

Stakeholders

Ingeniería de Requisitos



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Escuela de Ingeniería Informática

“Aquellos grupos que pueden afectar o verse afectados por el logro de los propósitos de la organización”.



(Ed Freeman, 1984)

Definición

- Anyone whose jobs will be altered, who supplies or gains information from it, or whose power or influence within the organisation will increase or decrease (Dix, 1993)
- The people and organizations affected by the application (Conger, 1994)
- People who have a stake or interest in the project (Cotterell and Hughes, 1995)
- People or organizations who will be affected by the system and who have a direct or indirect influence on the system requirements (Kotonya and Sommerville, 1998)
- Personas y organizaciones que participan de forma activa en el proyecto o cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de su ejecución o conclusión. También pueden influir sobre los objetivos y resultados del proyecto (PMBOK)

Base line stakeholders

Usuarios	Personas, grupos o empresas que interactuarán con el software, que lo controlarán y que usarán la información y los resultados que proporcione.
Desarrolladores	Los desarrolladores del sistema son stakeholders en el proceso de ingeniería de requisitos.
Legisladores	Cuerpos profesionales, agencias de gobierno, sindicatos, representantes legales, comités de seguridad y auditores de calidad.
Responsables	Jefe del equipo de desarrollo, administradores de usuarios e interventores financieros de ambas organizaciones, la del usuario y la de desarrollo.

Stakeholder Circle[®] Methodology

Identificar a los stakeholders y comprender sus necesidades

Priorizar a los principales stakeholders

Visualizar la comunidad de stakeholder y definir perfil

Desarrollar una estrategia de compromiso

Supervisar la evolución temporal y composición

www.stakeholdermapping.com

Gestión de stakeholders

Identificar a los stakeholders del proyecto

Planificar la gestión de los stakeholders

Gestionar la participación de los stakeholders

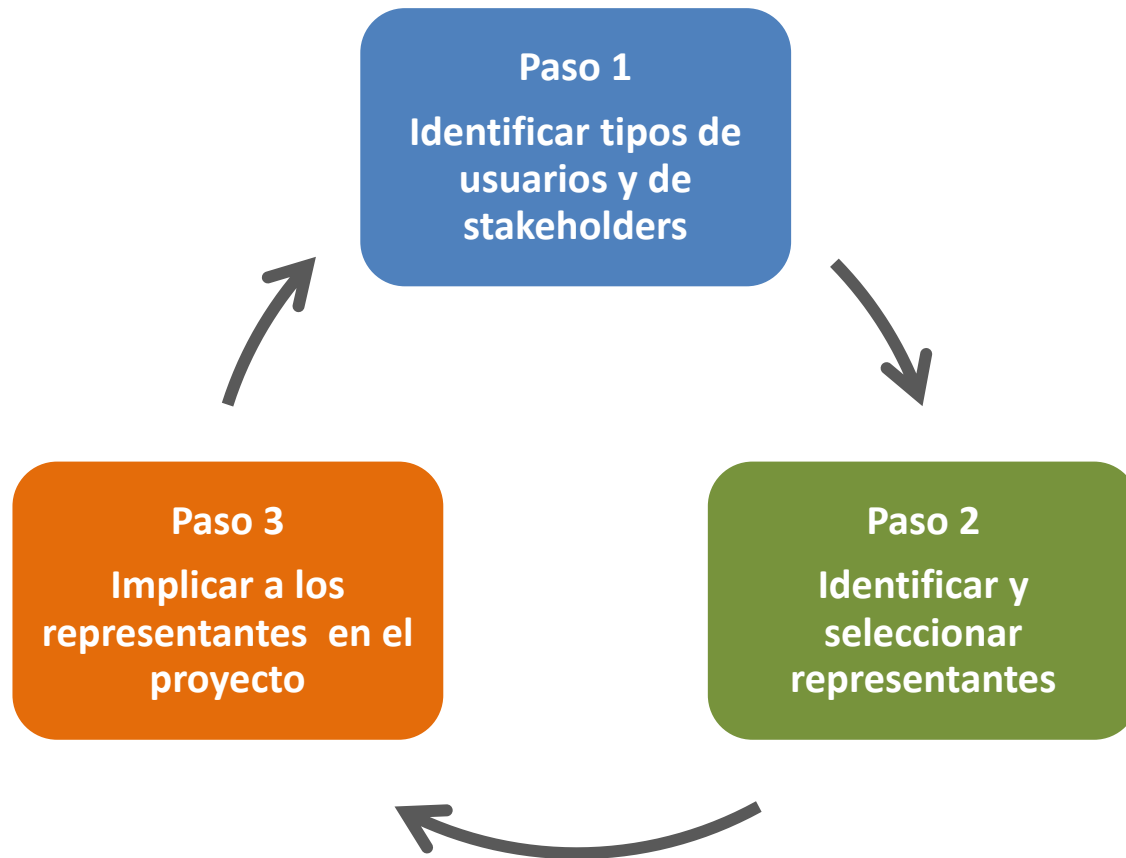
Comprobar el compromiso de los stakeholders

