

Gestión de proyectos de Tecnologías de Información(TI)

UNA INTRODUCCIÓN

Buenas prácticas en Gestión de Proyectos

Hoy en día, cuando se observa una expansión constante en el campo de la información e internet, muchas organizaciones invierten en varios proyectos de TI, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva en la nueva economía. Los gerentes de proyecto tienen la responsabilidad de administrar y garantizar el éxito de sus proyectos.



Primera Edición
(1996)

Segunda Edición
(2000)

Tercera Edición
(2004)

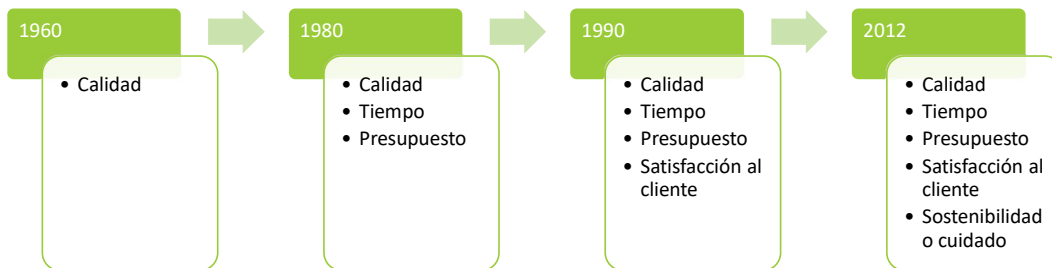
Cuarta Edición
(2008)

Quinta Edición
(2012)



JUNTAS POR PRIMERA VEZ
Guía del PMBOK® – Sexta Edición + Guía Práctica de Ágil

Pero ¿qué es un proyecto exitoso?



En el transcurso de las primeras tres décadas ser “gerente de proyecto” era un papel, no un título. Las personas llegaban a esa posición por accidente.

En los últimos 20 años, las organizaciones han hecho de esta posición una profesión, por lo cual para llegar a ser “gerente de proyecto” se requieren procesos de certificación.

Algunas estadísticas de proyectos de TI

Según McKinsey y Oxford University (2012), en un universo de 5,400 proyectos de TI analizados, 45% han excedido su presupuesto, 7% han excedido su cronograma y 56% entregan menos valor que el predicho².

Asimismo, McManus y Wood-Harper (2007) examinaron 214 proyectos de TI de la Comunidad Europea en un período de siete años (1998-2005), y encontraron que un 23% de los proyectos fueron cancelados después de la etapa de factibilidad y de los proyectos terminados, aproximadamente uno de cada tres (69) estaban excedidos en el cronograma y/o en el presupuesto.

Por lo anterior, entre otras estadísticas se observa que la gestión de los proyectos de TI es compleja o al menos diferente a la gestión de proyectos en otras áreas. Los proyectos de TI se benefician más desde el desarrollo de compromiso del equipo a través del pensamiento lateral, cooperativo y concurrente (Wideman, 2001)

Tendencias de los modelos de Gestión de Proyectos

1. Gestión de complejidad y análisis de redes, en especial considerar la gestión de talento humano multi e interdisciplinario.
2. Gestión de proyectos con cadena crítica con multitareas.
3. El empleo de métodos ágiles, no solo en el sector de TI.
4. Mantener la conciencia de la situación, es la capacidad de percibir y sentir lo que está pasando sobre todo con base en una combinación de datos, hechos, sentimientos, etc.
5. Gestión de proyectos en múltiples sitios o de carácter virtual. Esto incluye el desarrollo de habilidades sociales relacionadas con el trabajo a distancia, con diferentes culturas y lenguas y las otras variables de un proyecto global.
6. Gestión de proyectos en múltiples sitios o de carácter virtual. Esto incluye el desarrollo de habilidades sociales relacionadas con el trabajo a distancia, con diferentes culturas y lenguas y las otras variables de un proyecto global.
7. Desarrollo de habilidades de liderazgo en el ambiente ya descrito.
8. Profundizar en el análisis cualitativo de riesgos.

Factores que afectan la complejidad de proyectos de TI

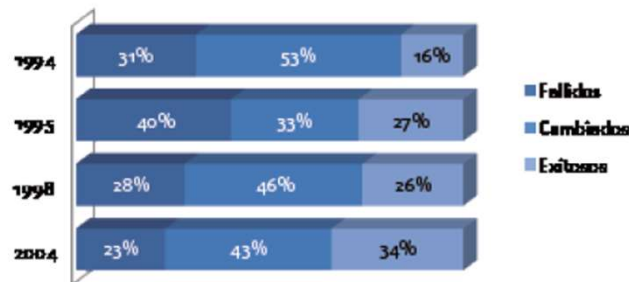
1. El aumento de la complejidad y la dinámica de equipo: un gestor de proyectos de TI debe asumir que no sólo tiene técnicos bajo su liderazgo, también debe contemplar a otros actores interesados. Para adaptarse a esos cambios es necesaria unas habilidades para ampliar la red social y profesional.
2. La constante evolución de la tecnología: debe estar atento a cualquier adelanto tecnológico que le facilite impulsar su proyecto y pueda utilizar sus recursos atendiendo diferentes frentes.
3. La alineación estratégica: muchas veces los jefes de proyecto no están conectados con la estrategia de la organización. Un jefe de proyectos debería asistir a sesiones de planeación estratégica, conocer las metas específicas de la organización a largo plazo y entender cómo esos objetivos encajan a nivel de proyecto.

Certificaciones en PMP o CAPM del PMI basadas en el PMBOK

La necesidad del desarrollo profesional: es importante promover programas de educación y fomentar las certificaciones, que en última instancia se traducirán en una mayor profesionalidad.



