



Gestión de Interesados

Índice

1	Introducción a la Gestión de Interesados	6
1.1	Conceptos clave para la Gestión de los Interesados.	7
1.2	Tendencias y prácticas emergentes en la Gestión de Interesados.	7
1.3	Consideraciones de adaptación.....	8
1.4	Consideraciones para entornos ágiles/adaptativos.	8
2	Identificar a los Interesados	9
2.1	Entradas al proceso.	10
2.1.1	Acta de constitución del proyecto.....	10
2.1.2	Documentos de negocio.....	10
2.1.3	Plan para la dirección del proyecto.	10
2.1.4	Documentos del proyecto.	10
2.1.5	Acuerdos.....	10
2.1.6	Factores ambientales de la empresa	11
2.1.7	Activos de procesos de la organización.	11
2.2	Herramientas y técnicas.	11
2.2.1	Juicio de expertos.....	11
2.2.2	Recopilación de datos.....	11
2.2.3	Análisis de datos.....	11

2.2.4	Representación de datos.....	12
2.3	Salidas del proceso.....	15
2.3.1	Registro de interesados.....	15
2.3.2	Solicitudes de cambio.....	15
3	Planificar el Involucramiento de Interesados	16
3.1	Entradas al proceso.....	17
3.1.1	Acta de constitución del proyecto.....	17
3.1.2	Plan para la dirección del proyecto.....	17
3.1.3	Documentos del proyecto.....	18
3.1.4	Acuerdos.....	18
3.1.5	Factores ambientales de la empresa.....	19
3.1.6	Activos de procesos de la organización.....	19
3.2	Herramientas y técnicas.....	19
3.2.1	Juicio de expertos.....	19
3.2.2	Recopilación de datos.....	19
3.2.3	Análisis de datos.....	19
3.2.4	Toma de decisiones.....	19
3.2.5	Representación de datos.....	20
3.2.6	Reuniones	21
3.3	Salidas del proceso.....	21

3.3.1	Plan de involucramiento de los interesados.....	21
4	Gestionar el Involucramiento de Interesados.....	21
4.1	Entradas al proceso.....	23
4.1.1	Plan para la dirección del proyecto.....	23
4.1.2	Documentos del proyecto.....	23
4.1.3	Factores ambientales de la empresa.....	23
4.1.4	Activos de procesos de la organización.....	23
4.2	Herramientas y técnicas.....	24
4.2.1	Juicio de expertos.....	24
4.2.2	Habilidades de comunicación.....	24
4.2.3	Habilidades interpersonales y de equipo.....	24
4.2.4	Reglas básicas.....	25
4.2.5	Reuniones.....	25
4.3	Salidas del proceso.....	25
4.3.1	Solicitudes de cambio.....	25
4.3.2	Actualizaciones del plan para la dirección del proyecto.....	25
5	Monitorear el Involucramiento de Interesados.....	26
5.1	Entradas al proceso.....	27
5.1.1	Plan para la dirección del proyecto.....	27
5.1.2	Documentos del proyecto.....	27

5.1.3	Datos de desempeño del trabajo.....	27
5.1.4	Factores ambientales de la empresa.....	28
5.1.5	Activos de procesos de la organización.....	28
5.2	Herramientas y técnicas.....	28
5.2.1	Análisis de datos.....	28
5.2.2	Toma de decisiones.....	28
5.2.3	Representación de datos.....	29
5.2.4	Habilidades de comunicación.....	29
5.2.5	Habilidades interpersonales y de equipo.....	29
5.2.6	Reuniones.....	30
5.3	Salidas del proceso.....	30
5.3.1	Información sobre el desempeño del proyecto.....	30
5.3.2	Solicitudes de cambio.....	30
5.3.3	Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto.....	30
6	Conclusiones.....	31

Objetivos

- Identificar y clasificar adecuadamente a los interesados del proyecto.
- Desarrollar las estrategias adecuadas para lograr que los interesados se involucren en el proyecto y, de este modo, mejorar el apoyo al proyecto.
- Tomar las acciones necesarias en caso de que las estrategias de gestión de interesados no sean efectivas y no se consiga un nivel de involucramiento deseado.

1 Introducción a la Gestión de Interesados

A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK®¹ Guide) - Sixth Edition, Project Management Institute, Inc., 2017 del Project Management Institute (PMI)®², que se encuentra como anexo disponible en PMIstandards+³, indica que **la Gestión de los Interesados del proyecto**⁴ es un conjunto de procesos que consiste en identificar a las **personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectados por el proyecto**, con el objetivo de analizar sus expectativas e impacto en el proyecto y, de esta forma, poder desarrollar las estrategias adecuadas para conseguir que la participación de los interesados sea eficaz.

Los procesos directivos que forman parte de la Gestión de los Interesados son los siguientes:

- Identificar a los Interesados.
- Planificar el Involucramiento de los Interesados.
- Gestionar el Involucramiento de los Interesados.
- Monitorear el Involucramiento de los Interesados.

¹ PMBOK es una marca registrada del Project Management Institute, Inc.

² PMI es una marca registrada del Project Management Institute, Inc.

³ El PMBOK® Guide – Sixth Edition sigue siendo una guía vigente que complementa a la nueva versión El PMBOK® Guide – Seventh Edition que se encuentra como anexo en PMIstandards+.

⁴ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*, Project Management Institute, Inc., 2017, Page 503.

Es recomendable entender el término “interesado” de manera extensiva.

1.1 Conceptos clave para la Gestión de los Interesados.

Todos los proyectos tienen interesados que pueden afectar o verse afectados como consecuencia del desarrollo del proyecto, ya sea de forma positiva o negativa. Algunos interesados tendrán alta capacidad de influencia en el proyecto mientras que otros tendrán capacidad limitada de influencia.