PMBOK

Importancia

- Los stakeholders tienen un papel esencial en el desarrollo del producto.
- Ayudan a entender el problema a resolver y aportan su visión de la solución ayudando a obtener un sistema que satisfaga las necesidades reales de los stakeholders.
- **Es necesario implicar a los stakeholders y establecer una visión compartida del producto.**

Implicación de los stakeholders



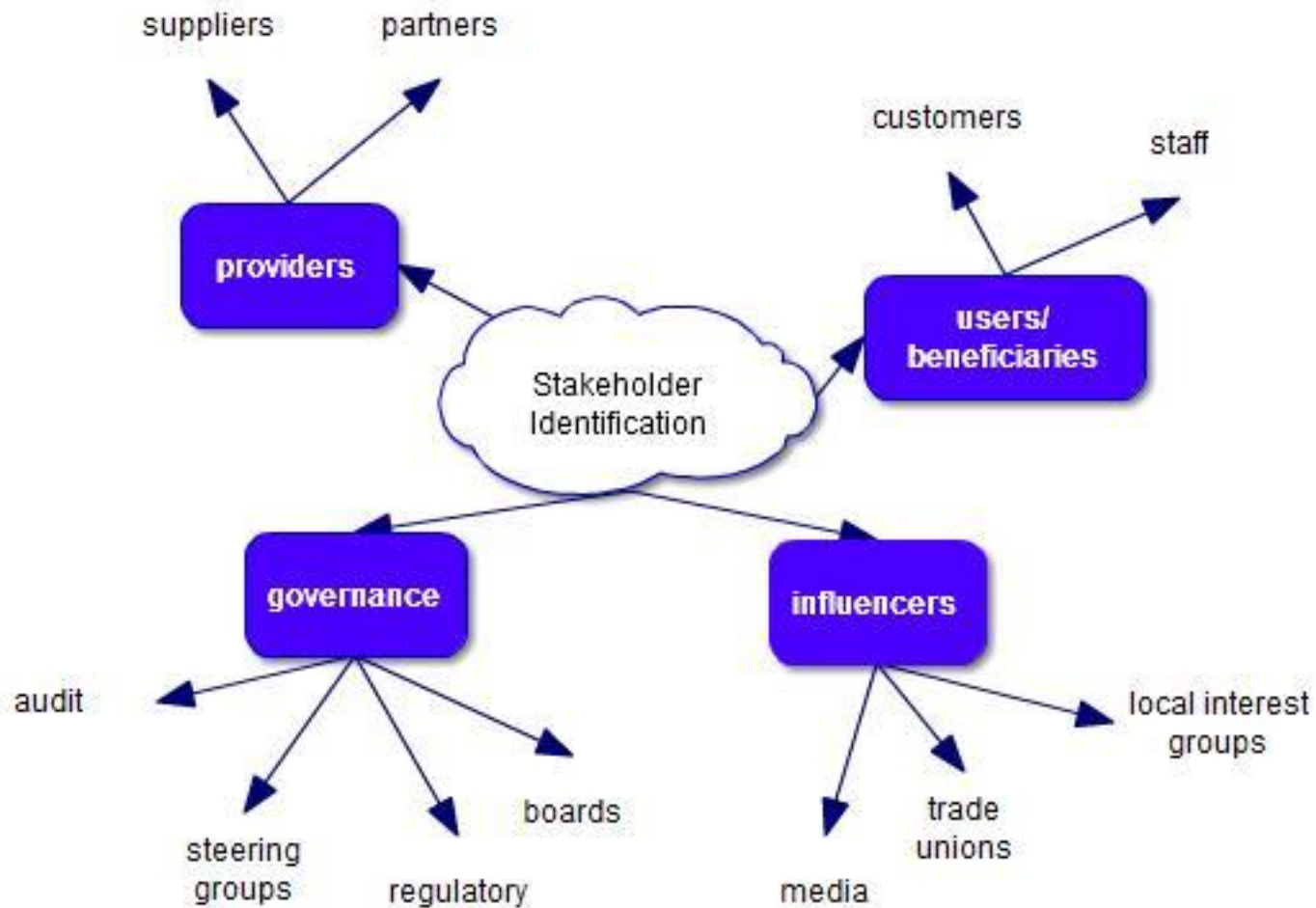
Kurt Bittner and Ian Spence

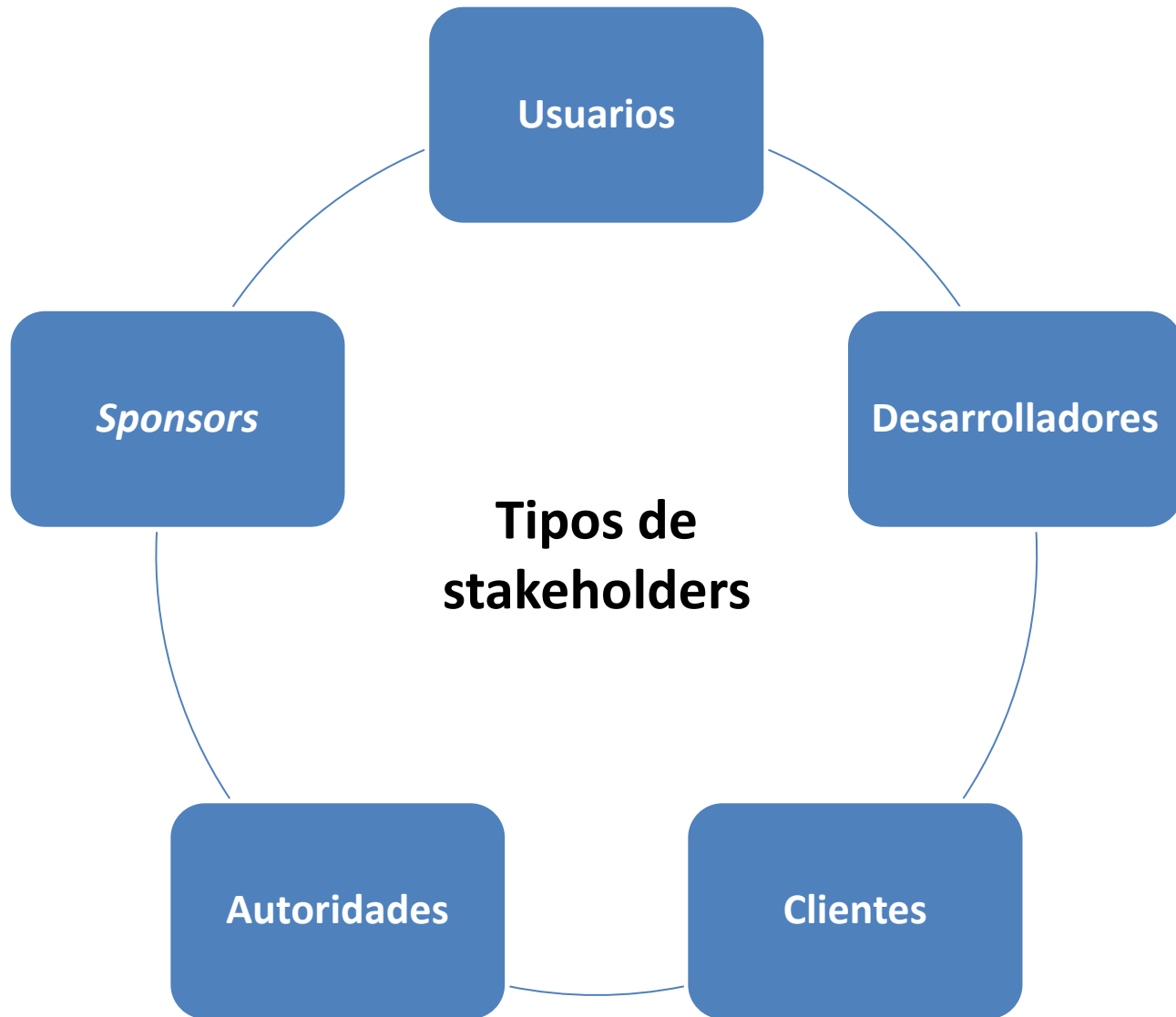
Identificación de stakeholders

El equipo debe identificar a los interesados, determinar sus requisitos y expectativas y gestionar su influencia en relación con los requisitos para asegurar el éxito del proyecto.

Cuestionario

