

10

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto 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. La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto consta de dos partes. La primera parte consiste en desarrollar una estrategia para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados. La segunda parte consiste en llevar a cabo las actividades necesarias para implementar la estrategia de comunicación.

Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto son:

10.1 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.

10.2 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.

10.3 Monitorear las Comunicaciones—Es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados.

El Gráfico 10-1 muestra una descripción general de los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Los procesos de la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto se presentan como procesos diferenciados con interfaces definidas, aunque en la práctica se superponen e interactúan entre ellos de formas que no pueden detallarse en su totalidad dentro de la *Guía del PMBOK®*.

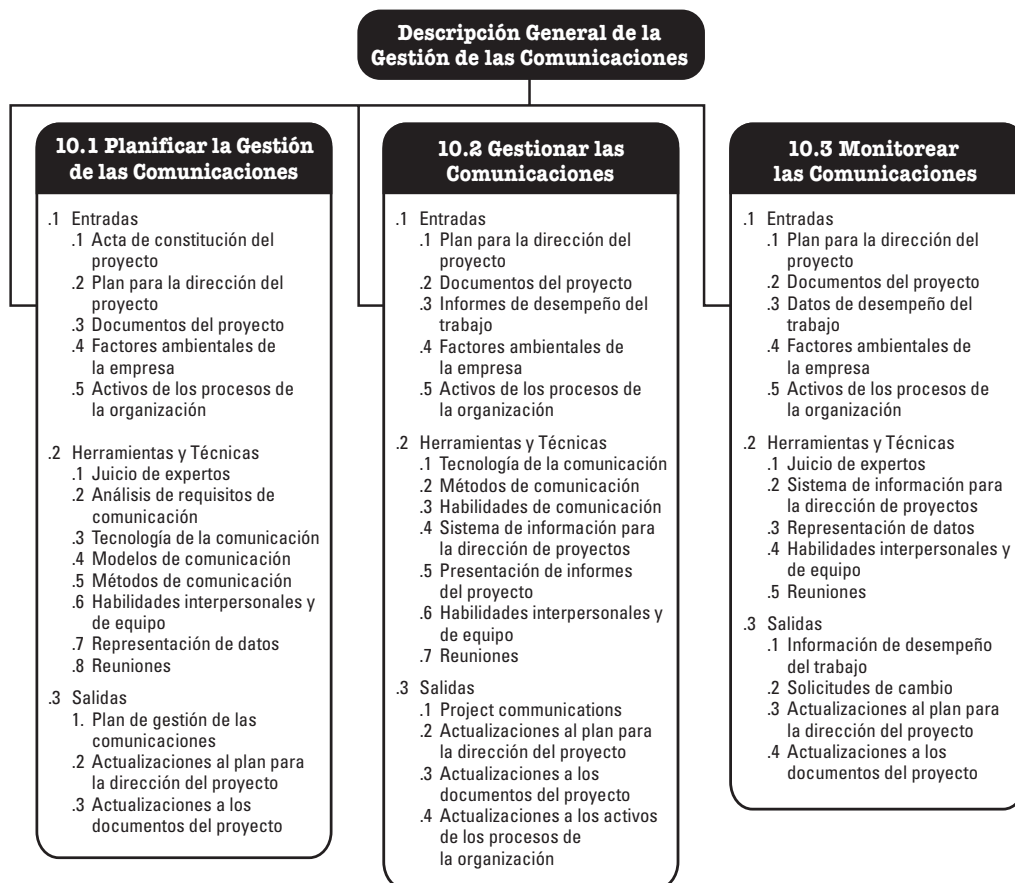


Gráfico 10-1. Descripción General de las Comunicaciones del Proyecto

CONCEPTOS CLAVE PARA LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

La comunicación es el intercambio intencionado o involuntario de información. La información intercambiada puede ser en forma de ideas, instrucciones o emociones. Los mecanismos mediante los cuales se intercambia información pueden ser:

- ◆ **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 sólo la elección de palabras.
- ◆ **Elección de palabras.** A menudo existe más de una palabra para expresar una idea; puede haber diferencias sutiles en el significado de cada una de estas palabras y frases.

Las comunicaciones describen los medios posibles mediante los cuales puede enviarse o recibirse la información, ya sea a través de actividades de comunicación, como reuniones y presentaciones, o bien objetos, como correos electrónicos, medios sociales, informes del proyecto o documentación del proyecto.

Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados del proyecto, tanto internos (en todos los niveles de la organización) como externos. 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.

Las actividades de comunicación tienen muchas dimensiones que incluyen, entre otras:

- ◆ **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.
- ◆ **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.

La comunicación desarrolla las relaciones necesarias para que los resultados del proyecto y el programa sean exitosos. Las actividades de comunicación y los objetos para apoyar la comunicación varían ampliamente, desde correos electrónicos y conversaciones informales hasta reuniones formales e informes periódicos del proyecto. El acto de enviar y recibir información ocurre consciente o inconscientemente a través de palabras, expresiones faciales, gestos y otras acciones. En el contexto de gestionar exitosamente las relaciones del proyecto con los interesados, la comunicación incluye el desarrollo de estrategias y planes para los objetos y actividades de comunicación adecuados con la comunidad de interesados y la aplicación de habilidades para mejorar la eficacia de las comunicaciones planificadas y otras comunicaciones ad hoc.

La comunicación exitosa consta de dos partes. La primera parte implica desarrollar una estrategia de comunicación adecuada en base a las necesidades del proyecto y los interesados del proyecto. A partir de esa estrategia, se desarrolla un plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que los mensajes adecuados se comuniquen a los interesados en diversos formatos y diversos medios, como se definen en la estrategia de comunicación. Estos mensajes constituyen las comunicaciones del proyecto—la segunda parte de una comunicación exitosa. Las comunicaciones del proyecto son los productos del proceso de planificación, abordados por el plan de gestión de las comunicaciones que define la recopilación, creación, difusión, almacenamiento, recuperación, gestión, seguimiento y disposición de estos objetos de comunicación. Finalmente, la estrategia de comunicación y el plan de gestión de las comunicaciones constituirán la base para monitorear el efecto de la comunicación.

Las comunicaciones del proyecto se apoyan en esfuerzos para evitar malentendidos y mala comunicación, y en la 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 (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 sólo resúmenes.

