



# **GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO**

# **PARTES INVOLUCRADAS EN UN PROYECTO**

**Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos. Versión 3.0**  
**International Project Management Association.**

- ✓ **Son personas o grupos que están interesados en la realización o éxito de un proyecto o que están obligados por el proyecto.**
  - ✓ **El proyecto está limitado por su contexto y se puede ajustar para que satisfaga las necesidades de las partes involucradas.**
  - ✓ **También es necesario gestionar sus expectativas.**
  - ✓ **Todas las partes involucradas pueden influir en el proyecto directa o indirectamente.**
- 
- ✓ **La dirección de proyectos debe ser diligente a la hora de mantener una perspectiva general en relación con las partes involucradas y las personas que las representen.**
  - ✓ **Si en el proyecto se implica una nueva parte interesada o si cambia un representante; entonces el director debe considerar el posible impacto del cambio y asegurarse de que la nueva parte o persona esté bien informada acerca del proyecto.**

# PARTES INTERESADAS (ISO 21500)



# GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO (PMI)




Comprende todos 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.

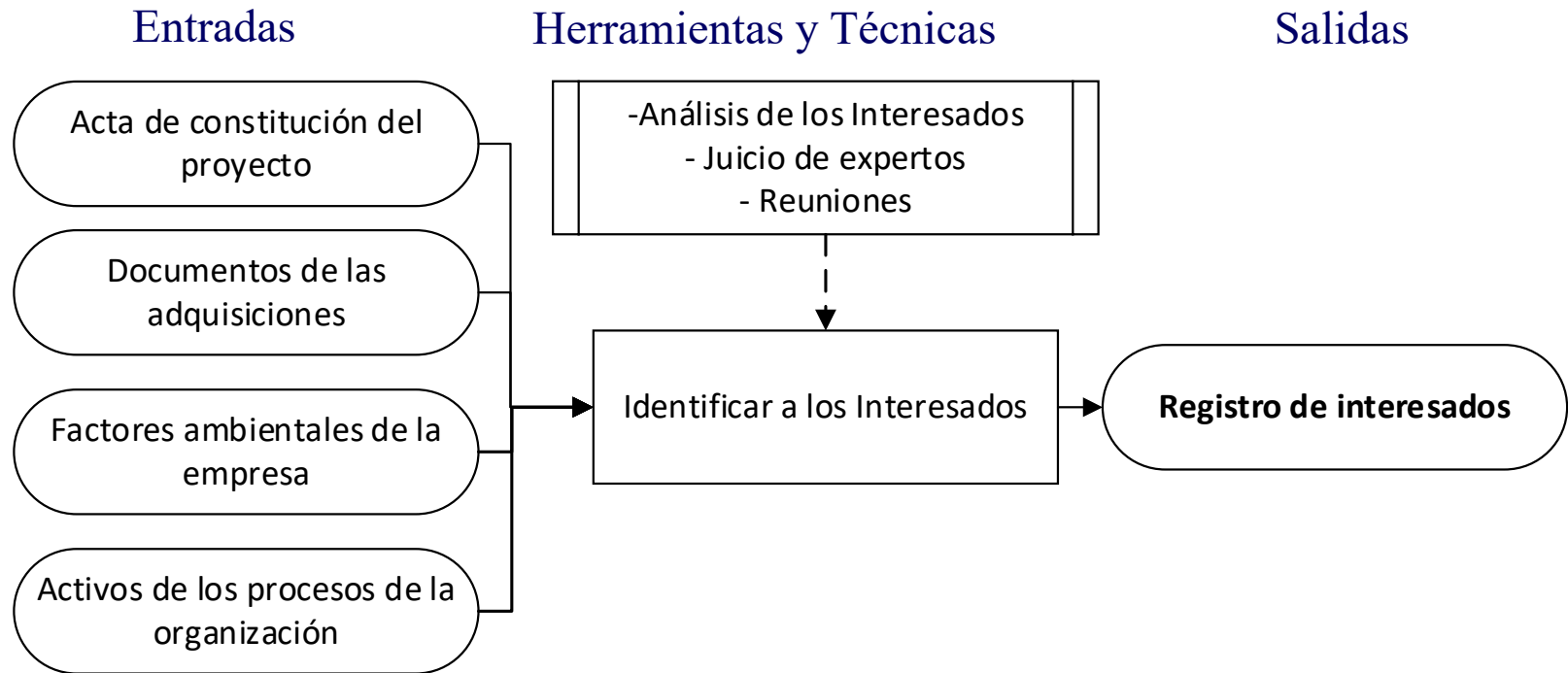
También se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados.

**LA SATISFACCIÓN DE LOS INTERESADOS DEBE GESTIONARSE COMO UNO DE LOS OBJETIVOS CLAVE DEL PROYECTO**

## **PROCESOS**

- ✓ 13.1 Identificar a los Interesados,
  - ✓ 13.2 Planificar la Gestión de los Interesados,
  - ✓ 13.3 Gestionar la Participación de los Interesados,
  - ✓ 13.4 Controlar la Participación de los Interesados.
- 

# IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS (PMI)




El registro de los interesados contiene, entre otros:

- Información de identificación: Nombre, puesto en la organización, ubicación, rol en el proyecto, información de contacto.
- Información de evaluación: requisitos principales, expectativas principales, influencia potencial en el proyecto, fase del ciclo de vida con mayor interés, y
- Clasificación de los interesados: interno/externo, partidario/neutral/reticente, etc.

