



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

NOTA TÉCNICA: COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Dante A. Guerrero Chanduví

Piura, diciembre de 2018

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

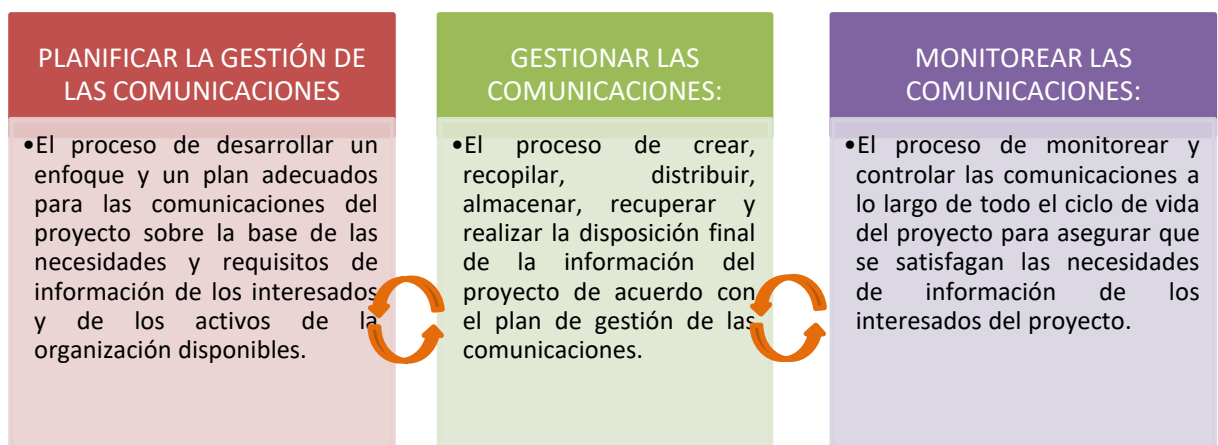
Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo **comunicándose** con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una **comunicación eficaz** crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto.

Los interesados además tienen niveles de responsabilidad y autoridad variable al participar en un proyecto. Estos niveles de **responsabilidad** pueden ir desde el promotor y patrocinador del proyecto hasta el operario que participa en la ejecución del proyecto, pasando por todos los técnicos y mandos intermedios.

Las actividades de comunicación implicadas en la gestión de las comunicaciones del proyecto a menudo pueden presentar numerosas dimensiones potenciales que se han de tener en cuenta, entre las que se cuentan:

1. Interna (dentro del proyecto) y externa (cliente, proveedores, otros proyectos, organizaciones, el público);
2. Formal (informes, actas, instrucciones) e informal (correos electrónicos, memorandos, discusiones ad hoc);
3. Enfoque jerárquico: ascendente (interesados de la alta dirección), descendente (el equipo y demás personas que contribuirán al trabajo del proyecto) y horizontal (entre pares);
4. Oficial (boletines, informe anual) y no oficial (comunicaciones extraoficiales), y
5. Escrita y oral, y verbal (inflexiones de voz) y no verbal (lenguaje corporal).

El siguiente gráfico proporciona una descripción general de los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, a saber:



PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

De acuerdo a lo mencionado planificar la gestión de las comunicaciones es el proceso de **desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto** sobre la base de las **necesidades** y los **requisitos de información** de los interesados y de los **activos de la organización** disponibles.

Durante este proceso se han de tener en cuenta y documentar adecuadamente los métodos de almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto

Al elaborar el plan necesitamos de información proveniente de los **registros de interesados** principalmente y la documentación de requisitos. Dado que la comunicación debe adaptarse al ambiente del proyecto, todos los **factores ambientales** de la empresa se utilizan como entradas de este proceso. También Las **lecciones aprendidas** y la **información histórica** se pueden utilizar como información orientativa a fin de planificar las actividades de comunicación del proyecto en curso. Es importante que se tengan identificados la lista de interesados clave, que lo da el acta de constitución del proyecto.