Las 5Cs de las comunicaciones escritas 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 con los interesados reduce la existencia de expectativas conflictivas dentro de la comunidad de interesados.
- ◆ **Mejora de las habilidades.** Mejorar las habilidades de todos los miembros del equipo en las siguientes actividades:
 - Persuadir a una persona, a un equipo o a una organización para llevar a cabo 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 mutuamente aceptables entre las partes y reducir retrasos en las aprobaciones o decisiones; y
 - Resolver conflictos para prevenir impactos negativos.

Los atributos fundamentales de las actividades de comunicación eficaces y el desarrollo de objetos de comunicación eficaces son:

- Claridad en el propósito de la comunicación—definir su propósito;
- Comprender tanto como sea posible al receptor de las comunicaciones, las necesidades de reunión y las preferencias; y
- Monitorear y medir la eficacia de las comunicaciones.

TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES EN LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

El enfoque en los interesados y el reconocimiento del valor del involucramiento eficaz de los mismos para los proyectos y las organizaciones trae aparejado el reconocimiento de que el desarrollo e implementación de estrategias de comunicación adecuadas es vital para mantener relaciones eficaces con los interesados. Las tendencias y prácticas emergentes para la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluyen, entre otras:

- ◆ **Inclusión de interesados en las revisiones del proyecto.** La comunidad de 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 la comunidad de 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.
- ◆ **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 sólo 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.

CONSIDERACIONES SOBRE ADAPTACIÓN

Debido a que cada proyecto es único, el equipo del proyecto necesitará adaptar la forma en que se aplican los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Las consideraciones sobre adaptación incluyen, entre otras:

- ◆ **Interesados.** ¿Los interesados son internos o externos a la organización, o ambas cosas?
- ◆ **Ubicación física.** ¿Cuál 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 qué tecnología se dispone para desarrollar, registrar, transmitir, recuperar, hacer seguimiento y almacenar objetos de comunicación? ¿Qué tecnologías son las más adecuadas y eficientes en materia de costos para comunicarse con los interesados?
- ◆ **Idioma. El idioma es un factor primordial a considerar en las actividades de comunicación.** ¿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?

CONSIDERACIONES PARA ENTORNOS ÁGILES/ADAPTATIVOS

Los entornos de proyectos sujetos a diversos elementos de ambigüedad y cambio tienen una necesidad inherente de comunicar detalles cambiantes y emergentes con mayor frecuencia y rapidez. Esto motiva la racionalización del acceso de los miembros del equipo a la información, frecuentes controles del equipo, y la ubicación de los miembros del equipo en el mismo lugar tanto como sea posible.

Además, la publicación de los objetos del proyecto de manera transparente y la realización de revisiones periódicas de los interesados están destinadas a promover la comunicación con la dirección y los interesados.

10.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

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. Este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario. El Gráfico 10-2 ilustra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso. El Gráfico 10-3 ilustra el diagrama de flujo de datos para el proceso.



Gráfico 10-2. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

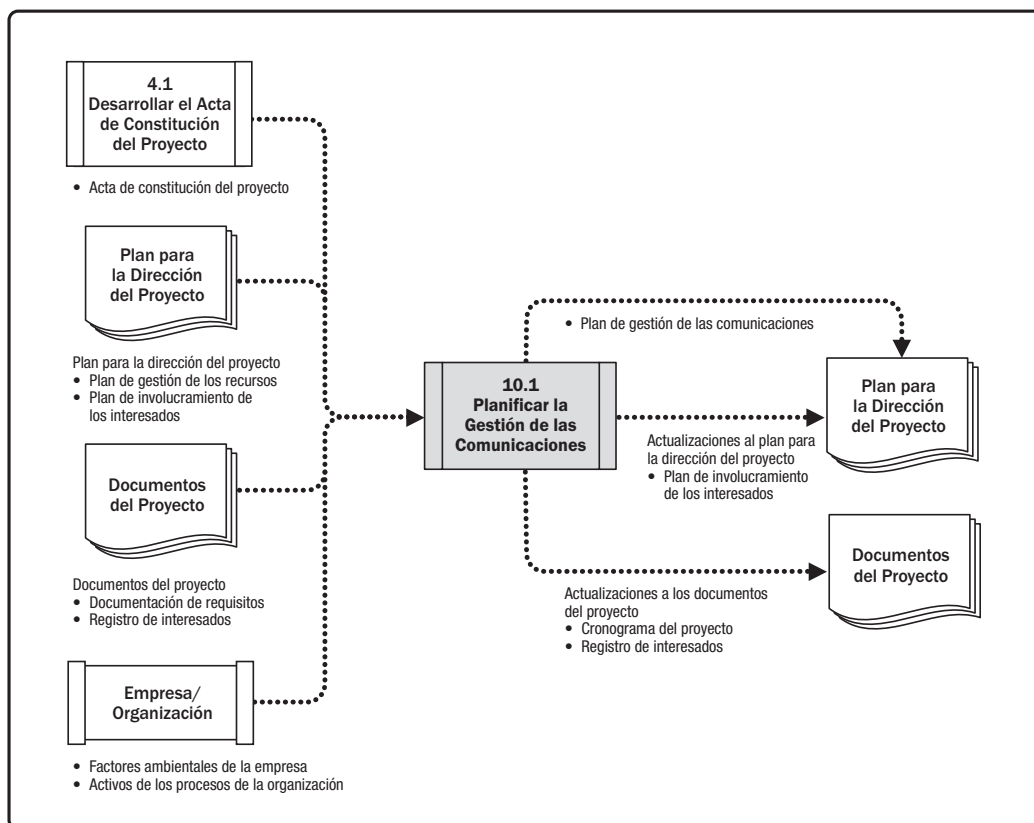


Gráfico 10-3. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Diagrama de Flujo de Datos

Tempranamente en el ciclo de vida del proyecto se desarrolla un plan eficaz de gestión de las comunicaciones que reconoce las diversas necesidades de información de los interesados del proyecto. El mismo debe revisarse periódicamente y modificarse cuando sea necesario, cuando cambia la comunidad de interesados o al inicio de cada nueva fase del proyecto.

En la mayoría de los proyectos, la planificación de las comunicaciones se realiza muy tempranamente, durante la identificación de los interesados y el desarrollo del plan para la dirección del proyecto.

