 horas significa un esfuerzo de 16 horas/persona

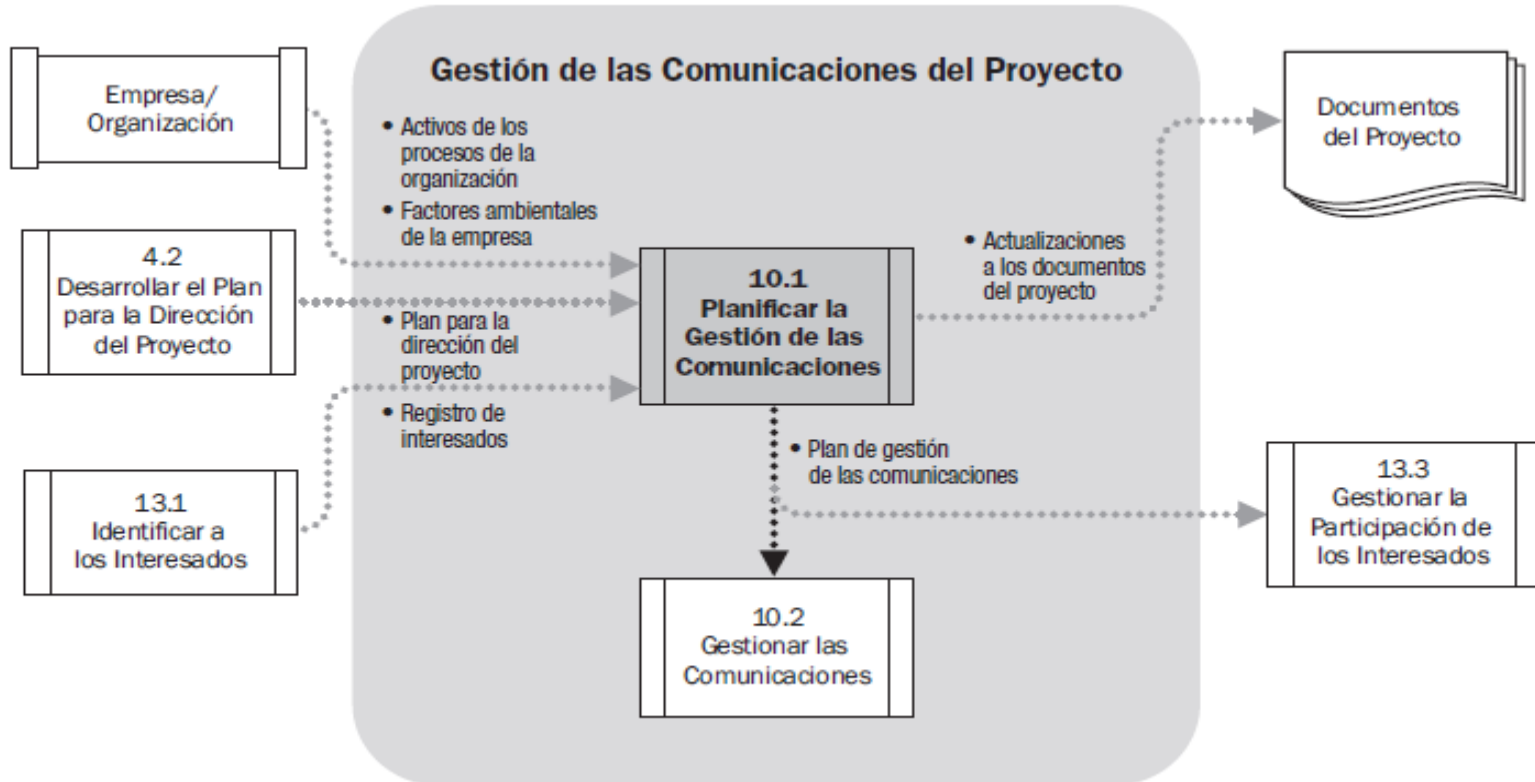
Reuniones (Soluciones)

- Definir objetivo, agenda y duración
- Los participantes deben conocerlos con antelación suficiente
- Definir quiénes deben (y no deben) participar
- Asignar el rol de coordinador o moderador para ceñirse a la agenda
- Asignar el rol de secretario, responsable por el acta, la que se debe distribuir a los participantes

Gestión de las Comunicaciones del proyecto



10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones



10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Entradas

1. Plan para la Dirección del Proyecto
2. Registro de Interesados
3. Factores Ambientales de la Empresa
4. Activos de los Procesos de la Organización