Por ello, identificar **quiénes son los interesados y determinar cuál es su interés e influencia en el proyecto**, es el primer objetivo del director y el equipo del proyecto en las etapas tempranas del proyecto.

Resulta crítico para el éxito del proyecto **involucrar adecuadamente a cada interesado** a lo largo del proyecto utilizando para ellos la comunicación continua.

La **identificación de interesados es iterativa**, debe actualizarse de manera periódica ya que pueden aparecer interesados nuevos en cualquier momento del proyecto o el nivel de interés e influencia de ciertos interesados podría cambiar.

1.2 Tendencias y prácticas emergentes en la Gestión de Interesados.

Se amplía el concepto de interesado, el cual hay que entenderlo de manera muy extensiva: empleados, proveedores, accionistas, reguladores, grupos de lobby, organismos financieros o grupos ecologistas entre otros. Las tendencias incluyen, por ejemplo:

- * **Identificar a todos los interesados** (concepto extensivo), no sólo a un conjunto limitado.
- * Asegurar que **todos los miembros del equipo participan** en la gestión de interesados.
- * **Revisar** periódicamente a los interesados.
- * Consultar a los interesados más impactados por los resultados del proyecto: **cocreación**.
- * Conocer el impacto real, tanto positivo como negativo, del involucramiento de interesados.

Hay que identificar a los interesados, determinar su nivel de interés e influencia y desarrollar estrategias de gestión para involucrarlos adecuadamente

1.3 Consideraciones de adaptación.

Teniendo en cuenta que un proyecto es único por naturaleza, la Gestión de Interesados debe adaptarse a las circunstancias del mismo en los siguientes términos:

Diversidad de los interesados
* ¿Cuántos interesados existen y qué diversidad de culturas coexisten entre ellos?
Complejidad de las relaciones de los interesados
* ¿Cómo son, en términos de complejidad, las relaciones entre los interesados? Cuanto mayor sea el número de redes en las que participa el interesado, mayor complejidad.
Tecnología de la comunicación
* ¿Qué tecnología de la comunicación está disponible?

1.4 Consideraciones para entornos ágiles/adaptativos.

Se fomenta la participación activa de los interesados, habitualmente el cliente, el usuario y el desarrollador intercambian información en un sistema de **cocreación**, donde los interesados se involucran en mayor medida. Cuando esto ocurre, se mitigan los riesgos, aumenta el nivel de confianza y los ajustes se realizan de forma más temprana.

Así mismo, se promueve la transparencia, invitando a los interesados a las reuniones y a las revisiones del proyecto.

El interesado se involucra en mayor medida, participando activamente del trabajo: cocreación

2 Identificar a los Interesados

Según PMBOK^{®5} *Guide 6th edition* **identificar a los interesados** ⁶ Consiste en **identificar a los interesados del proyecto así como analizar la información relacionada con sus intereses, participación, influencia** y posible impacto en el éxito del proyecto. El beneficio principal del proceso es que permite al equipo identificar el enfoque de gestión adecuado para involucrar adecuadamente a cada interesado.

Este proceso tiene lugar al tiempo del desarrollo del acta de constitución y se repite a lo largo del proyecto, principalmente al comienzo de cada fase o cuando tiene lugar algún cambio significativo en el proyecto.



Imagen 1. Identificar a los Interesados⁷: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas. Disponible en PMIstandar+⁸

⁵ PMBOK y PMI son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

⁶ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide)* – Sixth Edition, Project Management Institute, Inc., 2017, Page 507.

⁷ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide)* – Sixth Edition, Project Management Institute, Inc., 2017, Page 507.

2.1 Entradas al proceso.

2.1.1 Acta de constitución del proyecto.

Donde se identifica la lista de interesados que son considerados clave.

2.1.2 Documentos de negocio.

En la primera iteración de la identificación de interesados, los primeros documentos que se revisan son los siguientes:

- **Caso de negocio:** identifica los objetivos del proyecto e identifica una lista inicial de interesados.
- **Plan de gestión de beneficios:** puede identificar a individuos o grupos que se beneficiarán con la entrega de los resultados del proyecto y que, por tanto, se consideran interesados.

2.1.3 Plan para la dirección del proyecto.

Mientras se lleva a cabo este proceso aún no está disponible el plan para la dirección del proyecto pero, una vez desarrollado, pueden verse afectados:

- **Plan de gestión de comunicaciones:** la información del plan está basada en gran medida en el conocimiento sobre los interesados y sus necesidades en el proyecto.
- **Plan de involucramiento de interesados:** identifica las estrategias de gestión para involucrar a los interesados.

2.1.4 Documentos del proyecto.

Al encontrarse el proyecto en la etapa inicial, es poco probable que se tomen en consideración, como entradas, documentos del proyecto. Pero, como la identificación de interesados es iterativa, durante el desarrollo del proyecto se podrían utilizar el registro de cambios, el registro de incidentes o la documentación de requisitos, entre otros documentos.

2.1.5 Acuerdos.

Las **partes de un acuerdo son interesados del proyecto.** Habitualmente el proyecto se inicia como consecuencia de la firma de un contrato con un cliente externo, por lo que pueden identificarse interesados del mismo.

Los participantes en acuerdos y contratos son considerados interesados del proyecto.

⁸ El PMBOK® Guide – Sixth Edition sigue siendo una guía vigente que complementa a la nueva versión del PMBOK® Guide – Seventh Edition que se encuentra como anexo en PMISTandards+.

