



Sustento del uso justo
de **Materiales Protegidos**
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI
Sustento del uso justo de materiales protegidos por
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.



Maestría en Administración de Proyectos

Gestión de los Recursos y las Comunicaciones del Proyecto

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

Documento recopilado para uso académico



Noviembre, 2017



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

Profesor:

Fabio Muñoz Jiménez



¿Por qué nos preocupa?



Los problemas de comunicación en proyectos generan:

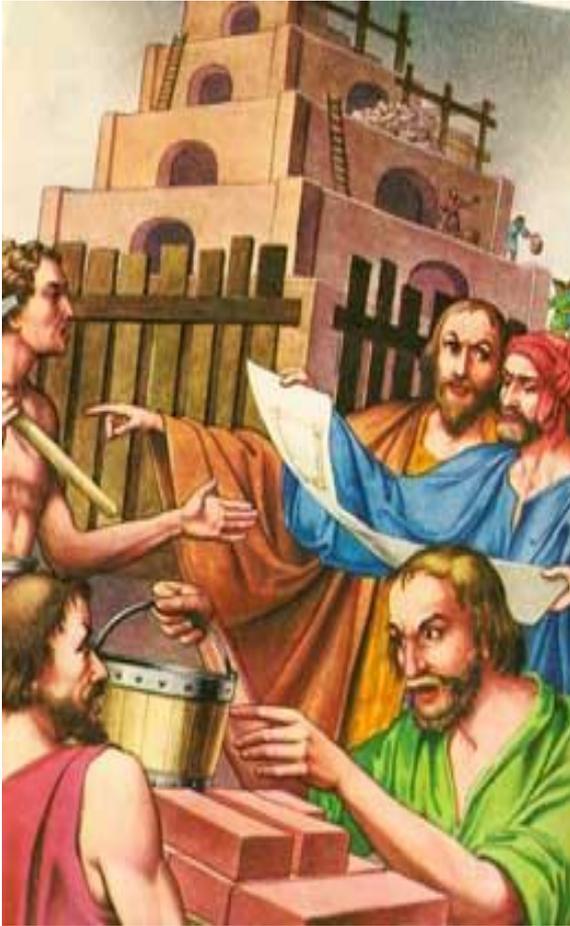
- ▶ Duplicación de tareas
- ▶ Temas que no se contemplan
- ▶ Expectativas poco claras
- ▶ Mal entendidos
- ▶ Oportunidades perdidas (de mejora, de salir a tiempo, etc)

Sin embargo, se menosprecia en muchos proyectos.

Origen de las fallas en los proyectos

- ▶ De acuerdo con la entrevista realizada por Ernst & Young, el 80% de los problemas relacionados con las fallas en los proyectos, está relacionado con las personas (2015).
- ▶ Dos de los factores críticos para el éxito de los proyectos son el involucramiento de un **patrocinador** que de un adecuado soporte y la necesidad de **Gerente de Proyecto** que sea capaz de crear una **cultura enfocada en resultados**.

Torre de Babel



COMUNICACIÓN

EMISOR

Produce un mensaje y lo envía



RECEPTOR

Recibe el mensaje y lo interpreta



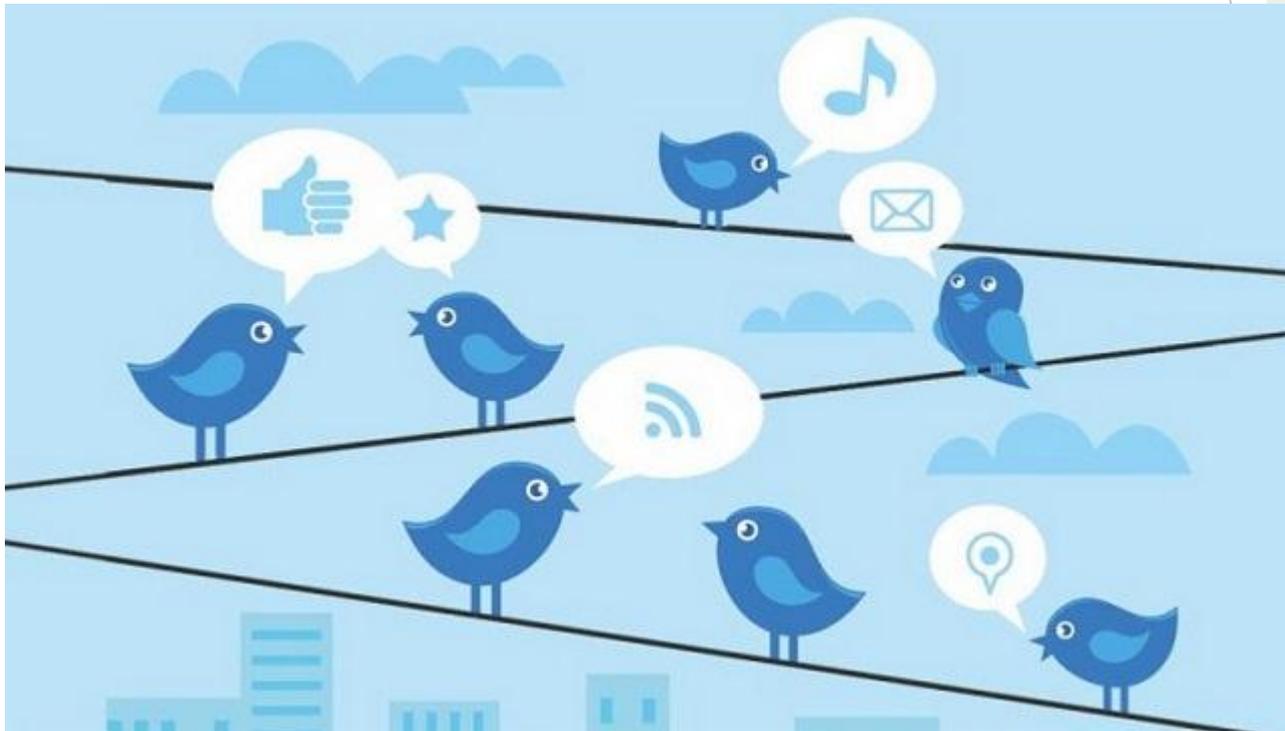
MENSAJE

Enunciado enviado por el emisor y recibido por el receptor



CANAL

Medio físico por donde circula el mensaje



SITUACION Y RUIDO

Circunstancias psicológicas, sociales, emocionales, etc. que rodean al “E” y “R” y que condicionan el mensaje.

Cualquier interferencia que afecte a cualquiera de los elementos, produce el fracaso de la comunicación.



- ▶ Verbal: Es aquella en la que se usa alguna lengua, que tiene estructura sintáctica y gramática
- ▶ No verbal: Aquella que no se da directamente a través de la voz
- ▶ Escrita: Cuando el mensaje se expresa de forma escrita, La comunicación escrita, a diferencia de la oral, no está sometida a los conceptos de espacio y tiempo.
- ▶ Directa gestual: Se expresa mediante una lengua natural signada.
- ▶ Virtual: Tendencias comunicativas que adoptan los usuarios que interactúan hoy mediante las nuevas tecnologías de la información y comunicación



Consejos de oro!



El poder de escuchar

- ▶ Escuche más de lo que habla!
- ▶ Nunca olvide que existen diferentes puntos de vista.

