

Tema 3: Las Partes Interesadas



Profesor: Jose Luis Pérez Gómez

Contenidos

- 1. Que son los interesados?**
- 2. Tipos de interesados**
- 3. El Jefe de proyecto y los interesados**
- 4. Procesos de la gestión de los interesados**

1. Que son los interesados?

Stakeholders ≡ Implicados ≡ Afectados ≡ INTERESADOS

“quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa”

R. E. Freeman, “Strategic Management: A Stakeholder Approach”,
(Pitman, 1984)

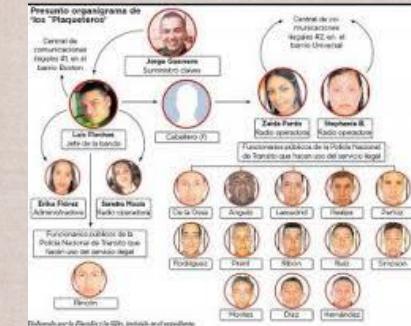
Persona, grupo u organización que tiene interés o puede afectar, ser afectada, o que percibe que puede ser afectada por cualquier aspecto del proyecto



1. Que son los interesados?

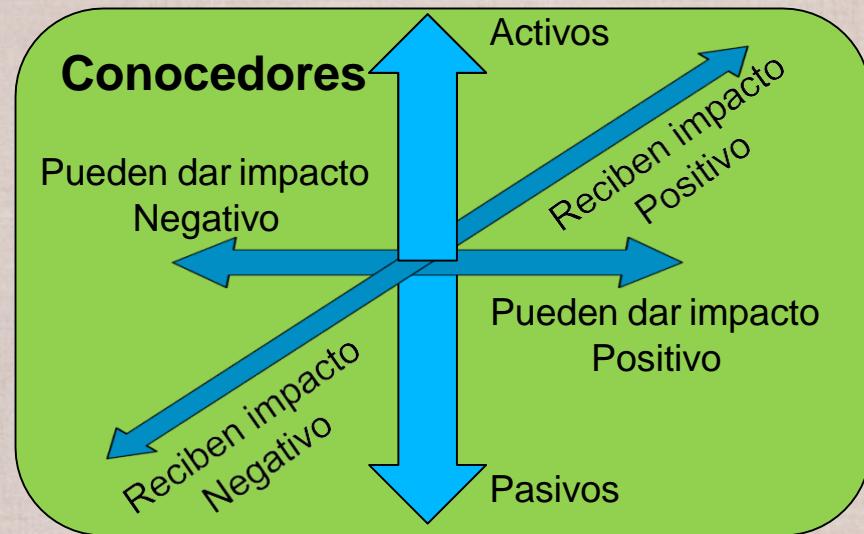
Individuo, grupo u organización que;

- ✓ Tiene interés
- ✓ puede afectar,
- ✓ puede ser afectada,
- ✓ percibe que puede ser afectado por cualquier aspecto del proyecto.



Dos proyectos en apariencia iguales son distintos cuando las partes interesadas que están influenciando son distintas.

2. Tipos de Interesados



¿Son conocedores del proyecto?

Pueden proporcionar impacto (+/-)

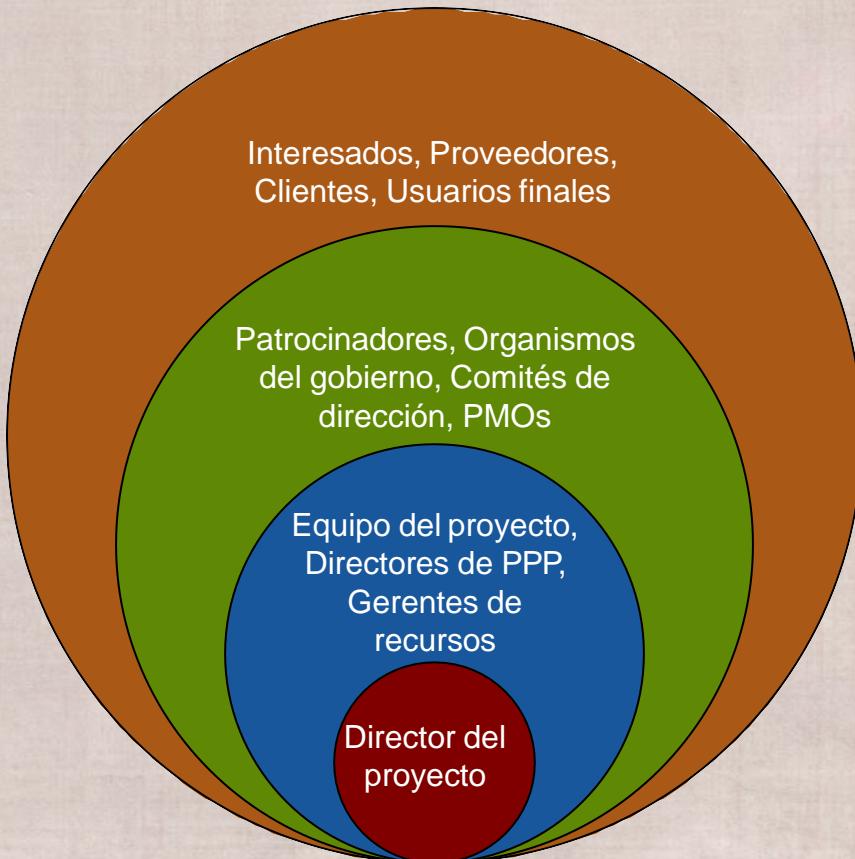
¿el proyecto les puede afectar?

Reciben impacto (+/-)

¿Trabajan para el proyecto?

Son internos o externos

2. Tipos de Interesados



Varía, según la intensidad de:

✓ **Ocasional:**

encuestas o entrevistas,

✓ **Total:**

dando apoyo financiero, político,

...

Varía, según la fase del proyecto...

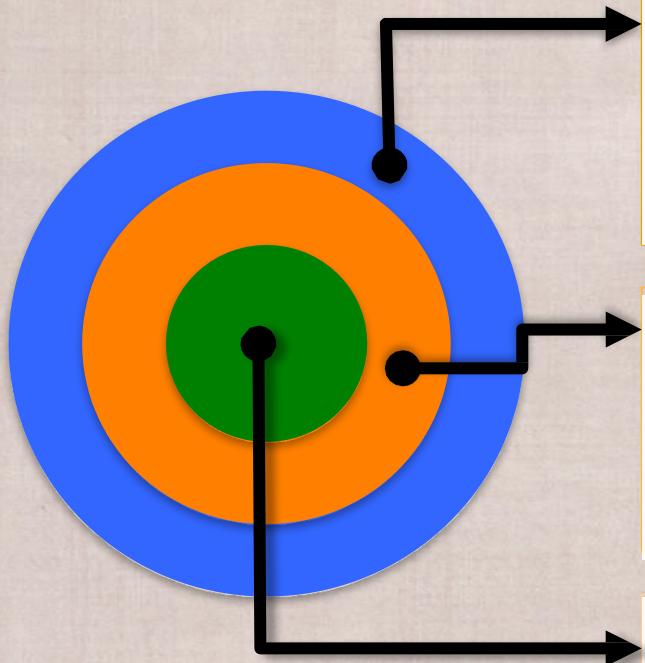
Es necesaria para el éxito, por lo que es crítica:

✓ Identificarlos

✓ Gestionar sus expectativas

✓ Conseguir su participación

2. Tipos de Interesados



Interesados Externos

- Gobierno
- Prensa
- Grupos de presión
- Comunidades locales
- Organizaciones profesionales
- Sociedad

Interesados Conectados

- Accionistas
- Clientes
- Suministradores
- Distribuidores
- Financiadores

Interesados Internos

- Jefes
- Empleados

Implicados típicos de un proyecto.



Roles y responsabilidades

Gobernanza / Patrocinador

Patrocinador del proyecto: autoriza el proyecto, toma las decisiones ejecutivas y resuelve los problemas y conflictos que exceden la autoridad del director de proyecto.

Comité de dirección o consejo: contribuye al proyecto proporcionando una orientación experimentada al proyecto.

Organización del proyecto

Director del proyecto: lidera y gestiona las actividades del proyecto responsable de la finalización del proyecto.

Equipo de dirección de proyecto: da soporte al director del proyecto.

Equipo del proyecto: realiza las actividades específicas del proyecto.

Otros implicados

Clientes: especifican los requisitos del proyecto y aceptan los entregables.

Proveedores: suministran los recursos al proyecto.

Oficina de proyectos: Da soporte a la gobernanza.

3. El jefe de proyecto y los interesados

La investigación académica y el análisis de los desastres registrados en proyectos de alto perfil destacan la importancia de todos los interesados y la aplicación de un enfoque estructurado en su:

- Identificación,
- Priorización e
- Involucramiento



La capacidad del director y el equipo del proyecto para identificar correctamente e involucrar a todos los interesados de manera adecuada puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto.

3. El jefe de proyecto y los interesados

En la teoría de sistemas, cada persona ve el sistema de forma distinta

¿qué es lo que ve cada uno de estos personajes?



Tareas típicas del jefe de proyecto

- ✓ Determinar sus requerimientos, interés en el proyecto y nivel de influencia.
- ✓ Establecer las expectativas de las partes interesadas y convertirlas en requerimientos.
- ✓ Evaluar los conocimientos y habilidades de las partes interesadas.
- ✓ Comunicar a las partes interesadas que requerimientos se van a cumplir y cuales no y hacerles saber el porqué.
- ✓ Involucrar a las partes interesadas asignándoles tareas, como por ejemplo ser responsable de un riesgo.
- ✓ Gestionar e influenciar la involucración de las partes interesadas en el proyecto.
- ✓ Usar a las partes interesadas como expertos.
- ✓ Asegurar que el proyecto comunica a las partes interesadas lo que necesitan y cuando lo necesitan.
- ✓ Involucrar a las partes interesadas cuando se precise en la gestión del cambio y su aprobación.

Partes interesadas/implicados

- ✓ Esta materia se centra en lo qué debe hacer el gestor del proyecto para involucrar y comprometer a los interesados en las decisiones clave y actividades del proyecto, manteniéndolos informados.
- ✓ Se ha de buscar el consenso en objetivos, requisitos, entregables, restricciones, procesos a aplicar, lecciones aprendidas



4. Procesos de la gestión de los interesados

Son dos procesos:

Proceso: Identificación de las partes interesadas:

Identificación de todas las personas y organizaciones impactadas por el proyecto, analizar sus expectativas e impacto en el proyecto.

Proceso: Gestionar las partes interesadas:

Desarrollar las adecuadas estrategias para gestionarlas. Debe focalizarse en la comunicación con las partes interesadas de manera que estén involucradas de manera continua en el desarrollo del proyecto.

Inicio

Integración

Inicio

Desarrollar el acta de
constitución del
proyecto

1

Partes interesadas

Identificar partes
interesadas

Alcance

Recursos

Establecer el equipo del
proyecto

Tiempo

Costo

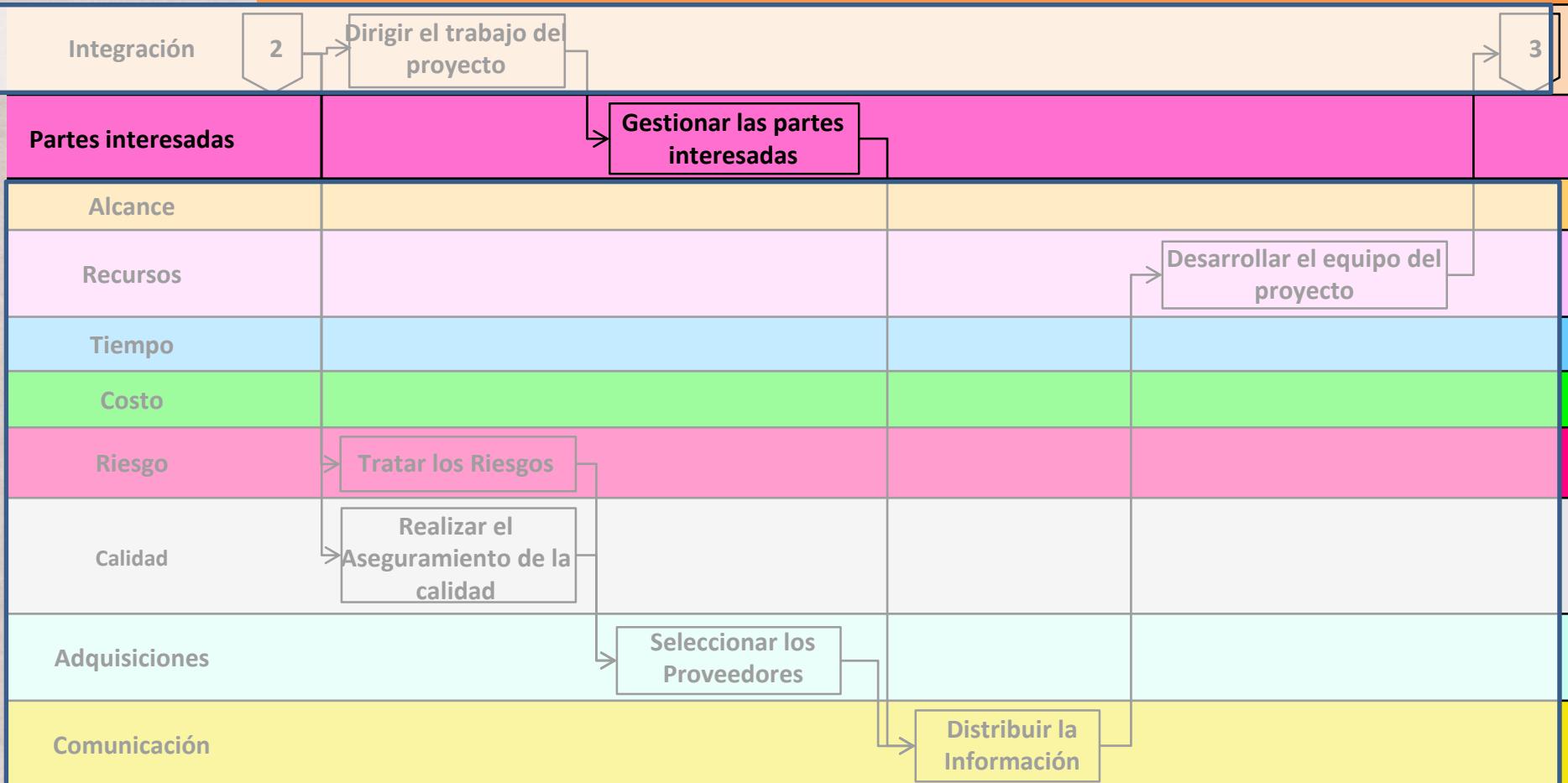
Riesgo

Calidad

Adquisiciones

Comunicación

Implementación



Resumen

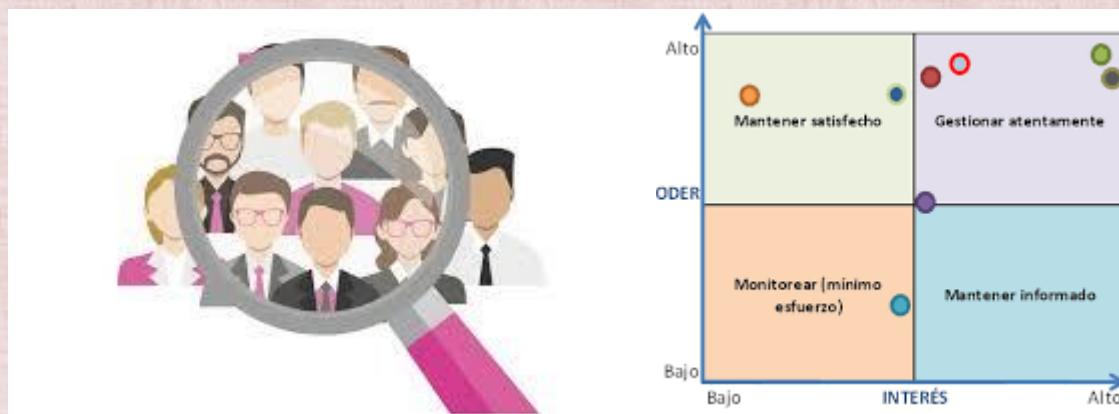
- ✓ Los implicados/interesados son las personas que pueden hacer del proyecto un éxito o un fracaso.
- ✓ Hay que conocerlos y negociar con los interesados para que el resultado sea lo más aceptable por todos los que rodean al proyecto.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Tema 4: Las Partes Interesadas

Proceso: Identificación de las partes interesadas



Contenidos

Descripción del proceso



Herramientas para la identificación de implicados

Modelos de clasificación y priorización

Mapeo/Representación de implicados

Formato de registro de implicados

Proceso: Identificar las partes interesadas

Objetivos:

- ✓ Identificar intereses, expectativas e influencia de los interesados.
- ✓ Relacionarlos con los objetivos del proyecto.
- ✓ Identificar posibles relaciones entre los interesados (alianzas o conflictos).
- ✓ Clasificar a los interesados según su interés, influencia y participación en el proyecto.

