

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA



**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
E INFORMÁTICA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E
INFORMÁTICA**



EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA GERENCIA DE LA
COMUNICACIÓN EN PROYECTOS”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO DE SISTEMAS E INFORMÁTICA**

**PRESENTADO POR:
HANNIBAL CHRISTOPER JABA SERVAN**

IQUITOS-PERÚ

2015



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA
FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS E INFORMATICA

ACTA DE EXAMEN ORAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Siendo las 15:05 horas del día 28 de AGOSTO del 2015, en la Instalación del Auditorio de esta Facultad, se ha constituido el jurado examinador integrado por los siguientes miembros:

Presidente : Eco. Wilson del Águila Panaifo.
Primer Miembro : Ing. Luis Honorato Pita Astengo
Segundo Miembro : Ing. Roberto Martin Tuesta Pereyra



Se procedió, al Acto Académico del Examen Oral de Suficiencia Profesional del Bachiller: **Hannibal Christopher Jaba Servan**, quien sustentó el tema **“Planificación y Desarrollo de la Gerencia de la Comunicación en Proyectos”**, para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistema e Informática, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos y sustentado en la Ley N° 30220.

Posteriormente, al Acto de sustentación del informe final del bachiller se procedió al cálculo de Calificación y Condición Final, obteniéndose el siguiente resultado:

	Calificaciones	
	En número	En letras
Promedio de la Calificación Final de las Asignaturas.	<u>15.00</u>	<u>QUINCE y 00/100</u>
Calificación de la Sustentación del Informe Final.	<u>11.87</u>	<u>ONCE y 87/100</u>
Calificación Final	<u>13.44</u>	<u>TRECE y 44/100</u>

Se desprende que la Condición Final del Bachiller es (marcar el que corresponde):

- () Aprobado con excelencia (18 a 20 puntos).
- () Aprobado por unanimidad (15 a 17.9 puntos).
- () Aprobado por mayoría (12 a 14.9 puntos).
- () Desaprobado (Menos de 12 puntos).

Siendo las 15:50 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando en conformidad los miembros del Jurado Examinador.

Eco. Wilson del Águila Panaifo
Presidente

Ing. Luis Honorato Pita Astengo
Primer Miembro

Ing. Roberto Martin Tuesta Pereyra
Segundo Miembro

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a DIOS, quien inspiró mi espíritu para la conclusión de este informe para sustentar mi título en ingeniería. A mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos. A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer este informe de sustentación. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma.

RESUMEN

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Los directores del proyecto pasan la mayor parte del 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 los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectiva e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto.

En este trabajo se tomará en cuenta tres puntos importantes en la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto que será la planificación de la comunicación en proyectos, gestionar y controlar la información dentro de la comunicación de proyectos.

Cada punto especifica la forma y el método de cómo se realiza adecuadamente el proceso de la gestión de las comunicaciones y el relleno de sus formatos para un mejor entendimiento.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
ACTA DE EXAMEN ORAL DE SUFICIENCIA PROFECIONAL	II
DEDICATIRIA	III
RESUMEN	IV
1. JUSTIFICACIÓN.....	1
2. OBJETIVOS.....	2
2.1 Objetivo General.....	2
2.2 Objetivos Específicos.....	2
3. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO.....	3
3.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones.....	6
3.1.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Entradas.....	9
3.1.1.1. Plan para la Dirección del Proyecto.....	9
3.1.1.2. Registro de Interesados.....	9
3.1.1.3. Factores Ambientales de la Empresa.....	9
3.1.1.4. Activos de los Procesos de la Organización.....	9
3.1.2. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas.	10
3.1.2.1. Análisis de Requisitos de Comunicación.....	10
3.1.2.2. Tecnología de la Comunicación.....	11
3.1.2.3. Modelos de Comunicación.....	12
3.1.2.4. Métodos de Comunicación.....	14
3.1.2.5. Reuniones.....	15
3.1.3. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Salidas.....	16
3.1.3.1. Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	16
3.1.3.2. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto...	18
3.2 Gestionar las Comunicaciones.....	18
3.2.1. Gestionar las Comunicaciones: Entradas.....	20
3.2.1.1. Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	20
3.2.1.2. Informes de Desempeño del Trabajo.....	20
3.2.1.3. Factores Ambientales de la Empresa.....	21
3.2.1.4. Activos de los Procesos de la Organización.....	21
3.2.2. Gestionar las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas.....	21
3.2.2.1. Tecnología de la Comunicación.....	21
3.2.2.2. Modelos de Comunicación.....	22

3.2.2.3.	Métodos de Comunicación.....	22
3.2.2.4.	Sistemas de Gestión de la Información.....	22
3.2.2.5.	Informar el Desempeño.....	23
3.2.3.	Gestionar las Comunicaciones: Salidas.....	24
3.2.3.1.	Comunicaciones del Proyecto.....	24
3.2.3.2.	Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.....	24
3.2.3.3.	Actualizaciones a los Documentos del Proyecto....	25
3.2.3.4.	Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización.....	25
3.3	Controlar las Comunicaciones.....	26
3.3.1.	Controlar las Comunicaciones: Entradas.....	28
3.3.1.1.	Plan para la Dirección del Proyecto.....	28
3.3.1.2.	Comunicaciones del Proyecto.....	29
3.3.1.3.	Registro de Incidentes.....	29
3.3.1.4.	Datos de Desempeño del Trabajo.....	29
3.3.1.5.	Activos de los Procesos de la Organización.....	30
3.3.2.	Controlar las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas.....	30
3.3.2.1.	Sistemas de Gestión de la Información.....	30
3.3.2.2.	Juicio de Expertos.....	31
3.3.2.3.	Reuniones.....	32
3.3.3.	Controlar las Comunicaciones: Salidas.....	32
3.3.3.1.	Información de Desempeño del Trabajo.....	32
3.3.3.2.	Solicitudes de Cambio.....	32
3.3.3.3.	Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.....	33
3.3.3.4.	Actualizaciones a los Documentos del Proyecto....	33
3.3.3.5.	Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización.....	33
4.	CASO DE ÉXITO.....	34
5.	CONCLUSIONES.....	48
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
7.	ANEXOS.....	50
	ANEXO N° 01: Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	50
	ANEXO N° 02: Gestión de las Comunicaciones.....	53
	ANEXO N° 03: Matriz de Comunicaciones.....	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO N° 01. Descripción general de la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.	5
GRÁFICO N° 02. Planificar la Gestión de las comunicaciones.	6
GRÁFICO N° 03. Diagrama de Flujo de Datos de Planificar la Gestión de las comunicaciones.	7
GRÁFICO N° 04. Modelo Básico de Comunicación.	13
GRÁFICO N° 05. Gestionar las Comunicaciones: Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas.	18
GRÁFICO N° 06. Diagrama de Flujo de Datos de Gestionar las Comunicaciones.	19
GRÁFICO N° 07. Controlar las Comunicaciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas.	27
GRÁFICO N° 08. Diagrama de Flujo de Datos de Controlar las Comunicaciones	27

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
TABLA N° 01.	Gestión de las comunicaciones.	34
TABLA N° 02.	Cuadro de registro de incidencias.	42
TABLA N° 03.	Matriz De Comunicaciones.	43

1. JUSTIFICACIÓN

El entorno actual de las empresas exige a las organizaciones una constante evolución que se espera derive en el desarrollo más eficientes de sus operaciones, en estos tiempos algunas organizaciones emprenden nuevos proyectos (desarrollo y/o implementación de nuevas tecnologías, planes de mercadeo, planes de servicio) mientras que otras deciden desarrollar sus operaciones como proyectos.

Cualquiera que sea la orientación de la organización, siempre será necesario aplicar alguna metodología de gestión de comunicación de proyectos que permita asegurar el logro de los objetivos planteados en términos de alcance, costo, tiempo, calidad y satisfacción del cliente/usuario.

En la actualidad existen estándares de carácter internacional que recogen las mejores prácticas en la materia, entre ellos, uno de los más reconocidos es el Project Management Body of Knowledge (**PMBOK**), promulgado por el Project Management Institute (**PMI**) que ofrece una metodología probada para la gestión de la comunicación en gerencias de proyectos.

Para lograr el éxito en la implementación de una metodología de la comunicación en proyectos, es necesaria la incorporación eficiente de herramientas y técnicas que permitan el manejo y uso eficiente de la información generada por y para los mismos.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

- Dar a conocer la importancia de la planificación y desarrollo de la Gerencia de la comunicación en proyectos utilizando la guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar los elementos de la planificación de las comunicaciones del proyecto, incluyendo cómo crear un plan de gestión de las comunicaciones y realizar un análisis de las comunicaciones con los interesados.
- Reconocer la importancia de la buena Gestión de las comunicaciones para las relaciones con los interesados y resolver los problemas.
- Controlar las comunicaciones y comprender cómo los principales resultados ayudan a mantenerse informados acerca de los recursos del proyecto.
- Mostrar el uso adecuado de formatos de la planificación de las comunicaciones del proyecto en un caso real.

3. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto 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. 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.