Beneficios de aplicar mejores prácticas en Gestión de proyectos



La estadística muestra la aplicación de 30.000 proyectos en organizaciones pequeñas, medianas y grandes en EEUU evaluadas por The Standish Group desde 1994

Gestión de proyectos de TI y Gestión de proyectos General

Algunos aspectos de la diferenciación entre la gestión de proyectos de TI y la gestión de proyectos tradicional (Schwalbe, 2006):

- » Como se dijo, los recursos que planean la solución son los que hacen el trabajo.
- » La mayoría de las organizaciones de TI tienen múltiples proyectos que se realizan simultáneamente, pero que están estructuralmente relacionados. Muy comúnmente, el inicio y el éxito de un proyecto puede depender de los resultados de otro.
- » Hay un acompañamiento tanto de las actividades de desarrollo como de las actividades no funcionales
- » La gestión de proyectos de TI implica la necesidad de soporte repetitivo y proyectos de mantenimiento.
- » Los proyectos de TI pueden tener presupuestos anuales.
- » La gran mayoría de los proyectos de TI no se finalizan.

Además de las características comunes a todos los proyectos, los proyectos de TI tienen algunas características extras que exigen del gerente de proyecto un mayor liderazgo técnico e interpersonal. Entre ellos podemos mencionar: intangibilidad de buena parte de los entregables (especialmente proyectos de software), dificultad de identificar los requisitos y monitorear el progreso y estimaciones de tiempo medidas en hombres/hora.

Se requiere un nivel mínimo de conocimientos técnicos del gerente de proyectos de TI; porque sin conocimiento técnico, asegurar una adecuada planeación y el progreso aceptable de cada actividad del proyecto se convierte en una labor mucho más compleja.

¿Qué es un proyecto?

1. ¿Construir una casa es un proyecto o un trabajo operativo?
2. ¿Hacer una pizza es un proyecto?
3. ¿Configurar un software es un proyecto?

¿Qué ejemplos otros ejemplos de proyectos conocen?



Proyectos versus Trabajos Operativos

PROYECTO: esfuerzo *temporal* que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado *único*. Requiere una elaboración *gradual*.

TRABAJO OPERATIVO (Procesos): actividad *continua* y *repetitiva* que se mantiene en el tiempo

Ejemplos de Proyectos:

- Desarrollar un nuevo producto o Servicio
- Implementar un cambio en la estructura, el personal o el estilo de una organización
- Desarrollar o adquirir un sistema de información nuevo o modificado
- Construir un edificio o una infraestructura
- Implementar un nuevo proceso o procedimiento de negocio

Semejanzas y Diferencias entre Proyectos y Trabajo Operativo (procesos)

Procesos	Proyectos
» Son operaciones de naturaleza continua y repetitiva	» Se caracterizan por ser únicos y temporales
» Los procesos requieren de personal asignado para realizar las actividades establecidas	» El equipo de trabajo es temporal, y una vez se logra el objetivo trazado, éste se desintegra
» Son un conjunto de actividades interrelacionadas que se realizan constantemente dentro de la organización	» Al igual que los procesos, posee actividades interrelacionadas con la diferencia, que éstas no se han realizado NUNCA dentro de la organización y son diferentes a las realizadas por la organización
» Requieren administración de procesos	» Requieren administración de proyectos
» De la forma cómo se agrupan las actividades (gestión por procesos), dependerá la eficiencia del sistema.	» El éxito del proyecto depende del cumplimiento de los plazos, optimización de recursos, administración del riesgo y calidad del resultado final.

¿Qué es un proyecto?

ISO21500 define los proyectos como un conjunto de procesos que consisten en un grupo de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización realizadas para alcanzar los objetivos del proyecto. Aunque haya proyectos que puedan parecerse entre sí, el resultado será único ya sean porque son diferentes los entregables, las partes interesadas, los recursos empleados, las restricciones, o la forma en que se emplean los procesos.

De acuerdo con lo anterior, podemos definir un proyecto como cualquier conjunto de actividades y tareas que contengan lo siguiente:

- » Un objetivo específico que esté terminado dentro de las especificaciones
- » Fechas de inicio y fin definidas (por ejemplo, un cronograma)
- » Límite de costos (por ejemplo, presupuesto)
- » Recursos utilizables (dinero, personas, equipos y suministros)
- » Un proyecto ocurre sólo una vez y luego termina

Características de un proyecto exitoso

Características de un proyecto exitoso.

- Tener un resultado final claro y apropiado.
- Liderazgo y seguimiento de los involucrados.
- Tener estrategias de trabajo.
- Tener buenos medios de comunicación y eficientes.
- Tener acceso a una buena cantidad de recursos.
- El apropiado uso de los recursos.
- Segmentar metas a mediano, corto y largo plazo.

¿Qué es un proyecto exitoso?

Un proyecto se considera exitoso cuando el mismo se completa en plazo y presupuesto y se cumplen con los requisitos especificados en el alcance.

Compilar las características que pueda reconocerse en un proyecto exitoso.

*.-Constantes rendiciones sobre temas de avances.

*.-Entregables funcionales del producto.

*.-Pruebas por QA, customer's o consumidor final del entregable que vayan cumpliendo el objetivo del aplicativo.

*.-Compromiso ético de los involucrados para la robustez del aplicativo.

*.-Organización, Herramientas, Recursos y Enfoque.

Características de un proyecto exitoso

- ◆ **Alineación estratégica:** Es cuando las motivaciones para llevar a cabo el proyecto y los beneficios que provee están alineados con la estrategia de negocio de la organización.
- ◆ **Cumplimiento del tiempo:** Se logra cuando se obtiene un resultado final, claro y a tiempo según las planificación.
- ◆ **Liderazgo:** Se cumple con este punto cuando el equipo ve un compromiso fuerte por parte de el líder designado para el proyecto. Esto provoca que el equipo esté igual de comprometido y mantenga la comunicación.
- ◆ **Gestión de restricciones:** Se logra cuando la planificación de las actividades a realizar fue determinada de forma eficaz permitiendo un control y evaluación satisfactoria del proyecto.
- ◆ **Presupuesto Correcto:** Se cumple cuando el presupuesto fue ejecutado correctamente.