No es fácil comunicarse



EMISOR

INFORMACIÓN



RECEPTOR

No hay respuesta. Es unidireccional



EMISOR

COMUNICACIÓN



RECEPTOR



Hay retroalimentación. Es bidireccional



EMISOR

PERSUASIÓN



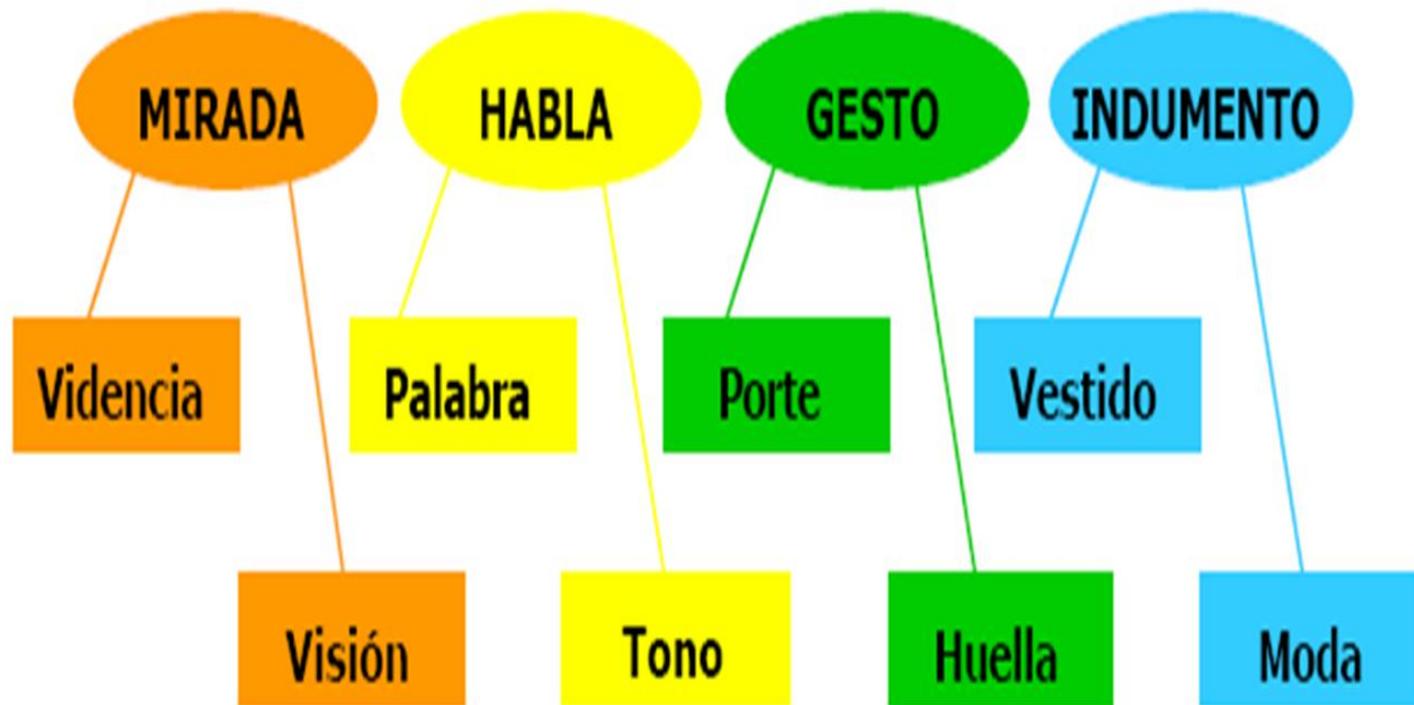
RECEPTOR



Hay respuesta y además



INFLUENCIA

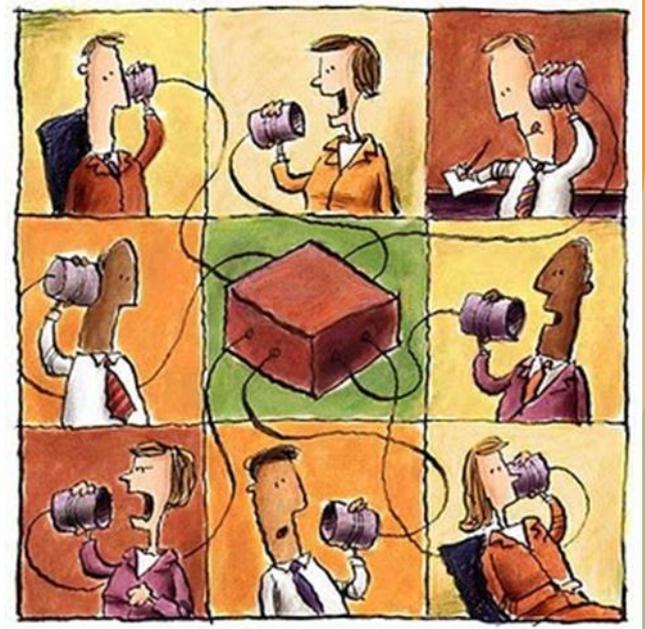


Los mejores Gerentes de Proyecto están muy atentos a la efectividad de sus comunicaciones y son capaces de adaptarlas en frecuencia y volumen según las situaciones y a las personas.



Primera consideración

¿A quién estamos liderando y con quién nos comunicamos?

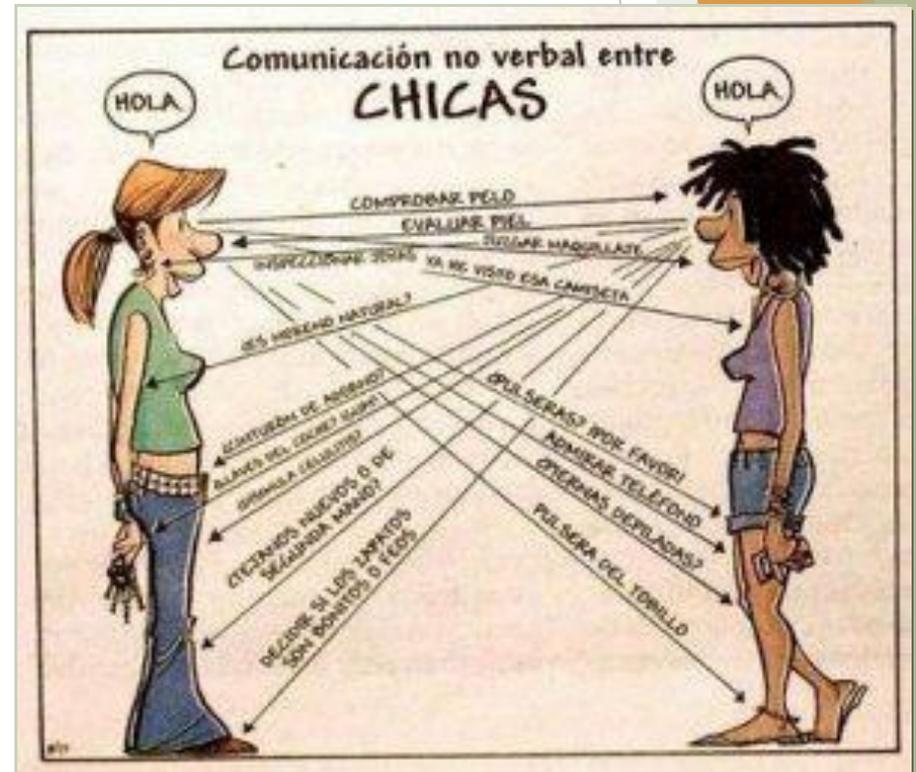
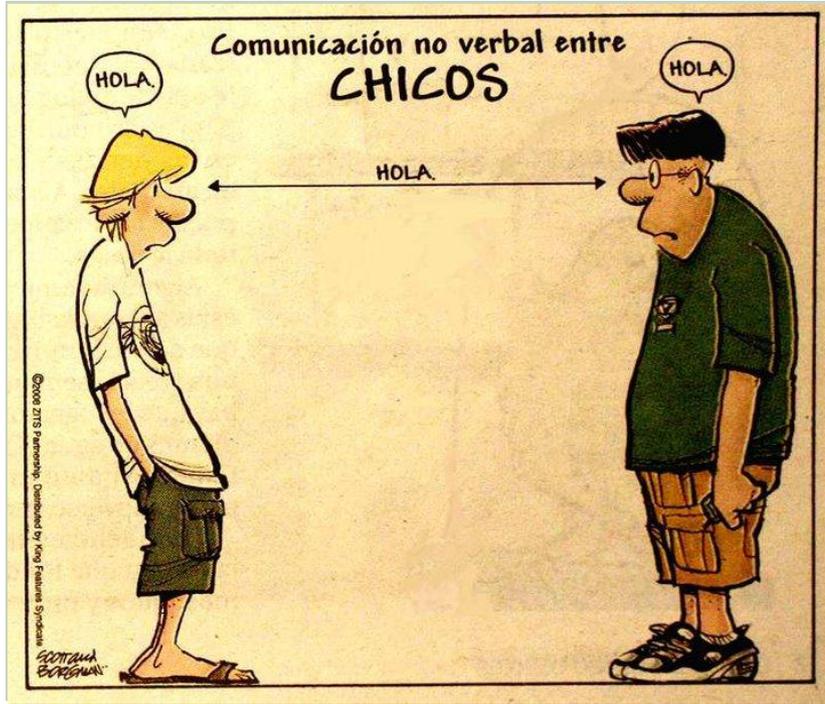


Consideraciones del equipo de trabajo

- ▶ Son personas!
- ▶ Son influenciados por aspectos como
 - ▶ Generación Baby Boomers, X, Y, Z
 - ▶ Aspectos biológicos, (Género, temperamento, padecimientos)
 - ▶ Realidad sociocultural
 - ▶ Tienen distintas necesidades y/o motivaciones
 - ▶ Tienen personalidad
 - ▶ Ambiente
 - ▶ Educación
 - ▶ Gustos y preferencias
 - ▶ Situaciones particulares



Aspectos biológicos: Género



LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

¿QUÉ ES?