# REGISTRO DE INTERESADOS



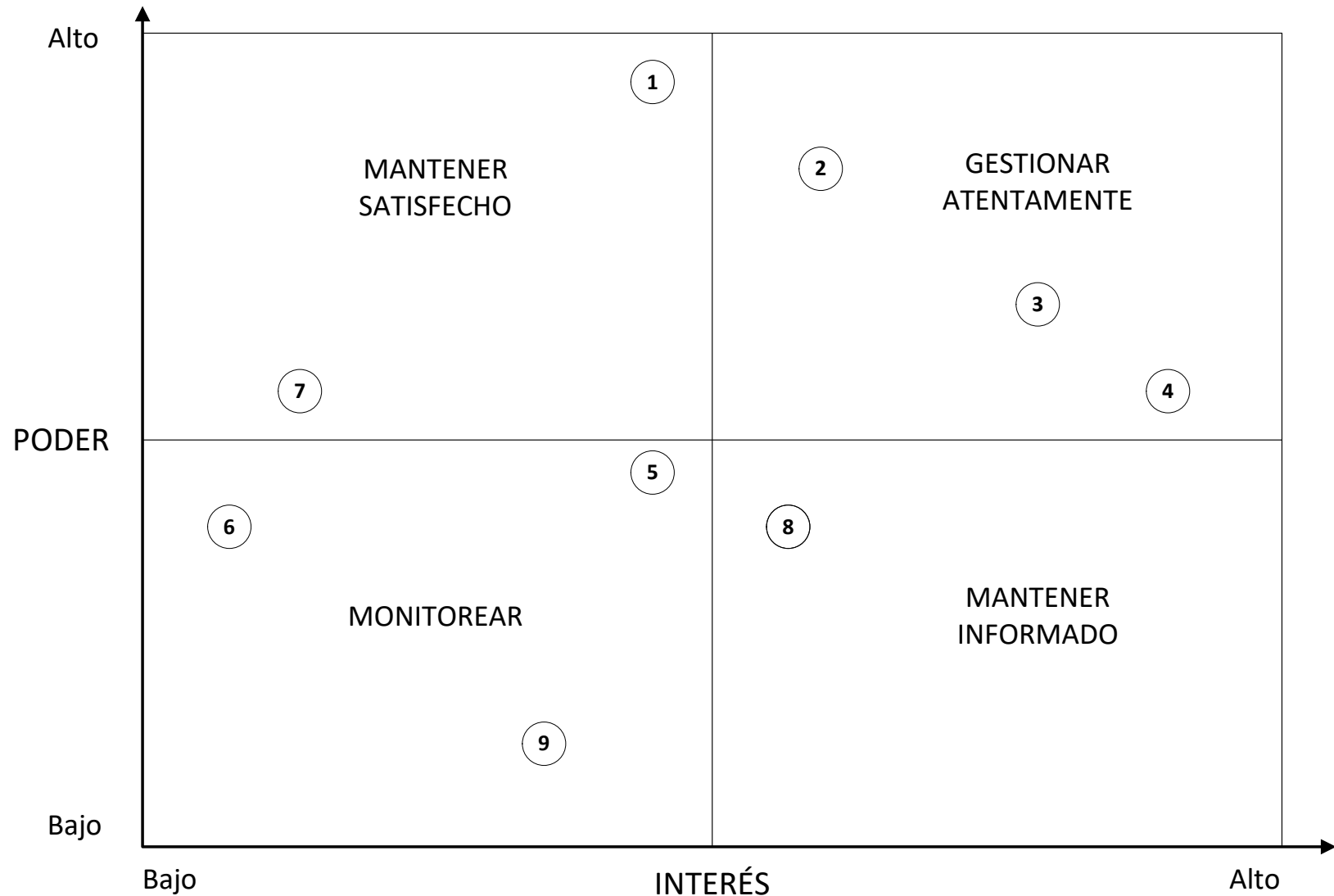
El registro de interesados contiene todos los detalles relacionados con los interesados, incluyendo entre otros:

- **Información de identificación:** Nombre, puesto en la organización, ubicación, rol en el proyecto, información de contacto.
  - **Información de evaluación:** requisitos principales, expectativas principales, influencia potencial en el proyecto, fase del ciclo de vida con mayor interés, y
  - **Clasificación de los interesados:** interno/externo, partidario/neutral/reticente, etc.
- 

# TÉCNICAS PARA ANÁLISIS DE INTERESADOS

- ✓ **Matriz Poder/interés:** Agrupa a los interesados en función de su nivel de autoridad (poder) y su nivel de preocupación (interés) con respecto a los resultados del proyecto.
- ✓ **Matriz poder/influencia:** Agrupa a los interesados en función de su nivel de autoridad (poder) y su participación activa (influencia) en el proyecto.
- ✓ **Matriz de influencia/impacto:** Agrupa a los interesados basándose en su participación activa (influencia) y su capacidad de efectuar cambios a la planificación o ejecución del proyecto (impacto).
- ✓ **Modelo de prominencia,** que describe clases de interesados basándose en su poder (capacidad de imponer su voluntad), urgencia (necesidad de atención inmediata) y legitimidad (su participación es adecuada).

# EJEMPLO MATRIZ PODER/INTERÉS





# PARTES INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO



# PARTES INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO

## EL DIRECTOR DEL PROYECTO

- ✕ Es el integrador de los esfuerzos internos y externos a la organización, para encaminarlos hacia el éxito del mismo (cumplir objetivos de coste, plazo y calidad).

## EL EQUIPO PROYECTISTA

- ✕ Una sola persona en el caso de pequeños proyectos.
- ✕ Un equipo de proyectos en el caso de proyectos complejos, grandes proyectos o macroproyectos.

## PROMOTOR

- ✕ Es quien contrata o adquiere los servicios del proyectista, y quien financia el proyecto.

## EL CONTRATISTA


- ✕ Es quien ejecuta las instrucciones para que el objeto diseñado sea una realidad.

# EL CLIENTE O PROMOTOR

- ✓ Es la institución u organización que tiene la necesidad que origina el proyecto.
- ✓ Contrata los servicios del proyectista o lo selecciona dentro de su organización, para que le resuelva un problema.
- ✓ Detecta la necesidad, fija los objetivos, establece los límites de coste, plazo y calidad.
- ✓ Financia o busca financiación para desarrollar el proyecto.
- ✓ A veces, no es el usuario final del objeto del proyecto, sino un intermediario. Por ello los requerimientos y necesidades del usuario final deben ser cuidadosamente analizados y contemplados en el diseño.
- ✓ Debe decidir el inicio del proyecto y permanecer al corriente de su evolución
- ✓ Es quien toma las decisiones críticas (bajo el asesoramiento técnico pertinente) y aprueba las modificaciones durante la ejecución.