Descripción del proceso

¿En que consiste?

- ✓ Al inicio del proyecto
- ✓ Identificará todas las personas y organizaciones relevantes impactadas por el proyecto.
- ✓ Analizará y documentará toda la información significativa relativa a sus intereses, participación, interdependencias
- ✓ y posible impacto en el éxito del proyecto. Tanto positivo como negativo



El beneficio clave de este proceso es que permite al Director de proyecto identificar el nivel apropiado en el que debe focalizarse en relación a cada parte interesada o grupo de partes interesadas.

Importancia de identificar implicados

Ambigüedad tardía:

“Un punto ambiguo en el documento de requisitos supone una discrepancia con los interesados”

TomDeMarco



- ✓ **Sinos olvidaos de un interesado, éste ejercerá todo su poder para que se tengan en cuenta sus necesidades.**
- ✓ **cuanto más tarde se incorpora un requisito este resulta más costoso de implementar.**

De modo que es peor olvidar a un interesado, que olvidar un requisito.

Proceso: Identificar las partes interesadas

Encargo del Proyecto
(acta de constitución del proyecto)
Organigrama del proyecto

**Identificar las
partes interesadas**

- Documentos de las adquisiciones del proyecto (contratos, etc.)
- Activos de los procesos de la organización (reglas, leyes, standares, plantillas, etc.)

**Registro de partes interesadas.
Incluye plantillas modelo.**

Herramientas para la identificación de implicados



- **Juicio de expertos**

Para asegurar obtenemos una lista extensa y completa de los interesados

- **Reuniones**

Para entender a los principales interesados, Intercambiar información sobre roles, intereses, conocimientos y posicionamiento general de cada interesado

- **Técnica de análisis de interesados**

Modelo de clasificación y priorización los grupos de interesados en función de: la influencia, el interés, expectativas, capacidades, etc.

- **Representación de datos**

Mapeo/representación de interesados

Técnica de análisis de interesados



Con el propósito del proyecto en mente se identifican los grupos de interés, en relación a:

- ✓ intereses,
- ✓ expectativas,
- ✓ Actitudes (apoyo al proyecto)
- ✓ las relaciones que tienen con el proyecto.
- ✓ las relaciones con otras partes interesadas.
- ✓ las coaliciones y alianzas que se pueden construir para asegurar el éxito del proyecto.
- ✓ los momentos y la forma en que influenciarlas en cada etapa del proyecto.

Técnica de análisis de interesados



los interesados pueden mostrar una combinación de:

- ✓ **Interés.** Una persona o grupo puede verse afectado por una decisión relacionada con el proyecto o sus resultados.
- ✓ **Derechos** (derechos legales o morales).
- ✓ **Propiedad.** tienen un título legal de un activo o una propiedad.
- ✓ **Conocimiento.** que puede beneficiar al proyecto
- ✓ **Contribución.** Provisión de fondos u otros recursos, incluidos recursos humanos, o prestación de apoyo de formas más intangibles.

Técnica de análisis de interesados



Podemos agrupar estos interesados en base a (+ o -):

- ✓ **Interesados:** Muestran interés por mantenerse informados de lo que sucede.
- ✓ **Poder:** nivel de autoridad del implicado.
- ✓ **Influencia:** Nivel de participación activa en el proyecto
- ✓ **Impacto:** Capacidad del implicado para generar cambios.



Modelos de clasificación y priorización de implicados



Paso 1: Hacer una lista de todos los interesados



Preguntar a los interesados principales que ya conocemos

Paso 2: Identificar el impacto o apoyo que cada interesado podría generar



Priorizar Estrategias de respuesta comunes

Paso 3: Evaluar la posible reacción



Fomentar respuestas positivas, mitigar respuestas negativas

Paso 4: planificar apoyo



como mejorar su apoyo y mitigar los impactos negativos

Ejercicio

Queremos poner en marcha una empresa para la formación y inserción laboral de personas con dificultades sociales (exclusión, minorías, etc.)

¿Cuales serian los implicados?



Modelos de clasificación y priorización de implicados



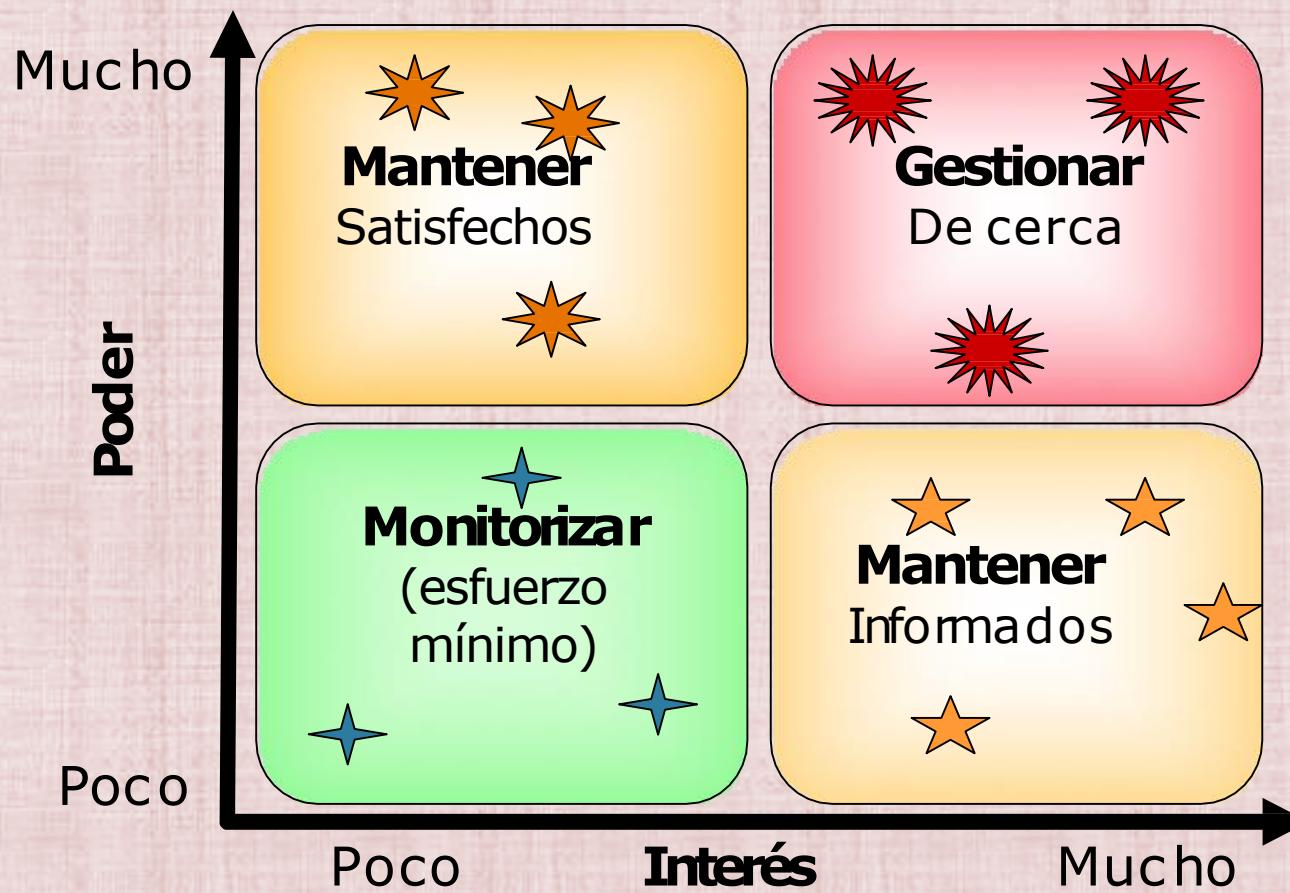
Mapeo/Representación de implicados



Base para Analizar el impacto o apoyo que podrían generar y clasificarlos:

- ✓ **Matriz Poder-Interés**
- ✓ **Matriz Poder-Influencia**
- ✓ **Matriz Influencia-Impacto**
- ✓ **Modelo de Prominencia:** Análisis en base a Poder, Urgencia y Legitimidad

Matriz de Poder/Interés



Matriz de Poder/Interés



Poder: Nivel de autoridad

Interés: Nivel de interés sobre el resultado del proyecto

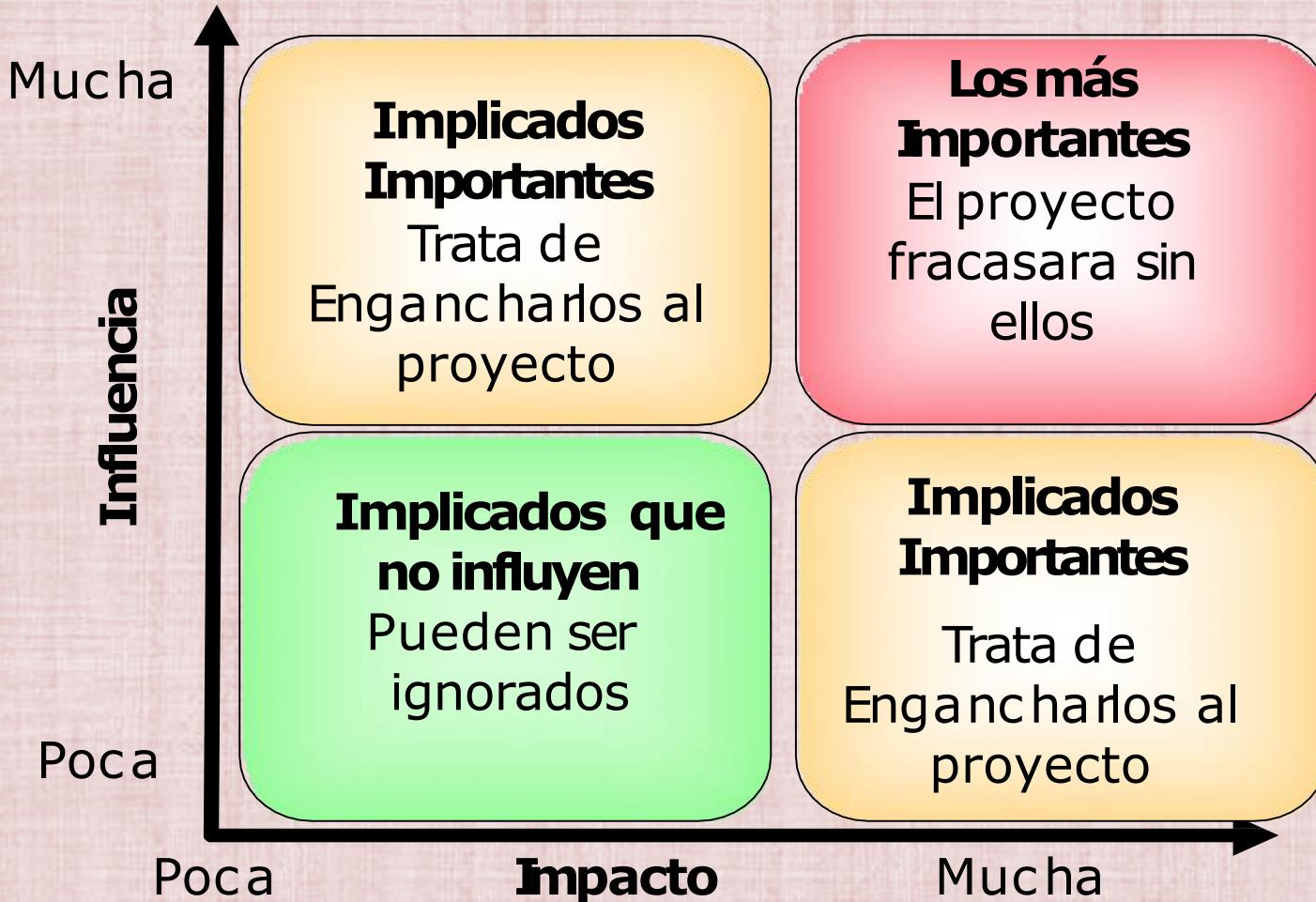
Stakeholders	Poder	Interés	ID
Junta Directiva del PMI Madrid Chapter	Alto	Alto	A
Áreas del PMI Madrid Chapter	Medio-Alto	Alto	B
Socios del PMI Madrid Chapter	Medio-Alto	Medio-Bajo	C
Potenciales socios del PMI Madrid Chapter	Bajo	Medio-Bajo	D
José Barato	Bajo	Alto	E
Miguel Santiago	Bajo	Bajo	F

Áreas del PMI Madrid Chapter

1. Área de Sistemas de Información
2. Área de Socios y Promoción Asociativa (OUC)
3. Área de voluntariado
4. Área de Servicios a Socios (JRAG)
5. Área de Comunicación Externa
6. Área de financiación



Matriz de Influencia/Impacto



Modelo de prominencia



Los interesados que posean:

1 atributo: **Latentes (Poca prominencia)**

2 atributos: **Expectantes (Prominencia media)**

3 atributos: **Definitivos (Gran prominencia)**



Interesados **Latentes**

Durmientes: cuando tienen poder

Discretos: cuando tienen legitimidad

Demandantes: cuando tienen urgencia

Interesados **Expectantes**

Dominantes: cuando tienen autoridad, es decir, poder y legitimidad. Reciben mucha atención

Dependientes: cuando tienen legitimidad y urgencia.

Peligrosos: cuando tienen urgencia y poder. Pueden volverse agresivos y coercitivos

Ejemplo de plantilla de registro de interesados (ISO)

Esta obra está licenciada bajo la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported. Para ver una copia de esta licencia, visita <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>. 

Ejemplo de plantilla de registro de interesados (PMBOK)



Partes Interesadas	Rol en el proyecto	Expectativas	Poder	Interés	Actitud
Junta Directiva del PMI Madrid Chapter	Sponsor	Mejorar los servicios del capítulo y captar nuevos socios	Alto	Alto	Apoyo
Áreas del PMI Madrid Chapter	Responsables funcionales de otras áreas del capítulo	Integrar este nuevo servicio dentro del capítulo	Medio-Alto	Alto	Apoyo
Socios del PMI Madrid Chapter	Usuarios	Disponer de un servicio atractivo (en contenido) y eficiente (en funcionamiento)	Medio-Alto	Medio-Bajo	Neutral - Apoyo (donaciones)
Potenciales socios del PMI Madrid Chapter	Potenciales usuarios	Encontrar un servicio que les rentabilice el coste de la cuota	Bajo	Medio-Bajo	Neutral
José Barato	Soporte informático	Dar a conocer este software libre en el PMI Madrid Chapter	Bajo	Alto	Apoyo
Miguel Santiago	Interlocutor con las universidades	Promover el PMI dentro de la universidad donde ejerce como profesor. Dar acceso a los alumnos de la universidad a los libros del capítulo.	Bajo	Bajo	Apoyo

Ejemplo plantilla registro interesados

Resumen

- ✓ Hemos hablado de la identificación de los grupos de interés, partes interesadas, o simplemente implicados.
- ✓ Hemos visto la importancia de una correcta identificación.
- ✓ Hemos hablado de las herramientas habituales en la identificación de los interesados.

Tema 5: las comunicaciones



Profesor: Jose Luis Pérez Gómez

Contenidos



- 1. La gestión de las comunicaciones**
- 2. Jefe de proyecto y comunicación**
- 3. Dimensiones de la comunicación**
- 4. Procesos de la gestión de la comunicación**
- 5. Interacción con otros grupos de materias**

1. La gestión de las comunicaciones

¿Qué son las comunicaciones?

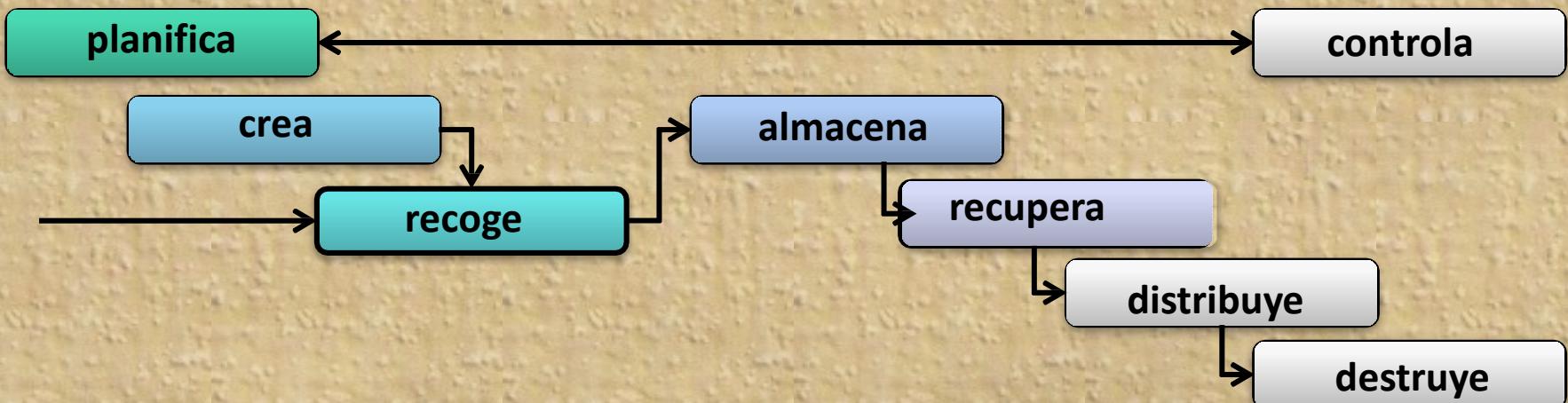
PMBOK: según PMBOK la gestión de la comunicación en un proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar una planificación oportuna y apropiada de esta comunicación, así como una correcta selección de los datos a comunicar, los procesos de creación, distribución, almacenamiento, recuperación, control y seguimiento de dicha comunicación y la disposición final de la información del proyecto..