Éxito en un Proyecto

Hay 4 factores que la gestión de proyectos debe contemplar para una mayor fluidez en los resultados alcanzados:

- Utilización de metodología.
- Precisión en la planificación.
- Compromiso de los participantes
- Claridad en la definición de objetivos.

¿Qué es un proyecto exitoso?

- Terminado dentro del tiempo planificado
- Terminado dentro de presupuesto asignado.
- Requerimientos de los cliente completados.
- Aceptado por el cliente.
- Atiende y supera las expectativas de sus principales stakeholders.



Variables que restringen los proyectos



Variables que restringen los proyectos



"This project is extremely important, but it has no budget, no guidelines, no support staff and it's due tomorrow morning. At last, here's your chance to really impress everyone!"

Según Norma ISO 21,500

Las organizaciones, teniendo en cuenta su misión, visión y valores, establecen unos objetivos estratégicos. Los proyectos son las acciones encaminadas a lograr dichos objetivos. El objetivo de un proyecto es dar beneficios medibles que contribuyan a hacer realidad las oportunidades identificadas. Los objetivos de un proyecto se cumplen cuando se obtienen los beneficios esperados



Gestión de un proyecto: Proceso iterativo que puede dividirse en 4 o 5 etapas

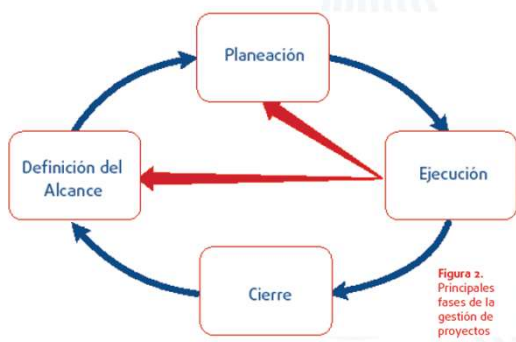
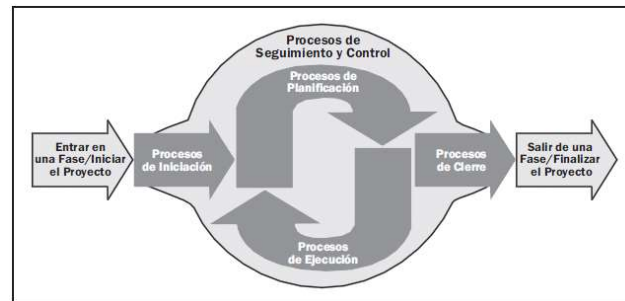
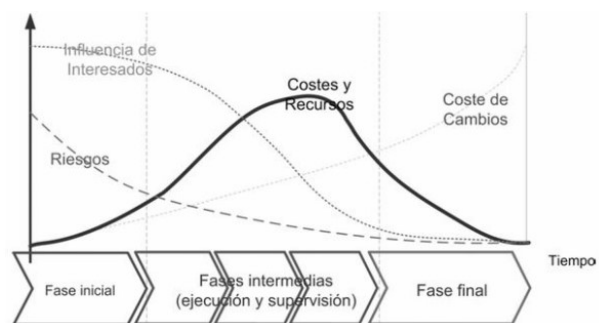
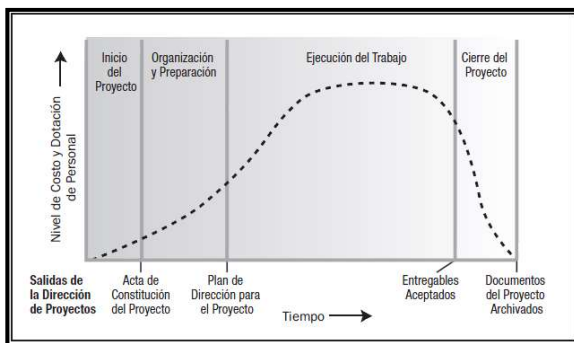


Figura 2. Principales fases de la gestión de proyectos

Según la guía del PMBOK



Ciclo de vida de un proyecto – Estructura genérica



Etapas o fases del ciclo de vida de un proyecto

Fase	Descripción
La definición del alcance	Describe el "qué, quién, dónde, cuándo, por qué y cómo" de un proyecto, la definición del alcance del proyecto se centra en las motivaciones del proyecto y en lo que el proyecto realiza. Cada definición de alcance contiene componentes y actividades.
Planeación	Describe cómo se logrará el alcance, con las actividades detalladas y estimaciones de tiempo (cuándo), los costos y los recursos asignados (quién).
Ejecución	Distingue entre actividades del proyecto (desarrollo, pruebas) y la gestión de proyectos. Hace hincapié en la gerencia de equipos de trabajo y las actividades de seguimiento y presentación de informes.
Cierre	Evalúa, revisa los tiempos y desempeño de costos, conmemora, compila las lecciones aprendidas y planifica actividades futuras.

Según la guía del PMBOK cada etapa esta constituida por un grupo de procesos

1. Procesos de **iniciación**: se definen los objetivos del proyecto, se identifican a los principales interesados, se nombra al Director del Proyecto y se autoriza formalmente el inicio del proyecto.
2. Procesos de **planificación**: se define el alcance del proyecto, se refinan los objetivos y se desarrolla el plan para la dirección del proyecto, que será el curso de acción para un proyecto exitoso.
3. Procesos de **ejecución**: se integran todos los recursos a los fines de implementar el plan para la dirección del proyecto.
4. Procesos de **Monitoreo y control**: se supervisa el avance del proyecto y se aplican acciones correctivas.
5. Procesos de **cierre**: se formaliza con el cliente la aceptación de los entregables del proyecto.

¿Qué se hace en las etapas del ciclo de vida de un proyecto?

