

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. Los procesos apoyan el trabajo del equipo del proyecto para analizar las expectativas de los interesados, evaluar el grado en que afectan o son afectados por el proyecto, y desarrollar estrategias para involucrar de manera eficaz a los interesados en apoyo de las decisiones del proyecto y la planificación y ejecución del trabajo del proyecto.

Los procesos de Gestión de los Interesados del Proyecto son:

13.1 Identificar a los Interesados—Es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados—Es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto.

13.3 Gestionar el Involucramiento de los Interesados—Es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar el compromiso y el involucramiento adecuado de los interesados.

13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados—Es el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento.

El Gráfico 13-1 muestra una descripción general de los procesos de Gestión de los Interesados del Proyecto. Los procesos de Gestión de los Interesados del Proyecto se presentan como procesos diferenciados con interfaces definidas, aunque en la práctica se superponen e interactúan entre ellos de formas que no pueden detallarse en su totalidad dentro de la *Guía del PMBOK®*.

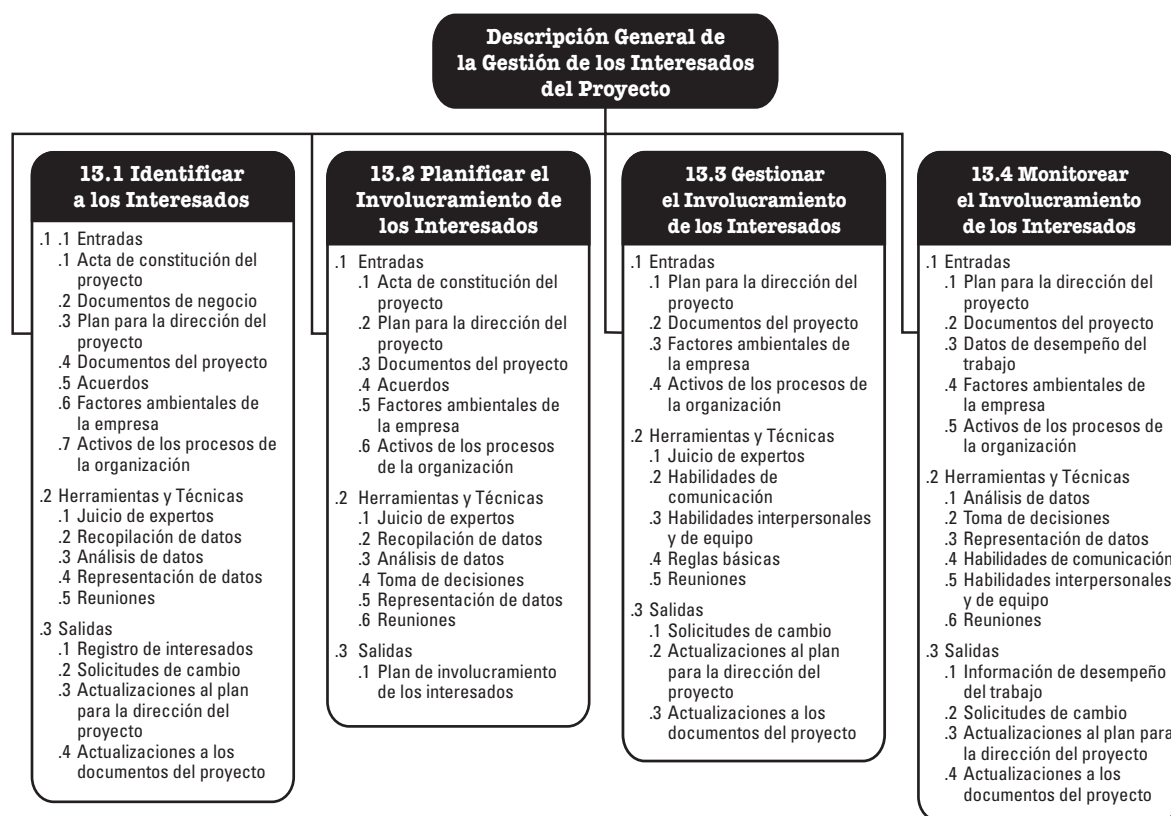


Gráfico 13-1. Descripción General de la Gestión de los Interesados del Proyecto

CONCEPTOS CLAVE PARA LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

Cada proyecto tiene interesados que se ven afectados o pueden afectar al proyecto, ya sea de forma positiva o negativa. Algunos interesados pueden tener una capacidad limitada para influir en el trabajo o los resultados del proyecto; otros pueden tener una influencia significativa sobre el mismo y sobre sus resultados esperados. La investigación académica y el análisis de los desastres registrados en proyectos de alto perfil destacan la importancia de un enfoque estructurado para la identificación, priorización e involucramiento de todos los interesados. La capacidad del director y el equipo del proyecto para identificar correctamente e involucrar a todos los interesados de manera adecuada puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto. Para aumentar las posibilidades de éxito, el proceso de identificación e involucramiento de los interesados debería comenzar lo antes posible una vez que el acta de constitución del proyecto haya sido aprobada, el director del proyecto haya sido asignado y el equipo empiece a formarse.

La satisfacción de los interesados debería identificarse y gestionarse como uno de los objetivos del proyecto. La clave para el involucramiento eficaz de los interesados es centrarse en la comunicación continua con todos los interesados, incluidos los miembros del equipo, para comprender sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren, gestionar conflictos de intereses y fomentar un adecuado involucramiento de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto.

El proceso de identificar e involucrar a los interesados en beneficio del proyecto es iterativo. Si bien los procesos de Gestión de los Interesados del Proyecto se describen una única vez, las actividades de identificación, priorización e involucramiento deberían revisarse y actualizarse periódicamente, y al menos en los siguientes momentos en que:

- ◆ El proyecto avanza a través de diferentes fases en su ciclo de vida,
- ◆ Los interesados actuales ya no están involucrados en el trabajo del proyecto o los nuevos interesados se convierten en miembros de la comunidad de interesados del proyecto, o
- ◆ Existen cambios significativos en la organización o la comunidad de interesados en general.

TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES EN EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

Se están desarrollando definiciones más amplias de los interesados que extienden las categorías tradicionales de empleados, proveedores y accionistas para incluir grupos como los reguladores, grupos de lobby, ambientalistas, organizaciones financieras, los medios y aquellos que simplemente creen que son interesados—perciben que serán afectados por el trabajo o los resultados del proyecto.

Las tendencias y prácticas emergentes para la Gestión de los Interesados del Proyecto incluyen, entre otras:

- ◆ Identificar a todos los interesados, no sólo a un conjunto limitado;
- ◆ Asegurar que todos los miembros del equipo participen en actividades de involucramiento de los interesados;
- ◆ Revisar periódicamente la comunidad de interesados, a menudo en paralelo con revisiones de los riesgos individuales del proyecto;
- ◆ Consultar con los interesados más afectados por el trabajo o los resultados del proyecto a través del concepto de cocreación. La cocreación pone mayor énfasis en incluir a los interesados afectados como socios en el equipo; y
- ◆ Capturar el valor del involucramiento eficaz de los interesados, tanto positivo como negativo. El valor positivo se puede basar en la consideración de beneficios derivados de niveles más altos de apoyo activo por parte de los interesados, particularmente interesados poderosos. El valor negativo se puede obtener midiendo los verdaderos costos de no involucrar de manera eficaz a los interesados, lo que conduce a retiros de productos o pérdida de reputación por parte de la organización o el proyecto.

CONSIDERACIONES SOBRE ADAPTACIÓN

Debido a que cada proyecto es único, el director del proyecto puede necesitar adaptar la forma en que se aplican los procesos de Gestión de los Interesados del Proyecto. Las consideraciones sobre adaptación incluyen, entre otras:

- ◆ **Diversidad de los interesados.** ¿Cuántos interesados existen? ¿Qué tan diversa es la cultura dentro de la comunidad de interesados?
- ◆ **Complejidad de las relaciones de los interesados.** ¿Qué tan complejas son las relaciones dentro de la comunidad de interesados? Cuanto mayor sea el número de redes en las que participa un interesado o grupo de interesados, más complejas serán las redes de información y desinformación que el interesado puede recibir.
- ◆ **Tecnología de la comunicación.** ¿Qué tecnología de comunicación está disponible? ¿Qué mecanismos de apoyo están a disposición para asegurar que se obtenga el mejor valor de la tecnología?

CONSIDERACIONES PARA ENTORNOS ÁGILES/ADAPTATIVOS

Los proyectos que experimentan un alto grado de cambio requieren de la participación activa y el involucramiento de los interesados del proyecto. Para facilitar la discusión y la toma de decisiones oportunas y productivas, los equipos adaptativos interactúan directamente con los interesados, en lugar de hacerlo a través de los distintos niveles gerenciales. A menudo el cliente, el usuario y el desarrollador intercambian información en un proceso dinámico co-creativo que conduce a un mayor involucramiento de los interesados y una mayor satisfacción. Las interacciones periódicas con la comunidad de interesados a lo largo del proyecto mitigan el riesgo, construyen confianza y apoyan los ajustes con mayor antelación en el ciclo del proyecto, reduciendo así los costos y aumentando la probabilidad de éxito del proyecto.

A fin de acelerar el intercambio de información dentro y a través de la organización, los métodos ágiles promueven una fuerte transparencia. El propósito de invitar a los interesados a las reuniones y revisiones del proyecto o de publicar objetos del proyecto en espacios públicos es hacer visible lo antes posible cualquier desalineación, dependencia u otro incidente relacionado con el proyecto que experimenta el cambio.