1. La gestión de las comunicaciones

Son los procesos necesarios para tratar la información relevante del proyecto:

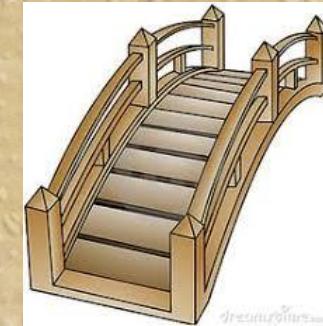
- Planificándola,
- Gestionándola
- Distribuyéndola



La comunicación es delicada

La comunicación eficaz crea un puente entre las diversas partes interesadas que afectan o influyen en la ejecución del proyecto o resultado y pueden tener:

- ✓ diferentes orígenes culturales y organizacionales,
- ✓ diferentes niveles de experiencia, y
- ✓ diferentes perspectivas e intereses.



La gestión de las comunicaciones trata de sistematizar el establecimiento y gestión de los canales de comunicación que se generan a lo largo del proyecto.

2. Jefe de proyecto y comunicaciones

El jefe de proyecto pasa la mayor parte de su tiempo comunicándose...

- ✓ con los miembros del equipo,
- ✓ otros interesados en el proyecto,
 - internos (en todos los niveles de organización) o
 - externos a la organización.
- ✓ Con roles de clientes, usuarios, proveedores, desarrolladores, entidades gubernamentales, sus jefes, entidades profesionales, etc.

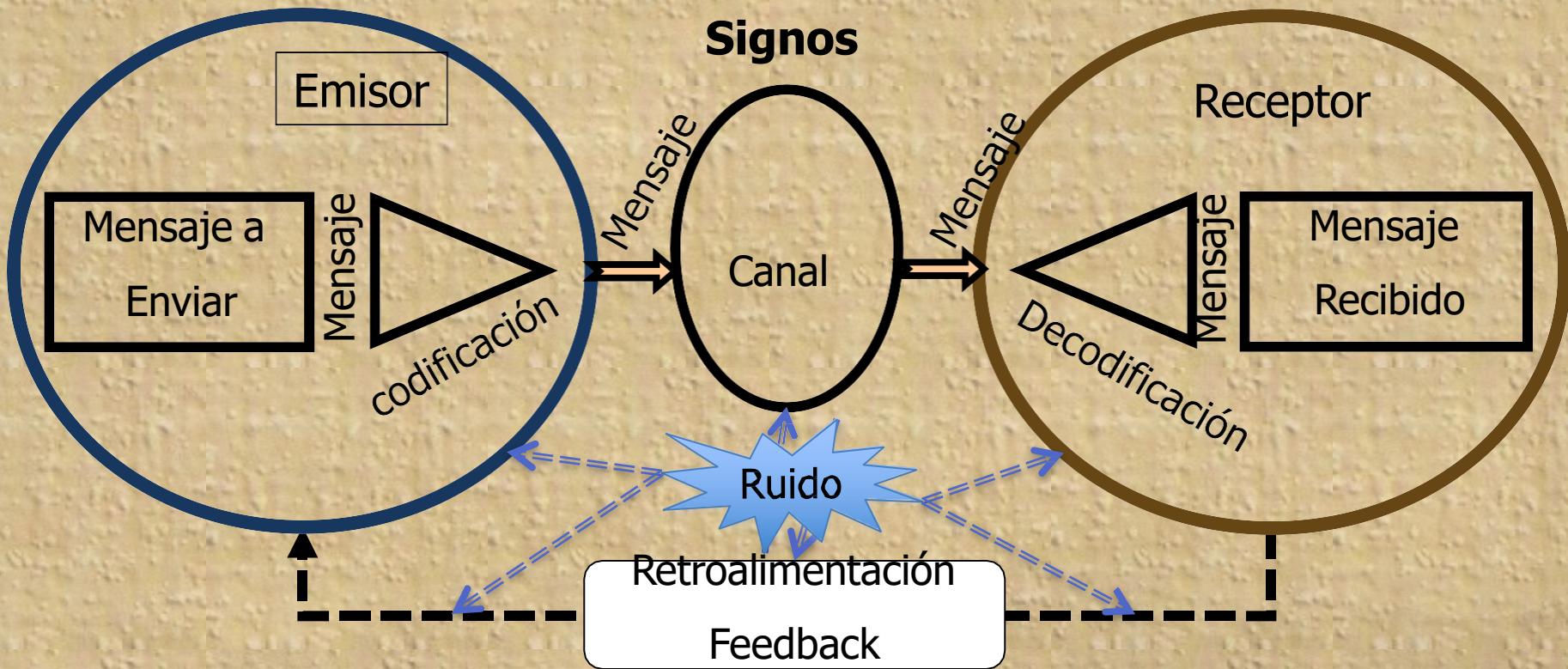


2. Jefe de proyecto y comunicaciones

Es el responsable del proyecto y debe liderar activamente el proceso de Gestión de la Comunicación teniendo en cuenta:

- ✓ Cuales son las partes interesadas del proyecto?
- ✓ Qué información se ha de distribuir a estas partes interesadas, cuando y a través de qué medio?
- ✓ Ha de facilitar una comunicación abierta y honesta tanto con el equipo de proyecto como con la gerencia y las partes interesadas.
- ✓ Debe controlar la efectividad de la comunicación.
- ✓ Ha de gestionar las **peticiones de información ad-hoc** que surjan, diseñando previamente el procedimiento de recepción y tratamiento de las mismas, que se comunicará a las partes interesadas del proyecto, con el fin de gestionar las expectativas de estos grupos.
- ✓ Debe gestionar la aprobación y la aplicación de las medidas correctivas que se consideren necesarias para la mejora o adecuación de las comunicaciones.

3. Dimensiones de la comunicación



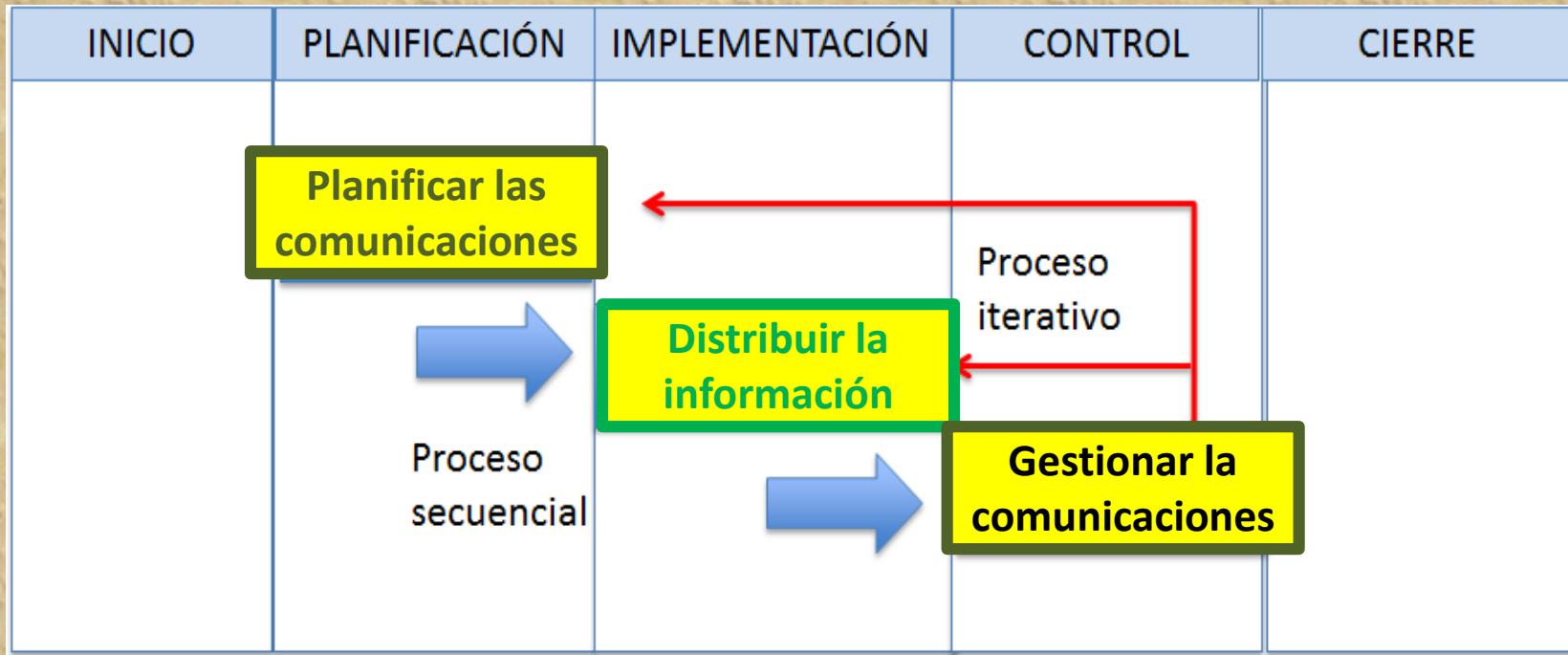
Dimensiones a considerar



Las 5C's de la comunicación



4. Los procesos de la gestión de la comunicación



4. Los procesos de la gestión de la comunicación

Son tres procesos:

Proceso: Planificar las comunicaciones

Determina las necesidades de información de los interesados en el proyecto y define cómo abordar las comunicaciones. Tiene en cuenta los activos disponibles de la organización.

Proceso: Distribuir la información

Poner la información relevante a disposición de los interesados en el proyecto de acuerdo con el plan establecido. creación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación de la información del proyecto de acuerdo con el plan.

Proceso: Gestionar las comunicaciones

Asegurar que las necesidades de información de las partes interesadas del proyecto están siendo cubiertas, pero además que los problemas detectados en la comunicación se están resolviendo en el momento en que se presentan.

5. Interacción con otros grupos de materias

¿Cómo interactúa con los otros grupos de materias y sus respectivos procesos?

- ✓ El proceso de gestión de la comunicación interactúa con el resto de grupos de la materia definidos,
- ✓ ya que ha de ser un vehículo para la adecuada distribución de la información que en ellos se genera.
- ✓ La gestión de la comunicación debe ser la autopista que permite que las salidas principales de los distintos grupos de procesos, que son entradas en otros, lleguen a las partes interesadas adecuadas en el momento preciso.

5. Interacción con otros grupos de materias

Ejemplos:

Ejemplo 1: El registro de partes interesadas (salida del proceso “Identificar las Partes Interesadas”, dentro del grupo de procesos de Inicio) en una entrada principal en el proceso de “Planificar la comunicación”. Sin embargo, si no se realiza un Plan de Comunicaciones eficaz, de forma que la información necesaria fluya al grupo de interés concreto, el registro de partes interesadas queda sin efecto.

Ejemplos de interacción con otros procesos:

Ejemplo 2: La distribución de los Informes de Progreso (principal salida del proceso Controlar el trabajo del proyecto. del Grupo de la Material Integración) es una entrada principal en un gran número de procesos. Sin una correcta ejecución del proceso de distribuir información, dentro del grupo de la material de gestión de la comunicación, este flujo quedaría estancado.

Ejemplo 3: Las acciones correctivas que se detectan necesarias tras la revisión iterativa de los planes definidos en cada grupo de la materia, se han de comunicar de forma adecuada para lograr la adaptación necesaria en cada caso.

Resumen

- ✓ El Director de Proyecto dedica un elevado porcentaje de su tiempo a comunicar (se estima que un 80% del trabajo que realiza en un proyecto, está relacionado con la comunicación).
- ✓ Sin una adecuada planificación, ejecución y control de esta comunicación el éxito del proyecto puede verse afectado.
- ✓ La información puede provenir desde grupos de interés involucrados en la iniciativa, siendo de gran importancia que el Director de Proyecto controle la respuesta necesaria a estas acciones de comunicación.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Tema 5: las comunicaciones

Proceso: Planificar las comunicaciones



Profesor: Jose Luis Pérez Gómez

Contenidos

Descripción del proceso



Herramientas para elaborar el plan de comunicación



El plan de comunicación



Ejemplo Formato

Descripción del proceso

Determina las necesidades de información de los interesados en el proyecto y define cómo abordar las comunicaciones.

En cada proyecto varían estas necesidades de información, así como los métodos de distribución que se van a emplear.

Tiene en cuenta los activos disponibles de la organización.

- ✓ Comienza al principio de la planificación del proyecto,
- ✓ Continua con análisis e identificación de audiencias e información,
- ✓ Se revisa periódicamente, para asegurar la eficacia a lo largo de todo el proyecto.

Bases para el éxito

Tan importante es el envío de esta comunicación, como lograr el feedback de que nuestros interlocutores han recibido el mensaje y entendido aquello que queremos comunicar, por lo que es fundamental diseñar así mismo controles a ese respecto.

También es un factor de éxito la adecuada comunicación de las directrices del proyecto. Puede incluir aspectos tales como:

- ✓ Las políticas, procesos y metodologías que se utilizarán en el mismo.
- ✓ Los niveles de autoridad en el proyecto.
- ✓ Las responsabilidades de las partes interesadas del proyecto.
- ✓ La forma de comunicar asuntos de interés o riesgos detectados.
- ✓ La definición de la estructura de la gestión.

Bases para el éxito

Es necesario tener en cuenta que múltiples factores relacionados con el entorno del proyecto, para el diseño de la comunicación:

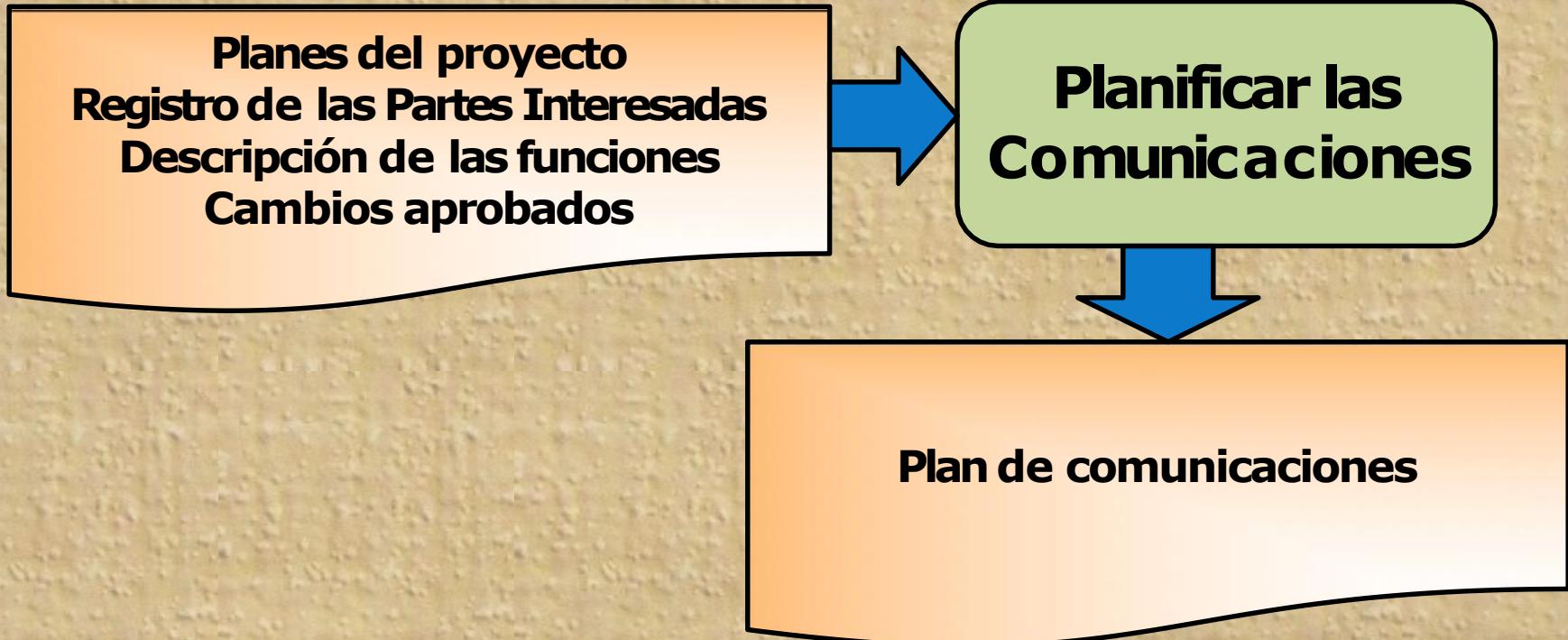
Factores externos (a la propia organización)

- ✓ socio-económicos,
- ✓ geográficos, políticos,
- ✓ regulatorios,
- ✓ tecnológicos o ecológicos

Factores internos

- ✓ estrategia,
- ✓ tecnología disponible,
- ✓ madurez,
- ✓ disponibilidad de recursos, así como cultura de la organización y por su puesto, su estructura.

