

A close-up photograph of the bell of a brass instrument, likely a trumpet or trombone. The bell is made of polished brass and is the central focus of the image. The background is a plain, light-colored surface. The lighting creates highlights and shadows on the curved surface of the bell.

CAPÍTULO #10
COMUNICACIONES

Capítulo 10 - COMUNICACIONES

Las personas cambian y generalmente se olvidan de comunicar dicho cambio a los demás.

Lilliam Hellman (1905-1984) Dramaturga y guionista estadounidense.

La principal habilidad de un DP es saber comunicar. No importa qué título tengas y en qué profesión te hayas especializado, si no aprendes a comunicar de manera efectiva no conseguirás proyectos exitosos.

Al finalizar el capítulo habrás aprendido los siguientes conceptos:

- ✓ Procesos de las comunicaciones
- ✓ Identificar a los interesados
- ✓ Planificar las comunicaciones
- ✓ Modelo básico de las comunicaciones
- ✓ Canales de comunicación
- ✓ Distribuir la información
- ✓ Dimensiones de la comunicación
- ✓ Informes de desempeño
- ✓ Gestionar a los interesados

Procesos de gestión de las comunicaciones

En las siguientes secciones vamos a desarrollar los procesos de la gestión de las comunicaciones que se distribuyen entre los grupos de procesos de "iniciación", "planificación", "ejecución" y "control" como se presenta en la tabla a continuación.

Procesos de gestión de las comunicaciones

	Iniciación	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
Integración	1	1	1	2	1
Alcance		3		2	
Tiempo		5		1	
Costo		2		1	
Calidad		1	1	1	
RRHH		1	3		
Comunicaciones	Identificar interesados	Planificar Comunicaciones	. Distribuir Información . Gestionar Interesados	Informar Desempeño	
Riesgos		5		1	
Adquisiciones		1	1	1	1
TOTAL	2	20	8	10	2

Los cinco procesos de la gestión de las comunicaciones son:

1. **Identificar a los interesados:** identificar a todas las personas u organizaciones que de alguna manera se verán afectadas por el proyecto.
2. **Planificar las comunicaciones:** determinar cuáles serán las necesidades de información del proyecto.
3. **Distribuir la información:** colocar la información a disposición de los interesados.
4. **Gestionar las expectativas de los interesados:** satisfacer los requisitos de los interesados y resolver los conflictos entre los recursos humanos.
5. **Informar el desempeño:** comunicar el estado de avance del proyecto.

Identificar a los interesados

Como se mencionó al comienzo de este libro, los interesados del proyecto (stakeholders), son todas aquellas personas u organizaciones cuyos intereses puedan ser afectados de manera positiva o negativa por el Proyecto.

Se debe identificar a los interesados desde el comienzo del proyecto para analizar sus expectativas y su poder de influencia sobre el proyecto.

 *La identificación y gestión de los interesados es clave para un proyecto exitoso.*

¿Qué necesito para empezar?

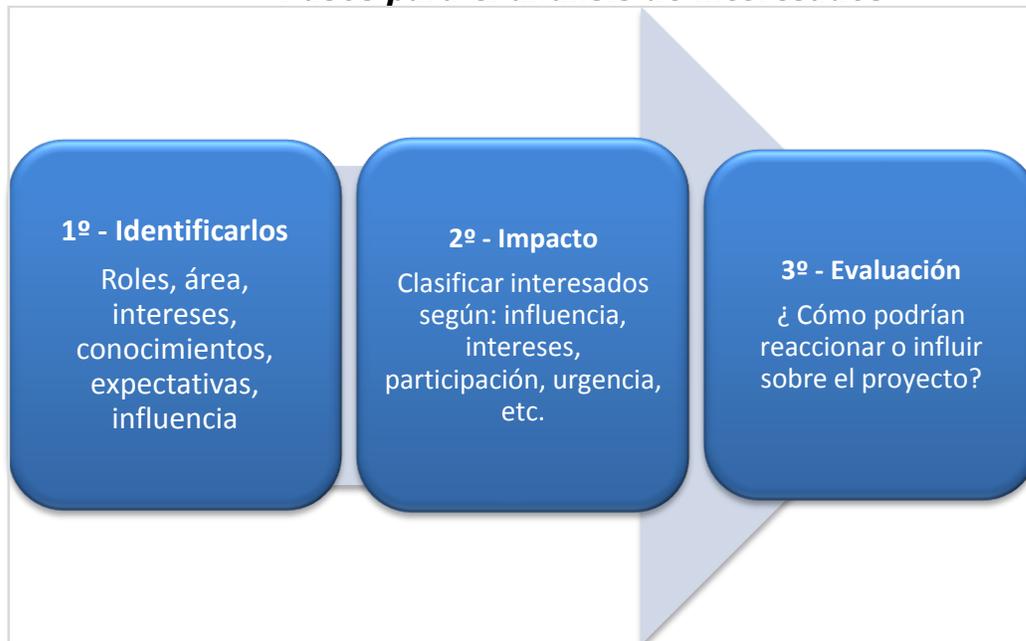
- ↓ Acta de constitución del proyecto
- ↓ Documentos de adquisición. Por ejemplo, contratos con proveedores.

