

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA**

**FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS E INFORMATICA**



**“PLANIFICACION Y DESARROLLO DE LA GESTION DE LOS INTERESADOS  
DEL PROYECTO”**

**EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE INGENIERO DE SISTEMAS E  
INFORMATICA**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:**

**ALBERT RUBÉN MORI CACHUAZA**

**IQUITOS – PERU**

**2016**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA  
FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS E INFORMATICA

ACTA DE EXAMEN ORAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Siendo las 19:00 horas del día 19 de Diciembre del 2015, en las instalaciones del Auditorio de la Facultad se ha constituido el Jurado Examinador, compuesto por los siguientes miembros:

Presidente : Ing. Juan Manuel Verme Insua  
Primer Miembro : Ing. José Luis Pérez Ordoñez  
Segundo Miembro : Ing. Grecia Milagros Barrera Ortiz



Se procedió, al Acto Académico del Examen Oral de Suficiencia Profesional del Bachiller: **Albert Rubén Mori Cahuaza**, quien sustentó el tema **“Planificación y Desarrollo de la Gestión de los Interesados del Proyecto”**, para optar el Título Profesional De Ingeniero de Sistema e Informática, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Título de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.

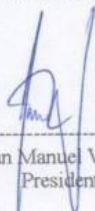
Posteriormente, al Acto de Sustentación del Informe Final del bachiller se procedió al cálculo de Calificación y Condición Final, obteniéndose el siguiente resultado:


	Calificaciones	
	En número	En letras
Promedio de la Calificación Final de las Asignaturas.	13.25	Trece 4 25/100
Calificación de la Sustentación del Informe Final.	13.60	Trece 4 60/100
<b>Calificación Final</b>	<b>13.42</b>	<b>Trece 4 42/100</b>

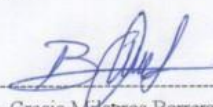
Se desprende que la Condición Final del Bachiller es (marcar el que corresponde):

- Aprobado con excelencia (18 a 20 puntos).
- Aprobado por unanimidad (15 a 17.9 puntos).
- Aprobado por mayoría (12 a 14.9 puntos).
- Desaprobado (Menos de 12 puntos).

Siendo las 20:00 Horas del mismo día, se da por concluido el acto, firmando en conformidad los miembros del Jurado Examinador.

  
Ing. Juan Manuel Verme Insua  
Presidente

  
Ing. José Luis Pérez Ordoñez  
Primer Miembro

  
Ing. Grecia Milagros Barrera Ortiz  
Segundo Miembro

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, por haberme forjado como la persona que soy, por sus consejos, sus paciencias y su apoyo incondicional, todos mis logros se los debo a ustedes.

## RESUMEN

El presente trabajo estudia este capítulo, se han estudiado se han los cuatro procesos de gestión de los interesados siguiendo la estructura propuesta por la guía del PMBOK [1] junto con las entradas de información técnicas, herramientas y salidas aplicables a cualquier proyecto independientemente del sector implicado (software, construcción, sanidad...) o su tamaño. Estos elementos pueden ser compartidos por diferentes procesos, en términos generales, se busca obtener información de los distintos roles o perfiles afectados por nuestro trabajo que resulte de interés para cualquiera de los procesos, no solamente uno de ellos. Además, las salidas de un proceso, son utilizadas como entradas de información por otros que comienzan o se realizan con mayor detalle posteriormente, pero esto no implica que sean secuenciales, ya que se efectúan simultánea y continuamente durante todo el proyecto.

El primer proceso es la identificación de los interesados en el cual se identifican a aquellas personas, grupos u organizaciones que podría afectar o ser afectadas por los resultados del proyecto. Se analizan sus niveles de interés, expectativas, importancia e influencia para posteriormente definir el enfoque que se le debe dar a cada uno. También se recopila y analiza de manera sintética toda la información cualitativa y cuantitativa a fin de identificar qué intereses particulares son los que deben tomarse en cuenta a lo largo del proyecto.

El segundo proceso estudiado es la planificación del involucramiento, o compromiso de los interesados. Se realiza a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Consiste en el desarrollo de enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto. Gracias a este proceso se obtiene un plan de interacción con los interesados.

La gestión del involucramiento de los interesados es el tercer proceso explicado. En él se trabaja con los interesados, se resuelven incidentes y se satisfacen sus necesidades y expectativas. Gracias a este proceso haremos que los interesados comprendan claramente los objetivos, metas, beneficios y riesgos del proyecto, así

como la forma en que su contribución aumentara el éxito del proyecto. Como resultado obtendremos mayor apoyo de los actores y menor resistencia frente a los resultados de nuestro proyecto.

El último proceso de la gestión de interesados es conocido como la monitorización o control del involucramiento. En él se supervisa y controla las acciones de los afectados y se ajustan las estrategias sobre el compromiso de estos. Se resume mediante los términos, gestionar y controlar.

No todos los elementos estudiados se han de poner en práctica para gestionar a los interesados correctamente, tan solo aquellos que sean considerados por el jefe de proyecto, pero siempre teniendo en cuenta que existen muchas fuentes de información.

**Palabras Claves:** proceso de la gestión de interesados, la identificación de los interesados, la planificación del involucramiento, involucramiento de los interesados.

## Índice

RESUMEN	4
I.JUSTIFICACION	7
II. OBJETIVOS	8
III. DESARROLLO DEL TEMA	9
IV. CONCLUSIONES	42
V. BIBLIOGRAFIA	43

## **I. JUSTIFICACION**

Hoy en día la tecnología forma parte de nuestras vidas, en la mayoría de los casos, esta nos ayuda a prosperar y realizar tareas de una manera más cómoda, rápida y sencilla. En términos generales es muy beneficiosa, pero no solo para tareas cotidianas, ya que muchos negocios giran en torno a ella por varios motivos, entre los cuales se encuentran: Conocer el estado actual de la organización, agilizar las relaciones con clientes y proveedores, plantear procedimientos en las organizaciones, analizar la información para toma de decisiones a presente y futuro, etc. Todas estas necesidades se pueden cubrir mediante el uso de sistemas de la información, pero la utilización de estos, supone una permutación sustancial en la manera de trabajar, lo que puede conllevar a que aparezcan actores que pueden generar conflictos e interferencias. Esto hace necesario una correcta gestión del cambio en todos los ámbitos.

Una herramienta que nos permite realizar muchas de las operaciones mencionadas anteriormente son los sistemas de planificación de recursos empresariales, conocidos por sus siglas ERP (Enterprise Resource Planning). Cuando una compañía decide comenzar a utilizar un software de estas características o reemplazar el existente por otro diferente, todas las personas internas se verán inmersas en un proceso de cambio, existiendo la posibilidad de que también sean afectados perfiles o colaboradores externos, como asesores o consultores. Algunos de estos actores implicados, tendrán niveles de poder y/o influencia destacados dentro del negocio y es posible que, por intereses propios u otros factores, no quieran que se produzca ninguna alteración, pudiendo no prestar ayuda o colaboración en ningún momento, siendo reacios al proceso de implantación del nuevo aplicativo. En casos extremos, esto puede llevar a situaciones en las que éste proceso sea abortado o no termine con éxito.

## **II. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Comprender la definición teórica de gestión de los interesados, en la que se explicarán los procesos de identificación, planificación del involucramiento, gestión del involucramiento y monitorización.



### III. DESARROLLO DEL TEMA

#### 3.1. Gestión de los interesados

La gestión de los interesados del proyecto incluye los procesos necesarios para lograr una identificación de las personas individuales, grupos u organizaciones, las cuales pueden ser afectadas o afectar de manera directa o indirecta en el proyecto. Por otra parte, esta gestión nos facilitará el análisis de las expectativas de los roles o grupos mencionados anteriormente y que impacto pueden producir tanto en los resultados finales del proyecto como en el ciclo de vida de este. También, nos permitirá desarrollar estrategias de gestión cuyos objetivos incluyan la participación activa y eficaz de los interesados tanto en la ejecución del proyecto como las decisiones que se tomen durante su ciclo de vida. Se pueden encontrar procesos de apoyo al trabajo del equipo de proyecto para analizar las preocupaciones y lo que los interesados esperan como resultado, también se encuentran procesos que permiten tener en cuenta el grado en el que pueden afectar o ser afectados los interesados y desarrollar estrategias de involucramiento eficaz para ellos en el proyecto.