13.1 IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS

Identificar a los Interesados es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que permite al equipo del proyecto identificar el enfoque adecuado para el involucramiento de cada interesado o grupo de interesados. Este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario. El Gráfico 13-2 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso. El Gráfico 13-3 representa el diagrama de flujo de datos para el proceso.

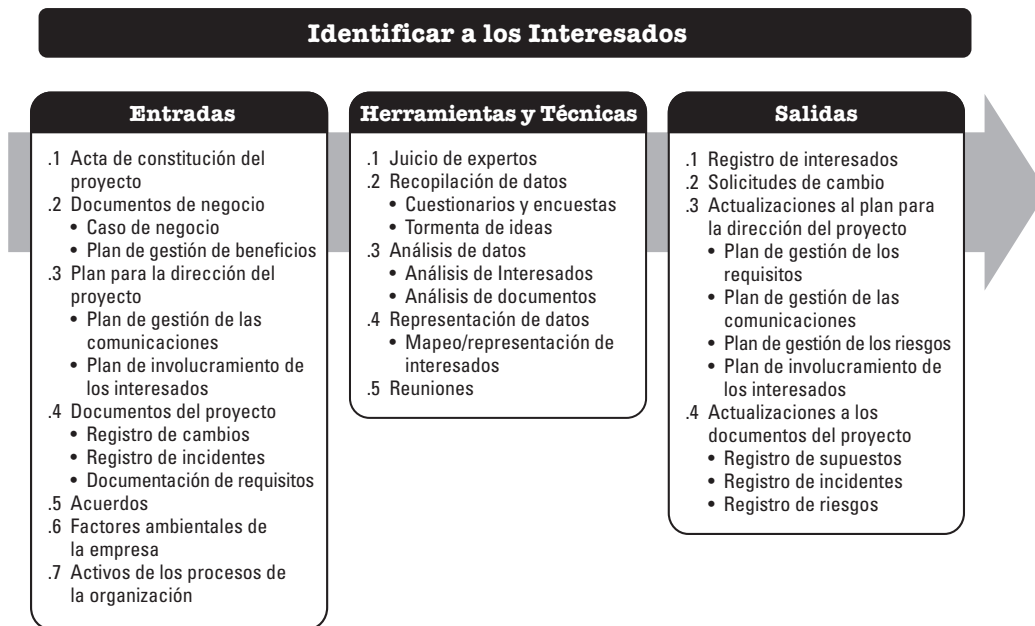


Gráfico 13-2. Identificar a los Interesados: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

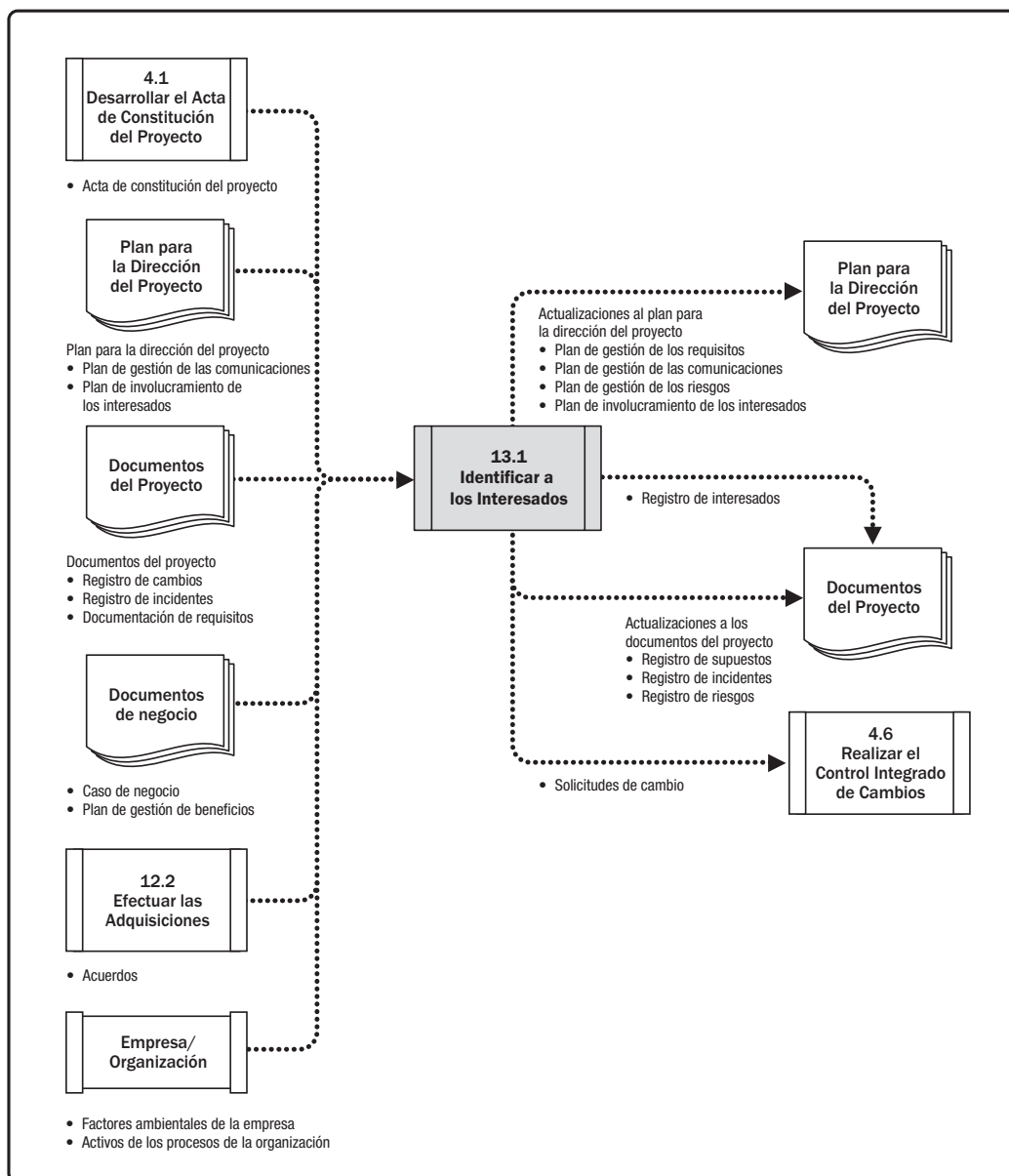


Gráfico 13-3. Identificar a los Interesados: Diagrama de Flujo de Datos

Con frecuencia este proceso ocurre por primera vez en un proyecto ya sea antes o al mismo tiempo en que se desarrolla y aprueba el acta de constitución del proyecto. El mismo se repite según sea necesario, pero siempre debería realizarse al comienzo de cada fase y cuando ocurre un cambio significativo en el proyecto o la organización. Cada vez que se repite el proceso de identificación, los componentes del plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto deberían consultarse para identificar a los interesados relevantes del proyecto.

13.1.1 IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS: ENTRADAS

13.1.1.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Descrita en la Sección 4.1.3.1. El acta de constitución del proyecto identifica la lista de interesados clave. También puede contener información sobre las responsabilidades de los interesados.

13.1.1.2 DOCUMENTOS DE NEGOCIO

En la primera iteración del proceso Identificar a los Interesados, el caso de negocio y el plan de gestión de beneficios son fuentes de información acerca de los interesados del proyecto.

- ◆ **Caso de negocio.** Descrito en la Sección 1.2.6.1. El caso de negocio identifica los objetivos del proyecto e identifica una lista inicial de interesados afectados por el proyecto.
- ◆ **Plan de gestión de beneficios.** Descrito en la Sección 1.2.6.2. El plan de gestión de beneficios describe el plan previsto para obtener los beneficios establecidos en el caso de negocio. Puede identificar a los individuos y grupos que se beneficiarán con la entrega de los resultados del proyecto y que por lo tanto se consideran como interesados.

13.1.1.3 PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Descrito en la Sección 4.2.3.1. El plan para la dirección del proyecto no está disponible durante la identificación inicial de los interesados; sin embargo, una vez desarrollado, los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- ◆ **Plan de gestión de las comunicaciones.** Descrito en la Sección 10.1.3.1. Las comunicaciones y el involucramiento de los interesados están estrechamente relacionados. La información incluida en el plan de gestión de las comunicaciones es una fuente de conocimiento acerca de los interesados del proyecto.
- ◆ **Plan de involucramiento de los interesados.** Descrito en la Sección 13.2.3.1. El plan de involucramiento de los interesados identifica las estrategias de gestión y las acciones necesarias para involucrar a los interesados de manera eficaz.

13.1.1.4 DOCUMENTOS DEL PROYECTO

Es poco probable que los documentos del proyecto sean una entrada para la identificación inicial de los interesados. Sin embargo, la identificación de interesados ocurre a lo largo de todo el proyecto. Una vez superada la fase inicial del proyecto, habrá más documentos disponibles que se utilizan a lo largo del proyecto. Los documentos del proyecto que pueden ser considerados como entradas para este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ **Registro de cambios.** Descrito en la Sección 4.6.3.3. El registro de cambios puede introducir un nuevo interesado o cambiar la naturaleza de la relación de un interesado existente con el proyecto.
- ◆ **Registro de incidentes.** Descrito en la Sección 4.3.3.3. El registro de incidentes registra los incidentes que pueden introducir nuevos interesados al proyecto o cambiar el tipo de participación de los interesados existentes.
- ◆ **Documentación de requisitos.** Descrita en la Sección 5.2.3.1. Los requisitos pueden proporcionar información sobre los interesados potenciales.

13.1.1.5 ACUERDOS

Descritos en la Sección 12.2.3.2. Las partes de un acuerdo son interesados del proyecto. El acuerdo puede contener referencias a otros interesados.

