**Matriz de Stakeholders**

**¿Qué son los Stakeholders?**

Los stakeholders, un término muy difícil de traducir literalmente al español, son las personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, organización ejecutante y el público, involucrados activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o conclusión del proyecto. También se les conoce como interesados, involucrados o actores del proyecto.

**Identificación de los Stakeholder**

Identificar a los stakeholders es un proceso que consiste en reconocer a todas aquellas personas u organizaciones impactadas directa o indirectamente por el proyecto, y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto. Los stakeholders pueden encontrarse en distintos niveles dentro de la organización que ejecuta y poseer distintos grados de autoridad e interés, o bien pueden ser externos a la organización ejecutante del proyecto.

**¿Qué es la Matriz de Stakeholders?**

La matriz de stakeholders es una herramienta que se utiliza para recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar de manera sistemática información cualitativa y cuantitativa referente a todas aquellas personas, instituciones u organizaciones involucradas o interesadas en el proyecto, lo que permite determinar los intereses particulares que deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto. La utilización de esta herramienta de análisis permite clasificar a los involucrados en el proyecto según sus niveles de interés y poder sobre él, lo que facilita la priorización de los stakeholders más importantes para desarrollar así las estrategias de gestión correspondientes.

**Importancia de la Matriz de Stakeholders en los Proyectos de Desarrollo**

En los proyectos de desarrollo, la gestión de los stakeholders es de suma importancia para alcanzar el éxito de los proyectos, ya que el proceso de identificación de los involucrados y definición de sus niveles de interés e influencia en el proyecto, marcarán el punto de partida para desarrollar estrategias que posibiliten obtener el apoyo requerido para alcanzar los objetivos por los que el proyecto es emprendido. Es por ello que la matriz de stakeholders se vuelve una herramienta indispensable desde el comienzo del proyecto mismo, ya que proveerá de la información necesaria para gestionar adecuadamente las expectativas de los involucrados a lo largo del proyecto, maximizando las influencias positivas y mitigando los impactos negativos potenciales derivados de éstos. Además, dado el carácter social de los proyectos de desarrollo, involucrar a la sociedad civil no debe ser solo un ejercicio de comunicación unidireccional sino una oportunidad para lograr su apoyo al proyecto.

**Proceso de Armado de la Matriz de Stakeholders**

Para desarrollar la Matriz de Stakeholders es necesario identificar las entradas necesarias que proveerán la información con la que el líder y el equipo de proyecto trabajarán para desarrollar la matriz misma. Tales entradas pueden ser el acta de constitución de proyecto, documentos de adquisición, activos de los procesos y factores ambientales de la organización, entre otros. Dicha información tiene que ser procesada por diversas técnicas y herramientas, entre las que se encuentran el análisis de los interesados de acuerdo a su grado de influencia e interés sobre el proyecto, y el juicio de expertos. Lo que como resultado o salida nos da la matriz de stakeholders, un registro de los involucrados claves y las estrategias que se utilizarán para gestionar las expectativas y participación de cada uno ellos a lo largo del proyecto. La figura 1 muestra este proceso gráficamente.

Figura 1 Desarrollo de la Matriz de Stakeholders

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Entradas | Herramientas y Técnicas | Salidas |
| * Acta de Constitución del Proyecto * Documentos de Adquisición * Factores ambientales de la organización. * Activos de los procesos de la organización | * Análisis de los interesados * Juicio de expertos | * Matriz de stakeholders (registro y estrategias de gestión) |

La Matriz de Stakeholders debe presentar y explicar de manera concreta información relevante sobre los interesados como el nombre, el tipo, los objetivos del proyecto sobre los que el interesado muestra inquietud o sobre los que puede influir debido a la posición que ocupa, el nivel de interés y poder que ejercen sobre el éxito del proyecto, y las estrategias que se llevarán a cabo para gestionar de manera eficaz y eficiente sus expectativas a lo largo de la ejecución y conclusión del proyecto.

Sin embargo hay dos aspectos importantes que resaltar sobre el proceso de análisis y construcción de esta matriz, el primero de ellos es que este proceso es algo subjetivo y depende mucho de la cantidad y calidad de la información con que se cuente de los stakeholders. El segundo es el hecho de que la información de la matriz de stakeholders no es estática, pues a medida que avanza el proyecto nuevos interesados pueden surgir, así como otros que inicialmente fueron identificados pueden dejar de ser relevantes. Es responsabilidad del líder y del equipo de proyecto mantener actualizada ésta matriz de identificación y análisis, con el propósito de reconocer a tiempo nuevos involucrados y desarrollar estrategias que gestionen de manera adecuada sus intereses respecto al proyecto.

**Descripción de los Componentes de la Matriz de Stakeholders**

Stakeholder: Es el nombre con el que se identifica al stakeholder.