A lo largo de este capítulo, estudiaremos los distintos procesos para la gestión de interesados detallando el conjunto de entradas, salidas, herramientas y técnicas de cada uno y teniendo en cuenta que una misma entrada o técnica puede ser utilizada en diferentes procesos. Para ello, se seguirá una estructura similar a la propuesta en [1] por el Project Management Institute, en la que clasifican los procesos de la siguiente manera:

- **Identificación de interesados:** Es uno de los procesos con más importancia, frecuentemente comienza a realizarse antes de que el proyecto sea aceptado. Es muy importante tener a todos los interesados que destacan por su nivel de poder, influencia o impacto dentro de la organización identificados y clasificados correctamente. Este proceso se realiza repetidamente durante la duración del proyecto, y especialmente si se ha producido un cambio sustancial.

- **Planificación del involucramiento:** Dependiendo de la clasificación de cada afectado, se realizar unas acciones u otras. En este proceso serán desarrollados distintos enfoques para comprometer a los interesados del proyecto, teniendo en cuenta las expectativas, necesidades, posible impacto e intereses en el proyecto.
- **Gestión del involucramiento:** Es necesario comunicarse y trabajar con los distintos roles o perfiles para satisfacer las necesidades y expectativas anteriormente identificadas y resolver los incidentes que surjan durante el ciclo de vida del proceso. Se busca obtener el compromiso por su parte hacia el proyecto.
- **Monitorización del involucramiento:** En este proceso se observa la evolución de los distintos actores y se adaptan las estrategias que se están implementando en el proceso anterior para lograr la colaboración de estos.

### 3.1.1. Identificación de los interesados

Este proceso puede comenzar incluso antes de que el proyecto sea aceptado, por las relaciones interpersonales que se hayan producido en la puesta en contacto. Tiene lugar durante todo el ciclo de vida del proyecto, se realiza de forma periódica, según las necesidades. Es recomendable identificar a los actores al comienzo de cada fase, o en caso de que se haya producido un cambio significativo que pueda suponer la entrada de nuevos interesados o que pueda alterar la percepción que estos tienen sobre nuestro trabajo.

Uno de los objetivos principales es determinar quiénes pueden verse involucrados o afectar al proyecto, existen tres posibles casos:

- Individuos: Desde un punto de vista práctico podemos considerar que un individuo es una persona individual, puede ser: o Un trabajador de la organización para la que se va a realizar el proyecto. o Un cliente que

interactuará con el sistema (comercio electrónico) o Un colaborador de la organización, que estará expuesto a los resultados que facilite el sistema (vendedores externos, proveedores independientes, ...) Esta persona, según su nivel de poder e influencia, puede afectar de manera más o menos significativa a nuestro proyecto, por tanto es muy importante realizar una correcta identificación de los interesados y una posterior clasificación de estos.

- Grupos: Volviendo a utilizar el punto de vista anterior, podemos decir que un grupo es un departamento de la empresa afectada por nuestro proyecto. Se trata de un conjunto de individuos que pueden tener gran impacto en el proyecto.
- Organizaciones: Habitualmente son las que menos compromiso prestan, ya que generalmente se tratan de otros negocios que pueden ser socios, clientes, proveedores o simplemente organizaciones que tienen relación directa con la compañía en la que se realiza el proyecto. Aunque, en algunos casos, los proyectos puede que se realicen para satisfacer a alguna de éstas. Por ejemplo, Hacienda puede imponer una normativa, que haga obsoleto el sistema de información de una organización y por tanto esta se vea forzada a implantar un ERP. Ocurre lo mismo con los clientes muy importantes (Ford, Mercadona, ...) que pueden imponer sistemas de contratación a las empresas que quieren ser sus proveedoras difíciles. En muchos de estos casos puede que estos interesados sean los proveedores de la especificación y sea muy difícil negociar.

Otro objetivo es documentar la información relevante sobre su interés e implicación en el proyecto. Para ello, hay que clasificar a los actores y sus características.

En algunos casos, encontraremos personas dinámicas que se involucran en el proyecto, y en otros encontraremos personas pasivas que no se involucran ni tienen interés por él. También pueden aparecer afectados externos o internos, un ejemplo muy común de externos son organizaciones que tienen relación con la empresa a

la que se le está desarrollando el proyecto. Además, los interesados pueden tener distintos niveles de autoridad, y es importante estar informado.

Para responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo identificar de manera correcta a los interesados?, partimos del siguiente gráfico:

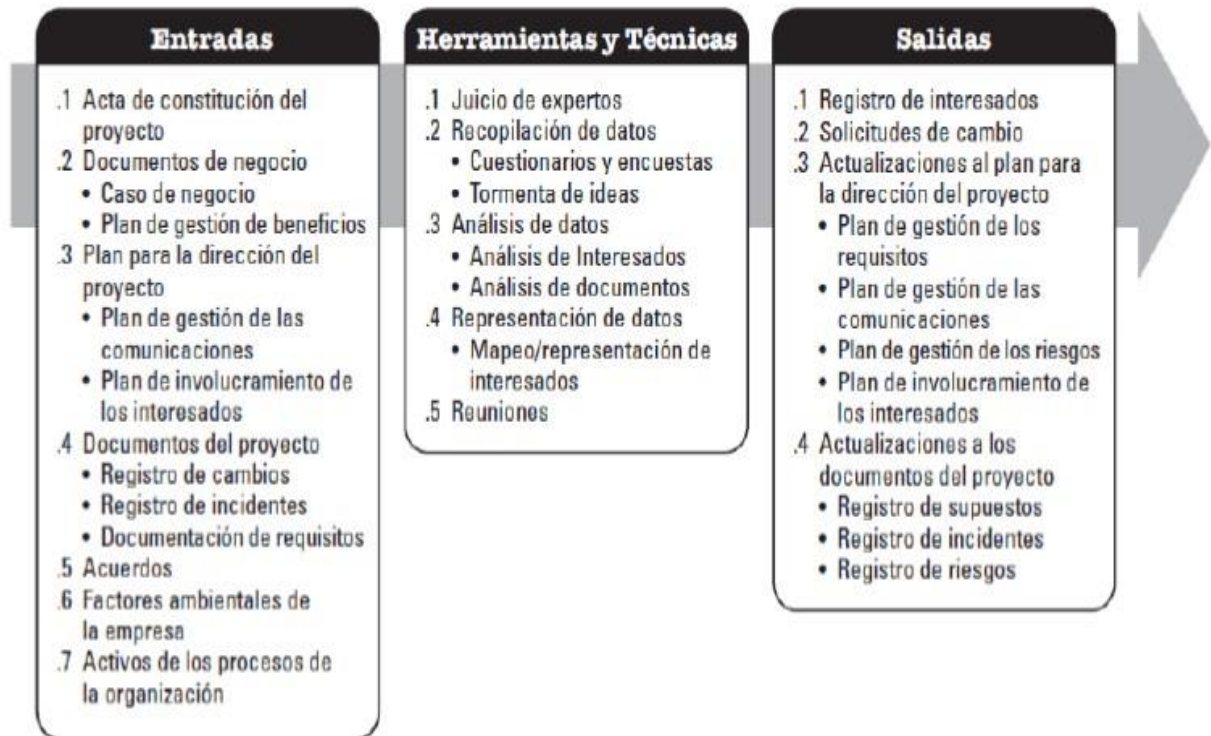


Figura 1: Identificar a los interesados (Guía PMBOK 6 ed. Pág.:507)

### 3.1.1.1. Entradas

En esta sección se estudia el conjunto de entradas más interesantes para identificar a los interesados. Para algunos proyectos, no será necesaria la utilización de todas estas.

### **3.1.1.1 Acta de constitución del proyecto**

El acta de constitución del proyecto, descrita en [2]. Es un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto, define el alcance, los objetivos y los participantes. Da una visión preliminar de los roles, responsabilidades, los principales interesados y confiere al director la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades a realizar.

Este documento nos aporta un vínculo directo entre los objetivos estratégicos de la organización y el proyecto. Para ello se crea un registro formal en el que se muestra cual es el compromiso de la organización. Es posible que este proceso se lleve a cabo más de una vez, en los puntos predefinidos del proyecto. También es importante destacar que por medio de este documento se establece una relación de colaboración entre la organización ejecutora y solicitante permitiendo que el director de proyecto consiga una comprensión mayor de los objetivos, el propósito y los beneficios esperados, para favorecer una asignación eficiente de los recursos a las actividades del proyecto.

Mediante este documento se identifican a los interesados clave y será posible conseguir información sobre las responsabilidades de estos.

#### **3.1.1.1.2 Documentos de negocio**

El caso de negocio y el plan de gestión de beneficios son buenas fuentes de información acerca de los afectados por nuestro trabajo. A continuación, se muestran las definiciones de estos términos propuestas en el estándar de la gestión de proyectos del PMBOK [3]

Documentos de Negocio del Proyecto	Definición
Documentos de negocio del proyecto	Estudio de viabilidad económica documentado utilizado para establecer la validez de los beneficios de un componente seleccionado que carece de una definición suficiente y que se usa como base para la autorización de otras actividades de dirección del proyecto.
Plan de gestión de beneficios del proyecto	Explicación documentada que define los procesos para crear, maximizar y mantener los beneficios proporcionados por un proyecto.