# EL CONTRATISTA



- ✓ En proyectos de construcción y producción, es necesaria la participación de una o varias organizaciones que posean el saber hacer para materializar el objeto proyectado (un puente, un producto industrial).
  - ✓ Esta organización ha de ejecutar el proyecto según se especifica en sus documentos o plan de producción y ha de seguir las órdenes del Director del Proyecto.
  - ✓ Cuando el objeto del proyecto es inmaterial, no existe.
  - ✓ En proyectos de construcción puede ser único o múltiple. Habitualmente son las empresas constructoras, instaladoras, de control de calidad, etc.
  - ✓ A veces, el contratista engloba a la empresa que desarrolla la ingeniería, en formas diversas.
  - ✓ Siempre hay que evitar el conflicto de intereses entre empresas de ingeniería que contrata el promotor y los contratistas o proveedores.
- 

# ANÁLISIS DE UN CASO

## Planteamiento:

Una empresa del sector agroalimentario (EMPRESA A) ha adquirido una bodega con la intención de modernizar sus instalaciones y construir un hotel.

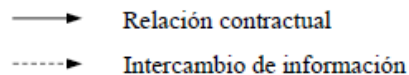
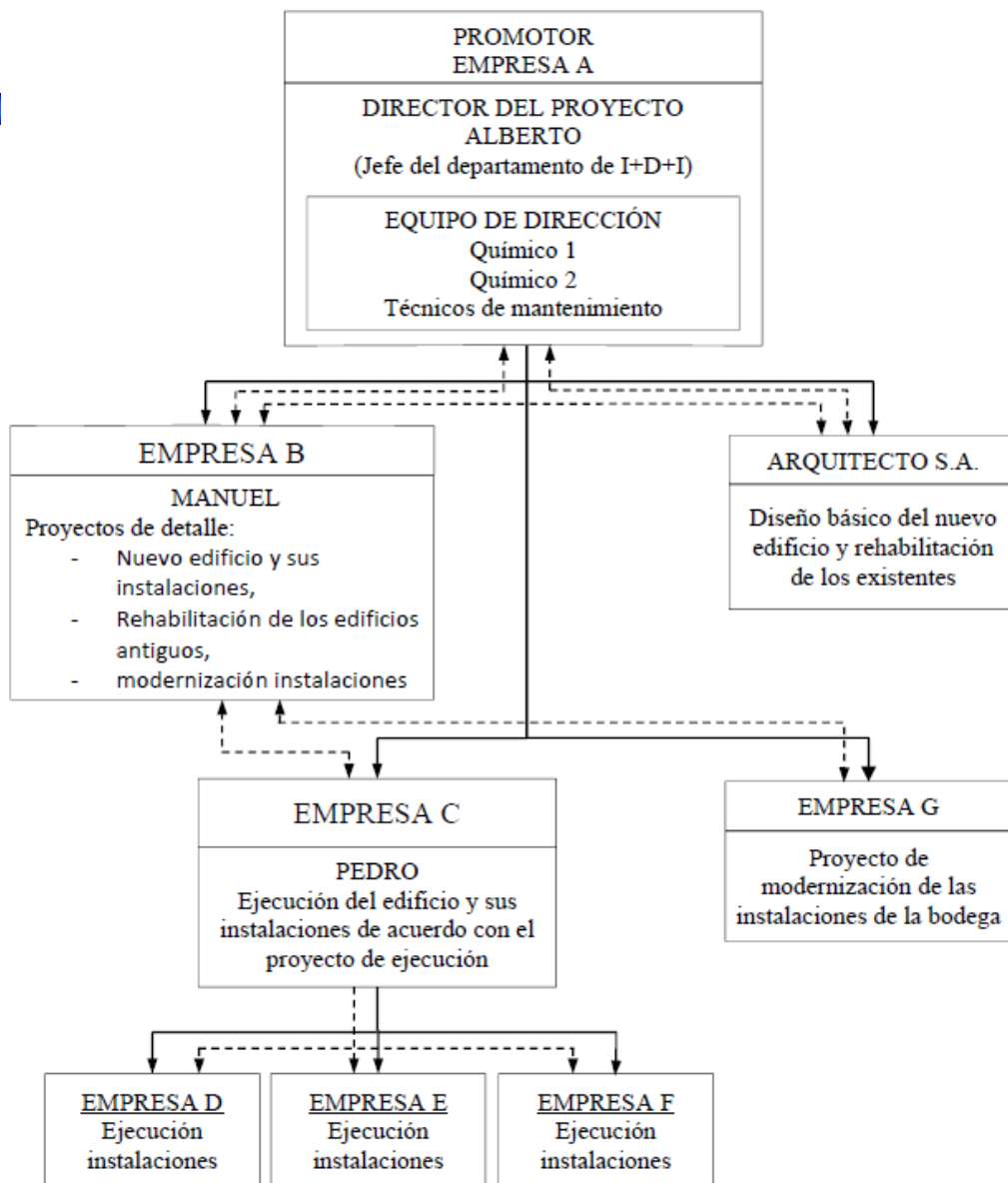
La Gerencia de A nombra al Director de su Departamento de Ingeniería (Alberto) responsable del proyecto. El cual forma un equipo con técnicos de A. Tras analizar diferentes opciones, se decide contratar los servicios de un arquitecto de prestigio internacional (ARQUITECTO S.A.) que realizará el diseño básico del nuevo edificio y la rehabilitación de los existentes. La Gerencia de A, tras realizar los estudios preliminares y de acuerdo con ARQUITECTO S.A. establecen que el nuevo complejo debe estar puesto en marcha en un plazo máximo de 15 meses y el presupuesto de inversión total no debe superar los 5.000.000 €.

Para realizar los proyectos de ejecución, los trámites para obtención de licencias y la dirección de la ejecución, A contrata a ingeniería local, (EMPRESA B) que nombra como responsable a uno de sus ingenieros (Manuel).

Para realizar el proyecto de la modernización de las instalaciones de la bodega y su ejecución, el Promotor,, decide contratar a una empresa especializada (EMPRESA G). El trabajo de esta empresa debe estar coordinado con el de la rehabilitación de los antiguos edificios y tiene que estar finalizado en un plazo máximo de 8 meses con un coste no superior a 2 millones de €.

