

## Capítulo 13 - INTERESADOS



*Ayudar a los interesados globales a establecer objetivos enfocados en la extrema pobreza es invaluable.*

Bill Gates (1955 - ?). Empresario, autor y filántropo estadounidense.

La gestión de los interesados consiste en identificar, analizar y desarrollar relaciones con todas aquellas personas u organizaciones que se verán afectadas por el proyecto o que afectarán de alguna forma al proyecto.

*✎ El DP deberá gestionar las expectativas de los interesados y analizar los impactos de éstos sobre el proyecto.*

Entre ejemplos de interesados podemos mencionar: DP, alta gerencia, equipo, proveedores, accionistas, ambientalistas, financistas, medios de comunicación y todas aquellas personas u organizaciones que crean que podrán ser afectadas por el proyecto.

*✎ Los buenos DP desarrollan estrategias de gestión y comunicación con los interesados para involucrarlos en las principales decisiones del proyecto y así facilitar su ejecución.*

Por su parte, el DP analiza y comprende las necesidades y expectativas de los interesados para facilitar la gestión y resolución de conflictos.

Al finalizar el capítulo habrás aprendido los siguientes conceptos:

- ✓ Procesos de la gestión de los interesados
- ✓ Identificar a los interesados
- ✓ Planificar estrategias para involucrar a los interesados
- ✓ Gestionar el involucramiento y compromiso de los interesados con el proyecto
- ✓ Monitorear el involucramiento de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto



## Procesos de gestión de los interesados <sup>28</sup>

En las siguientes secciones vamos a desarrollar los procesos de la gestión de los interesados que se distribuyen entre los grupos de procesos de "inicio", "planificación", "ejecución" y "control", como se presenta en la tabla a continuación.

### Procesos de interesados

Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
Identificar interesados	Planificar interesados	Gestionar interesados	Monitorear interesados	

Los cuatro procesos de la gestión de los interesados son:

1. **Identificar a los interesados:** realizar un listado de todas las personas u organizaciones que de alguna manera se verán afectadas por el proyecto o afectarán con su accionar al proyecto.
2. **Planificar el involucramiento de los interesados:** en función de las necesidades y expectativas de cada grupo de interesados, se desarrolla la estrategia para comprometerlos con el proyecto y mitigar de esa forma posibles impactos negativos.
3. **Gestionar el involucramiento de los interesados:** comunicarse de manera frecuente y proactiva con los interesados para involucrarlos con el proyecto y satisfacer sus necesidades y expectativas. Además, se gestionan los conflictos entre los interesados en tiempo y forma.
4. **Monitorear el involucramiento de los interesados:** realizar un seguimiento de las relaciones y comportamiento de los interesados a lo largo de todo el proyecto. Ajustar la estrategia de gestión cuando sea necesario, para mantener el compromiso de los grupos de interés con el proyecto.

*☞ Querer quedar bien con todos los interesados es casi imposible, pero gestionar su influencia para mantenerlos comprometidos con el proyecto es la clave del éxito.*

En proyectos con ciclos de vida adaptativos que tienen cambios del alcance en cada iteración, se suelen aplicar políticas de **transparencia** invitando a todos los interesados claves a las reuniones de avance del proyecto. Por su parte, se aplica el concepto de **co-creación** del proyecto considerando a los interesados claves (cliente, usuario final y desarrolladores) como socios estratégicos de cualquier desarrollo o avance del proyecto.

<sup>28</sup> Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (*PMBOK® Guide*) – Sixth Edition, Project Management Institute, Inc., 2017.

## Identificar a los interesados

Durante el proceso de identificar a los interesados se documentan todas las personas u organizaciones cuyos intereses puedan ser afectados de manera positiva o negativa por el proyecto, como así también todos los que influyan sobre el proyecto y aquellos que perciban que se verán afectados por el proyecto.

Además de identificar a las personas u organizaciones interesadas, se deberá documentar cuáles son sus intereses, cuál es su nivel de involucramiento en el proyecto, cómo son sus interdependencias y cuál es su potencial influencia sobre el proyecto.