Es el área de conocimiento que emplea los procesos requeridos para asegurar la adecuada generación, recolección, distribución, almacenaje, búsqueda y disposición final de la Información en un proyecto.



LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

¿QUÉ NOS DA?

Sus procesos brindan los vínculos críticos entre las personas y la información que son necesarios para una comunicación exitosa.



LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

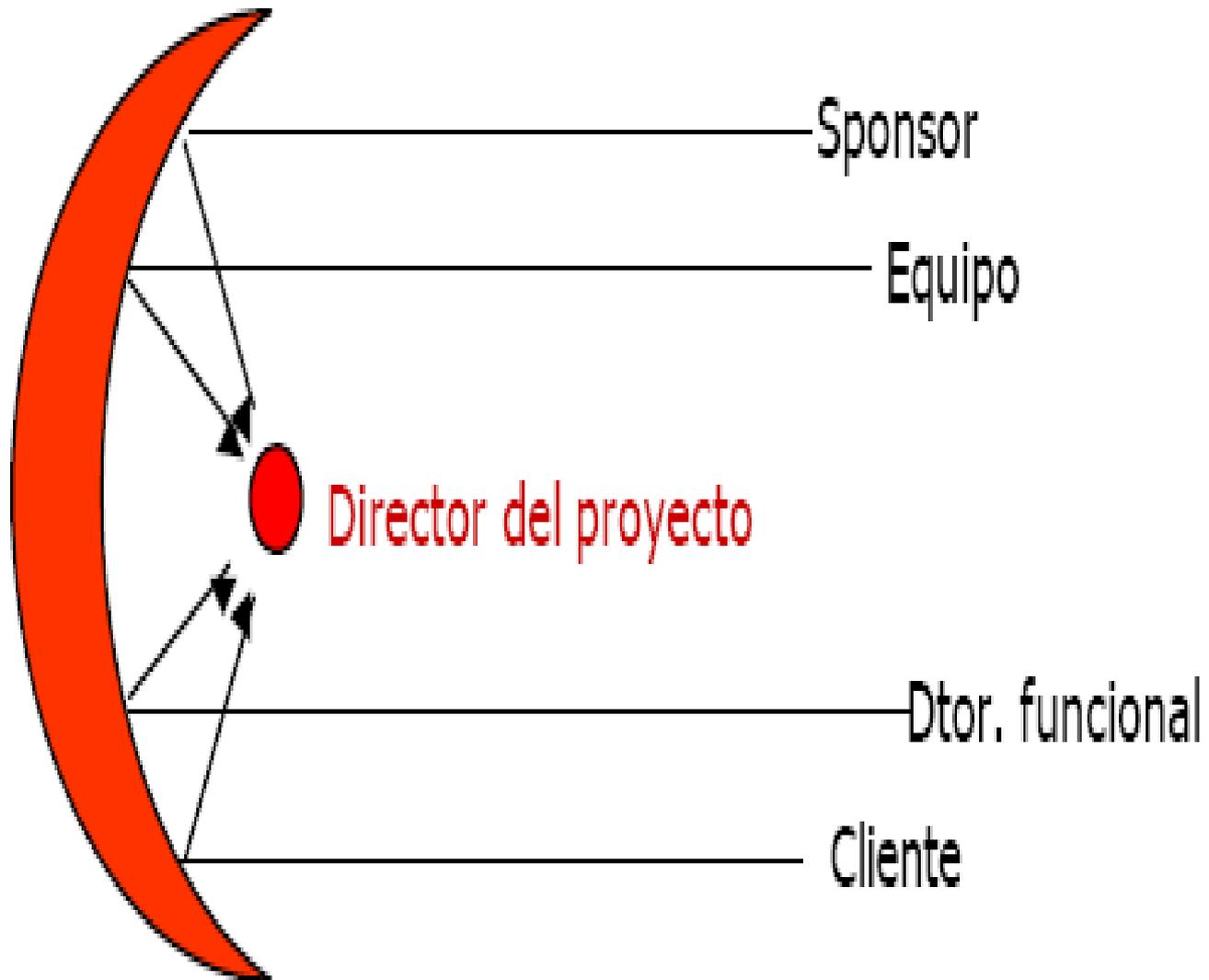
NUESTRO PAPEL

Es responsabilidad del Director del Proyecto el involucrar a todas las personas y organizaciones que participan de una forma u otra en el proyecto (el equipo, stakeholders, cliente, patrocinador (sponsor)).

Todos sin excepción deben entender como las comunicaciones afectan al proyecto.



LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN



Gestión de las comunicaciones

Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Entradas

- Plan de Gestión del Proyecto
- Registro de interesados
- Factores ambientales de la organización
- Activos de los procesos organizacionales

Herramientas

- Análisis de los requerimientos
- Tecnologías de comunicación
- Modelos de comunicación
- Métodos de Comunicación
- Reuniones

Salidas

- Plan de Gestión de las comunicaciones
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Gestionar las comunicaciones

Entradas

- Plan de Gestión de las Comunicaciones
- Reportes del desempeño
- Factores ambientales
- Activos de procesos organizacionales

Herramientas y Técnicas

- Tecnologías comunicación
- Modelos comunicación
- Métodos comunicación
- Sistemas de gestión de la información
- Reporte rendimiento

Salidas

- Actualizaciones Plan Gestión del Proyecto
- Actualizaciones a los documentos proyecto
- Actualización de los activos de los procesos organizacionales

Monitorear las comunicaciones

Entradas

- Plan de Gestión del Proyecto
- Datos del desempeño del trabajo
- Registro de incidentes
- Activos de procesos organizacionales

Herramientas y Técnicas

- Sistemas de gestión de la información
- Juicio Experto
- Reuniones

Salidas

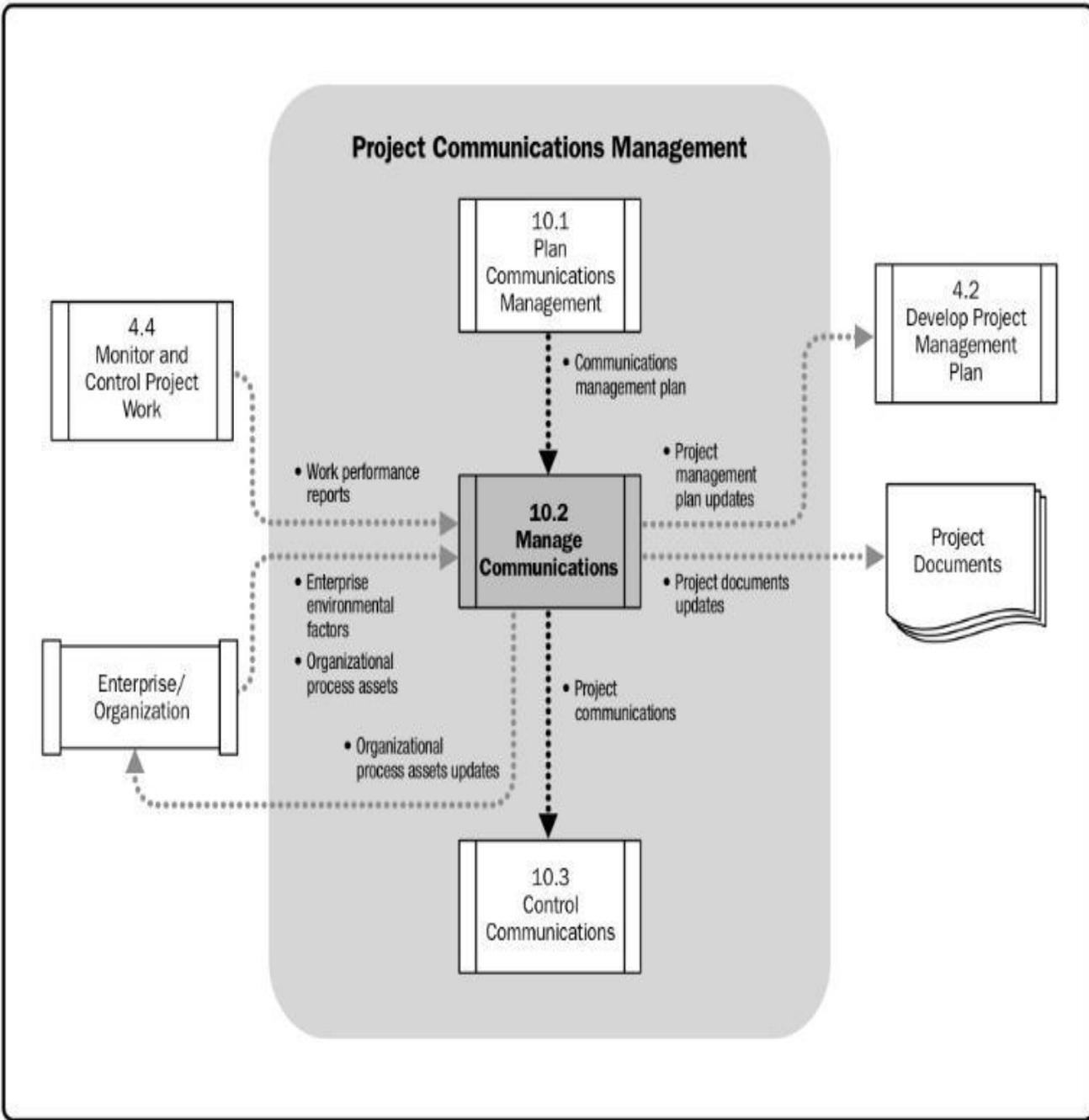
- Información del rendimiento del proyecto
- Solicitudes de Cambio
- Actualizaciones Plan Gestión del Proyecto
- Actualizaciones a los documentos proyecto
- Actualización activos de procesos de la organización

Planificar la Gestión de las Comunicaciones

- ▶ Determina las necesidades de información de los interesados.
- ▶ Quién necesita qué información, cuándo la necesitará, cómo le será suministrada y por quién.
- ▶ La necesidad de información y los métodos de distribución varían ampliamente.
- ▶ Se hace en la primera fase del proyecto.