Herramientas y Técnicas

1. Análisis de Requisitos de Comunicaciones
2. Tecnología de las Comunicaciones
3. Modelos de Comunicación
4. Métodos de Comunicación

Salidas

1. Plan de Gestión de las Comunicaciones
2. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Entradas

- .1 Plan para la Dirección del Proyecto.- Proporciona información sobre cómo se ejecutará, monitoreará, controlará y cerrará el proyecto.
- .2 Registro de Interesados.- Proporciona la información necesaria para planificar la comunicación con los interesados del proyecto
- .3 Factores Ambientales de la Empresa.- Todos los factores ambientales de la empresa se utilizan como entradas de este proceso.
- .4 Activos de los Procesos de la Organización.- Todos los activos de los procesos de la organización se utilizan como entradas de este proceso



10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Herramientas y Técnicas

.1 Análisis de Requisitos de Comunicaciones.- Determina las necesidades de información de los interesados en el proyecto. La cantidad de canales es igual a $n(n-1)/2$

.2 Tecnología de las Comunicaciones. - Los métodos para transferir información entre los interesados pueden variar considerablemente, factores que pueden afectar:

- La urgencia de la necesidad de información.
- La disponibilidad de la tecnología.
- El personal previsto para el proyecto.
- La duración del proyecto.
- El entorno del proyecto.

10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones

.3 Modelos de Comunicación.- Los componentes de este modelo incluyen:

- La codificación.
- El mensaje y el mensaje de retroalimentación.
- El medio.
- El ruido.
- La decodificación.

.4 Métodos de Comunicación.- Pueden clasificarse en:

- Comunicación interactiva.
- Comunicación de tipo *push* (*empujar*).
- Comunicación de tipo *pull* (*halar*).

10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Salidas

.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones.- Puede ser formal o informal, muy detallado o general. Contiene:

- los requisitos de comunicación de los interesados
- la información que debe ser comunicada, idioma, formato, etc.
- el motivo de la distribución de dicha información
- el plazo y la frecuencia para la distribución de la información
- la persona responsable de comunicar
- la persona responsable de autorizar la divulgación
- la persona o los grupos que recibirán la información
- los métodos o tecnologías a utilizar
- los recursos asignados
- un glosario de la terminología común
- las restricciones en materia de comunicación



10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Salidas

.2 Actualizaciones a los Documentos del Proyecto.- Incluye:

- el cronograma del proyecto
- el registro de interesados
- la estrategia de gestión de los interesados