13.1.1.6 FACTORES AMBIENTALES DE LA EMPRESA

Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Identificar a los Interesados incluyen, entre otros:

- ◆ Cultura, clima político y marco de gobernanza de la organización;
- ◆ Estándares gubernamentales o de la industria (regulaciones, estándares de productos y códigos de conducta);
- ◆ Tendencias globales, regionales o locales y prácticas o hábitos; y
- ◆ Distribución geográfica de instalaciones y recursos..

13.1.1.7 ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Identificar a los Interesados incluyen, entre otros:

- ◆ Plantillas e instrucciones del registro de interesados,
- ◆ Registros de interesados de proyectos anteriores, y
- ◆ Repositorio de lecciones aprendidas con información acerca de las preferencias, acciones e involucramiento de los interesados.

13.1.2 IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

13.1.2.1 JUICIO DE EXPERTOS

Descrito en la Sección 4.1.2.1. Se debe tomar en cuenta la pericia de los individuos o grupos que tengan conocimientos especializados o capacitación en los siguientes temas:

- ◆ Comprensión de la política y las estructuras de poder de la organización,
- ◆ Conocimiento del entorno y la cultura de la organización y otras organizaciones afectadas, incluidos clientes y el entorno en general,
- ◆ Conocimiento de la industria o el tipo de entregable del proyecto, y
- ◆ Conocimiento de las contribuciones y la pericia de los miembros individuales del equipo.

13.1.2.2 RECOPIACIÓN DE DATOS

Las técnicas de recopilación de datos que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otras:

- ◆ **Cuestionarios y encuestas.** Descritos en la Sección 5.2.2.2. Los cuestionarios y encuestas pueden incluir reuniones uno a uno, sesiones de grupos focales u otras técnicas masivas de recolección de información.
- ◆ **Tormenta de ideas.** Descrita en la Sección 4.1.2.2. La tormenta de ideas, tal como se utiliza para identificar interesados, puede incluir tanto la tormenta de ideas como la escritura de ideas.
 - *Tormenta de ideas.* Una técnica general de recopilación de datos y creatividad que recoge el aporte de grupos tales como miembros del equipo o expertos en la materia.
 - *Escritura de ideas (brain writing).* Un refinamiento de la tormenta de ideas que otorga tiempo a los participantes individuales para considerar la(s) pregunta(s) individualmente antes de llevar a cabo la sesión de creatividad grupal. La información puede recopilarse en grupos cara a cara o mediante entornos virtuales apoyados por tecnología.

13.1.2.3 ANÁLISIS DE DATOS

Las técnicas de análisis de datos que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otras:

- ◆ **Análisis de interesados.** El análisis de interesados da como resultado una lista de interesados e información relevante como sus cargos en la organización, roles en el proyecto, “intereses”, expectativas, actitudes (sus niveles de apoyo al proyecto) y su preocupación por la información relativa al proyecto. En un sentido amplio, los intereses de los interesados pueden incluir, entre otros, una combinación de:
 - *Interés.* Una persona o grupo puede verse afectado por una decisión relacionada con el proyecto o sus resultados.
 - *Derechos (derechos legales o morales).* Los derechos legales, como la salud y seguridad en el trabajo, pueden estar definidos en el marco legislativo de un país. Los derechos morales pueden implicar conceptos de protección de sitios históricos o sostenibilidad ambiental.
 - *Propiedad.* Una persona o grupo tiene un título legal de un activo o una propiedad.
 - *Conocimiento.* Conocimiento especializado, que puede beneficiar al proyecto a través de una entrega más eficaz de objetivos del proyecto, resultados de la organización o conocimiento de las estructuras de poder de la organización.
 - *Contribución.* Provisión de fondos u otros recursos, incluidos recursos humanos, o prestación de apoyo para el proyecto de formas más intangibles, como el respaldo para promover los objetivos del proyecto o actuar como amortiguador entre el proyecto y las estructuras de poder de la organización y su política.
- ◆ **Análisis de documentos.** Descrito en la Sección 5.2.2.3. Evaluación de la documentación disponible del proyecto y las lecciones aprendidas de proyectos anteriores para identificar a los interesados y otra información complementaria.

13.1.2.4 REPRESENTACIÓN DE DATOS

Entre las técnicas de representación de datos que pueden utilizarse en este proceso se incluye, entre otras, el mapeo/representación de interesados. El mapeo/representación de interesados es un método para categorizar a los interesados utilizando diversos métodos. La categorización de los interesados ayuda al equipo a construir relaciones con los interesados del proyecto identificados. Los métodos comunes incluyen:

- ◆ **Matriz de poder/interés, matriz de poder/influencia o matriz de impacto/influencia.** Cada una de estas técnicas agrupa a los interesados según su nivel de autoridad (poder), nivel de inquietud acerca de los resultados del proyecto (interés), capacidad para influir en los resultados del proyecto (influencia) o capacidad para causar cambios en la planificación o la ejecución del proyecto. Estos modelos de clasificación son útiles para proyectos pequeños o para proyectos con relaciones simples entre los interesados y el proyecto, o dentro de la propia comunidad de interesados.

- ◆ **Cubo de interesados.** Se trata de un refinamiento de los modelos matriciales antes mencionados. Este modelo combina los elementos matriciales en un modelo tridimensional que puede ser útil para los directores y equipos de proyecto a fin de identificar e involucrar a su comunidad de interesados. Proporciona un modelo con múltiples dimensiones que mejora la representación de la comunidad de interesados como entidad multidimensional y ayuda en el desarrollo de las estrategias de comunicación.
- ◆ **Modelo de prominencia.** Describe clases de interesados basándose en evaluaciones de su poder (nivel de autoridad o capacidad de influir en los resultados del proyecto), urgencia (necesidad de atención inmediata, ya sea por restricciones de tiempo o por el marcado interés de los interesados en el resultado) y legitimidad (su involucramiento es adecuado). Existe una adaptación del modelo de prominencia que sustituye la legitimidad por proximidad (que se aplica al equipo y mide su nivel de involucramiento con el trabajo del proyecto). El modelo de prominencia presenta su mayor utilidad en comunidades de interesados grandes y complejas o cuando existen redes complejas de relaciones dentro de la comunidad. También resulta útil para determinar la importancia relativa de los interesados identificados.
- ◆ **Dirección de la influencia.** Clasifica a los interesados de acuerdo con su influencia en el trabajo del proyecto o en el propio equipo del proyecto. Los interesados se pueden clasificar de las siguientes maneras:
 - *Ascendente* (alta dirección de la organización ejecutante u organización del cliente, patrocinador y comité de dirección),
 - *Descendente* (el equipo o los especialistas que aportan conocimientos o habilidades de forma temporal),
 - *Hacia afuera* (grupos de interesados y sus representantes fuera del equipo del proyecto, tales como proveedores, departamentos gubernamentales, el público, usuarios finales y reguladores), o
 - *Lateral* (los pares del director del proyecto, tales como otros directores de proyecto o mandos intermedios que compiten por los recursos escasos del proyecto o que colaboran con el director del proyecto compartiendo recursos o información).
- ◆ **Priorización.** La priorización de los interesados puede ser necesaria para proyectos con un gran número de interesados, donde los miembros de la comunidad de interesados cambian frecuentemente, o cuando las relaciones entre los interesados y el equipo del proyecto o dentro de la comunidad de interesados son complejas.

13.1.2.5 REUNIONES

Las reuniones se utilizan para desarrollar un entendimiento sobre los interesados significativos del proyecto. Pueden adoptar la forma de talleres de facilitación, discusiones guiadas en grupos pequeños, y grupos virtuales que utilizan tecnología electrónica o de medios sociales para compartir ideas y analizar datos.

13.1.3 IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS: SALIDAS

13.1.3.1 REGISTRO DE INTERESADOS

La principal salida del proceso Identificar a los Interesados es el registro de interesados. Este documento contiene información acerca de los interesados identificados e incluye, entre otras cosas:

- ◆ **Información de identificación.** Nombre, puesto en la organización, ubicación y datos de contacto, y rol en el proyecto.
- ◆ **Información de evaluación.** Requisitos principales, expectativas, potencial para influir en los resultados del proyecto, y la fase del ciclo de vida del proyecto en la que el interesado tiene la mayor influencia o impacto.
- ◆ **Clasificación de los interesados.** Interno/externo, impacto/influencia/poder/interés, ascendente/descendente/hacia afuera/lateral, o cualquier otro modelo de clasificación elegido por el director del proyecto.

13.1.3.2 SOLICITUDES DE CAMBIO

Descrito en la Sección 4.3.3.4. Durante la primera iteración de la identificación de interesados, no habrá solicitudes de cambio. A medida que la identificación de interesados avanza a lo largo del proyecto, los nuevos interesados o la nueva información acerca de los interesados puede dar lugar a una solicitud de cambio del producto, el plan para la dirección del proyecto o los documentos del proyecto.

Las solicitudes de cambio se procesan para su revisión y tratamiento por medio del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios (Sección 4.6).

13.1.3.3 ACTUALIZACIONES DEL PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Cuando los interesados se identifican justo al comienzo de un proyecto, no habrá actualizaciones del plan para la dirección del proyecto. Conforme avanza el proyecto, cualquier cambio en el plan para la dirección del proyecto pasa por el proceso de control de cambios de la organización mediante una solicitud de cambio. Los componentes que pueden requerir una solicitud de cambio para el plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- ◆ **Plan de gestión de los requisitos.** Descrito en la Sección 5.1.1.2. Los interesados recientemente identificados pueden afectar el modo en que serán planificadas, monitoreadas y reportadas las actividades asociadas a los requisitos y qué se informará sobre éstas.
- ◆ **Plan de gestión de las comunicaciones.** Descrito en la Sección 10.1.3.1. Los requisitos de comunicación de los interesados y las estrategias de comunicación acordadas se registran en el plan de gestión de las comunicaciones.
- ◆ **Plan de gestión de los riesgos.** Descrito en la Sección 11.1.3.1. Cuando los requisitos de comunicación de los interesados y las estrategias de comunicación acordadas afectan el enfoque para gestionar el riesgo en el proyecto, esto se refleja en el plan de gestión de los riesgos.
- ◆ **Plan de involucramiento de los interesados.** Descrito en la Sección 13.2.3.1. Las estrategias de comunicación acordadas para los interesados identificados se registran en el plan de involucramiento de los interesados.