Al planificar la gestión de las comunicaciones el director del proyecto debe considerar la cantidad de canales o rutas de comunicación potenciales como un indicador de la complejidad de las comunicaciones de un proyecto. Esto se podría determinar calculando el número total de canales de comunicación potenciales con la siguiente fórmula:

$$\text{Nº total de canales de comunicación potenciales} = n(n-1)/2$$

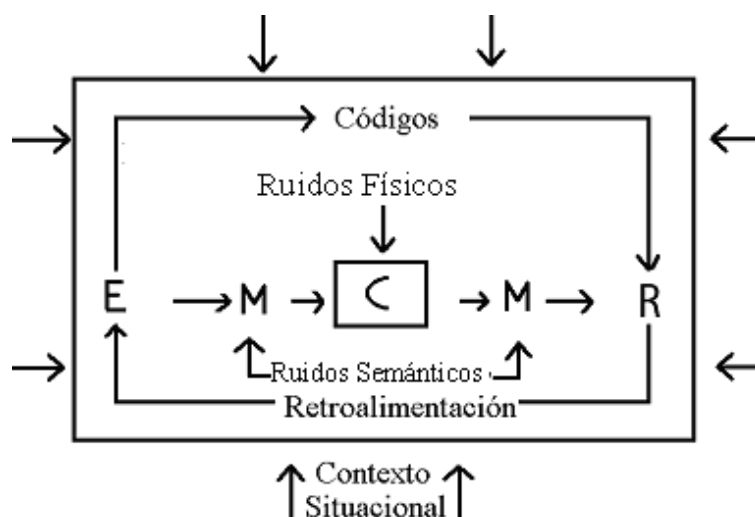
n: representa el número de interesados

Entre las fuentes de información normalmente utilizadas para el análisis **de requerimientos de las comunicaciones**, tenemos: organigramas, responsabilidades, departamentos y especialidades, necesidad de comunicación interna o externa, registro de interesados.

Al analizar los requerimientos tenemos que determinar las **tecnologías de las comunicaciones** más apropiadas para transferir información entre los interesados en el proyecto. Entre los factores que pueden influir en la selección de las tecnologías de las comunicaciones, se incluyen: 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 y la sensibilidad y confidencialidad de la información.

Para una mejor interpretación el proceso de las comunicaciones existentes en el proyecto se pueden utilizar **modelos de comunicación** que representan cómo la información se envía y se recibe entre dos partes, definidas como el emisor y el receptor. Los componentes clave de este modelo incluyen: la codificación, el mensaje y el mensaje de retroalimentación, el medio, el ruido, la decodificación. En el siguiente gráfico se representa un ejemplo de modelo comunicación.

En el marco del proceso de comunicación, el emisor es responsable de la transmisión y aseguramiento del mensaje. El receptor es responsable de cerciorarse de que la información sea recibida en su totalidad, comprendida correctamente y confirmada o respondida adecuadamente.



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:

- a) **Comunicación interactiva.** Entre dos o más partes que realizan un intercambio de información de tipo multidireccional.
- b) **Comunicación de tipo push (empujar).** Enviada a receptores específicos que necesitan conocer la información.
- c) **Comunicación de tipo pull (jalar).** Utilizada para grandes volúmenes de información o para audiencias muy grandes, que requieren que los receptores accedan al contenido de la comunicación según su propio criterio

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 (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) y la comunicación a través de redes y computación social.

También es importante que el equipo de proyecto posea habilidades interpersonales y de equipo, entre otras **la 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**, en base al entorno del proyecto y al entorno político de la organización. **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.

Las **reuniones** también se pueden utilizar para determinar la manera más adecuada de actualizar y comunicar la información del proyecto, y de responder a las solicitudes de dicha información realizadas por los interesados.

Las reuniones típicas comienzan con una lista de asuntos a discutir, la cual se hace circular con anterioridad, acompañada de un acta y de información adicional específica para cada reunión. Dicha información luego se distribuye a otros interesados adecuados, según sea necesario.

La principal salida del proceso es el **PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES** que contiene la siguiente información:

1. Los requisitos de comunicación de los interesados;

2. La información que debe ser comunicada, incluidos el idioma, formato, contenido y nivel de detalle;
3. El proceso de escalamiento, con identificación de los plazos y la cadena de mando (nombres) para el escalamiento de aquellos incidentes que no puedan resolverse a un nivel inferior;
4. El plazo y la frecuencia para la distribución de la información requerida;
5. La persona responsable de comunicar la información; la persona responsable de autorizar la divulgación de información confidencial; la persona o los grupos que recibirán la información;
6. Los métodos o tecnologías utilizados para transmitir la información.
7. El motivo de la distribución de dicha información;
8. Recursos asignados a las actividades de comunicación, incluidos el tiempo y el presupuesto;
9. El método para actualizar y refinar el plan de gestión de las comunicaciones a medida que el proyecto avanza y se desarrolla; un glosario de la terminología común;
10. Los diagramas de flujo de la información que circula dentro del proyecto, los flujos de trabajo con la posible secuencia de autorizaciones, la lista de informes y los planes de reuniones, etc.; y las restricciones en materia de comunicación, generalmente derivadas de una legislación o normativa específica, de la tecnología y de políticas de la organización, etc.