Gestionar las comunicaciones



Monitorear las comunicaciones

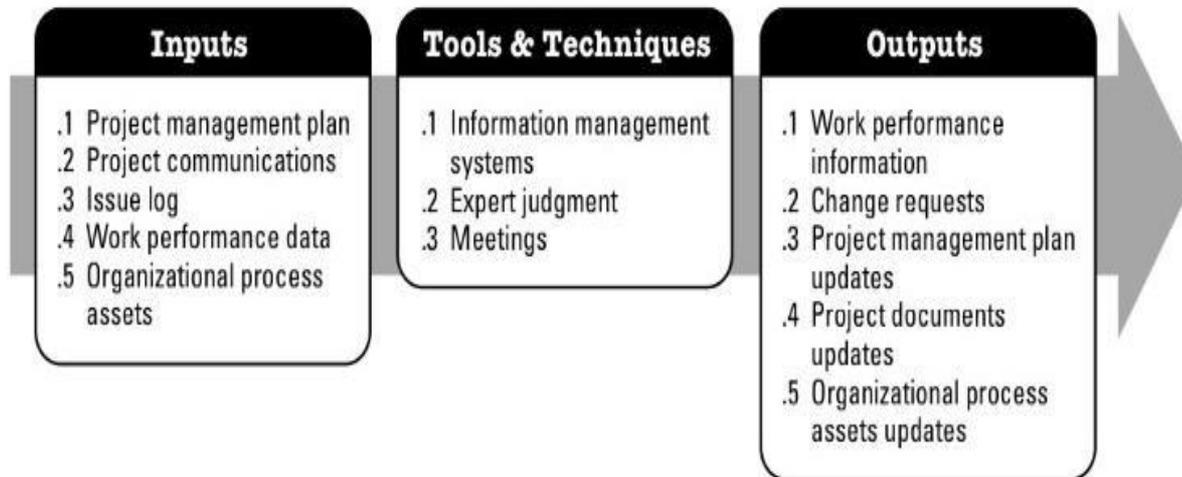


Figure 10-7. Control Communications: Inputs, Tools & Techniques, and Outputs

Gestión Interesados

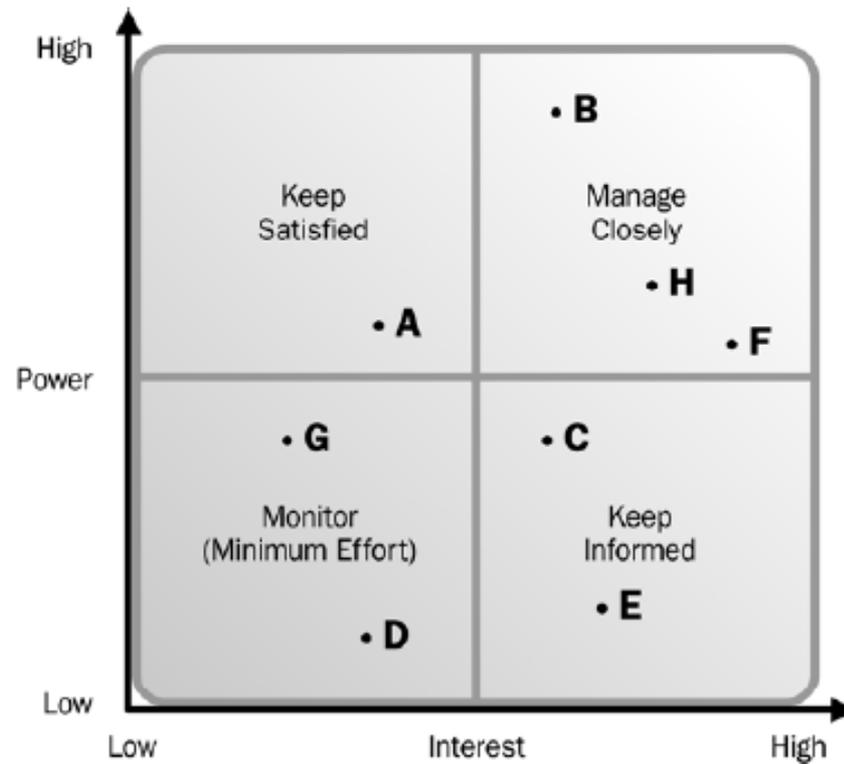


Gráfico 10-4. Ejemplo de Matriz de Poder/Interés de los Interesados

Stakeholder	Stakeholder Interest(s) in the Project	Assessment of Impact	Potential Strategies for Gaining Support or Reducing Obstacles

Gráfico 10-5. Ejemplo de Matriz de Análisis de los Interesados

Análisis de los interesados

STAKEHOLDERS	DOCUMENT NAME	DOCUMENT FORMAT	CONTACT PERSON	DUE
Customer management	Monthly status report	Hard copy	Tina Erndt, Tom Silva	First of month
Customer business staff	Monthly status report	Hard copy	Julie Grant, Sergey Cristobal	First of month
Customer technical staff	Monthly status report	E-mail	Li Chau , Nancy Michaels	First of month
Internal management	Monthly status report	Hard copy	Bob Thomson	First of month
Internal business and technical staff	Monthly status report	Intranet	Angie Liu	First of month
Training subcontractor	Training plan	Hard copy	Jonathan Kraus	11/1/2006
Software subcontractor	Software implementation plan	E-mail	Najwa Gates	6/1/2006

Comments: Put the titles and dates of documents in e-mail headings and have recipients acknowledge receipt.



La comunicación debe adaptarse a las necesidades de la audiencia (receptor), por ejemplo cultura, costumbres, situaciones.



Contenido del Plan de Comunicaciones

- ▶ Necesidades de comunicación de los interesados.
- ▶ La información que debe comunicarse, incluyendo formato, contenido y nivel del detalle.
- ▶ Responsable por la comunicación.
- ▶ Personas y grupo de personas que reciben la comunicación.
- ▶ Métodos o tecnologías para transmitir la información.
- ▶ La frecuencia de la comunicación.
- ▶ Procesos de escalamiento para resolver conflictos.
- ▶ Procedimientos de revisión para actualizar el plan de comunicaciones.
- ▶ Glosario de la terminología común.



LOS CANALES DE EXPRESIÓN

Dado que el qué, cómo, cuando, y a quién son **MUY IMPORTANTES**, los canales de expresión y la forma en que se utilicen se vuelven críticos.