13.1.3.4 ACTUALIZACIONES A LOS DOCUMENTOS DEL PROYECTO

Los documentos del proyecto que pueden actualizarse como resultado de llevar a cabo este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ **Registro de supuestos.** Descrito en la Sección 4.1.3.2. Gran parte de la información acerca del poder relativo, el interés y el involucramiento de los interesados se basa en supuestos. Esta información se ingresa al registro de supuestos. Además, también se ingresa cualquier restricción asociada a la interacción con interesados específicos.
- ◆ **Registro de incidentes.** Descrito en la Sección 4.3.3.3. Los nuevos incidentes que se presenten como resultado de este proceso son registrados en el registro de incidentes.
- ◆ **Registro de riesgos.** Descrito en la Sección 11.2.3.1. Los nuevos riesgos identificados durante este proceso son registrados en el registro de riesgos y gestionados mediante los procesos de gestión de riesgos.

13.2 PLANIFICAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS

Planificar el Involucramiento de los Interesados es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto. El beneficio clave es que proporciona un plan factible para interactuar de manera eficaz con los interesados. Este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario.

El Gráfico 13-4 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso. El Gráfico 13-5 representa el diagrama de flujo de datos para el proceso.

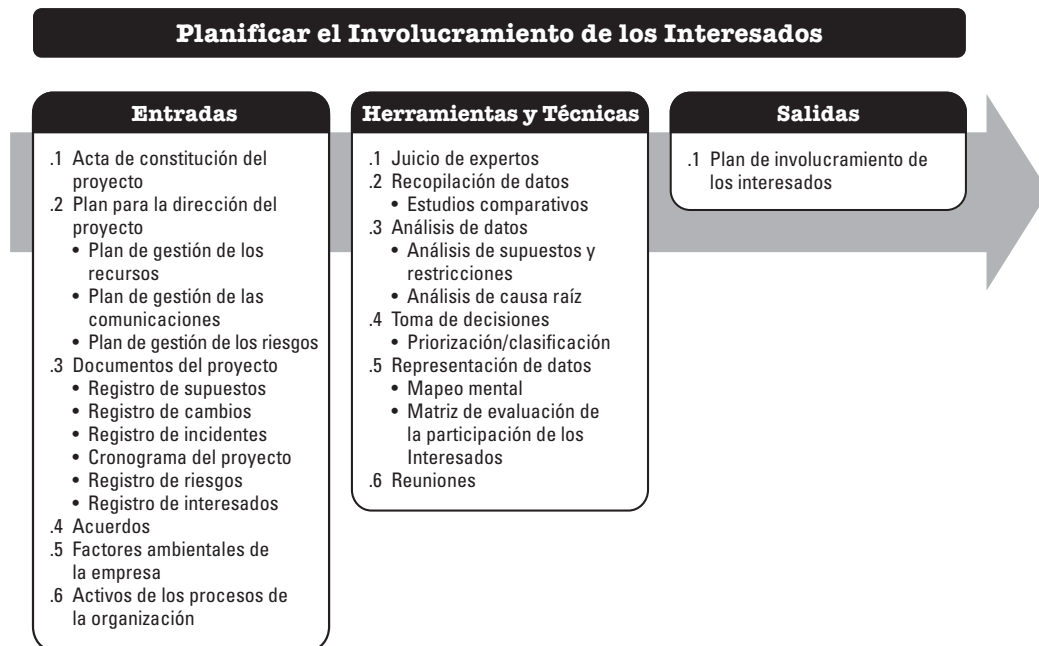


Gráfico 13-4. Planificar el Involucramiento de los Interesados: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

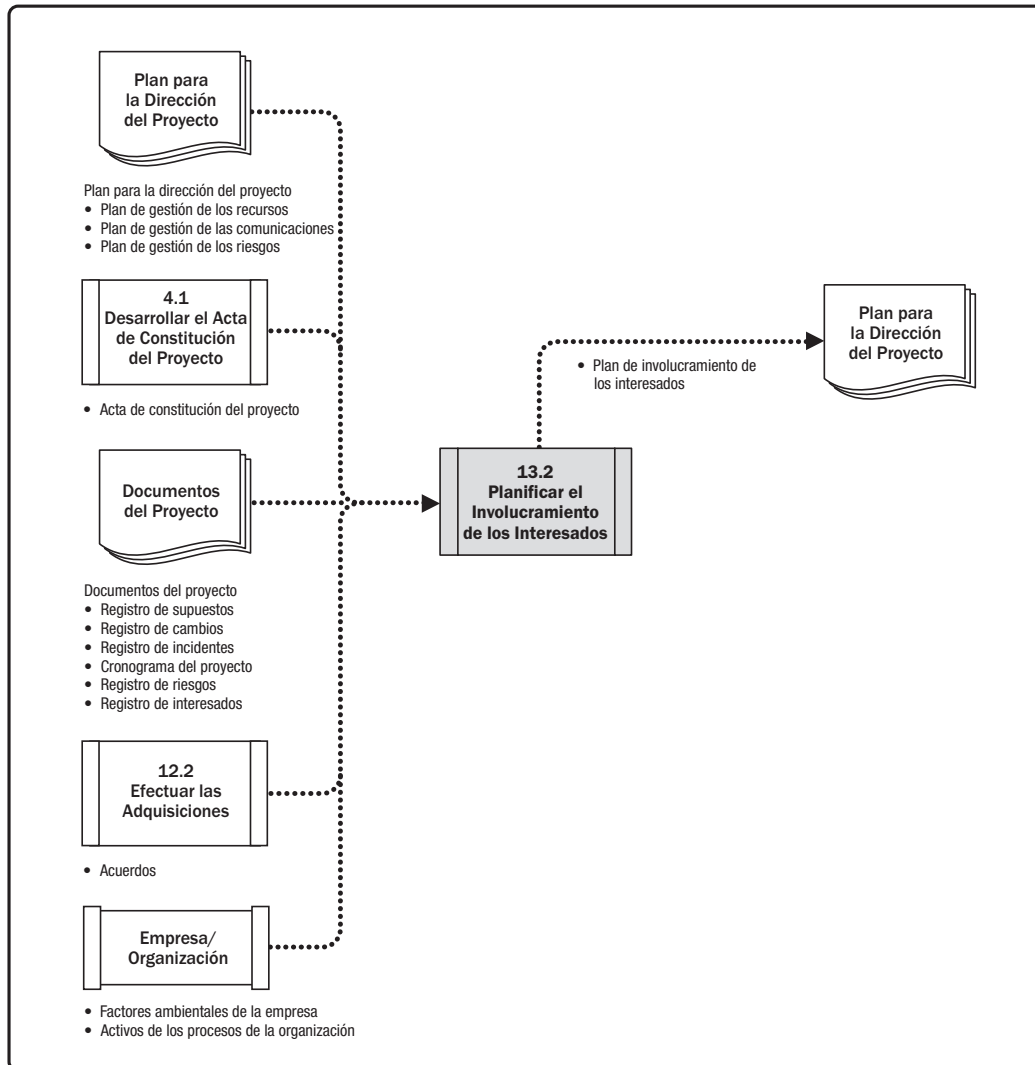


Gráfico 13-5. Planificar el Involucramiento de los Interesados: Diagrama de Flujo de Datos

Temprano en el ciclo de vida del proyecto se desarrolla un plan eficaz que reconoce las diversas necesidades de información de los interesados del proyecto; este plan se revisa y se actualiza periódicamente a medida que cambia la comunidad de interesados. La primera versión del plan de involucramiento de los interesados se desarrolla una vez identificada la comunidad inicial de interesados mediante el proceso Identificar a los Interesados. El plan de involucramiento de los interesados se actualiza periódicamente para reflejar los cambios en la comunidad de interesados. Las situaciones disparadoras típicas que requieren actualizaciones del plan incluyen, entre otras:

- ◆ Cuando comienza una nueva fase del proyecto;
- ◆ Cuando existen cambios en la estructura de la organización o dentro de la industria;
- ◆ Cuando nuevos individuos o grupos se transforman en interesados, los interesados actuales ya no forman parte de la comunidad de interesados o la importancia de determinados interesados para el éxito del proyecto cambia; y
- ◆ Cuando las salidas de otras áreas de procesos del proyecto, tales como la gestión de cambios, la gestión de riesgos o la gestión de incidentes, requieren una revisión de las estrategias de involucramiento de los interesados.

Los resultados de estos ajustes pueden ser cambios en la importancia relativa de los interesados que han sido identificados.

13.2.1 PLANIFICAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS: ENTRADAS

13.2.1.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Descrita en la Sección 4.1.3.1. El acta de constitución del proyecto contiene información sobre el propósito, los objetivos y los criterios de éxito del proyecto que puede ser considerada al planificar cómo involucrar a los interesados.