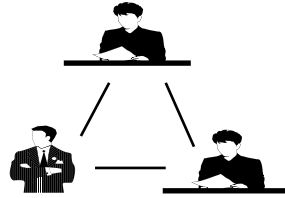
Comunicaciones

Dos personas



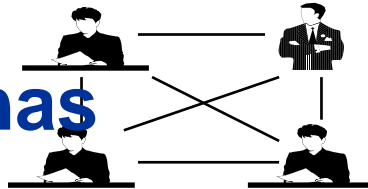
1 línea de comunicación

Tres personas



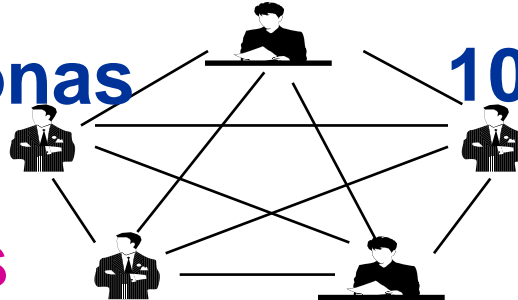
3 líneas de comunicación

Cuatro personas



6 líneas de comunicación

Cinco personas



10 líneas de comunicación

⋮

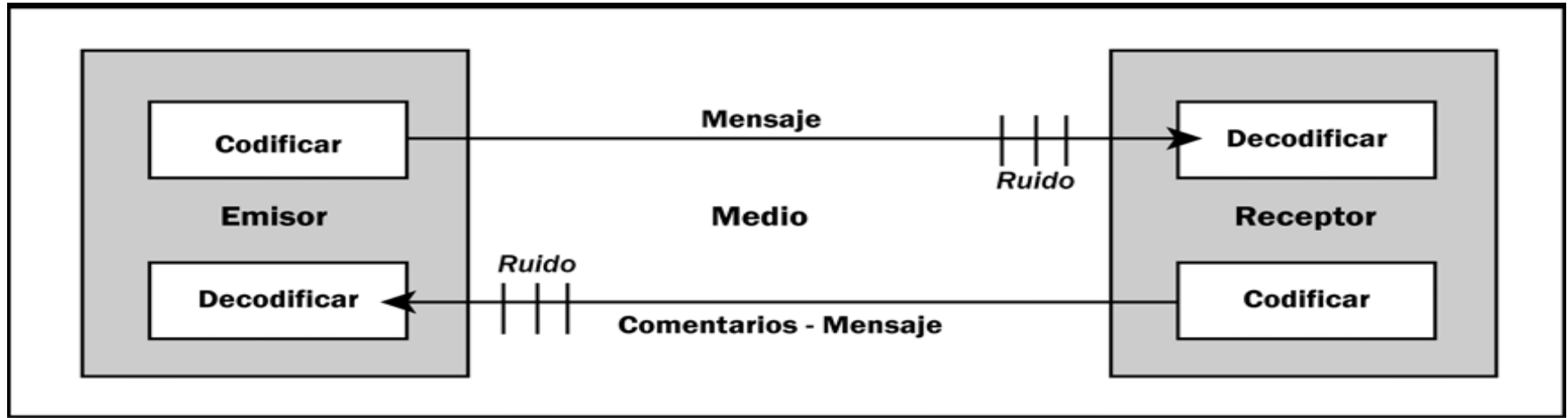
⋮

n personas

$n(n-1)/2$ líneas de comunicación

10. Gestión de las Comunicaciones

- Modelo básico de comunicación



10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones

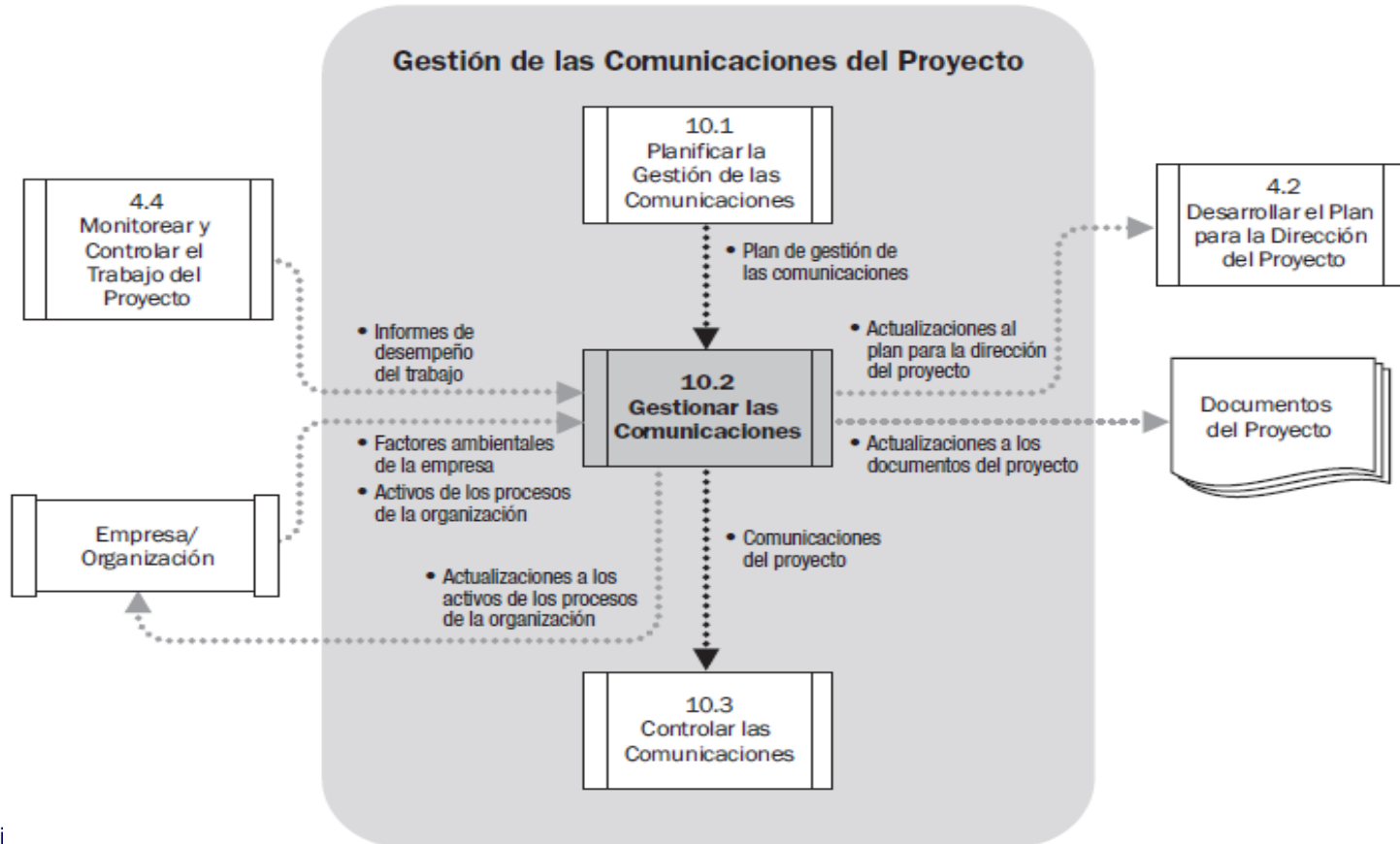
MATRIZ DE COMUNICACIONES					
Interesados principales	Responsables de distribuir la información	Información a ser comunicada (Requisito de Información)	Método de comunicación a ser utilizado	Frecuencia de comunicación	Proceso de escalamiento
Patrocinador	Gerente de Proyecto	Riesgos e impacto por cambios aprobados	Presentación del informe y correo electrónico	Mensual	Este es el Máximo Nivel
Patrocinador	Gerente de Proyecto	Control del presupuesto	Presentación del informe y correo electrónico	Mensual	Este es el Máximo Nivel
Gerente de Proyecto	Coordinadores de Proyecto	SPI y Lista de actividades y entregables terminados o pendientes	Presentación del informe y correo electrónico	Semanal	Patrocinador
Gerente de Proyecto	Coordinadores de Proyecto	CPI y Costos adicionales al presupuesto	Presentación del informe y correo electrónico	Semanal	Patrocinador

