UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

NOTA TÉCNICA: INTERESADOS DEL PROYECTO (II)

Dante A. Guerrero Chanduví

Piura, diciembre de 2018

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

PLANIFICAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS (STAKEHOLDER)

Planificar el involucramiento 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 involucramiento de los interesados **es algo más que la mejora de las comunicaciones y requiere algo más que la dirección de un equipo**. La gestión de los interesados trata de la **creación y el mantenimiento de las relaciones entre el equipo del proyecto y los interesados**, con objeto de satisfacer sus necesidades y requisitos respectivos dentro de los límites del proyecto.

Este proceso genera el plan de involucramiento de los interesados, que a su vez contiene planes detallados sobre cómo lograr una gestión eficaz de los interesados. Se debe tener en cuenta que **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 que el director del proyecto debe revisar regularmente.

El director del proyecto, sobre la base de los objetivos del proyecto, debería recurrir al **juicio de expertos para decidir sobre el nivel de participación requerido de cada uno de los interesados en cada etapa del proyecto.** Por ejemplo, en el inicio de un proyecto puede ser necesario que los interesados más experimentados estén altamente involucrados de modo que se elimine cualquier posible obstáculo para el éxito. Una vez eliminados dichos obstáculos, puede resultar suficiente que los interesados expertos cambien su nivel de participación de roles de liderazgo a roles de soporte, mientras que otros interesados, como los usuarios finales, pueden cobrar mayor importancia.

También se deben **mantener reunione**s que no solo involucre a expertos, sino además el equipo del proyecto, sponsor, entre otros **para definir los niveles de participación** requeridos de todos los interesados.

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 debido a que 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 puede clasificarse en: Desconocedor (desconocedor del proyecto y sus impactos potenciales), reticente (conocer del proyecto y de sus impactos potenciales pero reticente a cualquier cambio que pueda ocurrir como consecuencia del trabajo o resultados del proyecto), neutral (no apoya ni deja de apoyar), de apoyo (conocedor del proyecto y sus impactos potenciales, apoya el trabajo y sus resultados), y líder (activamente involucrado en asegurar el éxito del proyecto).

La participación actual se puede documentar mediante la Matriz de Evaluación de la Participación de los Interesados, tal como muestra en la siguiente tabla, donde C indica la participación actual y D indica la participación deseada.

	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder
Interesado 1	C			D	
Interesado 2			C	D	
Interesado 3				D C	

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, toma de decisiones, además se hace uso del análisis de datos a fin de seleccionar la estrategia adecuada para mejor el nivel de involucramiento. Es también de ayuda el mapeo mental, para organizar visualmente la información de los interesados y sus relaciones entre sí y con la organización

El plan de involucramiento de los interesados identifica las estrategias de gestión necesarias para involucrar a los interesados de manera eficaz. Los directores de proyecto deben ser conscientes de la naturaleza sensible de este plan y tomar las precauciones adecuadas. Por ejemplo, la información reservada que proveen algunos interesados puede ser potencialmente perjudicial, y debe prestarse el debido cuidado con relación a la distribución de dicha información.

Actividad 2 – Plan de involucramiento de los interesados

Completar el cuadro 2 del Anexo antes de continuar con la lectura del texto.

GESTIONAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS

Gestionar el involucramiento 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 el Involucramiento de los Interesados implica realizar actividades tales como:

1. Involucrar a los interesados en las etapas adecuadas del proyecto para obtener o confirmar su compromiso continuo con el éxito del mismo.
2. Gestionar las expectativas de los interesados mediante negociación y comunicación para asegurar que se alcancen los objetivos del proyecto.

3. Abordar posibles inquietudes que aún no representan incidentes y anticipar futuros problemas que puedan plantear los interesados; dichas inquietudes deben identificarse y analizarse tan pronto sea posible para evaluar los riesgos asociados al proyecto.
4. Aclarar y resolver los incidentes que han sido identificados.

Para gestionar las expectativas de los interesados el director de proyecto aplica las **habilidades de comunicación** (retroalimentación a través de conversaciones, tanto formales como informales; identificación y discusión de incidentes; reuniones; informes del avances; y en ocasiones encuestas), **habilidades interpersonales y de equipo** (gestión de conflictos; conciencia cultural; negociación; observación/conversación; conciencia política, entre otros) **y regalas básicas,** definidas en el acta de constitución.

Gestionar el involucramiento de los interesados puede dar lugar a generar una **solicitud de cambio** al alcance del producto o del proyecto, **actualizar el plan para la dirección del proyectos** (Ejemplo: cambiar el método de comunicación); **documentos del proyecto** (Ejemplo: registro de interesados o el registro de incidentes).

Actividad 3 – Gestionar el involucramiento de los interesados

Completar el cuadro 3 del Anexo y complete los registros de incidentes relacionados con los interesados hasta la fecha (entrega del 1er informe parcial), si se ha generado solicitud de cambio o actualizaciones.

MONITOREAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS

Monitorear el involucramiento 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.

Para asegurar la identificación y el listado exhaustivo de nuevos interesados, se puede realizar una revaluación de los interesados actuales. Se puede realizar **análisis de datos, para lo cual se pueden utilizan entre otras técnicas: el análisis de alternativas,** para evaluar las opciones para responder a las variaciones en los resultados deseados del involucramientos de los interesados**; el análisis de causa raíz,** para determinar el motivo subyacente básico por el cual el involucramiento de los interesados no está teniendo el efecto planificado**; el análisis de interesados**, ayuda a determinar la posición de los individuos y grupos de interesados en cualquier momento determinado del proyecto.

Para tomar decisiones se puede utilizar el análisis de decisiones con múltiples criterios o la votación. En este proceso también se utiliza la matriz de evaluación del involucramiento de los interesados, dando seguimiento de los cambios en el nivel de participación de cada interesado.

Las **reuniones de revisión del estado** también se utilizan para intercambiar y analizar información acerca de la participación de los interesados. Así como también las habilidades de comunicación (retroalimentación y presentaciones) y las habilidades interpersonales y de equipo (escuchar de forma activa, conciencia cultural, liderazgo, networking, conciencia política).

A partir de este proceso se obtiene la **información de desempeño de trabajo**, que incluye datos de desempeño recopilados de varios procesos de control. 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.

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.

A medida que los interesados se involucran en el proyecto, se puede evaluar la eficacia general de la estrategia de gestión de los interesados. A medida que se identifican los cambios necesarios en el enfoque o la estrategia, puede ser necesario **actualizar** las secciones afectadas del **plan para la dirección del proyecto y documentos del proyecto**.

Actividad 4 – Monitorear el involucramiento de los interesados

Completar el cuadro 4 del Anexo