1. ¿Quién se verá afectado por el éxito o fracaso del sistema?
2. ¿Quiénes son los usuarios del sistema?
3. ¿Quién patrocina el desarrollo?
4. ¿A quién afecta las salidas o resultados del sistema?
5. ¿Quién dará el visto bueno del sistema una vez desarrollado?
6. ¿Hay algún otro usuario interno o externo cuyas necesidades deban ser consideradas?
7. ¿Hay obligación de cumplir con las normativas de algún organismo regulador?
8. ¿Quién desarrollará el sistema?
9. ¿Quién lo instalará y mantendrá?
10. ¿Quién formará y dará soporte al personal?
11. ¿Quién probará y certificará el sistema?
12. ¿Quién venderá el nuevo sistema?





Tipos de stakeholders

Nombre	Nombre del tipo de stakeholder.
Breve descripción	Descripción de lo que representa el tipo de stakeholder en relación al sistema o proyecto.
Representante de stakeholders	Resume cómo serán representados en el proyecto (haciendo referencia al rol o roles).
Características (solo si son tipos de usuarios)	Entorno físico, social, género, edad, formación, entorno cultural, etc.
Competencias (solo si son tipos de usuarios)	Habilidades necesarias para realizar su trabajo.

Roles de stakeholders

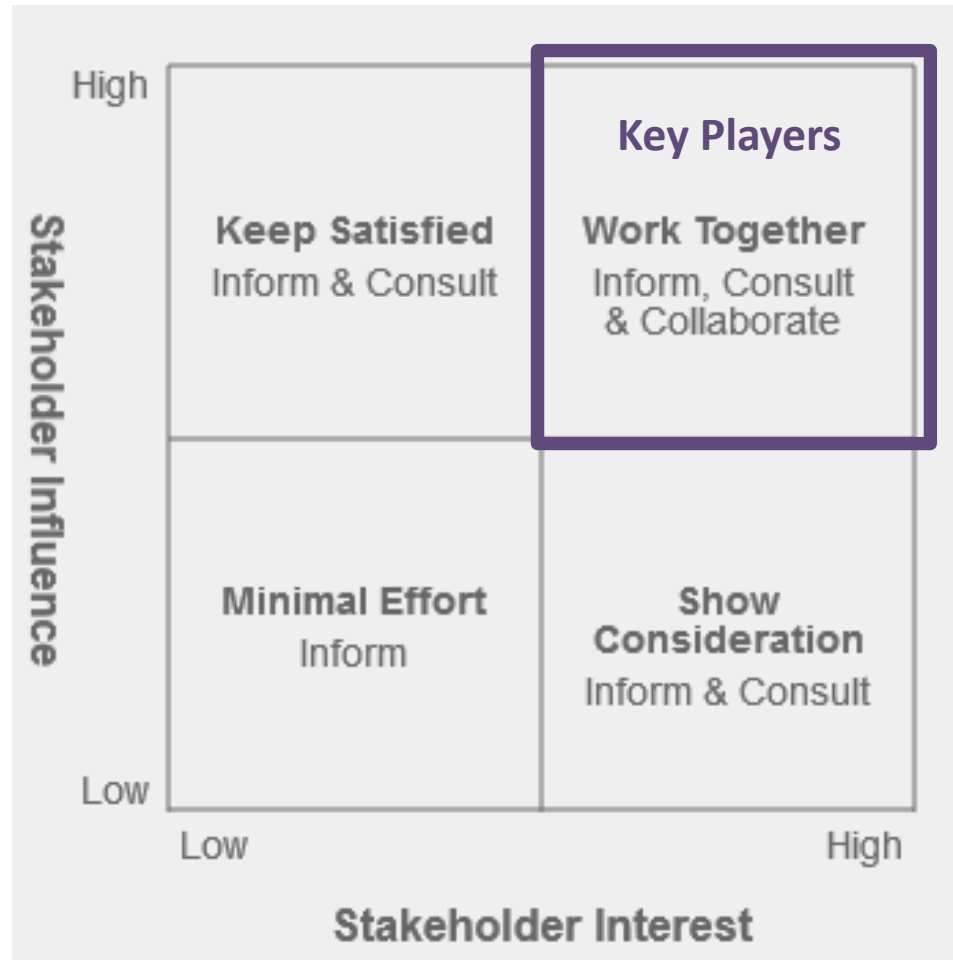
Nombre	Nombre del rol de stakeholder.
Breve descripción	Descripción de lo que representa el rol de stakeholder en relación al desarrollo del proyecto.
Responsabilidades	Resume las responsabilidades principales del rol con respecto al proyecto y el valor que aporta al añadirlo al equipo.
Implicación	Describe cómo se implicará en el proyecto.

