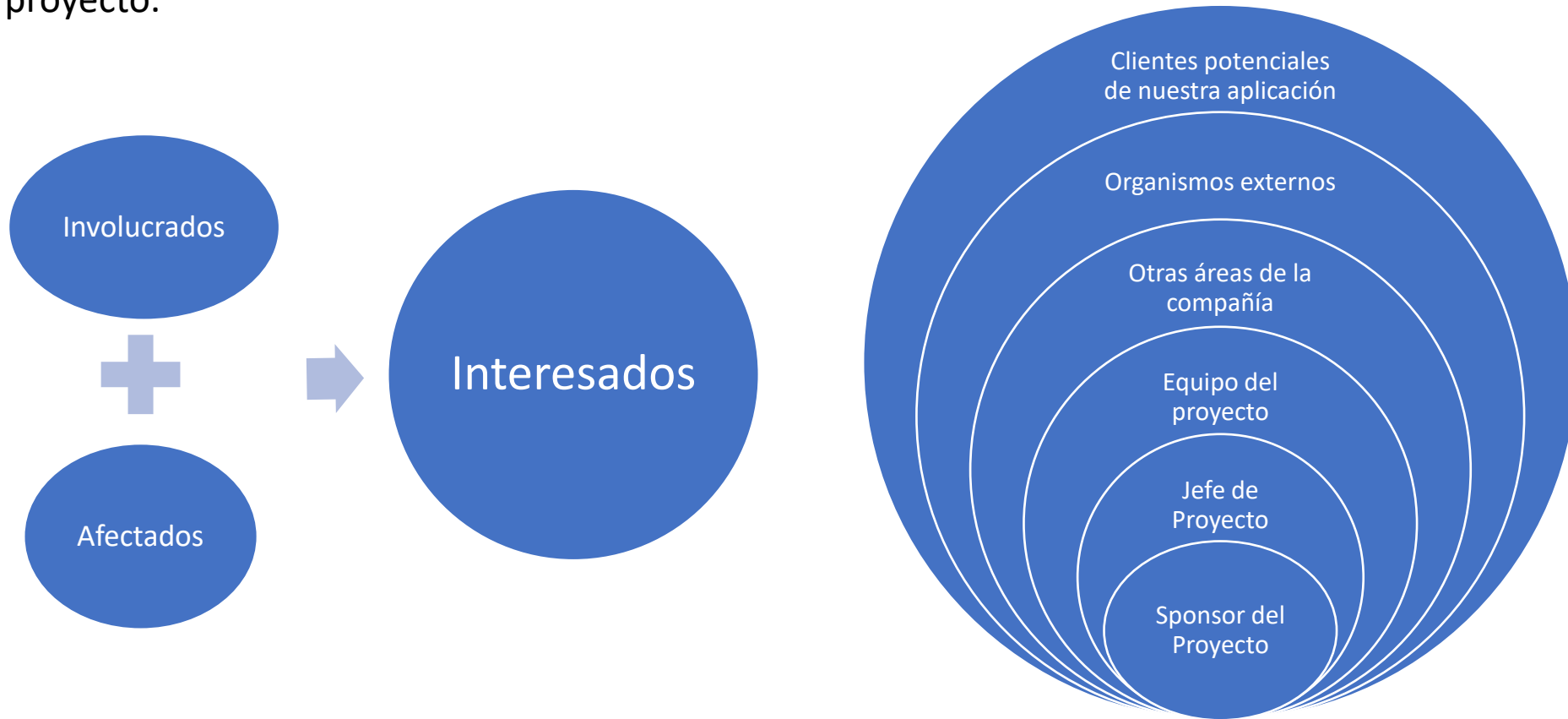


The background features two large, decorative, curved lines. One line, in shades of blue and green, curves from the top right towards the center. Another line, in shades of green and blue, curves from the bottom left towards the center. Both lines have a soft, multi-layered gradient effect.

Gestión de los interesados

Interesados del proyecto (Stakeholders)

“Son **individuos y organizaciones** que están activamente **involucrados** en el proyecto, o bien cuyos **intereses** pueden verse **impactados positiva o negativamente** como resultado de la ejecución o finalización exitosa del proyecto.”