2.1.6 Factores ambientales de la empresa.

Entre otros, los siguientes: cultura y clima político; regulaciones gubernamentales o de la industria o distribución geográfica de instalaciones y recursos.

2.1.7 Activos de procesos de la organización.

Como, por ejemplo, los siguientes: plantillas y formatos; registros de interesados de proyectos anteriores o repositorio de lecciones aprendidas.

2.2 Herramientas y técnicas.

2.2.1 Juicio de expertos.

Tomar en consideración la pericia de individuos o grupos que tengan conocimientos especializados o capacitación en el entorno, la cultura y la política de la organización así como en la identificación de interesados.

2.2.2 Recopilación de datos.

Entre las que pueden utilizarse las siguientes:

- **Cuestionarios y encuestas:** incluyendo reuniones uno a uno, sesiones de grupos focales u otras técnicas de recopilación masiva de información.
- **Tormenta de ideas:** diferenciando entre las siguientes:
 - **Tormenta de ideas:** técnica de recopilación de datos y creatividad que recoge la aportación de grupos.
 - **Escritura de ideas (brain writing):** similar a una tormenta de ideas pero con mayor nivel de definición en la medida en la que se permite a los participantes considerar las preguntas de manera individual previamente antes de llevar a cabo la sesión de creatividad grupal.

2.2.3 Análisis de datos.

Entre otras, los siguientes:

- **Análisis de los interesados:** los intereses de los interesados pueden incluir una combinación de los siguientes elementos:

Interés

Si la persona o grupo puede verse afectado por una decisión o los resultados del
--

La tormenta de ideas es una técnica sencilla, económica y rápida de recopilar muchas ideas en poco tiempo.

proyecto.

Derechos (legales o morales)

* Los **derechos legales** (salud y seguridad en el trabajo, por ejemplo) están definidos en el marco legislativo de un país.

* Los **derechos morales** pueden implicar la protección de sitios históricos o naturales.

Propiedad

Si una persona o grupo tiene un **título legal de un activo o propiedad**.

Conocimiento

Si posee conocimiento especializado que pudiera beneficiar al proyecto.

Contribución

Si participa en la provisión de fondos u otros recursos, tanto humanos como físicos, o presta apoyo con elementos intangibles.

- **Análisis de documentos:** evaluar la documentación disponible del proyecto así como lecciones aprendidas de proyectos anteriores para identificar interesados y otra información de interés.

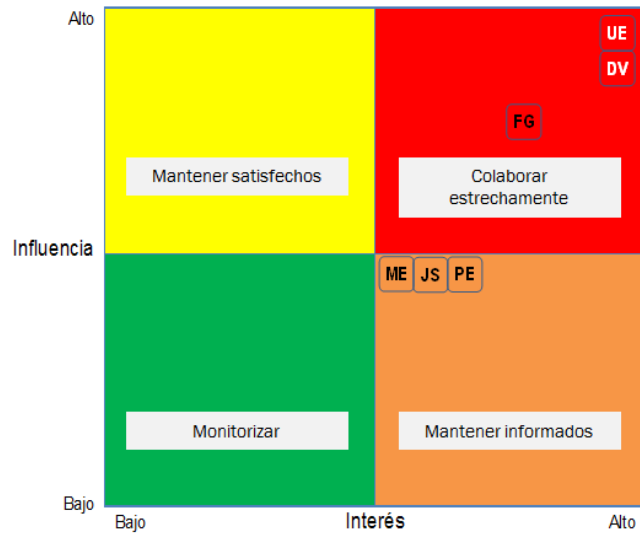
2.2.4 Representación de datos.

Principalmente el mapeo o representación de interesados, utilizando diversos tipos de matriz, mediante la categorización de los interesados. Los más comunes son:

- **Matriz de poder/interés, poder/influencia o impacto/influencia:** estas matrices categorizan a los interesados en base a su nivel de autoridad (**poder**), nivel de preocupación sobre los resultados del proyecto (**interés**), capacidad para influir en los resultados del proyecto (**influencia**) o capacidad para cambiar aspectos de la planificación o ejecución del proyecto.

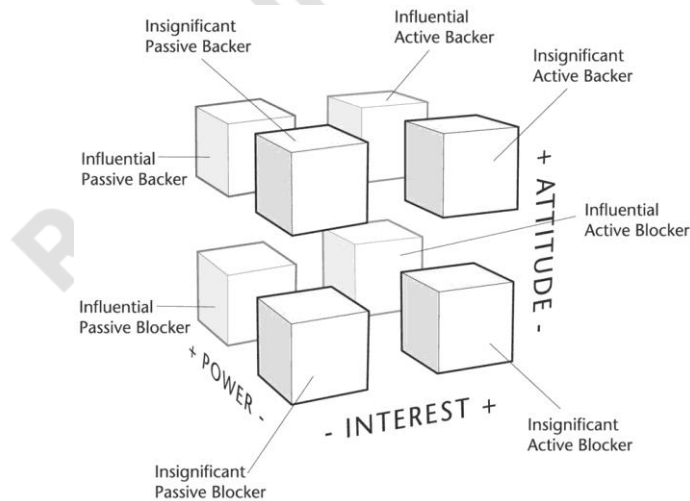
En base a poder, interés, impacto e influencia.

► **Gestión de Interesados**



En base a poder, interés y actitud.

- **Cubo de interesados:** combina elementos matriciales con un modelo tridimensional que mejora la representación de la comunidad de interesados:
 - **Poder:** positivo (influyente) o negativo (insignificante).
 - **Interés:** positivo (activo) o negativo (pasivo).
 - **Actitud:** positivo (partidario) o negativo (bloqueador).

