



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CAPÍTULO 10. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

Dante Guerrero

Piura, 2013

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-
NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura



UNIVERSIDAD DE PIURA

CAPÍTULO 10

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

Semestre 2013-II

ASIGNATURA DE PROYECTOS

CLASES

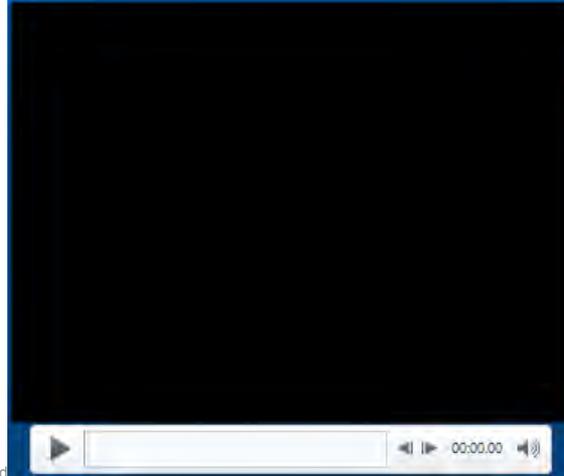
CAPÍTULO VI, VII y VIII Gestión de los interesados del Proyecto

Asignatura Proyectos



Transformación Democrática de Conflictos Sociales Prevcon - PCM

<http://www.youtube.com/watch?v=sKsxnO34qc0>



Viernes, 15 de octubre de 2013

3

GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto



jueves, 10 de octubre de 2013

4

MATRIZ DE PROCESOS VS ÁREAS DE CONOCIMIENTO

Áreas de Conocimiento	Grupo de procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo del Proceso de Iniciación	Grupo del Proceso de Planificación	Grupo del Proceso de Ejecución	Grupo del Proceso de Seguimiento y Control	Grupo del Proceso de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3. Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	4.4. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5. Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6. Cerrar el Proyecto o Fase
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1. Planificar la Gestión de Riesgos 11.2. Identificar los Riesgos 11.3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5. Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6. Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1. Planificar las Adquisiciones	12.2. Efectuar las Adquisiciones	12.3. Administrar las Adquisiciones	12.4. Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1. Identificar a los Interesados	13.2. Planificar la Gestión de los Interesados	13.3. Administrar las Expectativas de los Interesados	13.4. Controlar las Expectativas de los Interesados	

jueves, 10 de octubre de 2013

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las **personas, grupos u organizaciones** que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para **analizar las expectativas** de los interesados y su **impacto en el proyecto**, y para **desarrollar estrategias de gestión** adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto.



jueves, 10 de octubre de 2013

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.2 Planificar la Gestión de los Interesados:

- ✓ Es el proceso de **desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados** a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto
- ✓ El beneficio clave de este proceso es que **proporciona un plan claro y factible para interactuar** con los interesados del proyecto a fin de apoyar los intereses del mismo
- ✓ A medida que avanza el proyecto, los miembros de la comunidad de interesados y el nivel requerido de participación pueden cambiar; por tanto, la planificación de la gestión de los interesados **es un proceso iterativo**.

Communication Strategies



jueves, 10 de octubre de 2013

7

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.2 Planificar la Gestión de los Interesados:



jueves, 10 de octubre de 2013

8

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.2 Planificar la Gestión de los Interesados:

Entradas

A. Plan para la Dirección del Proyecto

Contiene información de la descripción de cómo se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del Proyecto, las necesidades y las técnicas de comunicación entre los interesados, entre otros.

B. Registro de Interesados

Proporciona la información necesaria para planificar las formas adecuadas de involucrar a los interesados.

C. Factores ambientales de la empresa

La cultura, la estructura y el clima político de la organización son de particular importancia.

D. Activos de los Procesos de la Organización

Las base de datos de lecciones aprendidas y la información histórica son de particular importancia

jueves, 10 de octubre de 2013

9

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.2 Planificar la Gestión de los Interesados:

Herramientas y Técnicas

A. Juicio de Expertos

Para desarrollar el plan de gestión de los interesados se debe procurar el juicio y la experiencia de grupos o individuos con capacitación especializada, pericia en la materia o conocimiento de las relaciones en el ámbito de la organización.