Interesados del proyecto (Stakeholders)

- Es imprescindible tener correctamente identificados a los interesados del proyecto:
 - sus requerimientos.
 - su nivel de influencia en la organización y en el ámbito del proyecto.
 - sus expectativas acerca del proyecto.
 - cómo se ven impactados por el proyecto.
 - cómo puede impactar su trabajo o sus decisiones en el proyecto.
- Entendiendo los puntos antes mencionados, nos será más fácil *involucrarlos* en el proyecto y mantenerles implicados. Un proyecto sin la suficiente *implicación* de los interesados va a tener problemas.
- Cuando decimos *involucrar o implicación* nos estamos refiriendo durante **todo** el proyecto y no únicamente al principio del mismo.

Interesados del proyecto (Stakeholders)

La situación ideal es que seamos capaces de identificar a todos los interesados desde el inicio del proyecto o fase.

¿Por qué?

Porque un interesado detectado en fases tardías del proyecto o iteración, puede implicar que tengamos que hacer cambios que no estaban previstos en el proyecto, con el consiguiente riesgo de incumplir las líneas base de coste y planificación.

Las metodologías *Agile* tratan mejor este tipo de situaciones, pero aún así, la aparición de un interesado en medio de un *Sprint*, es también un problema. El problema es menor que en proyectos en cascada debido a la naturaleza *Agile*, pero es un contratiempo.

Ejemplo: estamos construyendo una pieza de nuestro sistema, que es el buscador de productos. Hay un área de la organización que no teníamos identificada, que se encarga de recopilar estadísticas de los productos más buscados por los clientes en todos los sistemas de comercio electrónico de la organización. Esta recopilación de estadísticas es muy importante pues permite realizar campañas de marketing dirigidas.

Como no lo habíamos tenido en cuenta, pues ahora tendremos que:

- Almacenar las búsquedas realizadas por cliente o enviarles un informe diario de dichas búsquedas -> *no teníamos previsto en alcance realizar ninguna de las dos cosas.*

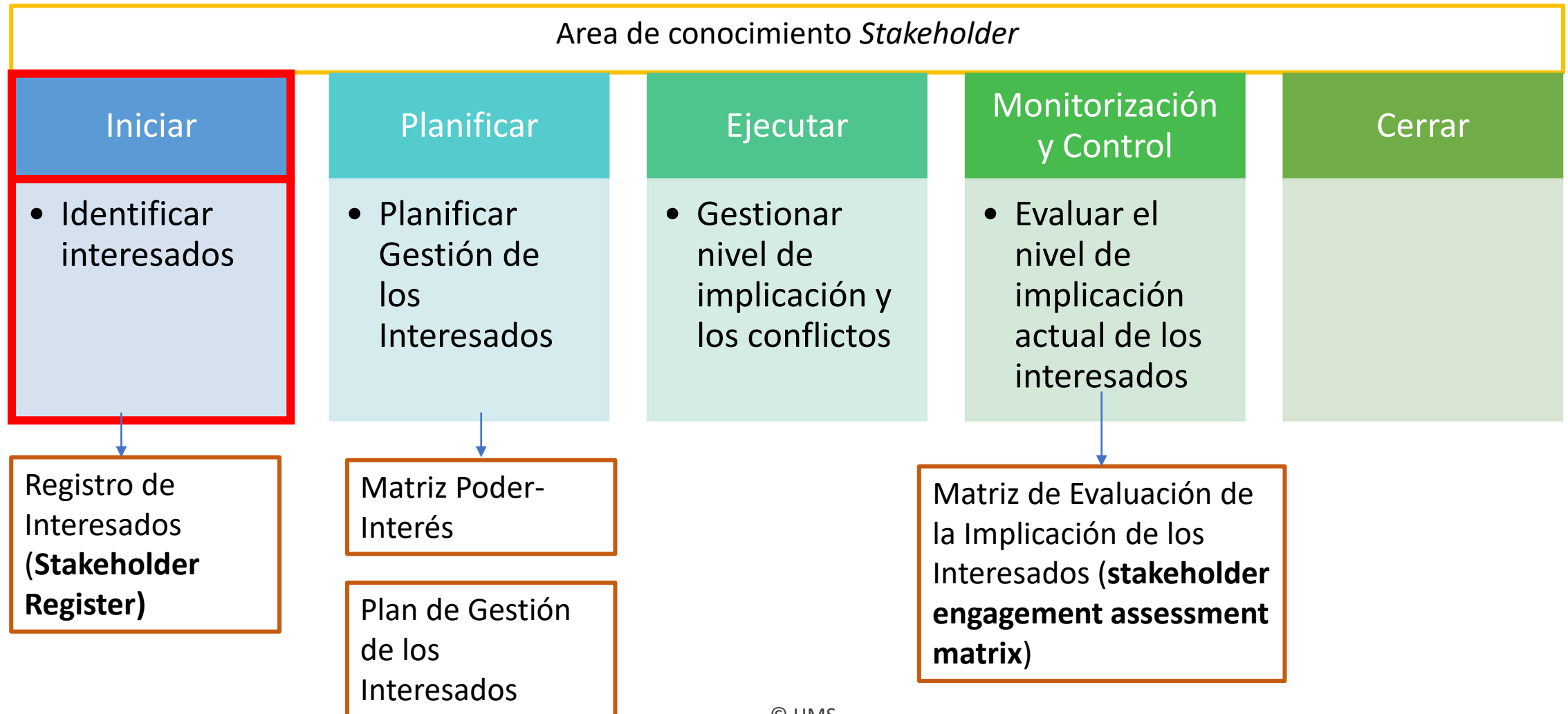
Interesados del proyecto (Stakeholders)