Figura 2: Gestión de Proyecto

Caso de negocio: Este documento será de ayuda para medir el éxito del proyecto al final del mismo comparándolo con los objetivos definidos al inicio. Es utilizado a lo largo de todo el ciclo de vida. Frecuentemente se realizan evaluaciones de las necesidades que permitan la comprensión de objetivos, incidentes, oportunidades de negocio, metas y recomendaciones. Estos estudios pueden resultar de interés para obtener información de los interesados. Además, sus resultados pueden conllevar a tomar la decisión de abortar el proyecto o continuarlo.

- **Plan de gestión de beneficios:** Este documento describe cuando y como se obtienen los beneficios del proyecto, y detallando los mecanismos necesarios para poder medirlos. El desarrollo de este plan, tiene lugar al inicio del proyecto, junto con la definición de los objetivos a alcanzar. Utiliza información del caso de negocio y la evaluación de necesidades. De esta última parte es posible obtener datos sobre cual son los interesados clave.

### 3.1.1.1.3 Plan para la dirección del proyecto

El plan para la dirección del proyecto descrito, según se explica en [3], se utiliza para dirigir la ejecución, monitorización control y cierre del proyecto. Mediante este documento se integran y consolidan todos los planes de gestión y la información

para dirigir el proyecto. Los componentes del plan para la dirección del proyecto que son imprescindibles serán determinados por las necesidades surjan durante este.

Esta entrada consta de la siguiente particularidad, no estará disponible durante la identificación inicial de los interesados, pero a medida que se desarrollen los componentes del plan para la dirección incluirá:

- **Plan de gestión de las comunicaciones:** Describe la forma en que se planificarán, estructurarán, implementarán y monitorizarán las comunicaciones del proyecto para lograr eficacia en las relaciones personales. Contiene información relacionada directamente con los interesados, por ejemplo: Requisitos de comunicación incluyendo personas o grupos, expectativas y necesidades. También se incluyen diagramas de flujo con información del proyecto, listas de informes, planes de reuniones... Tal y como se expone en [2], las comunicaciones y el involucramiento de los interesados están estrechamente relacionados.
- **Plan de involucramiento de los interesados:** Nos puede servir como una entrada de información para conocer a los afectados, pero no se obtiene al inicio del proyecto. Se utiliza para identificar las estrategias de gestión y las acciones necesarias para involucrar a los interesados de manera eficaz.

#### 3.1.1.1.4 Documentos del proyecto

Suelen ser muy utilizados para obtener datos sobre los distintos roles o perfiles en proyectos que incluyen a un número de personas elevado. Los documentos del proyecto que pueden proporcionar información significativa sobre los interesados son:

- Registro de cambios: Durante el ciclo de vida del proyecto, los documentos pueden ser modificados siempre que se realice de forma controlada. Sus cambios quedan almacenados en este registro. Dado un cambio sustancial en el proyecto, puede suponer la llegada de nuevos interesados, o incluso cambiar la relación de un interesado ya identificado y clasificado con el proyecto, esto puede implicar que

sea necesario volver a aplicar ciertas técnicas de involucramiento sobre el interesado afectado por el cambio, para así intentar volver a recuperar el compromiso que tenía antes de que se produjera la alteración.

- **Registro de incidentes:** Es similar al anterior, pero en este caso, se reflejan las incidencias y su seguimiento a lo largo del proyecto, guardando el tipo de problema, la prioridad, la fecha, etc. Algunas incidencias pueden introducir o eliminar interesados en el proyecto o cambiar el enfoque que tienen sobre nuestro trabajo.
- **Documentación de requisitos.** A lo largo del proyecto, los requisitos tienen distinto nivel de detalle, a medida que se obtiene más información son más precisos y claros. Recogen las necesidades de los actores. En [1], los requisitos se categorizan de la siguiente forma: De negocio, del proyecto, de las soluciones, de los interesados, de transición y preparación y de la calidad.

#### **3.1.1.1.5 Acuerdos**

Están presentes en cualquier proyecto entre el vendedor y el comprador, pero también pueden aparecer entre nuestro comprador y algún socio u organización externa. Por lo que, nos puede servir para conocer interesados.

#### **3.1.1.1.6 Factores ambientales de la empresa**

Existen distintos factores ambientales de la empresa que influyen o pueden influir en la identificación de interesados. Los más destacados son los siguientes:

- Cultura, marco de gobernanza de la organización y clima político.
- Distribución geográfica de instalaciones y recursos.
- Tendencias regionales, locales o globales y prácticas o hábitos.
- Estándares gubernamentales o de la industria.



### **3.1.1.1.7 Activos de los procesos de la organización**

Es importante tener en cuenta estos activos, ya que pueden tener influencia en el proceso de identificación de los interesados. Entre ellos se incluye:

- Registros de interesados de proyectos anteriores.
- Repositorio de lecciones aprendidas que guarda información sobre las acciones, preferencias e involucramiento de los interesados.
- Plantillas e instrucciones del registro de interesados.

### **3.1.1.2 Herramientas y técnicas**

En este punto se analizan cual son las distintas herramientas y técnicas que se pueden utilizar para realizar una correcta gestión de los interesados.

#### **3.1.2.1 Juicio experto**

Es un conjunto de opiniones que pueden brindar profesionales expertos en una industria o disciplina, relacionadas al proyecto que se está ejecutando. Este tipo de información puede ser obtenida dentro o fuera de la organización, en forma gratuita o por medio de una contratación, en asociaciones profesionales, cámaras de comercio, instituciones gubernamentales, universidades [5].

Para este proceso, se debería considerar la pericia de individuos o grupos con conocimientos o captación en los siguientes temas:

- Estrategia organizacional.
- Conocimientos técnicos de la industria y sector.
- Identificación de riesgos.
- Gestión de beneficios.
- Estimación de la duración y presupuesto.

En base a la experiencia y conocimiento de una persona, se puede identificar a interesados. En proyectos grandes, que afecten a muchos roles o perfiles diferentes, no debe ser la única herramienta utilizada.

### 3.1.2.2 Recopilación de datos

- **Cuestionarios y encuestas:** Los cuestionarios y las encuestas son conjuntos de preguntas diseñadas para obtener información en poco tiempo de un número de personas considerable. Son adecuados para realizar análisis estadísticos, y se pueden utilizar independientemente del número de interesados, pero en caso de que sea muy elevado, se pierde control en las respuestas, ya que pueden ser contestadas sin sinceridad. Aun así es una buena herramienta, ya que, además de la información recogida, puede incluir reuniones presenciales en las que se realicen preguntas abiertas. Otra de sus ventajas es que se pueden enviar y recoger por medios electrónicos, lo que permite utilizarlas en situaciones en las que las personas estén dispersas geográficamente.
- **Tormenta de ideas:** Esta técnica se utiliza para identificar una lista de ideas en un corto periodo de tiempo. Requiere un grupo de personas y un facilitador, también conocido como moderador. Está formada por la generación de ideas y el análisis de estas. Puede utilizarse para recopilar datos y soluciones o ideas a partir de los interesados, miembros del equipo y expertos en la materia. Existen diferentes técnicas para realizarla como escribir las ideas u otorgar tiempo con el objetivo de que los participantes puedan recapacitar y considerar preguntas antes de que la sesión de creatividad grupal sea llevada a cabo.

### 3.1.2.3 Análisis de datos

Destacan dos tipos de análisis entre otros:

- **Análisis de interesados:** Como resultado, se obtiene la lista de interesados e información relevante sobre ellos. Puede incluir los cargos que tienen en la

organización, los distintos intereses o preocupaciones, sus expectativas, sus niveles de apoyo al proyecto junto con su actitud.

- **Análisis de documentos:** El análisis de documentos consiste en revisar y evaluar cualquier información documentada que se considere oportuna. Con este proceso, se pueden obtener requisitos e información relevante sobre estos que

#### 3.2.1.2.4 Representación de datos

La representación de interesados, también conocida como mapeo, es un método para categorizar a los interesados mediante la cual, el equipo de proyecto construye relaciones con los interesados identificados. Los métodos comunes incluyen:

- **Matriz de poder/interés:** Esta técnica agrupa a los interesados según su nivel de autoridad (poder), nivel de inquietud o conveniencia acerca de los resultados del proyecto (interés).