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

El proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles.

- **Gestionar las Comunicaciones:**

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.

- **Controlar las Comunicaciones:**

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.

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de otras áreas de conocimiento.

Las actividades de comunicación incluidas en estos procesos a menudo pueden presentar numerosas dimensiones potenciales que se han de tener en cuenta, incluyendo, entre otras:

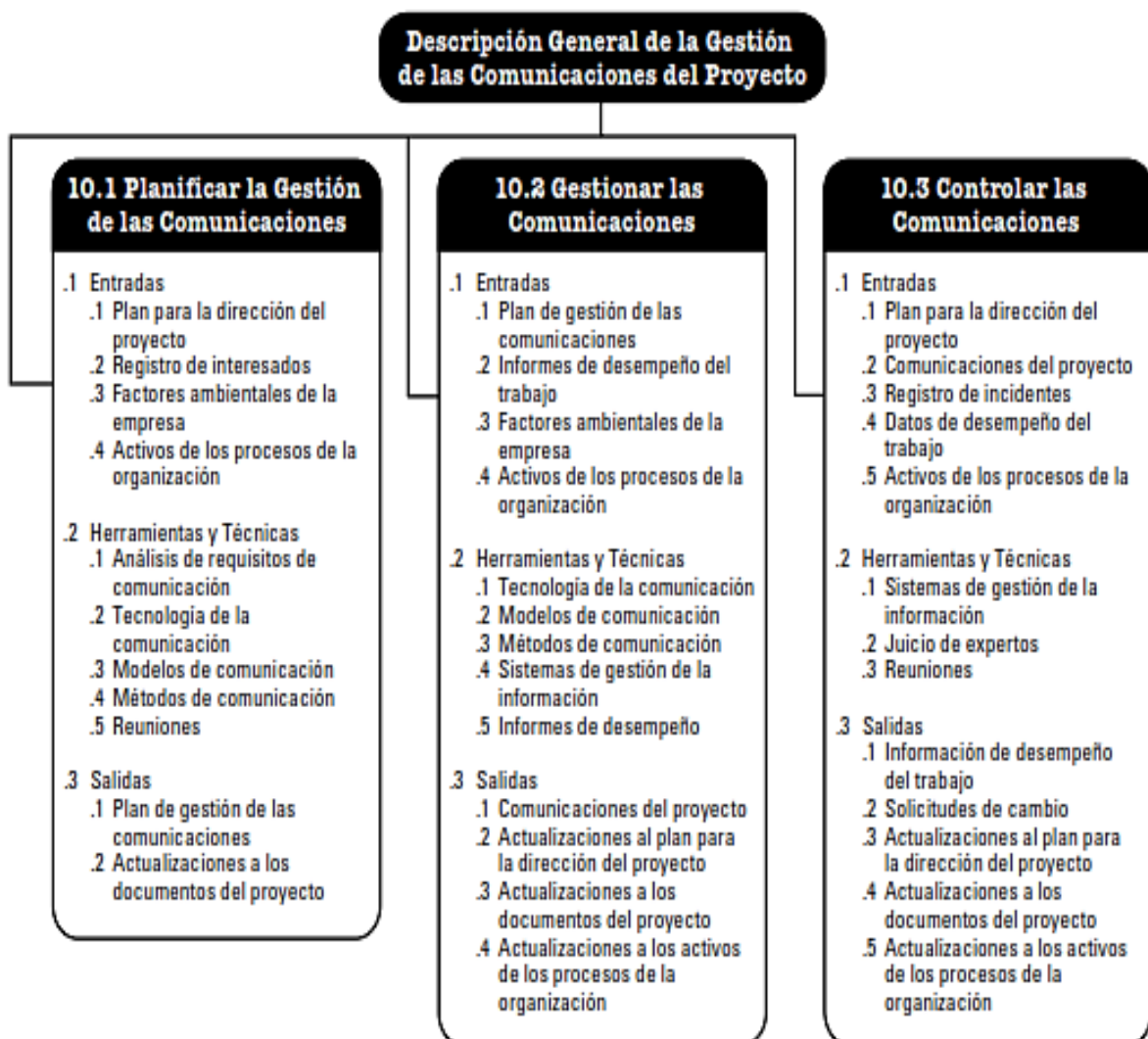
- Interna (dentro del proyecto) y externa (cliente, proveedores, otros proyectos, organizaciones, el público).
- Formal (informes, actas, instrucciones) e informal (correos electrónicos, memorandos, discusiones ad hoc).
- Vertical (hacia arriba y hacia abajo dentro de la organización) y horizontal (entre pares).
- Oficial (boletines, informe anual) y no oficial (comunicaciones extraoficiales).
- Escrita y oral, y verbal (inflexiones de voz) y no verbal (lenguaje corporal).

La mayoría de las habilidades de comunicación son comunes a la dirección general y a la dirección de proyectos. Éstas incluyen, entre otras:

- Escuchar de manera activa y eficaz.
- Cuestionar y examinar ideas y situaciones para garantizar una mejor comprensión.
- Educar para aumentar el conocimiento del equipo para que éste pueda ser más eficaz.
- Investigar los hechos para identificar o confirmar información.
- Investigar y gestionar expectativas.
- Persuadir a una persona, a un equipo o a una organización para llevar a cabo una acción.
- Motivar para proporcionar estímulo y confianza.

- Orientar para mejorar el desempeño y alcanzar los resultados deseados.
- Negociar para lograr acuerdos mutuamente aceptables entre partes.
- Resolver conflictos para prevenir impactos negativos.
- Resumir, recapitular e identificar los próximos pasos.

GRÁFICO N° 01. Descripción general de la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.



Fuente: GuíaProject Management Body of Knowledge (PMBOK)¹Pág. 288

3.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones

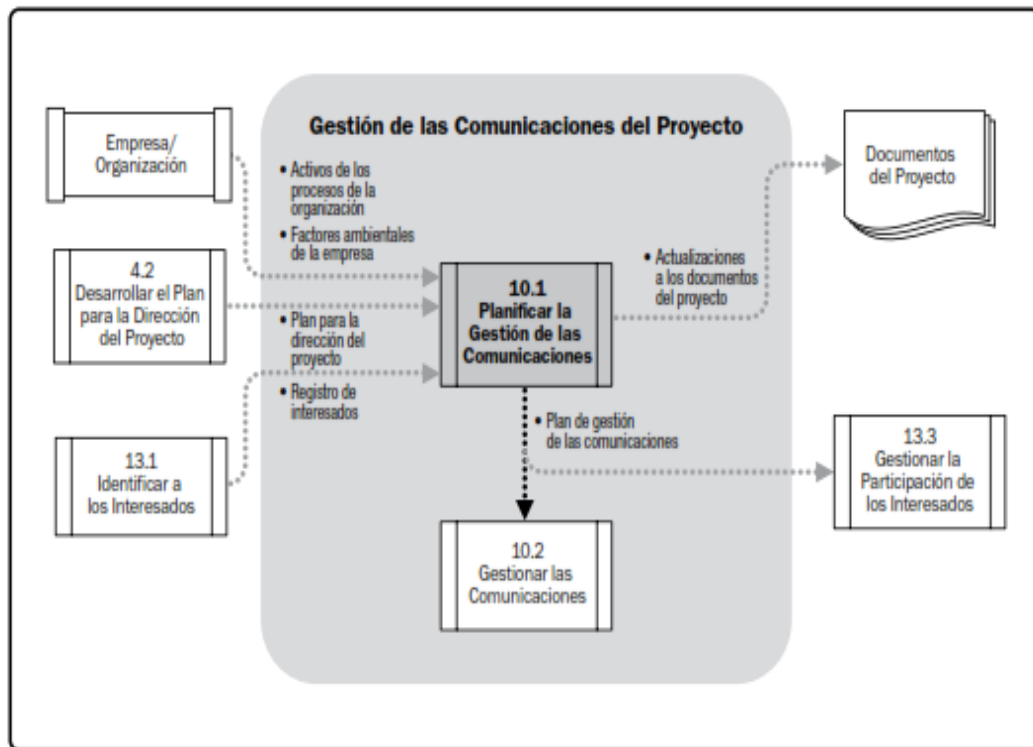
Planificar la Gestión de las Comunicaciones es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y los requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles. El beneficio clave de este proceso es que identifica y documenta el enfoque a utilizar para comunicarse con los interesados de la manera más eficaz y eficiente. El Gráfico N° 2 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso. El Gráfico N° 3 representa el diagrama de flujo de datos del proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones.

GRÁFICO N° 02. Planificar la Gestión de las comunicaciones.



Fuente: GuíaProject Management Body of Knowledge (PMBOK) Pág. 289

GRÁFICO N° 03. Diagrama de Flujo de Datos de Planificar la Gestión de las comunicaciones.



Fuente: Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Pág. 289

Planificar las comunicaciones del proyecto es importante para lograr el éxito final de cualquier proyecto. 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 comunicación insuficiente con los interesados y mala interpretación o comprensión del mensaje transmitido.