Muchas veces no es posible identificarlos todos al inicio. Los proyectos cambian en el tiempo, es inevitable. Y la introducción de un nuevo cambio puede introducirnos nuevos interesados.

Ejemplo: el *sponsor* del proyecto nos pide un cambio: que el sistema de comercio electrónico que estamos construyendo, envíe toda la información periódicamente a un *Business Intelligence*. Ahora para cumplir este nuevo requisito, necesitamos contar con un nuevo interesado: el equipo de *BI*.

Es muy importante reevaluar continuamente en el proyecto nuestra lista de interesados, para determinar lo antes posible si necesitamos tener en cuenta algún interesado nuevo.

Interesados del proyecto (Stakeholders)



Interesados del proyecto (Stakeholders)

Identificar interesados

Registro de Interesados

- A partir del acta de proyecto (puede venir lista inicial de interesados) podemos empezar la identificación de interesados.
- Podemos preguntar a nuestro sponsor.
- Tener breves conversaciones con los interesados ya identificados.
- A partir de los requisitos también detectamos interesados.

Interesados del proyecto (Stakeholders)

Identificar interesados

Registro de Interesados (Stakeholder Register)

Deberemos registrar, formal o informalmente la siguiente información de cada interesado relevante que hayamos identificado:

- *Su rol en el proyecto.*
- *Su supervisor.*
- *Información de contacto.*
- *Trazabilidad con los requisitos más importantes.*
- *Expectativas.*
- *Actitud sobre el proyecto (receptivo, colaborador, escéptico.....) -> **tenerla en nuestra mente o en privado, no en ningún documento oficial.***
- *Otra info que consideremos necesaria.*

Interesados del proyecto (Stakeholders)

Registro de Interesados

Interesado (stakeholder)			
Evaluar	Expectativa	Interés	Nivel de influencia
	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué espera del proyecto?• ¿Cómo espera que le impacte la ejecución y finalización del proyecto?	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál es su nivel de interés?• No sabe acerca del proyecto• Resistente• Neutral• Colaborativo• Lidera	<ul style="list-style-type: none">• ¿Puede afectar positiva o negativamente al proyecto?

Interesados del proyecto (Stakeholders)

¿Quién tiene mayor influencia en el proyecto?