El juicio de expertos puede obtenerse mediante consultas individuales (reuniones personalizadas, entrevistas, etc.) o mediante un formato de panel (grupos focales, encuestas, etc.).

B. Reuniones

Se deben mantener reuniones con expertos y el equipo del proyecto para definir los niveles de participación requeridos de todos los interesados. Dicha información se puede utilizar para preparar el plan de gestión de los interesados.



jueves, 10 de octubre de 2013

10

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.2 Planificar la Gestión de los Interesados:

Herramientas y Técnicas

C. Técnicas Analíticas

El nivel de participación actual de todos los interesados se debe comparar con los niveles de participación planificados que se requieren para concluir el proyecto con éxito. La participación de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto es crítica para el éxito del mismo.

El nivel de participación de los interesados se puede clasificar de la siguiente manera:

1. **Desconocedor.** Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales.
2. **Reticente.** Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y reticente al cambio.
3. **Neutral.** Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es reticente.
4. **Partidario.** Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio.
5. **Líder.** Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

jueves, 10 de octubre de 2013

11

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.2 Planificar la Gestión de los Interesados:

Herramientas y Técnicas

C. Técnicas Analíticas

La participación actual se puede documentar mediante la **Matriz de Evaluación de la Participación de los Interesados**. La letra "C" indica la participación actual y "D" indica la participación deseada.

A través de esta técnica analítica se pueden identificar las brechas entre los niveles de participación actual y deseada. El equipo del proyecto puede identificar las acciones y comunicaciones necesarias para cerrar estas brechas a través del juicio de expertos.

	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Interesado 1	C			D	
Interesado 2			C	D	
Interesado 3				D	C

jueves, 10 de octubre de 2013

12

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.2 Planificar la Gestión de los Interesados:

Salidas

A. Plan de Gestión de los Interesados

Además de los datos recopilados en el registro de interesados, el plan de gestión de los interesados a menudo proporciona:

- Los niveles de participación deseado y actual de los interesados clave;
- El alcance e impacto del cambio para los interesados;
- Las interrelaciones y posible superposición entre interesados que se hayan identificado;
- Los requisitos de comunicación de los interesados para la fase actual del proyecto;
- La información a distribuir entre los interesados, incluidos el lenguaje, formato, contenido y nivel de detalle;
- El motivo para la distribución de dicha información y el impacto esperado en la participación de los interesados;
- El plazo y la frecuencia para la distribución de la información necesaria a los interesados, y
- El método para actualizar y refinar el plan de gestión de los interesados a medida que avanza y se desarrolla el proyecto.

13

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

3. PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS					
REGISTRO DE INTERESADO		NIVEL DE PARTICIPACIÓN		ESTRATEGIA	
ID	Preocupación	Actual	Planeado	Estrategia	Responsable
JH	Diseñar un Programa de Capacitación en Gestión de Proyectos, con base en el estándar PMI e IPMA. Organizar y coordinar la ejecución del Programa de Capacitación (logística, lugar, horarios y evaluaciones).	IC	IC	Reunirse con el interesado para evaluar el programa de capacitación. Comunicar en reunión los avances de la organización y coordinación del Programa de Capacitación	Líder de proyecto
RH	Realizar el dictado del contenido teórico práctico del Programa de Capacitación, que deberá tener un mínimo de 60 horas lectivas para 20 participantes. Presentar 3 informes mensuales sobre los avances del programa de capacitación.	MS	IC	Reunirse con el interesado para evaluar el programa de capacitación. Cumplir con lo requerido por el interesado y presentarlo en un informe oportunamente.	Integrante equipo 1
AD	El proyecto debe ser rentable y ejecutarse en el tiempo previsto. Durante el dictado de los cursos se espera obtener una calificación mínima de 4.0 sobre 5.0 de satisfacción del cliente medida a través de las encuestas de sesión.	MS	IC	Cumplir con el cronograma y presupuesto del proyecto y los niveles de calidad requeridos. Se monitoreará la performance del proyecto y se entregará los informes de monitoreo oportunamente.	Integrante equipo 2
P	Incluir descansos después de 2 horas y de preferencia realizar la capacitación los sábados.	ME	MI	Considerar lo indicado en la programación de la capacitación e informar el programa tentativo para recibir sugerencias.	Líder de proyecto
(*) Mínimo esfuerzo (ME), mantener informado(MI), mantener satisfecho (MS) e interesado clave(IC)					
Método de actualización y revisión del plan de gestión de los interesados (¿Cómo? ¿Quién? ¿Cuándo?)					
El Plan de Gestión de los interesados deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que: Hay una solicitud de cambio, una acción correctiva que impacte los requerimientos de los stakeholders, hay cambios en la matriz autoridad versus influencia de los stakeholders, hay quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfactorios. La actualización del Plan de Gestión de los interesados deberá seguir los siguientes pasos: 1. Identificación y clasificación de stakeholders. 2. Determinación de las estrategias de los interesados 4. Actualización del Plan de Gestión 5. Aprobación y difusión del Plan de Gestión.					