## Se pide:

**Identificar actores o partes involucradas y analice sus relaciones.**





## **GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO**

A thick blue vertical bar is positioned on the left side of the slide, extending from the top to the bottom.

# 1. INFORMACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL PROYECTO



# ELEMENTOS DE COMPETENCIA (IPMA) vs AREAS DE CONOCIMIENTO (PMI)

Áreas de Conocimiento	Ámbitos de Competencia		
	Técnica	Comportamiento	Contextual
Integración y Alcance	1.01 Éxito en la dirección de proyectos 1.03 Requisitos y objetivos de proyectos 1.06 Organizaciones de proyectos 1.09 Estructuras de proyectos 1.10 Alcance y entregables 1.19 Puesta en marcha 1.20 Cierre	2.01 Liderazgo 2.02 Compromiso y motivación 2.03 Autocontrol 2.04 Confianza en sí mismo 2.05 Relajación 2.06 Actitud abierta 2.07 Creatividad 2.08 Orientación hacia resultados	3.01 Orientación hacia proyectos 3.02 Orientación hacia programas 3.03 Orientación hacia carteras 3.05 Organizaciones Permanentes
Interesados (Stakeholders)	1.02 Partes interesadas	2.09 Eficiencia 2.10 Consulta 2.11 Negociación 2.12 Conflictos y crisis 2.13 Fiabilidad 2.14 Apreciación de valores 2.15 Ética	
Tiempo	1.11 Tiempo y fases de proyectos		3.11.Legal
Costos	1.12 Recursos 1.13 Coste y financiación		3.10 Finanzas
Calidad	1.05 Calidad		3.04 Implantación de proyectos, programas y carteras
Recursos Humanos	1.06 Organizaciones de proyectos 1.07 Trabajo en equipo 1.08 Resolución de problemas 1.12 Recursos		3.06 Negocio 3.08 Dirección de personal
Comunicaciones	1.16 Controles e informes 1.17 Información y documentación 1.18 Comunicación		3.06 Negocio
Riesgos	1.04 Riesgos y oportunidades 1.08 Resolución de problemas		3.09 Seguridad, higiene y medioambiente 3.11.Legal
Adquisiciones	1.14 Aprovisionamiento y contratos		3.06 Negocio 3.11.Legal

## PROCESOS DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Según la ISO 21500:2012, la **Materia Comunicación** comprende los siguientes procesos:

Grupos de materia	Grupos de Proceso de Planificación	Grupos de proceso de Implementación	Grupos de Proceso de Control
Comunicación	4.3.38 Planificar las comunicaciones	4.3.39 Distribuir la información	4.3.40 Gestionar las comunicaciones

Según la Guía del PMBOK (Quinta Edición) PMI, el Área de **Gestión de las Comunicaciones** comprende los siguientes procesos:


Área de conocimiento	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control
10 Gestión de las comunicaciones	10.1 Planificar la Gestión de las comunicaciones.	10.2 Gestionar las comunicaciones	11.6 Controlar las comunicaciones

## IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

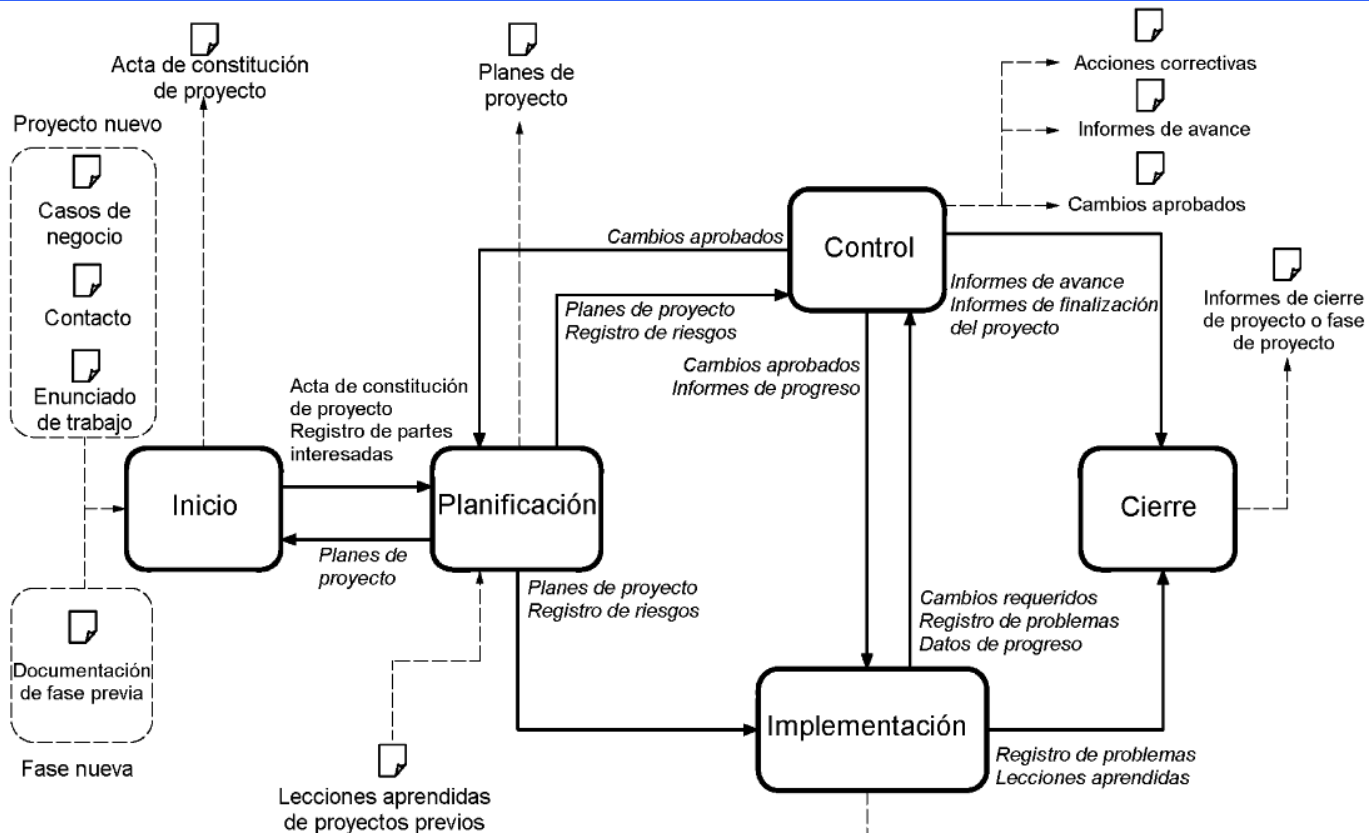


**Lo que el cliente PIDE → Lo que se PROYECTA para el cliente → Lo que QUERÍA el cliente**

**El éxito del proyecto es imposible sin un elaborado sistema de información (tanto para el equipo del proyecto como para las partes interesadas), unos procesos de comunicación (que facilite la información pertinente al actor correspondiente en el instante adecuado) y un sistema de documentación (que permita las decisiones correctas para el contexto adecuado)**



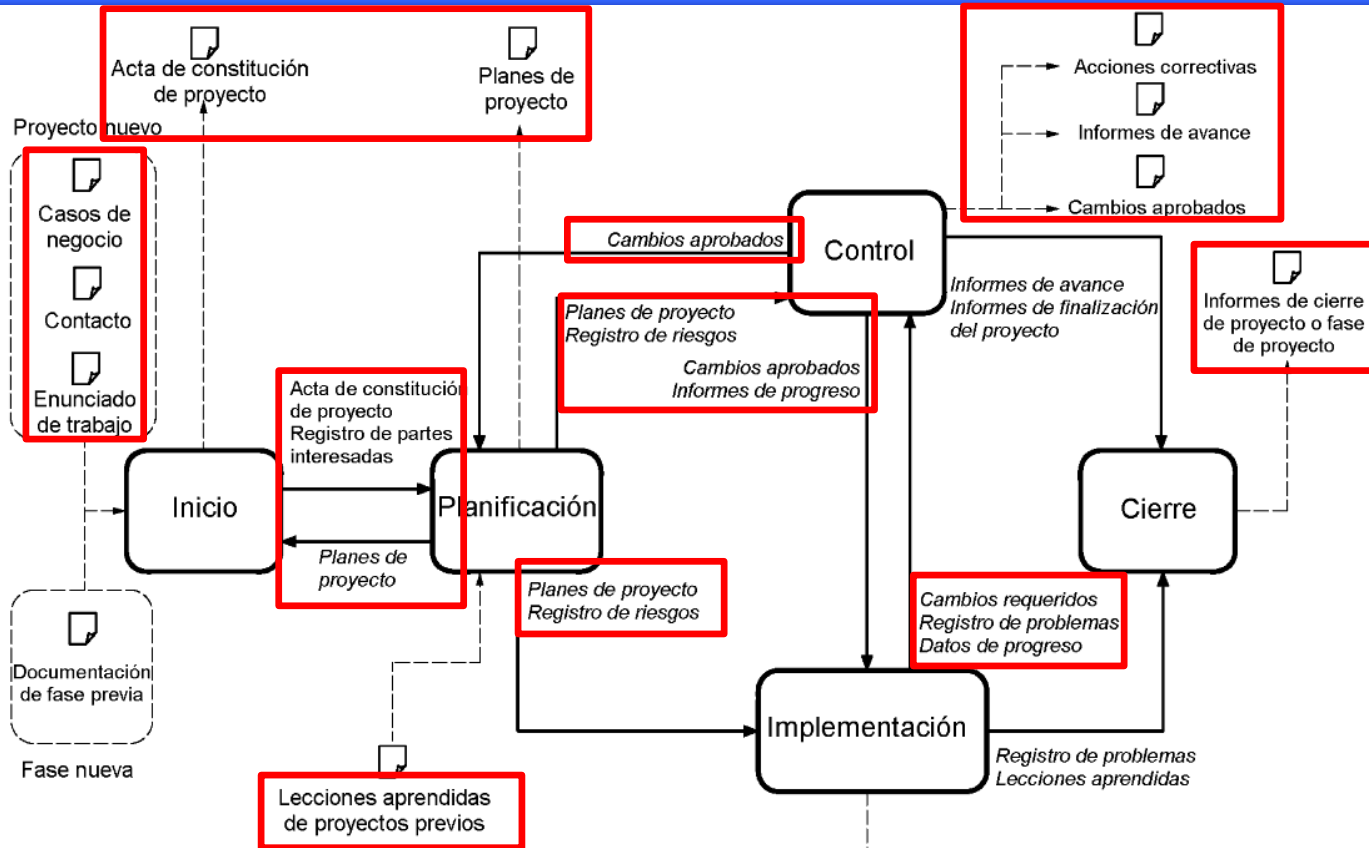
## 2. PROCESOS DE COMUNICACIÓN (INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN) SEGÚN ISO 21.500



Leyenda	
	Información Clave del Proyecto
Etiquetas sobre las flechas	Información que pasa entre grupos de procesos
Línea punteada	Entradas y salidas representativas
Línea continua	Interacciones entre grupos de proceso

Lecciones aprendidas

**(ISO 21500)**  
**Interacciones entre grupos de procesos**



## INFORMES PRINCIPALES



Información Clave del Proyecto

Etiquetas sobre las flechas Información que pasa entre grupos de procesos  
 Línea punteada Entradas y salidas representativas  
 Línea continua Interacciones entre grupos de proceso

## Leyenda



Lecciones aprendidas

**(ISO 21500)**  
**Interacciones entre**  
**grupos de procesos**

## PLANIFICAR LAS COMUNICACIONES

**Planificar las comunicaciones** tiene como finalidad **determinar las necesidades de comunicación e información** de las **partes interesadas**. Por ejemplo, quién necesita qué información, la frecuencia de distribución, cómo se hará ésta y quién será responsable de hacerlo.