Se debe identificar a los interesados desde el comienzo del proyecto para analizar sus expectativas y su poder de influencia. Esta identificación puede ocurrir antes de la firma del acta de constitución o junto con el desarrollo del acta. Además, se deberán seguir identificando interesados a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

 *La identificación de todos los interesados en las fases iniciales es clave para un proyecto exitoso. Si nos olvidamos de alguien que aparece luego con el proyecto en marcha, podría colocar trabas en la ejecución.*

¿Qué necesitamos para empezar a identificar a los interesados?

- ↓ Acta de constitución del proyecto: listado de **interesados clave**.
- ↓ Caso de negocios: listado preliminar de interesados.
- ↓ Plan de gestión de beneficios: **beneficiarios** de los resultados del proyecto.
- ↓ Planes: gestión de las **comunicaciones**.
- ↓ Documentos: requisitos, cambios, incidentes.
- ↓ Acuerdos: partes interesadas en las adquisiciones.



¿Qué herramientas podemos utilizar?

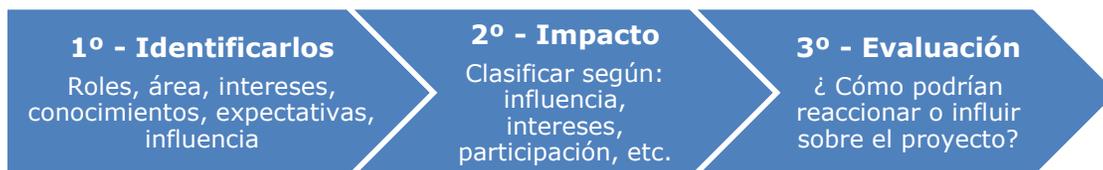
➤ **Cuestionarios y encuestas:** recolección de datos sobre los interesados.

➤ **Tormenta de ideas:** recolectar datos de los interesados generando ideas entre los miembros del equipo u otros expertos.

✍ *Escritura de ideas:* 1º dar tiempo a los participantes para que piensen preguntas/respuestas de manera individual y anotarlas en un papel; 2º tormenta de ideas.

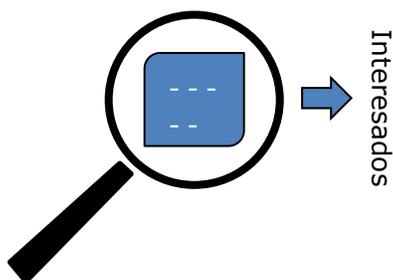
➤ **Análisis de los interesados:** identificar los cargos, roles en el proyecto, intereses (afectados por el proyecto), expectativas, derechos (salud, seguridad, etc.), conocimientos, actitudes, necesidades de información y poder de influencia de cada interesado.

### **Pasos para el análisis de interesados**

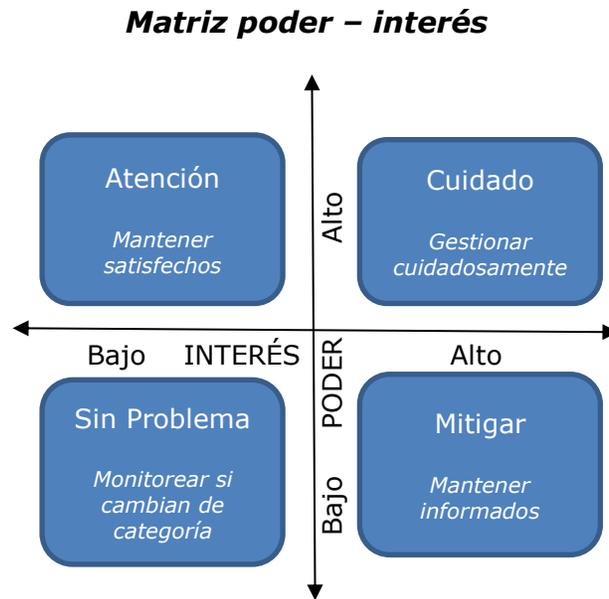


✍ *Participación de los interesados (stakeholders):* combinación entre interés, derechos, propiedad, conocimiento y contribución.

➤ **Análisis de documentos:** revisar la documentación del proyecto y lecciones aprendidas para identificar interesados.