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.2 Planificar la Gestión de los Interesados:

Salidas

B. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

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

- El cronograma del proyecto y
- El registro de interesados.

15

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.3 Gestionar la Participación de los Interesados

Es el proceso de **comunicarse y trabajar con los interesados** para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo.

El beneficio clave de este proceso es que permite al director del proyecto **incrementar el apoyo y minimizar la resistencia por parte de los interesados**, aumentando significativamente las posibilidades de lograr el éxito del proyecto.

Gestionar la Participación de los Interesados implica realizar actividades tales como: involucrar a los interesados en las etapas del proyecto para obtener o confirmar su compromiso; gestionar las expectativas de los interesados mediante negociación y comunicación; abordar posibles inquietudes que aún no representan incidentes y anticipar futuros problemas que puedan plantear los interesados; y aclarar y resolver los incidentes que han sido identificados.



jueves, 10 de octubre de 2013

16

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.3 Gestionar la Participación de los Interesados



jueves, 10 de octubre de 2013

17

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.3 Gestionar la Participación de los Interesados

Entradas

A. Plan de Gestión de los Interesados

Proporciona una guía sobre la mejor manera de involucrar a los diferentes interesados en el proyecto.

B. Plan de Gestión de las Comunicaciones

Incluye: los requisitos de comunicación de los interesados; la información que debe ser comunicada, incluidos el lenguaje, formato, contenido y nivel de detalle; el motivo de distribución de la información; la persona o los grupos que recibirán la información.

C. Registro de Cambios

Un registro de cambios se utiliza para documentar los cambios que ocurren durante el proyecto

D. Activos de los Procesos de la Organización

Incluyen: los requisitos de comunicación de la organización, los procedimientos para la gestión de incidentes, los procedimientos de control de cambios y la información histórica relativa a proyectos anteriores.

jueves, 10 de octubre de 2013

18

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.3 Gestionar la Participación de los Interesados

Herramientas y Técnicas

A. Métodos de comunicación

En este proceso se utilizan los métodos de comunicación, que permiten decidir el cómo, cuándo y cuáles son los métodos de comunicaciones que se utilizarán en función de los requisitos de comunicaciones de los interesados: comunicación interactiva (llamadas telefónicas, videoconferencias, etc.), comunicación tipo push (correos, cartas, informes, etc.) y comunicación tipo pull (intranet, repositorios, bases de datos, etc.)