13.2.1.2 PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Descrito en la Sección 4.2.3.1. Los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- ◆ **Plan de gestión de los recursos.** Descrito en la Sección 9.1.3.1. El plan de gestión de los recursos puede contener información relativa a los roles y responsabilidades del equipo y de otros interesados enumerados en el registro de interesados.
- ◆ **Plan de gestión de las comunicaciones.** Descrito en la Sección 10.1.3.1. Las estrategias de comunicación para la gestión de los interesados y sus planes de implementación son a la vez entradas y receptores de la información de los procesos de Gestión de los Interesados del Proyecto.
- ◆ **Plan de gestión de los riesgos.** Descrito en la Sección 11.1.3.1. El plan de gestión de los riesgos puede contener umbrales de riesgo o actitudes frente al riesgo que pueden ayudar en la selección de la combinación de estrategias óptima para el involucramiento de los interesados.

13.2.1.3 DOCUMENTOS DEL PROYECTO

Los documentos del proyecto que pueden considerarse como entradas para este proceso, especialmente una vez realizada la planificación inicial, incluyen, entre otros:

- ◆ **Registro de supuestos.** Descrito en la Sección 4.1.3.2. El registro de supuestos contiene información sobre supuestos y restricciones y puede estar vinculado a interesados específicos.
- ◆ **Registro de cambios.** Descrito en la Sección 4.6.3.3. El registro de cambios contiene cambios en el alcance original del proyecto. Generalmente se vincula a interesados específicos porque éstos pertenecen a distintas categorías que solicitan ciertos cambios, toman decisiones sobre las solicitudes de cambio o se ven afectados por la implementación de los cambios aprobados.
- ◆ **Registro de incidentes.** Descrito en la Sección 4.3.3.3. La gestión y resolución de incidentes contenidos en el registro de incidentes requerirá de comunicaciones adicionales con los interesados afectados.
- ◆ **Cronograma del proyecto.** Descrito en la Sección 6.5.3.2. El cronograma contiene actividades que pueden vincularse a interesados específicos como dueños o ejecutores.
- ◆ **Registro de riesgos.** Descrito en la Sección 11.2.3.1. El registro de riesgos contiene los riesgos identificados del proyecto y generalmente los vincula a los interesados específicos ya sea como dueños del riesgo o como sujetos al impacto del riesgo.
- ◆ **Registro de interesados.** Descrito en la Sección 13.1.3.1. El registro de interesados proporciona la lista de interesados del proyecto, incluidos datos de clasificación adicionales y demás información.

13.2.1.4 ACUERDOS

Descritos en la Sección 12.2.3.2. Al planificar la participación de contratistas y proveedores, la coordinación generalmente implica trabajar con el grupo de adquisiciones/contrataciones de la organización para asegurar la gestión eficaz de contratistas y proveedores.

13.2.1.5 FACTORES AMBIENTALES DE LA EMPRESA

Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Planificar el Involucramiento de los Interesados incluyen, entre otros:

- ◆ Cultura, clima político y marco de gobernanza de la organización;
- ◆ Políticas de gestión de personal;
- ◆ Apetitos al riesgo de los interesados;
- ◆ Canales de comunicación establecidos;
- ◆ Tendencias, prácticas o hábitos globales, regionales o locales; y
- ◆ Distribución geográfica de instalaciones y recursos.

13.2.1.6 ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Planificar el Involucramiento de los Interesados incluyen, entre otros:

- ◆ Políticas y procedimientos corporativos relativos a medios sociales, ética y seguridad;
- ◆ Políticas y procedimientos corporativos para la gestión de incidentes, riesgos, cambios y datos;
- ◆ Requisitos de comunicación de la organización;
- ◆ Guías estandarizadas para el desarrollo, intercambio, almacenamiento y recuperación de información;
- ◆ Repositorio de lecciones aprendidas con información acerca de las preferencias, acciones e involucramiento de los interesados; y
- ◆ Herramientas de software necesarias para apoyar el involucramiento eficaz de los interesados.

13.2.2 PLANIFICAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

13.2.2.1 JUICIO DE EXPERTOS

Descrito en la Sección 4.1.2.1. Se debe tomar en cuenta la pericia de los individuos o grupos que tengan conocimientos especializados o capacitación en los siguientes temas:

- ◆ Política y las estructuras de poder de la organización y fuera de la organización,
- ◆ Entorno y la cultura de la organización y fuera de la organización,
- ◆ Técnicas analíticas y de evaluación a utilizar en los procesos de involucramiento de los interesados,
- ◆ Medios y las estrategias de comunicación, y
- ◆ Conocimiento de proyectos anteriores sobre las características de los interesados, grupos de interesados y organizaciones involucradas en el proyecto actual que puedan haber participado en proyectos anteriores similares.

13.2.2.2 RECOPIACIÓN DE DATOS

Entre las técnicas de recopilación de datos que pueden utilizarse para este proceso se incluye, entre otras, los estudios comparativos. Descritos en la Sección 8.1.2.2. Los resultados del análisis de interesados se comparan con la información de otras organizaciones u otros proyectos que se consideran de clase mundial.

13.2.2.3 ANÁLISIS DE DATOS

Las técnicas de análisis de datos que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otras:

- ◆ **Análisis de supuestos y restricciones.** Descrito en la Sección 11.2.2.3. El análisis de los supuestos y las restricciones actuales puede llevarse a cabo para adaptar las estrategias de involucramiento adecuadas.
- ◆ **Análisis de causa raíz.** Descrito en la Sección 8.2.2.2. El análisis de causa raíz identifica las razones subyacentes para el nivel de apoyo de los interesados del proyecto, a fin de seleccionar la estrategia adecuada para mejorar su nivel de involucramiento.

13.2.2.4 TOMA DE DECISIONES

Las técnicas de toma de decisiones que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otras, la priorización/clasificación. Los requisitos de los interesados deben ser priorizados y clasificados, al igual que los propios interesados. Los interesados con el mayor interés y la mayor influencia a menudo se priorizan a la cabeza de la lista.

13.2.2.5 REPRESENTACIÓN DE DATOS

Las técnicas de representación de datos que pueden utilizarse en este proceso incluyen, entre otras:

- ◆ **Mapeo mental.** Descrito en la Sección 5.2.2.3. El mapeo mental se utiliza para organizar visualmente la información sobre los interesados y sus relaciones entre sí y con la organización.
- ◆ **Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados.** La matriz de evaluación del involucramiento de los interesados permite comparar los niveles actuales de participación de los interesados con los niveles deseados de participación necesarios para la entrega exitosa del proyecto. El Gráfico 13-6 muestra una forma de clasificar el nivel de participación de los interesados. El nivel de participación de los interesados puede clasificarse de la siguiente manera:
 - *Desconocedor.* Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales.
 - *Reticente.* Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales pero reticente a cualquier cambio que pueda ocurrir como consecuencia del trabajo o los resultados del proyecto. Estos interesados no prestarán apoyo al trabajo o los resultados del proyecto.
 - *Neutral.* Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni lo deja de apoyar.
 - *De apoyo.* Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales; apoya el trabajo y sus resultados.
 - *Líder.* Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

En el Gráfico 13-6, C representa el nivel de participación actual de cada interesado y D indica el nivel que el equipo del proyecto ha evaluado como esencial para asegurar el éxito del proyecto (deseado). La brecha entre actual y deseado para cada interesado determinará el nivel de comunicaciones necesario para involucrar al interesado de manera eficaz. El cierre de esta brecha entre actual y deseado es un elemento esencial del monitoreo del involucramiento de los interesados.

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder
Interesado 1	C			D	
Interesado 2			C	D	
Interesado 3				D C	

Gráfico 13-6. Matriz de Evaluación del Involucramiento de los Interesados

13.2.2.6 REUNIONES

Las reuniones se utilizan para discutir y analizar los datos de entrada del proceso de planificación del involucramiento de los interesados y para desarrollar un plan sólido de involucramiento de los interesados.

13.2.3 PLANIFICAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS: SALIDAS

13.2.3.1 PLAN DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS

El plan de involucramiento de los interesados es un componente del plan para la dirección del proyecto que identifica las estrategias y acciones requeridas para promover el involucramiento productivo de los interesados en la toma de decisiones y la ejecución. Dependiendo de las necesidades del proyecto y las expectativas de los interesados, puede ser formal o informal y muy detallado o formulado de manera general.

El plan de involucramiento de los interesados puede incluir, entre otras cosas, estrategias o enfoques para involucrar a individuos o grupos de interesados.

13.3 GESTIONAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS

Gestionar el Involucramiento de los Interesados es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar la participación adecuada de los interesados. El beneficio clave de este proceso es que permite al director del proyecto incrementar el apoyo y minimizar la resistencia por parte de los interesados. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto. El Gráfico 13-7 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso. El Gráfico 13-8 representa el diagrama de flujo de datos para el proceso.