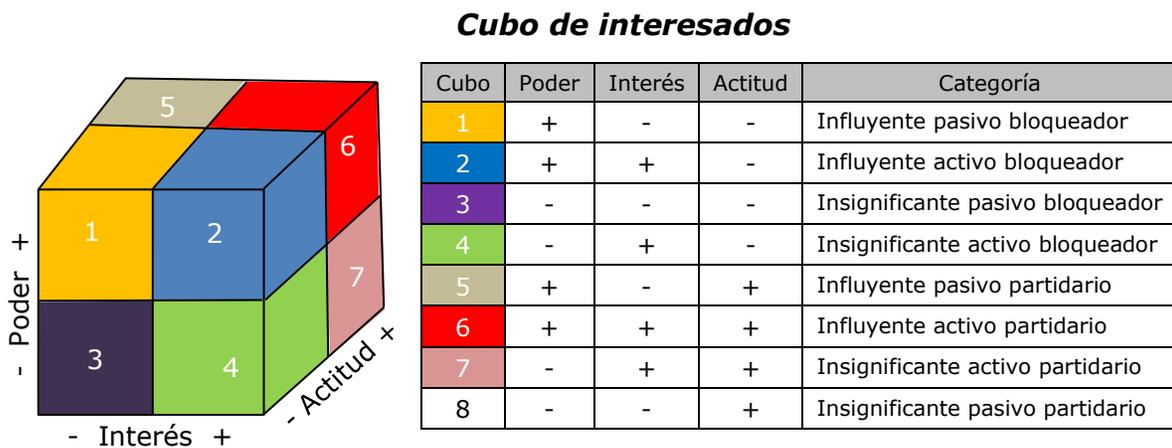


- **Matriz de clasificación de interesados:** categorizar a los interesados según su poder/interés, poder/influencia e impacto/influencia. Por ejemplo:



Notas: Poder (autoridad sobre el proyecto); Interés (preocupación por el proyecto)

- **Cubo de interesados**<sup>29</sup>: gráfico tridimensional para clasificar a los interesados según su poder (influyente o insignificante), interés (activo o pasivo) y actitud (partidario o bloqueador).



<sup>29</sup> Murray, Webster, Simon (2005). *Making Sense of Stakeholder Mapping*. Lucid Thought.

➤ **Modelo de prominencia**<sup>30</sup>: clasificar a los interesados según su preponderancia o rasgo sobresaliente considerando su poder, legitimidad y urgencia.

- **Poder**: autoridad o habilidad de los interesados para influir sobre el proyecto.
- **Legitimidad**: nivel de involucramiento apropiado de los interesados en el proyecto.
- **Urgencia**: tiempo de respuesta que esperan los interesados para satisfacer sus expectativas.

Según cómo se combinen estos tres atributos, podemos asignar categorías y prioridades a cada grupo de interesados como se presentan en la figura y tabla a continuación.

**Modelo de prominencia**



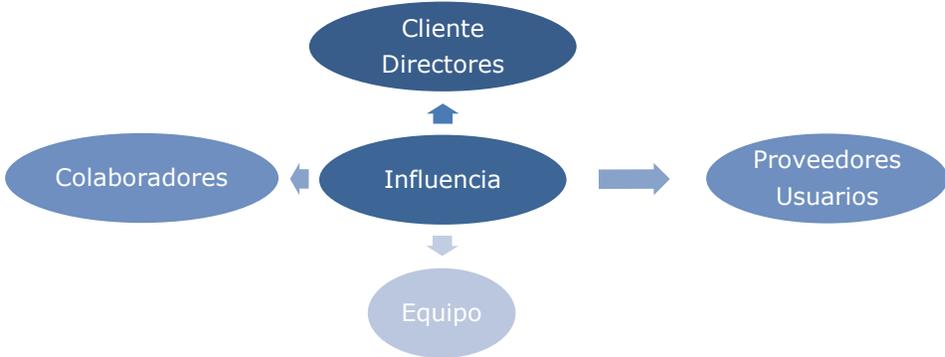
- Categorías
- 1: Inactivo
  - 2: Discrecional
  - 3: Demandante
  - 4: Dominante
  - 5: Peligroso
  - 6: Dependiente
  - 7: Críticos

Prioridad	Categorías		
Baja	1 Inactivo Poder	2 Discrecional Legitimidad	3 Demandante Urgencia
Media	4 Dominante Poder + Legitimidad	5 Peligroso Poder + Urgencia	6 Dependiente Legitimidad + Urgencia
Alta	7 Críticos Poder + Legitimidad + Urgencia		

✍ *El DP debe monitorear el estado de poder, legitimidad y urgencia de los interesados, ya que estos atributos pueden aparecer o desaparecer a lo largo del ciclo de vida del proyecto.*

<sup>30</sup> Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. Academy of Management.