¿Qué herramientas puedo utilizar?

- ✂ **Análisis de los interesados:** identificar los intereses, expectativas y poder de influencia de cada interesado.



Pasos para el análisis de interesados



En el gráfico a continuación se presenta una matriz para clasificar a los interesados en base a su poder (nivel de influencia sobre el proyecto) y sus intereses (preocupación sobre el proyecto).

Matriz poder - interés



Fuente: Adaptación de la Guía del PMBOK® 4ta edición



¿Qué obtengo al final del proceso?

- **Registro de los interesados:** documento donde se recopila toda la información de los interesados como ser nombre, puesto de trabajo, rol en el proyecto, requisitos, expectativas, poder de influencia, etc.
- **Estrategia de gestión de los interesados:** qué acciones se llevarán a cabo para obtener la colaboración de los interesados y mitigar los impactos negativos durante el ciclo de vida del proyecto.



Ejercicio 10.1 – Registro de interesados y estrategia

¿Qué estrategias podrías realizar para cada grupo de interesados?

Interesado	Rol	Impacto	Estrategia
Clientes	Compra producto final	No les guste el producto	
Proveedores	Entregar insumos	Demoras de entrega	
Inversores	Financiar el proyecto	No desembolsar recursos	
DP	Coordinación general	Falta de liderazgo	
Equipo trabajo	Ejecutar el proyecto	Falta de comunicación	
Ciudadanos	Evitar daños ambientales	Demandar a la empresa	
Gobierno	Fijar normativas	Cambiar las normativas	



Dedica 5 minutos a pensar las posibles estrategias para cada caso



Respuesta Ejercicio 10.1

Interesado	Impacto	Estrategia
Clientes	No les guste el producto	Implementar política de devoluciones
Proveedores	Demoras de entrega	Trabajar con más de un proveedor
Inversores	No desembolsar recursos	Informes de avance periódicos
DP	Falta de liderazgo	Talleres de capacitación
Equipo trabajo	Falta de comunicación	Crear conexiones
Ciudadanos	Demandar a la empresa	Acciones de responsabilidad social
Gobierno	Cambiar las normativas	Firmar convenios de largo plazo

Planificar las comunicaciones

Durante el proceso de planificar las comunicaciones del proyecto deberíamos dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué información necesitan los **interesados**?
- ¿**Cuándo** necesitarán la información?
- ¿Cuántos **canales** hay involucrados?
- ¿**Quién** se comunica **con quién**?
- ¿Quién **recibirá** la información?
- ¿Cómo se **distribuirá** la información?
- ¿**Quién distribuirá** la información?
- ¿Qué **tecnología** utilizaremos?
- ¿Con qué **frecuencia** será la comunicación?

 *No deberíamos comenzar a comunicar sobre la marcha, planificar las comunicaciones en forma eficiente es ser **proactivo**.*

¿Qué necesito para empezar?

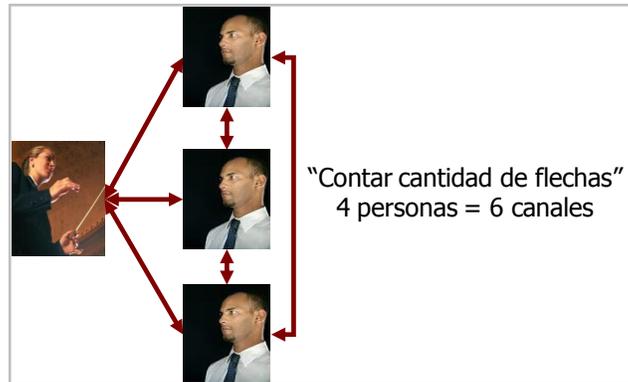
- ↓ Registros de interesados y su estrategia de gestión

¿Qué herramientas puedo utilizar?

- ✂ **Análisis de los requisitos:** determinar los canales de comunicación y las necesidades de información de los interesados.

Los canales de comunicación determinan la complejidad de las comunicaciones del proyecto. Por ejemplo, en caso que existan cuatro interesados, tendríamos seis canales de comunicación como se presenta en el gráfico a continuación.

Canales de comunicación



La fórmula para calcular los canales de comunicación es:

$$\text{Número de canales} = (n \times (n-1)) / 2$$

Donde n es el número de interesados

✂ **Tecnología de las comunicaciones:** planificar qué tipo de tecnología se utilizará para la distribuir la información, teniendo en cuenta factores tales como:

- ✓ Urgencia
- ✓ Disponibilidad actual de tecnología
- ✓ Competencias del personal
- ✓ Cambio tecnológico
- ✓ Entorno de trabajo: ¿físico o virtual?