Interesado A	Interesado B	Más nivel de influencia
Equipo del proyecto	El que especifica los requisitos del buscador de productos	
Equipo del proyecto	CEO de la organización	
CNMC(En un proyecto que tiene que cumplir legalidad o no sale)	El que especifica los requisitos del buscador de productos	
El que quiere recolectar información estadística sobre el uso del buscador	El que especifica los requisitos del buscador de productos	

Interesados del proyecto (Stakeholders)

Identificar interesados

¿Quién tiene mayor influencia en el proyecto?

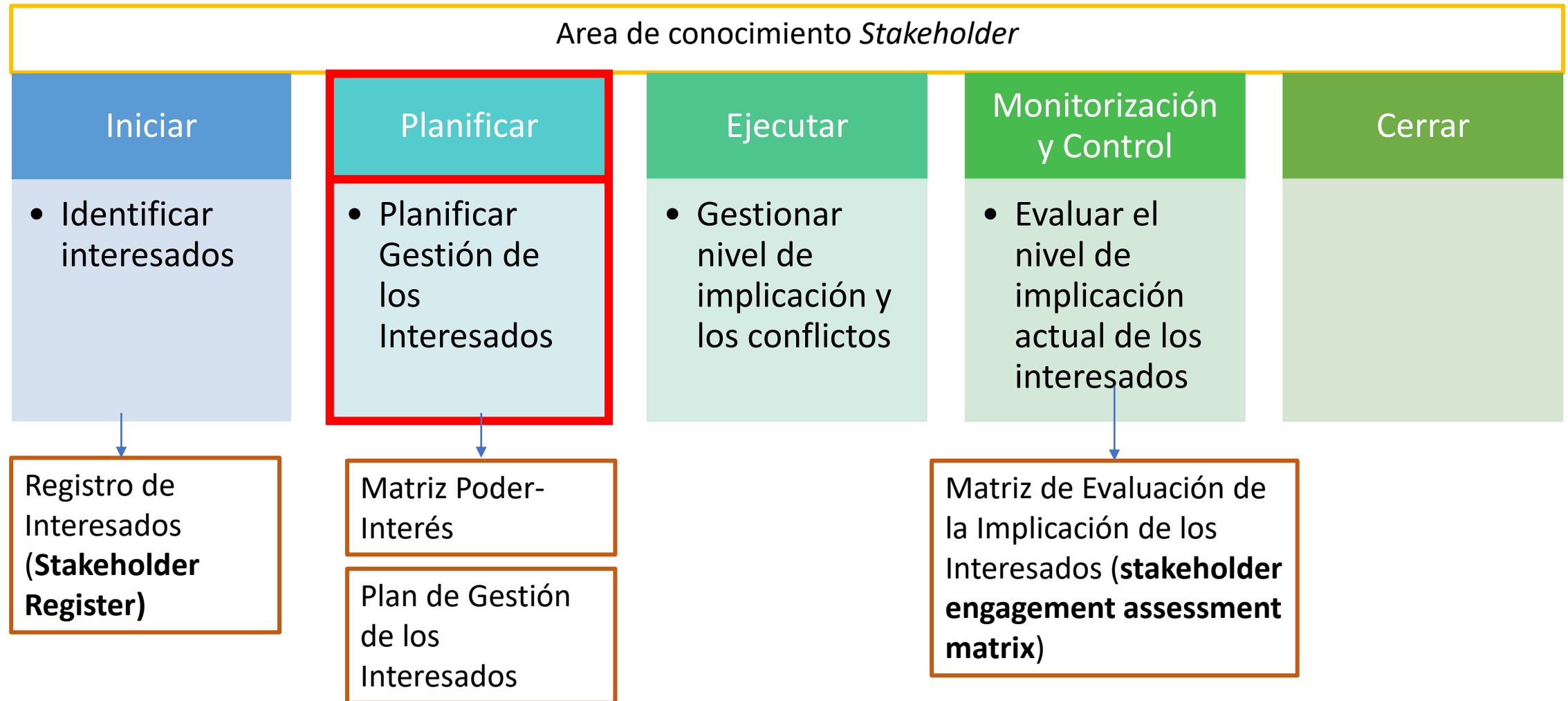
Interesado A	Interesado B	Más nivel de influencia
Equipo del proyecto	El que especifica los requisitos del buscador de productos	Equipo del proyecto
Equipo del proyecto	CEO de la organización	CEO de la organización
CNMC(En un proyecto que tiene que cumplir legalidad o no sale)	El que especifica los requisitos del buscador de productos	CNMC
El que quiere recolectar información estadística sobre el uso del buscador	El que especifica los requisitos del buscador de productos	El que especifica los requisitos del buscador de productos