En la mayoría de los proyectos, la planificación de las comunicaciones se realiza de forma muy temprana, por ejemplo, durante el desarrollo del plan para la dirección del proyecto. Esto permite la asignación de los recursos adecuados, tales como tiempo y presupuesto, a las actividades de comunicación. Una comunicación eficaz significa que la información se suministra en el formato adecuado, en el momento preciso, a la audiencia correcta y con el impacto deseado. Una comunicación eficiente implica proporcionar exclusivamente la información necesaria.

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 adecuadamente los métodos de almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto. Las consideraciones importantes que puede ser necesario tener en cuenta incluyen, entre otras:

- Quién necesita qué información y quién está autorizado para acceder a ella.
- Cuándo van a necesitar la información.
- Dónde se debe almacenar la información.
- En qué formato se debe almacenar la información.
- Cómo se puede recuperar la información.
- Si es necesario tener en cuenta zonas horarias, barreras de idioma y consideraciones interculturales.

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.

3.1.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Entradas.

3.1.1.1. 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.

3.1.1.2. Registro de Interesados

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

3.1.1.3. Factores Ambientales de la Empresa

El proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones está estrechamente vinculado con los factores ambientales de la empresa, ya que la estructura de la organización tendrá un efecto considerable sobre los requisitos de comunicaciones del proyecto. Todos los factores ambientales de la empresa que se describen, se utilizan como entradas para este proceso, ya que es preciso adaptar las comunicaciones al entorno del proyecto.

3.1.1.4. Activos de los Procesos de la Organización

Todos los activos de los procesos de la organización que se describen en la Sección 2.1.4 se utilizan como entradas del proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones. Entre éstas, las lecciones aprendidas y la información histórica son de particular importancia puesto que pueden proporcionar conocimiento tanto respecto a las decisiones tomadas en asuntos de comunicación como a los resultados de dichas decisiones en el marco de proyectos similares anteriores. Se pueden utilizar como información orientativa para planificar las actividades de comunicación del proyecto en curso.

3.1.2. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas.

3.1.2.1. 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. Los recursos del proyecto se deben utilizar únicamente para comunicar información que contribuya al éxito del proyecto o cuando una falta de comunicación pueda conducir al fracaso.

El director de proyecto también debe considerar la cantidad de canales o vías de comunicación potenciales como un indicador de la complejidad de las comunicaciones de un proyecto. El número total de canales de comunicación potenciales es igual a $n(n-1)/2$, donde n representa el número de interesados.

Por ejemplo, un proyecto con 10 interesados tiene $10(10-1)/2 = 45$ canales de comunicación potenciales. Por lo tanto, un componente clave de la planificación de las comunicaciones reales del proyecto es la determinación y delimitación de quién se comunicará con quién, y de quién recibirá qué información.

Las fuentes de información normalmente utilizadas para identificar y definir los requisitos de comunicación del proyecto incluyen, entre otras:

- Organigramas.
- Relaciones de responsabilidad de la organización del proyecto y de los interesados.
- Disciplinas, departamentos y especialidades involucradas en el proyecto.

- Logística del número de personas que participarán 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).
- Requisitos de información y comunicación de los interesados provenientes del registro de interesados.

3.1.2.2. Tecnología de la Comunicación

Los métodos utilizados para transferir información entre los interesados del proyecto pueden variar considerablemente. Por ejemplo, un equipo de proyecto puede utilizar como métodos de comunicación técnicas que vayan desde conversaciones breves hasta reuniones prolongadas o desde simples documentos escritos hasta materiales extensos (p.ej., cronogramas, bases de datos y sitios web) a los que se pueda acceder en línea.

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

- La urgencia de la necesidad de información. Es preciso tener en cuenta la urgencia, la frecuencia y el formato de la información a comunicar, ya que pueden variar de un proyecto a otro y también entre las etapas de un mismo proyecto.
- La disponibilidad de la tecnología. Es necesario asegurar que la tecnología requerida para facilitar la comunicación es compatible, está disponible y es accesible para todos los interesados a lo largo de la vida del proyecto.

- **Facilidad de uso.** Es necesario asegurar que la selección de las tecnologías de comunicación es adecuada para los participantes del proyecto y que se planifican los eventos de capacitación adecuados, cuando sea pertinente.
- **Entorno del proyecto.** Es necesario determinar 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, si existe cualquier otro factor ambiental del proyecto, como la cultura, que pueda afectar a las comunicaciones.
- **Sensibilidad y confidencialidad de la información.** Es preciso determinar si la información a comunicar es sensible o confidencial y si se necesita adoptar medidas adicionales de seguridad. También debe tenerse en cuenta la manera más adecuada de comunicar la información.

3.1.2.3. Modelos de Comunicación

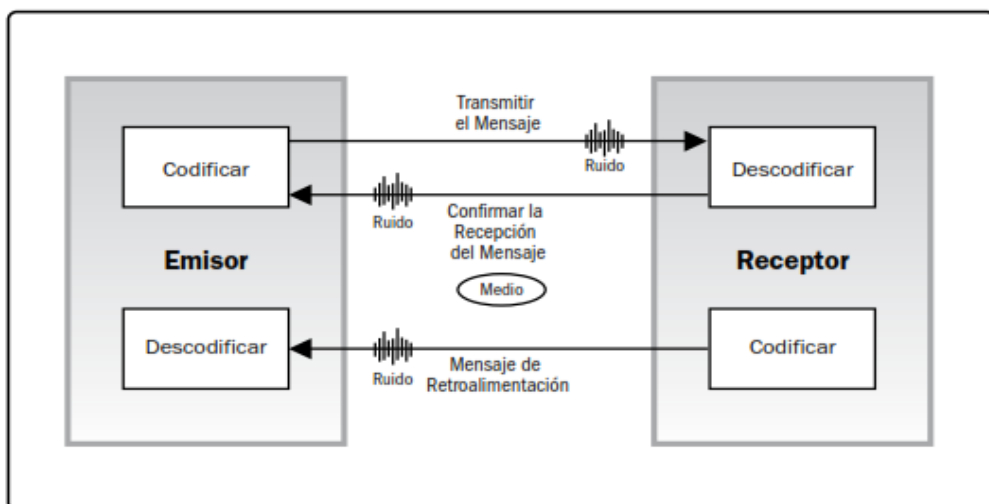
Los modelos de comunicación utilizados para facilitar las comunicaciones y el intercambio de información.

Pueden variar de un proyecto a otro y también entre las diferentes etapas de un mismo proyecto. El Gráfico N° 4 muestra un modelo de comunicación básico, el cual consta de dos partes, denominadas emisor y receptor.

El medio se refiere al medio tecnológico e incluye el modo de comunicación, mientras que el ruido incluye cualquier interferencia o barrera que pueda comprometer la entrega del mensaje. La secuencia de pasos de un modelo básico de comunicación es la siguiente:

- **Codificar.** Los pensamientos o ideas se traducen (codifican) en lenguaje por parte del emisor.
- **Transmitir el Mensaje.** Esta información es luego enviada por el emisor a través de un canal de comunicación (medio). La transmisión de este mensaje se puede ver comprometida por diversos factores (p.ej., la distancia, la falta de familiaridad con la tecnología, una infraestructura inadecuada, la diferencia cultural y la falta de información contextual). A estos factores en su conjunto se los denomina “ruido”.
- **Descodificar.** El mensaje es traducido de nuevo por el receptor en pensamientos o ideas con significado.
- **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.
- **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.

GRÁFICO N° 04. Modelo Básico de Comunicación.



Fuente: Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Pág. 294

Es preciso tener en cuenta los componentes del modelo básico de comunicación a la hora de considerar las comunicaciones del proyecto. En el marco 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 la comunicación es comprendida correctamente. El receptor es responsable de cerciorarse de que la información sea recibida en su totalidad, comprendida correctamente y confirmada o respondida adecuadamente.

Existen numerosos desafíos en la utilización de estos componentes para comunicarse de manera eficaz con los interesados del proyecto, tales como los que implica un equipo de proyecto multinacional y altamente técnico. La comunicación satisfactoria de un concepto técnico de un miembro del equipo a otro miembro del equipo en un país diferente podría requerir codificar el mensaje en el idioma adecuado, enviar el mensaje mediante la utilización de diversas tecnologías y aguardar a que el receptor descodifique el mensaje hacia su propio idioma y posteriormente responda al mismo o proporcione retroalimentación. Cualquier ruido que se produzca en el camino puede poner en peligro el significado original del mensaje. En este ejemplo, existen numerosos factores que pueden conducir a una comprensión o a una interpretación incorrectas del significado del mensaje.

3.1.2.4. 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. Resulta la manera más eficiente de asegurar una comprensión común entre todos los participantes sobre temas específicos, e incluye reuniones, llamadas telefónicas, mensajería instantánea, videoconferencias, etc.