B. Habilidades Interpersonales

El director del proyecto aplica las habilidades interpersonales para gestionar las expectativas de los interesados. Por ejemplo: generar confianza, resolver conflictos, escuchar de forma activa y superar la resistencia al cambio.



jueves, 10 de octubre de 2013

19

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.3 Gestionar la Participación de los Interesados

Herramientas y Técnicas

C. Habilidades de Gestión

El director del proyecto aplica las habilidades de gestión para coordinar y armonizar al grupo hacia el logro de los objetivos del proyecto. Por ejemplo: facilitar el consenso hacia los objetivos del proyecto, ejercer influencia sobre las personas para que apoyen el proyecto, negociar acuerdos para satisfacer las necesidades del proyecto y modificar el comportamiento de la organización para aceptar los resultados del proyecto.



jueves, 10 de octubre de 2013

20

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.3 Gestionar la Participación de los Interesados

Salidas

A. Registro de Incidentes

La gestión de la participación de los interesados puede dar lugar al desarrollo de un registro de incidentes. Este registro se actualiza a medida que se identifican nuevos incidentes y se resuelven los incidentes actuales.

B. Solicitudes de Cambio

La gestión de la participación de los interesados puede generar una solicitud de cambio al producto o al proyecto. También puede incluir acciones correctivas o preventivas aplicables al propio proyecto o a la interacción con los interesados afectados, según corresponda.

jueves, 10 de octubre de 2013

21

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.3 Gestionar la Participación de los Interesados

Salidas

C. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Entre los elementos del plan para la dirección del proyecto susceptibles de actualización se incluye, entre otros, el plan de gestión de los interesados.

D. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Entre los documentos del proyecto que pueden ser actualizados se cuenta, por ejemplo, el registro de interesados.

E. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Notificaciones a los interesados, Informes del proyecto, Presentaciones del proyecto, Registros del proyecto, Retroalimentación de los interesados, Documentación sobre lecciones aprendidas

22

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

4. GESTIONAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS							
REGISTRO DE INCIDENTES				SOLICITUD DE CAMBIO		ACTUALIZACIÓN	
Descripción	Prioridad (Alta, baja, media)	Estado (registrado, activo, suspendido, resuelto, cerrado)	Respuesta	Descripción breve de cambio	Impacto (costo, tiempo, alcance)	Plan de dirección y documentos actualizados	Lecciones aprendidas
Los horarios de clases programados resultan complicados para los participantes, por lo que han solicitado que los cursos se dicten en un solo día.	Alta	Activo	Consultar con el Comité de Control de Cambios y los instructores de los cursos, para evaluar la posibilidad de modificar el cronograma de programa de capacitación.	Cambiar el cronograma de programa de capacitación.	Tiempo, costo	Cronograma, Presupuesto.	Consultar horarios durante el planeamiento de la capacitación.
Modificar la estructura de los Controles de Lectura, pues no cumplen los objetivos del curso, y no logra satisfacer al cliente.	Media	Resuelto	Se modificó el Control de Lectura de 5 a 10 preguntas, y entregar un solucionario del mismo.	Elaborar nuevos Controles de Lectura que cuenten con 10 preguntas. Elaborar y entregar el solucionario de los Controles de Lectura	Alcance, tiempo	Cronograma, Enunciado del alcance, Presupuesto.	Contar con la revisión y aprobación de Recursos Humanos y Jefe inmediato del programa de capacitación que incluye controles, contenido teórico y objetivos.
La metodología de curso taller de Gestión de Proyectos debe enfocarse más a la práctica, resumiendo la parte teórica de las sesiones	Alta	Activo	Modificar la metodología de desarrollo de la sesión. Elaborar material Práctico complementario.	Resumir la parte teórica de la sesión, la cual sólo incluirá la explicación del Mapa Conceptual de la sesión	Alcance, tiempo	Cronograma, Presupuesto, enunciado del alcance.	Contar con la revisión y aprobación de Recursos Humanos y Jefe inmediato del programa de capacitación que incluye controles, contenido teórico y objetivos.
Realizar un repaso de los temas tratados en el curso taller de MS Project 2003, pues muchos participantes no han podido asistir al desarrollo de todas las sesiones.	Baja	Resuelto	Eliminar el Examen Final del curso. Efectuar un repaso del curso en las 2 últimas sesiones. Permitir que los participantes realicen los mismos pasos que el instructor en su PC.	facilitar la nivelación del curso para todos los participantes	Tiempo, costo	Cronograma, Presupuesto.	Consultar horarios durante el planeamiento de la capacitación para evitar inasistencia al taller. Realizar repasos breves al iniciar la sesión.