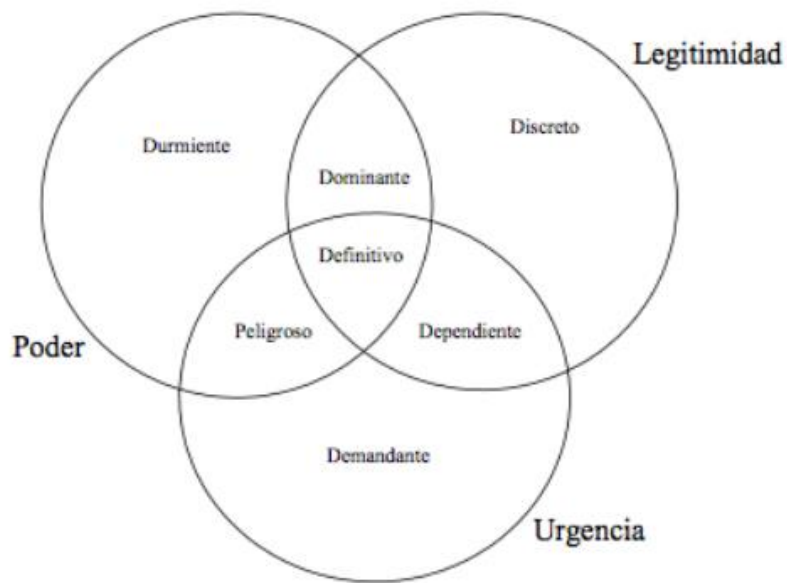


En base a poder, urgencia y legitimidad.

En ocasiones también proximidad.

- **Modelo de prominencia:** categoriza a los interesados en relación a su **poder** (nivel de autoridad o capacidad de influir en los resultados del proyecto), **urgencia** (necesidad de atención inmediata) y **legitimidad** (su involucramiento es adecuado). A veces, el modelo incluye la **proximidad**

(aplica al equipo y mide el nivel de involucramiento con el trabajo del proyecto) en lugar de la legitimidad. Este modelo es recomendado para comunidades de interesados amplias y complejas.



- **Dirección de la influencia:** categoriza a los interesados por su influencia en el trabajo del proyecto o en el equipo del proyecto:
 - **Ascendente:** alta dirección ejecutante, cliente, patrocinador o comité de dirección.
 - **Descendente:** equipo del proyecto o expertos externos (participan de manera temporal en el proyecto).
 - **Hacia afuera:** proveedores, usuarios finales, reguladores u organismos públicos.
 - **Lateral:** mandos intermedios de la organización y otros directores de proyectos de la organización.
- **Priorización:** necesario cuando la comunidad de interesados es muy amplia, cuando los interesados cambian de manera frecuente o si las relaciones con los interesados son complejas.

2.3 Salidas del proceso.

2.3.1 Registro de interesados.

Documento que contiene información sobre los interesados que han sido identificados. Incluye, entre otros:

- **Información sobre la identificación:** nombre, puesto en la organización, datos de contacto y rol en el proyecto.
- **Información de evaluación:** requisitos, expectativas, potencial para influir en los resultados del proyecto, fase en la que el interesado tiene mayor influencia e impacto.
- **Clasificación de los interesados:** interno/externo, según su impacto/influencia/poder/interés u otros conceptos.

1. Registro de Actores Interesados

#	Título	Departamento	Requisitos y Expectativas	Roles y Responsabilidades	Influencia (1-6)	Interés (1-6)	Clasificación
CM	Comité de Dirección	Comité de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Alineamiento de toda la compañía en la realización de cambios • Organización eficaz para ejecutar los cambios • Definición y puesta en marcha del proceso de gestión de cambios en tiempo y forma 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinador del proyecto 	6	6	Colaborar
PS	Project Manager	PMO	<ul style="list-style-type: none"> • Definición clara de la participación de la PMO en la gestión de cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en la definición del proceso de gestión de cambios 	4	5	Colaborar
AL	Responsable de Calidad	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las normas de calidad establecidas por su departamento para documentar y ejecutar el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en la definición de los estándares a seguir para definir entregables del proyecto • Participa en la aprobación de los entregables 	3	4	Comunicar

2.3.2 Solicitudes de cambio.

Durante la primera iteración de la identificación de interesados no tendrán lugar solicitudes de cambio, si no a medida que el proyecto avanza, ya que pueden aparecer nuevos interesados, con nuevos intereses y expectativas e, incluso, el interés, poder e influencia de los interesados actuales puede cambiar.

3 Planificar el Involucramiento de Interesados

Según *PMBOK®⁹ Guide 6th edition* planificar el involucramiento de interesados ¹⁰ consiste en **desarrollar enfoques adecuados para involucrar a los interesados del proyecto**, con el objetivo de cumplir sus necesidades, expectativas, intereses y su posible impacto en el proyecto. Es decir, hay que desarrollar un plan de acción para interactuar de manera eficaz con los *interesados a lo largo del proyecto*.

Desarrollar las estrategias adecuadas para involucrar a los interesados identificados y clasificados previamente.