- **Comunicación de tipo push (empujar).** Enviada 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. Este tipo de comunicación incluye cartas, memorandos, informes, correos electrónicos, faxes, correos de voz, blogs, comunicados de prensa, etc.
- **Comunicación de tipo pull (tirar).** Utilizada para grandes volúmenes de información o para audiencias muy grandes, y requiere que los receptores accedan al contenido de la comunicación según su propio criterio. Estos métodos incluyen los sitios intranet, el aprendizaje virtual (e-learning), las bases de datos de lecciones aprendidas, los repositorios de conocimiento, etc.

Puede resultar necesario que los interesados del proyecto discutan y acuerden los métodos de comunicación a utilizar en el mismo, sobre la base de los requisitos de comunicación, las restricciones de tiempo y costo, y la familiaridad y disponibilidad de las herramientas y recursos requeridos aplicables a los procesos de comunicación.

3.1.2.5. 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 por parte de los interesados.

Dichos debates y dicho diálogo normalmente se facilitan a través de reuniones, que se pueden llevar a cabo de manera presencial o en línea desde diferentes ubicaciones, como por ejemplo las instalaciones en que se desarrolla el proyecto o las instalaciones del cliente.

Existen distintos tipos de reuniones en las que se pueden producir comunicaciones relativas al proyecto. La mayoría de las reuniones de proyecto consisten en juntar a los interesados con objeto de resolver problemas o tomar decisiones. Aunque los debates informales se pueden considerar como reuniones, la mayoría de las reuniones de proyecto tienen un carácter más formal, con hora, lugar y agenda acordados previamente. 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.

3.1.3. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Salidas

3.1.3.1. Plan de Gestión de las Comunicaciones

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

- Los requisitos de comunicación de los interesados.
- La información que debe ser comunicada, incluidos el idioma, el formato, el contenido y el nivel de detalle.
- El motivo de la distribución de dicha información.
- El plazo y la frecuencia para la distribución de la información requerida y para la recepción de la confirmación o respuesta, si corresponde.
- 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, tales como memorandos, correo electrónico y/o comunicados de prensa.
- Los recursos asignados para las actividades de comunicación, incluidos el tiempo y el presupuesto. 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.
- 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.
- 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.
- Restricciones en materia de comunicación, generalmente derivadas de una legislación o normativa específica, de la tecnología, de las políticas de la organización, etc.

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

3.1.3.2. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto susceptibles de actualización incluyen, entre otros:

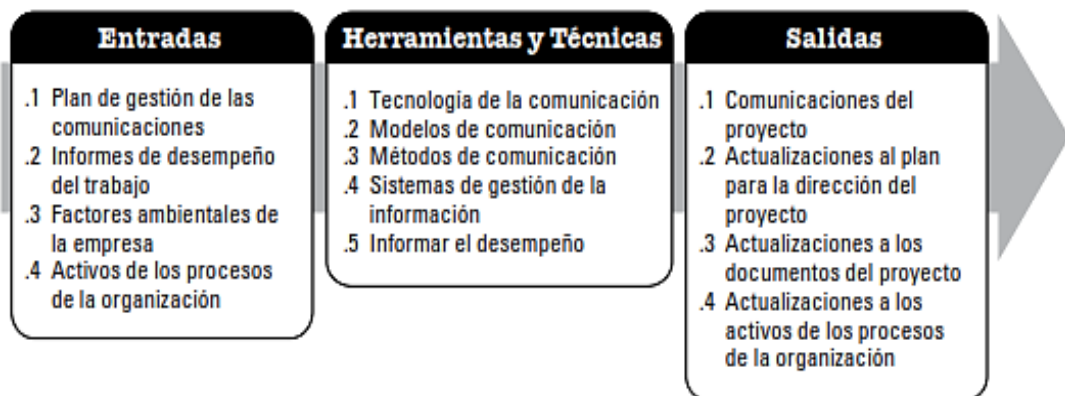
- Cronograma del proyecto.
- Registro de interesados.

3.2. Gestionar las Comunicaciones

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.

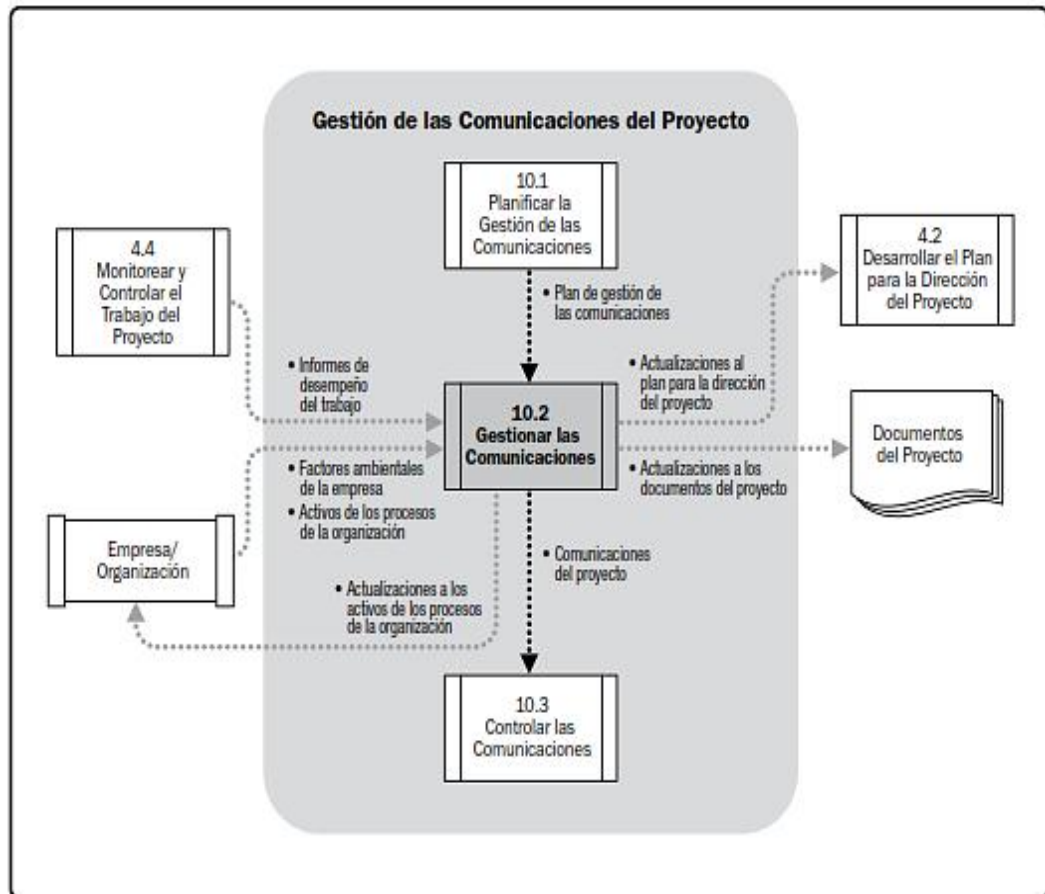
El beneficio clave de este proceso es que permite un flujo de comunicaciones eficaz y eficiente entre los interesados del proyecto. El Gráfico N° 5 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso. El Gráfico N° 6 representa el diagrama de flujo de datos del proceso Gestionar las Comunicaciones.

GRÁFICO N° 05. Gestionar las Comunicaciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas.



Fuente: GuíaProject Management Body of Knowledge (PMBOK)Pág. 297

GRÁFICO N° 06. Diagrama de Flujo de Datos de Gestionar las Comunicaciones.



Fuente: GuíaProject Management Body of Knowledge (PMBOK)Pág. 298

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 adecuadamente, recibida y comprendida.

También proporciona oportunidades para que los interesados realicen solicitudes de información adicional, de aclaración y de debate. Las técnicas y consideraciones para conseguir una gestión eficaz de las comunicaciones incluyen, entre otras:

- **Modelos emisor-receptor.** Incorporar ciclos de retroalimentación para proporcionar oportunidades de interacción/participación y eliminar barreras de comunicación.
- **Elección del medio.** Descripción precisa de las situaciones en las que es preferible una comunicación escrita u oral, cuándo escribir un memorando informal o un informe formal, y cuándo comunicarse cara a cara o por correo electrónico.
- **Estilo de redacción.** Uso apropiado de la voz activa frente a la voz pasiva, estructura de las oraciones y selección de palabras.
- **Técnicas de gestión de reuniones.** Preparar una agenda y abordar los conflictos.
- **Técnicas de presentación.** Conciencia del impacto del lenguaje corporal y el diseño de ayudas visuales.
- **Técnicas de facilitación.** Construir el consenso y superar los obstáculos.
- **Técnicas de escucha.** Escucha activa (captar, aclarar y confirmar comprensión) y eliminación de barreras que afectan negativamente a la comprensión.

3.2.1. Gestionar las Comunicaciones: Entradas

3.2.1.1. Plan de Gestión de las Comunicaciones

El plan de gestión de las comunicaciones describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto.

3.2.1.2. Informes de Desempeño del Trabajo

Los 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. Para optimizar este proceso, es importante que los informes sean exhaustivos y exactos, y que estén disponibles de manera oportuna.