Si bien todos los proyectos comparten la necesidad de comunicar información sobre el proyecto, las necesidades de información y los métodos de distribución pueden variar ampliamente. Además, durante este proceso se han de tener en cuenta y documentar los métodos de almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto. Los resultados del proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones deben revisarse con regularidad a lo largo del proyecto y modificarse según sea necesario para asegurar la continuidad de su aplicabilidad.

10.1.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES: ENTRADAS

10.1.1.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Descrita en la Sección 4.1.3.1. El acta de constitución del proyecto identifica la lista de interesados clave. También puede contener información sobre los roles y responsabilidades de los interesados.

10.1.1.2 PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Descrito en la Sección 4.2.3.1. Los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- ◆ **Plan de gestión de los recursos.** Descrito en la Sección 9.1.3.1. Proporciona una guía sobre cómo 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.** Descrito en la Sección 13.2.3.1. 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.

10.1.1.3 DOCUMENTOS DEL PROYECTO

Los documentos del proyecto que pueden considerarse como entradas para este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ **Documentación de requisitos.** Descrita en la Sección 5.2.3.1. La documentación de requisitos puede incluir comunicaciones con los interesados del proyecto.
- ◆ **Registro de interesados.** Descrito en la Sección 13.1.3.1. El registro de interesados se utiliza para planificar actividades de comunicación con los interesados.

10.1.1.4 FACTORES AMBIENTALES DE LA EMPRESA

Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones incluyen, entre otros:

- ◆ Cultura, clima político y marco de gobernanza de la organización;
- ◆ Políticas de gestión de personal;
- ◆ Umbrales de riesgo de los interesados;
- ◆ Canales, herramientas y sistemas de comunicación establecidos;
- ◆ Tendencias, prácticas o hábitos globales, regionales o locales; y
- ◆ Distribución geográfica de instalaciones y recursos.

10.1.1.5 ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones incluyen, entre otros:

- ◆ Políticas y procedimientos de la organización relativos a medios sociales, ética y seguridad;
- ◆ Políticas y procedimientos de la organización para la gestión de incidentes, riesgos, cambios y datos;
- ◆ Requisitos de comunicación de la organización;
- ◆ Guías estandarizadas para el desarrollo, intercambio, almacenamiento y recuperación de información;
- ◆ Información histórica y el repositorio de lecciones aprendidas; y
- ◆ Datos e información de proyectos anteriores acerca de los interesados y las comunicaciones.

10.1.2 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

10.1.2.1 JUICIO DE EXPERTOS

Descrito en la Sección 4.1.2.1. Se debe tomar en cuenta la pericia de los individuos o grupos que tengan conocimientos especializados o capacitación en los siguientes temas:

- ◆ Política y estructuras de poder de la organización;
- ◆ Entorno y cultura de la organización y otras organizaciones de clientes;
- ◆ Enfoque y prácticas de gestión de cambios en la organización;
- ◆ Industria o tipo de entregables del proyecto;
- ◆ Tecnologías de comunicación de la organización;
- ◆ Políticas y procedimientos corporativos relativos a los requisitos legales de las comunicaciones de la organización;
- ◆ Políticas y procedimientos de la organización relativos a la seguridad; y
- ◆ Interesados, incluidos clientes o patrocinadores.

10.1.2.2 ANÁLISIS DE REQUISITOS DE COMUNICACIÓN

El análisis de los requisitos de comunicación determina las necesidades de información de los interesados del proyecto. Estos requisitos se definen combinando el tipo y el formato de la información necesaria con un análisis del valor de dicha información.

Las fuentes de información normalmente utilizadas para identificar y definir los requisitos de comunicación del proyecto 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;
- ◆ Enfoque de desarrollo;
- ◆ Disciplinas, departamentos y especialidades involucrados en el proyecto;
- ◆ Logística del número de personas que estarán involucradas en el proyecto y en qué 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 público o los contratistas); y
- ◆ Requisitos legales.

10.1.2.3 TECNOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN

Los métodos utilizados para transferir información entre los interesados del proyecto pueden variar considerablemente. Los métodos comunes utilizados para el intercambio de información y la colaboración incluyen conversaciones, reuniones, documentos escritos, bases de datos, medios sociales y sitios web.

Los factores que pueden influir en la selección de la tecnología de la comunicación incluyen:

- ◆ **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 para la distribución de los objetos de comunicación del proyecto debe estar disponible y ser compatible y accesible para todos los interesados a lo largo del proyecto.
- ◆ **Facilidad de uso.** La selección de las tecnologías de comunicación debe ser adecuada para los participantes del proyecto y deben planificarse eventos de capacitación apropiados, cuando sea pertinente.

- ◆ **Entorno del proyecto.** El hecho de si el equipo se va a reunir y operar 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 del proyecto, como diversos aspectos de la cultura, pueden limitar la eficiencia de la comunicación.
- ◆ **Sensibilidad y confidencialidad de la información.** Algunos aspectos a considerar son:
 - Si la información a comunicar es sensible o confidencial. En caso afirmativo, pueden ser necesarias 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.

10.1.2.4 MODELOS DE COMUNICACIÓN

Los modelos de comunicación pueden representar el proceso de comunicación en su forma lineal más básica (emisor y receptor), en una forma más interactiva que abarque el elemento adicional de la retroalimentación (emisor, receptor y retroalimentación), o mediante un modelo más 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.

- ◆ **Muestra de 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:
 - *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 por el receptor en una forma útil para el receptor.

◆ **Muestra de modelo de comunicación interactiva.** Este modelo también 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. En este modelo, el ruido incluye cualquier interferencia o barrera que pueda comprometer la comprensión del mensaje, como la distracción del receptor, variaciones en las percepciones de los receptores, o la 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 (confirmar) la recepción del mismo, lo que no significa necesariamente que esté de acuerdo con él o que lo comprenda—simplemente que se ha recibido.
- *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. En la comunicación entre personas, la retroalimentación puede lograrse escuchando de forma activa, como se describe en la Sección 10.2.2.6.

Como parte del proceso de comunicación, 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. Estos componentes tienen lugar en un entorno donde probablemente habrá ruido y otras barreras para una comunicación eficaz.

La comunicación intercultural presenta desafíos para asegurar que el significado del mensaje se haya comprendido. Las diferencias en los estilos de comunicación pueden surgir a partir de diferencias en los métodos de trabajo, edad, nacionalidad, disciplina profesional, etnia, raza o género. Las personas de diferentes culturas se comunican utilizando diferentes lenguajes (p.ej., documentos de diseño técnico, diferentes estilos) y esperan diferentes procesos y protocolos.