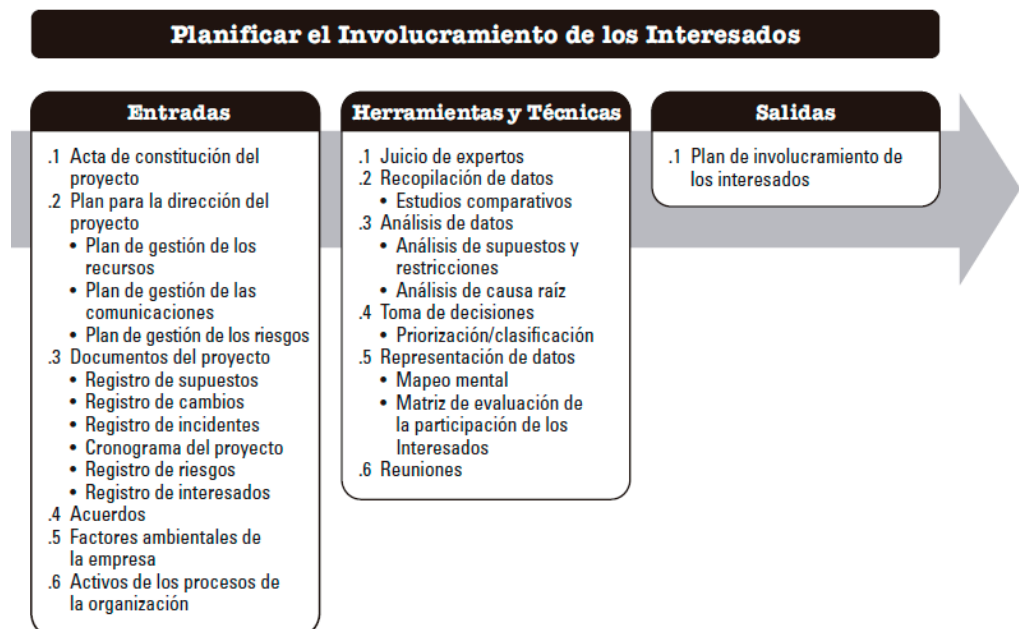


Imagen 2. Planificar el Involucramiento de los Interesados¹¹: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas. Disponible en *PMIStandar+¹²*

Se desarrolla un **plan para involucrar a la comunidad de interesados a lo largo del proyecto**, el cual se actualiza de forma periódica para acomodar los

⁹ PMBOK y PMI son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

¹⁰ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*, Project Management Institute, Inc., 2017, Page 516.

¹¹ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*, Project Management Institute, Inc., 2017, Page 516.

¹² El PMBOK® Guide – Sixth Edition sigue siendo una guía vigente que complementa a la nueva versión El PMBOK® Guide – Seventh Edition que se encuentra como anexo en PMIStandards+.

cambios que se produzcan. El plan se actualiza cuando sucede, por ejemplo, los siguientes escenarios:

- * Cuando comienza una **nueva fase** del proyecto.
- * Cuando existe un **cambio en la organización** o en la industria correspondiente.
- * Cuando aparecen **nuevos interesados** u otros dejan de serlo.

- * Cuando las salidas de otros procesos de gestión requieren **actualizar las estrategias** de involucramiento de interesados.

3.1 Entradas al proceso.

3.1.1 Acta de constitución del proyecto.

Contiene información sobre el propósito, objetivos y criterios de éxito del proyecto, que puede tenerse en cuenta para planificar las estrategias frente a interesados.

3.1.2 Plan para la dirección del proyecto.

Por ejemplo:

- **Plan de gestión de recursos:** incluye información sobre roles y responsabilidades del equipo y otros interesados.
- **Plan de gestión de comunicaciones:** incluye las estrategias de comunicación para la gestión de interesados.
- **Plan de gestión de riesgos:** incluye umbrales de riesgos y actitud de los interesados frente a los riesgos, lo cual puede ayudar para elegir las estrategias más adecuadas de involucramiento de interesados.

3.1.3 Documentos del proyecto.

Entre otros, los siguientes:

Registro de supuestos
Contiene información sobre supuestos y restricciones asociados a interesados específicos.
Registro de cambios
Incluye cambios en el alcance original del proyecto que provienen de distintos interesados.
Registro de incidentes
La gestión y resolución de incidentes requiere la comunicación con los interesados afectados.
Cronograma del proyecto
Incluye actividades que pueden vincularse a interesados específicos como ejecutores.
Registro de riesgos
Incluye los riesgos individuales, a los cuales se designa un dueño que puede convertirse en un interesado del proyecto.
Registro de interesados
Proporciona toda la información sobre los interesados identificados del proyecto.

3.1.4 Acuerdos.

Es necesario colaborar con el equipo de adquisiciones, en el proyecto participarán proveedores/contratistas que se convierten en interesados del proyecto.

3.1.5 Factores ambientales de la empresa.

Entre otros, por ejemplo: cultura, clima político y marco de gobernanza de la organización; distribución geográfica de recursos, canales de comunicación establecidos y apetito al riesgo de los interesados.

3.1.6 Activos de procesos de la organización.

Entre otros, por ejemplo: políticas y procedimientos corporativos relacionados con medios sociales, ética y seguridad; repositorio de lecciones aprendidas y políticas y procedimientos para la gestión de incidentes y riesgos.

3.2 Herramientas y técnicas.

3.2.1 Juicio de expertos.

Tomar en consideración la pericia de los individuos o grupos que aporten conocimientos especializados o capacitación en el entorno y cultura de la organización; estrategias de comunicación y técnicas analíticas y de evaluación de involucración de interesados.

3.2.2 Recopilación de datos.

Principalmente los estudios comparativos, mediante la comparación de los resultados de análisis de interesados elaborados en otros proyectos u organizaciones.

3.2.3 Análisis de datos.

Por ejemplo, las siguientes técnicas:

- **Análisis de supuestos y restricciones:** necesario para adaptar las estrategias de involucración de interesados.
- **Análisis de la causa raíz:** identifica las razones por las cuales los interesados apoyan el proyecto y, en consecuencia, seleccionar las estrategias más adecuadas para mejorar el nivel de involucramiento.