Medios de Comunicación

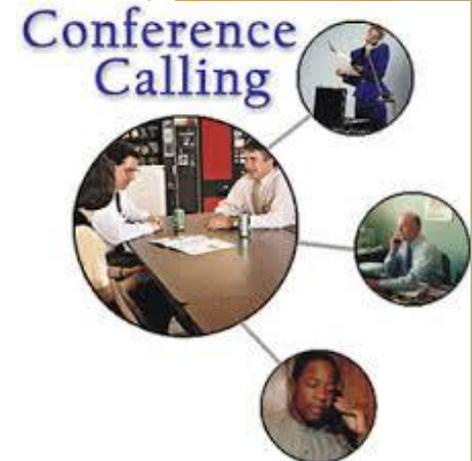
Rico



Pobre

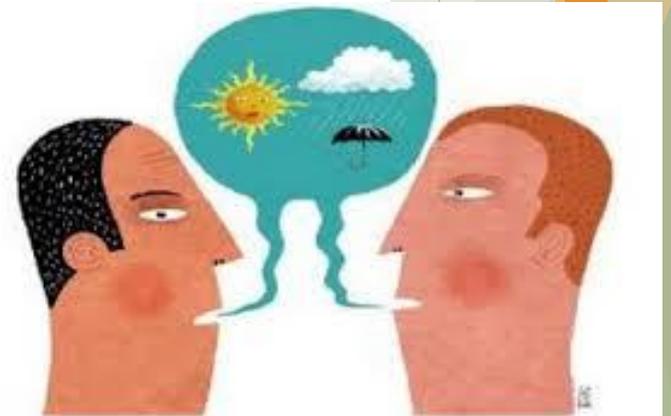


- Presencia Física
(Cara a Cara)
- Medios Interactivos
(Teléfono, Chat)
- Medios Personales Estáticos
(Email, Memorandos, Cartas)
- Medios Impreso-Estáticos
(Comunicados Escritos,
boletines)

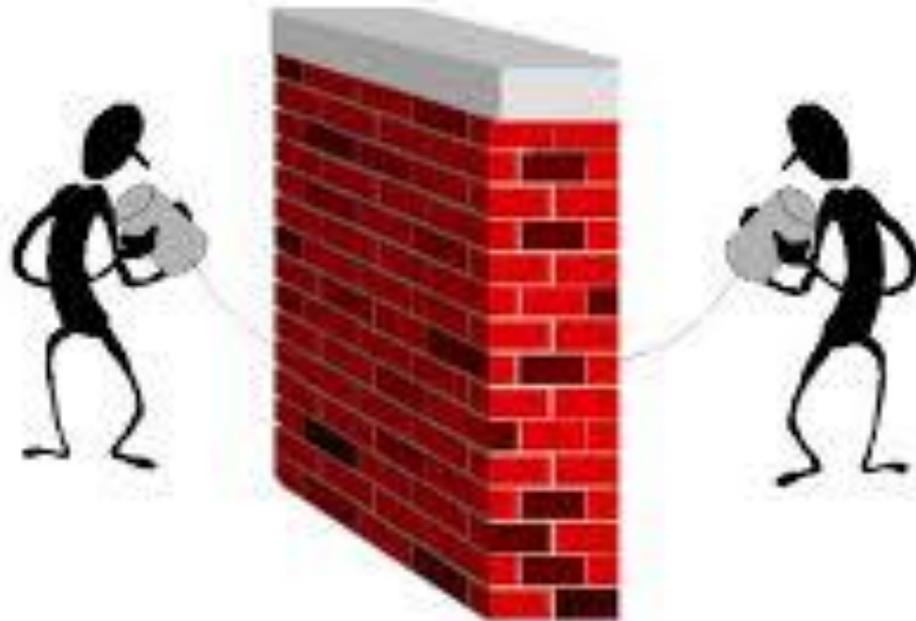


Orientación para el uso de medios

- ▶ Enviar mensaje complejos no rutinarios a través de medios ricos, de preferencia personalmente.
- ▶ Enviar mensajes rutinarios a través de medios pobres.
- ▶ Utilizar medios ricos para aumentar su presencia en el ambiente del proyecto.
- ▶ Utilizar medios ricos para implementar planes del proyecto.
- ▶ No utilizar un medio pobre para recolectar información sobre temas cruciales, busque la presencia física.
- ▶ No se limite a utilizar un solo medio.



Barreras de la comunicación



Elementos negativos en la comunicación:

- Poner etiquetas
- Decir tonteras o vulgaridades
- Minimizar o exagerar la importancia de los asuntos
- Falta de sinceridad
- No “ver” al receptor directamente
- Juzgar de antemano
- Perder la paciencia
- Levantar el voz por enojo
- Amenazar

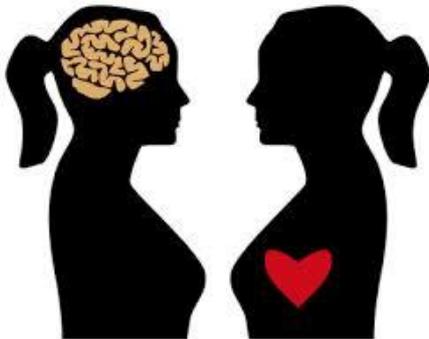


EL PROCESO

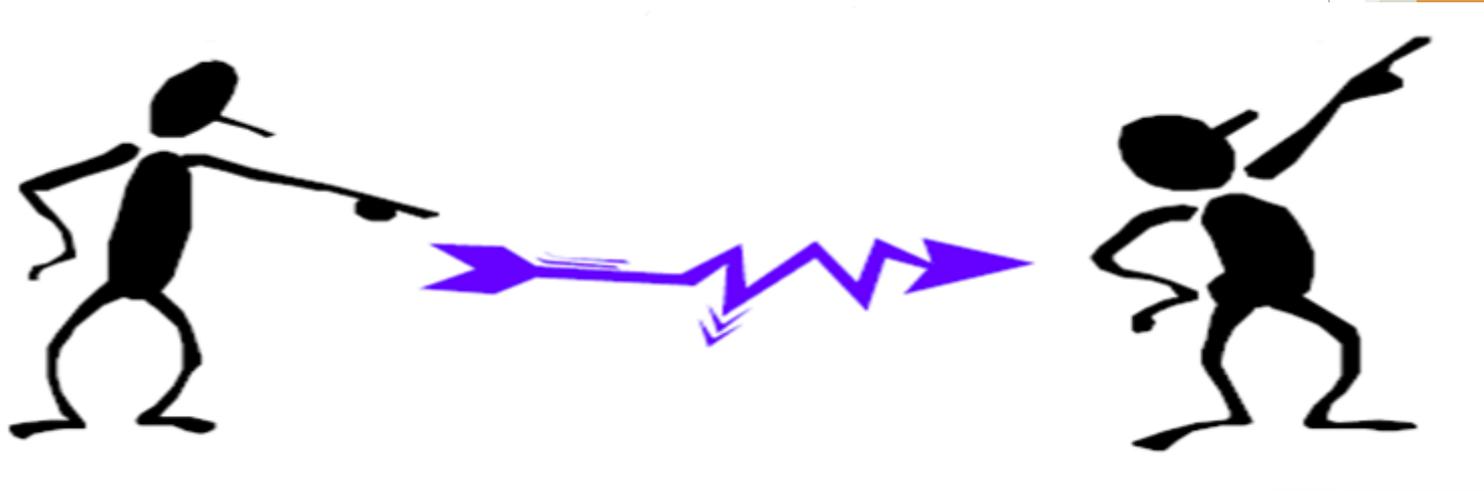
- No es posible la NO-COMUNICACIÓN.
- Toda relación se desarrolla a dos niveles:

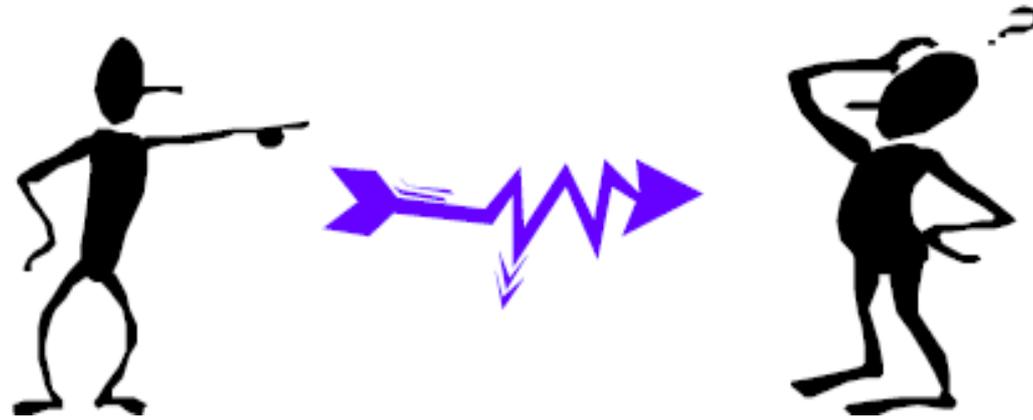
Nivel Racional → Argumentos objetivos

Nivel Emocional → Emociones entre personas



Lo verdadero no es lo que dice A,
sino lo que entiende B.





Cuando B interpreta mal un mensaje de A, el culpable es siempre A.

La responsabilidad de la comunicación correcta es del “emisor”.

Sólo se puede hablar de “comunicación”, cuando el receptor tiene la oportunidad de expresarse con respecto al mensaje del emisor (feedback).



Influencia grupo generacional



Generaciones

Referencias cronológicas de las generaciones.