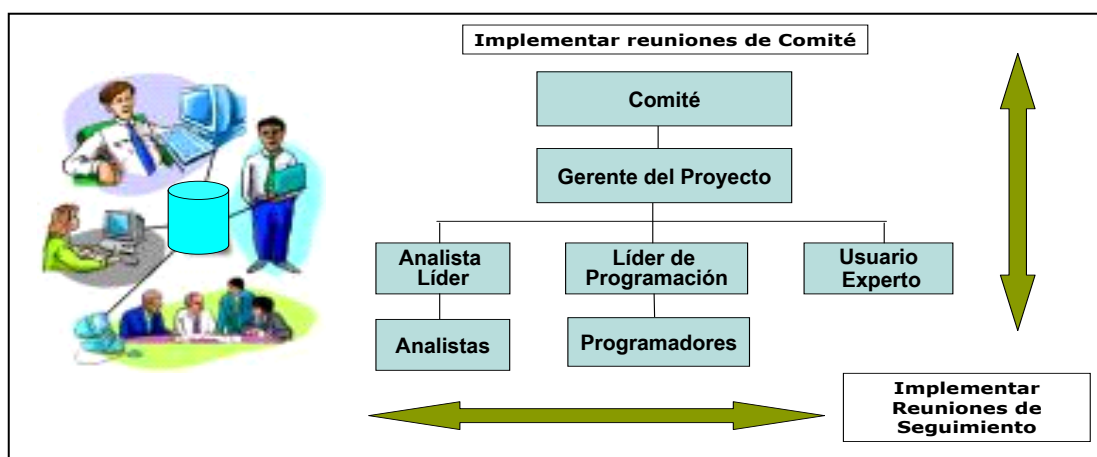
Actividad 1 – PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

En base a lo mencionado complete el cuadro 1 de la página 1 del Anexo y elabore el plan de gestión de comunicaciones de su proyecto.

GESTIONAR LAS COMUNICACIONES

Es el proceso de **crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar, y realizar la disposición final de la información** del proyecto de acuerdo con el **plan de gestión de las comunicaciones**.

El beneficio clave de este proceso es que permite un flujo de comunicaciones eficaz y eficiente entre los interesados del proyecto.



Al gestionar las comunicaciones se requiere el **plan de gestión de las comunicaciones** que definen las pautas de comunicación, **documentos del proyecto**, tales como el registro de cambios, de incidentes, de lecciones aprendidas, informes de calidad y de riesgos y el registro de interesados; **informes de desempeño**; **activos de los procesos de la organización** que definen procedimientos, políticas, plantillas para las comunicaciones, y los **factores ambientales** que incluyen el sistema de información que utiliza la organización.

Dado que las **tecnologías de comunicaciones** pueden variar considerablemente a lo largo de la vida de un proyecto debemos evaluar y asegurarnos que la elección de la tecnología de comunicación sea adecuada para la información que está siendo comunicada.

Al igual que las tecnologías de comunicación es necesario realizar una evaluación continua de los **métodos de comunicación del proyecto**, que permitan la flexibilidad en caso de que los miembros de la comunidad de interesados o sus necesidades y expectativas cambien.

Cuando se trata de gestionar grandes volúmenes de información será necesario contar un **sistema de gestión de la información** que permita gestionar documentos, comunicaciones electrónicas y herramientas electrónicas para la dirección de proyectos.

En cuanto al contenido del mensaje será necesario recopilar **informes de desempeño** de las diferentes áreas y procesos del proyecto para proceder a distribuirlos según los requerimientos de comunicación de los interesados.