Selección de representantes

- Todos los tipos de stakeholders deben estar cubiertos por el conjunto de representantes:
 - ✓ Cada tipo de stakeholder debe estar representado al menos por un rol de stakeholder.
 - ✓ Para cada rol debe haber al menos un representante de stakeholder.

En un sistema de venta on-line de segunda mano, el tipo de stakeholder “Cliente” que a su vez es un tipo de usuario, tiene dos roles asociados: “Vendedor” y “Comprador”. Una misma persona (p.e. el responsable del negocio), puede ser designado como representante para los roles de “Comprador” y “Vendedor”.

Matriz de stakeholders



Plantilla

Stakeholder Name	Communications Approach (From Power/Interest Grid) ¹	Key Interests and Issues	Current Status ²	Desired Support ³	Desired Project Roles (If any)	Actions Desired (If any)	Messages Needed	Action and Communication

¹ Manage closely/Keep satisfied/Keep informed/Monitor. ² Advocate/Supporter/Neutral/Critic/Blocker. ³ High/Medium/Low.

© Copyright [Mind Tools Ltd](#), 2006-2015.

Please feel free to copy this sheet for your own use and to share with friends, co-workers or team members, just as long as you do not change it in any way.

Identificación

Información de identificación	
Nombre	Nombre y apellido completo del interesado.
Puesto	Posición o cargo que desempeña en la organización.
Organización / Empresa	Los interesados pueden pertenecer a la misma organización que ejecuta el proyecto o a otras relacionadas, tales como: clientes, proveedores, entes gubernamentales y asociaciones civiles. Aquí se registra a qué organización pertenece el interesado y el departamento o unidad organizacional.
Ubicación	Localización geográfica del interesado, por ejemplo la ciudad o región en la cual esta su oficina.
Rol en el proyecto	Papel que desempeña dentro del proyecto que no es necesariamente el mismo del cargo o puesto desempeñado en la organización (p.e. Propietario del negocio, Patrocinador, Líder de Proyecto, Especialista del área de negocio del cliente, Jefe de área de negocio del cliente, Asesor externo, Auditor de ente regulador, Miembro del comité de dirección del proyecto, Miembro del equipo del proyecto, etc.)
Información de contacto	Datos necesarios para poder ubicar a la persona, por ejemplo dirección exacta de correo (físico), dirección de correo electrónico, teléfono fijo, teléfono móvil, nombre de usuario de chat o Skype y cualquier otra información necesaria.