El modelo de comunicación que muestra el Gráfico 10-4 incorpora la idea de que el mensaje en sí mismo y la forma en que se transmite dependen del estado emocional actual, el conocimiento, los antecedentes, la personalidad, la cultura y las predisposiciones del emisor. De modo similar, el estado emocional, el conocimiento, los antecedentes, la personalidad, la cultura y las predisposiciones del receptor influirán en la forma en que se recibe e interpreta el mensaje, y contribuirán a las barreras o al ruido.

Este modelo de comunicación y sus mejoras pueden ayudar a desarrollar estrategias y planes de comunicación para las comunicaciones persona a persona o incluso de un grupo pequeño a otro grupo pequeño. No es de utilidad para otros objetos de comunicación como correos electrónicos, mensajes de difusión o medios sociales.

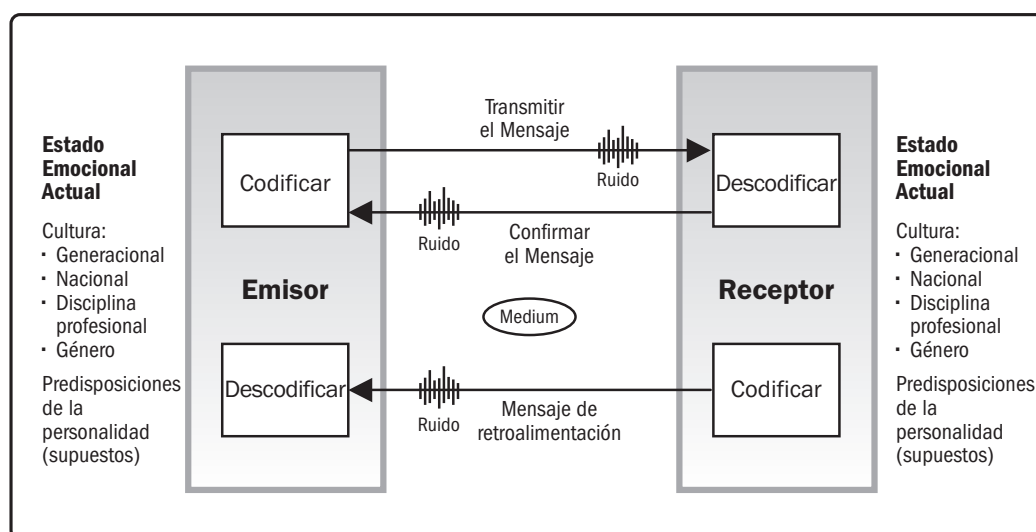


Gráfico 10-4. Modelo de Comunicación para la Comunicación Intercultural

10.1.2.5 MÉTODOS DE COMUNICACIÓN

Existen varios métodos de comunicación que se emplean para compartir la información entre los interesados del proyecto. De manera general, estos métodos pueden clasificarse en:

- ◆ **Comunicación interactiva.** Entre dos o más partes que realizan un 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. Esto asegura la distribución de la información, pero no garantiza que efectivamente haya llegado ni 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.

Se deben aplicar diferentes enfoques para satisfacer las necesidades de las principales formas de comunicación definidas en el plan de gestión de las comunicaciones:

- ◆ **Comunicación interpersonal.** La información se intercambia entre individuos, normalmente cara a cara.
- ◆ **Comunicación en pequeños grupos.** Se lleva a cabo en grupos de unas tres a seis personas.
- ◆ **Comunicación pública.** Un único orador que se dirige a un grupo de personas.
- ◆ **Comunicación masiva.** Existe una conexión mínima entre la persona o grupo que envía el mensaje y los grupos grandes, a veces anónimos, a quienes está dirigida la información.
- ◆ **Comunicación a través de redes y computación social.** Apoya las tendencias emergentes en comunicación de muchos a muchos, con el respaldo de los medios y la tecnología de computación social.

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.

10.1.2.6 HABILIDADES INTERPERSONALES Y DE EQUIPO

Las habilidades interpersonales y de equipo que pueden utilizarse en este proceso incluyen, entre otras:

- ◆ **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. A menudo usada con interesados poco colaboradores, esta evaluación puede suceder a una evaluación del involucramiento de los interesados (descrita en la Sección 13.2.2.5), a fin de identificar brechas en el involucramiento de los mismos que requieran otras actividades y objetos de comunicación adaptados.

- ◆ **Conciencia política.** La conciencia política ayuda al director del proyecto a planificar las comunicaciones en base al entorno del proyecto y al entorno político de la organización. La conciencia política tiene que ver con el reconocimiento de las relaciones de poder, tanto formales como informales, y también con la voluntad de operar en el marco de estas estructuras. Comprender las estrategias de la organización, saber quién ejerce poder e influencia en este ámbito, y desarrollar la capacidad de comunicarse con estos interesados, son todos aspectos que hacen a la conciencia política.
- ◆ **Conciencia cultural.** La conciencia cultural hace referencia 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. Esta conciencia y cualquier acción consecuente minimiza los malentendidos y la mala comunicación que pueden resultar de las diferencias culturales dentro de la comunidad de interesados del proyecto. La conciencia cultural y la sensibilidad cultural ayudan al director del proyecto a planificar las comunicaciones en base a los requisitos y las diferencias culturales de los interesados y los miembros del equipo.

10.1.2.7 REPRESENTACIÓN DE DATOS

Entre las técnicas de representación de datos que pueden utilizarse para este proceso se incluye, entre otras, la matriz de evaluación del involucramiento de los interesados. Descrita en la Sección 13.2.2.5. La matriz de evaluación del involucramiento de los interesados, como se muestra en el Gráfico 13-6, presenta las brechas entre los niveles de participación actual y deseado de los interesados individuales; la misma puede continuar analizándose en este proceso para identificar requisitos de comunicación adicionales (más allá de los informes periódicos) como método para cerrar las brechas en el nivel de participación.

10.1.2.8 REUNIONES

Las reuniones del proyecto pueden incluir reuniones virtuales (reuniones electrónicas) 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.