Interesados del proyecto (Stakeholders)

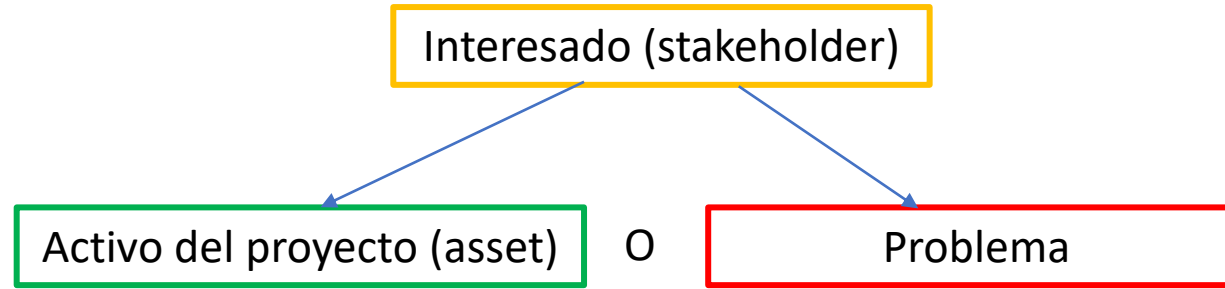
Registro de Interesados (Stakeholder Register)

Id	Nombre	Area	Supervisor	Contacto	Req principales	Expectativas	Rol	Influencia (A, M, B)
1	Juan García	Marketing	Pedro López	xxxxxxx	Req17: Recopilar estadísticas de buscador	Esperan conocer mejor los intereses de los clientes, para diseñar campañas de marketing	Usuario	Media
2	CNMC			xxxxxxx		Tenemos que cumplir la legislación de CNMC e informarles periódicamente de cuándo se comienza a utilizar el proyecto	Usuario	Alta
3		Ventas	María García Pelayo	xxxxxxx	Req1, Req2	Esperan poder vender utilizando la web	Usuario	Alta

Interesados del proyecto (Stakeholders)

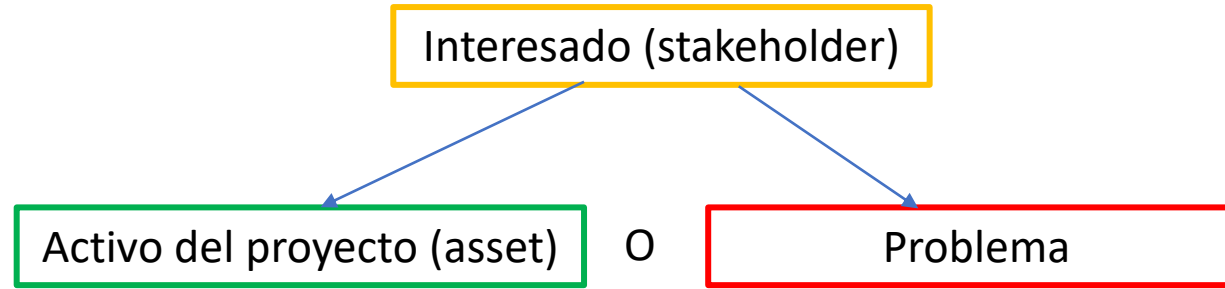


Interesados del proyecto (Stakeholders)