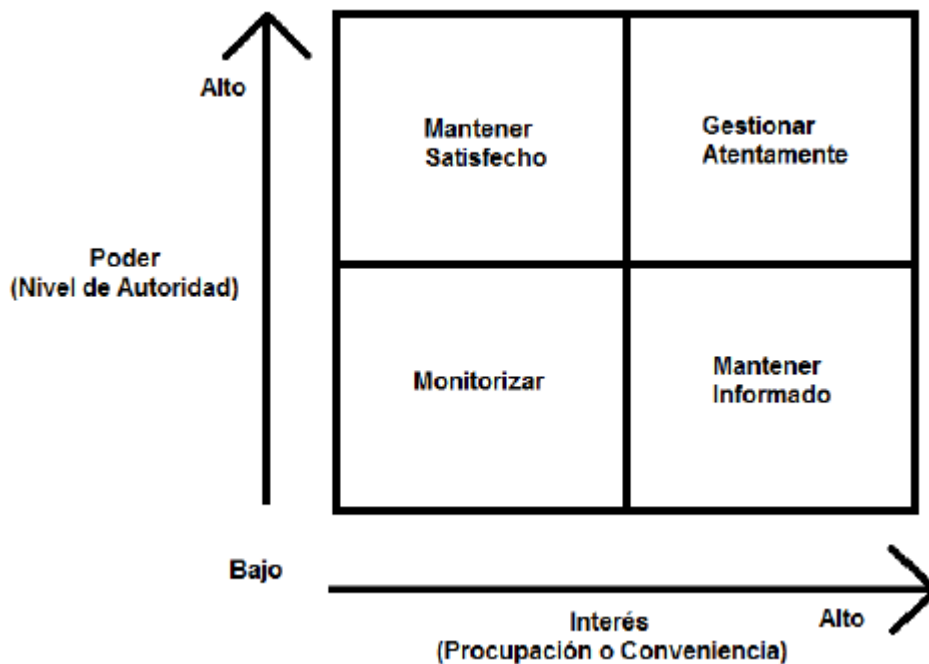


Figura 3: Matriz Poder/ Interés

Para los interesados con bajo poder y bajo interés por el proyecto, hay que realizar los mínimos esfuerzos posibles, en la gran mayoría de las ocasiones solo basta con

conocer como es su evolución, por el contrario, a aquellas personas que tengan gran interés y poder, se deben gestionar muy de cerca, ya que pueden actuar como una fuente de oportunidades y/o amenazas. Por otra parte, hay que mantener informados a interesados que tengan bastante interés y poco poder. Por último, se deben mantener satisfechos a aquellas personas que tengan mucho poder, pero poco interés por nuestro proyecto, ya que en algunas ocasiones nos podemos encontrar con una cancelación del proyecto que surja de alguien con estas características.

- **Matriz de poder/influencia:** Con esta matriz, podemos clasificar a los interesados según su nivel de autoridad (poder) y su capacidad para influir en los resultados del proyecto (influencia).

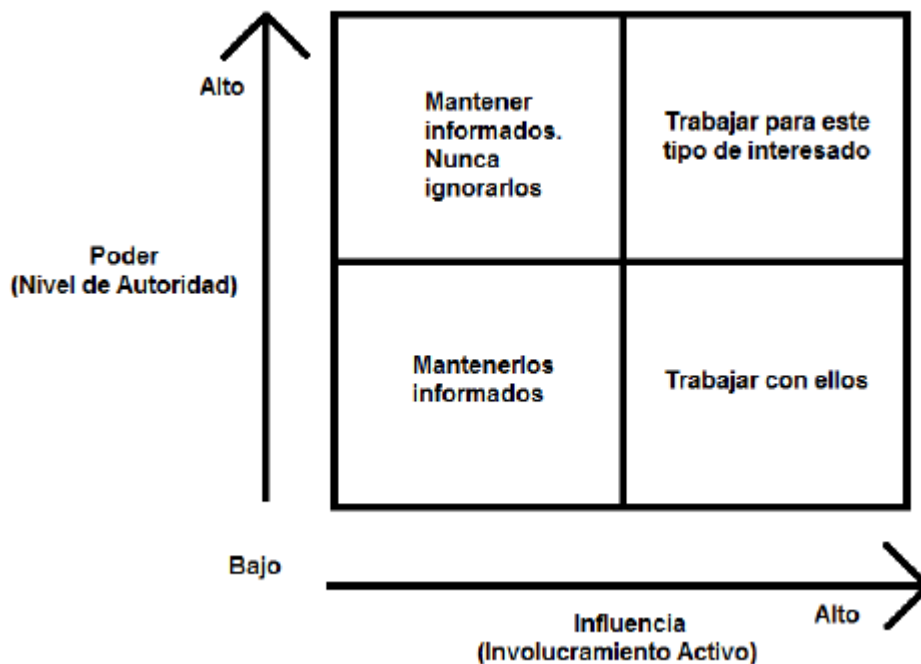


Figura 4: Matriz Poder / Influencia

De una manera similar a la matriz de poder/interés, con los interesados que tengan baja influencia y bajo poder, se deben realizar los mínimos esfuerzos, basta con

mantenerlos informados. Trabajaremos para aquellas personas con alta influencia y alto poder, y es muy importante no ignorar a aquellos con alto poder y baja influencia, ya que una mala gestión de estos actores puede suponer cambios significativos que afecten negativamente. Por último encontramos a las personas con alta influencia y bajo poder, nos pueden servir de ayuda, para involucrar u obtener información a otros roles o perfiles.

- **Matriz impacto/influencia:** Esta matriz nos servirá para clasificar a los interesados según su capacidad para causar cambios en la planificación o la ejecución de este (impacto) y su capacidad para influir en los resultados del proyecto (influencia).

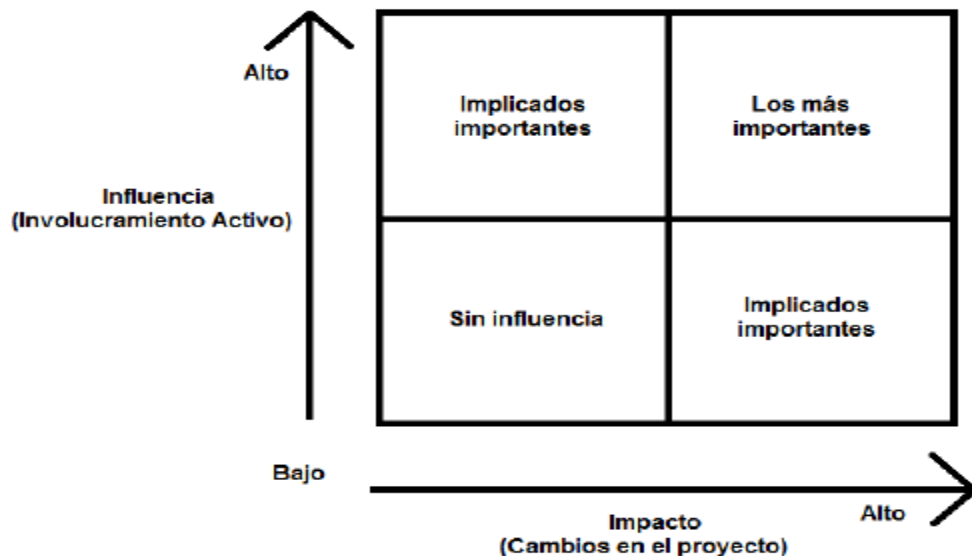


Figura 5. Matriz Impacto / Influencia

En este caso, se pueden ignorar a las personas con bajo impacto y con poca influencia, ya que no van a suponer ningún cambio en el proyecto. Los más importante, son aquellos con mucho impacto e influencia, el proyecto fracasará sin ellos. Mientras que, para el resto, se han de comprometer en el proyecto.

- **Cubo de interesados:** Es un refinamiento de los modelos matriciales explicados anteriormente que combina sus elementos en un modelo tridimensional proporcionando una mejor representación. Tiene gran utilidad

para los directores y equipos de proyecto a fin de identificar e involucrar a la comunidad de interesados y se suele utilizar cuando disponemos de mucha información.

- **Modelo de prominencia:** Describe clases de interesados basándose en distintas evaluaciones: Evaluaciones de poder (capacidad de influir en los resultados del proyecto o nivel de autoridad), de legitimidad (su involucramiento es adecuado) y de urgencia (necesidad de atención inmediata, debido a restricciones de tiempo o por interés de los interesados en el resultado). 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 de relaciones dentro de la comunidad, en estos casos, también puede ser necesaria una priorización de los interesados. Si se el número de personas afectadas es bajo, la clasificación se puede realizar correctamente mediante el uso de matrices.