3.2.4 Toma de decisiones.

Principalmente la priorización o clasificación, que consiste en priorizar y clasificar los requisitos de los interesados y, al mismo tiempo, los propios interesados, siempre dando especial relevancia a los interesados de mayor interés e influencia.

3.2.5 Representación de datos.

Se utilizan las siguientes técnicas:

- **Mapeo mental:** organiza visualmente la información disponible sobre los interesados y sus relaciones entre sí y la organización.
- **Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados:** permite comparar los *niveles actuales* de participación de los interesados (representado con una A) con los *niveles deseados* de participación (representado con una D) para alcanzar con éxito los objetivos del proyecto. El nivel de participación de los interesados puede ser:

- * **Desconocedor:** desconoce el proyecto y sus impactos potenciales.
- * **Reticente:** conocedor del proyecto y sus impacto pero reticente a los resultados del mismo. Estos interesados no prestarán apoyo al trabajo o resultado del proyecto.
- * **Neutral:** conoce el proyecto pero ni lo apoya ni muestra reticencia.
- * **De apoyo:** conoce el proyecto y sus potenciales impactos, apoyando al proyecto.
- * **Líder:** conoce el proyecto y sus potenciales impactos, se mantiene involucrado de manera activa para asegurar el éxito del proyecto.

	DES	RET	NEU	APO	LID
INTERESADO 1	A			D	
INT 2		A	D		
INT 3					A/D

Compara el nivel actual (A) de participación con el nivel deseado (D).

INT 4				A/D	
INT 5			A	D	

3.2.6 Reuniones

Donde se discuten y analizan los datos e información disponible sobre los interesados para desarrollar las estrategias más adecuadas para involucrar a los interesados.

3.3 Salidas del proceso.

3.3.1 Plan de involucramiento de los interesados.

Es un componente del plan para la dirección del proyecto que **incluye las estrategias y acciones requeridas** para involucrar de manera activa a las distintas categorías de interesados. Este plan puede ser formal o informal, detallado o formulado a alto nivel, dependiendo del propio proyecto.

4 Gestionar el Involucramiento de Interesados

Según *PMBOK®¹³ Guide 6th edition* gestionar el involucramiento de los interesados¹⁴ consiste en **comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas**, abordar los incidentes y fomentar la participación adecuada de los interesados. El principal beneficio del proceso es que permite al director del proyecto aumentar el apoyo y reducir la resistencia por parte de los interesados. Implica, entre otras, las siguientes consideraciones:

¹³ PMBOK y PMI son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

¹⁴ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*, Project Management Institute, Inc., 2017, Page 523.

Comunicarse con los interesados, cumplir sus necesidades y expectativas, abordar problemas y solucionar inquietudes.



Imagen 3. Gestionar el Involucramiento de los Interesados¹⁵: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas. Disponible en PMIstandard+¹⁶

- * **Involucrar a los interesados** en las etapas adecuadas para mantener/aumentar el compromiso.
- * **Gestionar las expectativas** de los interesados mediante la negociación y comunicación.
- * **Abordar las inquietudes** y anticipar futuros incidentes que puedan plantear los interesados.
- * Aclarar y **resolver los incidentes** que han surgido en el proyecto.

¹⁵ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide)* – Sixth Edition, Project Management Institute, Inc., 2017, Page 523.

¹⁶ El PMBOK® Guide – Sixth Edition sigue siendo una guía vigente que complementa a la nueva versión El PMBOK® Guide – Seventh Edition que se encuentra como anexo en PMIstandards+.

4.1 Entradas al proceso.

4.1.1 Plan para la dirección del proyecto.

Entre otros, los siguientes:

- **Plan de gestión de comunicaciones:** describe métodos, formatos y tecnologías utilizados para comunicar con los interesados.
- **Plan de gestión de riesgos:** describe categorías de riesgos, apetitos al riesgo y formatos de los informes a utilizar.
- **Plan de involucramiento de interesados:** proporciona información sobre cómo gestionar las expectativas de los interesados.
- **Plan de gestión de cambios:** se describe el proceso para gestionar los cambios en el proyecto.

4.1.2 Documentos del proyecto.

Por ejemplo, los siguientes:

- **Registro de cambios:** documenta las solicitudes de cambio y su estado para comunicarlo a los interesados.
- **Registro de incidentes:** las inquietudes del proyecto o de los interesados se documentan para que sea resuelto.
- **Registro de lecciones aprendidas:** las lecciones aprendidas en etapas tempranas del proyecto en relación a cómo involucrar a los interesados pueden utilizarse en etapas posteriores para mejorar la eficiencia del proceso.
- **Registro de interesados:** proporciona la lista de interesados del proyecto así como otra información adicional de los mismos.

4.1.3 Factores ambientales de la empresa.

Por ejemplo, los siguientes: cultura, clima político y estructura de gobernanza; políticas de gestión de personal; canales de comunicación establecidos y distribución geográfica de instalaciones y recursos.

4.1.4 Activos de procesos de la organización.

Por ejemplo, los siguientes: políticas y procedimientos corporativos para la gestión de incidentes; requisitos de comunicación de la organización e información histórica de proyectos anteriores.

4.2 Herramientas y técnicas.

4.2.1 Juicio de expertos.

Considerar la pericia de individuos o grupos que tenga conocimientos especializados o capacitación en temas como, por ejemplo: métodos y estrategias de comunicación; gestión de requisitos; evaluar características de los interesados y entorno y cultura de la organización.

4.2.2 Habilidades de comunicación.

El equipo de dirección utiliza la **retroalimentación** para comprender las reacciones de los interesados frente a las decisiones clave, para lo cual se utilizan los métodos de comunicación definidos en el plan de gestión de comunicaciones, por ejemplo: reuniones, encuestas, informes de avance y conversaciones formales o informales.