Gráfico 13-7. Gestionar el Involucramiento de los Interesados: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

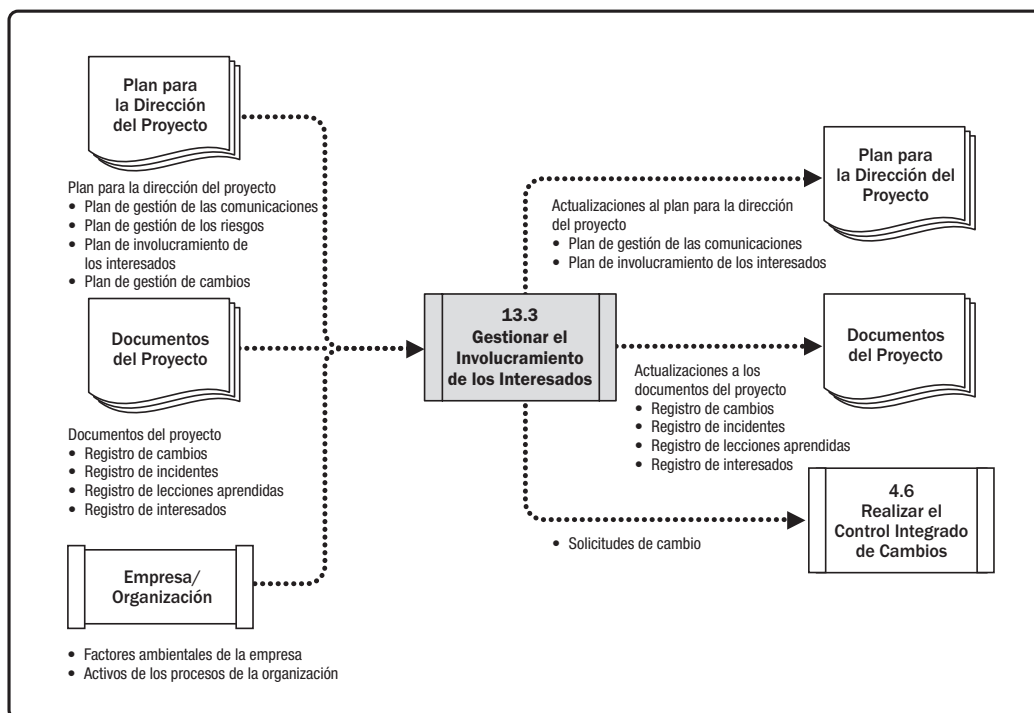


Gráfico 13-8. Gestionar el Involucramiento de los Interesados: Diagrama de Flujo de Datos

Gestionar el Involucramiento de los Interesados implica realizar actividades tales como:

- ◆ Involucrar a los interesados en las etapas adecuadas del proyecto para obtener, confirmar o mantener su compromiso continuo con el éxito del mismo;
- ◆ Gestionar las expectativas de los interesados mediante negociación y comunicación;
- ◆ Abordar riesgos o posibles inquietudes relacionados con la gestión de los interesados y anticipar futuros incidentes que puedan plantear los interesados; y
- ◆ Aclarar y resolver los incidentes que han sido identificados.

Gestionar el involucramiento de los interesados ayuda a asegurar que los interesados comprendan claramente las metas, objetivos, beneficios y riesgos del proyecto, así como la forma en que su contribución aumentará el éxito del proyecto.

13.3.1 GESTIONAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS: ENTRADAS

13.3.1.1 PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Descrito en la Sección 4.2.3.1. Los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- ◆ **Plan de gestión de las comunicaciones.** Descrito en la Sección 10.1.3.1. El plan de gestión de las comunicaciones describe los métodos, formatos y tecnologías utilizados para la comunicación con los interesados.
- ◆ **Plan de gestión de los riesgos.** Descrito en la Sección 11.1.3.1. El plan de gestión de los riesgos describe las categorías de riesgo, apetitos al riesgo y formatos de los informes que pueden utilizarse para gestionar el involucramiento de los interesados.
- ◆ **Plan de involucramiento de los interesados.** Descrito en la Sección 13.2.3.1. El plan de involucramiento de los interesados proporciona orientación e información sobre la gestión de las expectativas de los interesados.
- ◆ **Plan de gestión de cambios.** Descrito en la Sección 4.2.3.1. El plan de gestión de cambios describe el proceso para presentar, evaluar e implementar los cambios en el proyecto.

13.3.1.2 DOCUMENTOS DEL PROYECTO

Los documentos del proyecto que pueden ser considerados como entradas de este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ **Registro de cambios.** Descrito en la Sección 4.6.3.3. Las solicitudes de cambio y su estado se documentan en el registro de cambios y se comunican a los interesados adecuados.
- ◆ **Registro de incidentes.** Descrito en la Sección 4.3.3.3. Las inquietudes del proyecto o de los interesados se documentan en el registro de incidentes, así como cualquier elemento de acción asignado asociado a la gestión del incidente.
- ◆ **Registro de lecciones aprendidas.** Descrito en la Sección 4.4.3.1. Las lecciones aprendidas anteriormente en el proyecto con respecto a la gestión del involucramiento de los interesados pueden ser aplicadas a fases posteriores en el mismo para mejorar la eficiencia y la eficacia de este proceso.
- ◆ **Registro de interesados.** Descrito en la Sección 13.1.3.1. El registro de interesados proporciona la lista de interesados del proyecto, así como cualquier información necesaria para ejecutar el plan de involucramiento de los interesados.

13.3.1.3 FACTORES AMBIENTALES DE LA EMPRESA

Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Gestionar el Involucramiento de los Interesados incluyen, entre otros:

- ◆ Cultura, el clima político y la estructura de gobernanza de la organización;
- ◆ Políticas de gestión de personal;
- ◆ Umbrales de riesgo de los interesados;
- ◆ Canales de comunicación establecidos;
- ◆ Tendencias, prácticas o hábitos globales, regionales o locales; y
- ◆ Distribución geográfica de instalaciones y recursos.

13.3.1.4 ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

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

- ◆ Políticas y procedimientos corporativos relativos a medios sociales, ética y seguridad;
- ◆ Políticas y procedimientos corporativos para la gestión de incidentes, riesgos, cambios y datos;
- ◆ Requisitos de comunicación de la organización;
- ◆ Guías estandarizadas para el desarrollo, intercambio, almacenamiento y recuperación de información; y
- ◆ Información histórica procedente de proyectos anteriores similares.

13.3.2 GESTIONAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

13.3.2.1 JUICIO DE EXPERTOS

Descrito en la Sección 4.1.2.1. Se debe tomar en cuenta la pericia de los individuos o grupos que tengan conocimientos especializados o capacitación en los siguientes temas:

- ◆ Política y las estructuras de poder de la organización y fuera de la organización;
- ◆ Entorno y cultura de la organización y fuera de la organización;
- ◆ Técnicas analíticas y de evaluación a utilizar en los procesos de involucramiento de los interesados;
- ◆ Métodos y estrategias de comunicación;
- ◆ Características de los interesados, grupos de interesados y organizaciones involucradas en el proyecto actual que puedan haber participado en proyectos anteriores; y
- ◆ Gestión de requisitos, gestión de proveedores y gestión de cambios.

13.3.2.2 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Los métodos de comunicación identificados para cada interesado en el plan de gestión de las comunicaciones se aplican durante la gestión del involucramiento de los interesados. El equipo de dirección del proyecto utiliza la retroalimentación para ayudar a comprender la reacción de los interesados frente a las diversas actividades de dirección del proyecto y decisiones clave. La retroalimentación se puede recoger, por ejemplo, de las siguientes maneras:

- ◆ Conversaciones, tanto formales como informales,
- ◆ Identificación y discusión de incidentes,
- ◆ Reuniones,
- ◆ Informes del avance, y
- ◆ Encuestas.

13.3.2.3 HABILIDADES INTERPERSONALES Y DE EQUIPO

Las habilidades interpersonales y de equipo que pueden utilizarse en este proceso incluyen, entre otras:

- ◆ **Gestión de conflictos.** Descrita en la Sección 9.5.2.1. El director del proyecto debe garantizar que los conflictos se resuelvan de manera oportuna.
- ◆ **Conciencia cultural.** Descrita en la Sección 10.1.2.6. La conciencia cultural se utiliza para ayudar al director y al equipo del proyecto a comunicarse de manera eficaz teniendo en cuenta las diferencias culturales y los requisitos de los interesados.
- ◆ **Negociación.** Descrita en la Sección 12.2.2.5. La negociación se utiliza para conseguir apoyo o un acuerdo que respalde el trabajo del proyecto o sus resultados y para resolver conflictos dentro del equipo o con otros interesados.
- ◆ **Observación/conversación.** Descrita en la Sección 5.2.2.6. La observación/conversación se utiliza para mantenerse en contacto con el trabajo y las actitudes de los miembros del equipo del proyecto y otros interesados.
- ◆ **Conciencia política.** Descrita en la Sección 10.1.2.6. La conciencia política se logra a través de la comprensión de las relaciones de poder dentro y en torno al proyecto.

13.3.2.4 REGLAS BÁSICAS

Las reglas básicas, definidas en el acta de constitución del equipo, establecen el comportamiento esperado de los miembros del equipo del proyecto, así como de otros interesados, con respecto al involucramiento de los interesados.

13.3.2.5 REUNIONES

Descritas en la Sección 10.1.2.8. Las reuniones se utilizan para discutir y abordar cualquier incidente o inquietud con respecto al involucramiento de los interesados. Los tipos de reuniones que son beneficiosos como parte de este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ Toma de decisiones,
- ◆ Resolución de incidentes,
- ◆ Lecciones aprendidas y retrospectivas,
- ◆ Lanzamiento del proyecto,
- ◆ Planificación de sprints, y
- ◆ Actualizaciones de estado.

13.3.3 GESTIONAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS: SALIDAS

13.3.3.1 SOLICITUDES DE CAMBIO

Descritas en la Sección 4.3.3.4. Como resultado de gestionar el involucramiento de los interesados, pueden surgir cambios en el alcance del proyecto o del producto. Todas las solicitudes de cambio se procesan para su revisión y tratamiento por medio del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios (Sección 4.6).

13.3.3.2 ACTUALIZACIONES DEL PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Cualquier cambio en el plan para la dirección del proyecto pasa por el proceso de control de cambios de la organización mediante una solicitud de cambio. Los componentes del plan para la dirección del proyecto que pueden requerir una solicitud de cambio para el plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- ◆ **Plan de gestión de las comunicaciones.** Descrito en la Sección 10.1.3.1. El plan de gestión de las comunicaciones se actualiza para reflejar nuevos requisitos o modificaciones de los requisitos de los interesados.
- ◆ **Plan de involucramiento de los interesados.** Descrito en la Sección 13.2.3.1. El plan de involucramiento de los interesados se actualiza para reflejar estrategias de gestión nuevas o modificadas necesarias para involucrar a los interesados de manera eficaz.