- ▶ Baby boomers - nacidos en 1946 - 1964
- ▶ Generación X - nacidos en 1964 - 1980
- ▶ ***Generación Y - nacidos en 1980 - 2002***
- ▶ Generación Z - nacidos después de 2002

Hay algunos estudios o autores que marcan la Gen Y desde 1983 a 2000



Comunicación y la Generación Y

Tecnología que influye en la comunicación de las generaciones:

▶ Boomers:

Teléfonos de tono – Uso de memorandos – Fax

▶ Generation X:

Celulares – Conferencias telefónicas – Uso de correos electrónicos

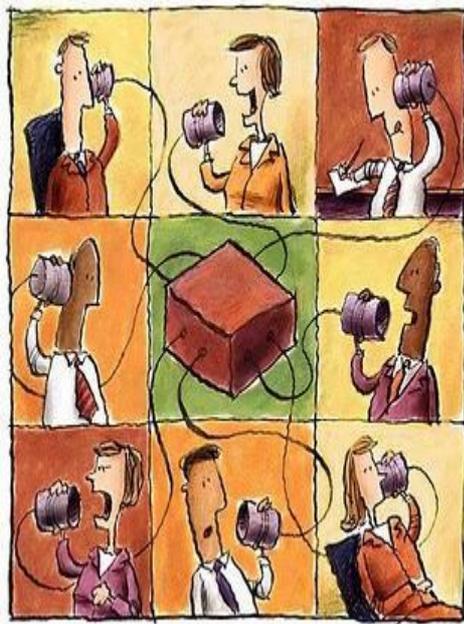
▶ Generation Y

Smartphones – Video Conferencias – Web Conferences – Web Cams – Web Based social networking – Instant messaging from diff platforms.



DOS TIPOS DE COMUNICACIÓN

- ✓ Interna
- ✓ Externa



COMUNICACIÓN EXTERNA

El mercado exige proyectar la imagen del proyecto más allá de los límites de su propia estructura y genera un flujo permanente de relaciones con proveedores, clientes externos, competidores, ...



COMUNICACIÓN EXTERNA



COMUNICACIÓN INTERNA

Proceso de interacción constante que tiene lugar en el si de la organización y que fomenta la coordinación y cooperación entre sus integrantes, aunque también puede ser fuente de conflictos.

Estrategias de comunicación interna



COMUNICACIÓN EXTERNA

El mercado exige proyectar la imagen de la empresa más allá de los límites de su propia estructura y genera un flujo permanente de relaciones con proveedores, clientes externos, competidores, ...

Estrategias de comunicación externa

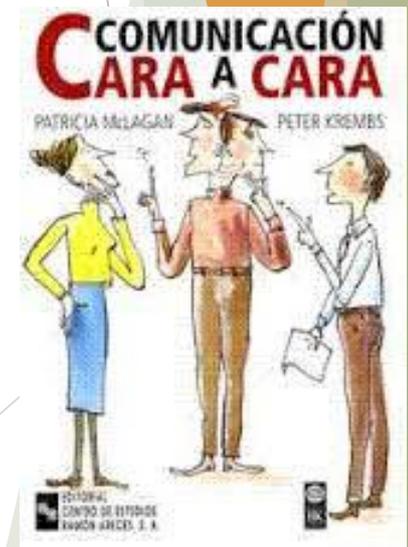


**ESTRUCTURA
GLOBAL DE
COMUNICACIÓN**

CANALES E INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

La comunicación cara a cara

- La comunicación cara a cara implica:
 - 58% de la comunicación es mediante la forma del lenguaje.
 - 35 % de la comunicación es mediante las palabras dichas.
 - 7 % de la comunicación es mediante el contenido o palabras que se hablan.
- El tono personal de la voz y la forma del lenguaje dicen mucho sobre cómo él o ella realmente se siente.



Tele Conferencias

- El video en vivo es uno de los medios modernos para enviar información.
- Microsoft dice que uno de cada cinco reuniones cara a cara pueden ser reemplazados por herramientas de teleconferencia vía Web y estiman que ahorraría millones en viajes.
- Los medios pueden fallar, por lo que es necesario tomar precauciones.



Otras consideraciones de comunicación

- Raramente sucede que el receptor interpreta un mensaje exactamente como el remitente tuvo la intención.
- Las ubicación geográfica y base cultural afectan la complejidad de las comunicaciones del proyecto.
 - Horas de trabajo diferentes
 - Barreras del idioma
 - Normas culturales diferentes



CANAL O MEDIO

- ▶ Soporte físico en que se expresa o manifiesta el mensaje. El vehículo o medio que transporta los mensajes: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc.
- ▶ Los canales pueden ser formales e informales; los primeros son aquellos que deben planearse y estructurarse adecuadamente, los segundos surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc.



Número de canales de comunicación

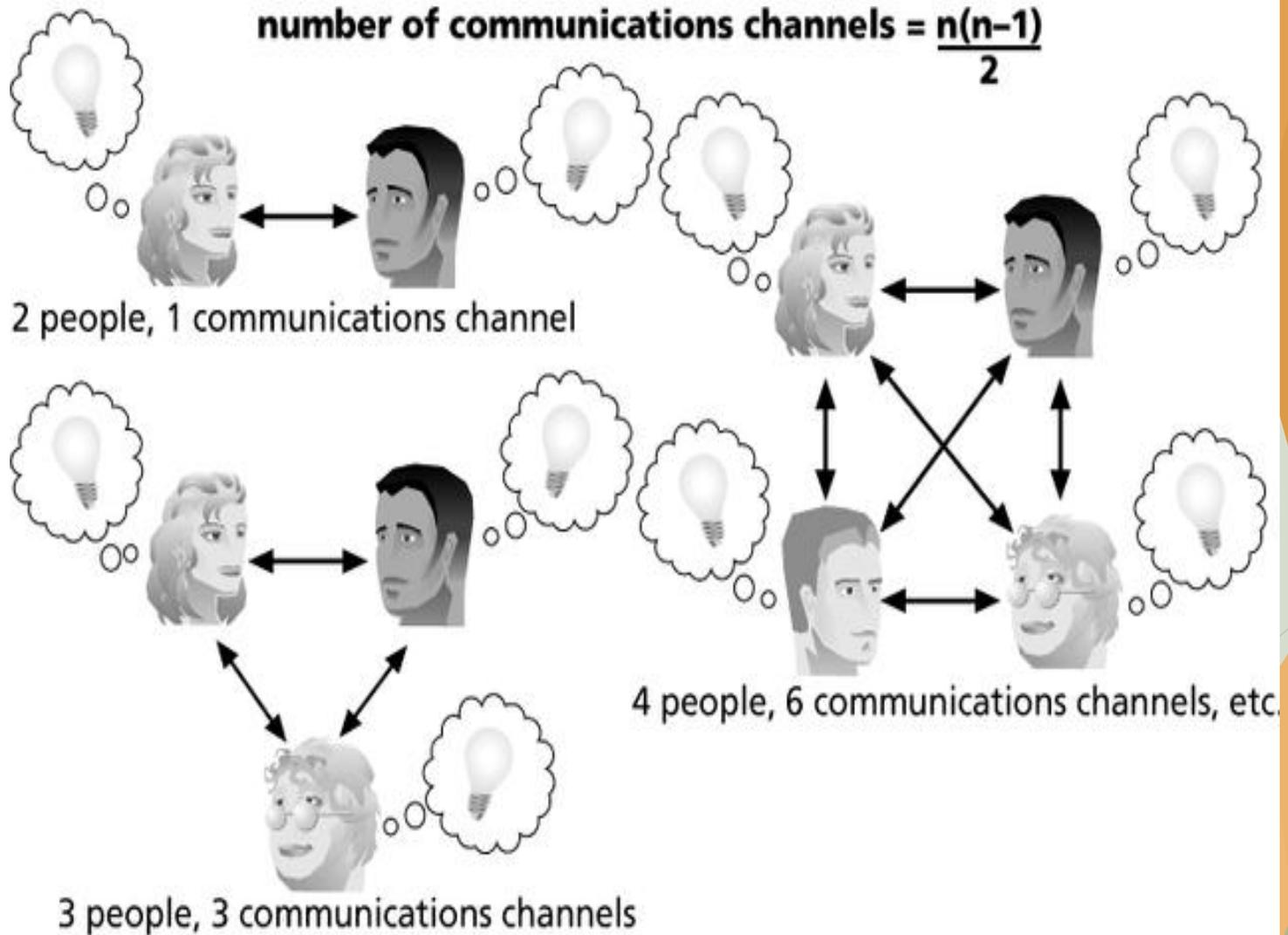
- Cuando el número de las personas involucradas se incrementa, la complejidad de las comunicaciones se incrementa dado que existen más canales o vías de comunicación para que las personas pueden comunicarse.
- El número de canales de comunicación es:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

donde “n” es el número de personas en el equipo.