Evaluación

Información de evaluación	
Requisitos principales	Qué es lo que el stakeholder requiere del proyecto en términos de entregables o información. Se relaciona con los requisitos detallados obtenidos de la fase de identificación de requisitos (que forma parte de la definición de alcance del proyecto).
Expectativas principales	Beneficios que el stakeholder espera obtener del proyecto, o que espera ganar (o perder) como consecuencia del mismo. Balancear las expectativas de todos los interesados puede llegar a ser un reto para el Gestión de proyectos.
Grado de influencia	Es el grado de "poder" que el interesado tiene para afectar positiva o negativamente el resultado o éxito del proyecto.
Grado de interés	Es el grado en el cual el interesado es afectado positiva o negativamente (según su punto de vista) por el proyecto, pudiendo ser Bajo, Medio y Alto.
Fase de mayor interés	Fase del ciclo de vida del proyecto en la cual el stakeholder está más involucrado, concentra sus intereses o tiene mayor grado de actividad.

Clasificación

Clasificación	
Interno / Externo	Los interesados internos son personas y grupos que trabajan directamente en la organización ejecutora del proyecto (empleados, gerentes y los dueños de la empresa). Los interesados externos son personas o grupos no directamente relacionados con la organización, pero que tienen interés e influencia (accionistas, entes gubernamentales, proveedores o subcontratistas, asociaciones civiles, clientes y acreedores).
Partidario / Neutral / Reticente	Un aspecto importante de la gestión de stakeholders es poder identificar su frente al proyecto, dado que las estrategias de gestión de cada interesado pueden variar dependiendo si el interesado ejerce su influencia para favorecer el proyecto, obstaculizarlo o se muestra neutral.

Entrevistas

Cuestionarios

Consejo asesor

Revisiones



Juego de roles

Workshops

Grupos de discusión

Crear una visión compartida



Análisis del problema

- Si no hay diferencia entre lo que se percibe y lo que se desea entonces no hay problema.
- Cambiando la percepción de lo que se tiene o desea, se puede resolver el problema.
- Para satisfacer las necesidades reales del cliente hay que entender el problema que intentan resolver.
- Un resumen del problema ayuda a entenderlo.

Resumen del problema

Plantilla de resumen del problema	
El problema de	[describe el problema]
Afecta	[lista de stakeholders afectados]
El impacto es	[cuál es el impacto del problema]
Una solución sería	[lista de beneficios principales de una solución satisfactoria]

Definición compartida

- Aunque se tengan diferentes perspectivas del problema, es importante compartir una misma visión en algún nivel de abstracción.
- Si no se logra un acuerdo en la definición del problema, es poco probable que haya acuerdo en la idoneidad de la solución propuesta.
- Llegar a una definición compartida puede ser complicado pero es esencial para entender porqué los stakeholders quieren un nuevo sistema.

Objetivo del análisis

- Asegurarse de que todas las partes implicadas están de acuerdo en el problema a resolver.
- Es importante considerar tanto aspectos de negocio del problema como técnicos y que el equipo de proyecto conozca las oportunidades de negocio que se logran con el producto.
- Se podría complementar con documentación que esté centrada en el negocio como los casos de uso de negocio.

Entender las necesidades

- Resolver un problema complejo de forma satisfactoria implica satisfacer las necesidades de diferentes stakeholders.
- Los stakeholders tienen diferentes perspectivas del problema y diferentes necesidades que deben abordarse en una misma solución.
- Hay que obtener las necesidades de cada tipo de stakeholder.

Recomendaciones

- Comprender la importancia que dan los stakeholders a que se satisfaga cada una de sus necesidades.
- Saber quiénes tienen la necesidad.
- Averiguar cómo se aborda actualmente ese aspecto del problema.
- Preguntar por la solución deseada y por cómo se mediría el éxito .

Descubrir las necesidades

- Entre las técnicas más utilizadas están los cuestionarios, las entrevistas, el prototipado conceptual, el brainstorming, etc.
- El resultado es una lista de peticiones o necesidades (entre 10 y 15) priorizadas que se describen textualmente.

Reglas MoSCoW

Se usan para priorizar las necesidades:

Must have	Mo
Should have	S
Could have	Co
What to have but will not have this time round o Won't have	W

Describir las características

- Es muy útil hacer una definición de alto nivel del producto a desarrollar que contenga las características del producto y otros requisitos de alto nivel.
- Las características son servicios o cualidades de alto nivel que son necesarias para que los usuarios se puedan beneficiar y cumplir con las necesidades del stakeholders.