10.1.3 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES: SALIDAS

10.1.3.1 PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

El plan de gestión de las comunicaciones es un componente del plan para la dirección del proyecto que describe la forma en que se planificarán, estructurarán, implementarán y monitorearán las comunicaciones del proyecto para lograr la eficacia. El plan contiene la siguiente información:

- ◆ 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 la distribución de la información requerida y para la recepción de la confirmación o respuesta, si corresponde;
- ◆ Persona responsable de comunicar la información;
- ◆ Persona responsable de autorizar la divulgación de información confidencial;
- ◆ Persona o grupos que recibirán la información, 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.

El plan de gestión de las comunicaciones puede incluir guías y plantillas para las reuniones sobre el estado del proyecto, las reuniones del equipo del proyecto, las reuniones electrónicas y los mensajes de correo electrónico. Se puede incluir el uso de un sitio web y de software de gestión de proyectos si se han de utilizar en el marco del proyecto.

10.1.3.2 ACTUALIZACIONES DEL PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Cualquier cambio en el plan para la dirección del proyecto pasa por el proceso de control de cambios de la organización mediante una solicitud de cambio. Los componentes que pueden requerir una solicitud de cambio para el plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros, el plan de involucramiento de los interesados, el cual se describe en la Sección 13.2.3.1. El plan de involucramiento de los interesados se actualiza para reflejar cualquier proceso, procedimiento, herramienta o técnica que afecte el involucramiento de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

10.1.3.3 ACTUALIZACIONES A LOS DOCUMENTOS DEL PROYECTO

Los documentos del proyecto que pueden actualizarse como resultado de llevar a cabo este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ **Cronograma del proyecto.** Descrito en la Sección 6.5.3.2. El cronograma del proyecto puede actualizarse para reflejar las actividades de comunicación.
- ◆ **Registro de interesados.** Descrito en la Sección 13.1.3.1. El registro de interesados puede actualizarse para reflejar las comunicaciones planificadas.

10.2 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. Además, debería permitir que haya flexibilidad en las actividades de comunicación, permitiendo ajustes de los métodos y técnicas para dar cabida a las necesidades cambiantes de los interesados y del proyecto. El Gráfico 10-5 muestra las entradas, herramientas, técnicas y salidas de este proceso. El Gráfico 10-6 muestra el diagrama de flujo de datos del proceso Gestionar las Comunicaciones.



Gráfico 10-5. Gestionar las Comunicaciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

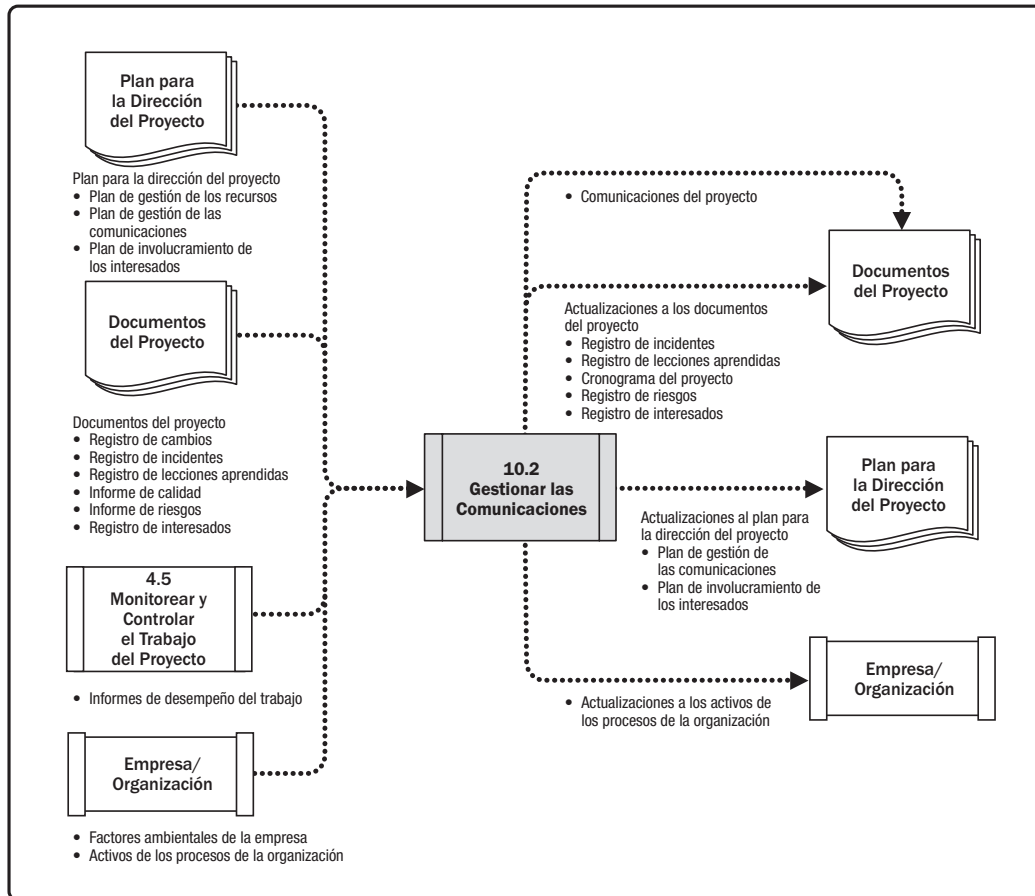


Gráfico 10-6. Gestionar las Comunicaciones: Diagrama de Flujo de Datos

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. 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 cuándo es preferible una comunicación escrita u oral, cuándo preparar un memorando informal o un informe formal, y cuándo 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.** Descrita en la Sección 10.2.2.6. 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.** Descrita en la Sección 4.1.2.3. 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.** Descrito en la Sección 10.2.2.6. Escuchar de forma activa implica captar, aclarar y confirmar, comprender y eliminar las barreras que afectan negativamente a la comprensión.

10.2.1 GESTIONAR LAS COMUNICACIONES: ENTRADAS

10.2.1.1 PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Descrito en la Sección 4.2.3.1. Los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- ◆ **Plan de gestión de los recursos.** Descrito en la Sección 9.1.3.1. El 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.** Descrito en la Sección 10.1.3.1. El 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.** Descrito en detalle en la Sección 13.2.3.1. El plan de involucramiento de los interesados describe cómo se involucrará a los interesados a través de estrategias de comunicación adecuadas.