El impacto del número de personas



Desarrollar reuniones efectivas

- Determine si una reunión puede evitarse.
- Defina el propósito y resultado propuesto de la reunión.
- Determine quiénes deben asistir a la reunión.
- Proporcione una agenda a participantes antes de la reunión.
- Prepare ayudas visuales y haga los arreglos logísticos por adelantado.
- Desarrolle la reunión profesionalmente.
- Construya relaciones.



Use el correo electrónico efectivamente

- ▶ Asegurase que el correo electrónico es el medio apropiado para lo que quiere comunicar.
- ▶ Esté seguro de enviar el correo electrónico a las personas indicadas.
- ▶ Use un asunto (subject) significativo.
- ▶ Limite el contenido a una parte principal y sea claro y conciso como sea posible.
- ▶ Limite el número y tamaño de anexos.
- ▶ Responda y archive los correos electrónicos rápidamente.



Práctica de comunicación

#	Situación	Método de comunicación
1	Actualizar Planes de Proyecto	
2	Presentaciones a la administración	
3	Tratar de resolver un problema complejo	
4	Hacer notas sobre una conversación telefónica	
5	Hacer cambios a un contrato	
6	Informar a un miembro de equipo sobre un desempeño inadecuado (primera vez)	
7	Informar a un miembro de equipo sobre un desempeño inadecuado (segunda vez)	
8	Programar una reunión	
9	Clarificar un paquete de trabajo	
10	Solicitar recursos adicionales	
11	Tratar de descubrir la raíz de la causa de un problema	
12	Enviar un email para solicitar aclaraciones de un tema	
13	Conversación en la celebración de un entregable finalizado	
14	Dirigiendo una conferencia complicada	

Formal Escrito: Documentos, correos formales
Informal Escrito: Correos generales

Formal Verbal: Discurso, presentación
Informal Verbal: Conversación

Práctica de comunicación

Situación	Método de comunicación
Actualizar Planes de Proyecto	Formal escrito
Presentaciones a la administración	Formal Verbal
Tratar de resolver un problema complejo	Formal escrito
Hacer notas sobre una conversación telefónica	Informal Escrito
Hacer cambios a un contrato	Formal escrito
Informar a un miembro de equipo sobre un desempeño inadecuado (primera vez)	Informal verbal
Informar a un miembro de equipo sobre un desempeño inadecuado (segunda vez)	Formal escrito
Programar una reunión	Informal escrito
Clarificar un paquete de trabajo	Formal escrito
Solicitar recursos adicionales	Formal escrito
Tratar de descubrir la raíz de la causa de un problema	Informal verbal
Enviar un email para solicitar aclaraciones de un tema	Informal escrito
Conversación en la celebración de un entregable finalizado	Informal verbal
Dirigiendo una conferencia complicada	Formal verbal

Tips

- ✓ Comunicar siempre, no solo cuando está bien o mal
- ✓ Conocer a la audiencia
- ✓ Adaptar los mensajes
- ✓ Confirmar el entendimiento
- ✓ Reforzar mensajes positivos
- ✓ Comunicar los riesgos
- ✓ Mantener la comunicación en positivo
- ✓ Cortar seguidillas de correo conflictivos (ver si requiere una reunión o hablar con alguien directamente)
- ✓ Doble cuidado en correos (el tono se malinterpreta y no se sabe donde puede acabar)
- ✓ Anunciar acuerdos y confirmar al final lo acordado
- ✓ En reuniones críticas, procurar hacer lobby previo



Componentes no verbales en la comunicación asertiva

- ▶ Mirada
- ▶ Expresión facial
- ▶ Postura corporal
- ▶ Gestos



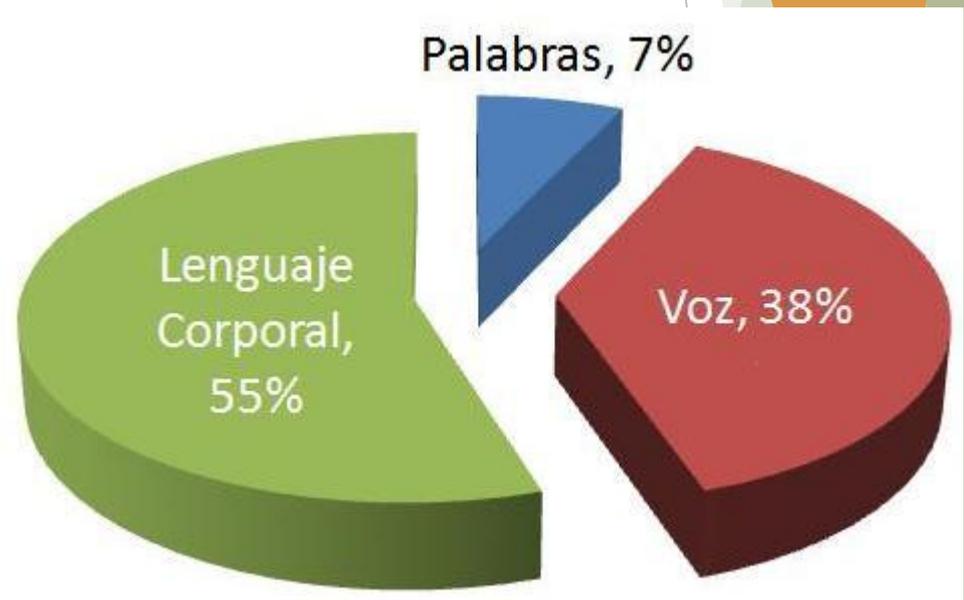
Componentes para lingüísticos

- ▶ Volumen de voz
- ▶ Tono de voz
- ▶ Fluidez en la plática
- ▶ Claridad y velocidad en la conversación