3.2.1.3. Factores Ambientales de la Empresa

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

- La cultura y la estructura de la organización,
- Los estándares y las normativas gubernamentales o industriales.
- El sistema de información para la dirección de proyectos.

3.2.1.4. Activos de los Procesos de la Organización

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

- Las políticas, procedimientos, procesos y guías relativos a la gestión de las comunicaciones.
- Las plantillas.
- La información histórica y lecciones aprendidas.

3.2.2. Gestionar las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas

3.2.2.1. Tecnología de la Comunicación

La selección de la tecnología de la comunicación es una consideración importante del proceso Gestionar las Comunicaciones. 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.

3.2.2.2. Modelos de Comunicación

La elección de los modelos de comunicación es una consideración importante de este proceso. 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).

3.2.2.3. Métodos de Comunicación

La elección de los métodos de comunicación es una consideración importante de este proceso. Dado que pueden existir numerosas barreras y desafíos potenciales durante este proceso, el foco se centra en asegurar que la información que ha sido generada y distribuida haya sido recibida y comprendida para permitir la respuesta y la retroalimentación.

3.2.2.4. 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:

- Gestión de documentos impresos: cartas, memorandos, informes y comunicados de prensa.
- Gestión de comunicaciones electrónicas: correo electrónico, fax, correo de voz, teléfono, videoconferencias y conferencias web, sitios y publicaciones web.
- Herramientas electrónicas para la dirección de proyectos: interfaces web con software de programación y de gestión de proyectos, software de soporte para reuniones y oficinas virtuales, portales y herramientas de gestión del trabajo colaborativo.

3.2.2.5. Informar el Desempeño

Informar el desempeño es el acto de recopilar y distribuir información de desempeño, incluidos informes de estado, mediciones del avance y pronósticos. 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.

Informar el desempeño debe proporcionar información a un nivel adecuado para cada audiencia. El formato puede variar desde un informe de estado sencillo hasta informes más elaborados, los cuales pueden prepararse con regularidad o de manera excepcional. Un informe de estado simple puede mostrar información de desempeño, como el porcentaje completado o los indicadores de estado para cada área (a saber, el alcance, el cronograma, los costos y la calidad). 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 período.
- El trabajo a completar en el siguiente período.
- El resumen de los cambios aprobados en el período.
- Otra información relevante que debe ser revisada y analizada.

3.2.3. Gestionar las Comunicaciones: Salidas

3.2.3.1. Comunicaciones del Proyecto

El proceso Gestionar las Comunicaciones incluye las actividades requeridas para crear, distribuir, recibir, confirmar y comprender la información. Las comunicaciones del proyecto incluyen, entre otras, 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.

3.2.3.2. 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 frente a la línea base para la medición del desempeño (PMB).

La línea base para la medición del desempeño es un plan aprobado del trabajo del proyecto, con respecto al que se compara la ejecución del proyecto y se miden las desviaciones para el control de la gestión. La línea base para la medición del desempeño integra generalmente los parámetros relativos al alcance, al cronograma y a los costos del proyecto, pero también puede incluir parámetros técnicos y de calidad.

3.2.3.3. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto que pueden ser actualizados incluyen, entre otros:

- Registro de incidentes.
- Cronograma del proyecto.
- Requisitos de financiamiento del proyecto.

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

Los activos de los procesos de la organización susceptibles de actualización incluyen, entre otros:

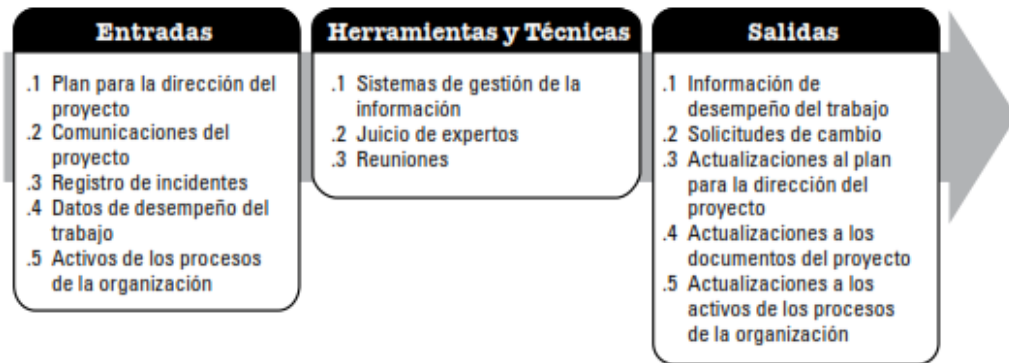
- **Notificaciones a los interesados.** Información que puede suministrarse a los interesados sobre incidentes resueltos, cambios aprobados y estado general del proyecto.
- **Informes del proyecto.** Los informes del proyecto, formales e informales, describen el estado del proyecto e incluyen las lecciones aprendidas, los registros de incidentes, los informes de cierre del proyecto y las salidas de otras Áreas de Conocimiento.
- **Presentaciones del proyecto.** El equipo del proyecto proporciona información de manera formal o informal a cualquier o todos los interesados del proyecto. La información y el método de presentación deben ser relevantes respecto a las necesidades de la audiencia.

- **Registros del proyecto.** Los registros del proyecto pueden incluir correspondencia, memorandos, actas de reuniones y otros documentos que describen el proyecto. Esta información debería, en la medida en que sea posible y apropiado, mantenerse de manera organizada. Los miembros del equipo del proyecto también pueden mantener registros en un diario o registro del proyecto, el cual puede ser físico o electrónico.
- **Retroalimentación de los interesados.** La información relativa a las operaciones del proyecto que se recibe de los interesados se distribuye y utiliza para modificar o mejorar el desempeño futuro del proyecto.
- **Documentación de lecciones aprendidas.** Esta documentación incluye las causas de los incidentes, el razonamiento subyacente a la acción correctiva elegida y otros tipos de lecciones aprendidas sobre la gestión de las comunicaciones. Es preciso documentar y distribuir las lecciones aprendidas para que pasen a formar parte de la base de datos histórica tanto del proyecto como de la organización ejecutora.

3.3. Controlar las Comunicaciones

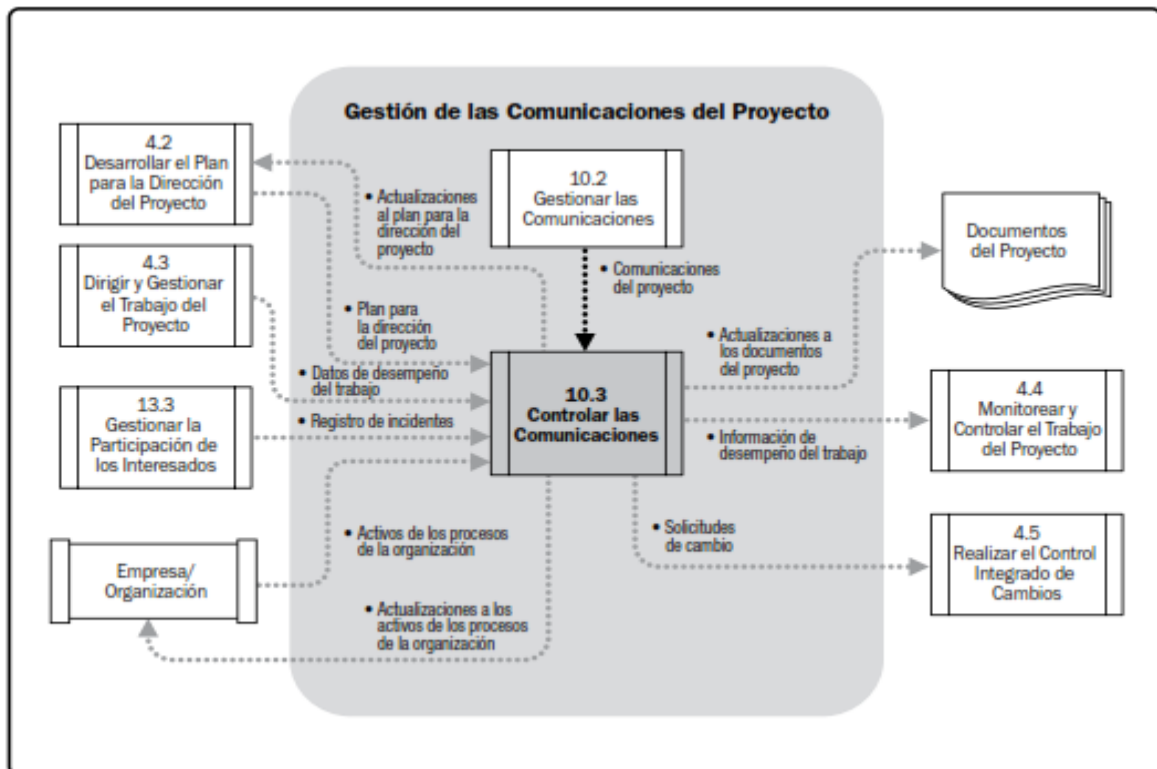
Controlar las Comunicaciones es el proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que asegura, en cualquier momento, un flujo óptimo de información entre todos los participantes de la comunicación. El Gráfico N° 7 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso. El Gráfico N° 8 representa el diagrama de flujo de datos del proceso Controlar las Comunicaciones.