10.2.1.2 DOCUMENTOS DEL PROYECTO

Los documentos del proyecto que pueden ser considerados como entradas para este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ **Registro de cambios.** Descrito en la Sección 4.6.3.3. El registro de cambios se utiliza para comunicar cambios y solicitudes de cambio aprobadas, aplazadas y rechazadas a los interesados afectados.
- ◆ **Registro de incidentes.** Descrito en la Sección 4.6.3.3. La información sobre los incidentes se comunica a los interesados afectados.
- ◆ **Registro de lecciones aprendidas.** Descrito en la Sección 4.4.3.1. Las lecciones aprendidas tempranamente en el proyecto con respecto a la gestión de las comunicaciones pueden aplicarse a fases más tardías del proyecto para mejorar la eficiencia y la eficacia de las comunicaciones y el proceso de comunicación.
- ◆ **Informe de calidad.** Descrito en la Sección 8.2.3.1. 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.** Descrito en la Sección 11.2.3.2. El 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.** Descrito en la Sección 13.1.3.1. El registro de interesados identifica a los individuos, grupos u organizaciones que necesitarán diversos tipos de información.

10.2.1.3 INFORMES DE DESEMPEÑO DEL TRABAJO

Descritos en la Sección 4.5.3.1. Los informes de desempeño del trabajo son distribuidos entre los interesados del proyecto a través de este proceso, tal como se define en el plan de gestión de las comunicaciones. Entre los ejemplos de informes de desempeño del trabajo se pueden citar los informes de estado y los informes de avance. Los informes de desempeño del trabajo pueden contener gráficos e información sobre el valor ganado, líneas de tendencia y pronósticos, gráficas de consumo de reservas, histogramas de defectos, información sobre la ejecución de los contratos y resúmenes de riesgos. Pueden presentarse como tableros, informes de calor (“heat reports”), cuadros de mandos tipo semáforo u otras representaciones útiles para crear conciencia y generar decisiones y acciones.

10.2.1.4 FACTORES AMBIENTALES DE LA EMPRESA

Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ Cultura, clima político y marco de gobernanza de la organización;
- ◆ Políticas de gestión de personal;
- ◆ Umbrales de riesgo de los interesados;
- ◆ Canales, herramientas y sistemas de comunicación establecidos;
- ◆ Tendencias globales, regionales o locales y prácticas o hábitos; y
- ◆ Distribución geográfica de instalaciones y recursos.

10.2.1.5 ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ Políticas y procedimientos corporativos relativos a medios sociales, ética y seguridad;
- ◆ Políticas y procedimientos corporativos para la gestión de incidentes, riesgos, cambios y datos;
- ◆ Requisitos de comunicación de la organización;
- ◆ Guías estandarizadas para el desarrollo, intercambio, almacenamiento y recuperación de información; e
- ◆ Información histórica procedente de proyectos anteriores, incluido el repositorio de lecciones aprendidas.

10.2.2 GESTIONAR LAS COMUNICACIONES: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

10.2.2.1 TECNOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN

Descrita en la Sección 10.1.2.3. Los factores que influyen en la tecnología incluyen si el equipo está ubicado en un mismo lugar, la confidencialidad de cualquier información que necesite ser compartida, los recursos disponibles para los miembros del equipo y cómo la cultura de la organización influye en la manera en que las reuniones y discusiones suelen llevarse a cabo.

10.2.2.2 MÉTODOS DE COMUNICACIÓN

Descritos en la Sección 10.1.2.5. La selección de los métodos de comunicación debería permitir flexibilidad en caso de que los miembros de la comunidad de interesados o sus necesidades y expectativas cambien.

10.2.2.3 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Las técnicas de comunicación que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otras:

- ◆ **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.** La 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.
- ◆ **No verbal.** Entre los ejemplos de comunicación 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.** Una presentación es la entrega formal de información y/o documentación. Las presentaciones claras y efectivas de la información del proyecto a los interesados relevantes 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.

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.

10.2.2.4 SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMIS)

Descrito en la Sección 4.3.2.2. Los sistemas de información para la dirección de proyectos pueden asegurar que los interesados puedan recuperar fácilmente la información que necesitan de manera oportuna. La información del proyecto se gestiona y distribuye mediante la utilización de diferentes herramientas, entre las que se cuentan:

- ◆ **Herramientas electrónicas para la dirección de proyectos.** Software de gestión de proyectos, software 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 y publicaciones 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.

10.2.2.5 GENERACIÓN DE INFORMES DEL PROYECTO

La generación de informes del proyecto es el acto de recopilar y distribuir información del proyecto. La información del proyecto se distribuye entre muchos grupos de interesados y debe adaptarse para proporcionar información a un nivel y con un formato y grado de detalle adecuados para cada tipo de interesado. El formato puede variar desde una comunicación sencilla hasta informes y presentaciones a la medida, más elaborados. La información puede prepararse periódicamente o de manera excepcional. Si bien los informes de desempeño del trabajo son la salida del proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto, este proceso desarrolla informes ad hoc, presentaciones del proyecto, blogs y otros tipos de comunicación acerca del proyecto.

10.2.2.6 HABILIDADES INTERPERSONALES Y DE EQUIPO

Las habilidades interpersonales y de equipo que pueden utilizarse en este proceso incluyen, entre otras:

- ◆ **Escuchar de forma activa.** Las técnicas que implican escuchar de forma activa implican captar, aclarar y confirmar, comprender y eliminar las barreras que afectan negativamente a la comprensión.
- ◆ **Gestión de conflictos.** Descrita en la Sección 9.5.2.1.
- ◆ **Conciencia cultural.** Descrita en la Sección 10.1.2.6.
- ◆ **Gestión de reuniones.** La gestión de reuniones consiste en tomar medidas para asegurar que las reuniones cumplan con sus objetivos previstos de manera eficaz y eficiente. 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.
- ◆ **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 (networking) 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.** Descrita en la Sección 10.1.2.6. La conciencia política ayuda al director del proyecto a involucrar adecuadamente a los interesados para conservar su apoyo a lo largo del proyecto.

10.2.2.7 REUNIONES

Las reuniones apoyan las acciones definidas en la estrategia de comunicación y el plan de comunicaciones.

10.2.3 GESTIONAR LAS COMUNICACIONES: SALIDAS

10.2.3.1 COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Los objetos de comunicación del proyecto pueden incluir, entre otros: los informes de desempeño, el estado de los entregables, el avance del cronograma, los costos incurridos, las presentaciones y demás información requerida por los interesados.