Proceso: Planificar las Comunicaciones



Herramientas para elaborar el plan de comunicación



- **Juicio de expertos**
- **Reuniones**
- **Análisis de requisitos de comunicaciones**
 - ✓ Determina las necesidades de información de los interesados.
 - ✓ Comunicar información que contribuya al éxito
 - ✓ Determina y delimitar quién se comunicará con quién
 - ✓ Utilizamos: los organigramas, registro de interesados y de la estrategia de gestión de los interesados
- **Tecnología de las comunicaciones**
 - ✓ **Entre los factores a tener en cuenta, tenemos:** La urgencia, la disponibilidad de la tecnología, el personal, la duración del proyecto, el entorno del proyecto, etc.

Herramientas para elaborar el plan de comunicación



- **Métodos de comunicación**

- ✓ Comunicación interactiva.
- ✓ Comunicación de tipo “push” (enviado).
- ✓ a receptores específicos.
- ✓ cartas, memorandos, informes, los correos electrónicos, los faxes, los correos de voz, los comunicados de prensa, etc.
- ✓ Comunicación de tipo “pull” (obtenido).
- ✓ servidores de contenido,etc.

- **Habilidades interpersonales y de equipo**

- ✓ Evaluación de estilos de comunicación
- ✓ Conciencia política
- ✓ Conciencia cultural

El plan de comunicaciones

Define las expectativas de información acordadas y ha de ser accesible por las partes interesadas a lo largo de todo el proyecto.

Para cada perfil de las partes interesadas registradas:

- ✓ Información del proyecto que se les proporcionará.
- ✓ Frecuencia con la cual se les hará llegar dicha información.
- ✓ Forma en la que se comunicará la información definida por perfil de parte interesada:
 - Vía Web.
 - Vía Mail.
 - Vía Publicación tradicional.
 - A través de reuniones virtuales y presenciales,
 - Por medio de encuentros informales, vía telefónica, etc..

Define:

El plan de comunicaciones

- ✓ **Requisitos de comunicación:**
Información a comunicar; Motivo; Plazo y frecuencia
- ✓ **Personas responsables de:**
comunicar, autorizar, receptoras de la información; escalación.
- ✓ **Métodos o tecnologías utilizados, recursos asignados;**
- ✓ **Método para actualizar y refinar, a medida que el proyecto avanza**
- ✓ **Glosario de la terminología común**
- ✓ **Diagramas de flujo de la información que circula en el proyecto**
- ✓ **Restricciones en materia de comunicación**
- ✓ **Pautas y plantillas**

Ejemplo formato

Rol	Información	Periodicidad	Forma de Comunicación	Feed-back
Miembros del Comité de Seguimiento el Proyecto.	-Estado del Proyecto. Riesgos detectados. -Plan de Contingencia a emplear en cada caso.	Mensual	Reunión presencial	Comprobación según las decisiones adoptadas en la reunión.
Miembros del Equipo de Proyecto.	-Acciones realizadas la semana anterior. -Acciones planificadas para la semana siguiente. -Modificaciones aprobadas al alcance inicial.	Semanal	Informe vía mail.	Puntos de control telefónicos a los responsables de las tareas de las acciones planificadas en la semana siguiente.
Proveedor seleccionado para el proyecto.	-Revisión el estado del proyecto. -Modificaciones aprobadas al alcance inicial.	Semanal	Reunión Virtual.	Punto de control telefónico durante la semana de trabajo planificado.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Tema 6: Los recursos



Profesor: Jose Luis Pérez Gómez

Contenidos

- 1. La gestión de los recursos**
- 2. Roles involucrados**
- 3. Procesos de la gestión de los recursos**

1. La gestión de los recursos

Definición

La Gestión de los Recursos comprende los procesos relacionados con la **identificación y adquisición** de los recursos que son necesarios para llevar a buen término el proyecto.

Entre los recursos, de naturaleza tan variada como los mismos proyectos, comprendemos:

- ✓ Recursos Humanos especializados.
- ✓ Instalaciones.
- ✓ Equipamiento.
- ✓ Materiales.
- ✓ Materias Primas.
- ✓ Herramientas.
- ✓ Infraestructura.
- ✓ Servicios.
- ✓ Suministros.
- ✓ Presupuesto o Fondos.

1. La gestión de los recursos

- ✓ La gestión de los recursos comienza ya desde la **fase de Inicio del proyecto**, puesto que incluye a los componentes del mismo equipo del proyecto, y éste ha de ser definido en una fase lo más temprana posible.
- ✓ No debemos olvidar que la **Gestión de los recursos** guarda una estrecha relación con la **Gestión de las Comunicaciones**, la **de las partes interesadas** y la de **las Adquisiciones**.
- ✓ La correcta estimación de recursos pasa por una adecuada y **completa definición del alcance del proyecto**. Una lista de actividades detallada nos dejará más claro los recursos necesarios para el proyecto.
- ✓ Si esta lista de actividades es incompleta **se pueden crear sobrecostes inesperados** por tener que incorporar los recursos de las actividades olvidadas.

1. La gestión de los recursos

- ✓ La gestión de recursos también está relacionada con la **gestión del tiempo y con adecuado secuenciamiento de las actividades**. De esta sabremos en que momento de proyecto necesitaremos o dejaremos de necesitar los recursos.
- ✓ Para que la **gestión de las Adquisiciones** de los recursos del proyecto se pueda realizar adecuadamente, hay que tener en cuenta lo siguiente:
 - la correcta definición de esos recursos, en características y cantidades.
 - el momento del ciclo de vida del proyecto, así como el período de la línea temporal del mismo, en el que dichos recursos serán necesarios, y, asimismo, el momento temporal en que dejarán de serlo y deberán ser retirados del proyecto.

2. Roles involucrados

✓ Jefe de Proyecto (Project Manager)

Es el responsable del proyecto y debe participar activamente en el proceso de la gestión de Recursos de la siguiente forma: **Conoce el alcance, los recursos para completarlo, reparte roles y se asegura del rendimiento del equipo del proyecto (es el LIDER).**

✓ Jefe de adquisiciones (Procurement Manager)

Como responsable de las adquisiciones debe ayudar el jefe de proyecto en: **la adquisición de recursos y en las negociaciones con los proveedores.**

✓ El propio equipo del proyecto

Deben colaborar con el jefe del proyecto para informarle de: **la evolución del mismo (nivel de rendimiento), así como posibles incidencias.**

2. Roles involucrados

✓ Directores funcionales de departamentos externos

Son los responsables de los departamentos que, aun siendo externos al proyecto, **ceden temporalmente sus recursos** para que sean utilizados en él. Además pueden aportar **juicio experto** cuando sea necesario.

✓ Director de recursos humanos

Es el **responsable de la selección de personal humano** en la empresa y, además de sus responsabilidades propias puede: colaborar como experto en la construcción y mantenimiento del equipo a lo largo del proyecto y **ayudar al jefe de Proyecto en las necesidades específicas de formación complementaria** que necesite el equipo de proyecto.

✓ En incluso el patrocinador del proyecto

Podría erigirse mediador entre el jefe de proyecto y los directores funcionales externos.

3. Procesos de la gestión de los recursos

Fase de inicio:

PROCESO: Establecer el equipo del proyecto:



En la fase inicial del proyecto se trata de adquirir los recursos para llevar a cabo el proyecto.

Fase planificación:

PROCESO: Estimar los recursos:



Consiste en la determinación de los recursos necesarios para cada actividad de la lista de actividades del proyecto.

PROCESO: Definir la organización del proyecto:



Su propósito es el de asegurar el compromiso necesario de todas las partes implicadas en el proyecto. Define claramente papeles, responsabilidades y autoridades en los niveles apropiados de la EDT.

3. Procesos de la gestión de los recursos

Fase de implementación:

PROCESO: Desarrollar el equipo del proyecto:

tenemos que encontrar formas de mantener o mejorar el rendimiento y la buena interacción entre los miembros del equipo de manera continuada, así como mantener a nuestro equipo motivado.



Fase de control:

PROCESO: Controlar los recursos:



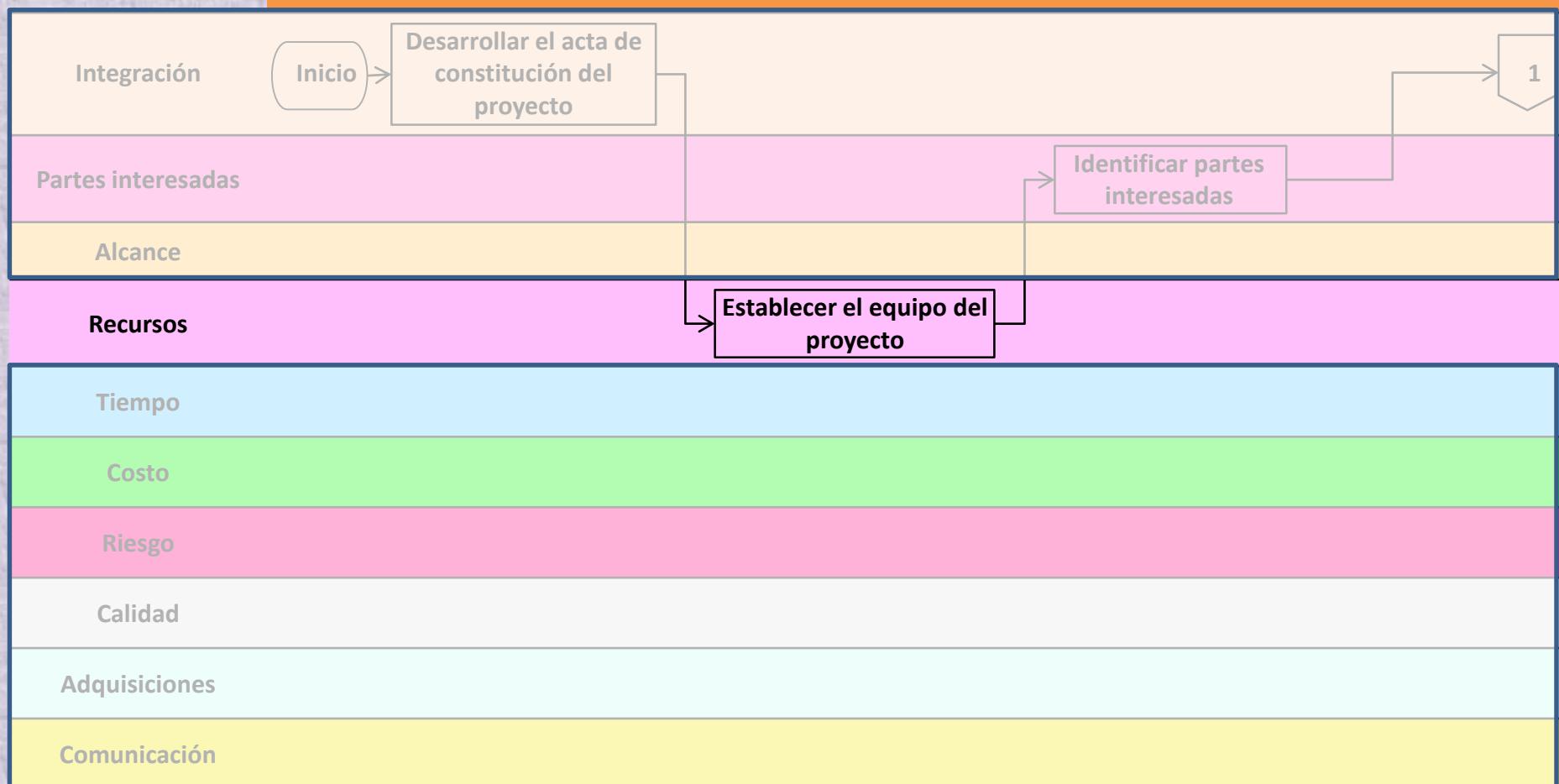
Consiste en asegurarse de que los recursos requeridos para llevar a cabo el trabajo del proyecto están disponibles y son asignados de la manera necesaria, para satisfacer los requisitos del proyecto.

PROCESO: Gestionar el equipo del proyecto:

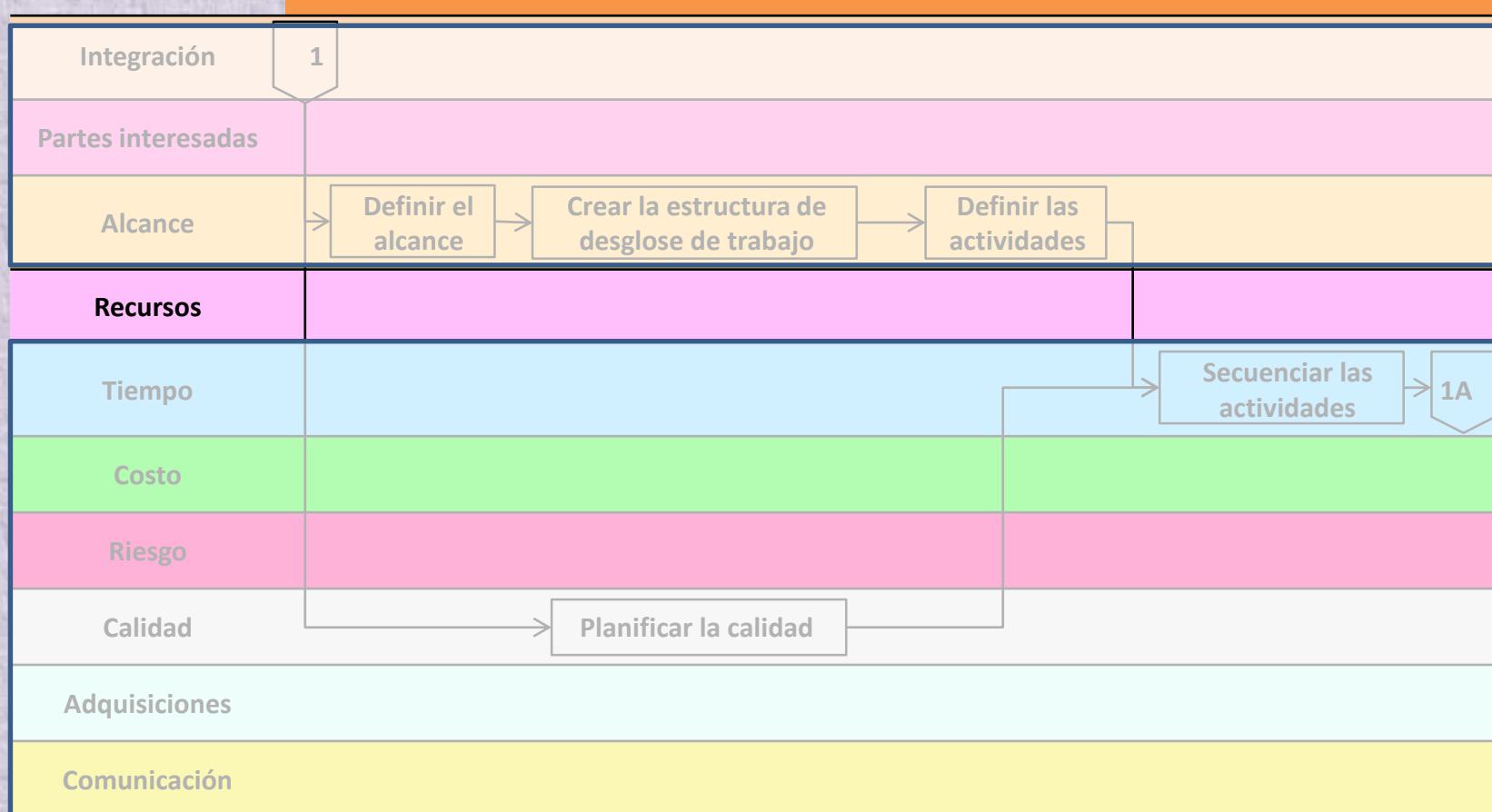


Su propósito es el de optimizar el desempeño del equipo, aportar retroalimentación, resolver incidencias, fomentar la comunicación y coordinar cambios, para lograr el éxito del proyecto.