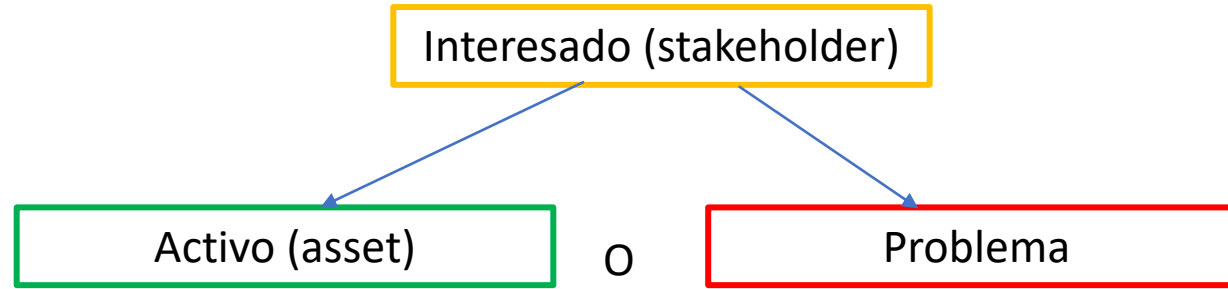
- Tenemos que intentar tener “cerca” a los interesados más influyentes para el proyecto:
 - nuestro propio equipo de proyecto.
 - los que tienen más requisitos.
 - los que pueden echarnos para atrás el proyecto.
 - los que pueden conseguirnos recursos.
 - los que se encargan de temas legales que tengamos que cumplir.

Interesados del proyecto (Stakeholders)



- Para esto tenemos que dedicar tiempo a construir relaciones sólidas y positivas.
 - Transparencia.
 - Honestidad.
 - Empatía.
 - Respeto.
 - Preocupación por sus intereses.

Interesados del proyecto (Stakeholders)



- Tenemos que intentar tener “cerca” a los interesados más influyentes para el proyecto.
- Para esto tenemos que dedicar tiempo a construir relaciones sólidas y positivas.

PLANIFICACION

Plan de Gestión de los Interesados del Proyecto

Se realiza una vez que hemos identificado y evaluado a los interesados del proyecto.

Recordemos que podemos o no documentarla, o hacerla más formal o más informal. Al menos, tenemos que pensar lo siguiente:

- ¿Cuánto tiempo vamos a pasar con los interesados?
- ¿A cuáles dedicaremos más tiempo?
- ¿Qué reuniones o eventos tendremos con ellos? ¿Con cuáles? ¿Con qué periodicidad?
- ¿Qué nivel de implicación es el deseado para cada uno de ellos **en cada fase del proyecto?** (*Neutral, Colaborativo, Lidera*). No necesitamos el mismo nivel de implicación en todas las fases. *No necesito el mismo nivel de implicación de algunos interesados en la fase de planificación, pero sí en la de ejecución (porque ejecutan, por ejemplo).*
- Hay partes de este plan que sólo existirán en nuestra mente, o en documentos a los que solo nosotros, como jefes del proyecto, tenemos acceso y que no vamos a compartir.

Plan de Gestión de los Interesados del Proyecto

Algunos ejemplos

Evaluación interesado	Plan para gestionarlo
Mucho interés, mucha influencia	
Moderado interés, mucha influencia	
Poco interés, pero ha identificado muchos riesgos	
Poco interés, mucha influencia	
Resistente al proyecto, mucho conocimiento sobre el contexto del proyecto	