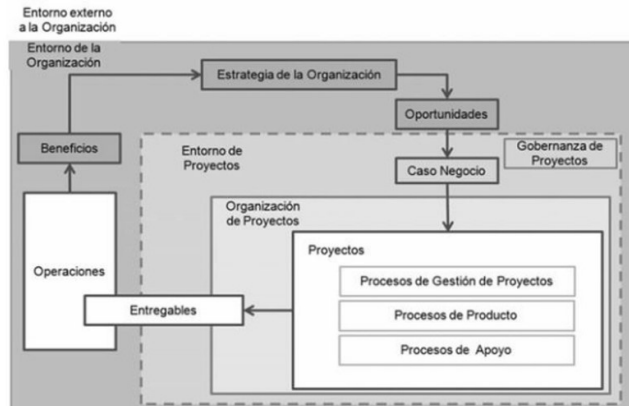
1.7.1 Fase de planeación y alcance

- » Observar el problema con claridad.
- » Restringir el alcance del proyecto:
 - Delimitar las expectativas en la realidad.
 - Negociación (por ejemplo, la disponibilidad de recursos y fondos).
- » Traducir los requisitos de negocio en las especificaciones de proyecto.
- » Identificar y gestionar los riesgos.
- » Estimar los costos.
- » Asociar actividades a marcos de rendimiento, y marcos de desempeño a entregables del proyecto.
- » Establecer prioridades.
- » Estimar cronograma (alineando los conocimientos y el tiempo).
- » Construir equipos de proyecto.
- » Establecer diagrama de roles y responsabilidades.

1.7.2 Fase de ejecución

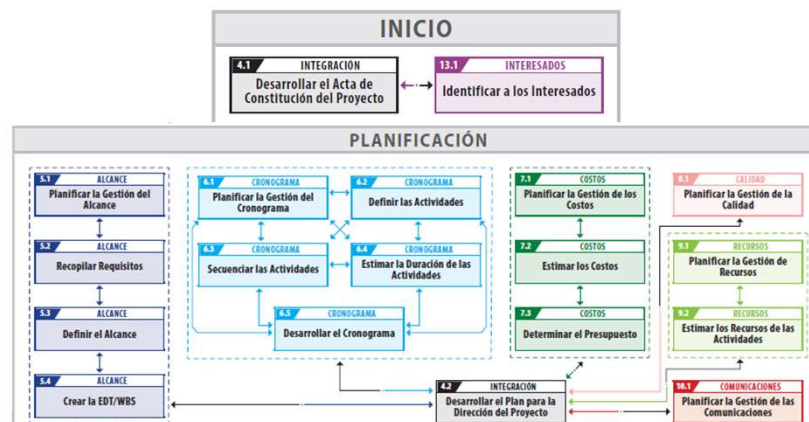
- » Facilitar la comunicación, la cooperación y la colaboración:
 - Mantener informados a los gerentes de negocio
 - Negociar y gestionar el cambio
 - Garantizar el apoyo de alta gestión
- » Identificar las métricas y aspectos críticos.
- » Administrar *hand-offs* (transición) entre los grupos,
- » Documentar puntos positivos y negativos durante el proyecto.
- » Asegurar la relevancia permanente del proyecto.
- » Realizar procesos de control.
- » Revisión de los recursos asignados, y tiempos establecidos para establecer prioridades.

Modelo de procesos de gestión de proyectos – Visión Integral

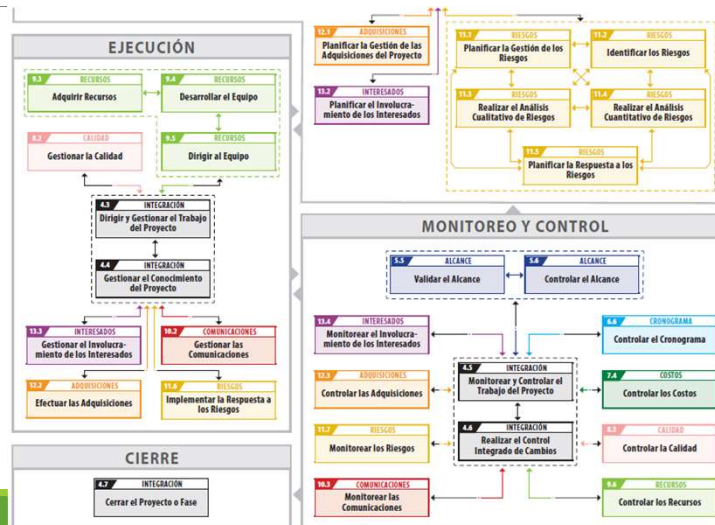


- **Procesos de Gestión de Proyectos:** indican cómo se gestionarán las actividades seleccionadas para dirigir un proyecto concreto.
- **Procesos de producto o de entrega:** llevan como resultado la creación de un producto, servicio o resultado concreto.
- **Procesos de soporte:** dan apoyo a los dos grupos de procesos anteriores en aspectos como logística, control financiero, seguridad laboral, etc.

¿Qué se hace en las etapas del ciclo de vida de un proyecto? Según el PMBOK



¿Qué se hace en las etapas del ciclo de vida de un proyecto? Según el PMBOK



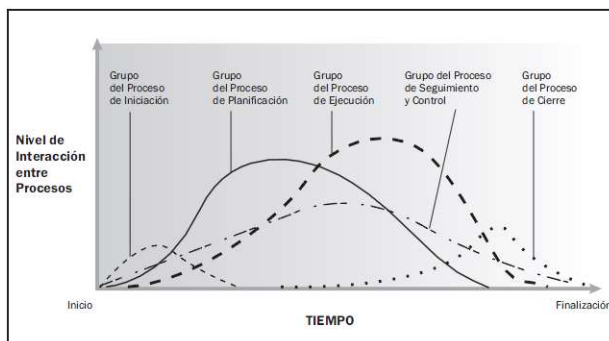
Factores clave para el éxito de un proyecto

- » Gobierno formal y procesos bien definidos para la aprobación de cambios.
- » Patrocinadores responsables de los resultados del proyecto.
- » Capacitación en gestión de proyectos.
- » Sistemas de *feedback*.
- » Definición formal de las prioridades para solicitudes y cambios.
- » Comunicación regular con los usuarios finales.
- » Acompañamiento claro de personas, habilidades y tiempo.
- » La existencia de una base de datos de conocimientos técnicos resistentes en el proyecto, basado en la calificación.
- » Estimaciones de proyectos basadas en las contribuciones de diferentes áreas.
- » Herramientas automatizadas de gerencia de proyectos.

