

## 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados



Ing. Sergio Antonini

[antonini@frlp.utn.edu.ar](mailto:antonini@frlp.utn.edu.ar)

[sergio.antonini@gmail.com](mailto:sergio.antonini@gmail.com)

## 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.

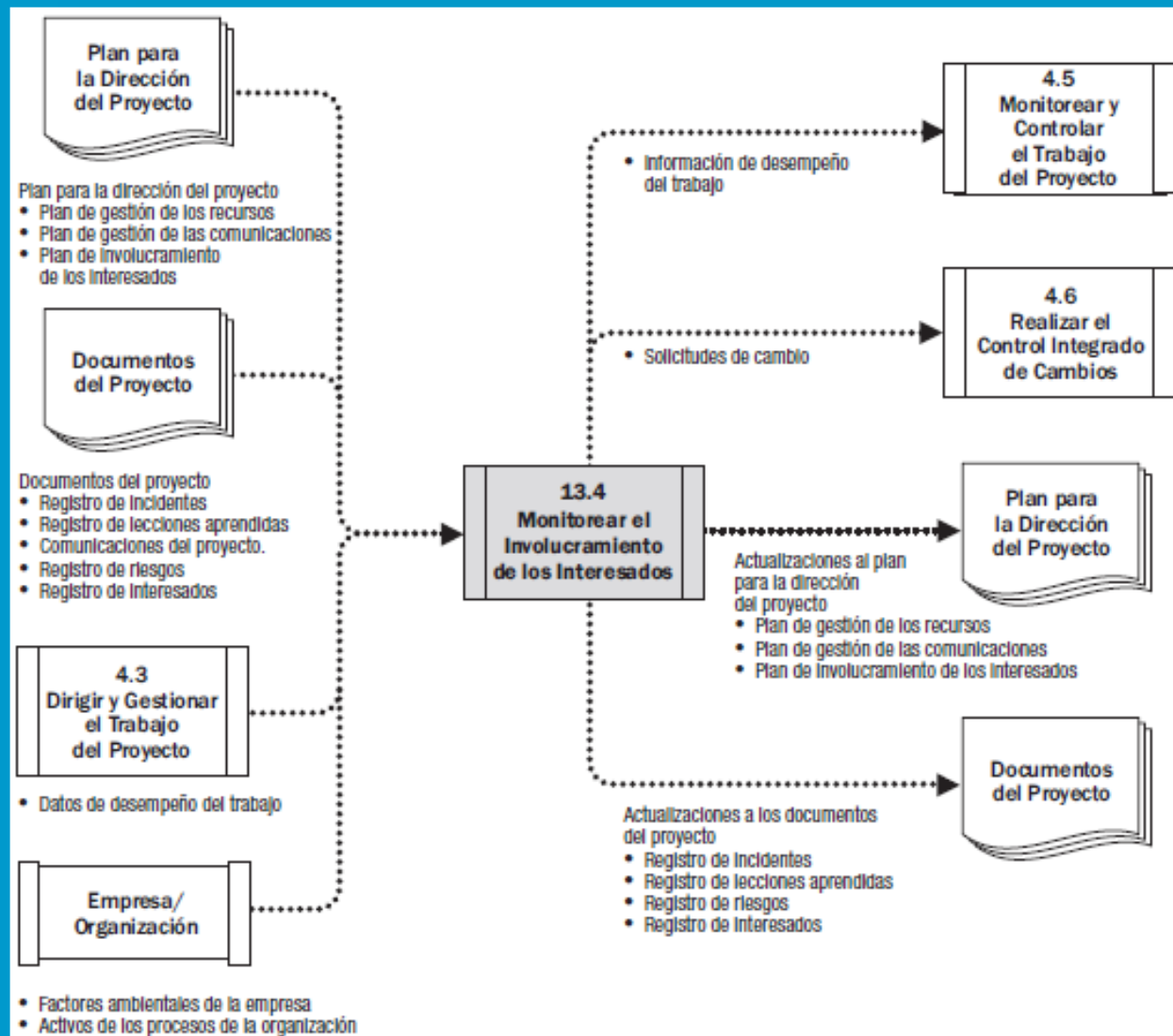
El beneficio clave de este proceso es que se mantiene o incrementa la eficiencia y la eficacia de las actividades de participación de los interesados a medida que el proyecto evoluciona y su entorno cambia.

*Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.*

# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados



# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados



## 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

Las actividades de participación de los interesados se incluyen dentro del plan de gestión de los interesados y se ejecutan durante el ciclo de vida del proyecto.

La participación de los interesados se debería controlar de manera continua.

# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Entradas – 1. Plan para la Dirección del Proyecto

Los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- **Plan de gestión de los recursos.** Descrito en la Sección 9.1. 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. 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. Define el plan para gestionar las necesidades y expectativas de los interesados.

# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Entradas – 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. 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. 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.



# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Entradas – 2. Documentos del Proyecto

- **Comunicaciones del proyecto.** Descritas en la Sección 10.2. 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. 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.



# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Entradas – 2. Documentos del Proyecto

- **Registro de interesados.** Descrito en la Sección 13.1. El registro de interesados contiene información de los interesados que incluye, entre otras cosas, la identificación, evaluación y clasificación de los interesados.

# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Entradas – 3. Datos de Desempeño de Trabajo

### Sección 4.3.

Los datos de desempeño del trabajo son las observaciones y mediciones primarias identificadas durante las actividades ejecutadas para llevar a cabo el trabajo del proyecto.

