



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CAPÍTULO 11. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Dante Guerrero

Piura, 2013

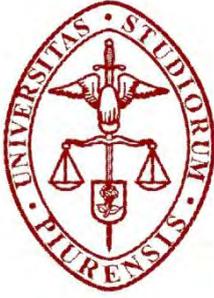
FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-
NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura



UNIVERSIDAD DE PIURA

CAPÍTULO 11

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Semestre 2013-II

ASIGNATURA DE PROYECTOS

CLASES



CAPÍTULO VI, VII y VIII Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

Asignatura Proyectos



Transformación Democrática de Conflictos Sociales Prevcon - PCM

<http://www.youtube.com/watch?v=sKsxnO34qc0>



Viernes, 15 de octubre de 2012

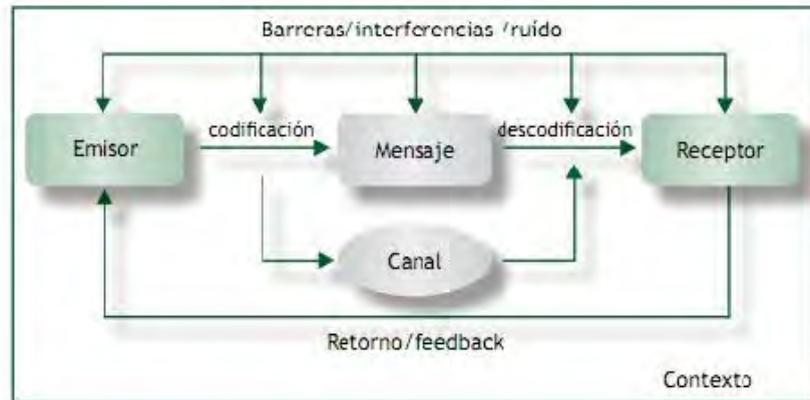
Grupo de procesos de planificación y competencias

2

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

¿Qué es comunicar ?

Es la transferencia de información de un sujeto a otro.



Vic

3

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

El nuevo paradigma de la comunicación

- Interpersonal: comunicación más participativa.
- Operativa: carente de espacios, volcada a la acción. Es en este punto en el que se encuentra la comunicación actualmente, y es en este sentido amplio en el que debe considerarse ya que condicionará la forma de comunicar en la empresa.

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Gestión de las Comunicaciones

- Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto.



5

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto



martes, 22 de octubre de 2013

6



MATRIZ DE PROCESOS VS ÁREAS DE CONOCIMIENTO

Áreas de Conocimiento	Grupo de procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo del Proceso de Iniciación	Grupo del Proceso de Planificación	Grupo del Proceso de Ejecución	Grupo del Proceso de Seguimiento y Control	Grupo del Proceso de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto 1	4.2. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto 3	4.3. Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto 4	4.4. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5. Realizar el Control Integrado de Cambios 5	4.6. Cerrar el Proyecto o Fase 28
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos 15	9.2. Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3. Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4. Gestionar el Equipo del Proyecto 16		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones 17	10.2. Administrar las Comunicaciones 18	10.3. Control de las Comunicaciones 19	

martes, 22 de octubre de 2013

7



GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.1. 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
- El beneficio clave de este proceso es que identifica y documenta el enfoque a utilizar para comunicarse con los interesados de la manera más eficaz y eficiente.
- Una planificación incorrecta de las comunicaciones puede dar lugar a problemas tales como demoras en la entrega de mensajes, comunicación de información a la audiencia equivocada o mala interpretación o comprensión del mensaje transmitido
- 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

8

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones



martes, 22 de octubre de 2013

Grupo de procesos de planificación y competencias

9

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Entradas

A. Plan para la Dirección del Proyecto

El plan para la dirección del proyecto proporciona información sobre cómo se ejecutará, monitoreará, controlará y cerrará el proyecto.

B. Registro de interesados

El registro de interesados proporciona la información necesaria para planificar la comunicación con los interesados del proyecto.