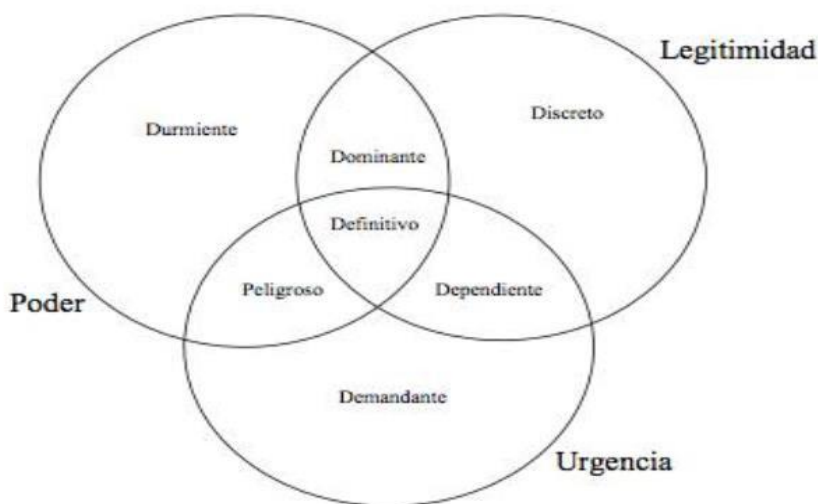


Figura 6: Modelo de prominencia

Según este modelo, se clasifican de la siguiente forma: o Los durmientes son aquellos interesados con poder, los discretos con legitimidad y los demandantes urgencia. Estos tres se consideran latentes (poca prominencia). o Por otra parte tenemos a los expectantes (prominencia media) en los que se incluyen a los dominantes, personas con autoridad, (poder y legitimidad, reciben mucha atención), a los dependientes que tienen legitimidad y urgencia y a los peligrosos (urgencia y poder) pueden volverse agresivos y coercitivos. Por último, tenemos a los definitivos que son la gran prominencia.

- **Dirección de la influencia:** Los interesados pueden ser clasificados según su influencia en el trabajo del proyecto o del equipo. Existen distintos tipos: Ascendente: Este grupo incluye a la alta dirección. Descendente: En él se incluye al equipo de trabajo o especialistas con conocimiento del proyecto. Hacia afuera: Conjunto de interesados y representantes fuera del equipo de proyecto. Lateral: Pares que compiten por recursos escasos del proyecto, pueden ser internos o externos.

### **3.1.2.5 Reuniones**

Sin duda es una de las mejores herramientas para obtener información, pero presenta desventajas si la comunidad de interesados es grande, ya que, en ese caso por razones de tiempo y disponibilidad, no sería factible organizar una reunión con cada persona, aunque si tendrían lugar con aquellos afectados con más poder. Para estos casos, se pueden utilizar otras formas como grupos virtuales en los que se realicen discusiones guiadas.

### 3.1.3 Salidas

La principal salida de este proceso es el registro de interesados, aunque también pueden aparecer otras.

#### 3.1.3.1 Registro de interesados

Dependiendo del tipo del proyecto, puede ser más o menos formal y suele incluir los siguientes datos:

- **Información de identificación:** Puede incluir el nombre, la ubicación, el puesto en la organización, los datos de contacto, y rol en el proyecto. □  
Clasificación de los interesados: Generalmente se clasifican en internos o externos, según su impacto, poder, interés, y su grado o dirección de influencia. Pueden existir otros criterios según el jefe de proyecto.
- **Información de evaluación:** Se registra la información sobre los requisitos principales, potencial para influir en los resultados del proyecto, expectativas, y la fase en la que este actor pueda tener mayor interacción, influencia o impacto.

Esta información tan solo estará disponible si se ha realizado una evaluación detallada, la cual, no suele ser común en proyectos sencillos por el tiempo que conlleva.

#### 3.1.3.2 Solicitudes de cambio

Las solicitudes de cambio surgen a medida que la identificación de interesados avanza, pueden aparecer nuevos interesados, modificaciones sobre la información que se tiene de ellos o incluso información adicional. Estos factores pueden dar lugar a una solicitud de cambio del producto, los documentos del proyecto o el plan para la dirección del proyecto. Son procesadas y revisadas por medio del proceso de control integrado de cambios tal y como se explica en [6].



### **3.1.3.3 Actualizaciones del plan para la dirección del proyecto.**

De una manera similar a las solicitudes de cambio, las actualizaciones del plan para la dirección del proyecto aparecen conforme avanza el proyecto. Pueden verse actualizados los planes de gestión de los requisitos, de las comunicaciones, de los riesgos y el plan de involucramiento de los interesados.

### **3.1.3.4 Actualizaciones de los documentos del proyecto**

Generalmente, se modifican los registros de cambios y riesgos. No todas las modificaciones que aparezcan a lo largo del proyecto pueden ser debidas por los interesados.

## **3.2 Planificar el involucramiento de los interesados.**

Planificar el compromiso de los interesados consiste en el desarrollo de enfoques para involucrar a estos individuos, organizaciones o grupos, en base a sus necesidades, expectativas, intereses y posible impacto en el proyecto. Este proceso se lleva a cabo periódicamente, según sea necesario y se considere oportuno. Es importante destacar que una buena planificación del involucramiento es clave para conseguir posteriormente el apoyo de algunos interesados.

A continuación, se representa un resumen de las entradas, herramientas y técnicas y salidas.

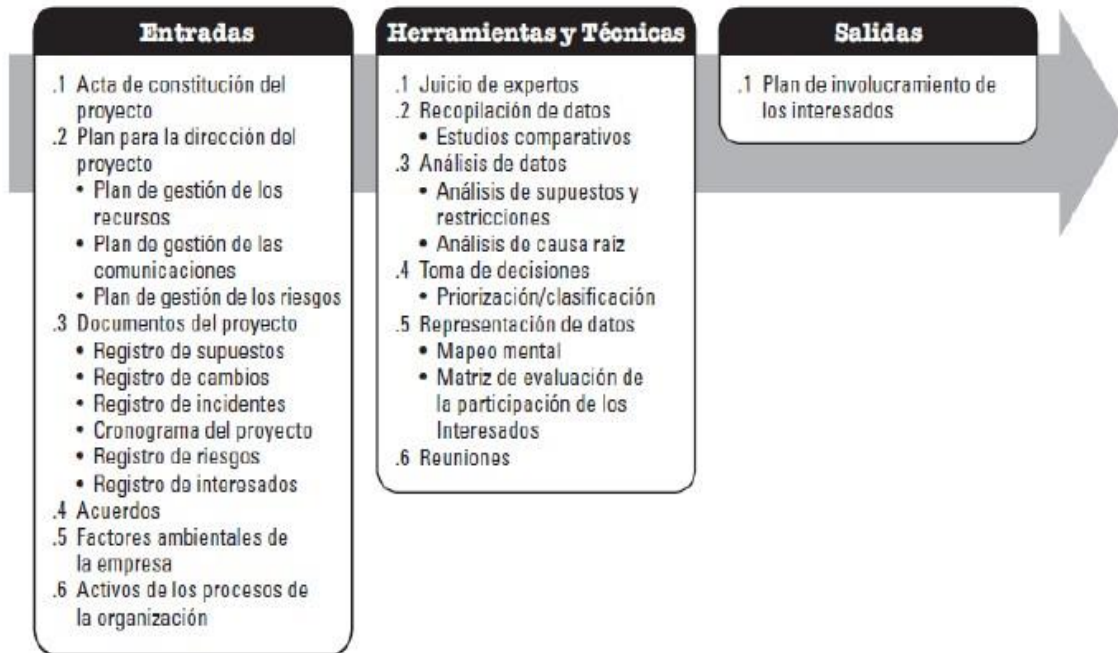


Figura 7: Planificar el involucramiento ( Guía PMBOK6 ed. Pag :507)

### 3.2.1 Entradas

Algunas de estas entradas son similares a las del proceso anterior, a lo largo de esta sección se estudiarán aquellas desde el punto de vista de la planificación del involucramiento.

#### 3.2.1.1 Acta de constitución del proyecto

El acta de constitución del proyecto, contiene información sobre los objetivos, el propósito, y los criterios de éxito del proyecto que pueden ser considerados al planificar como comprometer a los interesados.