10.2.3.2 ACTUALIZACIONES DEL PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Cualquier cambio en el plan para la dirección del proyecto pasa por el proceso de control de cambios de la organización mediante una solicitud de cambio. Los componentes del plan para la dirección del proyecto que pueden actualizarse como resultado de llevar a cabo este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ **Plan de gestión de las comunicaciones.** Descrito en la Sección 10.1.3.1. Cuando como resultado de este proceso se realizan cambios en el enfoque de las comunicaciones del proyecto, estos cambios se reflejan en el plan de las comunicaciones del proyecto.
- ◆ **Plan de involucramiento de los interesados.** Descrito en la Sección 13.2.3.1. Los requisitos de comunicación de los interesados y las estrategias de comunicación acordadas se actualizan como resultado de este proceso.

10.2.3.3 ACTUALIZACIONES A LOS DOCUMENTOS DEL PROYECTO

Los documentos del proyecto que pueden actualizarse como resultado de llevar a cabo este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ **Registro de incidentes.** Descrito en la Sección 4.3.3.3. El 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.** Descrito en la Sección 4.3.3.1. El 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 ha funcionado bien para gestionar las comunicaciones.
- ◆ **Cronograma del proyecto.** Descrito en la Sección 6.5.3.2. El cronograma del proyecto se puede actualizar para reflejar el estado de las actividades de comunicación.
- ◆ **Registro de riesgos.** Descrito en la Sección 11.2.3.1. El registro de riesgos se actualiza para recolectar los riesgos asociados a la gestión de las comunicaciones.
- ◆ **Registro de interesados.** Descrito en la Sección 13.1.3.1. El registro de interesados se puede actualizar para incluir información sobre las actividades de comunicación con los interesados del proyecto.

10.2.3.4 ACTUALIZACIONES A LOS ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los activos de los procesos de la organización que pueden actualizarse como resultado de este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ Registros del proyecto tales como correspondencia, memorandos, actas de reuniones y otros documentos utilizados en el proyecto; e
- ◆ Informes y presentaciones del proyecto, tanto planificados como ad hoc.

10.3 MONITOREAR LAS COMUNICACIONES

Monitorear las Comunicaciones es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados. El beneficio clave de este proceso es el flujo óptimo de información tal como se define en el plan de gestión de las comunicaciones y el plan de involucramiento de los interesados. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto. El Gráfico 10-7 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso. El Gráfico 10-8 representa el diagrama de flujo de datos para el proceso.



Gráfico 10-7. Monitorear las Comunicaciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

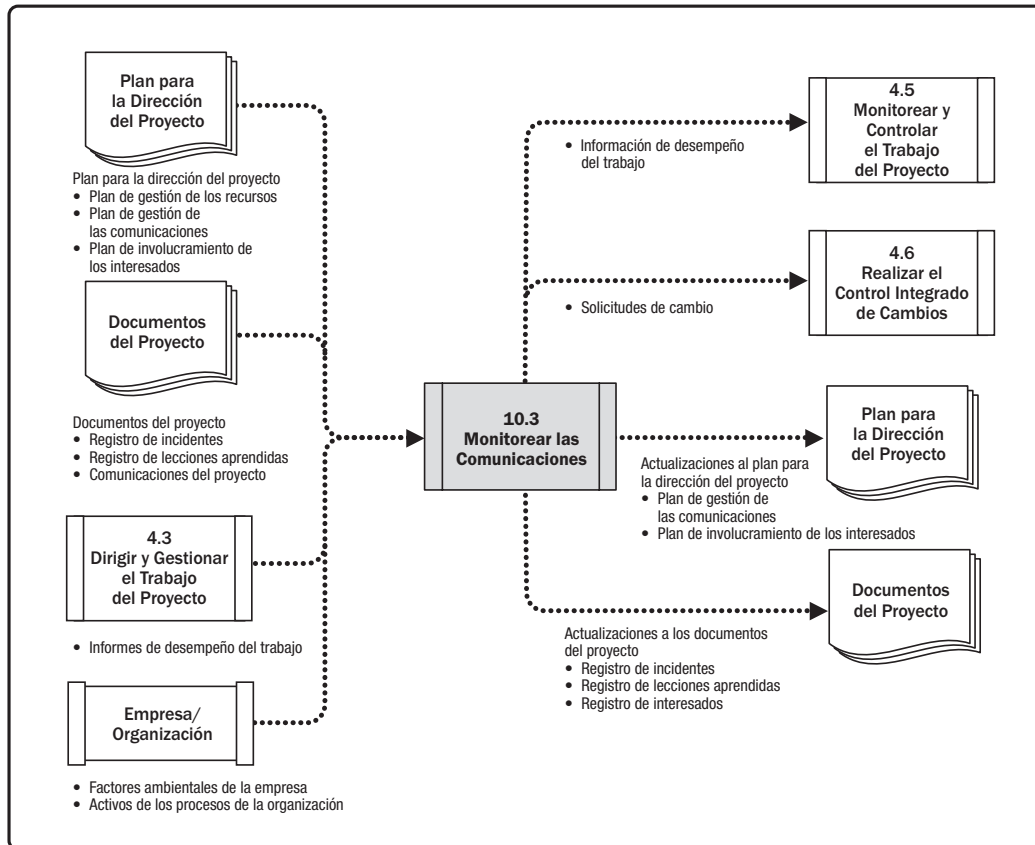


Gráfico 10-8. Monitorear las Comunicaciones: Diagrama de Flujo de Datos

Monitorear las Comunicaciones 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 puede requerir diversos métodos, tales como encuestas de satisfacción del cliente, recopilación de lecciones aprendidas, observaciones del equipo, revisión de los datos del registro de incidentes, o evaluación de los cambios en la matriz de evaluación del involucramiento de los interesados descrita en la Sección 13.2.2.5.

El proceso Monitorear las Comunicaciones puede desencadenar una iteración de los procesos Planificar la Gestión de las Comunicaciones y/o Gestionar las Comunicaciones a fin de mejorar la eficacia de la comunicación a través de planes y actividades de comunicación adicionales y posiblemente modificados. Dichas iteraciones ilustran la naturaleza continua de los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Los incidentes o indicadores clave de desempeño, riesgos o conflictos pueden desencadenar una revisión inmediata.