GRÁFICO N° 07. Controlar las Comunicaciones: Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas.



Fuente: Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK)Pág. 304

GRÁFICO N° 08. Diagrama de Flujo de Datos de Controlar las Comunicaciones



Fuente: GuíaProject Management Body of Knowledge (PMBOK)Pág. 305

El proceso Controlar las Comunicaciones puede desencadenar una iteración de los procesos Planificar la Gestión de las Comunicaciones y/o Gestionar las Comunicaciones. Esta iteración ilustra la naturaleza continua de los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Algunos elementos concretos de comunicación, tales como incidentes o indicadores clave de desempeño (p.ej., cronograma, costo y calidad reales frente a planificados), pueden desencadenar una revisión inmediata, mientras que otros no lo harán. 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.

3.3.1. Controlar las Comunicaciones: Entradas

3.3.1.1. Plan para la Dirección del Proyecto

El plan para la dirección del proyecto describe el modo en que se ejecutará, monitoreará, controlará y cerrará el proyecto. Proporciona información valiosa para el proceso Controlar las Comunicaciones, entre la que se encuentra:

- 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.
- El individuo o grupo que recibe la información.

3.3.1.2. Comunicaciones del Proyecto

El proceso Controlar las Comunicaciones incluye las actividades necesarias para monitorear y actuar sobre la información y las comunicaciones, así como para liberarlas a los interesados. Las comunicaciones del proyecto provienen de múltiples fuentes y pueden variar considerablemente en cuanto a su formato, nivel de detalle, grado de formalidad y confidencialidad. Las comunicaciones del proyecto pueden incluir, entre otras:

- El estado de los entregables.
- El avance del cronograma.
- Los costos incurridos.

3.3.1.3. Registro de Incidentes

Un registro de incidentes se utiliza para documentar y monitorear la resolución de incidentes. Se puede utilizar para facilitar la comunicación y asegurar una comprensión común de los incidentes. Un registro escrito documenta y ayuda a monitorear quién es responsable de la resolución de los incidentes específicos antes de una fecha límite. Durante la resolución de incidentes se abordan los obstáculos que pueden impedir al equipo alcanzar sus objetivos. Esta información es importante para el proceso Controlar las Comunicaciones ya que proporciona tanto un repositorio de lo que ha sucedido en el proyecto, como una plataforma para la entrega de comunicaciones subsiguientes.

3.3.1.4. Datos de Desempeño del Trabajo

Los datos de desempeño del trabajo pueden incluir detalles sobre las comunicaciones que se han distribuido realmente, realimentación sobre las comunicaciones, resultados de encuestas de eficacia de la comunicación u

otras observaciones identificadas a lo largo de las actividades de comunicación.

3.3.1.5. Activos de los Procesos de la Organización

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

- Plantillas de informes.
- Políticas, estándares y procedimientos que definen las comunicaciones.
- Tecnologías específicas de comunicación disponibles.
- Medios de comunicación permitidos.
- Políticas de conservación de registros.
- Requisitos de seguridad.

3.3.2. Controlar las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas

3.3.2.1. Sistemas de Gestión de la Información

Un sistema 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. 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. Los ejemplos de formatos de distribución pueden incluir los informes mediante tablas, análisis en hojas de cálculo y las presentaciones. Las herramientas gráficas se pueden utilizar para crear representaciones visuales de la información sobre el desempeño del proyecto.

3.3.2.2. 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. El juicio de expertos puede ser necesario con relación a detalles técnicos o de gestión y puede ser proporcionado por cualquier grupo o individuo con capacitación o conocimientos especializados, como, por ejemplo:

- Otras unidades dentro de la organización.
- Consultores.
- Interesados, incluidos clientes y patrocinadores.
- Asociaciones profesionales y técnicas.
- Grupos industriales.
- Expertos en la materia.
- La oficina de dirección de proyectos (PMO).

Luego, el director del proyecto, en colaboración con el equipo del proyecto, determina las acciones requeridas para asegurar que se comunique el mensaje adecuado a la audiencia adecuada y en el momento adecuado.

3.3.2.3. 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.

3.3.3. Controlar las Comunicaciones: Salidas

3.3.3.1. Información de Desempeño del Trabajo

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.

3.3.3.2. 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. Estas solicitudes de cambio se procesan a través del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios (Sección 4.5) y pueden dar lugar a:

- Estimaciones de costos nuevas o revisadas, secuencias de actividades, fechas programadas, necesidades de recursos y análisis de alternativas de respuesta a los riesgos.

- Ajustes al plan para la dirección del proyecto y otros documentos.
- Recomendaciones de acciones correctivas que pueden ajustar el desempeño futuro del proyecto, alineándolo con el plan para la dirección del proyecto.
- Recomendaciones de acciones preventivas que pueden reducir la probabilidad de incurrir en un desempeño negativo futuro del proyecto.

3.3.3.3. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

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 (p.ej. los planes de gestión de los interesados y de gestión de los recursos humanos).

3.3.3.4. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto se pueden actualizar como resultado del proceso Controlar las Comunicaciones.

Estas actualizaciones incluyen, entre otras:

- Pronósticos.
- Informes de desempeño.
- Registro de incidentes.

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

Los activos de los procesos de la organización susceptibles de actualización incluyen, entre otros, los formatos de informe y la documentación de las

lecciones aprendidas. Esta documentación puede pasar a formar parte de la base de datos histórica tanto para el proyecto como para la organización ejecutora y puede incluir causas de los incidentes, razones de la selección de las medidas correctivas y otros tipos de lecciones aprendidas durante el proyecto.

4. CASO DE ÉXITO

TABLA N° 01. Gestión de las comunicaciones

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	
PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	
COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Título del proyecto	Construcción e implementación de edificio administrativo de EsSalud. Distrito de Iquitos-Maynas-Loreto.
Gerente del Proyecto	Rubén Perea Barzola – Jefe Unidad Proyectos. Reportera a: Fernando Vargas Gómez – Jefe Depto. Técnico. GERENCIA ESSALUD
Requisitos de comunicaciones de los interesados	Las necesidades de información de los interesados son relacionadas al avance del proyecto en los temas de alcance (entregables), costos, tiempo, calidad y recursos humanos, de acuerdo a la información requerida en la matriz de comunicaciones. El proyecto tiene un máximo de 36 canales de comunicación, calculado en base a un mínimo de 09 interesados directos.
Flujo de la información	Identificar a los interesados. Se identifica a todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto y se documentará la información relevante relativa a los

intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto.

Planificación de las comunicaciones

Para la planificación de las comunicaciones se utilizará el registro de los interesados en la medida que impacten en el desarrollo del proyecto con el fin de determinar las necesidades de información y como serán abordadas por los interesados del proyecto.

Como herramienta se utilizará el análisis de los “**Requisitos de las comunicaciones**”, este análisis da como resultado la suma de las necesidades de información de los interesados en el proyecto, realizándose a través de reuniones de avance de proyectos. Se obtendrá información referente al desempeño del proyecto en relación a e sus entregables. La información involucrada con la gestión del proyecto, será distribuida al equipo del proyecto y la información relativa al estatus del producto será distribuida a todos los interesados del proyecto.

Distribución de la información

Para la distribución de la información se utilizará los informes de rendimiento, los cuales informarán del estado y desempeño del proyecto difundiendo las versiones actualizadas en las reuniones individuales y grupales de los interesados, de igual manera será difundida vía correo electrónico información no tan relevante. Siendo responsabilidad del equipo del proyecto la documentación de las lecciones aprendidas, notificaciones a los interesados e informes del proyecto.

Gestión a los interesados.

Para la gestión a los interesados se tomará la información del registro de los interesados, el plan de gestión del proyecto y el registro de incidentes donde el equipo del proyecto ingresará los incidentes sucedidos de manera que luego puedan resolverse.

Es importante el uso de habilidades interpersonales y de gestión adecuadas para gestionar las expectativas de los interesados y para dirigir y controlar a los trabajadores del proyecto respectivamente. Obteniendo las solicitudes de cambio, documentación y plan de gestión del proyecto actualizado.

Informar el Rendimiento

Consiste en recopilar y distribuir información sobre rendimiento, incluyendo informes de estado, medición del progreso y proyecciones. El equipo de proyecto recopilará la información sobre el rendimiento del trabajo y sus mediciones, así como de las proyecciones del presupuesto, con el fin de determinar los costos proyectados. Luego mediante reuniones de revisión de estado, se intercambiará y analizará la información acerca del avance y el desempeño del proyecto, con el fin de obtener un informe de rendimiento donde se mostrará el status, el progreso, el rendimiento, valor ganado y lecciones aprendidas del proyecto, así como las posibles solicitudes de cambio luego de analizar los resultados.