#### 3.2.1.2 Plan para la dirección del proyecto

- Plan de gestión de los recursos: Proporciona una guía sobre cómo se deberían asignar, categorizar, gestionar y liberar los recursos del proyecto. Se puede dividir entre el plan para la dirección del equipo [7] y el plan de gestión de los recursos físicos [8], según las características específicas del

proyecto. Hay una relación directa con la realización del plan de compromiso ya que incluye información como: o Rol: La función asignada o asumida a una persona en el ámbito del proyecto. o Responsabilidad: Contempla las tareas asignadas y el trabajo esperado a ser realizado por un miembro del equipo de proyecto. o Autoridad: Incluye la toma de decisiones, la asignación de recursos del proyecto, las firmar aprobaciones, la aceptación de entregables y la capacidad de influir sobre otras personas para llevar a cabo las tareas necesarias del proyecto. o Competencia: Es la capacidad y la habilidad requeridas para completar las actividades asignadas dentro de las restricciones del proyecto.

Esta entrada nos puede proporcionar información adicional sobre los distintos roles o perfiles afectados por el proyecto si no se ha utilizado en el proceso anterior.

- **Plan de gestión de las comunicaciones:** Mediante estrategias de comunicación, se puede transmitir y recibir conocimiento tanto para la identificación de interesados como sus planes de implementación.
- **Plan de gestión de los riesgos:** En él se incluyen los roles y responsabilidades, se define el líder, el apoyo y los miembros del equipo de gestión de riesgos. 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.

### **3.2.1.3 Documentos del proyecto**

- Registro de incidentes: La resolución y gestión de incidentes de este registro puede requerir comunicaciones adicionales con los afectados.
- Registro de supuestos: Contiene información sobre restricciones y supuestos y puede estar vinculado a actores específicos.

- Registro de interesados: Proporciona la lista de interesados, incluyendo datos de clasificación. En algunos proyectos, este documento es suficiente para realizar la planificación del involucramiento.

#### **3.2.1.4 Factores ambientales de la empresa**

Dependiendo de la relación mantenida con la empresa solicitante, se puede llegar a conocer necesidades de algunos individuos o grupos internos de la organización. Incluyen políticas de gestión personal, canales de comunicación establecidos y tendencias, etc.

#### **3.2.1.5 Activos de los procesos de la organización**

Estos activos pueden influir en el proceso de planificación del involucramiento de los interesados. Incluyen:

Políticas y procedimientos corporativos relativos a seguridad, medios sociales y ética.

- Políticas y procedimientos corporativos para la gestión de incidentes, cambios, riesgos y datos.
- Herramientas de software necesarias para apoyar el involucramiento eficaz de los interesados.
- Requisitos de comunicación de la organización.
- Guías estandarizadas para el almacenamiento, desarrollo, intercambio y recuperación de información.
- Repositorio de lecciones aprendidas. Contiene información acerca de las preferencias, acciones y el compromiso de los interesados.
- 

### **3.2.2 Herramientas y técnicas**

#### **3.2.2.1 Juicio experto**

Al igual que en el proceso anterior, se tendrá en cuenta la opinión de una o varias personas que cuenten con experiencia dentro de los siguientes temas.

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

### **3.2.2.2 Recopilación de datos**

Se puede hacer uso de cuestionarios, conversaciones, encuestas, tormenta de ideas u otros elementos para conocer las necesidades y preocupaciones individuales o colectivas. Es muy común que una vez obtenidos los resultados del análisis de interesados se comparen con la información de otras organizaciones u otros proyectos que se consideran de clase mundial.

### **3.2.2.3 Análisis de datos**

Los análisis más comunes son:

- Análisis de supuestos y restricciones: Explora la validez de los supuestos y las restricciones con el fin de determinar cuáles suponen un riesgo para el proyecto. Las restricciones pueden dar lugar a oportunidades a través de la eliminación o relajación de un factor limitante [9] que afecta la ejecución de un proyecto. El análisis de los supuestos y las restricciones actuales puede llevarse a cabo para adaptar las estrategias de involucramiento adecuadas.

Análisis causa raíz: En [10] se explica que es una metodología de confiabilidad la cual hace uso de un conjunto de técnicas o procesos, para identificar factores determinantes. Es decir, permite obtener el origen de un problema relacionado con los afectados, los procesos, las tecnologías o la organización y estudiar actividades

o acciones para solventarlos. Se puede utilizar para identificar amenazas o encontrar oportunidades relacionadas con los interesados.

#### **3.2.2.4 Toma de decisiones**

Los requisitos deben ser priorizados y clasificados, de la misma forma que se realiza con los interesados. Aquellas personas con alto interés y la alta influencia tienen mayor prioridad.

#### **3.2.2.5 Representación de los datos**

Algunas técnicas comunes son:

- **Mapeo mental:** Organiza visualmente la información sobre los interesados. Incluye las relaciones que tengan con la organización y las que tengan entre sí. Es efectivo en proyectos que no incluyan a un número alto de personas.
- **Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados:** Comparar los niveles actuales de participación de los interesados con los niveles deseados para que el proyecto tenga éxito. Según [11] este nivel de participación se mide de la siguiente forma: o Desconocedor: Sin conocimiento del proyecto. Si se ha realizado un esfuerzo importante en la identificación de interesados no deberían aparecer roles o perfiles con este nivel. o Reticente: Tiene información del proyecto y los cambios que éste genera, pero actúa con desconfianza y se resiste a cualquier alteración. Este tipo de interesado no nos apoyará en el proyecto. Será necesario adoptar las estrategias de gestión del cambio eficaces para lograr que un nivel de participación adecuado de estos actores. Neutral: Conocen el proyecto, y no están a favor ni en contra. En caso de que sean actores con alto nivel de poder e influencia se deberá realizar una gestión correcta para involucrarlos en el proyecto. Si por el contrario, apenas tienen poder e influencia, se pueden ignorar. o De apoyo: También se conoce como partidario. Apoya el proyecto y sus

implicaciones, conoce el estado de este. Este es el nivel deseado de involucramiento de interesados. Líder: Activamente involucrado en asegurar el éxito del proyecto.

### **3.2.3 Salidas**

La salida de este proceso es el plan de involucramiento de los interesados.

#### **3.2.3.1 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 compromiso de los interesados en la toma y ejecución de decisiones [3]. La formalidad del plan dependerá de las características del proyecto junto con las necesidades y expectativas de los interesados. Se pueden encontrar planes de involucramiento de los interesados informales formulados de una manera general, formales, o en algunos casos inexistentes si se considera que con el registro de interesados se dispone de la suficiente información para definir las estrategias necesarias que comprometan a los interesados con el proyecto.

### **3.3 Gestionar el involucramiento de los interesados.**

En este proceso hay que comunicarse y trabajar con los interesados, al igual que los anteriores tiene lugar a lo largo de todo el proyecto, pero especialmente tras haber realizado el plan de involucramiento. Se pretende involucrar a los afectados en las etapas adecuadas para obtener, o mejorar su compromiso, abordando riesgos o preocupaciones y anticipando incidentes planteados por estos incidentes. También se gestionan las expectativas o necesidades de los interesados mediante negociación y comunicación.

Con todo esto, estaremos más próximos a que los interesados comprendan claramente los objetivos, metas, beneficios y riesgos del proyecto, así como la forma en que su contribución aumentara el éxito del proyecto. Gracias a este proceso, el director de proyecto puede incrementar el apoyo y reducir la resistencia existente por parte de los interesados, tanto individuales, como grupos u organizaciones.



Figura 8: Gestionar el involucramiento (Guía PMBOK 6ed.Pag:516)

### 3.3.1 Entradas

#### 3.3.1.1 Planes para la dirección del proyecto

Algunos de los planes que lo componen ya han sido estudiados. El más importante es el plan de involucramiento de los interesados, mediante el cual, hemos planteado una serie de enfoques para comprometer activamente al personal. También destaca el plan de gestión de cambios, en el que se registran los cambios formales que han tenido lugar a largo del proyecto, incluyendo los derivados de acciones, inquietudes o solicitudes de los afectados.

#### 3.3.1.2 Factores ambientales de la empresa

En algunas situaciones se pueden tener en cuenta los umbrales de riesgo de los interesados.

#### 3.3.1.3 Activos de los procesos de la organización

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en este proceso son los siguientes:



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

### **3.3.2 Herramientas y técnicas**

#### **3.3.2.1 Habilidades de comunicación**

Las habilidades directivas relacionadas con las comunicaciones en la gestión de proyectos, procuran asegurar que los diferentes interesados reciban la información que les corresponda en el momento adecuado, de acuerdo con un plan de gestión de las comunicaciones [12] e incluyen el arte de gestionar los requisitos de los actores interesados en la empresa. Como parte del proceso de comunicación, el emisor es responsable de hacer que la información sea clara y completa, adecuada para que el receptor pueda recibirla correctamente, así como de asegurarse que ha sido entendida. El receptor es responsable de asegurarse de que la información se haya recibido en su totalidad y de confirmar que se haya entendido correctamente. La comunicación puede ser escrita, oral, interna, externa, formal, informal, vertical (hacia arriba o hacia abajo en el nivel de la organización) y horizontal (entre iguales).