¿Cuándo fracasa un proyecto de TI?

- » Un patrocinador sin una participación activa en la estrategia y dirección del proyecto.
- » Un plan de proyecto ausente, obsoleto, incompleto o mal hecho, exigiendo cuando es posible el uso de metodologías de gestión ágiles.
- » Los cambios frecuentes en la gerencia de proyectos.
- » Los equipos conformados por proveedores de servicios externos y personal interno sin una definición clara y formal de las responsabilidades y las relaciones.
- » La falta de definición de los beneficios que serán producidos por el proyecto y la falta de comprensión de su relación con las entregables del proyecto que producirán estos beneficios.
- » Control de cambios insuficientes o inexistentes.
- » Cambios en la tecnología durante el proyecto.
- » Habilidades insuficientes en el equipo.
- » Expansión gradual del alcance del proyecto, lo que resulta en un alcance genérico, sin énfasis y difícil de gerenciar (*scope creep*).

Mapa de procesos del modelo de gestión de proyectos del PMBOK



	Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
Integración	Desarrollar Acta Constit.	Desarrollar Plan de Proyecto	Dirigir Proyecto Gestionar Conocimiento	Controlar Trabajo Controlar Cambios	Cerrar Proyecto
Alcance		Planificar Alcance Recopilar Requisitos Definir Alcance Crear EDT		Validar Alcance Controlar Alcance	
Cronograma		Planificar Cronograma Definir Actividades Secuenciar Actividades Estimar Duración Activ. Desarrollar Cronograma		Controlar Cronograma	
Costo		Planificar Costos Estimar Costos Determinar Presupuesto		Controlar Costos	
Calidad		Planificar Calidad	Gestionar Calidad	Controlar Calidad	
Recursos		Planificar Recursos Estimar Recursos	Adquirir Recursos Desarrollar Equipo Dirigir Equipo	Controlar Recursos	
Comunicaciones		Planificar Comunicaciones	Gestionar Comunicaciones	Monitorear Comunicaciones	
Riesgos		Planificar Riesgos Identificar Riesgos An. Cualitativo Riesgos An. Cuantitat. Riesgos Plan Respuesta Riesgos	Implementar Respuesta Riesgos	Monitorear Riesgos	
Adquisiciones		Planificar Adquisiciones	Efectuar Adquisiciones	Controlar Adquisiciones	
Interesados	Identificar Interesados	Planificar Interesados	Gestionar Interesados	Monitorear Interesados	
TOTAL	2	24	10	12	1

Tipos de ciclos de vida en los proyectos

- **Predictivo:** hasta que no finaliza la fase predecesora, no comienza su sucesora. Este ciclo de vida consiste en seguir un plan desde el inicio hasta el cierre del proyecto. En estos casos, el alcance, tiempo y costo están bien definidos en las fases iniciales del proyecto (inicio, planificación).
- **Adaptativo:** al finalizar la fase A comienza B, y al finalizar B comienza nuevamente A, y así sucesivamente de manera iterativa. Este tipo de interrelación es muy utilizado en **metodologías ágiles** (ej. Scrum o Kanban) donde se subdivide el proyecto en menores entregables y cada entregable es gestionado como un mini-proyecto para ir entregando valor al cliente rápidamente. Antes de comenzar con cada iteración, el alcance detallado de esa iteración está definido. Existen dos variaciones del modelo adaptativo:
 - **Iterativo:** el alcance preliminar se establece de manera temprana, mientras que el tiempo y costo de cada fase se va definiendo con iteraciones a medida que avanza la ejecución del proyecto. En las primeras iteraciones se va construyendo un borrador del producto final mediante el análisis-desarrollo-reflexión y en las fases sucesivas se va agregando calidad al producto con más análisis-desarrollo-reflexión. Al comenzar no hay certeza absoluta sobre el alcance detallado del producto final, sino que se va construyendo a medida que se avanza y se va viendo el desarrollo del producto.
 - **Incremental:** al inicio hay una idea completa sobre el alcance del producto o servicio final. En las primeras iteraciones se entrega una funcionalidad básica y se va agregando mayor funcionalidad al producto a medida que avanzan las fases del proyecto.

También podemos encontrar ciclos de vida de proyectos con una interrelación **"híbrida"** que utiliza fases predictivas para los componentes conocidos del proyecto y fases adaptativas para los componentes inciertos que requieren de mayor aprendizaje y mejora continua.

Los ciclos predictivos están orientados al plan, mientras que los ciclos adaptativos están orientados al cambio.

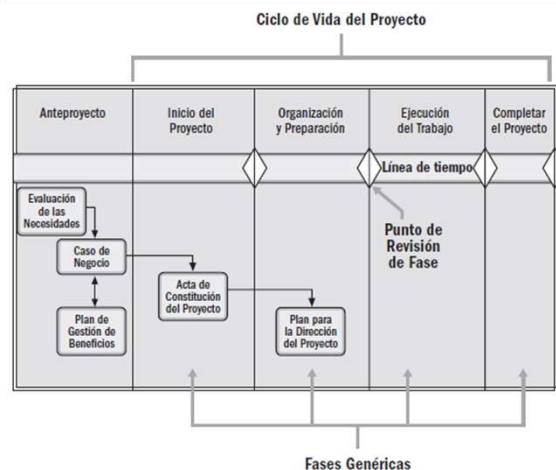
Cada iteración en un ciclo de vida adaptativo, dura pocas semanas.