Formas de Comunicación



	Oral	Escrita
Formal	<ul style="list-style-type: none">♦ Presentación del Plan del Proyecto♦ Presentación de Issues	<ul style="list-style-type: none">♦ Elaboración y revisión de documentos♦ Presentación de Informes y memos
Informal	<ul style="list-style-type: none">♦ Reuniones con el equipo para anticipación de situaciones♦ Reuniones con el usuario (medición de temperatura)	<ul style="list-style-type: none">♦ Mensajes electrónicos como resultado de anticipación de situaciones♦ Mensajería instantánea

10.2 Gestionar las Comunicaciones



10.2 Gestionar las Comunicaciones

Entradas

1. Plan de Gestión de las Comunicaciones
2. Informes de desempeño del Trabajo
3. Factores Ambientales de la Empresa
4. Activos de los Procesos de la Organización

Herramientas y Técnicas

1. Tecnología de la Comunicación
2. Modelos de Comunicación
3. Métodos de Comunicación
4. Sistemas de Gestión de la Información
5. Informes de Desempeño

Salidas

1. Comunicaciones del Proyecto
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

10.2 Gestionar las Comunicaciones



Entradas

- .1 Plan de Gestión de las Comunicaciones.-
- .2 Informes de Desempeño del Trabajo.- Se utilizan para distribuir la información sobre el estado y desempeño del proyecto. Las proyecciones se actualizan y emiten basándose en el desempeño del trabajo.
- .3 Activos de los Procesos de la Organización.-
 - las políticas, procedimientos y directivas de distribución de información
 - las plantillas
 - la información histórica y las lecciones aprendidas
- .4 Factores Ambientales de la Empresa .-
 - La cultura y la estructura de la organización
 - Los estándares y las normativas gubernamentales o industriales

10.2 Gestionar las Comunicaciones

Herramientas y Técnicas

1. Tecnología de la Comunicación
2. Modelos de Comunicación
3. Métodos de Comunicación
4. Sistemas de Gestión de la Información
5. Informes de Desempeño



10.2 Gestionar las Comunicaciones

Salidas

1. Comunicaciones del Proyecto
2. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

10.3 Controlar las Comunicaciones



10.3 Controlar las Comunicaciones

Entradas

1. Plan para la Dirección del Proyecto
2. Comunicaciones del Proyecto
3. Registro de Incidentes
4. Datos de Desempeño del Trabajo
5. Activos de los Procesos de la Organización