Aunque en todo proyecto es necesario comunicar la información del proyecto, en cada caso **varía las necesidades de información y los métodos de distribución**. Los factores para el éxito del proyecto incluyen la identificación de las necesidades de información de las partes interesadas y cualquiera de las necesidades de información obligatoria, por ejemplo del Gobierno o regulatorias, y el establecimiento de medios adecuados para satisfacer esas necesidades.

Factores tales como la **dispersión geográfica** del personal, la existencia de **múltiples culturas** y factores de **la organización** afectan muy significativamente los **requisitos de comunicación**.

El plan de comunicaciones define las expectativas de información acordadas y debería ser fácilmente accesible para las partes interesadas adecuadas a lo largo de todo el proyecto.

**Tabla 38 – Planificar las comunicaciones: entradas y salidas principales**

<b>Entradas principales</b>	<b>Salidas principales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Planes del proyecto</li><li>– Registro de las partes interesadas</li><li>– Descripciones de las funciones</li><li>– Cambios aprobados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Plan de comunicaciones</li></ul>

## DISTRIBUIR LA INFORMACIÓN

**Distribuir la información** tiene como finalidad hacer que la **información requerida** esté disponible para las **partes interesadas** del proyecto tal como se definió en el **plan de comunicación** y responder a solicitudes imprevistas y específicas de información.

Las políticas de la organización, los procedimientos y otras informaciones pueden ser modificados, dispuestos o afectados como resultado de este proceso.

Las entradas y salidas principales se enumeran en la Tabla 39.

**Tabla 39 – Distribuir la información: entradas y salidas principales**

Entradas principales	Salidas principales
<ul style="list-style-type: none"><li>– Plan de comunicaciones</li><li>– Informes de progreso</li><li>– Solicitudes inesperadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Información distribuida</li></ul>



## GESTIONAR LAS COMUNICACIONES

**Gestionar las comunicaciones** tiene como finalidad **asegurar que las necesidades de comunicación** de las **partes interesadas del proyecto** se satisfacen y para resolver las cuestiones de comunicación tan pronto surjan.


El éxito o fracaso de un proyecto puede depender de lo bien que los miembros del equipo de proyecto y las partes interesadas se comuniquen entre sí. Este proceso debería centrarse en lo siguiente:

- aumentar la comprensión del trabajo en equipo entre las diferentes partes interesadas a través de buenas comunicaciones;
- suministrar información oportuna, exacta e imparcial;
- resolver temas de comunicación para asegurar que el proyecto no se vea adversamente afectado por problemas desconocidos, o sin resolver, o por malentendidos.

Las entradas y salidas principales se enumeran en la Tabla 40.

**Tabla 40 – Gestionar las comunicaciones: entradas y salidas principales**

<b>Entradas principales</b>	<b>Salidas principales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Plan de comunicaciones</li><li>– Información distribuida</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Información exacta y oportuna</li><li>– Acciones correctivas</li></ul>



### 3. PROCESOS DE COMUNICACIÓN (INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN) SEGÚN PM-BOK (PMI)

# ÁREAS DE CONOCIMIENTO (PMI)

ÁREA	DESCRIPCIÓN
Gestión de la Integración	Necesidad de identificación y coordinación de los procesos y actividades de dirección del proyecto
Gestión del Alcance	Asegurar la identificación y ejecución de todos los trabajos
Gestión del Tiempo	Gestionar la terminación en plazo del proyecto
Gestión de los Costes	Gestionar los procesos necesarios para terminar el proyecto dentro del presupuesto aprobado
Gestión de la Calidad	Procesos y actividades de calidad que aseguren que se alcancen y validen los requisitos del proyecto y del producto
Gestión de los Recursos Humanos	Procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto
Gestión de las Comunicaciones	Desarrollar un enfoque y plan adecuados para que las comunicaciones entre los interesados sea eficaz
Gestión de los Riesgos	Procesos para reducir la probabilidad e impacto de los riesgos
Gestión de las Adquisiciones	Procesos para adquirir productos, servicios o resultados necesarios para realizar el proyecto.
Gestión de los Interesados (stakeholders)	Procesos necesarios para gestionar la participación de los interesados.

# ÁREAS DE CONOCIMIENTO PMI

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos 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 el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	




## GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

La **Gestión de las Comunicaciones** del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la **planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final** de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

Los **directores de proyecto** emplean la **mayor parte de su tiempo** comunicándose con los **miembros del equipo** y otros **interesados en el proyecto**, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma.

Una **comunicación eficaz** crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes **antecedentes culturales y organizacionales**, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto.



# ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN



Las **actividades de comunicación** incluidas en estos procesos a menudo pueden presentar numerosas dimensiones potenciales que se han de tener en cuenta, incluyendo, entre otras:

- **Interna** (dentro del proyecto) y **externa** (cliente, proveedores, otros proyectos, organizaciones, el público);
- **Formal** (informes, actas, instrucciones) e **informal** (correos electrónicos, memorandos, discusiones ad hoc);
- **Vertical** (hacia arriba y hacia abajo dentro de la organización) y **horizontal** (entre pares);
- **Oficial** (boletines, informe anual) y **no oficial** (comunicaciones extraoficiales); y
- **Escrita y oral, y verbal** (inflexiones de voz) y **no verbal** (lenguaje corporal).



# HABILIDADES DE COMUNICACIÓN



La mayoría de las **habilidades de comunicación** son comunes a la dirección general y a la dirección de proyectos. Éstas incluyen, entre otras:

- Escuchar de manera activa y eficaz;
- Cuestionar y examinar ideas y situaciones para garantizar una mejor comprensión;
- Educar para aumentar el conocimiento del equipo para que éste pueda ser más eficaz;
- Investigar los hechos para identificar o confirmar información;
- Persuadir a una persona, a un equipo o a una organización para realizar una acción;
- Motivar para proporcionar estímulo y confianza;
- Orientar para mejorar el desempeño y alcanzar los resultados deseados;
- Negociar para lograr acuerdos mutuamente aceptables entre partes;
- Resolver conflictos para prevenir impactos negativos.