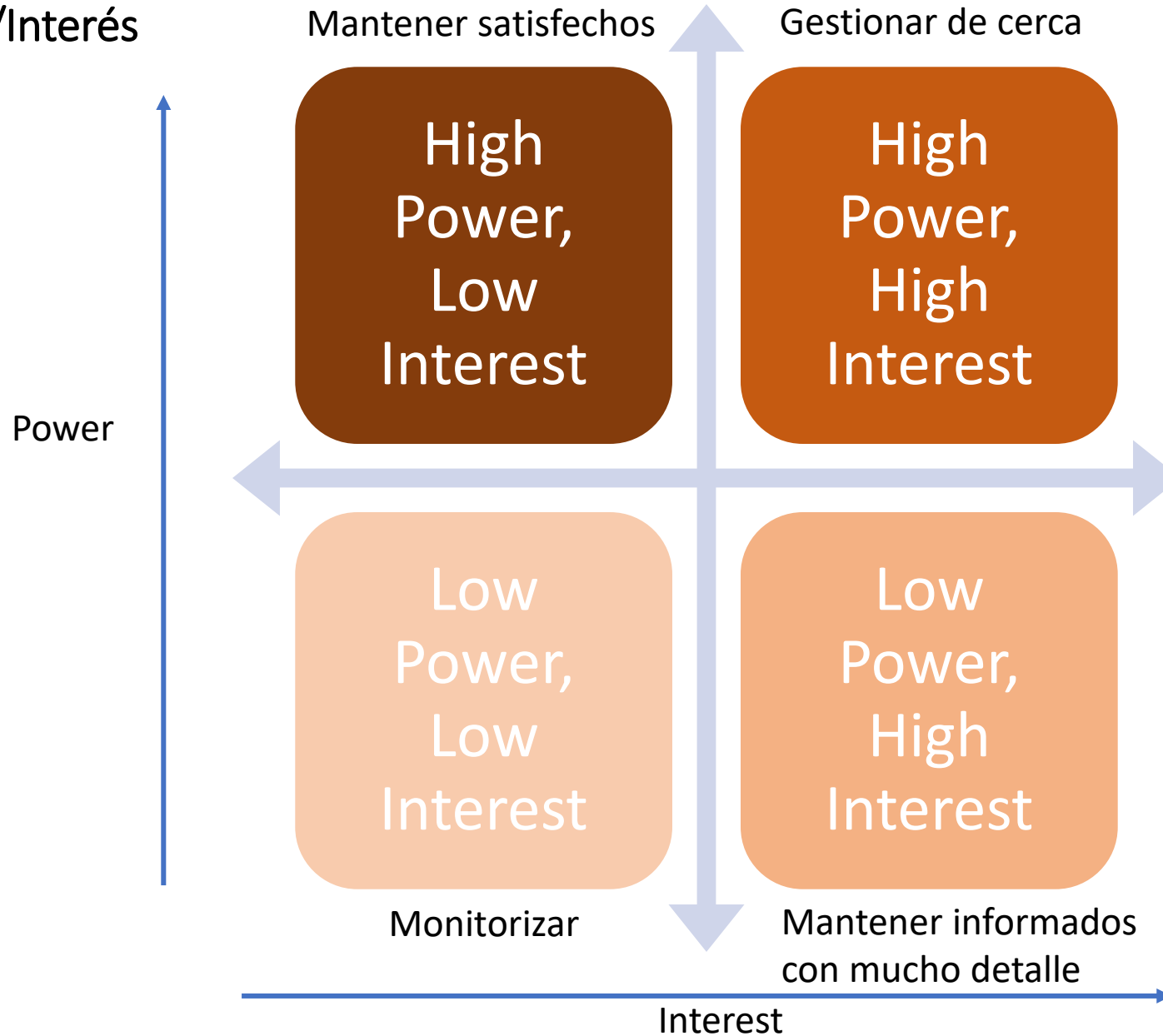
Plan de Gestión de los Interesados del Proyecto