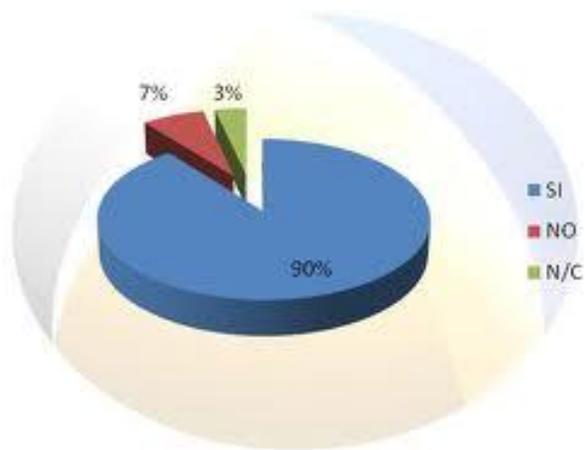


Componentes verbales de la comunicación asertiva

- ▶ Duración del mensaje
- ▶ Retroalimentación (“feedback”)
- ▶ Preguntas

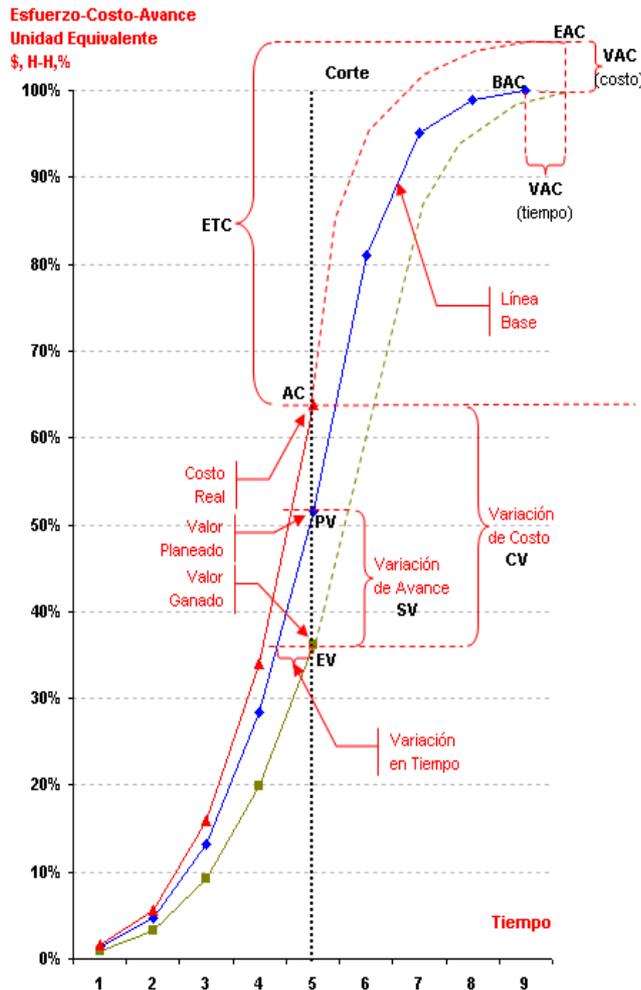


Ejemplos de instrumentos de comunicación en proyectos



- De la Ejecución y Seguimiento Físico – Financiero

Metodología del Valor Ganado



Concepto	Formula	Descripción
EV	Valor Ganado $\% \text{ Avance Real} \cdot \text{PV}$	Valor del trabajo realizado acumulado a una fecha de corte, en términos del presupuesto asignado a dichos trabajos.
PV	Valor Planeado $\% \text{ Avance Planeado} \cdot \text{BAC}$	Valor del trabajo acumulado programado a ejecutar a una fecha de corte.
AC	Costo Real $\% \text{ Avance} \cdot \text{EAC}$	Total de costos ejercidos a la fecha de corte para ejecutar el valor ganado.
SV	Variación del Programa $\text{EV} - \text{PV}$	Variación positiva o negativa del trabajo realmente ejecutado contra el programado.
CV	Variación del Costo $\text{EV} - \text{AC}$	Variación positiva o negativa del costo real de los trabajos ejecutados contra el planeado para dichos trabajos.
SPI	Índice de Desempeño del Programa EV / PV	Indicador de eficiencia en la ejecución de los trabajos (>1= adelantado, <1= atrasado).
CPI	Índice de Rendimiento del Costo EV / AC	Indicador de eficiencia en la aplicación de los recursos (>1= ahorro, <1= sobrecosto).
BAC	Costo Total Presupuestado Presupuesto Original	Presupuesto original (contractual) del Proyecto.
EAC	Estimado del costo total del Proyecto.	Estimado Pronóstico - Presupuesto Actualizado $\text{EAC} = \text{BAC}$ $\text{EAC} = \text{BAC} - \text{AC}$ $\text{EAC} = \text{BAC} / \text{CPI}$ $\text{EAC} = \text{BAC} / (\text{CPI} \cdot \text{SPI})$ $\text{EAC} = \text{AC} + \text{nuevo presupuesto}$
ETC	Estimado de Costo Requerido para Terminar $\text{EAC} - \text{AC}$	Pronóstico del costo por ejercer.
VAC	Variaciones en Tiempo y Costo al Terminar $\text{BAC} - \text{EAC} / \text{FP} - \text{FR}$	Pronóstico de variaciones en tiempo y costo al termino.
TCPI	Índice de Rendimiento del Costo para Terminar $\text{BAC} - \text{EV} / \text{BAC} - \text{AC}$	Índice de eficiencia en la aplicación de los recursos requerido para terminar el proyecto en el presupuesto original.

Reporte de progreso mensual

I. Accomplishments for Month of January (or appropriate month):

- Describe most important accomplishments. Relate to project's Gantt chart.
- Describe other important accomplishments, one bullet for each. If any issues were resolved from the previous month, list them as accomplishments.

II. Plans for February (or following month):

- Describe most important items to be accomplished in the next month. Again, relate to the project's Gantt chart.
- Describe other important items to accomplish, one bullet for each.

III. Issues: Briefly list important issues that surfaced or are still important. Managers hate surprises and want to help the project succeed, so be sure to list issues.

IV. Project Changes (Date and Description): List any approved or requested changes to the project. Include the date of the change and a brief description.

Documentación del Proyecto Final

- I.** Project description

- II.** Project proposal and backup data (request for proposal, statement of work, proposal correspondence, and so on)

- III.** Original and revised contract information and client acceptance documents

- IV.** Original and revised project plans and schedules (WBS, Gantt charts and network diagrams, cost estimates, communications management plan, etc.)

- V.** Design documents

- VI.** Final project report

- VII.** Deliverables, as appropriate

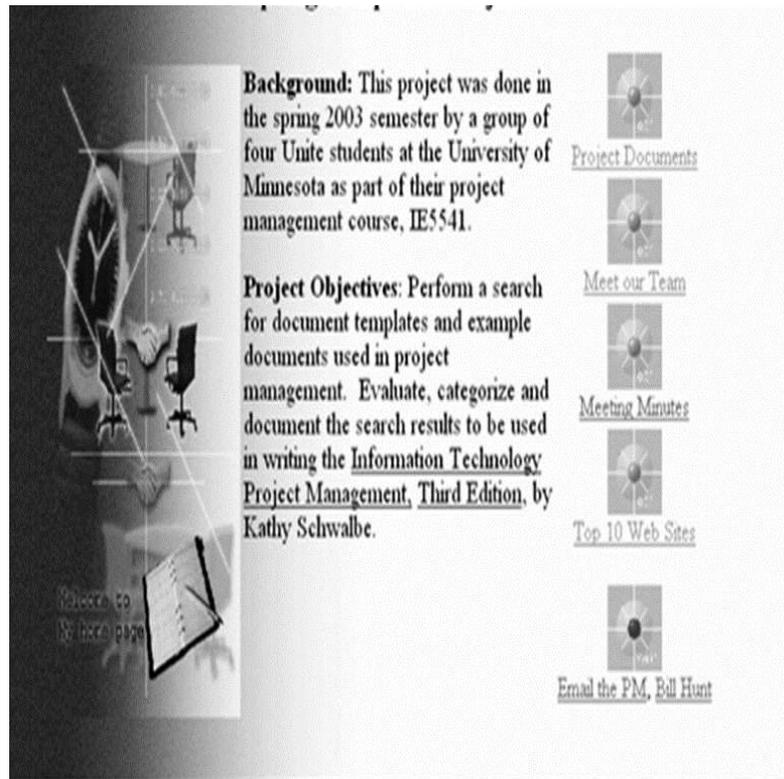
- VIII.** Audit reports

- IX.** Lessons-learned reports

- X.** Copies of all status reports, meeting minutes, change notices, and other written and electronic communications

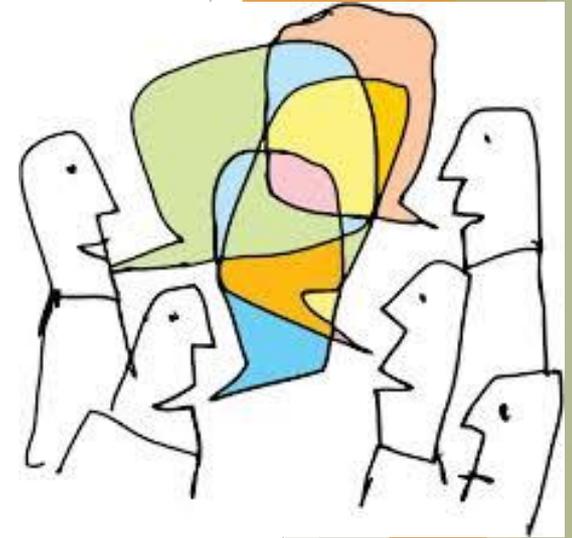
Sitio Web de proyecto

Se puede crear un sitio Web para almacenar documentos importantes y otra información del proyecto.



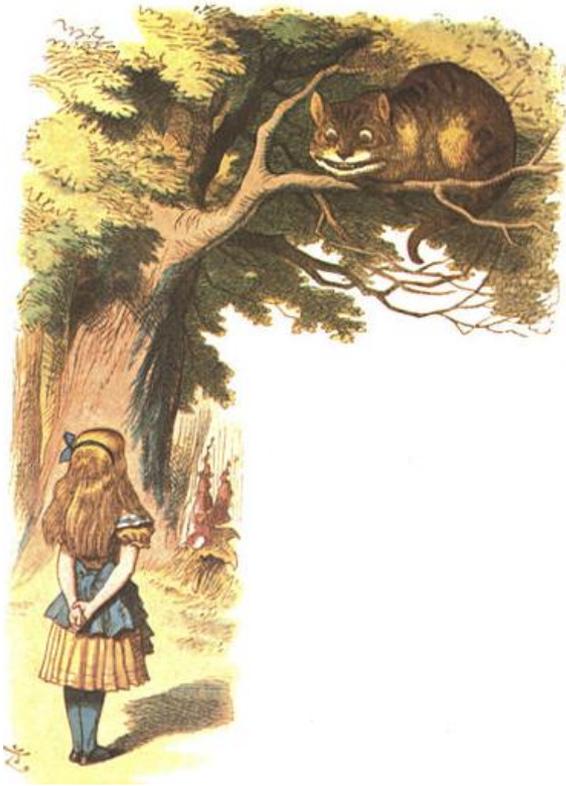
RECUERDE

1. Comuníquese!!!!
2. Comuníquese!!!!
3. Comuníquese!!!!



“Nada motiva más a una persona que ser escuchada”





Alicia: ¿Qué camino debo tomar?

Gato: Eso depende del lugar hacia donde vayas

Alicia: ¡No sé para donde voy!

Gato: Entonces, ¡no importa cuál camino debas tomar!

(Lewis Carroll, 1872).



Elaborado por: MSc. Fabio Muñoz Jiménez, PMP