C. Factores ambientales de la empresa

Dado que la comunicación debe adaptarse al ambiente del proyecto, todos los factores ambientales de la empresa se utilizan como entradas de este proceso

D. Activos de los Procesos de la Organización

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.

martes, 22 de octubre de 2013

Grupo de procesos de planificación y competencias

10

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Herramientas y Técnicas

A. Análisis de requerimientos de las comunicaciones

Determina las necesidades de información de los interesados en el proyecto. 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:

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

n: representa el número de interesados

Entre las fuentes de información normalmente utilizadas para identificar y definir los requisitos de comunicación del proyecto, se cuentan: organigramas, responsabilidades, departamentos y especialidades, necesidad de comunicación interna o externa, registro de interesados.

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Herramientas y Técnicas

B. Tecnología de las comunicaciones

Los métodos utilizados para transferir información entre los interesados en el proyecto pueden variar considerablemente. Entre los factores que pueden afectar al proyecto, 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.
- Sensibilidad y confidencialidad de la información.

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Herramientas y Técnicas

C. Modelos de comunicación

Representa 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.

La secuencia de pasos de un modelo básico de comunicación es la siguiente: codificar, transmitir el mensaje, decodificar, confirmar, retroalimentación/respuesta.

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.

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Herramientas y Técnicas

D. Métodos de comunicación

Para compartir la información entre los interesados en el proyecto. Pueden clasificarse en:

- **Comunicación interactiva.** Entre dos o más partes que realizan un intercambio de información de tipo multidireccional.
- **Comunicación de tipo push (empujar).** Enviada a receptores específicos que necesitan conocer la información.
- **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.

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Herramientas y Técnicas

E. Reuniones

El proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones necesita del debate y del diálogo 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 dicha información.

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.

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Salidas

A. Plan de gestión de las comunicaciones

Por lo general, el plan de gestión de las comunicaciones proporciona:

- Los requisitos de comunicación de los interesados;
- La información que debe ser comunicada, incluidos el idioma, formato, contenido y nivel de detalle;
- El plazo y la frecuencia para la distribución de la información requerida;
- 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;
- Los métodos o tecnologías utilizados para transmitir la información.
- 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;

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Salidas

A. Plan de gestión de las comunicaciones

- El motivo de la distribución de dicha información;
- 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;
- 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.

B. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

El cronograma del proyecto, el registro de interesados, la estrategia de gestión de los interesados

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.2 Administrar 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.

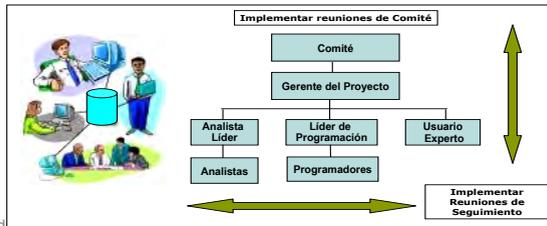
El beneficio clave de este proceso es que permite un flujo de comunicaciones eficaz y eficiente entre los interesados del proyecto.

Entre las técnicas de comunicación se encuentran la redacción, técnicas de negociación, entre otros.

11.6 Distribución de la información

Consiste en poner la información necesaria a disposición de los interesados en el proyecto de manera oportuna. La distribución de la información incluye implementar el plan de gestión de las comunicaciones, así como responder a las solicitudes inesperadas de información.

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



GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.2 Administrar las Comunicaciones



martes, 22 de octubre de 2013

Grupo de procesos de Ejecución

19

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.2 Administrar las Comunicaciones

Entradas

A. Plan de Gestión de las Comunicaciones

Describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto.

B. Informes de Desempeño del Trabajo

Son una recopilación de información sobre el desempeño y el estado del proyecto que puede utilizarse para facilitar la discusión y crear comunicaciones.