✂ *La EDT es una buena herramienta de comunicación.*

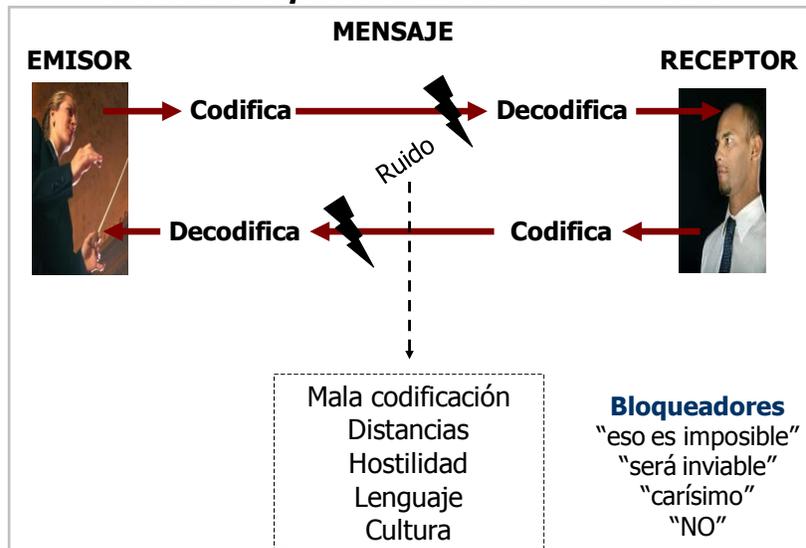
✂ **Modelos de comunicación:** la comunicación fluye entre emisor y receptor.

Detrás de todo mensaje existe un emisor y un receptor. El emisor codifica el mensaje antes de enviarlo y el receptor lo decodifica al recibirlo, luego el receptor vuelve a codificar el mensaje para enviar su respuesta al emisor que lo decodificará.

Durante cada proceso de codificación y decodificación el mensaje original puede sufrir cambios o fallas de interpretación como consecuencia de ruidos en el contexto, una mala codificación, grandes distancias entre los miembros del equipo, hostilidad, lenguajes, culturas, experiencias, niveles de educación, etc. Además, también suelen existir personas que se convierten en bloqueadores de la información con frases tales como: "eso es imposible", "lo que intentas es inviable", "ni lo sueñes", "será carísimo", "NO NO NO", etc.

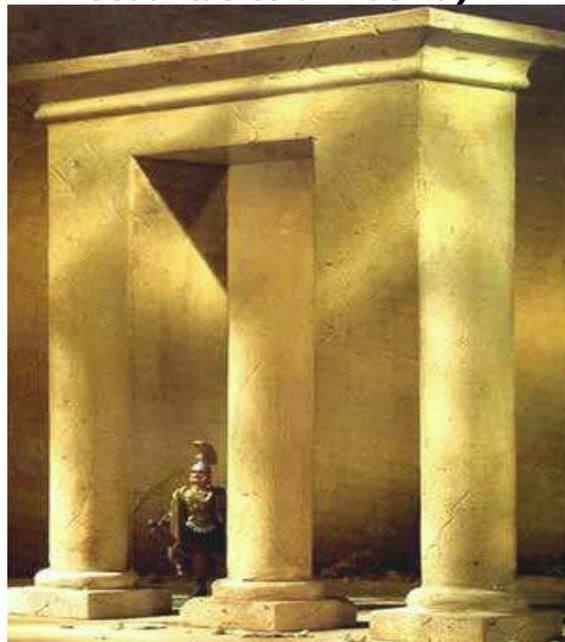


Ruidos o bloqueadores de la información



Veamos un ejemplo muy simple de fallas en la comunicación en la figura que se presenta a continuación. ¿Cuántas columnas hay en esa figura?

¿Cuántas columnas hay?



👉 Dedicar un minuto a ver bien la figura antes de continuar

Si te concentras en la parte inferior del gráfico responderás que existen tres columnas, pero si te enfocas en la parte superior del gráfico seguramente mencionarás que hay dos columnas. No es lo mismo realizar un proyecto con dos columnas que uno con tres columnas, ¿o sí?

Estas fallas en la comunicación entre emisor y receptor pueden crear grandes inconvenientes durante la gestión del proyecto, por lo que es muy importante una comunicación efectiva donde:

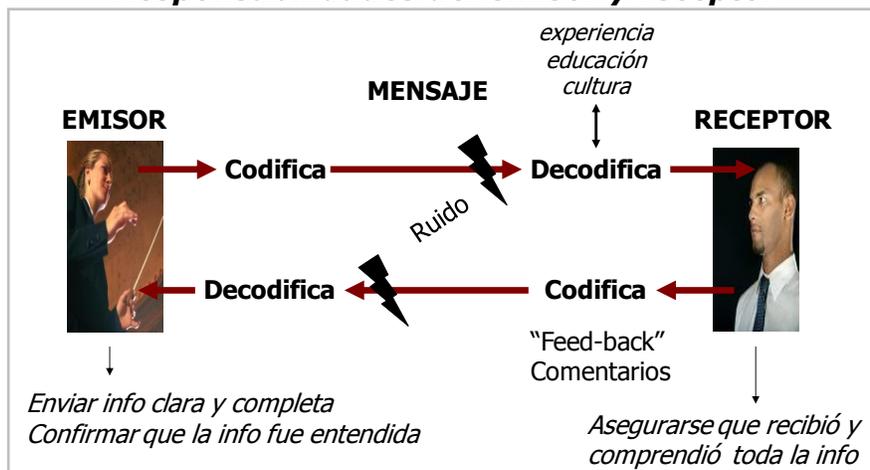
El emisor:

1. Codifique el mensaje en forma cuidadosa
2. Seleccione el método apropiado de envío
3. Envíe información clara y completa
4. Confirme que el mensaje fue comprendido

El receptor:

1. Decodifique el mensaje en forma cuidadosa
2. Confirme que el mensaje fue entendido mediante una escucha efectiva: observar gestos físicos y faciales, pensar que decir antes de responder, hacer preguntas y enviar comentarios

Responsabilidades del emisor y receptor



? ¿Cuánto tiempo dedica el director del proyecto a las comunicaciones?