Herramientas y Técnicas

1. Sistemas de Gestión de la Información
2. Juicio de Expertos
3. Reuniones

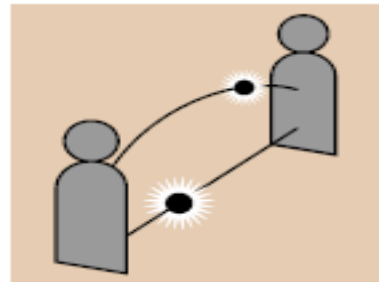
Salidas

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
5. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

10.3 Controlar las Comunicaciones

Entradas

- .1 Plan para la Dirección del Proyecto.- Suministra información sobre las líneas base del proyecto.
- .2 Información sobre el Desempeño del Trabajo.- Incluye:
 - el estado de los entregables
 - el avance del cronograma
 - los costos incurridos
- .3 Mediciones del Desempeño del Trabajo.- Se utiliza para generar las métricas de actividad del proyecto, incluye:
 - el desempeño real del cronograma frente al planificado
 - el desempeño real de los costos frente al planificado
 - el desempeño técnico real frente al planificado



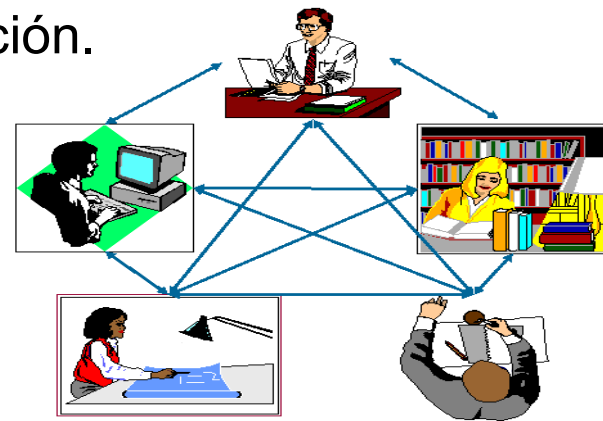
10.3 Controlar las Comunicaciones

Entradas

.4 Proyecciones del Presupuesto.- La información relativa a las proyecciones del presupuesto, así como estimaciones para la conclusión del trabajo total del proyecto.

.5 Activos de los Procesos de la Organización.- Incluye:

- Las plantillas para informes,
- Políticas y procedimientos que definen las medidas e indicadores
- Los límites de variación definidos por la organización.



10.3 Controlar las Comunicaciones

Herramientas y Técnicas

.1 Análisis de Variación.- Es un examen a posteriori de las causas de las diferencias entre la línea base y el desempeño real.

.2 Métodos de Proyección.- es el proceso que consiste en predecir el desempeño futuro basándose en el desempeño real a la fecha. Se clasifican en:

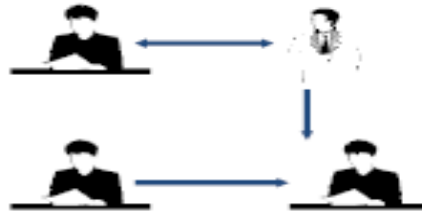
- Métodos de series de tiempo.
- Métodos causales/econométricos.
- Métodos de juicio.
- Otros métodos.

10.3 Controlar las Comunicaciones

Herramientas y Técnicas

.3 Métodos de Comunicación.- Las reuniones de revisión del estado pueden utilizarse para intercambiar y analizar información acerca del avance y el desempeño.

.4 Sistemas de Informes.- Permite que el director del proyecto registre, almacene y distribuya a los interesados información relativa a los costos, al avance del cronograma y al desempeño.



10.3 Controlar las Comunicaciones

Salidas

.1 Informes de Desempeño. - Organizan y resumen la información recopilada, y presentan los resultados de cualquier análisis realizado comparando la línea base para la medición del desempeño. Incluyen:

- el análisis del desempeño pasado
- el estado actual de los riesgos e incidentes
- el trabajo completado durante el período reportado
- el trabajo que deberá completarse durante el siguiente período
- el resumen de los cambios aprobados en el período
- los resultados del análisis de variación
- la conclusión proyectada del proyecto

.2 Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

.3 Solicitudes de Cambio.- A menudo genera solicitudes de cambio.