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.4 Controlar la Participación de los Interesados

Es el proceso de **monitorear las relaciones generales de los interesados** del proyecto y **ajustar las estrategias y los planes** para involucrar a los interesados

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

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



GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.4 Controlar la Participación de los Interesados



jueves, 10 de octubre de 2013

25

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.4 Controlar la Participación de los Interesados

Entradas

A. Plan para la Dirección del Proyecto

Se utiliza el modo en que se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto; el modo en que se cumplirán los requisitos de recursos humanos y el modo en que se tratarán y estructurarán en el proyecto los roles y responsabilidades, las relaciones de comunicación y la administración del personal.

B. Registro de incidentes

El registro de incidentes se actualiza a medida que se identifican nuevos incidentes y se resuelven los actuales.

jueves, 10 de octubre de 2013

26

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.4 Controlar la Participación de los Interesados

Entradas

C. Datos de Desempeño del Trabajo

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

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

D. Documentos del Proyecto

Se incluyen: el cronograma del proyecto, el registro de interesados, el registro de incidentes, el registro de cambios y las comunicaciones del proyecto.

jueves, 10 de octubre de 2013

27

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.4 Controlar la Participación de los Interesados

Herramientas y Técnicas

A. Sistemas de Gestión de la Información

Un sistema de gestión de la información proporciona una herramienta estándar para que el director del proyecto capture, almacene y distribuya a los interesados la información relativa a los costos, al avance del cronograma y al desempeño del proyecto. También permite al director del proyecto consolidar informes provenientes de varios sistemas y facilitar la distribución de informes a los interesados del proyecto.

B. Juicio de Expertos

Para asegurar la identificación y el listado exhaustivo de nuevos interesados, se puede realizar una reevaluación de los interesados actuales.

C. Reuniones

Las reuniones de revisión del estado se utilizan para intercambiar y analizar información acerca de la participación de los interesados.

jueves, 10 de octubre de 2013

28

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

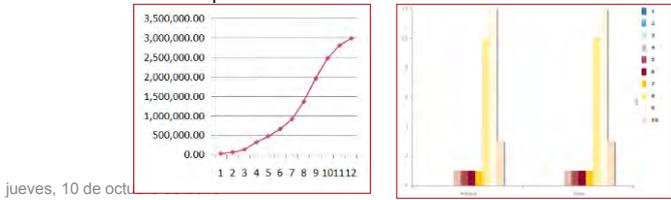
13.4 Controlar la Participación de los Interesados

Salidas

A. Información de Desempeño del Trabajo

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

La información de desempeño del trabajo se circula a través de los procesos de comunicación. Algunos ejemplos de información de desempeño son el estado de los entregables, el estado de implementación de las solicitudes de cambio y las estimaciones hasta la conclusión previstas.



jueves, 10 de octu

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.4 Controlar la Participación de los Interesados

Salidas

B. Solicitudes de Cambio

El análisis del desempeño del proyecto y de las interacciones con los interesados a menudo genera solicitudes de cambio. Estas solicitudes de cambio se procesan a través del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios.

C. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

A medida que los interesados se involucran en el proyecto, se puede evaluar la eficacia general de la estrategia de gestión de los interesados. Entre los elementos del plan

para la dirección del proyecto susceptibles de actualización, se cuentan: el plan de gestión de cambios, el plan de gestión de las comunicaciones, el plan de gestión de costos, el plan de gestión de recursos humanos, entre otros.

jueves, 10 de octubre de 2013

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

13.4 Controlar la Participación de los Interesados

Salidas

D. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Entre los documentos del proyecto susceptibles de actualización, se cuentan: Registro de interesados y Registro de incidentes.

E. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Notificaciones a los interesados, Informes del proyecto, Presentaciones del proyecto, Registros del proyecto, Retroalimentación de los interesados, Documentación sobre lecciones aprendidas.