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 obtenida de

conversaciones, encuestas, informes y reuniones para ayudar a comprender la reacción de los interesados frente a las diversas actividades de dirección del proyecto y decisiones clave.

### 3.3.2.2 Habilidades interpersonales y de equipo

Las habilidades interpersonales que pueden ser utilizadas en este proceso incluyen:

- **Gestión de conflictos:** Los conflictos resultan inevitables en el entorno de un proyecto. Pueden aparecer por la falta de recursos, las prioridades de la programación del proyecto o los distintos estilos de trabajo personales. Para reducir la cantidad de conflictos, son necesarias tener bien definidas las reglas básicas del equipo, junto con las normas del grupo y las prácticas de dirección de proyectos, tales como la planificación de las comunicaciones y la definición de roles. Realizar una gestión de conflictos exitosa, conlleva a una mayor productividad y se mejoran las relaciones de trabajo. Cuando se gestionan adecuadamente, las diferencias de opinión pueden conducir a una mayor creatividad y una mejor toma de decisiones. Los miembros del equipo del proyecto son los responsables iniciales de resolver las diferencias en caso de que se conviertan en un factor negativo. Si el conflicto se intensifica, el director del proyecto debería ayudar a encontrar una solución. Generalmente se aborda en privado y cuanto antes, dándole mayor importancia a aquellos producidos por personas con una clasificación destacada que puedan conducir el proyecto hacia el fracaso.

**Conciencia cultural:** Es posible que aparezcan interesados con distintas culturas, sobre todo en los proyectos que impliquen a un número considerable de personas. Con la conciencia cultural se facilita la labor del director de proyecto y del equipo a comunicarse de manera eficaz con todas las personas, aunque convivan distintas culturas dentro de la organización.

- **Conciencia política:** Según se describe en [13] es una competencia social vinculada a la empatía, entendida como la conciencia que las personas expresan en referencia a los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. Poder comprender las estrategias de la organización, saber quien ejerce poder e influencia, y desarrollar la capacidad de comunicarse con los interesados, son todos aspectos que conforman la conciencia política.

- **Negociación:** La negociación es utilizada para conseguir apoyos o acuerdos que respalden el proyecto o sus resultados. También es utilizada para resolver conflictos dentro del equipo o con interesados, ya sea individuales o grupos.
- **Observación/conversación:** Proporcionan una manera directa de ver a las personas en su ambiente, y la forma en la que estas realizan sus tareas o ejecutan acciones. Son muy útiles para procesos detallados, cuando los actores muestran resistencia ante el cambio. Se utiliza para mantenerse en contacto con el trabajo y las actitudes de los miembros del equipo del proyecto y otros interesados.

### **3.3.3 Salidas**

De este proceso se obtienen tres salidas principales, que son las solicitudes de cambio propuestas por los interesados, las actualizaciones del plan para la dirección del proyecto y las actualizaciones a los documentos del proyecto.

#### **3.3.3.1 Solicitudes de cambio**

A medida que se gestiona el involucramiento de los interesados en el proyecto, es común que existan peticiones de cambios por parte de los interesados en cierto aspecto del proyecto. Todas estas han de quedar documentadas y se procesan para su revisión y tratamiento por medio del proceso de control integrado de cambios [6].

#### **3.3.3.2 Actualizaciones del plan para la dirección del proyecto**

Las solicitudes propuestas por los interesados, pueden implicar actualizaciones en ciertos componentes del plan para la dirección del proyecto. Estos componentes incluyen el plan de gestión de las comunicaciones que se actualiza para reflejar nuevos requisitos o modificaciones de los requisitos de los interesados y el plan de involucramiento para reflejar nuevas estrategias de gestión o modificar las existentes con la finalidad de comprometer a los interesados de manera eficaz.

### **3.3.3.3 Actualizaciones en los documentos del proyecto**

De la misma manera que en los puntos anteriores, en algunas situaciones se realizan cambios en los documentos del proyecto. Los más propensos son el registro de incidentes, de cambios de lecciones aprendidas y el de interesados. Tal y como se ha estudiado, la modificación del registro de interesados, puede suponer la necesidad de identificar nuevos implicados o cambiar las técnicas para lograr su compromiso.

### **3.4 Monitorizar el involucramiento de los interesados**

Este último proceso consiste en controlar y supervisar la participación de los interesados en el proyecto y en ajustar las estrategias y planes definidos sobre su involucramiento. Para comprenderlo, se utilizan los términos gestionar y controlar. La gestión de la participación de los interesados va enfocada a involucrar a los actores a través del ciclo de vida del proyecto, para garantizar tanto su participación como su compromiso. Se deben gestionar los requisitos, expectativas, conflictos, problemas, riesgos, compromisos, participaciones y la comunicación.

Respecto al término controlar, está enfocado a mantener o aumentar la eficiencia de las actividades de participación y compromiso. También ajusta las estrategias y planes para lograr una participación activa y adecuada.



Figura 9: Monitorizar el involucramiento (Guía PMBOK 6 ed. Pág.:530)

### 3.4.1 Entradas

A diferencia de los anteriores, en este proceso también se tendrá en cuenta los datos de desempeño del trabajo. A continuación, se muestra un listado de las entradas más significativas.

#### 3.4.1.1 Plan para la dirección del proyecto

Los componentes del plan para la dirección del proyecto que pueden ser utilizados como entradas son:

- Plan de gestión de las comunicaciones.
- Plan de gestión de recursos.
- Plan de involucramiento de los interesados.

Del primero de ellos, se pueden obtener expectativas, requisitos y necesidades de los interesados. Mediante esta información, se es posible llegar a controlar como avanza la evolución del compromiso de los interesados en el proyecto. El plan de gestión de recursos se tendrá en cuenta en caso de que necesitemos cambiar el rumbo que está tomando el involucramiento de algún interesado, asignándole los recursos necesarios

#### **3.4.1.2 Documentos del proyecto**

De la documentación del proyecto, también se pueden obtener entradas de información para este proceso como:

- Registro de interesados.
- Registro de riesgos
- Registro de lecciones aprendidas
- Registro de incidentes
- Comunicaciones del proyecto

#### **3.4.1.3 Datos del desempeño del trabajo**

Son el conjunto de evaluaciones realizadas durante las tareas necesarias para abordar el proyecto. La información obtenida, es pasada por procesos de control y se analizan los resultados con el fin de obtener un seguimiento sobre la evolución del compromiso de los interesados. Existen distintas formas de evaluar el desempeño de los interesados propuestas en [14]:

- Evaluación por competencias
- Análisis de conducta
- Evaluación 360°
- Evaluación 180°

También pueden ser utilizadas otras técnicas como la comparación de fechas desde el comienzo a la finalización de una actividad o las solicitudes de cambio presentadas.

### **3.4.2 Herramientas y técnicas**

Este proceso consiste en obtener información sobre el compromiso de los interesados y analizarla para ver su evolución. Las herramientas y técnicas estarán enfocadas en dos grupos, uno se centrará en cómo obtener la información y el otro en cómo analizarla y representarla. Para la obtención de información destacan las habilidades de comunicación junto a las habilidades interpersonales y de equipo.

#### **3.4.2.1 Análisis de datos**

Se pueden utilizar los análisis causa raíz junto con los descritos en las secciones anteriores

Otro posible a tener en cuenta es el de alternativas que presenta una serie de pasos a seguir que consisten en:

1. Identificar diferentes tipos de objetivos.
2. Considerar si es viable tanto política como económicamente.
3. Elegir la estrategia principal combinación que puedan ser utilizadas en el proyecto.
4. Estudiar si es factible la estrategia o estrategias seleccionadas.

A medida que se van realizando, se deben considerar los recursos disponibles, los resultados obtenidos de los diferentes análisis, los intereses de los beneficiarios del proyecto y de las entidades ejecutoras.

En algunas situaciones es posible que se necesite buscar una alternativa de manera obligatoria, y es recomendable utilizar más de dos alternativas que se puedan comparar entre sí y que sean apropiadas.

#### **3.4.2.2 Toma de decisiones**

El análisis multicriterio [15] es uno de los más indicados para monitorizar el involucramiento, ya que constituye una forma de modelizar los procesos de decisión, en los que entran en juego: una decisión a ser tomada, los eventos

desconocidos que pueden afectar el o los resultados, los posibles cursos de acción, y el o los resultados mismos.