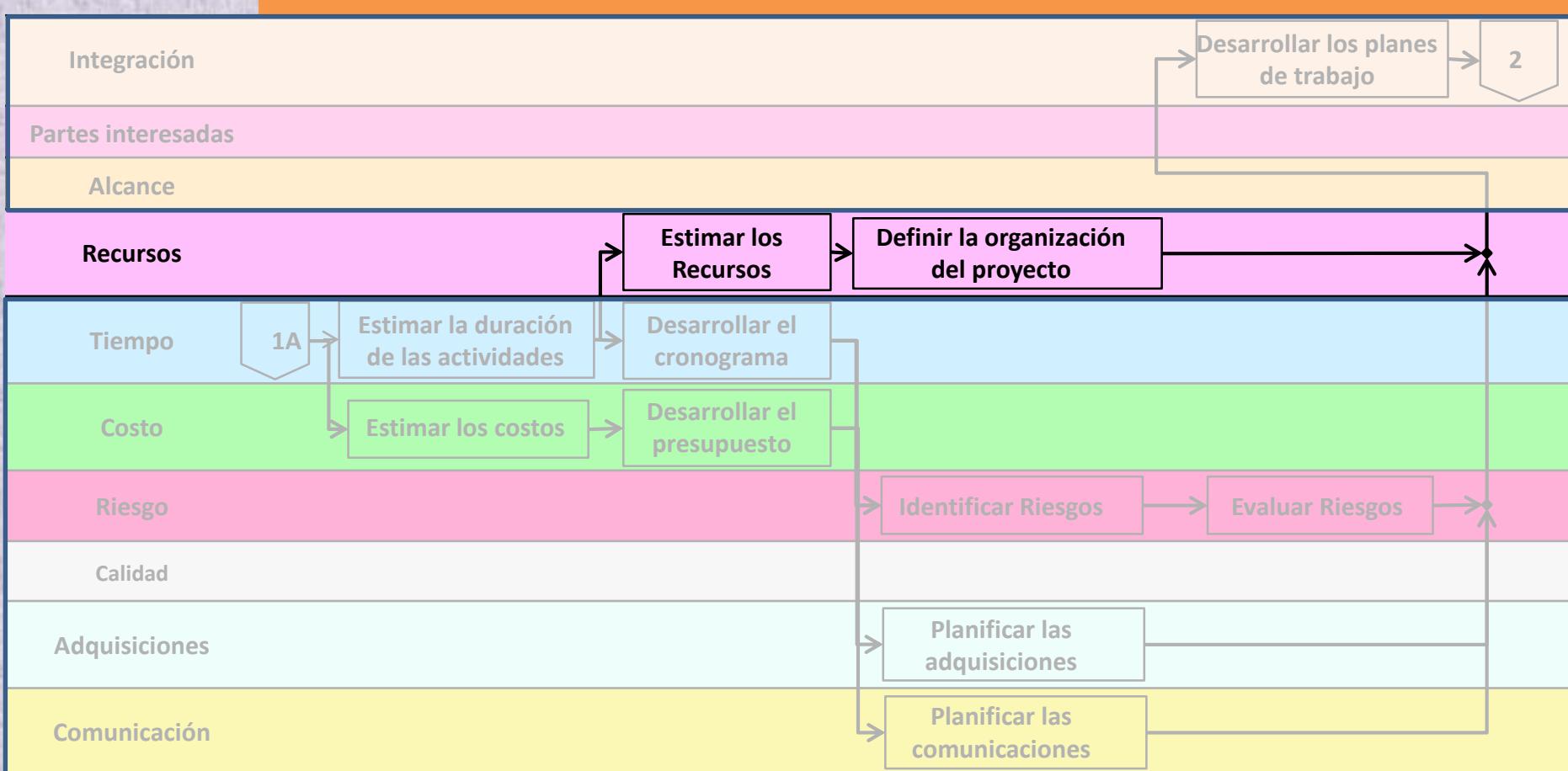
Inicio



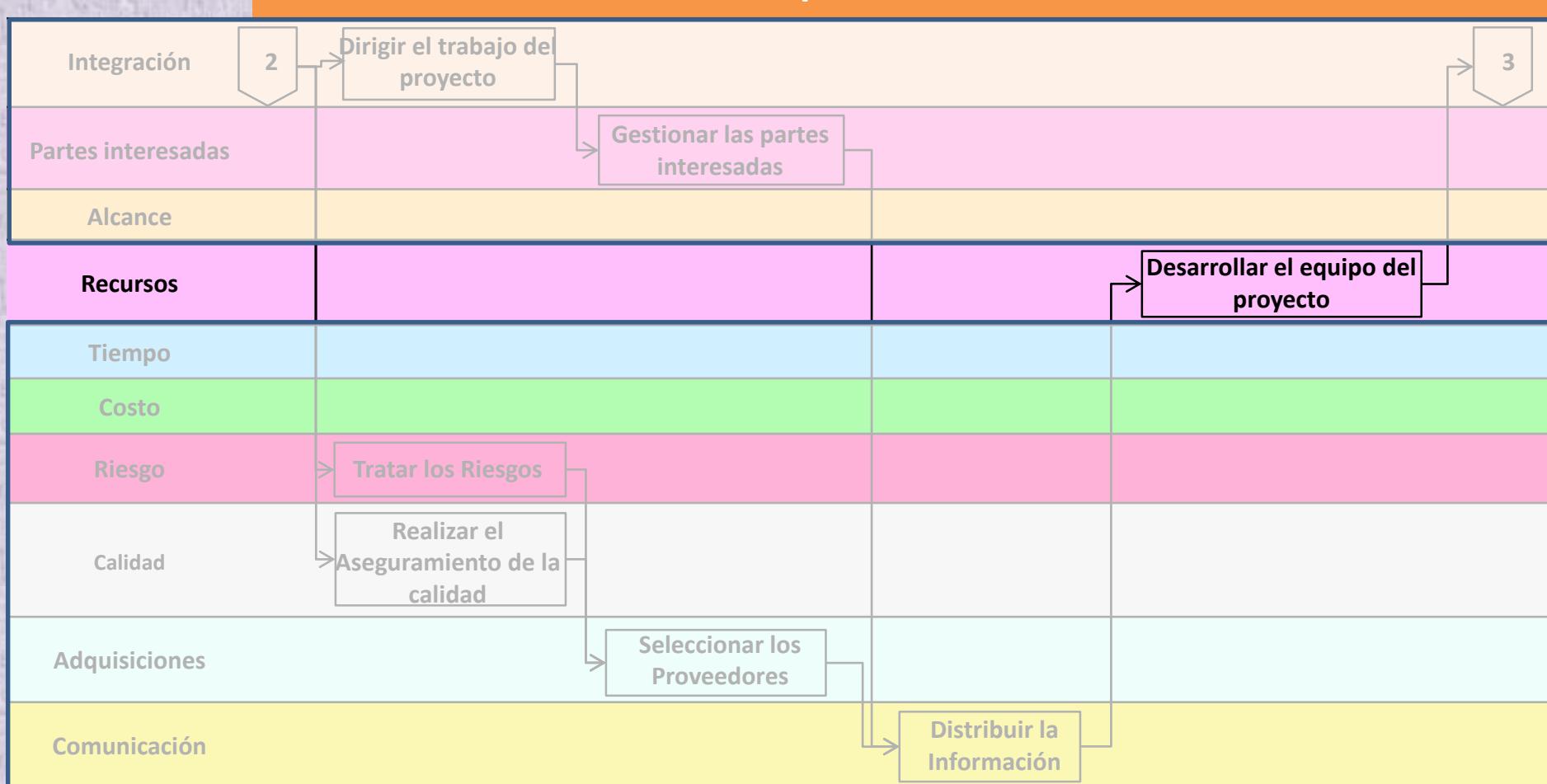
Planificación (1)



Planificación (2)



Implementación



Control

Integración



Partes interesadas

Controlar el Alcance

Alcance

Controlar los Recursos

Gestionar el equipo del proyecto

Recursos

Controlar el Cronograma

Tiempo

Controlar los Costos

Costo

Controlar los Riesgos

Riesgo

Realizar el Control de la Calidad

Calidad

Administrar los Contratos

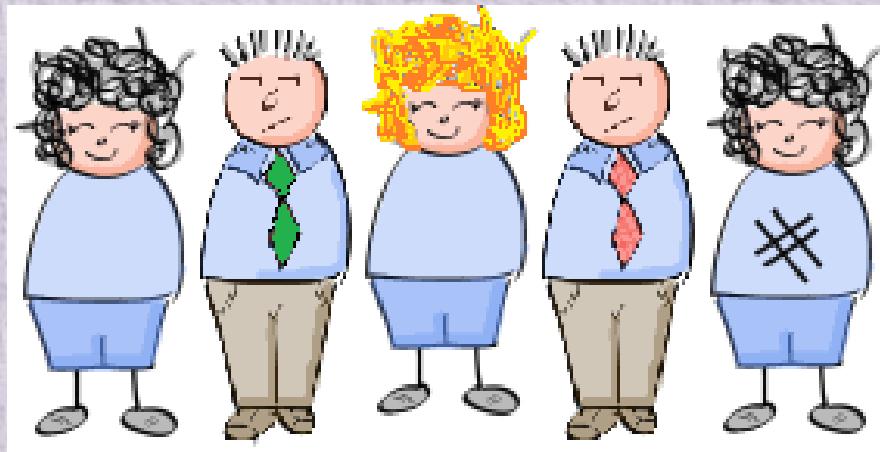
Adquisiciones

Gestionar las Comunicaciones

Comunicación

Tema 6: Los recursos

Proceso: Establecer el equipo del proyecto



Profesor: Jose Luis Pérez Gómez

Contenidos

Descripción del proceso



Herramientas



Descripción del proceso

- ✓ Nos hallamos en la Primera Fase del Proyecto, y una de las tareas del Jefe de proyecto en esta fase es la de adquirir los recursos necesarios para llevar a buen término el proyecto.
- ✓ Este proceso está relacionado con el proceso de Integración de Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto, y se llevará a cabo cuando, con dicha Acta, el proyecto esté oficialmente establecido. Es decir, **una vez que el Director de Proyecto esté autorizado por el Sponsor para asignar recursos de la organización ejecutante (personal, materiales, fondos, etc.) a su proyecto**, dentro de lo establecido en dicha Acta de Constitución.

Descripción del proceso

En la elección de personal han de tenerse siempre presentes los siguientes factores:

- ✓ **Disponibilidad:** ¿Quiénes están disponibles y cuando?
- ✓ **Capacidad:** ¿Nivel de competencia?
- ✓ **Experiencia:** ¿Ha realizado trabajos similares o relacionados? ¿Los ha realizadobien?
- ✓ **Intereses:** ¿está la persona interesada, motivada por el proyecto?
- ✓ **Coste:** ¿Cuánto se le pagará?

Proceso: Establecer el equipo del proyecto

- Requisitos de recursos
- Organigrama del proyecto
- Disponibilidad de recursos
 - Descripción de roles
 - Factores ambientales

- Activos en procesos de organización

Establecer el equipo del proyecto

- Asignaciones de personal
- Contratación de personal
- Calendario de recursos

Descripción del proceso

SALIDAS

Asignaciones de personal:

la asignación a todas las actividades del proyecto de un equipo de personas para completarlas. Esto supone, también, en la mayoría de los casos, la realización de alguno o todos los siguientes:

- ✓ Directorio del equipo del proyecto.
- ✓ Memorando para cada uno de los miembros del equipo.
- ✓ Nombres incluidos en ciertas partes del Plan de gestión del Proyecto (organigramas y cronogramas, por ejemplo).



Contratación de personal: Formalización de la relación entre el personal asignado y el proyecto mediante un contrato.



Herramientas



- ✓ **La asignación previa del equipo**
- ✓ **La negociación:**
bien con directores funcionales u otros directores de proyecto, bien con los proveedores de dichos equipos.
- ✓ **Adquisición del equipo de proveedores externo.**
- ✓ **Utilización de equipos virtuales**

Tema 6: Los recursos

Proceso: Estimar los recursos



Profesor: Jose Luis Pérez Gómez

Contenidos

Descripción del proceso



Herramientas para estimar los recursos



Asignación de personas a actividades



Descripción del proceso

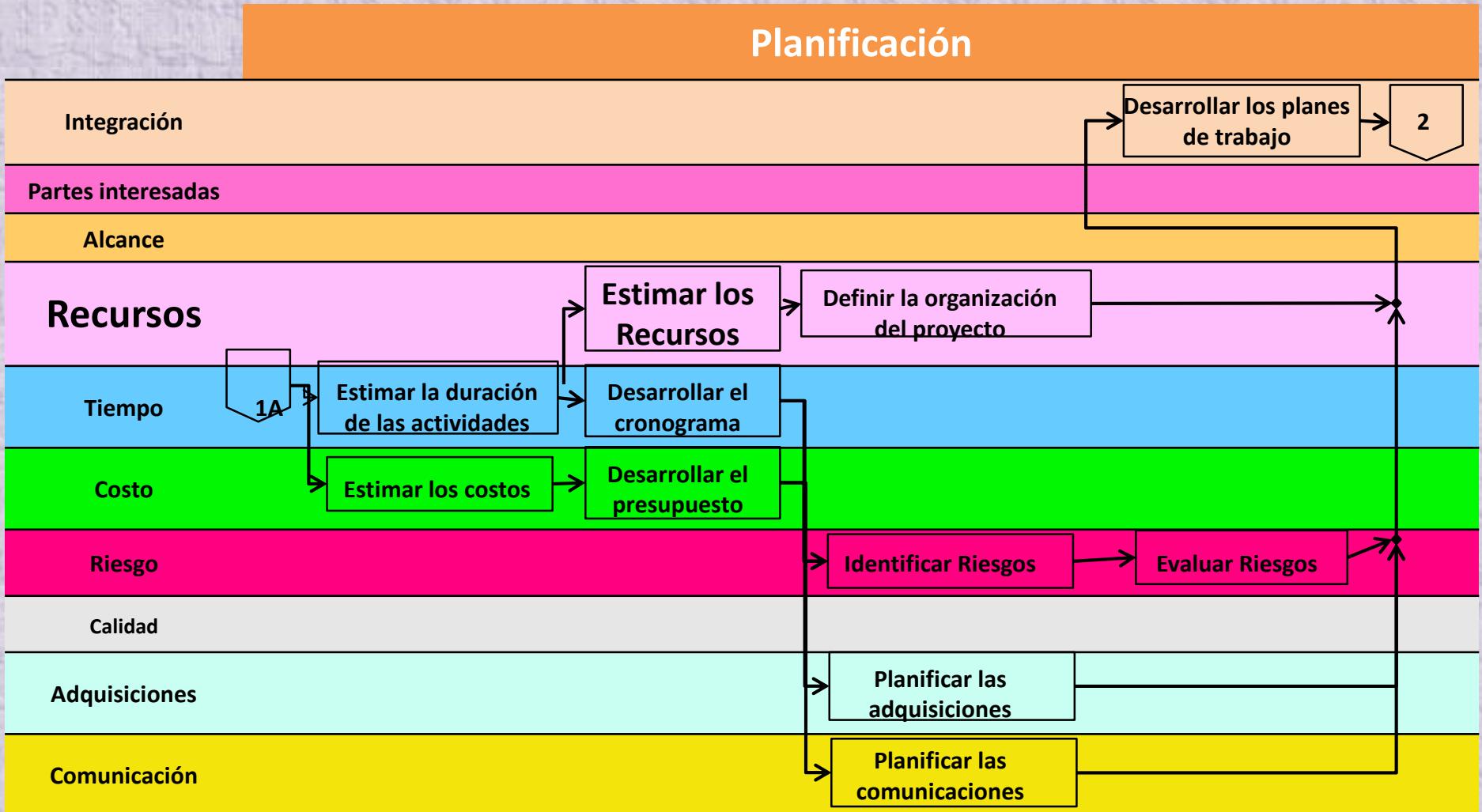
- ✓ Este proceso forma parte de la **fase de Planificación del proyecto**. Consiste en la determinación de los recursos (materiales y humanos) necesarios para cada actividad de la lista de actividades del proyecto.
- ✓ **Deben registrarse los atributos de cada recurso:**
 - Origen,
 - Unidades
 - Fechas de Inicio y Fin de utilización en el proyecto.
- ✓ **Está muy relacionado con la gestión de tiempo y costes**