- A. 50%
- B. 75%
- C. 90%
- D. 100%

? ¿Qué porcentaje de las comunicaciones son no verbales?

- A. 10%
- B. 20%
- C. 60%
- D. 90%

Como mencionamos al principio, la habilidad más importante de un buen DP es la comunicación, por lo que en grandes proyectos dedica la mayor parte del tiempo a comunicar. Aproximadamente un 90% del tiempo lo destina a las comunicaciones.

Un buen director de proyectos posee habilidades de comunicación no verbal. Por ejemplo, la comunicación paralingüística (tener en cuenta el tono de la voz) o la quinesia (interpretar las expresiones corporales y faciales). Aproximadamente entre un 55% y 60% de las comunicaciones suelen ser no verbales.

✂ **Métodos de comunicaciones:** distintas alternativas para compartir la información entre los interesados. Por ejemplo, realizar una reunión interactiva o bi-direccional, enviar un e-mail unilateral (push), desarrollar una intranet (pull), etc.

¿Qué obtengo al final del proceso?

➤ **Plan de gestión de las comunicaciones.** Incluye, entre otros:

- ✓ Canales de comunicación
- ✓ Formato y contenidos del tipo de información
- ✓ Personas responsables de comunicar
- ✓ Personas que recibirán la información
- ✓ Tecnología de las comunicaciones a utilizar
- ✓ Frecuencia de la comunicación
- ✓ Glosario de términos comunes

Matriz de comunicaciones

ID #	Actividad	Frecuencia del informe	Medio	Responsabilidad del Interesado				
				Int. 1	Int. 2	Int. 3	...	Int. n
1	Actividad 1	M	R	D	E	A	...	V
2	Actividad 2	S	I	S	D	D	...	A
3	Actividad 3	Q	M	E	D	D	...	S
...
n	Actividad n	E	P	D	D	A	...	E

Notas
 Frecuencia: M (mensual); S (semanal); Q (quincenal); E (eventual)
 Medio: I (informe); M (minuta); E (e-mail); R (reunión); G (gráfico); P (planilla)
 Responsabilidad: D (destinatario); E (emisor); A (autoriza); S (soporte); V (valida)

Distribuir la información

Durante la ejecución del proyecto se deberá implementar el plan de comunicaciones a los fines de informar en tiempo y forma a los interesados sobre los avances.

¿Qué necesito para empezar?

- ↓ Plan de gestión de las comunicaciones
- ↓ Informes de desempeño

¿Qué herramientas puedo utilizar?

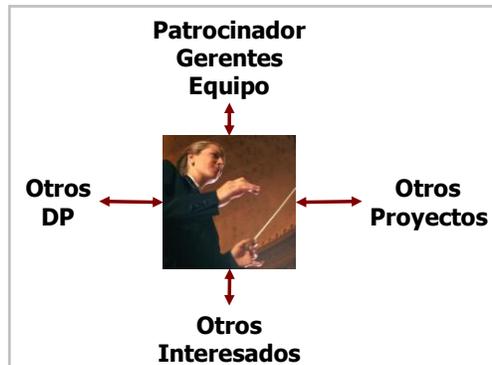
- ✂ **Métodos y herramientas de comunicación:** distintas alternativas para distribuir la información como por ejemplo, mensajería, e-mail, videoconferencia, bases de datos, prensa, Internet, oficinas virtuales, presentaciones multimedia, etc.

✂ *El DP debe asegurar que las personas correctas reciban la información apropiada en tiempo y forma.*

Al momento de distribuir la información hay que tener en cuenta las distintas dimensiones de la comunicación:

- Interna: entre las personas que forman parte del proyecto
- Externa: hacia los interesados externos del proyecto
- Vertical: entre jefe-empleado y viceversa
- Horizontal: entre colegas del proyecto
- Escrita formal: planes, solicitud, etc.
- Escrita informal: memos, e-mails, notas
- Oral formal: presentaciones
- Oral informal: reuniones, conversaciones

Dimensiones de la comunicación



✂ **Recomendaciones para reuniones efectivas:**

- Tener claro el objetivo de cada reunión
- Programar las reuniones periódicas con anticipación
- Distribuir los puntos de la orden del día por anticipado
- Establecer horario de inicio y fin, y RESPETARLO
- Asignar plazos a cada entregable derivado de la reunión
- Documentar y publicar la minuta de la reunión



 **Ejercicio 10.2 – Dimensiones de comunicación**

En base a las siguientes dimensiones de comunicación: Escrita formal (EF), Oral formal (OF), Escrita informal (EI), Oral informal (OI). Complete en la tabla siguiente la mejor forma de comunicación para cada situación.