- **Dirección de la influencia:** clasificación de los interesados según su influencia ascendente, descendente, hacia afuera o lateral.
  - Ascendente: cliente, alta gerencia, directores
  - Descendente: equipo de proyecto
  - Lateral: departamentos funcionales, otros DP, colaboradores
  - Hacia afuera: proveedores, gobierno, usuarios



- **Priorización:** en función de las características identificadas en los interesados, priorizar categorías según su importancia relativa.

Por ejemplo, si hemos identificado el poder, interés e impacto de cada interesado como bajo o alto, podríamos definir las priorizaciones como se presenta en la tabla a continuación.

Poder	Interés	Impacto	Prioridad
Alto	Alto	Alto	1º
Alto	Alto	Bajo	2º
Alto	Bajo	Alto	2º
Bajo	Alto	Alto	2º
Alto	Bajo	Bajo	3º
Bajo	Alto	Bajo	3º
Bajo	Bajo	Alto	3º
Bajo	Bajo	Bajo	4º



¿Qué obtenemos al final del proceso?

- **Registro de interesados:** documento donde se recopila toda la información de los interesados. Por ejemplo: nombre, puesto de trabajo, rol en el proyecto, intereses, expectativas, poder de influencia, categorización, etc.

### **Registro de interesados - Ejemplo**

ID	Evaluación	Clasificación
Nombre Puesto Rol Datos de contacto	Requisitos Expectativas Poder Influencia	Interno-externo Impacto-Influencia-Poder-Interés Ascendente-Descendente-Lateral- Hacia afuera

- **Solicitudes de cambio**

### *Resumiendo*

➤ Acta constitución ➤ Plan comunicaciones	➤ Análisis interesados	➤ Registro interesados
--	------------------------	------------------------



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

Una vez que conocemos las necesidades, intereses y potenciales impactos sobre el proyecto de cada grupo de interesados, tenemos que desarrollar estrategias para gestionar el involucramiento y compromiso de los interesados con el proyecto a lo largo de todo su ciclo de vida.

¿Qué necesitamos para empezar a planificar el involucramiento de los interesados?

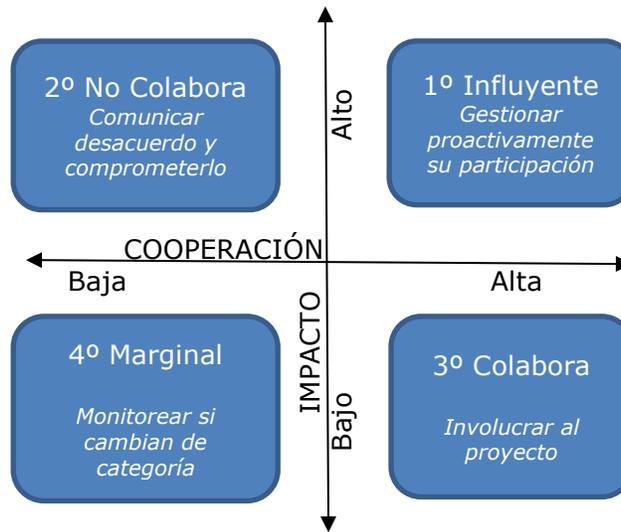
- ↓ Acta de constitución: objetivos y criterios de éxito.
- ↓ Planes: gestión de recursos, comunicaciones y riesgos.
- ↓ Documentos: cronograma, registro de riesgos, [registro de interesados](#), supuestos, cambios, incidentes.
- ↓ Acuerdos: servirán para planificar el involucramiento de los contratistas con el proyecto.

¿Qué herramientas podemos utilizar?