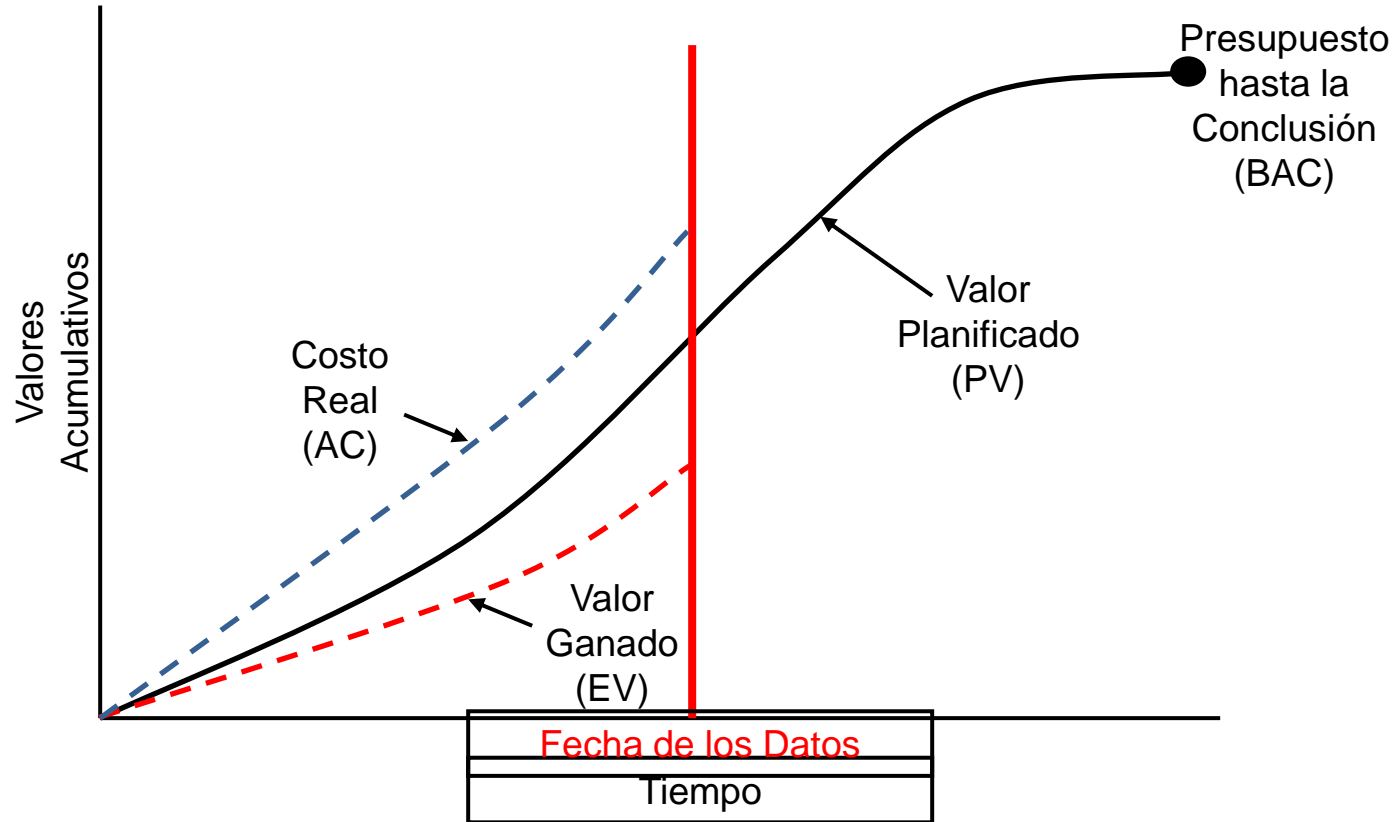
10.3 Controlar las Comunicaciones

	Planificado	Ganado	Coste					Índice de Rendimiento	
Elemento de la EDT	Presupuesto	Valor Ganado	Coste Real	Variación del Coste		Variación del Cronograma		Coste	Cronograma
	(\$) (PV)	(\$) (EV)	(\$) (AC)	(\$) (EV - AC)	(%) (CV ÷ EV)	(\$) (EV - PV)	(%) (SV ÷ PV)	CPI (EV ÷ AC)	SPI (EV ÷ PV)
1.0 Plan Previo al Piloto	63.000	58.000	62.500	-4.500	-7,8	-5.000	-7,9	0,93	0,92
2.0 Listas de Control	64.000	48.000	46.800	1.200	2,5	-16.000	-25,0	1,03	0,75
3.0 Programa	23.000	20.000	23.500	-3.500	-17,5	-3.000	-13,0	0,85	0,87
4.0 Evaluación a mitad de período	68.000	68.000	72.500	-4.500	-6,6	0	0,0	0,94	1,00