Situación	Método
Abrir los pliegos de una licitación con los proveedores	
Aclarar la secuencia de una actividad	
Actualizar el plan de comunicaciones	
Agendar una reunión de revisión de diseño	
Analizar la causa raíz de un problema complejo	
Enviar un e-mail para contactar a un proveedor	
Informar por 1º vez el mal desempeño a una persona	
Informar por 2º vez el mal desempeño a esa persona	
Instrucciones para resolver un problema complejo	
Presentaciones al Directorio	
Realizar un anuncio en la reunión de lanzamiento	
Realizar un cambio en el contrato de suministro eléctrico	
Solicitar fondos adicionales al patrocinador	
Tomar notas sobre un llamado telefónico	

 Dedicar 5 minutos a resolver este ejercicio



Respuesta Ejercicio 10.2

Situación	Método
Abrir los pliegos de una licitación con los proveedores	OF
Aclarar la secuencia de una actividad	EF
Actualizar el plan de comunicaciones	EF
Agendar una reunión de revisión de diseño	EI
Analizar la causa raíz de un problema complejo	OI
Enviar un e-mail para contactar a un proveedor	EI
Informar por 1º vez el mal desempeño a una persona	OI
Informar por 2º vez el mal desempeño a esa persona	EF
Instrucciones para resolver un problema complejo	EF
Presentaciones al Directorio	OF
Realizar un anuncio en la reunión de lanzamiento	OI
Realizar un cambio en el contrato de suministro eléctrico	EF
Solicitar fondos adicionales al patrocinador	EF
Tomar notas sobre un llamado telefónico	EI



Ejercicio 10.3 – Métodos de distribución

Al momento de seleccionar el método de distribución deberíamos considerar lo siguiente:

- ¿Cuántos emisores-receptores hay involucrados: uno, pocos, muchos?
- ¿Cómo es la dirección: unidireccional o bi-direccional?
- ¿Cuál es la complejidad de la información: baja, media, alta?

Complete la tabla a continuación

Situación	a) Emisor-receptor b) Dirección	c) Complejidad	Método de distribución recomendado
Reunión de coordinación			
Reunión de colaboración			
Distribuir documentos			
Revisar documentos			
Memos de rutina			
Información detallada			
Negociaciones			
Pedidos formales			
Entrenar equipos			

Respuesta Ejercicio 10.3

En la tabla a continuación se colocan sugerencias sobre los métodos de distribución que debería utilizar en cada situación.

Situación	Emisor-receptor Dirección	Complejidad	Método de distribución recomendado
Reunión de coordinación	Pocos-pocos Bidireccional	Media	Cara a cara Teleconferencia
Reunión de colaboración	Pocos-pocos Bidireccional	Alta	Cara a cara Videoconferencia
Distribuir documentos	Uno-muchos Unidireccional	Baja	Intranet E-mail
Revisar documentos	Uno-muchos Bidireccional	Media	E-mail Fotocopia
Memos de rutina	Uno-uno Unidireccional	Baja	E-mail Fax
Información detallada	Uno-uno Bidireccional	Media	Cara a cara E-mail
Negociaciones	Uno-uno Bidireccional	Alta	Cara a cara videoconferencia
Pedidos formales	Uno-uno Unidireccional	Baja	Carta formal Fax
Entrenar equipos	Uno-uno Bidireccional	Alta	Cara a cara Videoconferencia

¿Qué obtengo al final del proceso?

- Notificaciones sobre el proyecto a los interesados
- Presentaciones del proyecto e informes de avance
- Retroalimentación de los interesados
- Documento de lecciones aprendidas



Gestionar las expectativas de los interesados

El DP es el responsable de llevar a cabo el proceso de gestionar las expectativas de los interesados. Durante este proceso se administran las comunicaciones del proyecto a los fines de satisfacer las necesidades y resolver los conflictos entre los interesados.

✍ El DP debe gestionar las expectativas y requisitos de los interesados.

¿Qué necesito para empezar?

- ↓ Registro de interesados y estrategia de gestión de interesados
- ↓ Plan de comunicaciones
- ↓ Registro de incidentes
- ↓ Registro de cambios: para documentar los cambios y su respectivo impacto sobre el proyecto.

¿Qué herramientas puedo utilizar?

- ✕ **Métodos de comunicación:** reuniones, llamadas telefónicas, e-mail, skype, etc.
- ✕ **Habilidades interpersonales y de gestión:** confianza, resolución de conflictos, escucha efectiva, actitud hacia el cambio, negociación, oratoria, etc.

? En base a los ejemplos que se presentan a continuación, ¿Por qué crees que el DP debería ocuparse de este tipo de comunicaciones?

Situación 1:

Jorge está convencido que el alcance recortado en el proyecto debería formar parte del mismo. Por lo tanto, seguirá presionando para que vuelvan a incluir lo que él desea.