Los ciclos de vida para un proyecto varían según la industria, tipo de proyecto, restricciones, cultura organizacional, etc.

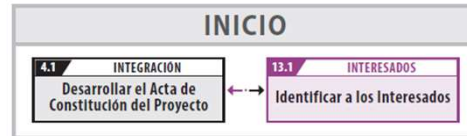
Ejemplo de ciclo de vida predictivo vs adaptativo

Predictivo			
Inicio	Planificación	Ejecución	Cierre
Adaptativo			
Planificación	Planificación	Planificación	Planificación
Ejecución	Ejecución	Ejecución	Ejecución
Cierre	Cierre	Cierre	Cierre
tiempo →			

Evaluación de necesidades del proyecto como base de todo proyecto



Procesos de Inicio de un proyecto



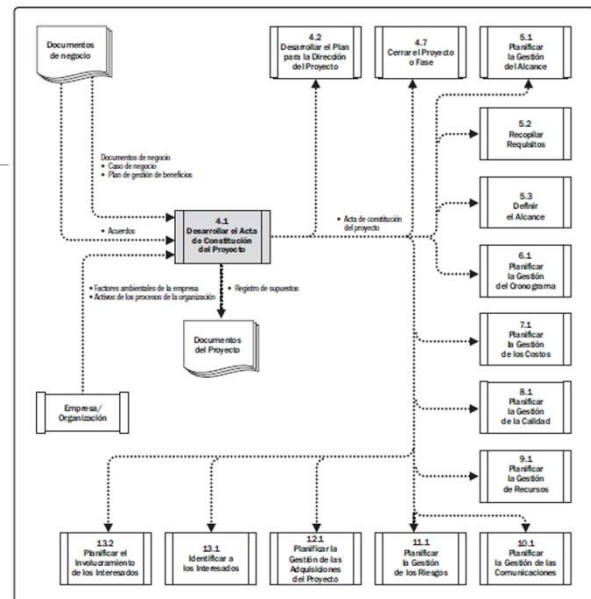
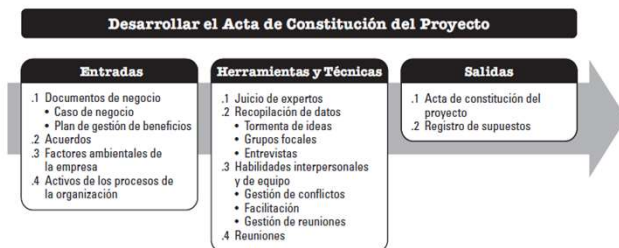
Definir el alcance de un proyecto significa:

- » Identificar claramente el problema o la oportunidad a ser abordados por el proyecto.
- » Establecer las metas y los objetivos del proyecto.
- » Definir cómo se medirá el éxito, sus riesgos y obstáculos, y otras consideraciones que pueden afectar los resultados.
- » Analizar costos y beneficios.
- » Analizar el retorno de la inversión (ROI): estimar la tasa interna de retorno y los delimitadores del proyecto (tiempo, costos y recursos).

Stakeholder

Un "stakeholder" se ve ahora como una entidad o actor que afecta o puede ser afectado por las acciones de la organización relacionadas con un proyecto

Desarrollo del Acta de constitución del proyecto



Acta de constitución del proyecto – requisitos del proyecto

Existen algunos métodos que pueden ser utilizados para determinar las necesidades de los *stakeholders* como:

- » Reuniones con grupos relacionados con el proyecto
- » Encuestas
- » Entrevistas

Cada método necesita emplear:

1. Preguntas subjetivas para conocer todos los puntos de vista y
2. Preguntas objetivas concretas para centrarse en áreas específicas.

El Acta de Constitución del Proyecto es un documento emitido por el iniciador del proyecto o patrocinador, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Documenta la información de alto nivel acerca del proyecto y del producto, servicio o resultado que el proyecto pretende satisfacer, tal como:

- ◆ El propósito del proyecto;
- ◆ Los objetivos medibles del proyecto y los criterios de éxito asociados;
- ◆ Los requisitos de alto nivel;
- ◆ La descripción de alto nivel del proyecto, los límites y los entregables clave;
- ◆ El riesgo general del proyecto;
- ◆ El resumen del cronograma de hitos;
- ◆ Los recursos financieros preaprobados;
- ◆ La lista de interesados clave;
- ◆ Los requisitos de aprobación del proyecto (es decir, en qué consiste el éxito del proyecto, quién decide si el proyecto tiene éxito y quién firma la aprobación del proyecto);
- ◆ Los criterios de salida del proyecto (es decir, qué condiciones deben cumplirse a fin de cerrar o cancelar el proyecto o fase);
- ◆ El director del proyecto asignado, su responsabilidad y su nivel de autoridad y
- ◆ El nombre y el nivel de autoridad del patrocinador o de quienes autorizan el acta de constitución del proyecto.

A un alto nivel, el acta de constitución del proyecto asegura una comprensión común por parte de los interesados de los entregables clave, los hitos y los roles y responsabilidades de todos los involucrados en el proyecto.