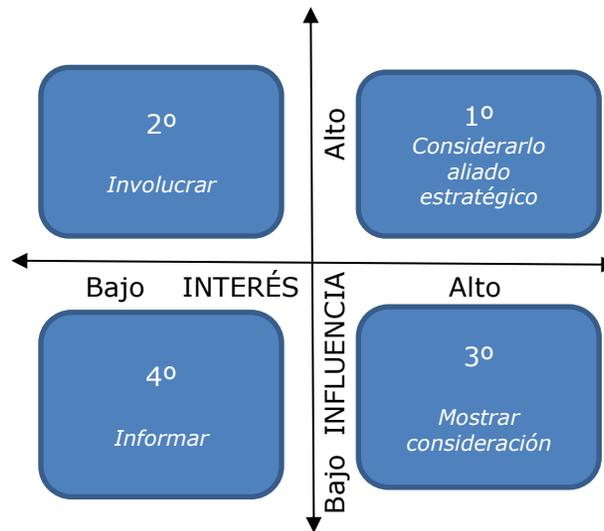
- **Estudios comparativos:** planificar la estrategia que se aplicará a cada grupo de interesados en base a la experiencia de otras organizaciones que hayan gestionado de manera exitosa similares grupos de interesados.
- **Análisis de supuestos y restricciones:** adaptar la estrategia de involucramiento de los interesados en función de los supuestos y restricciones del proyecto.
- **Análisis de la causa raíz:** investigar los motivos subyacentes por los cuáles un interesado quiere involucrarse, o no involucrarse, con el proyecto. Luego, definir la estrategia de involucramiento.
- **Priorización:** priorizar los requisitos de cada interesado y a los grupos interesados. Por ejemplo, todos aquellos con alto interés y alto impacto, seguramente serán los de máxima prioridad.



**Estrategia según cooperación – impacto**



**Estrategia según interés-influencia**



➤ **Mapeo Mental:** organizar gráficamente la información de los interesados, sus interrelaciones y posibles estrategias de involucramiento.



- **Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados:** se compara la participación o compromiso actual de los interesados vs. el compromiso deseado.

En las tablas a continuación presentamos diferentes formas de definir estrategias para gestionar los interesados en función de variables tales como: compromiso, poder, influencia, impacto, interés, cooperación, etc.

**Matriz de interesados compromiso / estrategia**

Interesado	Compromiso					Poder	Interés	Estrategia
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder			
Ejemplo de Interesado 1		X		D		A	B	Mantener satisfecho
X: Actual ; D: deseado ; A: Alto ; B: Bajo Estrategias: Gestionar de cerca (A-A); Mantener satisfecho (A-B); Informar (B-A); Monitorear (B-B)								

**Estrategia según impacto, soporte y bloqueo**

Nombre del interesado	Rol	Impacto A, M, B	Soporte A, M, B	¿Cómo puede bloquear al proyecto?	Estrategia



**Ejercicio 13.1 – Estrategia según prominencia de los interesados**

¿Qué estrategia debería implementar el DP para los siguientes grupos de interesados?

Prioridad	Categorías		
Baja	1 Inactivo Poder	2 Discrecional Legitimidad	3 Demandante Urgencia
Media	4 Dominante Poder + Legitimidad	5 Peligroso Poder + Urgencia	6 Dependiente Legitimidad + Urgencia
Alta	7 Críticos Poder + Legitimidad + Urgencia		

Interesado	Estrategia
1 - Inactivo	
2 - Discrecional	
3 - Demandante	
4 - Dominante	
5 - Peligroso	
6 - Dependiente	
7 - Críticos	

 Dedicar 5 minutos a pensar las posibles estrategias para cada caso.

 **Respuesta ejercicio 13.1**

Interesado	Estrategia
1 - Inactivo	Estos interesados por lo general sólo aparecen en el proyecto si algo se está realizando mal. No debería enviar información detallada a este grupo.
2 - Discrecional	Sería suficiente con mantenerlos informados sobre los avances del proyecto.
3 - Demandante	Estas personas creen que todo es urgente y debería entregarse para "ayer"; pero no debería prestar demasiada atención a esas supuestas "urgencias".
4 - Dominante	Enfocarse en las expectativas de este grupo, pero sin necesidad de tratarlos con urgencia.
5 - Peligroso	Por ejemplo, aquel gerente experimentado que quiere imponer sus ideas en el proyecto sin formar parte del mismo. Mantenga a este grupo de peligrosos involucrados en el proyecto o satisfechos.
6 - Dependiente	Aunque no tengan poder, debemos gestionarlos igual porque fácilmente pueden alinearse con otros interesados para influir sobre el proyecto.
7 - Críticos	Prestar gran atención a los intereses, necesidades y expectativas de este grupo.