DP: *Jorge, se que tu quieres agregar otros entregables en el proyecto. El Patrocinador ya ha asignado los fondos y ha firmado formalmente el alcance definitivo. Lamentablemente, ya no hay vuelta atrás y no es posible modificar el alcance. Te agradecería que no insistas con tu pedido y que te integres al resto del equipo.*

Situación 2:

Pime, Gerente de Operaciones, está furiosa porque el proyecto Z va a utilizar gran parte de sus mejores recursos humanos, lo cual retrasará sus proyectos en ejecución.

DP: Hemos tenido en cuenta el impacto que tendrá en tus proyectos el proyecto Z. Como entenderás, este proyecto es estratégico para la compañía y necesitamos de tus mejores recursos. Para mitigar el impacto te estaré solicitando con dos meses de anticipación los recursos necesarios y te mantendremos actualizada de los avances del proyecto para liberar los recursos lo antes posible.

Respuesta:

El DP siempre debe ser **proactivo** y tener en cuenta las necesidades de los interesados, aun cuando sepa que no las podrá resolver. De esa forma podrá mantener una fluida comunicación con los interesados y mantener abiertos los canales de comunicación.

¿Qué obtengo al final del proceso?

- Actualizaciones
- Solicitudes de cambio



Informar el desempeño

Durante el proceso de informar el desempeño se compara el estado actual del proyecto en relación a sus líneas de base. Los informes de avance indican cómo se están utilizando los recursos y suelen incluir información sobre el alcance, el cronograma, los costos, la calidad, los recursos humanos, los riesgos y las adquisiciones.

¿Qué necesito para empezar?

- ↓ Plan para la dirección del proyecto con sus líneas de base: alcance, cronograma, presupuesto y calidad
- ↓ Información sobre el desempeño del trabajo: entregables, avances, costos actuales, etc.
- ↓ Mediciones del desempeño del trabajo: SPI, CPI, desempeño técnico, etc.
- ↓ Proyecciones del presupuesto: costo estimado a la finalización.

¿Qué herramientas puedo utilizar?

- ✕ **Análisis de la variación:** investigar causas e impactos de los desvíos entre el estado del proyecto y las líneas de base.
- ✕ **Métodos de proyección:** predecir la evolución del proyecto (cronograma, presupuesto, etc.). Por ejemplo, se pueden utilizar: serie de tiempo, métodos causales, regresiones econométricas, encuestas, estimaciones por analogía, simulaciones, etc.
- ✕ **Métodos de comunicación:** por ejemplo, reuniones de avance de proyecto.
- ✕ **Sistema de informes:** registrar, almacenar y distribuir la información de manera sistematizada. Por ejemplo, mediante la utilización de software que generen informes de estado del proyecto.

¿Qué obtengo al final del proceso?

- **Informes de desempeño:** indican el estado de situación actual del proyecto y su avance en función de las líneas base. Se comunica cómo se estima que finalizará el proyecto (alcance, tiempo, costo y calidad) considerando la información que se tiene al día de la fecha.

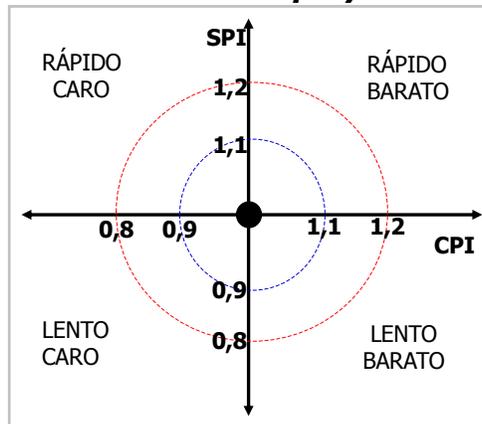
En la tabla a continuación se presenta un ejemplo con el estado de avance de un proyecto utilizando la gestión del valor ganado.

Informe de avance del Proyecto

EDT	PLAN	ACTUAL		COSTO			CRONOGRAMA		
	PV	EV	AC	CV	CV/EV	CPI	SV	SV/PV	SPI
1	10	10	12	-2	-20%	0,83	0	0%	1
2	20	25	15	10	40%	1,67	5	25%	1,25
3	40	30	45	-15	-50%	0,67	-10	-25%	0,75
Total	70	65	72	-7	-11%	0,90	-5	-7%	0,93

Otro informe gráfico que suele ser útil para indicar la evolución del cronograma y los costos se presenta en el gráfico a continuación.

Avance de tiempo y costo



Ejercicio 10.4 – Informe de desempeño

Complete las celdas en blanco del "Project SUDOKU" en la Tabla a continuación.

EDT	PLAN	ACTUAL		COSTO			CRONOGRAMA		
	PV	EV	AC	CV	CV/EV	CPI	SV	SV/PV	SPI
Planificación		30	25	5			0		
Construcción	100		100			0,80			
Pruebas	20	10			0%				0,5
Total									

Dedicar 15 minutos a resolver este ejercicio repasando bien las fórmulas de la gestión del valor ganado e interpretando los resultados.