Gracias a estos modelos, se puede estimar las posibles implicaciones, para obtener una mejor comprensión de las vinculaciones entre sus las acciones y los objetivos. Los criterios para el compromiso exitoso de los interesados se ponderan y priorizan para identificar la selección más adecuada. También se pueden utilizar votaciones con el fin de seleccionar la mejor respuesta para una variación en el involucramiento de los interesados.

### **3.4.2.3 Habilidades interpersonales y de equipo**

- Escucha activa: Es forma de comunicación que demuestra al hablante que el oyente le ha entendido. Existen varios niveles de escucha que se pueden emplear dependiendo de que del nivel de entendimiento que se alcanza en cada caso. Gracias a esta habilidad se conseguirá obtener mayor información de los interesados, ya que denota interés por parte del receptor.
- Relaciones de trabajo: Pueden ser utilizadas para medir el grado de influencia que tiene un actor. También es posible favorecer el compromiso de los interesados mediante la colaboración de personas que mantienen buenas relaciones con otras. Pero en caso de que un sujeto con alto nivel de influencia y buenas relaciones con sus compañeros esté en contra de nuestro trabajo, puede convencer a sus afines para rechazar el proyecto. Por tanto, es conveniente tener presentes las relaciones de este tipo más notables.
- Liderazgo: La figura de un líder puede esclarecer las dudas de algunos roles o perfiles implicados en el proyecto. El líder debe de comunicar la visión e inspirar a los interesados a trabajar para que el proyecto continúe adelante de la mejor forma posible.
- Conciencia cultural y política: Se han de planificar las comunicaciones en base a las diferentes culturas o políticas de las personas.



### **3.4.3 Salidas**

La salida más destacada en la documentación recopilada del desempeño del trabajo mediante la cual el director de proyecto debe considerar la posibilidad de modificar la gestión del involucramiento de algunos interesados con el fin de lograr una mayor colaboración y compromiso.

También pueden aparecer solicitudes de cambio o actualizaciones en los planes y documentos del proyecto

#### **IV. Conclusiones**

Actualmente, la gestión de los interesados es una parte de la gestión de proyectos muy importante y complicada sobre la que en muchas ocasiones no se le presta la importancia que realmente requiere. Si se realiza de la forma adecuada, es posible minimizar los problemas e imprevistos que surgen debido a las personas, grupos u organizaciones afectadas por nuestro trabajo y comprometerlas para obtener su apoyo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Para realizarla de la manera adecuada hay que comprender cuatro procesos distintos.

El primero de ellos es la identificación y posterior clasificación de los distintos roles o perfiles que afectan o son afectados por los resultados de nuestro proyecto.

El segundo es la planificación del involucramiento de los interesados, es decir, desarrollar los enfoques adecuados en base a sus expectativas, intereses y necesidades para que estas personas o colectivos participen de manera activa.

El tercer proceso, consiste en trabajar con ellos, con la finalidad de mejorar su compromiso y colaboración, se dan soluciones a las preocupaciones o inquietudes que puedan surgir o haber surgido y se busca que comprendan las implicaciones que tiene el proyecto. Como último, aparece la monitorización del involucramiento de los interesados. Gracias a ella, se obtienen solicitudes de cambio y datos del desempeño del trabajo mediante los cuales el director del proyecto puede optar por modificar la gestión del involucramiento.

Estos cuatro procesos, no tienen definida una etapa del proyecto en la que se deben comenzar a realizar, es muy común que algunos se empiecen a efectuar antes de que el proyecto sea aceptado y sean realizados durante todo el ciclo de vida de este. Aunque hayan sido estudiados en orden descendente, no implica que sean secuenciales ni que exista una etapa concreta en la que finalicen.

## V. Bibliografía

- [1] Project Management Institute, PMI (2017). A Guide to the project management body of knowledge PMBOK GUIDE, sexta edición. Estados Unidos. 1
- [2] GEDPRO. Metodología Open de gestión de proyectos. <<http://gestion-deproyectos.gedpro.com/home/objetos/acta-de-constitucion-del-proyecto>> [Último acceso: Marzo 2017]. 2
- [3] Project Management Institute, PMI (2017). El estándar para la Dirección de proyectos PMBOK, sexta edición. Estados Unidos. 3
- [4] What is project management? Project Manager's Essential Guide. <<https://whatisprojectmanagement.wordpress.com>> [Último acceso: Marzo 2017].
- [5] IAAP, PROJECT MANAGMENT. <<https://iaap.wordpress.com/>> [Último acceso: Marzo 2018].
- [6] UCAB. Gestión de Proyectos de Software. Control Integrado de Cambios. <<https://sites.google.com/site/gpsguayana/control-integrado-de-cambios>> [Último acceso: Marzo 2018].
- [7] Universidad de León. DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO Y DIRECCIÓN PARTICIPATIVA, León. <<http://servicios.unileon.es/formacionpdi/files/2013/03/DESARROLLO-DE-EQUIPOS-2014.pdf>> [Último acceso: Marzo 2018].
- [8] Empresas Públicas de Cundinamarca S.A. E.S.P., EPC (2016). PLAN DE ADQUISICIÓN DE RECURSOS FÍSICOS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI). Colombia. <<http://www.epc.com.co/intranet2012/sig/Gestion%20RecursosTI/planes/EPCSIGC-Pn-004Plan%20de%20Adquisicion%20Recursos%20Fisicos%20yTI.pdf>> [Último acceso: Enero 2018].

- [11] Figuerola, N (2013). Procesos y Técnicas en la Gestión de los Interesados. <<https://articulospm.files.wordpress.com/2013/09/procesos-y-tecnicas-en-la-gestion-de-los-interesados.pdf>> [Último acceso: Marzo 2018].
- [12] Kerzer, H (2002). Strategic Planning for Project Management. New York Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=AkFpbYbJMEsC&oi=fnd&pg=PR5&dq=planning+of+communications+project+management&ots=lmhuMbXldt&sig=FaoppUWALuX3hvx9ZK5LIX9o6PY#v=onepage&q=planning%20of%20communications%20project%20management&f=false> [Último acceso: Marzo 2018].
- [13] García Nuñez del Arco, C (2006). CONCIENCIA POLÍTICA Y LIDERAZGO. Universidad de San Martín de Porres <<http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v12n12/a10v12n12.pdf>> [Último acceso: Marzo 2018].
- [14] Alles, M (2002). DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS. Evaluación de 360º [En línea]. Sudamérica: Granica. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HYGSeoWISbYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=datos+del+desempe%C3%B1o+del+trabajo&ots=GdqfwKxZT&sig=ipfTbKB3xlTnXTUg708SaFG4w7E#v=onepage&q=datos%20del%20desempe%C3%B1o%20del%20trabajo&f=false> [Último acceso: Marzo 2018].
- [15] Sanabria Aguilar, M (2006). Toma de Decisiones con Criterios Múltiples: un resumen conceptual. Universidad estatal a distancia. Costa Rica <<http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/824/1/Toma%20de%20decisiones%20con%20criterios%20multiples%20un%20resumen%20conceptual.pdf>> [Último acceso: Marzo 2018].
- [16] Schibi, R (2013). Managing Stakeholder Expectations from Project Success. J. Ross Publishing. <[https://www.safaribooksonline.com/library/view/managingstakeholderexpectations/9781604277456/9781604270860\\_Introduction.xhtml](https://www.safaribooksonline.com/library/view/managingstakeholderexpectations/9781604277456/9781604270860_Introduction.xhtml)> [Último acceso: Marzo 2018].

[17] Trebilcock, A (2011). Relaciones laborales y gestión de recursos humanos. <<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/21.pdf>> [Último acceso: Marzo 2018].

[18] Schibi, R y Lee, C (2015). Effective PM and BA Role Collaboration. <[https://www.safaribooksonline.com/library/view/effective-pmand/9781604277654/e9781604271133\\_ch010.xhtml](https://www.safaribooksonline.com/library/view/effective-pmand/9781604277654/e9781604271133_ch010.xhtml)> [Último acceso: Marzo 2018].

[9] Project-Speak (2014). Assumptions and Constraints. <<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnx1cGNpbnRyb2FnZXJlbnNpYXxneDo2ZmRmNDkzNTNkNmI0NDFm>> [Último acceso: Marzo 2018].

[10] Aprendizaje virtual, PEMEX (2014). Metodología de Análisis Causa Raíz (ACR). <[http://aprendizajevirtual.pemex.com/nuevo/guias\\_pdf/Guia\\_SCO\\_Analisis\\_Causa\\_Raiz.pdf](http://aprendizajevirtual.pemex.com/nuevo/guias_pdf/Guia_SCO_Analisis_Causa_Raiz.pdf)> [Último acceso: Marzo 2018].