C. Activos de los Procesos de la Organización

Incluyen: las políticas, procedimientos y directivas relativos a la distribución de la información, las plantillas, la información histórica y las lecciones aprendidas.

D. Factores Ambientales de la Empresa

Incluyen: la cultura y la estructura de la organización, los estándares y las normativas gubernamentales o industriales y el sistema de información para la dirección de proyectos.

martes, 22 de octubre de 2013

Grupo de procesos de Ejecución

20

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.2 Administrar las Comunicaciones

Herramientas y Técnicas

A. Tecnología de la Comunicación

Dado que esto puede variar considerablemente de un proyecto a otro y también a lo largo de la vida de un proyecto, el foco se centra en asegurar que la elección sea adecuada para la información que está siendo comunicada.

B. Modelos de Comunicación

Dado que todos los componentes de la comunicación contribuyen para lograr un proceso de comunicación eficaz y eficiente, el foco se centra en asegurar que el modelo de comunicación elegido sea adecuado para el proyecto que se está llevando a cabo y que se identifiquen y gestionen todas las barreras (ruido).

martes, 22 de octubre de 2013

Grupo de procesos de Ejecución

21

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.2 Administrar las Comunicaciones

Herramientas y Técnicas

C. Métodos de comunicación

Las reuniones individuales y grupales, las videoconferencias y las audio conferencias, la mensajería instantánea y otros métodos de comunicación remota son usados para distribuir la información.

D. Sistemas de Gestión de la Información

La información del proyecto se gestiona y distribuye mediante la utilización de diferentes herramientas, entre las que se cuentan:

1. gestión de documentos impresos: cartas, memorandos, informes y comunicados de prensa;
2. gestión de comunicaciones electrónicas: correo electrónico, fax, correo de voz, teléfono, videoconferencias y conferencias web, sitios y publicaciones web, y
3. herramientas electrónicas para la dirección de proyectos: software de gestión de proyectos, soporte para reuniones y oficinas virtuales, herramientas de gestión del trabajo colaborativo

martes, 22 de octubre de 2013

Grupo de procesos de Ejecución

22

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.2 Administrar las Comunicaciones

Herramientas y Técnicas

E. Informes de Desempeño

Informar el desempeño implica recopilar y analizar de manera periódica datos reales y compararlos con la línea base a fin de comprender y comunicar el avance y el desempeño del proyecto, así como pronosticar los resultados del mismo.

Los informes más elaborados pueden incluir:

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

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.2 Administrar las Comunicaciones

Salidas

A. Comunicaciones del Proyecto

Entre las comunicaciones del proyecto se pueden contar: 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.

B. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

El plan para la dirección del proyecto proporciona información sobre las líneas base del proyecto, la gestión de las comunicaciones y la gestión de los interesados.

Cada una de estas áreas puede requerir actualizaciones sobre la base del desempeño actual del proyecto

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.2 Administrar las Comunicaciones

Salidas

C. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Se cuentan: registro de incidentes, cronograma del proyecto y requisitos de financiamiento del proyecto.

D. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

- **Notificaciones a los interesados.** Información que puede suministrarse a los interesados sobre incidentes resueltos, cambios y estado general del proyecto.
- **Informes del proyecto.** Los informes del proyecto describen el estado del proyecto
- **Presentaciones del proyecto.** El equipo del proyecto suministra información formal o informalmente a todos los interesados en el proyecto.
- **Registros del proyecto.** Los registros del proyecto pueden incluir correspondencia, memorandos, actas de reuniones y otros documentos que describen el proyecto.
- **Retroalimentación de los interesados.** La información que se recibe de los interesados.
- **Documentación sobre lecciones aprendidas.**

25

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.3. Control de 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

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.3. Control de las Comunicaciones



martes, 22 de octubre de 2013

Grupo de procesos de Seguimiento y Control

27

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.3. Control de las Comunicaciones

Entradas

A. Plan para la Dirección del Proyecto

Incluye: los requisitos de comunicación de los interesados, el motivo de la distribución de la información, el plazo y la frecuencia para la distribución de la información requerida, el individuo o grupo responsable de la comunicación de la información y el individuo o grupo que recibe la información.