Características

- Las características resumen los beneficios del producto a desarrollar.
- Satisfacen las necesidades y resumen las capacidades y cualidades del producto.
- Deben estar accesibles a todos los stakeholders y describirse de manera que las entiendan aunque luego se detallen para que el equipo de desarrollo realice los casos de uso.

Tipos de características

- Pueden ser funcionales y no funcionales (rendimiento, usabilidad, robustez, tolerancia a fallos, escalabilidad, instalación, etc.)
- Muchas describen servicios que requieren de una entrada para proporcionar el resultado deseado.
- El rango de características debe estar entre 25 y 99.

Documentación de características

- Incluir una descripción de la funcionalidad y cualquier aspecto de usabilidad que sea relevante destacar.
- Dejar las descripciones a un alto nivel de abstracción y centrarse en las capacidades requeridas y porqué (no cómo) deben ser implementadas.
- Asignar un identificador a cada característica para referenciarla fácilmente y poder hacerle un seguimiento.

Clasificación de características

- Las características se pueden categorizar y presentar de muchas maneras.
- Para la identificación y verificación es mejor presentarlas por área funcional y tipo. Para gestionar el alcance lo mejor es agruparlas por entregas previstas y ordenarlas por prioridad.
- Al igual que con las necesidades, se recomienda usar las reglas MoSCoW para priorizarla.

Priorización de características

Identificador	Descripción	Prioridad
FEAT1	El sistema deberá...	Must
FEAT2	El sistema deberá...	Should
FEAT3	El sistema deberá...	Must

Otros requisitos

- Incluye cualquier restricción que afecta al desarrollo del producto o a su entorno operacional.
- Deben documentarse de forma separada y deben identificarse como restricciones o requisitos operacionales para que no haya confusión con los requisitos del producto.

Restricciones

- Algunas son impuestas por fuerzas externas al proyecto.
- No están relacionadas con la satisfacción de las necesidades de los stakeholders.
- Surgen de la comunidad de stakeholders pero no están relacionados directamente con el problema a resolver.
- Hay muchos tipos de restricciones: económicas y de negocio, del entorno, técnicas, del sistema, agenda y recursos, etc.
- Las razones por las que los stakeholders pueden imponer restricciones son: políticas, políticas de la organización, direcciones estratégicas, cultura organizacional, etc.

Requisitos operacionales

- Son requisitos que afectan al entorno de operación para que la solución se despliegue de forma exitosa.
- Estos requisitos pueden incluir requisitos del sistema (sistemas operativos, redes, configuraciones, recursos, rendimiento, etc.) y requisitos del entorno operacional (condiciones de uso, entorno del usuario, disponibilidad de recursos, aspectos de mantenimiento, recuperación y manejo de errores).
- Se documentan igual que las restricciones del sistema indicando fuente y motivo que lleva a su justificación.

Proporcionar una visión general

- Es necesario documentar los beneficios, las suposiciones que hay que hacer, las dependencias con otros sistemas y las alternativas para el desarrollo del producto.
- Se necesita una simple descripción que transmita la esencia y el valor real del sistema.
- Hay que saber qué se va a construir y porqué. Debe existir una buena razón.
- Esta visión sirve para definir brevemente el sistema a los stakeholders y que todos entiendan lo que hace.

Posición del producto

Para	(cliente)
Quien	(necesidad u oportunidad)
El/La	(nombre del producto) es un (categoría del producto)
Que	(beneficio principal que lo justifica)
A diferencia de	(alternativa competitiva)
Nuestro producto	(diferencia)

Completar la visión

- Resumir otros aspectos del producto :
 - Capacidades que ofrece a los usuarios.
 - Beneficios para el cliente.
 - Premisas para no alterar la visión del sistema.
 - Dependencias de otros productos o del entorno final.
 - Alternativas disponibles incluyendo fortalezas y debilidades.
- Esta perspectiva del producto, demuestra a los stakeholders que el producto no se aparta de su objetivo de negocio y del entorno operacional.

“Los interesados tienen diferentes niveles de responsabilidad y autoridad cuando participan en un proyecto y éstos pueden cambiar durante el ciclo de vida del mismo.”