5.0 Respaldo de implementación	12.000	10.000	10.000	0	0,0	-2.000	-16,7	1,00	0,83
6.0 Manual de Práctica	7.000	6.200	6.000	200	3,2	-800	-11,4	1,03	0,89
7.0 Plan de Implementación	20.000	13.500	18.100	-4.600	-34,1	-6.500	-32,5	0,075	0,68
Totales	257.000	223.700	239.400	-15.700	-7,0	-33.300	-13,0	0,93	0,87

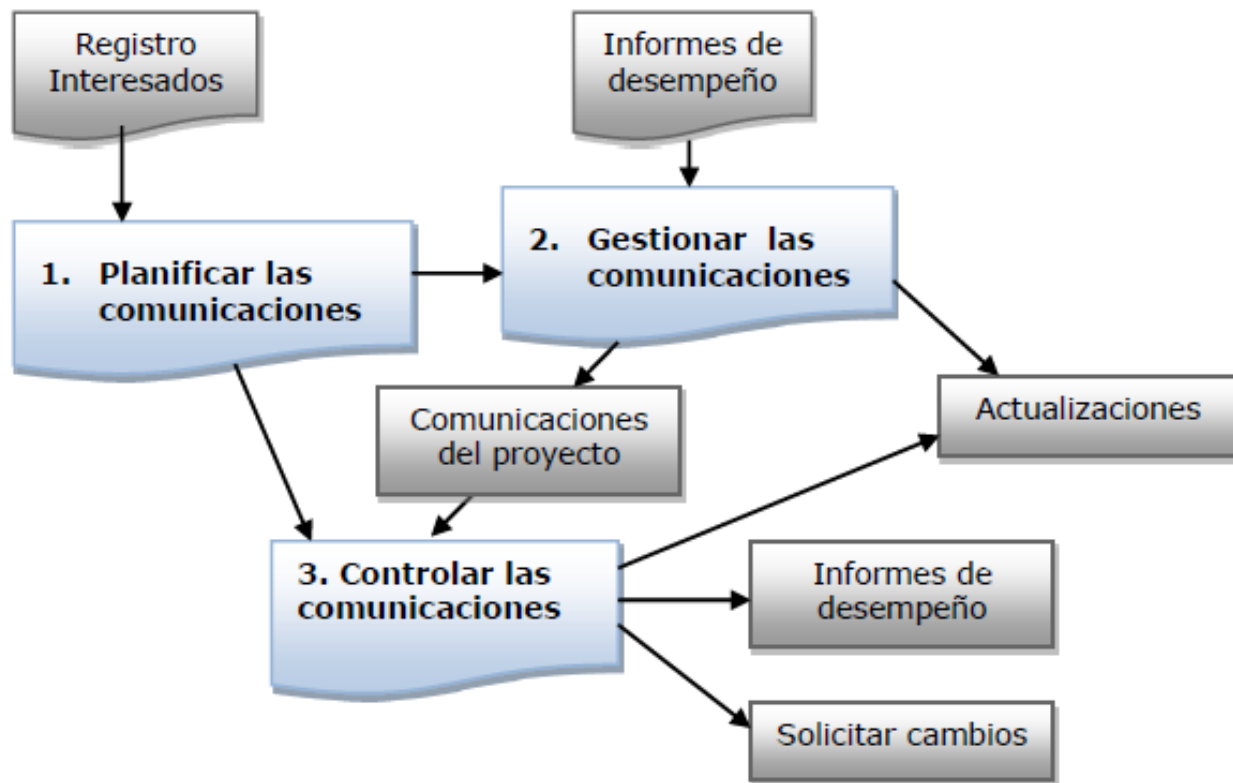
Nota: Todas las cifras son del proyecto hasta la fecha

*Entre otras unidades de medida que pueden usarse en estos cálculos se incluyen: horas de mano de obra, yardas cúbicas de hormigón, etc.

10.3 Control las Comunicaciones



Integrando la gestión de las comunicaciones



ernesto.calvo@pmi.org.pe