13.3.3.3 ACTUALIZACIONES A LOS DOCUMENTOS DEL PROYECTO

Los documentos del proyecto que pueden actualizarse como resultado de llevar a cabo este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ **Registro de cambios.** Descrito en la Sección 4.6.3.3. El registro de cambios puede actualizarse en base a cualquier solicitud de cambio.
- ◆ **Registro de incidentes.** Descrito en la Sección 4.3.3.3. El registro de incidentes puede actualizarse para reflejar una actualización o el desarrollo de una entrada al registro de incidentes.
- ◆ **Registro de lecciones aprendidas.** Descrito en la Sección 4.4.3.1. El registro de lecciones aprendidas se actualiza con enfoques eficaces o ineficaces para gestionar el involucramiento de los interesados, de modo que esa información pueda ser utilizada en el proyecto actual o en proyectos futuros.
- ◆ **Registro de interesados.** Descrito en la Sección 13.1.3.1. El registro de interesados puede actualizarse en base a nueva información proporcionada a los interesados sobre incidentes resueltos, cambios aprobados y estado general del proyecto.

13.4 MONITOREAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS

Monitorear el Involucramiento de los Interesados es el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento. El beneficio clave de este proceso es que se mantiene o incrementa la eficiencia y la eficacia de las actividades de participación de los interesados a medida que el proyecto evoluciona y su entorno cambia. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto. El Gráfico 13-9 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso. El Gráfico 13-10 representa el diagrama de flujo de datos para el proceso.

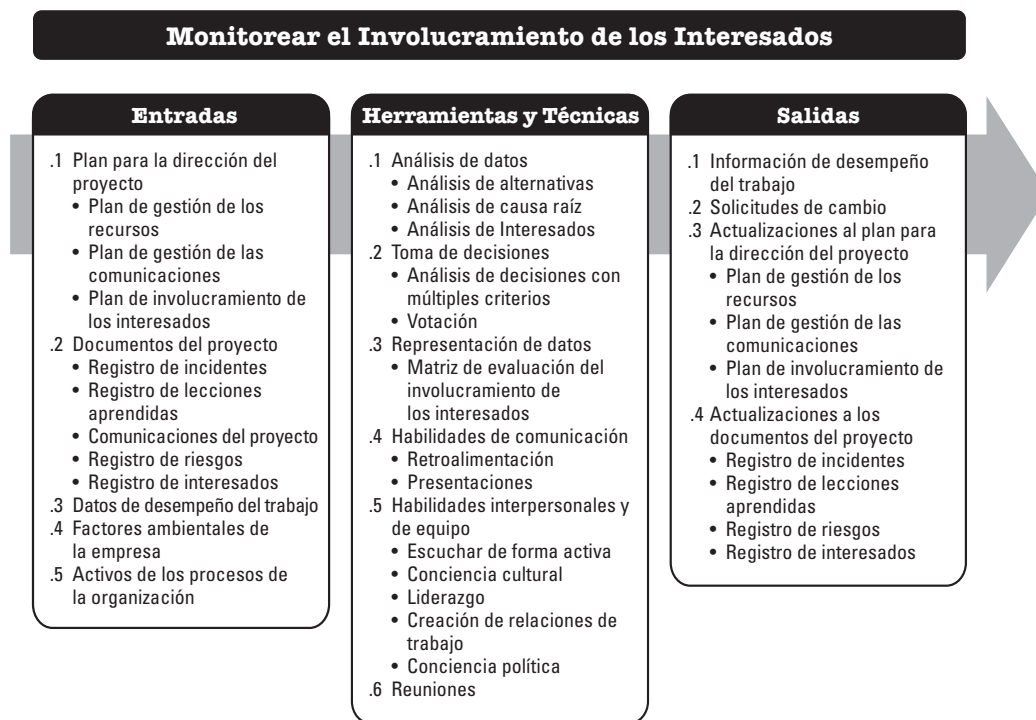


Gráfico 13-9. Monitorear el Involucramiento de los Interesados: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

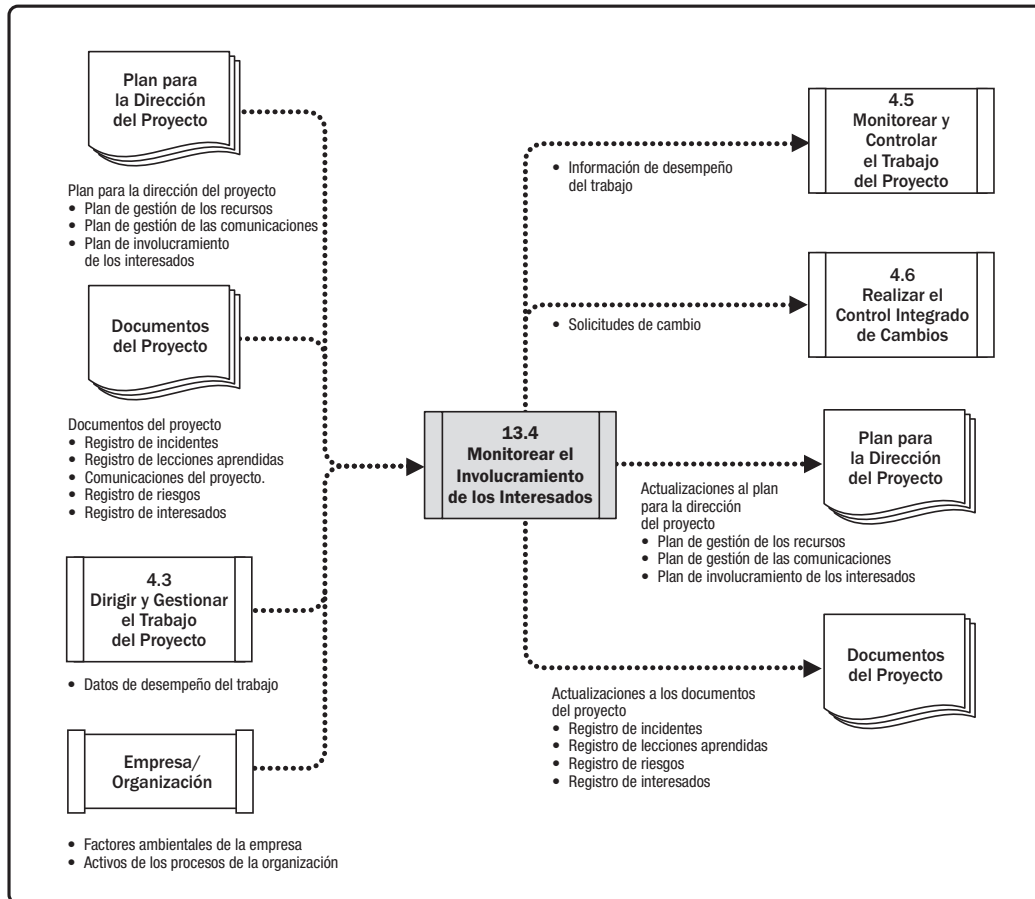


Gráfico 13-10. Monitorear el Involucramiento de los Interesados: Diagrama de Flujo de Datos

13.4.1 MONITOREAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS: ENTRADAS

13.4.1.1 PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Descrito en la Sección 4.2.3.1. Los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- ◆ **Plan de gestión de los recursos.** Descrito en la Sección 9.1.3.1. El plan de gestión de los recursos identifica los métodos para la gestión de los miembros del equipo.
- ◆ **Plan de gestión de las comunicaciones.** Descrito en la Sección 10.1.3.1. El plan de gestión de las comunicaciones describe los planes y estrategias para la comunicación con los interesados del proyecto.
- ◆ **Plan de involucramiento de los interesados.** Descrito en la Sección 13.2.3.1. Define el plan para gestionar las necesidades y expectativas de los interesados.

13.4.1.2 DOCUMENTOS DEL PROYECTO

Los documentos del proyecto que pueden ser considerados como entradas para este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ **Registro de incidentes.** Descrito en la Sección 4.3.3.3. El registro de incidentes documenta todos los incidentes conocidos relacionados con el proyecto y los interesados.
- ◆ **Registro de lecciones aprendidas.** Descrito en la Sección 4.4.3.1. Las lecciones aprendidas anteriormente en el proyecto pueden ser aplicadas en fases posteriores del mismo para mejorar la eficiencia y la eficacia del involucramiento de los interesados.
- ◆ **Comunicaciones del proyecto.** Descritas en la Sección 10.2.3.1. Incluyen las comunicaciones del proyecto que han sido distribuidas a los interesados tal como se define en el plan de gestión de las comunicaciones y el plan de involucramiento de los interesados.
- ◆ **Registro de riesgos.** Descrito en la Sección 11.2.3.1. El registro de riesgos contiene los riesgos identificados para el proyecto, incluidos aquellos relacionados con el involucramiento y las interacciones de los interesados, su categorización y lista de respuestas potenciales.
- ◆ **Registro de interesados.** Descrito en la Sección 13.1.3.1. El registro de interesados contiene información de los interesados que incluye, entre otras cosas, la identificación, evaluación y clasificación de los interesados.

13.4.1.3 DATOS DE DESEMPEÑO DEL TRABAJO

Descritos en la Sección 4.3.3.2. Los datos de desempeño del trabajo contienen datos sobre el estado del proyecto, tales como qué interesados apoyan el proyecto y su nivel y tipo de participación.

13.4.1.4 FACTORES AMBIENTALES DE LA EMPRESA

Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Monitorear el Involucramiento de los Interesados incluyen, entre otros:

- ◆ Cultura, clima político y marco de gobernanza de la organización;
- ◆ Políticas de gestión de personal;
- ◆ Umbrales de riesgo de los interesados;
- ◆ Canales de comunicación establecidos;
- ◆ Tendencias, prácticas o hábitos globales, regionales o locales; y
- ◆ Distribución geográfica de instalaciones y recursos.