Mapa de procesos del modelo de gestión de proyectos del PMBOK

- 10 ÁREAS DE CONOCIMIENTO
- 5 GRUPOS DE PROCESOS QUE CORRESPONDEN A
- 5 FASES DEL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

Cantidad de procesos por grupo y área de conocimiento

	Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
Integración	1	1	2	2	1
Alcance		4		2	
Cronograma		5		1	
Costo		3		1	
Calidad		1	1	1	
Recursos		2	3	1	
Comunicaciones		1	1	1	
Riesgos		5	1	1	
Adquisiciones		1	1	1	
Interesados	1	1	1	1	
TOTAL	2	24	10	12	1

	Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
Integración	Desarrollar Acta Constit.	Desarrollar Plan de Proyecto	Dirigir Proyecto Gestionar Conocimiento	Controlar Trabajo Controlar Cambios	Cerrar Proyecto
Alcance		Planificar Alcance Recopilar Requisitos Definir Alcance Crear EDT		Validar Alcance Controlar Alcance	
Cronograma		Planificar Cronograma Definir Actividades Secuenciar Actividades Estimar Duración Activ. Desarrollar Cronograma		Controlar Cronograma	
Costo		Planificar Costos Estimar Costos Determinar Presupuesto		Controlar Costos	
Calidad		Planificar Calidad	Gestionar Calidad	Controlar Calidad	
Recursos		Planificar Recursos Adquirir Recursos Estimar Recursos	Adquirir Recursos Desarrollar Equipo Dirigir Equipo	Controlar Recursos	
Comunicaciones		Planificar Comunicaciones	Gestionar Comunicaciones	Monitorear Comunicaciones	
Riesgos		Planificar Riesgos Identificar Riesgos An. Cualitativo Riesgos An. Cuantitativo Riesgos Plan Respuesta Riesgos	Implementar Respuesta Riesgos	Monitorear Riesgos	
Adquisiciones		Planificar Adquisiciones	Efectuar Adquisiciones	Controlar Adquisiciones	
Interesados	Identificar Interesados	Planificar Interesados	Gestionar Interesados	Monitorear Interesados	
TOTAL	2	24	10	12	1

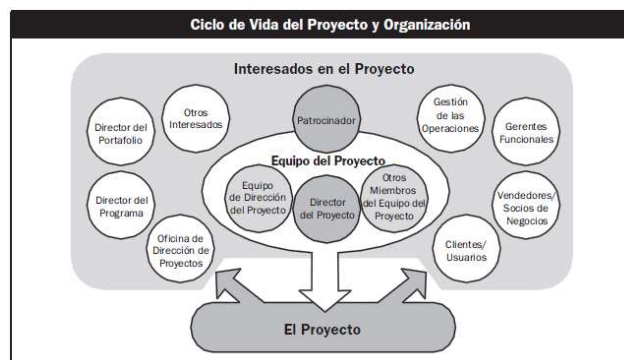
Identificación de los interesados

- Consiste en identificar a todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto, y en documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto.
- Para el éxito del proyecto, resulta fundamental identificar a los interesados desde el comienzo y analizar sus niveles de interés, expectativas, importancia e influencia.
- Se debe elaborar una estrategia para abordar a cada interesado y determinar el nivel y el momento de su participación
- Se busca maximizar las influencias positivas y mitigar los impactos negativos potenciales.

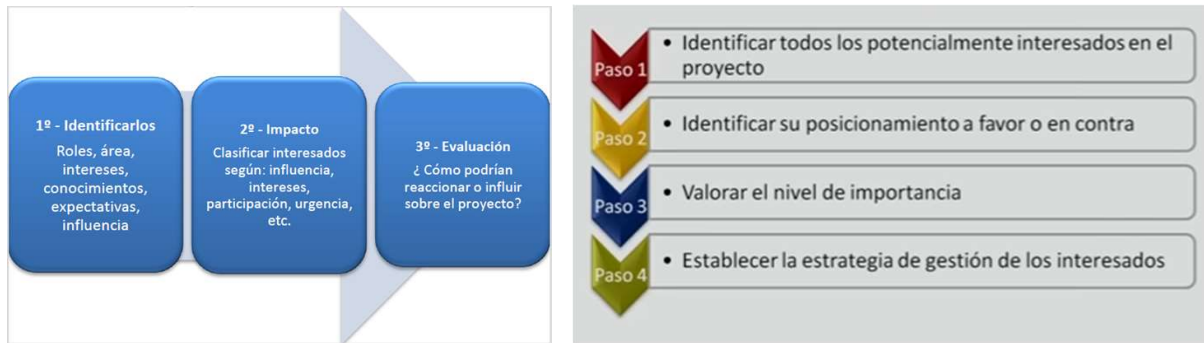
Stakeholders	Puntos de vista	Métricas típicas
Ejecutivos <i>senior</i> , directores y accionistas	Viabilidad económica	» Valor de las acciones » Aumento del recaudo » Aumento de lucro
Cientes externos	Valor para el cliente	» Participación de mercado » Satisfacción de los clientes » Tasa referencial » Retención
Personas ejecutando el trabajo	Duración del proceso y uso eficiente de recursos	» Tiempo de ciclos » Costo de servicios
CEO y arquitectos del plan de negocios a largo plazo	Eficiencia de la organización en la adaptación a cambios de condiciones	» Adaptabilidad » Satisfacción de los funcionarios » Obtener y compartir conocimiento » Disponibilidad de información

Funciones comunes de los interesados

Stakeholders	Función
Patrocinador (Sponsor)	El individuo u organización que inicia el trabajo y provee los recursos. Un miembro de la alta gerencia es un ejemplo de patrocinador. Un cliente que encomendó el proyecto puede ser considerado un patrocinador externo.
Cliente	El individuo u organización que va a recibir el servicio o hardware generado por el proyecto. El cliente puede ser el patrocinador.
Usuarios finales	En un proyecto de TI, las personas que serán afectadas por las nuevas tecnologías.
Organización ejecutora	Los individuos que conforman el equipo organizacional del proyecto
Otros, Individuos/ Organizaciones	Aquellos afectados o influenciados por el proyecto (como funcionarios, consultores o subcontratados)
Equipo de proyecto	Profesionales técnicos y otros especialistas que sirven y están asignados al proyecto.
Gerente de proyecto	El individuo responsable por gerenciar el proyecto