B. Comunicaciones del Proyecto

La información relativa a las actividades del proyecto se recopila, a partir de resultados de desempeño tales como: el estado de los entregables, el avance del cronograma y los costos incurridos.

C. Registro de Incidentes

Esta información es importante para el proceso ya que proporciona tanto un repositorio de lo que ha sucedido en el proyecto, como una plataforma para la entrega de comunicaciones subsiguientes

martes, 22 de octubre de 2013

Grupo de procesos de Seguimiento y Control

28

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.3. Control de las Comunicaciones

Entradas

D. Datos de Desempeño del Trabajo

Los datos de desempeño del trabajo organizan y resumen la información recopilada, y presentan los resultados del análisis comparativo con respecto a la línea base para la medición del desempeño.

E. Activos de los Procesos de la Organización

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Informar el Desempeño incluyen, entre otros: las plantillas para informes, las políticas y procedimientos que definen las medidas y los indicadores que se utilizarán, y los límites de variación definidos por la organización.

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.3. Control de las Comunicaciones

Herramientas y Técnicas

A. Sistemas de Gestión de la Información

Proporciona un conjunto de herramientas estándar para que el director del proyecto capture, almacene y distribuya a los interesados la información relativa a los costos, al avance del cronograma y al desempeño del proyecto. Las herramientas gráficas se pueden utilizar para crear representaciones visuales de la información sobre el desempeño del proyecto.

B. Juicio de Expertos

A menudo el equipo del proyecto 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.

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.3. Control de las Comunicaciones

Herramientas y Técnicas

C. Reuniones

- El proceso Controlar las Comunicaciones necesita del debate y del diálogo con el equipo del proyecto 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.
- Esos debates y diálogos se facilitan normalmente a través de reuniones, las cuales se pueden llevar a cabo de manera presencial o en línea y desde diferentes ubicaciones, tales como las instalaciones en que se desarrolla el proyecto o las instalaciones del cliente.
- Las reuniones del proyecto también incluyen debates y el diálogo con suministradores, proveedores y otros interesados del proyecto.

martes, 22 de octubre de 2013

Grupo de procesos de Seguimiento y Control

31

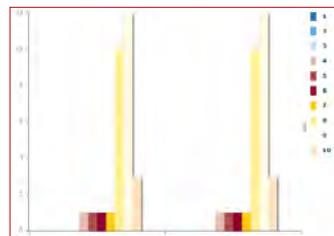
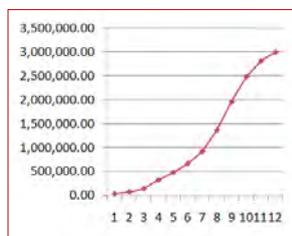
GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.3. Control de las Comunicaciones

Salidas

A. Informes de Desempeño

La información de desempeño del trabajo organiza y resume los datos de desempeño recopilados. Estos datos de desempeño normalmente proporcionan información sobre el estado y el avance del proyecto con el nivel de detalle requerido por los diferentes interesados. Esta información luego se comunica a los interesados adecuados.



martes, 22 de octubre de 2013

Grupo de procesos de Seguimiento y Control

32

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

10.3. Control de las Comunicaciones

Salidas

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

El proceso Controlar las Comunicaciones puede desencadenar actualizaciones al plan de gestión de las comunicaciones así como a otros componentes del plan para la dirección del proyecto.

C. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Entre estas actualizaciones se cuentan: pronósticos, informes de desempeño y registro de incidentes.

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

Se incluyen los formatos de informe y la documentación de las lecciones aprendidas.

E. Solicitudes de Cambio

El proceso Controlar las Comunicaciones a menudo conduce a la necesidad de ajuste, de acción y de intervención. Como resultado, se generarán solicitudes de cambio como salidas.