13.4.1.5 ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Monitorear el Involucramiento de los Interesados incluyen, entre otros:

- ◆ Políticas y procedimientos corporativos relativos a medios sociales, ética y seguridad;
- ◆ Políticas y procedimientos corporativos para la gestión de incidentes, riesgos, cambios y datos;
- ◆ Requisitos de comunicación de la organización;
- ◆ Guías estandarizadas para el desarrollo, intercambio, almacenamiento y recuperación de información; y
- ◆ Información histórica procedente de proyectos anteriores.

13.4.2 MONITOREAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

13.4.2.1 ANÁLISIS DE DATOS

Las técnicas de análisis de datos que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otras:

- ◆ **Análisis de alternativas.** Descrito en la Sección 9.2.2.5. El análisis de alternativas puede utilizarse para evaluar las opciones para responder a las variaciones en los resultados deseados del involucramiento de los interesados.
- ◆ **Análisis de causa raíz.** Descrito en la Sección 8.2.2.2. Se puede utilizar un análisis de causa raíz para determinar el motivo subyacente básico por el cual el involucramiento de los interesados no está teniendo el efecto planificado.
- ◆ **Análisis de interesados.** Descrito en la Sección 13.1.2.3. El análisis de interesados ayuda a determinar la posición de los individuos y grupos de interesados en cualquier momento determinado del proyecto.

13.4.2.2 TOMA DE DECISIONES

Las técnicas de toma de decisiones que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otras:

- ◆ **Análisis de decisiones con múltiples criterios.** Descrito en la Sección 8.1.2.4. Los criterios para el involucramiento exitoso de los interesados se priorizan y ponderan para identificar la selección más adecuada.
- ◆ **Votación.** Descrita en la Sección 5.2.2.4. La votación se puede utilizar para seleccionar la mejor respuesta para una variación en el involucramiento de los interesados.

13.4.2.3 REPRESENTACIÓN DE DATOS

Entre las técnicas de representación de datos utilizadas en este proceso se incluye, entre otras, la matriz de evaluación del involucramiento de los interesados. Descrita en la Sección 13.2.2.3. La matriz de evaluación del involucramiento de los interesados monitorea el involucramiento de los interesados mediante el seguimiento de los cambios en el nivel de participación de cada interesado.

13.4.2.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Las técnicas de comunicación que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otras:

- ◆ **Retroalimentación.** Descrita en la Sección 10.2.2.3. La retroalimentación se utiliza para asegurar que la información proporcionada a los interesados sea recibida y comprendida.
- ◆ **Presentaciones.** Descritas en la Sección 10.2.2.3. Las presentaciones proporcionan información clara a los interesados.

13.4.2.5 HABILIDADES INTERPERSONALES Y DE EQUIPO

Las habilidades interpersonales y de equipo que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otras:

- ◆ **Escuchar de forma activa.** Descrito en la Sección 10.2.2.6. Escuchar de forma activa se utiliza para reducir los malentendidos y otros problemas de comunicación.
- ◆ **Conciencia cultural.** Descrita en la Sección 10.1.2.6. La conciencia cultural y la sensibilidad cultural ayudan al director del proyecto a planificar las comunicaciones en base a los requisitos y las diferencias culturales de los interesados y los miembros del equipo.
- ◆ **Liderazgo.** Descrito en la Sección 3.4.4. El involucramiento exitoso de los interesados requiere fuertes habilidades de liderazgo para comunicar la visión e inspirar a los interesados a apoyar el trabajo y los resultados del proyecto.
- ◆ **Creación de Relaciones de Trabajo.** Descrita en la Sección 10.2.2.6. La creación de relaciones de trabajo (networking) asegura el acceso a información sobre los niveles de participación de los interesados.
- ◆ **Conciencia política.** Descrita en la Sección 10.1.2.6. La conciencia política se utiliza para comprender las estrategias de la organización, comprender quién ejerce poder e influencia en este ámbito, y para desarrollar la capacidad de comunicarse con estos interesados.

13.4.2.6 REUNIONES

Los tipos de reuniones incluyen reuniones sobre el estado del proyecto, reuniones de pie, retrospectivas y cualquier otra reunión acordada en el plan de involucramiento de los interesados para monitorear y evaluar los niveles de participación de los interesados. Las reuniones ya no están limitadas por las interacciones cara a cara o voz a voz. Si bien las interacciones cara a cara son ideales, pueden resultar caras. Las teleconferencias y la tecnología salvan la brecha y proporcionan numerosas formas de conectarse y llevar a cabo una reunión.

13.4.3 MONITOREAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS: SALIDAS

13.4.3.1 INFORMACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TRABAJO

Descrita en la Sección 4.5.1.3. La información de desempeño del trabajo incluye información sobre el estado de involucramiento de los interesados, como el nivel de apoyo actual al proyecto y comparado con los niveles deseados de participación, tal como se definen en la matriz de evaluación del involucramiento de los interesados, el cubo de interesados u otra herramienta.

13.4.3.2 SOLICITUDES DE CAMBIO

Descrito en la Sección 4.3.3.4. Una solicitud de cambio puede incluir acciones correctivas y preventivas para mejorar el nivel actual de involucramiento de los interesados. Las solicitudes de cambio se procesan para su revisión y tratamiento por medio del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios (Sección 4.6).

13.4.3.3 ACTUALIZACIONES DEL PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Cualquier cambio en el plan para la dirección del proyecto pasa por el proceso de control de cambios de la organización mediante una solicitud de cambio. Los componentes del plan para la dirección del proyecto que pueden requerir una solicitud de cambio incluyen, entre otros:

- ◆ **Plan de gestión de los recursos.** Descrito en la Sección 9.1.3.1. Las responsabilidades del equipo relativas a las actividades de involucramiento de los interesados pueden requerir actualización.
- ◆ **Plan de gestión de las comunicaciones.** Descrito en la Sección 10.1.3.1. Las estrategias de comunicación del proyecto pueden requerir actualización.
- ◆ **Plan de involucramiento de los interesados.** Descrito en la Sección 13.2.3.1. La información sobre la comunidad de interesados del proyecto puede requerir actualización.

13.4.3.4 ACTUALIZACIONES A LOS DOCUMENTOS DEL PROYECTO

Los documentos del proyecto que pueden actualizarse como resultado de llevar a cabo este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ **Registro de incidentes.** Descrito en la Sección 4.3.3.3. La información del registro de incidentes indica actitudes de los interesados y puede requerir actualización.
- ◆ **Registro de lecciones aprendidas.** Descrito en la Sección 4.3.3.1. El registro de lecciones aprendidas se actualiza con información sobre las dificultades y cómo podrían haberse evitado. También se actualiza con enfoques que han funcionado bien y aquellos que no han funcionado bien para involucrar a los interesados de manera óptima.
- ◆ **Registro de riesgos.** Descrito en la Sección 11.2.3.1. Puede surgir la necesidad de actualizar el registro de riesgos con las respuestas a los riesgos de los interesados.
- ◆ **Registro de interesados.** Descrito en la Sección 13.1.12-13.1. El registro de interesados se actualiza con información como resultado de monitorear el involucramiento de los interesados.

REFERENCIAS

- [1] Project Management Institute. 2017. *The Standard for Project Management*. Newtown Square, PA: Author.
- [2] Project Management Institute. 2013. *The Standard for Portfolio Management* – Third Edition. Newtown Square, PA: Author.
- [3] Project Management Institute. 2017. *The Standard for Program Management* – Fourth Edition. Newtown Square, PA: Author.
- [4] Project Management Institute. 2016. *The PMI Lexicon of Project Management Terms*. Available from <http://www.pmi.org/lexiconterms>
- [5] Project Management Institute. *Code of Ethics and Professional Conduct*. Available from <http://www.pmi.org/codeofethics>
- [6] Project Management Institute. 2013. *Managing Change in Organizations: A Practice Guide*. Newtown Square, PA: Author.
- [7] Project Management Institute. 2015. *Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide*. Newtown Square, PA: Author.
- [8] Project Management Institute. 2014. *Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide*. Newtown Square, PA: Author.
- [9] Project Management Institute. 2014. Project Management Institute Excellence in Practice-Research Collaboration, PMI-RI Standards Program: Making Sense of PPP Governance, December 19, 2014. Newtown Square, PA: Author
- [10] Project Management Institute. 2016. *Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide*. Newtown Square, PA: Author.
- [11] Project Management Institute. (2013). *PMI's Pulse of the Profession® In-Depth Report: The Competitive Advantage of Effective Talent Management*. Available from <http://www.pmi.org>
- [12] Project Management Institute. 2015. White Paper, Complexity Management for Projects, Programmes, and Portfolios: An Engineering Systems Perspective, March 2015. Newtown Square, PA: Author.
- [13] Project Management Institute. 2014. *Navigating Complexity: A Practice Guide*. Newtown Square, PA: Author.
- [14] Project Management Institute. 2016. *Requirements Management: A Practice Guide*. Newtown Square, PA: Author.
- [15] Project Management Institute. 2006. *Practice Standard for Work Breakdown Structures (WBS)*. Newtown Square, PA: Author.
- [16] Project Management Institute. 2011. *Practice Standard for Scheduling* – Second Edition. Newtown Square, PA: Author.
- [17] Project Management Institute. 2011. *Practice Standard for Earned Value Management* – Second Edition
- [18] International Standards Organization. 2015. *ISO 9000:2015 Quality Management Systems—Fundamentals and Vocabulary*. Geneva: Author.