Tipo: Identifica si el stakeholder desempeña un rol interno o externo al proyecto mismo. Los stakeholders pueden ser internos, como el personal de la unidades ejecutoras, el personal administrativo o ejecutivo de la organización, el personal de las entidades financiadoras con alto nivel de poder e influencia en el proyecto y sus recursos; o externos como los beneficiarios del proyecto, las instituciones del sector o las organizaciones de la sociedad civil, quienes serán de un modo u otro impactados por los resultados del proyecto.

Objetivo o resultados: En este campo se enlistan los objetivos o resultados en los que el stakeholder muestra interés o en aquellos en los que puede influir positiva o negativamente con sus acciones. Esta información puede ser suministrada por el acta de constitución de proyectos, la estructura de la organización, la estructura de desglose de trabajo, los diferentes planes que conforman el proyecto, entrevistas a los mismos interesados, etc.

Nivel de interés y de influencia: Grado de interés e influencia que tiene el stakeholder en el proyecto. Este grado de interés e influencia puede ser mucho o poco, alto medio o bajo, dependiendo de la escala que se utilice en la matriz de interés vs influencia (Figura 2). Cabe mencionar que la determinación de un cierto grado de interés e influencia es una estimación subjetiva que se basa en el juicio de expertos, obviamente respaldada con la información que se conoce del stakeholder. Esta información será muy útil al momento de desarrollar las estrategias de gestión de las expectativas de los involucrados.

Acciones posibles con impacto positivo/negativo: Son las acciones que puede emprender el stakeholder y que pueden influir negativa y/o positivamente en los objetivos del proyecto en los que muestra su interés o en aquellos en los que puede influir debido a su jerarquía, estatus, recursos de los que dispone, entre otros.

Estrategias: Es un listado de acciones que se pueden emprender para obtener el apoyo necesario o evitar obstáculos por parte de los stakeholders durante la ejecución y conclusión del proyecto. Las estrategias se desarrollan considerando el tipo de stakeholder, los objetivos en los que está interesado, el nivel de interés y poder que puede ejercer en el proyecto (Ver Figura 2) y las acciones posibles que podría emprender para afectar tanto positiva como negativamente al proyecto.

Conclusiones: Es la síntesis sobre puntos clave a considerar para gestionar de manera efectiva las expectativas de los stakeholders. Las conclusiones se obtienen de relacionar, analizar y sintetizar toda la información vertida en la matriz de stakeholders.

**Categorización de Stakeholders y Estrategias de Gestión de las Expectativas**

Como ya se había mencionado anteriormente, la matriz de stakholders es una herramienta muy útil que permite clasificar a los involucrados en el proyecto según sus niveles de interés e influencia, priorizando a los más importantes y desarrollando así las estrategias correspondientes para gestionar sus expectativas. De la misma manera, su clasificación puede cambiar durante la vida del proyecto. Así, aquellos que fueron inicialmente identificados con un alto nivel de influencia en el proyecto, pueden ser reclasificados a un nivel más bajo durante otras etapas de la vida del proyecto.

La categorización de los stakeholders se lleva a cabo una vez que la información sobre éstos esté completa. Para ello se puede utilizar una matriz de 2 x2 en la que se pueda graficar el grado de poder e interés que tiene el involucrado en el proyecto, coadyuvando así a clasificar a cada stakeholder dentro del grupo para el cual se definen diferentes estrategias. Ver figura 2.

Figura 2. Ejemplo de Matriz Interés vs Influencia

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Interés | Mucho | 3. Satisfacer | 1. Colaborar |
| Poco | 4. Observar | 2. Comunicar |
|  |  | Poca | Mucha |
|  |  | Influencia | |

Las estrategias que el líder y el equipo de proyecto identifiquen de acuerdo a la posición de los stakeholders en la matriz, estarán encaminadas a incrementar el apoyo y soporte al proyecto y minimizar el impacto negativo sobre éste.

Estas estrategias pueden incluir:

* Participación en las actividades o eventos del proyecto.
* Comunicaciones para mejorar la información acerca del proyecto.
* Colaboración de terceros que puedan influir positivamente en un stakeholder.
* Mitigación de las acciones negativas de un stakeholder.

Dado que la información que se presenta en la matriz de stakeholders puede ser de carácter sensible o confidencial, el líder del proyecto deberá aplicar el buen juicio en relación al tipo de información que se presenta y el nivel de acceso a ella.

**Referencias:**

* Project Management Institute (PMI) (2008) Guía PMBOK. 4ta Edición en español. EUA: PMI.
* Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP, Guía de Gestión de Proyectos para Resultados PM4R, 2ª edición, BID-INDES, 2012.
* Pablo Lledó (2011) Director de proyectos: cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento. 3ra Edición. Canadá.
* <http://www.12manage.com/methods_stakeholder_mapping_es.html>
* <http://es.scribd.com/doc/6909172/ANALISIS-DE-LOS-STAKEHOLDERS>