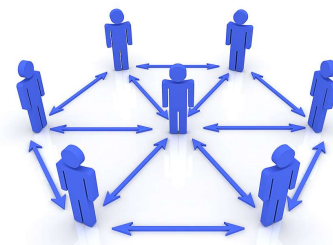


Pasos para el análisis de interesados – dos enfoques



Grupos principales de interesados

1. Los beneficiarios o el grupo meta
2. Los que implementan el proyecto
3. Los que toman decisiones que afectan al proyecto
4. Los que financian el proyecto



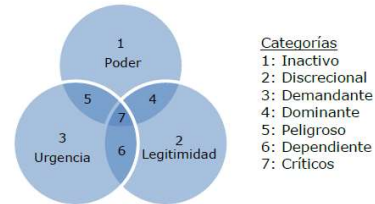
Modelos para clasificación de Interesados

Según cómo se combinen estos tres atributos, podemos asignar categorías y prioridades a cada grupo de interesados como se presentan en la figura y tabla a continuación.

Modelo de prominencia

➤ **Modelo de prominencia**²⁰: clasificar a los interesados según su preponderancia o rasgo sobresaliente considerando su poder, legitimidad y urgencia.

- **Poder**: autoridad o habilidad de los interesados para influir sobre el proyecto.
- **Legitimidad**: nivel de involucramiento apropiado de los interesados en el proyecto.
- **Urgencia**: tiempo de respuesta que esperan los interesados para satisfacer sus expectativas.



Categorías

- 1: Inactivo
- 2: Discrecional
- 3: Demandante
- 4: Dominante
- 5: Peligroso
- 6: Dependiente
- 7: Críticos

Prioridad	Categorías		
Baja	1 Inactivo Poder	2 Discrecional Legitimidad	3 Demandante Urgencia
Media	4 Dominante Poder + Legitimidad	5 Peligroso Poder + Urgencia	6 Dependiente Legitimidad + Urgencia
Alta	7 Críticos Poder + Legitimidad + Urgencia		

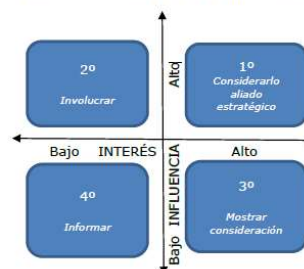
Otros Modelos para clasificación de Interesados

Análisis del "Campo de Fuerzas" de los Actores		
En contra (-)	Neutral	A favor (+)
 A 1 - 6	A 2	 A 3 + 9
 A 4 - 9		 +9 A 5

Fuerzas desfavorables

 Fuerzas favorables

Estrategia según interés-influencia



Técnica analítica de gestión de los interesados



- **No consciente:** ni del proyecto, ni del potencial impacto.
- **Resistente:** no consciente del proyecto, ni del potencial impacto y resistente al cambio
- **Neutral:** consciente de proyecto pero ni lo apoya, ni se opone.
- **A favor:** consciente de proyecto y del potencial impacto. Apoya el cambio.
- **Lídera:** consciente del proyecto y del impacto potencial. Participa activamente en asegurar que el proyecto sea un éxito.

Interesado	No consciente	Resistente	Neutral	A favor	Lídera
Interesado A		A	D		
Interesado B	A			D	
Interesado C				A, D	

A: actualmente D: deseado Fuente: PMBOK®

¿Qué debe de incluir el registro de los interesados?

- **Identificación** de cada interesado.
- Información de la **evaluación** del interesado:
 - ✓ Requisitos
 - ✓ Expectativas
 - ✓ Nivel de influencia
 - ✓ Fase del proyecto
- **Clasificación** de los interesados:
 - ✓ Interno/externo
 - ✓ A favor, neutral, contrario.

ID	Evaluación	Clasificación
Nombre Puesto Rol Datos de contacto	Requisitos Expectativas Poder Influencia	Interno-externo Impacto-Influencia-Poder-Interés Ascendente-Descendente-Lateral-Hacia afuera

Priorización de los interesados y representación de matriz de interesados

Por ejemplo, si hemos identificado el poder, interés e impacto de cada interesado como bajo o alto, podríamos definir las priorizaciones como se presenta en la tabla a continuación,

Poder	Interés	Impacto	Prioridad
Alto	Alto	Alto	1º
Alto	Alto	Bajo	2º
Alto	Bajo	Alto	2º
Bajo	Alto	Alto	2º
Alto	Bajo	Bajo	3º
Bajo	Alto	Bajo	3º
Bajo	Bajo	Alto	3º
Bajo	Bajo	Bajo	4º

Matriz de interesados compromiso / estrategia

Interesado	Compromiso					Poder	Interés	Estrategia
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Lider			
Ejemplo de Interesado 1		X		D		A	B	Mantener satisfecho
X: Actual ; D: deseado ; A: Alto ; B: Bajo Estrategias: Gestionar de cerca (A-A); Mantener satisfecho (A-B); Informar (B-A); Monitorear (B-B)								

Estrategia según impacto, soporte y bloqueo

Nombre del interesado	Rol	Impacto A, M, B	Soporte A, M, B	¿Cómo puede bloquear al proyecto?	Estrategia

Plan de gestión de los interesados

- Nivel de **implicación** actual y deseado de cada interesado.
- **Relaciones** entre interesados.
- Requisitos de **comunicación** con los interesados.
- **Información** a distribuir a los interesados.
- Sistemática para **actualizar** el plan de gestión de interesados.

Plan de dirección del Proyecto



1. Plan de Gestión del alcance - Requisitos
 2. Plan de Gestión del cronograma
 3. Plan de Gestión de costes
 4. Plan de Gestión de calidad – Mejora de Procesos
 5. Plan de Gestión de recursos (personal u otros)
 6. Plan de Gestión de las comunicaciones
 7. Plan de Gestión de riesgos
 8. Plan de Gestión de las adquisiciones
 9. Plan de Gestión de los interesados
- Plan de Gestión de Cambios
 - Plan de Gestión de la configuración