Descripción del proceso

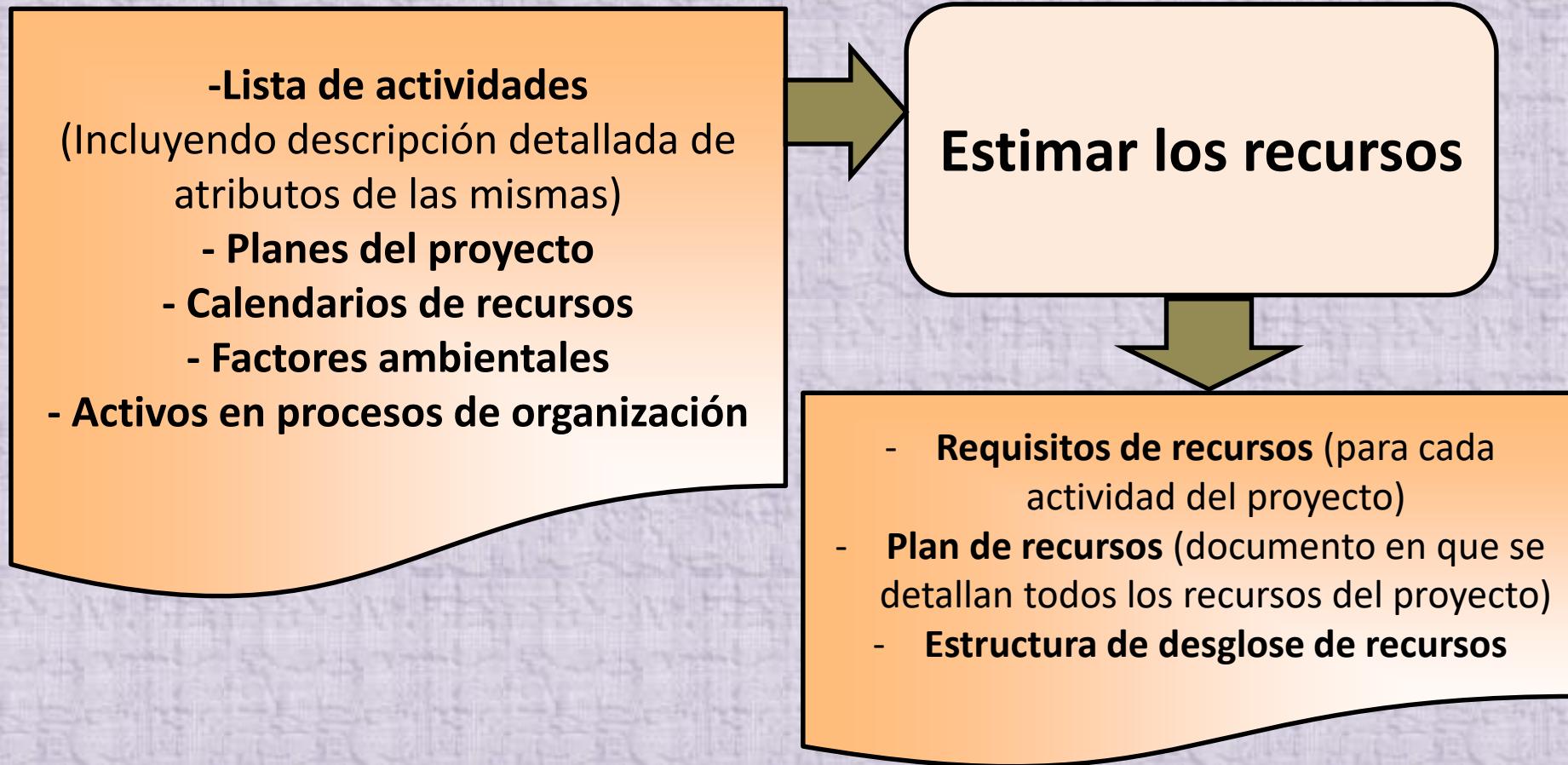
Este proceso **necesita que se hayan realizado previamente** los siguientes procesos:

- ✓ **Definición de las actividades de proyecto** (a partir de la EDT o estructura de Desglose de Trabajo terminada)
- ✓ **Secuenciación de dichas Actividades**, o correcta localización temporal de cada una de las actividades de proyecto, teniendo en cuenta las relaciones de dependencia entre las mismas (cuáles tienen que realizarse antes o después de otras, etc.).

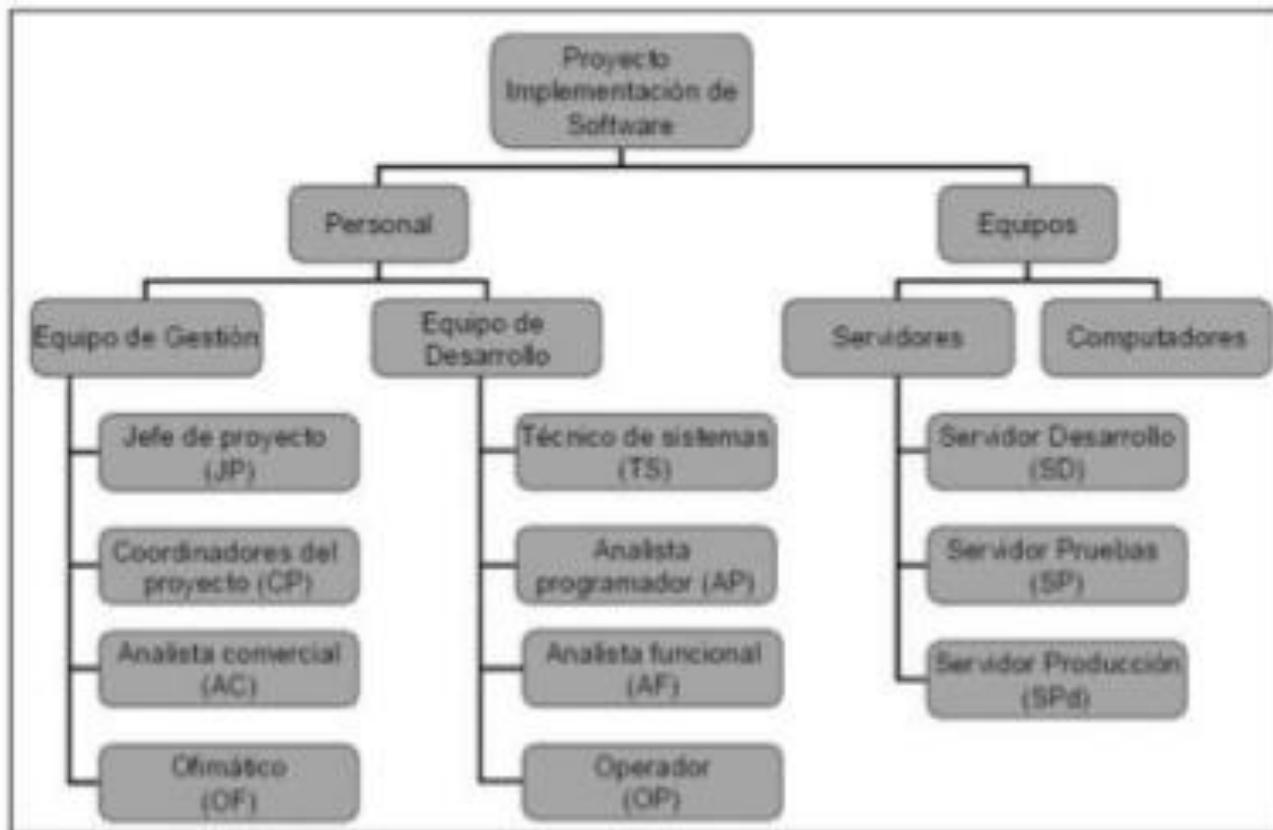
Descripción del proceso



Proceso: Estimar los recursos



Estructura de desglose de recursos

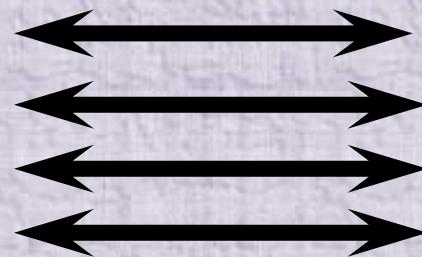


Herramientas para estimar los recursos



- **Juicio de expertos**
- **Análisis de alternativas**
 - ✓ Existen diferentes formas de realizar una actividad: podemos hacer o comprar.
- **Datos de estimación publicados**
 - ✓ Existen índices de producción actualizados.
- **Software de gestión de proyectos**
- **Estimación ascendente**
 - ✓ Si la actividad es compleja desglosarla para identificar los perfiles profesionales requeridos.

Asignación de personas a actividades

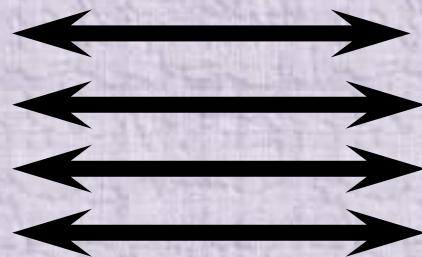


Capacidades de la persona

- **El cognitivo (KAS), capacidad técnica:** (Knowlegue, Abilities, Skills)
 - ✓ Los conocimientos para realizar la actividad
 - ✓ La capacidad de realizarla, y
 - ✓ La experiencia sobre la materia.
- **El conativo (MAC), voluntad:** (Motivation Atachement Confidence)
 - ✓ La motivación de la persona,
 - ✓ El compromiso que asumirá, y
 - ✓ La seguridad que tiene en si.
- **Capital relacional**
 - ✓ Red de contactos y uso en la actividad



Asignación de personas a actividades



Recursos Humanos



Para cada tarea)

- Descripción...
- competencias...
- Formación requerida

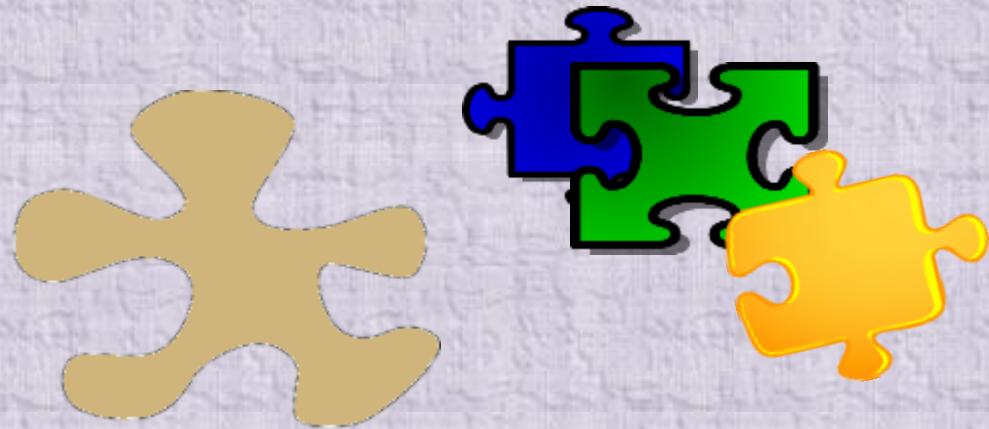
Para cada persona

- Formación (KAS)
- Experiencia laboral (KAS)
- Motivaciones (MAC)

Asignación de personas a actividades

Dependiendo del **KAS** y **MAC**, tenemos:

- ✓ Puede realizar el trabajo y quiere realizarlo.
- ✓ Puede realizar el trabajo y esta accede a realizarlo.
- ✓ Puede realizar el trabajo pero no esta dispuesto a realizarlo.
- ✓ Puede ser formado para realizar el trabajo.
- ✓ No puede realizar el trabajo.



Puede realizar el trabajo y quiere realizarlo.

- ✓ Esto es lo ideal.



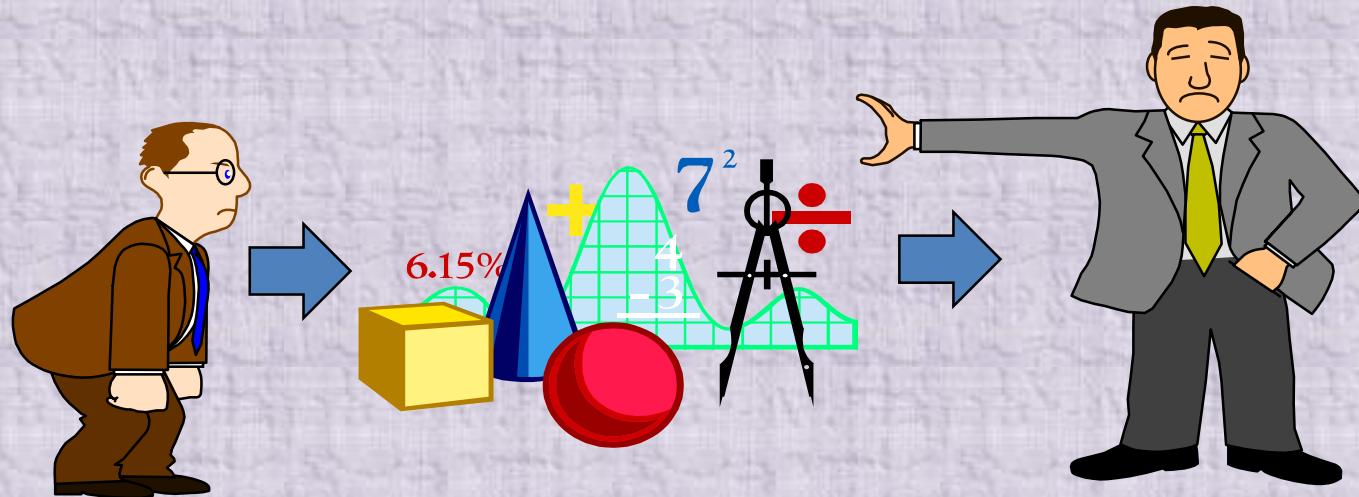
Puede realizar el trabajo y accede a realizarlo.

- ✓ Habrá que pensar en otras actividades que motiven a la persona.



Puede realizar el trabajo pero no está dispuesto.

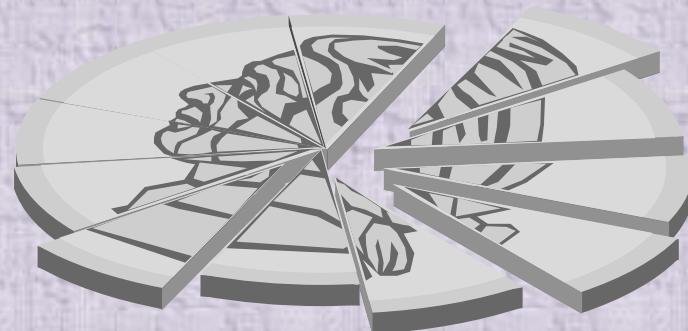
- ✓ Tenemos problemas. Posiblemente nos encontremos en la última situación



Puede ser formado para realizar el trabajo.

Supondrá:

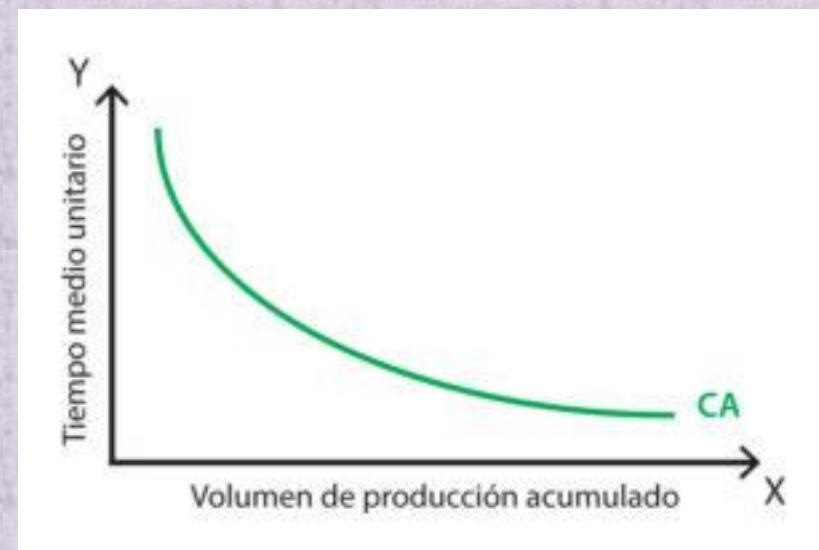
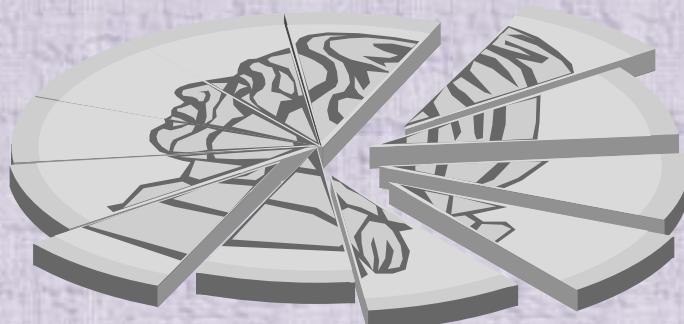
- ✓ Gastar dinero para la formación.
- ✓ Modificar la programación con la formación.
- ✓ Estar dispuestos a la sobrecarga que suponga.
- ✓ Afrontar el riesgo de que no funcione bien



Puede ser formado para realizar el trabajo.