Personas que recibirían la información	Los interesados que recibirán la información están indicados en la Matriz de Comunicaciones.
Información que debe ser comunicada	<p>Reporte diario (Cuaderno de servicio)</p> <p>Reporte semanal</p> <p>Reporte mensual</p> <p>Actas de reunión interna (Equipo de Proyecto-Contratista)</p> <p>Actas de reunión interna (Patrocinados/Usuarios o jefaturas funcionales)</p> <p>Cartas de comunicación con contratista</p> <p>Carta de comunicación con supervisión contratada.</p> <p>Cartas de comunicación con Patrocinador/Usuarios</p> <p>Revisión (replanteo) de ingeniería o Expedientes Técnico</p> <p>Registro de control o pruebas de calidad</p> <p>Programación semanal de actividades a realizarse</p> <p>Reporte de horas-Hombre y horas-maquina</p> <p>Solicitudes de cambio</p> <p>Aprobaciones de cambio (modificaciones, adicionales o ampliaciones de plazo)</p> <p>Control presupuestal</p> <p>Plan de Proyecto</p>
Responsables de distribuir la información	El responsable o responsables de la comunicación de la información que genera el proyecto están indicados en la matriz de comunicaciones.
Métodos o tecnologías para transmitir la información	<p>Los métodos a utilizarse serán:</p> <p>Medios escritos:</p> <p><u>Actas de reunión:</u> Documento emitido en las reuniones gerenciales, ordinarias o extraordinarias, donde se muestra los avances del proyecto, así como también los acuerdos aprobados con sus respectivos responsables, en un determinado plazo de cumplimiento. Esto se comunica mediante correo a todas las partes interesadas.</p>

	<p><u>Memorando / Carta</u>: Documento o solicitud de información dirigida de manera personalizada.</p> <p><u>Informes o Reportes</u>: por lo general para darle el carácter formal a lo informado.</p> <p>Por medios electrónicos:</p> <p><u>Correo electrónico</u>: medio de mayor uso (por su accesibilidad), por el cual se envía la información relacionada al proyecto, reportes diarios o semanales.</p> <p><u>Mensajería instantánea</u>: de uso común entre los miembros del equipo de proyectos.</p> <p>Medios verbales:</p> <p><u>Teléfono / Celular</u>: comunicación directa y continua.</p> <p>Video conferencia: Comunicación directa para explicaciones más detalladas en los que participaran más interesados que solo 2 interlocutores.</p> <p>Reuniones: de tipo formal o informal, dependiendo de los participantes de las mismas tales como: reuniones entre los miembros del equipo, reuniones con los proveedores, reuniones con las áreas de ingeniería, reunión de directorio, reuniones con la comunidad, etc.</p>
<p>Frecuencia de comunicación</p>	<p>Dependiendo del tipo de información, esta deberá ser presentada de forma diaria, semanal, quincenal, mensual, etc. En caso de las comunicaciones formales entre los interesados del proyecto, estas se realizarán en cualquier momento como consecuencia de</p>

	<p>comunicaciones informales previamente realizadas.</p> <p>La comunicación con el Patrocinador/Usuario será presentada de forma mensual y al final del proyecto, a través de reuniones de coordinación con el gerente del proyecto.</p> <p>Para comunicaciones formales referencialmente se debe contar con una respuesta en un plazo máximo de 07 días calendario, para el caso de comunicaciones con la contratista el plazo indicado anteriormente es obligatorio.</p>
<p>Proceso de escalamiento</p>	<p>De presentarse polémicas o debates durante la ejecución del proyecto, el manejo de estos será de manera documentada y se ingresaran formalmente en el registro de incidentes en el supervisor de contacto-Contratado, de acuerdo con este registro incidentes se revisará en la reunión semanal de coordinación con el fin de:</p> <p>Determinar si las soluciones a aplicar a las polémicas pendientes por analizar, designar un responsable para su solución, un plazo de solución, y registrar/actualizar la programación de estas soluciones en el registro de incidentes.</p> <p>Revisar si las soluciones programadas se están aplicando, de no ser así se tomarán acciones correctivas al respecto.</p> <p>Revisar si las soluciones aplicadas han sido efectivas y si la polémica ha sido resuelta, de no ser así se diseñarán nuevas soluciones (continuar en el literal “a”).</p> <p>En caso que una polémica no pueda ser resuelta o en caso que haya evolucionado hasta convertirse en un problema, deberá ser abordada con el siguiente método de escalamiento:</p> <p>En primera instancia será tratada de resolver por el equipo de proyecto, utilizando el procedimiento estándar de resolución de</p>

	<p>problemas.</p> <p>En segunda instancia será tratada de resolver por el patrocinador, el gerente de proyecto, y los miembros pertinentes del proyecto, utilizando la negociación y/o la solución de conflictos.</p> <p>En última instancia será resuelta por el patrocinador o por el patrocinador y el comité de control de cambios si el primero lo cree conveniente y necesario.</p>
<p>Método para actualizar y refinar el plan de comunicaciones</p>	<p>El plan de gestión de las comunicaciones, se analizará mensualmente en una de las reuniones semanales, y se determinará si es necesario crear nuevos canales de comunicación a los ya existentes, deberá ser actualizado cada vez que se de alguna de las siguientes situaciones:</p> <p>Se haya probado que existen deficiencias de comunicación dentro del proyecto o fuera de él.</p> <p>Se haya probado que hay quejas de requerimientos de información no satisfechos.</p> <p>Se haya probado que hay sugerencias o comentarios de requerimientos de información no satisfechos.</p> <p>Hay cambios en la matriz de poder/influencia de los interesados.</p> <p>Hay cambios en la matriz de influencia/impacto de los interesados.</p> <p>Hay cambios significativos en los roles y responsabilidades.</p> <p>Hay personas que ingresan o salen del proyecto, redistribución de los roles.</p> <p>Hay una solicitud de cambio aprobada y documentada que impacte el plan de gestión del proyecto.</p>

	Hay algún pedido no previsto de información o reportes adicionales.
Restricciones de comunicación	Restricciones establecidas en la política corporativa de seguridad de la información de la empresa y su reglamento, el cual establece el principio de reserva y confidencialidad de la información, guardar discreción y abstención de utilizar en provecho propio, como de terceros la información o hechos calificados como reservados, de los que se tenga conocimiento con motivo del ejercicio de labores, así como de aquella información cuya divulgación pueda ocasionar un perjuicio a la empresa; y las restricciones establecidas en el procedimiento de comunicación, participación y consulta del sistema integrado de gestión de la empresa, sobre los canales de comunicación autorizados a brindar información de la empresa a la prensa y os interesados en general.
Glosario de terminología común	<p>Plan de las gestiones de las comunicaciones: El documento que describe las necesidades y expectativas de comunicación para el proyecto; cómo y bajo qué formato se comunicará la información; dónde y cuándo se realizará cada comunicación; y quién es el responsable de efectuar cada tipo de comunicación. Dependiendo de las necesidades de los interesados en el proyecto, un plan de la gestión de comunicaciones puede ser formal o informal, muy detallado o ampliamente esbozado. El plan de la gestión de las comunicaciones es un plan subsidiario del plan de gestión del proyecto o una parte de él.</p> <p>Polémica: Un punto o asunto cuestionado o respecto del cual existe una controversia, o que no se ha resuelto y se está analizando, o respecto de cual existen posiciones opuestas o desacuerdo.</p> <p>Herramienta. Algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.</p>

	<p>Interesado: Personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, organización ejecutante y el público, involucrado activamente con el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o conclusión del proyecto. También pueden influir sobre el proyecto y sus productos entregables.</p> <p>Norma: Un documento establecido por consenso y aprobado por un cuerpo reconocido que proporciona, para uso común y repetido, reglas, pautas o características para actividades o sus resultados, orientado a lograr el óptimo grado de un contexto determinado.</p>
--	--

Fuente: Gerencia ESSALUD

TABLA N° 02. Cuadro de registro de incidencias.