Respuesta Ejercicio 10.4

EDT	PLAN	ACTUAL		COSTO			CRONOGRAMA		
	PV	EV	AC	CV	CV/EV	CPI	SV	SV/PV	SPI
Planificación	30	30	25	5	17%	1,20	0	0%	1
Construcción	100	80	100	-20	-25%	0,80	-20	-20%	0,8
Pruebas	20	10	10	0	0%	1,00	-10	-50%	0,5
Total	150	120	135	-15	-13%	0,89	-30	-20%	0,8

Si analizamos el proyecto en general, podemos concluir lo siguiente:

Análisis del costo: se ha gastado \$15 más de lo que debería haber gastado en función del trabajo realizado, lo que representa un 13% de sobre-costos.

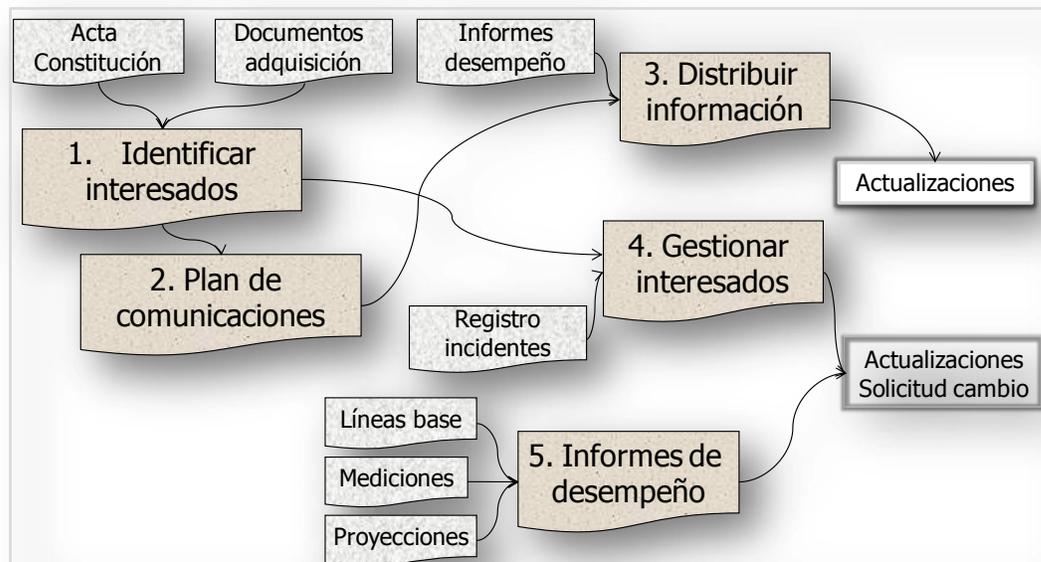
Análisis del cronograma: se ha trabajado \$30 menos de lo que se había planificado, lo que representa un retraso del 20%.

➤ Actualizaciones y solicitudes de cambio

Resumiendo la gestión de las comunicaciones

En el gráfico a continuación se resumen las principales entradas, salidas e interrelaciones de los procesos de gestión de las comunicaciones.

Integrando la gestión de las comunicaciones



Examen 10 – Comunicaciones**Cantidad de preguntas: 15****Tiempo para responder: 18 minutos****Puntaje para aprobar: 80% (12 respuestas correctas)**

1. Eres el director de un proyecto minero de gran escala, proveniente de una multinacional canadiense con varios proyectos distribuidos alrededor del mundo. Han habido varios problemas de comunicación en la apertura de una nueva mina, principalmente por malas interpretaciones por parte de los interesados. Necesitas captar la atención de los integrantes de la compañía. ¿Qué tipo de comunicación ayudaría a mejorar estos problemas?
 - A. Verbal informal
 - B. Vertical
 - C. Formal
 - D. Escrita formal
2. En un proyecto de elaboración de teclados virtuales para computadoras te acaban de nombrar como director de proyecto. Mientras revisas el estado actual del proyecto descubres que un miembro del equipo no está respetando las normas de calidad establecidas por la compañía para el armado de teclados. ¿Cuál es la mejor forma de comunicarte con esta persona para solucionar el problema?
 - A. Formal escrita
 - B. Informal verbal
 - C. Formal verbal
 - D. Informal escrita
3. Frases tales como "*estás loco, eso nunca lo hemos realizado antes*" o "*eso va a ser carísimo*" o "*ni lo sueñes, es imposible de realizar*", son ejemplos de:
 - A. Comunicación efectiva
 - B. Retroalimentación
 - C. Generadores de conflicto
 - D. Ruidos o bloqueadores
4. Eres el director del proyecto para la remodelación de una escuela rural. Para lograr un proyecto exitoso será muy importante tener una comunicación fluida con el Cliente, la Directora de la escuela. ¿Por qué será tan importante una buena comunicación entre estos interesados?
 - A. La Directora completará una encuesta de satisfacción sobre el desempeño del trabajo del director del proyecto.
 - B. La Directora no comprende la terminología moderna de gestión de proyectos, por lo que deberá ser educada.
 - C. A pesar que el alcance del proyecto está detallado en el contrato, la comunicación entre los interesados facilitará la comprensión de los objetivos.
 - D. Se evitarán los ruidos de la comunicación entre receptor y emisor.