10.3.1 MONITOREAR LAS COMUNICACIONES: ENTRADAS

10.3.1.1 PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Descrito en la Sección 4.2.3.1. Los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- ◆ **Plan de gestión de los recursos.** Descrito en la Sección 9.1.3.1. El 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.** Descrito en la Sección 10.1.3.1. El 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.** Descrito en la Sección 13.2.3.1. El plan de involucramiento de los interesados identifica las estrategias de comunicación planificadas para involucrar a los interesados.

10.3.1.2 DOCUMENTOS DEL PROYECTO

Los documentos del proyecto que pueden considerarse como entradas para este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ **Registro de incidentes.** Descrito en la Sección 4.3.3.3. El 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.** Descrito en la Sección 4.4.3.1. Las lecciones aprendidas tempranamente en el proyecto pueden aplicarse a fases más tardías del proyecto para mejorar la eficacia de la comunicación.
- ◆ **Comunicaciones del proyecto.** Descritas en la Sección 10.2.3.1. Proporciona información acerca de las comunicaciones que se han distribuido.

10.3.1.3 DATOS DE DESEMPEÑO DEL TRABAJO

Descritos en la Sección 4.3.3.2. Los datos de desempeño del trabajo contienen datos sobre los tipos y cantidades de comunicaciones que efectivamente se han distribuido.

10.3.1.4 FACTORES AMBIENTALES DE LA EMPRESA

Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Monitorear las Comunicaciones incluyen, entre otros:

- ◆ Cultura, clima político y marco de gobernanza de la organización;
- ◆ Canales, herramientas y sistemas de comunicación establecidos;
- ◆ Tendencias, prácticas o hábitos globales, regionales o locales; y
- ◆ Distribución geográfica de instalaciones y recursos..

10.3.1.5 ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Monitorear las Comunicaciones incluyen, entre otros:

- ◆ Políticas y procedimientos corporativos relativos a medios sociales, ética y seguridad;
- ◆ Requisitos de comunicación de la organización;
- ◆ Guías estandarizadas para el desarrollo, intercambio, almacenamiento y recuperación de información;
- ◆ Información histórica y repositorio de lecciones aprendidas de proyectos anteriores; y
- ◆ Datos e información de proyectos anteriores acerca de los interesados y las comunicaciones.

10.3.2 MONITOREAR LAS COMUNICACIONES: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

10.3.2.1 JUICIO DE EXPERTOS

Descrito en la Sección 4.1.2.1. Se debe tomar en cuenta la pericia de los individuos o grupos que tengan conocimientos especializados o capacitación en los siguientes temas:

- ◆ Comunicaciones con el público, la comunidad, los medios, y en un entorno internacional, entre grupos virtuales; y
- ◆ Comunicaciones y sistemas de dirección de proyectos.

10.3.2.2 SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMIS)

Descrito en la Sección 4.3.2.2. Los sistemas de información para la dirección de proyectos proporcionan un conjunto de herramientas estándar para que el director del proyecto recolecte, almacene y distribuya a los interesados internos y externos la información que necesitan de acuerdo al plan de comunicaciones. La información contenida en el sistema se monitorea para evaluar su validez y eficacia.

10.3.2.3 REPRESENTACIÓN DE DATOS

Entre las técnicas de representación de datos que pueden utilizarse se incluye, entre otras, la matriz de evaluación del involucramiento de los interesados (Sección 13.2.2.5), que puede proporcionar información sobre la eficacia de las actividades de comunicación. Esto se logra revisando los cambios entre la participación deseada y la actual y ajustando las comunicaciones según sea necesario.

10.3.2.4 HABILIDADES INTERPERSONALES Y DE EQUIPO

Las habilidades interpersonales y de equipo que pueden utilizarse en este proceso incluyen, entre otras, la observación/ conversación tal como se describe en la Sección 5.2.2.6. La discusión y el diálogo con el equipo del proyecto ayudan a determinar la manera más adecuada de actualizar y comunicar el desempeño del proyecto, y de responder a las solicitudes de información por parte de los interesados. La observación y la conversación permiten al director del proyecto identificar incidentes en el equipo, conflictos entre personas o problemas de desempeño individual.

10.3.2.5 REUNIONES

Las reuniones cara a cara o virtuales se utilizan para tomar decisiones, responder a las solicitudes de los interesados y mantener discusiones con proveedores, vendedores y otros interesados del proyecto.

10.3.3 MONITOREAR LAS COMUNICACIONES: SALIDAS

10.3.3.1 INFORMACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TRABAJO

Descrita en la Sección 4.5.1.3. La 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.

10.3.3.2 SOLICITUDES DE CAMBIO

Descritas en la Sección 4.3.3.4. El proceso Monitorear las Comunicaciones a menudo conduce a la necesidad de ajuste, acción e intervención en las actividades de comunicación definidas en el plan de gestión de las comunicaciones. Las solicitudes de cambio se procesan a través del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios (Sección 4.6).

Estas 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.

10.3.3.3 ACTUALIZACIONES DEL PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Cualquier cambio en el plan para la dirección del proyecto pasa por el proceso de control de cambios de la organización mediante una solicitud de cambio. Los componentes que pueden requerir una solicitud de cambio para el plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- ◆ **Plan de gestión de las comunicaciones.** Descrito en la Sección 10.1.3.1. El plan de gestión de las comunicaciones se actualiza con nueva información para que la comunicación se vuelva más eficaz.
- ◆ **Plan de involucramiento de los interesados.** Descrito en la Sección 13.2.3.1. El plan de involucramiento de los interesados se actualiza para reflejar la situación real de los interesados, sus necesidades de comunicación y su importancia.

10.3.3.4 ACTUALIZACIONES A LOS DOCUMENTOS DEL PROYECTO

Los documentos del proyecto que pueden actualizarse como resultado de llevar a cabo este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ **Registro de incidentes.** Descrito en la Sección 4.3.3.3. El registro de incidentes se puede actualizar con nueva información sobre los incidentes que se presenten, su avance y resolución.
- ◆ **Registro de lecciones aprendidas.** Descrito en la Sección 4.4.3.1. El registro de lecciones aprendidas se puede actualizar con las causas de los incidentes, las razones detrás de las acciones correctivas elegidas y otras lecciones aprendidas sobre comunicación, según corresponda.
- ◆ **Registro de interesados.** Descrito en la Sección 13.1.3.1. El registro de interesados se puede actualizar con la revisión de los requisitos de comunicación de los interesados.