REGISTRO DE INCIDENTES								
N° de incidentes	Descripción de incidente	Fecha de incidente	Reportado por:	Persona Asignada	Fecha estimada de solución	Estado / Avance	Fecha de solución	Solución
Formato		<i>dd-mm-aa</i>						
Actualizado al:								

Fuente: Gerencia ESSALUD

TABLA N° 03

Matriz De Comunicaciones

MATRIZ DE COMUNICACIONES				
GRUPO RECEPTOR	INFORMACION	RESPONSABLES DE COMUNICAR	MÉTODO DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA
Patrocinador Jefe Dpto. Técnico Jefe del Dpto. Administración y jefes de unidades que le reportan. Equipo del proyecto	Plan del proyecto	Gerente de Proyecto	Impreso + Digital (escaneado) a través de correo electrónico	Una vez
Patrocinador Jefe Dpto. Técnico Jefe del Dpto. Administración y jefes de unidades que le reportan. Equipo del proyecto	Informe mensual	Gerente de Proyectos	Reunión, Impreso + digital (escaneado) a través de correo electrónico	Mensual
Jefe Dpto. Técnico	Informe semanal	Ingeniero de Proyectos.	Digital (escaneado) a	Semanal

Gerente de Proyecto			través de correo electrónico	
Equipo del proyecto				
Gerente de Proyecto				
Ingeniero de Proyecto	Informe diario	Supervisor de Contacto (contratado)	Digital (escaneado) a través de correo electrónico	Diario
Equipo del proyecto				
Ingeniero de Proyecto				
Supervisor de contacto	Cuaderno de Servicio	Ingeniero Residente (Contratista)	Escrito (Cuaderno de Servicio)	diario
Contratista				
Gerente de Proyecto				
Equipo del Proyecto	Actas de Reunión interna (Equipo de Proyecto – Contratista)	Ingeniero de Proyecto	Reunión, digital (escaneado) a través de correo electrónico	Cuando lo solicite una de las partes
Contratista				
Patrocinador				
Jefe Dpto. Técnico	Actas de reunión interna (clientes/usuarios y gerentes funcionales)	Ingeniero de Proyecto	Reunión, digital (escaneado) a través de correo electrónico.	Cuando lo solicite una de las partes

Jefe del Dpto. Administración y jefes de unidades que le reportan.				
Equipo del proyecto				
Jefe Dpto. Técnico	Cartas de comunicación con contratista.			
Jefe del Dpto. Administración y jefes de unidades que le reportan.	Cartas de comunicación con supervisión contratada.	Ingeniero de proyecto	Impreso vía Courier + digital (escaneado) a través de correo electrónico.	Cuando una de las partes (interesados) requiera hacerlo
Equipo del proyecto	Cartas de comunicación con			
Contratista	clientes/usuarios			
Equipo del proyecto	Revisión de Ingeniería o expediente Técnico	Gerente de proyecto	Impreso vía Courier + digital (escaneado) a través de correo electrónico	Una vez, antes de iniciar la ejecución.
Contratista				
Equipo del proyecto	Programación semanal de actividades a realizarse	Supervisor a contacto (contratado)	Digital a través de correo electrónico	semanal
Contratista				
Jefe del Dpto. Administración y jefes de	Solicitudes de cambio	Ingeniero de proyecto	Impreso + digital (escaneado) a través de correo	Cuando una de las partes(interés

unidades que le reportan.			electrónico.	ados) requiera hacerlo
Equipo del proyecto				
Contratista				
Patrocinador				
Jefe del Dpto. Administración y jefes de unidades que le reportan.	Aprobaciones de cambio (modificaciones, adicionales o ampliaciones de plazos)	Gerente de Proyecto	Impreso + digital (escaneado) a través de correo electrónico.	Cuando una de las partes(interessados) requiera hacerlo
Equipo del proyecto				
Contratista				
Gerente de Proyectos	Acta de recepción de conformidad.	Ingeniero de proyecto	Impreso + digital (escaneado) a través de correo electrónico.	Una vez
Equipo de del proyecto	Informe técnico final			
Contratista				
Patrocinador				
Jefe del Dpto. Administración y jefes de unidades que le reportan.	Informe de cierre Acta de entrega del producto	Gerente de Proyectos	Reunión, impreso + digital (escaneado) a través de correo electrónico.	Una vez

Equipo del proyecto				
Gerente de Proyectos				
Equipo de del proyecto				
Contratista	Licencia pre y post construcción	Ingeniero de proyecto	Impreso + digital (escaneado) a través de correo electrónico.	Una vez
Municipalidad Provincial de Maynas				

Fuente: Gerencia ESSALUD

5. CONCLUSIONES

- Se dio a conocer la importancia de la planificación y desarrollo de la Gerencia de la comunicación en proyectos utilizando la guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK).
- Se determinaron los elementos de planificación de la gestión de las comunicaciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas. Para un adecuado funcionamiento de la distribución de la información
- Se reconoció la importancia de la gestión de las comunicaciones, donde existen varios métodos de distribución de información del proyecto para asegurar la correcta distribución de la información.
- Se aprendió a conocer los resultados principales del control de las comunicaciones y a determinar los factores que se necesitan para la planificación de las comunicaciones del proyecto.
- El punto de gestión de la comunicación se puede realizar con mucho éxito si se organizan bien los procesos en un cuadro de apoyo.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE**(2013), Guía de los fundamentos para la Dirección de los Proyectos (Guía del PMBOK®)– Quinta Edición (SPANISH). Project Management Institute. Pág. 280-310.
2. **PMI** (2004). Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (3a. ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
3. **RODRÍGUEZ, J. R.**(2005). Gestión de proyectos informáticos: métodos, herramientas y casos. Editorial UOC.
4. **PMI** (2013). La Guía de PMBOOK. Project Management Institute. Extraído el 28 de Julio de 2015 desde <http://uacm123.weebly.com/6-gestioacuten-de-las-comunicaciones-del-proyecto.html>
5. **LLEDO, P.**(2013). Administrador de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso. Canadá: el autor, 26-28.

7. ANEXOS

ANEXO N° 01 PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES		PUCP-PMBOK 10.2.3.1 HOJA 1
<p>Instrucciones Generales:</p> <p>El Plan de Gestión de las Comunicaciones es un documento emitido por el Equipo de Gerencia del Proyecto. El detalle de cómo redactar este documento está contenido en el acápite 10.1 del PMBOK® Guide. Este es un formato que usa el Instituto para la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú para evaluar la planificación de las comunicaciones de un proyecto propuesto por un grupo de alumnos. Este documento (plantilla) no es limitante de la información que el grupo maneje, el grupo de alumnos puede realizar las mejoras o modificaciones que considere necesarias en este documento.</p>		
Componente	Descripción	
Grupo		
Título del Proyecto		
Gerente del Proyecto	<Indicar Nombre, Puesto Organizacional y a quien responde y a qué organización pertenece>	
Requisitos de comunicaciones de los interesados	<p><Necesidades, deseos y expectativas de comunicación de los interesados. Por ejemplo: Costos, tiempos, estándares de calidad, recursos humanos y otros></p> <p><Identificar los canales de comunicación del proyecto según la formula $n(n-1)/2$ ></p>	
Flujo de la Información	<Indicar el flujo o secuencia de la información del proyecto. Indicar en dicho flujo como se genera la información, como se recopila,	

	como se organiza, como se distribuye, como se reporta, como se asegura su entendimiento etc.>
Personas que recibirían la información	<Interesados o grupos de interesados que recibirán la información. Luego debe ser mapeado en la matriz de comunicaciones de la siguiente página>
Información que debe ser comunicada	<Definir los entregables de comunicación. Se incluye en esta definición los formatos, el tipo de lenguaje a usar, contenido y nivel de detalle de la información a comunicar (entregables). Luego debe ser mapeado en la matriz de comunicaciones de la siguiente página>
Responsables de distribuir la información	<Definir quiénes serán los responsables de la comunicación de la información que genera el proyecto. Luego debe ser mapeado en la matriz de comunicaciones de la siguiente página>
Métodos o tecnologías para transmitir la información	<Métodos o tecnologías que serán usadas para transmitir o transportar la información, ejemplo Memorandos, correo electrónico, comunicados de prensa...etc. Luego debe ser mapeado en la matriz de comunicaciones de la siguiente página>
Frecuencia de Comunicación	<Semanal, quincenal, mensual...etc. También se debe definir los tiempos de confirmación de lectura y/o aceptación de la información enviada. Luego debe ser mapeado en la matriz de comunicaciones de la siguiente página>
Proceso de escalamiento	<Se identifican los plazos y la cadena de mando para el escalamiento de polémicas que no puedan resolverse a un nivel

	inferior.>
Método para actualizar y refinar el plan de comunicaciones	<Procedimiento para actualizar y afinar el plan de gestión de comunicaciones>
Restricciones de comunicación	<Restricciones en la comunicación derivadas de alguna regulación o legislación específica, tecnología, política de la organización etc.>
Glosario de terminología común	<Términos usados en el proyecto que todos los interesados deberían conocer y manejar la misma definición>

ANEXO N° 02 GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

PUCP-PMBOK

10.2.3.1

HOJA 2

Instrucciones Generales:

El Plan de Gestión de las Comunicaciones es un documento emitido por el Equipo de Gerencia del Proyecto. El detalle de cómo redactar este documento está contenido en el acápite 10.1 del PMBOK® Guide. Este es un ejemplo que usa el Instituto para la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú para evaluar la planificación de las comunicaciones de un proyecto propuesto por un grupo de alumnos. Este documento (plantilla) no es limitante de la información que el grupo maneje, el grupo de alumnos puede realizar las mejoras o modificaciones que considere necesarias en este documento.

ANEXO N° 03 MATRIZ DE COMUNICACIONES

Interesados principales	Información que será comunicada (Entregables de	Responsables de distribuir la información	Método de Comunicación a ser utilizado (Memorando,	Frecuencia de comunicación (mensual, semanal,
Patrocinador	Reporte de Hitos (formal-escrito)	Gerente de Proyecto	Correo electrónico	quincenal
Gerencia Ejecutiva				
Cliente				
Miembros del equipo de proyecto				
Empleados				
Proveedores				
Sindicatos				
Agencias del Gobierno				
Prensa				
Comunidad				