4.2.3 Habilidades interpersonales y de equipo.

Entre otras:

Gestión de conflictos

El director del proyecto debe garantizar que los conflictos se resuelven de forma adecuada.

Conciencia cultural

Ayuda al director y al equipo del proyecto a comunicarse eficazmente a pesar de las diferencias culturales de los interesados.

Negociación

Se utiliza para conseguir el apoyo que respalde el trabajo del proyecto o sus resultados y para resolver conflictos dentro del equipo c con otros interesados.

Observación/conversación

Se utiliza para mantenerse en contacto de los miembros del equipo y demás interesados.

Retroalimentación significa asegurar que la información es recibida y comprendida, con un mensaje de vuelta.

Conciencia política

Se consigue mediante la comprensión de las relaciones de poder dentro y alrededor del proyecto.

4.2.4 Reglas básicas.

Definidas en el acta de constitución del equipo, definen el comportamiento esperado de los miembros de equipo del proyecto.

4.2.5 Reuniones.

Utilizadas para discutir, abordar y resolver los incidentes e inquietudes que puedan surgir a lo largo del proyecto.

4.3 Salidas del proceso.

4.3.1 Solicitudes de cambio.

Pueden surgir solicitudes de cambio como consecuencia del involucramiento de interesados, que deberán tramitarse de acuerdo a los procesos formales establecidos.

4.3.2 Actualizaciones del plan para la dirección del proyecto.

Como resultado de las solicitudes de cambio, será necesario actualizar, entre otros, el **plan de gestión de comunicaciones** (para reflejar los nuevos requisitos de los interesados) o el **plan de involucramiento de interesados** (para reflejar nuevas estrategias de gestión a las que hayan sido modificadas).

¿Funcionan las estrategias de gestión de interesados? ¿El proyecto consigue más apoyo? ¿El proyecto reduce la resistencia?

5 Monitorear el Involucramiento de Interesados

Según PMBOK®¹⁷ *Guide 6th edition* **monitorear el involucramiento de los interesados** ¹⁸ consiste en **monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados**, si fuera necesario. El principal beneficio del proceso es que mantiene o aumenta la eficiencia de la participación de los interesados según avanza el proyecto.

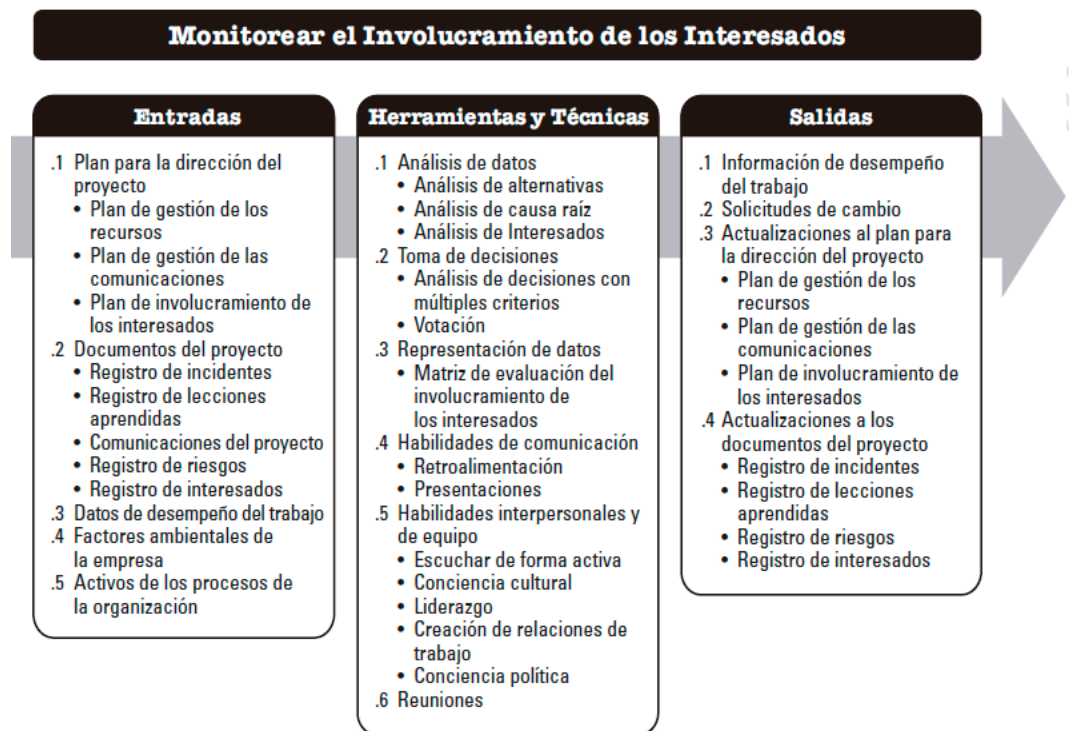


Imagen 4. Estimar los costos¹⁹: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas. Disponible en PMIstandar+²⁰

¹⁷ PMBOK y PMI son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

¹⁸ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide)* – Sixth Edition, Project Management Institute, Inc., 2017, Page 530.

¹⁹ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide)* – Sixth Edition, Project Management Institute, Inc., 2017, Page 530.

²⁰ El PMBOK® Guide – Sixth Edition sigue siendo una guía vigente que complementa a la nueva versión El PMBOK® Guide – Seventh Edition que se encuentra como anexo en PMIstandards+.

Este proceso se repite a lo largo del proyecto de manera periódica según sea necesario.