El informe de desempeño más elaborado puede incluir:

1. El análisis del desempeño pasado,
2. El análisis de las proyecciones del proyecto (incluidos tiempos y costos),
3. El estado actual de los riesgos e incidentes,
4. El trabajo completado durante el periodo,
5. El trabajo a completar en el siguiente periodo,
6. El resumen de los cambios aprobados en el periodo y
7. Otra información relevante que debe ser revisada y analizada.

Las habilidades de comunicación y las habilidades interpersonales y de equipo también se pueden utilizar en este proceso.

La principal salida del proceso son las **COMUNICACIONES DEL PROYECTO** que contiene la información de los informes de desempeño, el estado de los entregables, el avance del cronograma y los costos incurridos. Las comunicaciones del proyecto pueden variar considerablemente y son influenciadas por factores como la urgencia y el impacto del mensaje, su método de entrega y el nivel de confidencialidad, entre otros.

En este proceso se pueden requerir actualizaciones sobre la base de desempeño actual contenida en el **plan para la dirección del proyecto**, actualizaciones sobre algunos **documentos del proyecto** como el registro de interesados, cronograma, entre otros, además de la actualización de algunos **activos de los procesos de la organización** como: documentación sobre lecciones aprendidas, notificaciones, informes, registros y retroalimentación de los interesados del proyecto.

Actividad 2 –COMUNICACIONES DEL PROYECTO

En base a lo mencionado complete el cuadro 2 del Anexo y elabore ejemplos de comunicaciones que se han dado a lo largo de su proyecto.

MONITOREAR LAS COMUNICACIONES

Es el proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto.

El beneficio clave de este proceso es que asegura, en cualquier momento, un flujo óptimo de información entre todos los participantes de la comunicación.

El impacto y las repercusiones de las comunicaciones del proyecto deben evaluarse y controlarse cuidadosamente para asegurar que se entrega el mensaje adecuado a la audiencia adecuada en el momento adecuado.

En este proceso de monitoreo será necesario contar con información procedente del **plan para la dirección del proyecto** (plan de gestión de los recursos, plan de gestión de las comunicaciones, plan de involucramiento de los interesados), información relativas a las **comunicaciones del proyecto** (el estado de los entregables, el avance del cronograma y los costos incurridos), los **registros de incidentes** (repositorio de eventos sucedidos), **registro de lecciones aprendidas**, **datos de desempeño del trabajo** (duración y costo real de una actividad, número de solicitudes de cambio, número de defectos) y **activos de los procesos de la organización** (medios de comunicación permitidos; tecnologías específicas de comunicación disponibles; plantillas de informes); y los factores ambientales (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 la distribución geográfica de instalaciones y recursos).

El controlar la información se vuelve una tarea fácil cuando se cuenta con un **sistema de información para la dirección de proyectos (PMIS)** apropiado para el proyecto. Algunos paquetes de software permiten al director del proyecto consolidar informes provenientes de varios sistemas y facilitan la distribución de informes a los interesados del proyecto. Las herramientas gráficas se pueden utilizar para crear representaciones visuales de la información sobre el desempeño del proyecto.

En este proceso a menudo se recurre al **juicio de expertos** para evaluar el impacto de las comunicaciones del proyecto, la necesidad de acción o intervención, las acciones que se deberían emprender, la responsabilidad de emprender dichas acciones y el plazo para llevarlas a cabo.

Así como se requiere el juicio de expertos es necesario un debate y dialogo con el equipo de proyecto a través de **reuniones** para 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 que no estén siendo atendidas según el plan actual. **Las reuniones** del proyecto también incluyen debates y el diálogo con suministradores, proveedores y otros interesados del proyecto.

La principal salida del proceso es la **INFORMACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TRABAJO** que contiene los datos de desempeño que normalmente proporcionan información sobre el estado y el avance del proyecto, pero con el nivel de detalle requerido por los diferentes interesados. Esta información luego se comunica a los interesados adecuados.

Este proceso a menudo conduce a la necesidad de ajuste, de acción y de intervención. Como resultado, se generarán solicitudes de cambio como salidas. También se pueden desencadenar actualizaciones al plan para la dirección de proyecto (plan de gestión de comunicaciones), documentos del proyecto (registro de incidentes), activos de los procesos de la organización (formatos de informe, documentación sobre lecciones aprendidas)

Actividad 3 –INFORMACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TRABAJO

En base a lo mencionado complete el cuadro 3 del Anexo y elabore un informe de desempeño del trabajo a la fecha