Hay que tener en cuenta la curva de aprendizaje:

- ✓ muestra la correlación entre la productividad en una habilidad o tarea realizada por una persona o equipo y la cantidad de veces o tiempo que dedica a realizarla.



No puede realizar el trabajo.

- ✓ Tienes problemas serios
- ✓ Habrá que identificar otras actividades a esta persona.



Asignación consistente de las actividades

- ✓ Distinta visión del director y los empleados sobre el trabajo.
- ✓ Asignar las actividades a quienes las quieren.
- ✓ Trabajar las asignaciones con los empleados.
- ✓ Hacer una lista de objetivos por trabajador.
- ✓ hacer reuniones hasta aclarar la asignación.



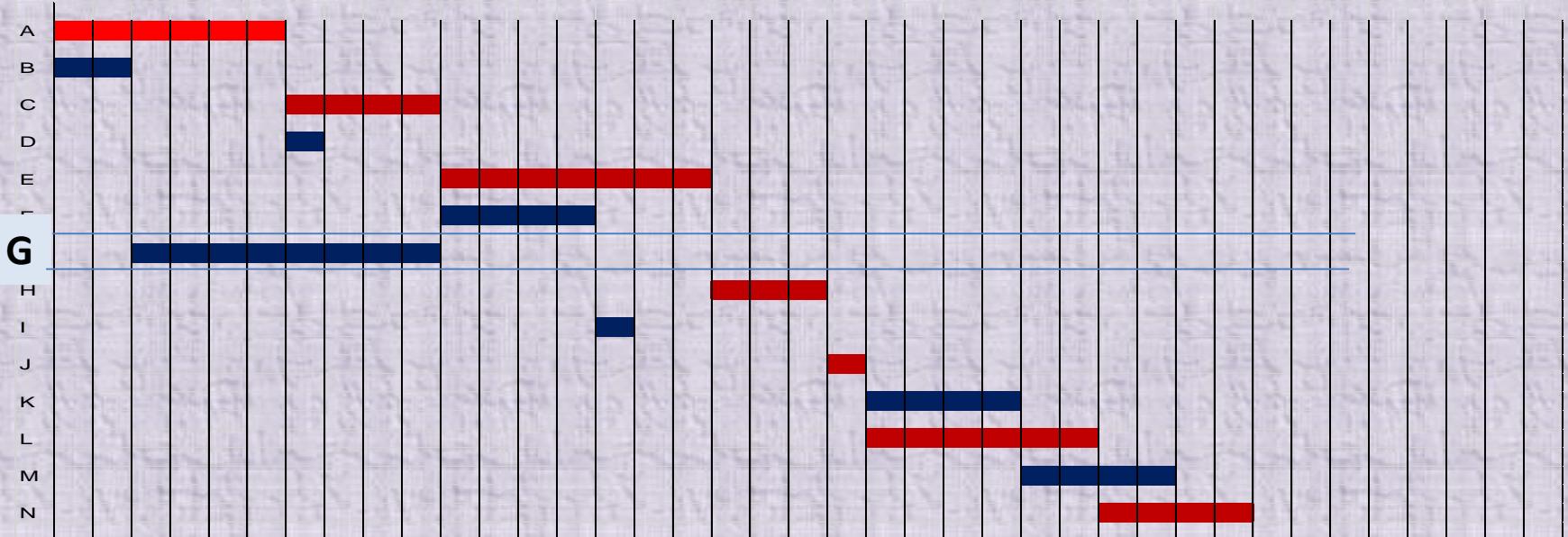
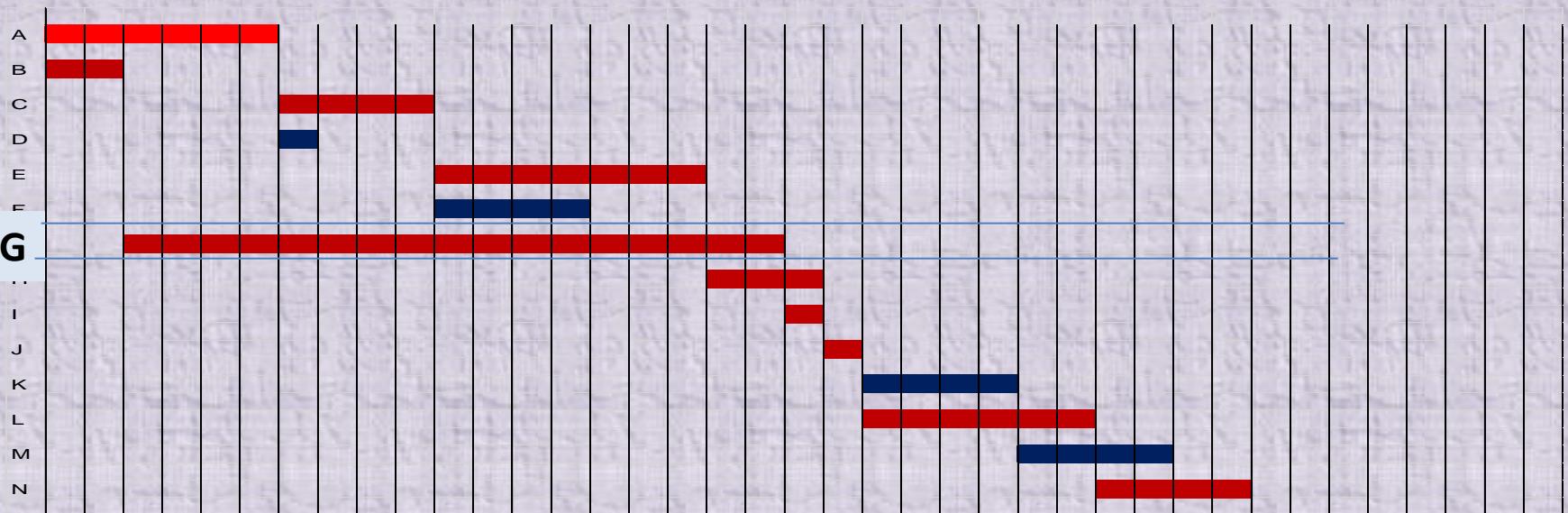
Duración VS personas asignadas

- ✓ A una actividad podemos asignar una cantidad determinada de personas.
- ✓ Es de esperar que a mayor número de recursos (personas) la duración de la actividad se reduzca:

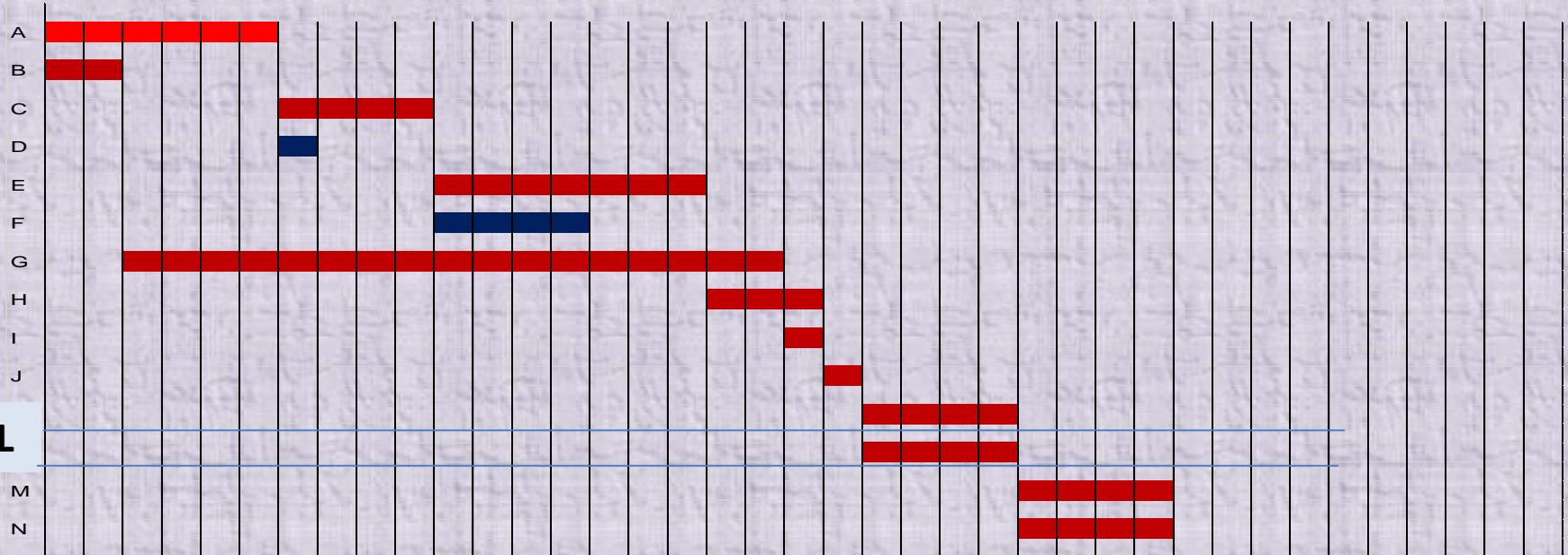
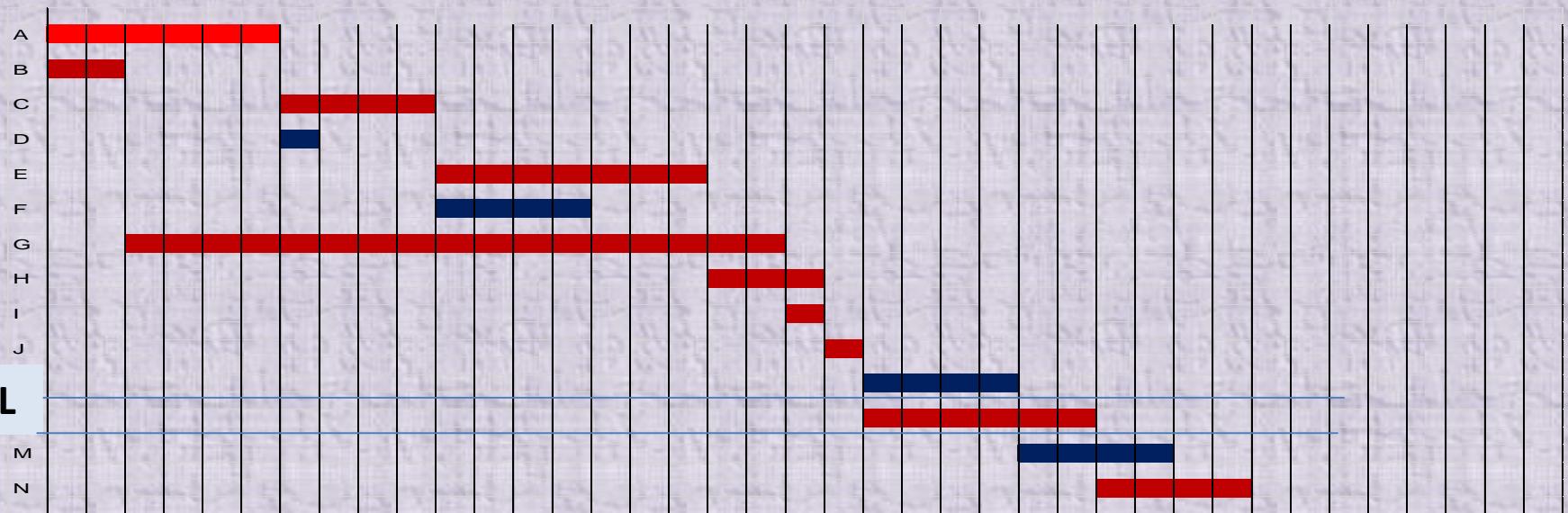
Ejemplo:

Esfuerzo	Duración	Recursos Asignados
10 días	5 semanas	2 días/semana
10 días	1 semana	2 personas a Tiempo Completo

Duración VS personas asignadas



Duración VS personas asignadas



Duración VS personas asignadas

- ✓ Sin embargo, la proporción entre cantidad de personas asignadas a una actividad y el esfuerzo, no tienen siempre relaciones lineales.



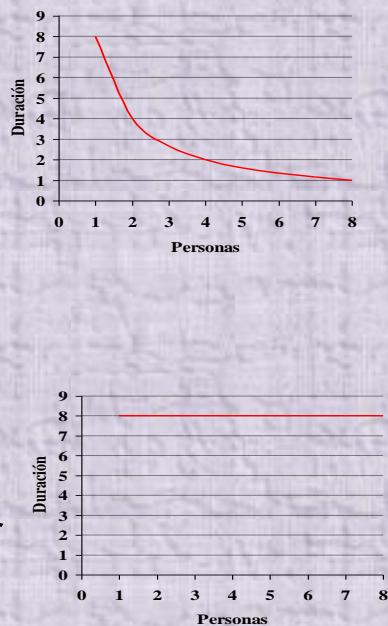
Ejemplo:

Asignar más gente a un proyecto a mitad de éste no reduce necesariamente su duración (requiere muchas consultas por parte de los nuevos)

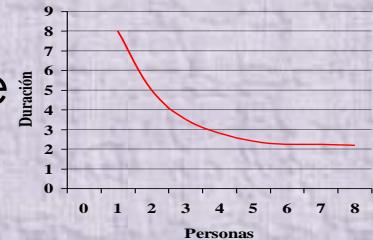
- ✓ **Brooks propone una escala** para determinar esta relación.

Escalas de Brooks

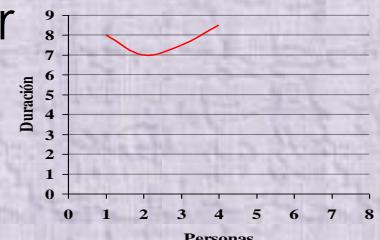
- se pueden repartir de forma perfecta, sin necesidad de comunicación entre las personas.
- no se puede desglosar o partir



- se puede partir, pero se requiere comunicación entre las personas.