5.1 Entradas al proceso.

5.1.1 Plan para la dirección del proyecto.

Entre otros:

- **Plan de gestión de recursos:** identifica los métodos para la gestión de los miembros del equipo.
- **Plan de gestión de comunicaciones:** describe los planes y estrategias para comunicarse con los interesados.
- **Plan de involucramiento de interesados:** define estrategias para gestionar las necesidades y expectativas de los interesados.

5.1.2 Documentos del proyecto.

Entre otros, los siguientes:

- **Registro de incidentes:** documenta los incidentes conocidos relacionados con el proyecto y/*o interesados.
- **Registro de lecciones aprendidas:** las lecciones aprendidas en etapas tempranas pueden aplicarse a etapas posteriores.
- **Comunicaciones del proyecto:** incluye las comunicaciones que han sido distribuidas a los interesados de acuerdo al plan de comunicaciones.
- **Registro de riesgos:** documenta los riesgos individuales del proyecto, incluyendo los relacionados con los interesados o su involucramiento.
- **Registro de interesados:** contiene información detallada de cada uno e los interesados del proyecto.

5.1.3 Datos de desempeño del trabajo.

Incluye los datos sobre el estado del proyecto como, por ejemplo, qué interesados apoyan al proyecto y su nivel y tipo de participación.

5.1.4 Factores ambientales de la empresa.

Pueden tenerse en cuenta, por ejemplo, los siguientes: cultura, clima político y marco de gobernanza; umbrales de riesgo de los interesados y tendencias o hábitos globales, regionales o locales.

5.1.5 Activos de procesos de la organización.

Por ejemplo, los siguientes: información histórica de proyectos anteriores y políticas y procedimientos relativos a medios sociales, ética y seguridad.

5.2 Herramientas y técnicas.

5.2.1 Análisis de datos.

Las técnicas que pueden utilizarse para el proceso son:



Análisis de alternativas
Sirve para evaluar las opciones para responder a las variaciones en los resultados deseados del involucramiento de los interesados.
Análisis de causa raíz
Mediante la cual se determina la causa o motivo subyacente por el que el involucramiento de los interesados no alcanza el nivel deseado.
Análisis de interesados
Ayuda a definir la posición de individuos y grupos de interesados a lo largo del proyecto.

5.2.2 Toma de decisiones.

Incluye, principalmente, las siguientes:

- **Análisis de decisiones con múltiples criterios:** se priorizan y ponderan los criterios para el involucramiento exitoso de los interesados.
- **Votación:** para seleccionar la respuesta más adecuada frente a una variación en el involucramiento de los interesados.

5.2.3 Representación de datos.

Se utiliza la **matriz de evaluación de involucramiento de los interesados** (explicada en el proceso anterior), para monitorear el involucramiento de los interesados haciendo un seguimiento del nivel de participación de cada interesado.

5.2.4 Habilidades de comunicación.

Principalmente:

- **Retroalimentación:** asegura que la información distribuida a los interesados es recibida y entendida.
- **Presentaciones:** proporcionan información clara sobre los interesados.

5.2.5 Habilidades interpersonales y de equipo.

Aquellas que pueden resultar de utilidad en el proceso son las siguientes:

Escuchar de forma activa
Para reducir malentendidos y otros problemas derivados de la comunicación
Conciencia cultural
Así como la sensibilidad cultural ayudan al director a planificar las comunicaciones teniendo en consideración las diferencias culturales de interesados y miembros del equipo.
Liderazgo
Si el objetivo es involucrar adecuadamente a los interesados, son necesarias fuertes habilidades de liderazgo para inspirar y comunicar la visión y misión del proyecto.
Creación de relaciones de trabajo
El denominado "networking" asegura que la información alcanza a todos los niveles de participación de los interesados.
Conciencia política

Es necesaria para entender las estrategias de la organización ejecutante, entender quién ostenta el poder e influencia y de dónde proviene

5.2.6 Reuniones.

Pueden utilizarse diferentes tipologías como, por ejemplo, sobre el estado del proyecto, reuniones de pie o retrospectivas, con la finalidad de monitorear y evaluar los niveles de participación de los interesados. Hoy en día, con la tecnología existente, se están sustituyendo las reuniones presenciales cara a cara por reuniones virtuales que, además, resultan más económicas.

5.3 Salidas del proceso.

5.3.1 Información sobre el desempeño del proyecto.

Incluye la información sobre el estado del involucramiento de los interesados como, principalmente, el nivel de apoyo actual al proyecto comparado con los niveles deseados de participación.

5.3.2 Solicitudes de cambio.

La solicitud puede incluir acciones correctivas y preventivas, si fueran necesarias, para mejorar el involucramiento de los interesados. Las solicitudes deben gestionarse a través de un proceso formalmente establecido.

5.3.3 Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto.

Como consecuencia de los cambios producidos relacionado con este proceso, podrían actualizarse los siguientes:

- **Plan de gestión de recursos:** actualizar las responsabilidades del equipo relacionadas con las actividades de involucramiento de interesados.
- **Plan de gestión de comunicaciones:** actualizar las estrategias de comunicación del proyecto.
- **Plan de involucramiento de los interesados:** actualizar la información sobre la comunidad de interesados.

La tecnología facilita las reuniones virtuales.

6 Conclusiones

- En un proyecto, la comunidad de interesados puede ser muy extensa, con niveles de interés, poder e influencia diversos que, además, pueden cambiar durante el proyecto, por lo que la gestión de interesados debe ser iterativa.
- El término “interesado” es extensivo, siempre hay que pensar de manera amplia para poder identificar a todas aquellas personas o grupos que puedan afectar o ser afectados por el proyecto.
- Los intereses y las expectativas cambian, sobre todo en relación a los interesados que son personas físicas.

Red SUMMA ©