Se recopilan diferentes medidas de las actividades y entregables del proyecto a lo largo de varios procesos de control. Los datos se consideran a menudo como el nivel más bajo de abstracción del que pueden extraer información otros procesos.

## 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

### Entradas – 3. Datos de Desempeño de Trabajo

Entre los ejemplos de datos de desempeño del trabajo se incluyen el porcentaje informado de trabajo terminado, las medidas de desempeño técnico, las fechas de comienzo y finalización de las actividades programadas, el número de solicitudes de cambio, el número de defectos, los costos reales, las duraciones reales, etc.

# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Entradas – 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, practicas o hábitos globales, regionales o locales;
- y
- Distribución geográfica de instalaciones y recursos.

# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Entradas – 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 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Técnicas y Herramientas – 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. 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. 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. El análisis de interesados ayuda a determinar la posición de los individuos y grupos de interesados en cualquier momento determinado del proyecto.

# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Técnicas y Herramientas – 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. Los criterios para el involucramiento exitoso de los interesados se priorizan y ponderan para identificar la selección mas adecuada.
- **Votación.** Descrita en la Sección 5.2. La votación se puede utilizar para seleccionar la mejor respuesta para una variación en el involucramiento de los interesados.



# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Técnicas y Herramientas – 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. 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.

| <b><i>Monitorear participación interesados - Ejemplo</i></b>           |               |            |         |       |       |
|--|---------------|------------|---------|-------|-------|
| Interesado   | Participación |            |         |       |       |
|  | Desconoce     | Se resiste | Neutral | Apoya | Líder |
| Interesado 1   |               | O →        | A       | D     |       |
| Interesado 2   | O →           |            | A D     |       |       |
| ...  |               |            |         |       |       |
| Interesado n   |               |            | O A     |       | D     |
| Notas: O (situación original); A (situación actual); D (nivel deseado) |               |            |         |       |       |

# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Técnicas y Herramientas – 4. Habilidades de Comunicación

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

- **Retroalimentación.** Descrita en la Sección 10.2. La retroalimentación se utiliza para asegurar que la información proporcionada a los interesados sea recibida y comprendida.
- **Presentaciones.** Descritas en la Sección 10.2. Las presentaciones proporcionan información clara a los interesados.

# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Técnicas y Herramientas – 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. Escuchar de forma activa se utiliza para reducir los malentendidos y otros problemas de comunicación.
- **Conciencia cultural.** Descrita en la Sección 10.1. 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.

# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Técnicas y Herramientas – 5. Habilidades Interpersonales y de Equipo

- **Liderazgo.** Descrito en la Sección 3.4. 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. La creación de relaciones de trabajo (networking) asegura el acceso a información sobre los niveles de participación de los interesados.

# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Técnicas y Herramientas – 5. Habilidades Interpersonales y de Equipo

- **Conciencia política.** Descrita en la Sección 10.1. La conciencia política se utiliza para comprender las estrategias de la organización, comprender quien ejerce poder e influencia en este ámbito, y para desarrollar la capacidad de comunicarse con estos interesados.

# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Técnicas y Herramientas – 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 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

### Salidas – 1. Información de Desempeño de Trabajo

La información de desempeño del trabajo consiste en los datos de desempeño recopilados de varios procesos de control, analizados en contexto e integrados sobre la base de las relaciones entre áreas. De este modo los datos de desempeño del trabajo se han transformado en información de desempeño del trabajo.



## 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

### Salidas – 1. Información de Desempeño de Trabajo

Los datos en sí mismos no se utilizan en el proceso de toma de decisiones porque se puede malinterpretar su significado. La información, sin embargo, conlleva correlaciones y contexto, y proporciona una base sólida para las decisiones del proyecto.

La información de desempeño del trabajo se circula a través de los procesos de comunicación.

Algunos ejemplos de información de desempeño son el estado de los entregables, el estado de implementación de las solicitudes de cambio y las estimaciones hasta la conclusión previstas.

# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Salidas – 2. Solicitudes de Cambio

El análisis del desempeño del proyecto y de las interacciones con los interesados a menudo genera solicitudes de cambio (Sección 4.5), pueden ocurrir por:

- Las acciones correctivas recomendadas incluyen cambios que ajustan el desempeño futuro esperado del proyecto alineándolo con el plan para la dirección del proyecto.
- Las acciones preventivas recomendadas pueden reducir la probabilidad de incurrir en un desempeño negativo del proyecto en el futuro.

# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Salidas – 3. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

A medida que los interesados se involucren en el proyecto, se puede evaluar la eficacia general de la estrategia de gestión de los interesados. A medida que se identifican los cambios necesarios en el enfoque o la estrategia, puede ser necesario actualizar las secciones afectadas del plan para la dirección del proyecto a fin de reflejar estos cambios.

Se pueden actualizar todos los Planes de Gestión.

# 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

## Salidas – 4. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Entre los documentos del proyecto susceptibles de actualización, se cuentan:

- **Registro de interesados.** Se actualiza cuando la información sobre los interesados cambia, cuando se identifican nuevos interesados o en el caso de que los originalmente registrados ya no participen en el proyecto o no reciban su impacto, o cuando se requieren otras actualizaciones para interesados específicos.

- **Registro de incidentes.** Se actualiza a medida que se identifican nuevos incidentes y se resuelven los actuales.