- se puede partir pero las interrelaciones son muy complejas



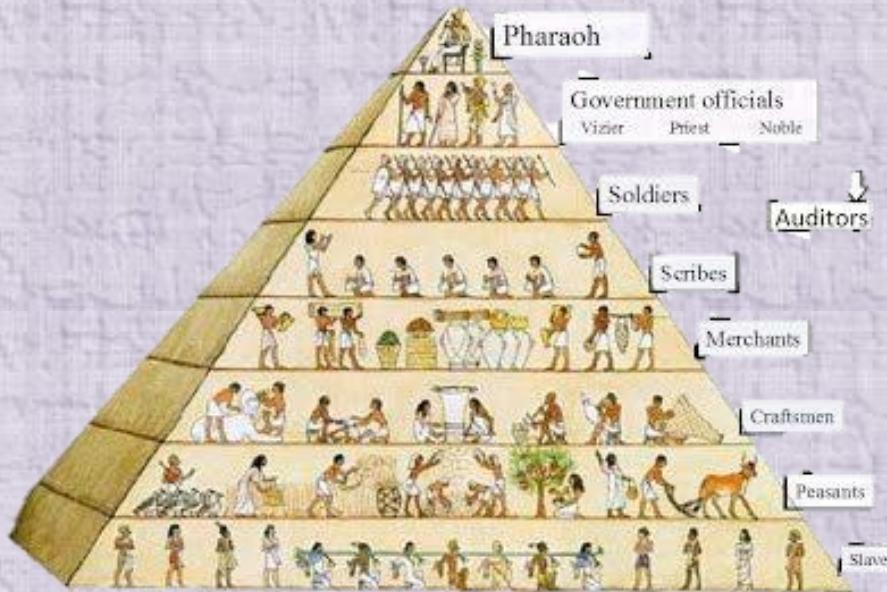
Asignación de personas a actividades

Una vez asignadas las actividades tendremos



Tema 6: Los recursos

Proceso: Definir la organización del proyecto



Profesor: Jose Luis Pérez Gómez

Contenidos

Descripción del proceso



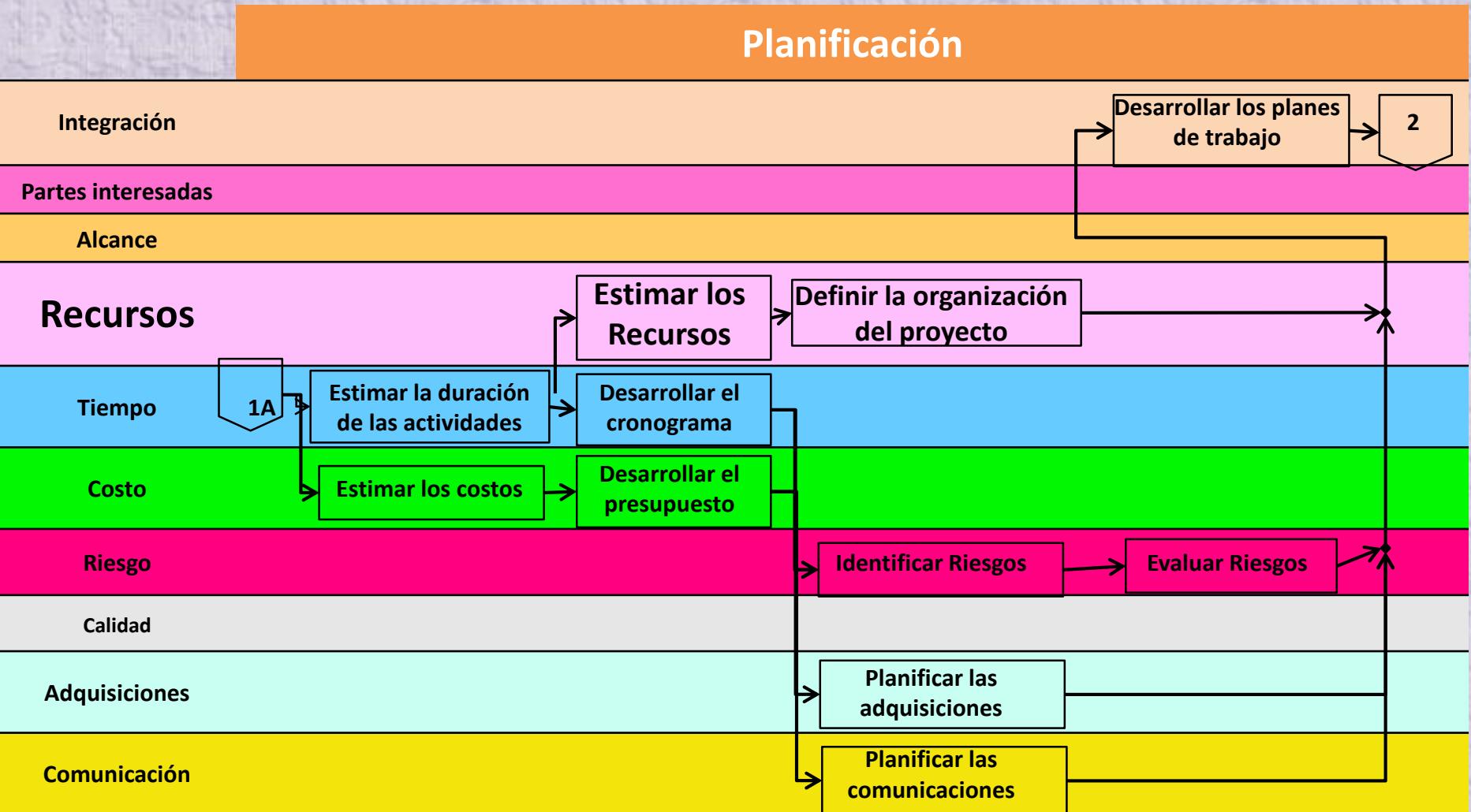
Herramientas



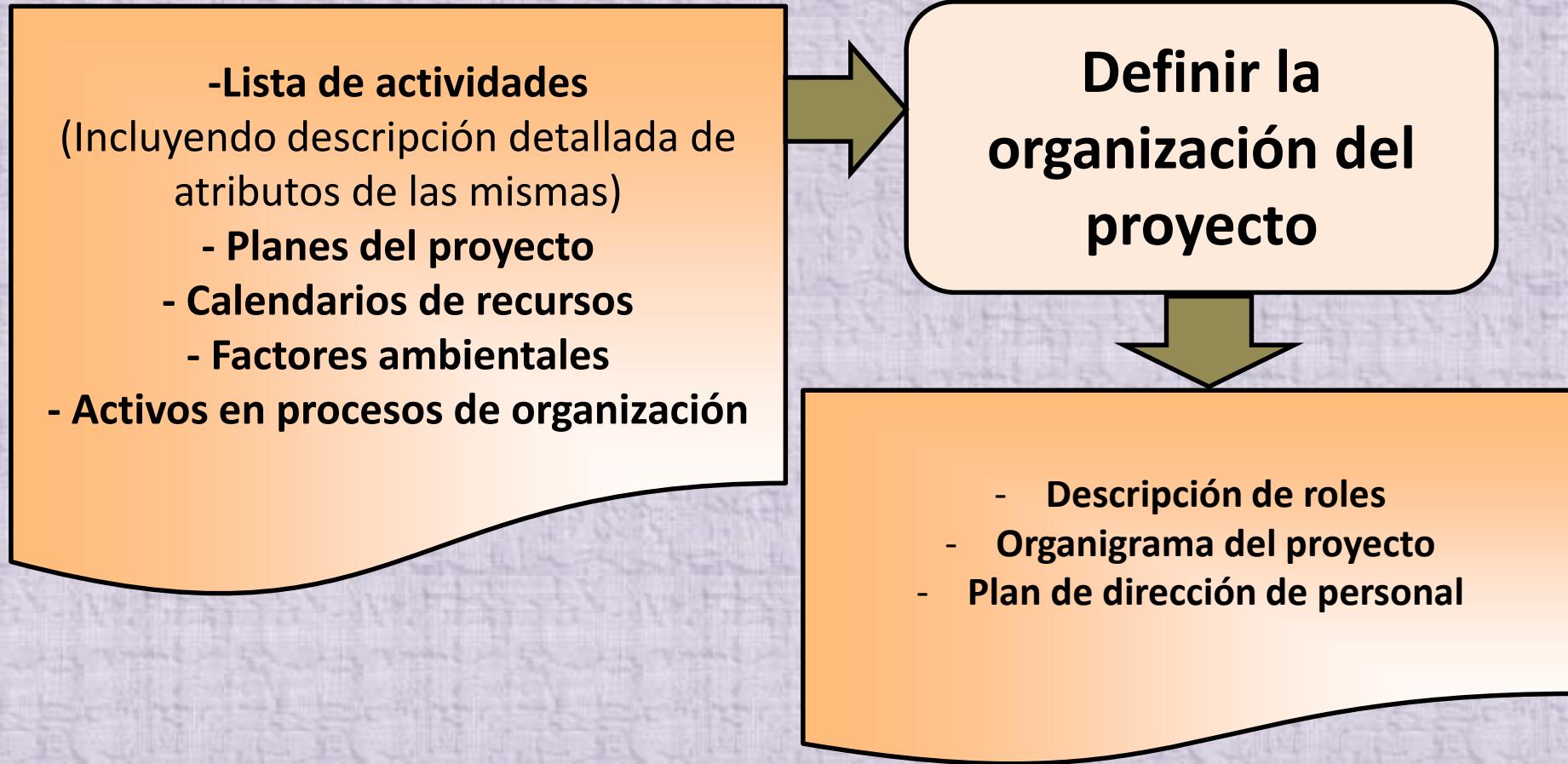
Descripción del proceso

- ✓ Este proceso **también forma parte de la fase de Planificación del proyecto.** Su propósito es el de asegurar el compromiso necesario de todas las partes implicadas en el proyecto.
- ✓ Define claramente **papeles, responsabilidades y autoridades en los niveles apropiados de la EDT**, identifica a los miembros del equipo de proyecto, y suele reflejar también las políticas de la organización ejecutante relacionadas con el proyecto, así como responsabilidades para realizar los trabajos aprobados, gestionar el progreso y la asignación de recursos.

Definir la organización del proyecto



PROCESO:Definir la organización del proyecto



Definir la organización del proyecto

Herramientas



- ✓ Diagramas Jerárquicos
 - Estructura de Desglose de la Organización (EDO)
- ✓ Diagrama Matricial de Asignación de Responsabilidades (RAM)
- ✓ Formatos tipo texto
- ✓ Creación de relaciones de trabajo
- ✓ Teoría de la organización

Estructura de Desglose de la Organización (EDO)



Similar a la EDT, pero estructurada según los departamentos, unidades o equipos existentes de una organización, con las actividades del proyecto o los paquetes de trabajo enumerados para cada departamento.

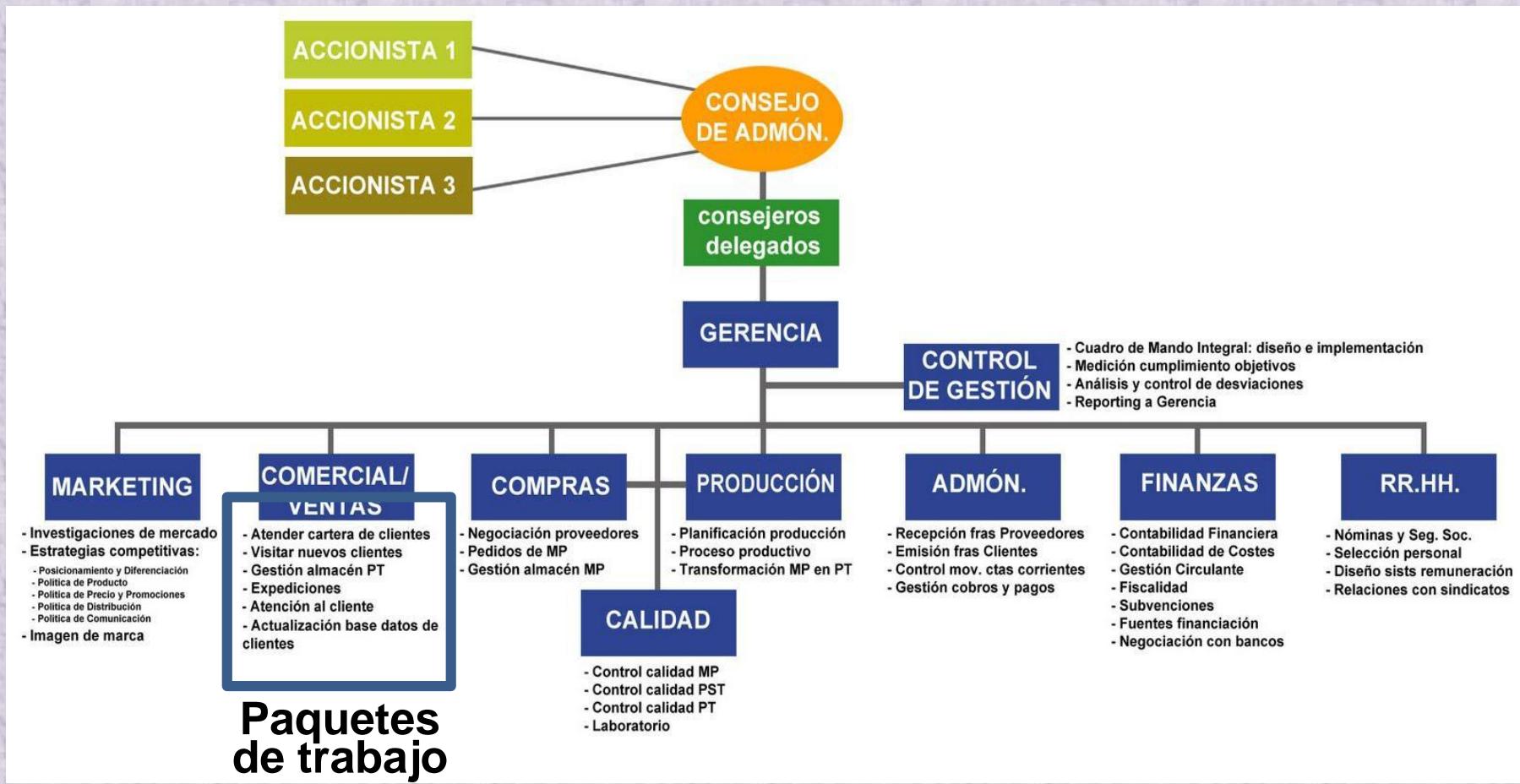


Diagrama Matricial de Asignación de Responsabilidades (RAM)



Muestra las **relaciones** entre las actividades o los paquetes de trabajo y los miembros del equipo del proyecto

Pueden tener varios **niveles**:

- ✓ **Nivel superior:** Nombra los grupos responsables de cada paquete de trabajo (Similar a diagrama **EDO**)
- ✓ **Nivel inferior:** Dentro del grupo, designa roles, responsabilidades y niveles de autoridad para cada actividad del paquete de trabajo

Muestra **todas las actividades** asociadas con una persona y **todas las personas** asociadas con una actividad

Diagrama Matricial de Asignación de Responsabilidades (RAM)



	PILAR	LUIS	JAVIER	CARLOTA	SUSANA
DOCUMENTACIÓN CARPETAS / ROLL UPS			X		
TRADUCIR BIOS PONENTES					X
MAQUETAR DOCUMENTACIÓN FINAL E IMPRIMIR COPIAS EN COLOR			X		
TARJETONES Y LISTADO FINAL			X		
RESERVAR HOTEL		X			X
RESERVAR RESTAURANTE CENA				X	
RESERVAR RESTAURANTE COMIDA			X		
RESERVAR TRADUCCIÓN SIMULTÁNEA			X		
RESERVAR AZAFATAS				X	
RESERVAR CATERING				X	
INICIO Y FINAL PRESIDENTE (CONCRETAR TEMAS)	X				
DIRIGIR CONFERENCIAS	X				
DIRIGIR MESA REDONDA		X			
RESERVAR GUIA PARA VISITA CIUDAD		X			
EMITIR FACTURAS O RECIBOS POSTERIORES					X
COMPROBAR HORARIOS			X		
ORGANIZAR AGENDA DE ENTREVISTAS, MEDIOS				X	
REPORTAJE FOTOGRÁFICO		X			
REDES SOCIALES	X	X	X	X	

Diagrama Matricial de Asignación de Responsabilidades (RAM)



Un ejemplo de Matriz RAM es el **diagrama RACI**:

- ✓ Responsible(R): Persona responsable
- ✓ Accountable(A): Persona que rinde cuentas
- ✓ Consulted(C): Persona consultada
- ✓ Informed(I): Persona informada

Asegura una diferencia clara de roles y expectativas

RACI	Roles				
Actividades	Analista Junior	Analista Senior	Programador Junior	Beta tester	Jefe de Proyecto
Análisis	R	A	C	I	C
Diseño	R	A	C	I	C
Desarrollo	I	A	R	I	C
Pruebas	I	C	C	C	I

Ejemplo diagrama RACI

Juan esta desarrollando el **requisito X** que se integrara con el **requisito Y** desarrollado por **Jesica**

Miguel es **el jefe de proyecto**

Marina es la responsable de **control de calidad** para el desarrollo del requisito X.

- ✓ **Juan** es “Encargado de realizar el trabajo” “**R**”,
- ✓ **Miguel** es “Quien ha de rendir cuentas” “**A**”,
- ✓ **Jesica** ha de ser “consultada” “**C**”, ya que sus requisitos han de funcionar junto a los requisitos de Juan,
- ✓ **Marina** ha de ser “Informada” “**I**”.

Formatos tipo texto



Información sobre aspectos tales como responsabilidades, autoridad, competencias y calificaciones:

Descripciones de cargos o puestos

Definición del tipo de persona que se necesita, demuestra la relación entre las actividades a realizar y los atributos personales para llevarlas a cabo. Describe el trabajo y las cualidades necesarias para hacerlo bien.

Descripción
del trabajo

- Título del puesto
- Responsabilidades
- Conocimientos, competencias...

Características
de la persona

- Formación requerida
- Experiencia laboral
- Motivaciones

Creación de relaciones de trabajo



- ✓ Interacción formal e informal con otras personas dentro de una organización, industria o ambiente profesional
- ✓ Puede tener un alto impacto sobre las estrategias de dirección del personal, sobre todo al inicio del proyecto
 - Comunicación proactiva
 - Almuerzos de negocios
 - Conversaciones informales
 - Conferencias especializadas y simposios...

Teoría de la organización



- ✓ Información relativa a la manera en que se comportan las personas, los equipos y las unidades de la organización
- ✓ Las respuestas individuales, el desempeño individual y las características de las relaciones personales varían en función de la organización

Definir la organización del proyecto

SALIDAS

- ✓ **Descripción de roles:** Descripción de la parte del proyecto de la cual cada persona está encargada. Deben quedar muy bien documentadas:
 - Responsabilidad
 - Autoridad
 - Límites
 - Competencias necesarias
- ✓ **Organigrama de Proyecto:** Representación gráfica (utilizando, por ejemplo, alguno de los esquemas mostrados en el apartado de Herramientas y Técnicas) de los miembros del equipo de proyecto y sus relaciones de comunicación.

Definir la organización del proyecto

SALIDAS

✓ **Plan de Dirección del Personal:** plan incluido dentro del plan de recursos humanos del Proyecto, que documenta cuándo y cómo se cumplirán los requisitos de recursos humanos. En este plan se tendrán en cuenta las siguientes características:

- Cómo se realizará la adquisición de personal (de acuerdo con lo que hemos visto en el apartado del proceso de Establecer el Equipo de Proyecto)
- Calendarios de Recursos
- Plan de liberación del personal
- Necesidades de formación (capacitación)
- Reconocimiento y Recompensas
- Cumplimiento de Normativas, Convenios Colectivos de trabajo, etc.
- Seguridad y Prevención de Riesgos.