# PROCESOS DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Los **procesos de Gestión de las Comunicaciones** del Proyecto, son:

## 1 - **Planificar la Gestión** de las Comunicaciones:


El proceso de **desarrollar** un enfoque y un **plan** adecuados para las **comunicaciones** del proyecto sobre la base de las necesidades y **requisitos de información de los interesados** y de los activos de la organización disponibles.

## 2 - **Gestionar las Comunicaciones**:

El proceso de **crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final** de la información del proyecto de acuerdo con el **plan de gestión de las comunicaciones**.

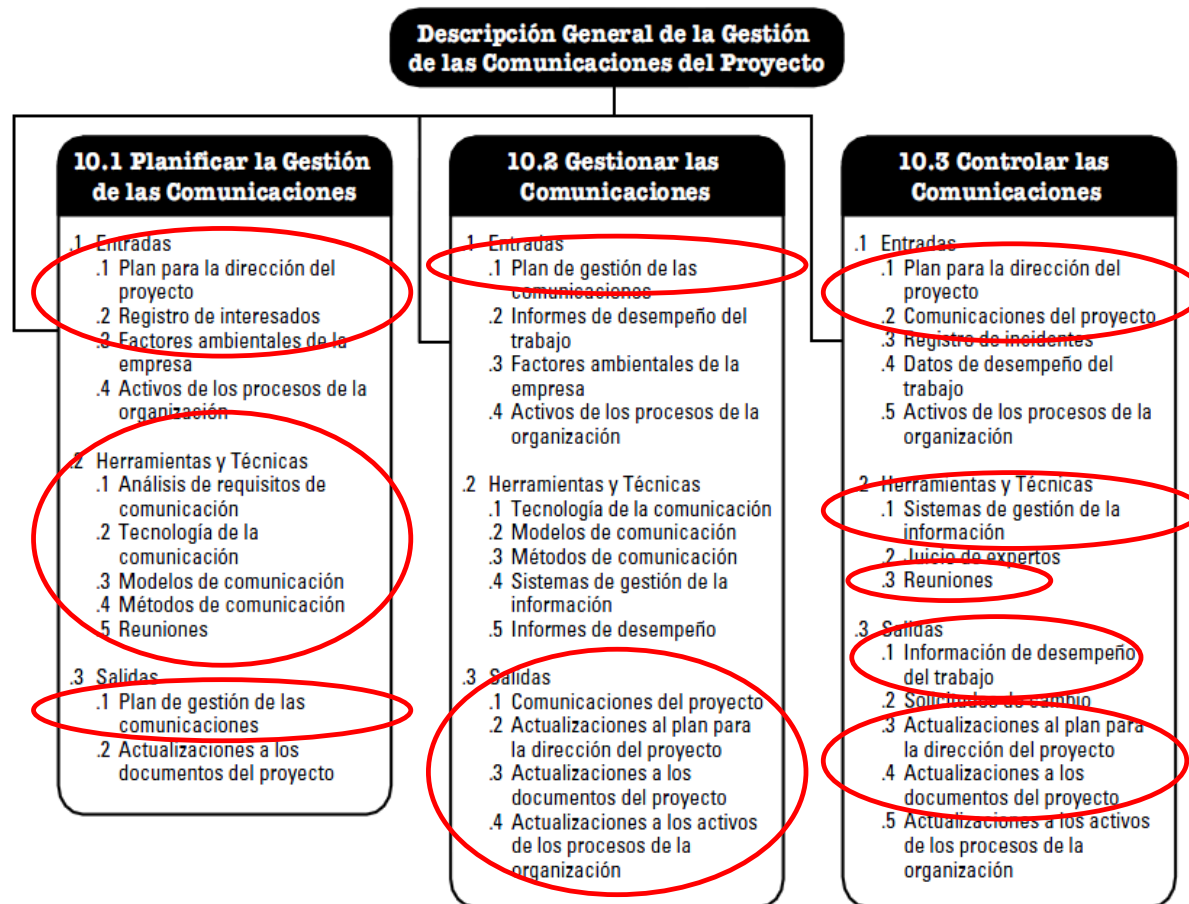
## 3 - **Controlar las Comunicaciones**:

El proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se **satisfagan las necesidades de información de los interesados** del proyecto.



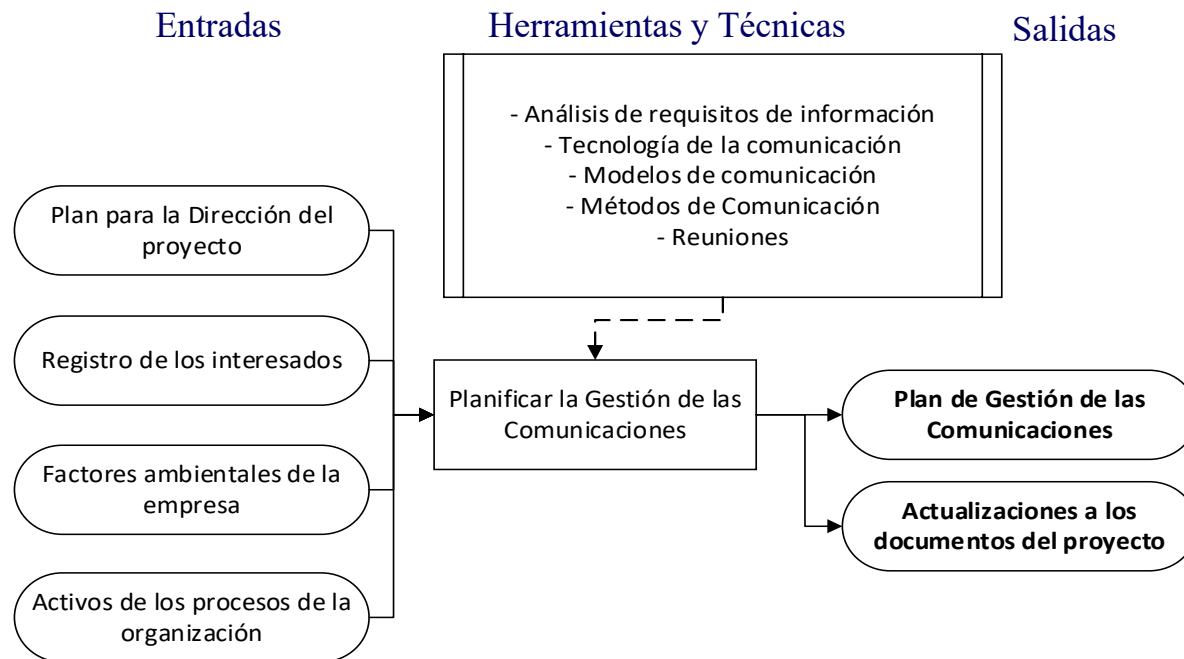


# PROCESOS DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES



## PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

**Planificar la Gestión de las Comunicaciones** es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y los requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles. El beneficio clave de este proceso es que identifica y documenta el enfoque a utilizar para comunicarse con los interesados de la manera más eficaz y eficiente



## RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS Y LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

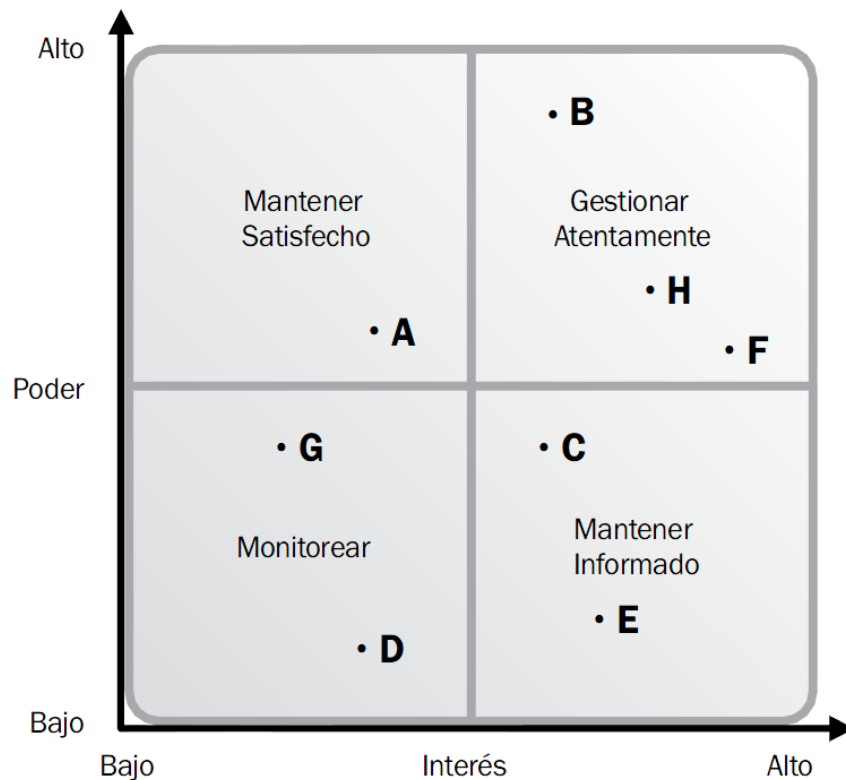
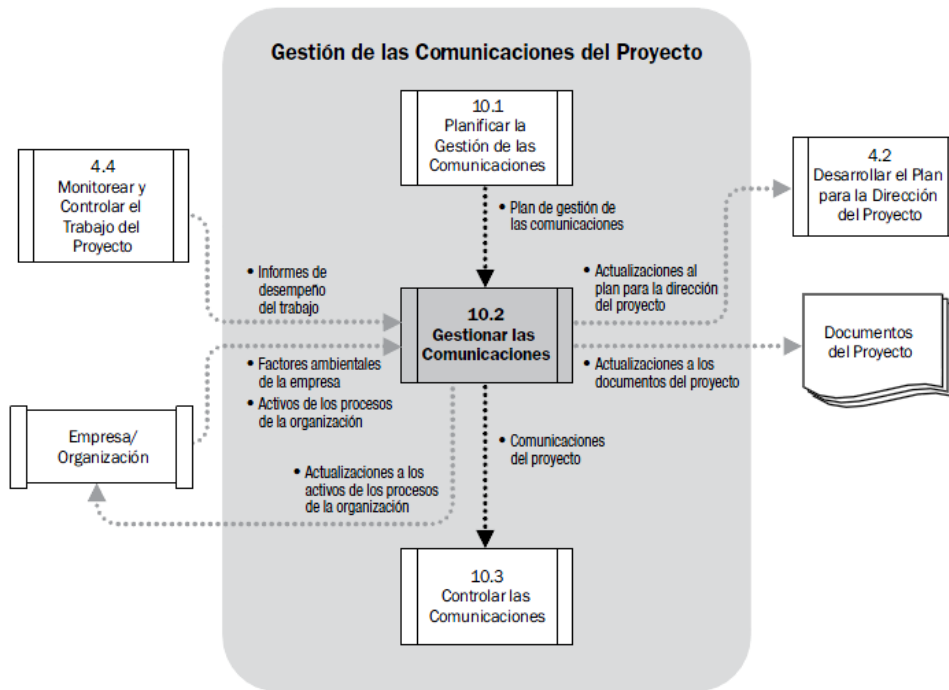


Gráfico 13-4. Ejemplo de Matriz de Poder/Interés con Interesados

**LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS SE BASA EN LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN.**

*Gestionar las comunicaciones* debe lograr que la información requerida esté disponible para las partes interesadas, según el Plan de Comunicación

## Gestionar las comunicaciones



Es el proceso de **crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final** de la información del proyecto de acuerdo con el **plan de gestión de las comunicaciones**.

El beneficio clave de este proceso es que permite un flujo de comunicaciones eficaz y eficiente entre los interesados del proyecto.

Gráfico 10-6. Diagrama de Flujo de Datos de Gestionar las Comunicaciones

# CONTROLAR LAS COMUNICACIONES

Es el proceso de **monitorizar y controlar las comunicaciones** a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se **satisfagan las necesidades de información de los interesados** del proyecto.

El beneficio clave de este proceso es que asegura, en cualquier momento, un flujo óptimo de información entre todos los participantes de la comunicación.