 **Ejercicio 13.2 – Estrategia según poder e interés**

¿Qué estrategia podrías planificar para cada grupo de interesados?

Interesado	Rol	Poder	Interés	Estrategia
Usuario	Compra producto final	Alto	Alto	
Proveedores	Entregar insumos	Alto	Alto	
Inversores	Financiar el proyecto	Alto	Bajo	
Equipo trabajo	Ejecutar el proyecto	Bajo	Alto	
Ciudadanos	Evitar daños ambientales	Bajo	Bajo	
Gobierno	Fijar normativas	Alto	Bajo	

 Dedicar 3 minutos a resolver el ejercicio.



## ❓ Respuesta ejercicio 13.2

Interesado	Rol	Poder	Interés	Estrategia
Usuario	Compra producto final	Alto	Alto	Gestionar de cerca
Proveedores	Entregar insumos	Alto	Alto	Gestionar de cerca
Inversores	Financiar el proyecto	Alto	Bajo	Mantener satisfecho
Equipo trabajo	Ejecutar el proyecto	Bajo	Alto	Mantener informados
Ciudadanos	Evitar daños ambientales	Bajo	Bajo	Monitorear
Gobierno	Fijar normativas	Alto	Bajo	Mantener satisfecho

¿Qué obtenemos al final del proceso?

- **Plan de involucramiento de los interesados:** incluye las estrategias y acciones que se llevarán a cabo durante el ciclo de vida del proyecto para obtener el involucramiento de los interesados y mitigar los impactos negativos.

Este plan consiste en dar respuesta a lo siguiente:

- ¿Cuál es el nivel actual de involucramiento de cada interesado?
- ¿Cuál es el nivel deseado de involucramiento de cada interesado?
- ¿Qué estrategia vamos a aplicar a cada interesado para lograr el involucramiento deseado?
- ¿Qué impacto tendrá sobre los interesados un cambio en el proyecto?
- ¿Cómo son las interrelaciones entre los interesados?
- ¿Qué información vamos a comunicar a cada interesado?
- ¿Cómo y cuándo actualizaremos el plan de involucramiento de los interesados?

📝 *En las fases iniciales del proyecto es recomendable involucrar a los interesados más experimentados con un rol de liderazgo, una vez que el proyecto avanza, podrían pasar a un rol de soporte.*

### Resumiendo

➤ Registro interesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Priorización interesados</li> <li>➤ Eval. involucramiento</li> </ul>	➤ Plan involucramiento
------------------------	---	------------------------

## Gestionar el involucramiento de los interesados

El DP es el responsable de gestionar el involucramiento de los interesados en el proyecto. Durante este proceso se administran las comunicaciones con los interesados a los fines de satisfacer sus necesidades y mitigar potenciales conflictos.

 *El DP debe involucrar a todos los interesados claves para asegurar que se cumplan los objetivos del proyecto.*

¿Qué necesitamos para empezar a gestionar el involucramiento de los interesados?

- ↓ Planes: gestión de las **comunicaciones**, riesgos, interesados y cambios.
- ↓ Documentos: **registro de interesados**, cambios, incidentes y lecciones aprendidas.

¿Qué herramientas podemos utilizar?

- **Habilidades de comunicación:** reuniones, teleconferencias, email, webinars, retroalimentación, encuestas, etc.
  
- **Habilidades interpersonales:** generar confianza, resolución de conflictos, escucha efectiva, negociación, oratoria, búsqueda de consenso, conciencia cultural (comprender diferencias culturales de los interesados), conciencia política (comprender las relaciones de poder dentro y fuera de la organización), etc.

 *El DP debe comunicarse con los interesados para comprender cuáles son sus intereses e involucrarlos en el proyecto.*

- **Reglas básicas:** las normas de convivencia definidas en el acta del equipo (valores, cultura, comportamientos, códigos de conducta, reglas de etiqueta, etc.), servirán como guía para gestionar el involucramiento en el proyecto del resto de los interesados.