5. El director del Proyecto XYZ está informando a los interesados, internos y externos, sobre el desempeño del proyecto. En el informe se presenta el estado actual en relación a las siguientes restricciones: alcance, tiempo y costo. Este es un informe de:
 - A. Estado
 - B. Series de tiempo
 - C. Valor ganado
 - D. Progreso

6. Ya ha finalizado la etapa de planificación del proyecto "Autopista" y se está en la fase de ejecución de la carretera. Durante el proceso de distribuir la información se siguieron las pautas establecidas en el plan de gestión de las comunicaciones. El plan original establecía utilizar hormigón elaborado para toda la carretera. Sin embargo, se decidió que para un pequeño tramo de esta carretera se utilicen otros materiales. Todos los involucrados fueron informados de este cambio. Sin embargo, un contratista le informa al director del proyecto que a él nunca le informaron sobre la necesidad de utilizar nuevos materiales, por tal motivo siguió utilizando el mismo hormigón que establecía el plan original. ¿Qué debería hacer el director del proyecto?
 - A. Identificar los ruidos entre el emisor y el receptor que dañaron la comunicación
 - B. Analizar el plan de gestión de las comunicaciones y hacer las revisiones necesarias
 - C. Determinar por qué el contratista no recibió la información
 - D. Preguntar al patrocinador por qué el contratista no entendió su responsabilidad

7. Entre el emisor y el receptor existe comunicación verbal y no verbal (expresiones faciales, gestos con las manos y movimientos corporales). Aproximadamente, ¿qué porcentaje de comunicación es no verbal?
 - A. Menor a un 10%
 - B. Cercano al 20%
 - C. Entre un 20% y un 40%
 - D. Más del 50%

8. Las siguientes acciones del director del proyecto en su rol de emisor de un mensaje forman parte de una comunicación efectiva, a EXCEPCIÓN de:
 - A. Codificar el mensaje en forma cuidadosa
 - B. Seleccionar el método más apropiado para enviar la información
 - C. Decodificar el mensaje en forma cuidadosa
 - D. Confirmar que el mensaje fue comprendido

9. El director del proyecto es responsable de los Informes de desempeño. En un proyecto de piscicultura para desarrollar una nueva variedad de peces, los siguientes son ejemplos de informes de desempeño a EXCEPCIÓN de:
 - A. Estado actual de los riesgos
 - B. Resumen de los cambios aprobados
 - C. La conclusión proyectada del proyecto
 - D. Lecciones aprendidas



10. Estas trabajando como director de proyecto en una empresa de telecomunicaciones. Durante los últimos días te has dedicado a identificar cuáles son las necesidades de comunicación de los interesados del proyecto. ¿Qué habrás completado cuando termines con esta etapa de planificación?
- A. Requerimientos de infraestructura de comunicación
 - B. Plan de Gestión de las Comunicaciones
 - C. Análisis de los interesados
 - D. Sistema de Distribuir la información
11. Durante la planificación de un proyecto para instalar un Circo para niños en una Ciudad, cuatro empleados del circo están discutiendo sobre qué trabajos requieren ser finalizados antes de levantar las columnas. Como director de este proyecto quieres entender que está pasando, para ello deberías prestar especial atención a:
- A. Qué se está diciendo
 - B. El tono de las voces y los gestos corporales
 - C. Quién está diciendo cada cosa
 - D. Los gestos corporales y qué se está diciendo
12. En base al siguiente informe de desempeño del proyecto con celdas en blanco que usted debe completar, ¿Cuál es el valor ganado de la actividad B?

Actividad	PLAN	ACTUAL		COSTO			CRONOGRAMA		
	PV	EV	AC	CV	CV/EV	CPI	SV	SV/PV	SPI
A		20	25	15			0		
B	100		100			0,80			
C	20	10			0%				0,5

- A. 80
 - B. 100
 - C. 80%
 - D. 0
13. Estamos realizando un estudio de mercado para un proyecto de lanzamiento de un nuevo alimento para ancianos. ¿Cuáles de las herramientas de comunicación permite mantener el anonimato de los participantes?
- A. Técnica Delphi
 - B. Tormenta de ideas
 - C. Distancias
 - D. Escucha activa
14. Durante el proceso de distribuir la información es importante revisar las lecciones aprendidas de proyectos previos. Las lecciones aprendidas deberían ser completadas por:
- A. Los patrocinadores
 - B. El director del proyecto
 - C. El equipo
 - D. Los interesados



15. Estás trabajando como director del proyecto "Frambuesas disecadas" y tienes cinco personas a tu cargo. Por pedido expreso del patrocinador te agregan tres nuevas personas a tu equipo de trabajo. ¿Cuántos canales de comunicación se han incorporado?
- A. 3
 - B. 36
 - C. 18
 - D. 21



Lecciones aprendidas

- ✓ Canales de comunicación
- ✓ Codificación
- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Comunicación formal e informal
- ✓ Comunicación oral y escrita
- ✓ Comunicación no verbal
- ✓ Decodificación
- ✓ Dimensiones de la comunicación
- ✓ Distribuir la información
- ✓ Escucha activa
- ✓ Escucha efectiva
- ✓ Expectativas de los interesados
- ✓ Métodos de distribución
- ✓ Paralingüística
- ✓ Plan de gestión de las comunicaciones
- ✓ Reglas para reuniones efectivas
- ✓ Ruidos