**¿** Según los ejemplos que se presentan a continuación, ¿Por qué crees que el DP debería ocuparse de este tipo de comunicaciones?

Situación 1:

Jorge está convencido que el alcance eliminado en el proyecto debería formar parte del mismo. Por lo tanto, seguirá presionando para que vuelvan a incluir lo que él desea.

*DP: Jorge, sé que tú quieres agregar otros entregables en el proyecto. El Patrocinador ya ha asignado los fondos y ha firmado formalmente el alcance definitivo. Lamentablemente, ya no hay vuelta atrás y no es posible modificar el alcance. Te agradecería que no insistas con tu pedido y que te integres al resto del equipo.*

Situación 2:

Pime, Gerente de Operaciones, está furiosa porque el proyecto Z va a utilizar gran parte de sus mejores recursos humanos, lo cual retrasará sus proyectos en ejecución.

*DP: Hemos tenido en cuenta el impacto que tendrá en tus proyectos el proyecto Z. Como entenderás, este proyecto es estratégico para la compañía y necesitamos de tus mejores recursos. Para mitigar el impacto te estaré solicitando con dos meses de anticipación los recursos necesarios y te mantendremos actualizada de los avances del proyecto para liberar los recursos lo antes posible.*

**Respuesta:**

El DP debe ser **proactivo** y tener en cuenta las necesidades de los interesados, aun cuando sepa que no las podrá resolver. De esa forma podrá mantener una fluida comunicación con los interesados y mantener abiertos los canales de comunicación.

*Si el DP gestiona de manera correcta el involucramiento de los interesados, podrá alinear los objetivos del proyecto con las necesidades de los interesados, lo que facilitará la sostenibilidad del proyecto.*

¿Qué obtenemos al final del proceso?

➤ **Solicitudes de cambio**

*Resumiendo*

➤ Registro interesados	➤ Comunicación	➤ Solicitudes de cambio
➤ Plan comunicaciones		

## Monitorear el involucramiento de los interesados

Durante el proceso de monitorear el involucramiento de los interesados el DP lleva a cabo un seguimiento de los impactos del proyecto en los interesados y viceversa.

 Durante el monitoreo del involucramiento de los interesados, el DP deberá corregir la estrategia de gestión de los interesados cuando sea necesario.

¿Qué necesitamos para empezar a monitorear el involucramiento de los interesados?

- ↓ Planes: gestión de recursos, comunicaciones e interesados.
- ↓ Documentos: comunicaciones, riesgos, interesados, incidentes y lecciones.
- ↓ **Datos de desempeño del trabajo:** ¿Qué interesados están apoyando el proyecto? ¿Cuáles se resisten? ¿Qué tipo de involucramiento tienen los interesados?

¿Qué herramientas podemos utilizar?

- **Análisis de alternativas:** evaluar distintas opciones para responder ante las variaciones en el estado de involucramiento de los interesados. Se pueden utilizar herramientas como decisiones multi-criterio o la votación.
- **Análisis de causa-raíz:** analizar los motivos subyacentes para la falta de involucramiento de los interesados.
- **Análisis de interesados:** evaluar el estado actual de cada interesado y los grupos de interesados.
- **Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados:** monitorear el cambio en el involucramiento de los interesados.

### Monitorear participación interesados - Ejemplo

Interesado	Participación				
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder
Interesado 1		O →	A	D	
Interesado 2	O →		A D		
...					
Interesado n			O A		D
Notas: O (situación original); A (situación actual); D (nivel deseado)					

- **Habilidades de comunicación e interpersonales:** retroalimentación, presentaciones, escucha activa, conciencia cultural, liderazgo, networking, conciencia política, etc.

¿Qué obtenemos al final del proceso?

- **Información de desempeño del trabajo:** analizar y procesar los datos de desempeño para obtener información sobre el estado de involucramiento de los interesados y su nivel de apoyo hacia el proyecto.
- Solicitudes de cambio

*Resumiendo*

➤ Datos de desempeño	➤ Análisis interesados	➤ Información
----------------------	------------------------	---------------

**Resumiendo la gestión de los interesados**

En el gráfico a continuación se resumen las principales entradas, salidas e interrelaciones de los procesos de gestión de los interesados.

**Integrando la gestión de los interesados**