Algunos ejemplos

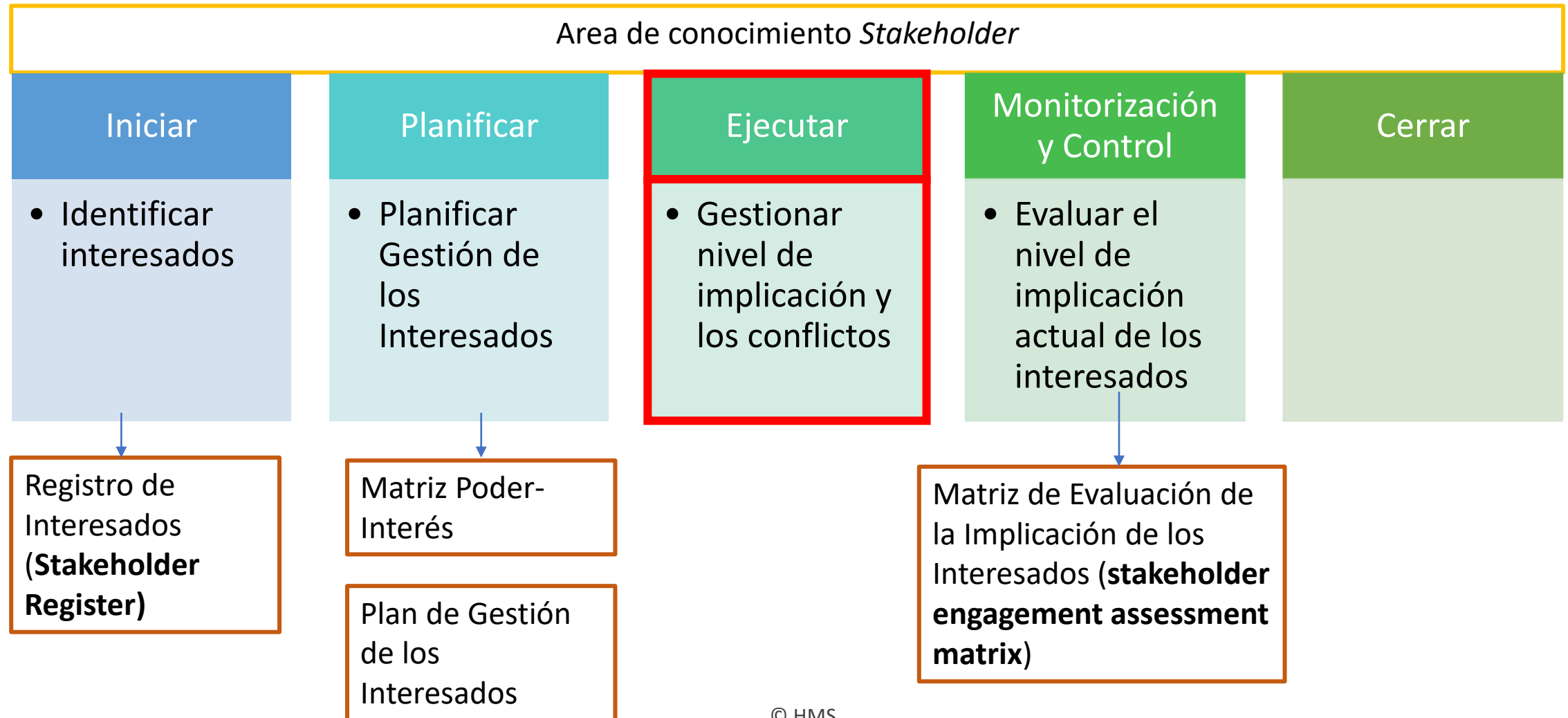
Evaluación interesado	Plan para gestionarlo
Mucho interés, mucha influencia	Mantenerle informado, meterle en algunos meetings. Hacerle parte del equipo.
Moderado interés, mucha influencia	Invitarle a hacerle más partícipe del equipo y del proyecto.
Poco interés, pero ha identificado muchos riesgos	Reunirnos periódicamente con él para saber si ha detectado más riesgos, y hacerle saber que tenemos un plan por si ocurren los riesgos que ya había indicado.
Poco interés, mucha influencia	Investigar por qué tiene poco interés, preguntar a otros que hayan trabajado antes con él. Enviarle el estado de sus requisitos si los tiene.
Resistente al proyecto, mucho conocimiento sobre el contexto del proyecto	Invitarle a algunas reuniones, descubrir por qué tiene poco interés, y qué es lo que le preocupa.

Matriz Poder/Interés

© HMS



Interesados del proyecto (Stakeholders)



Gestionar nivel de implicación de los interesados y resolver conflictos

Una vez que ya hemos identificado a los interesados, o un gran porcentaje de ellos, y una vez que hemos pensado (planificado) cómo gestionar su implicación en el proyecto, habiendo comenzado a ejecutar el proyecto:

- Prestar atención al nivel de implicación de los interesados conforme el proyecto avanza.
- Resolver conflictos.
- Prevenir problemas con los interesados.
- Conciliar opiniones distintas entre distintos interesados (uno quiere una cosa, otro quiere otra cosa y no pueden ser las dos).
- Escuchar sus inquietudes y propuestas.

Plan de Gestión de los Interesados del Proyecto

Algunos ejemplos

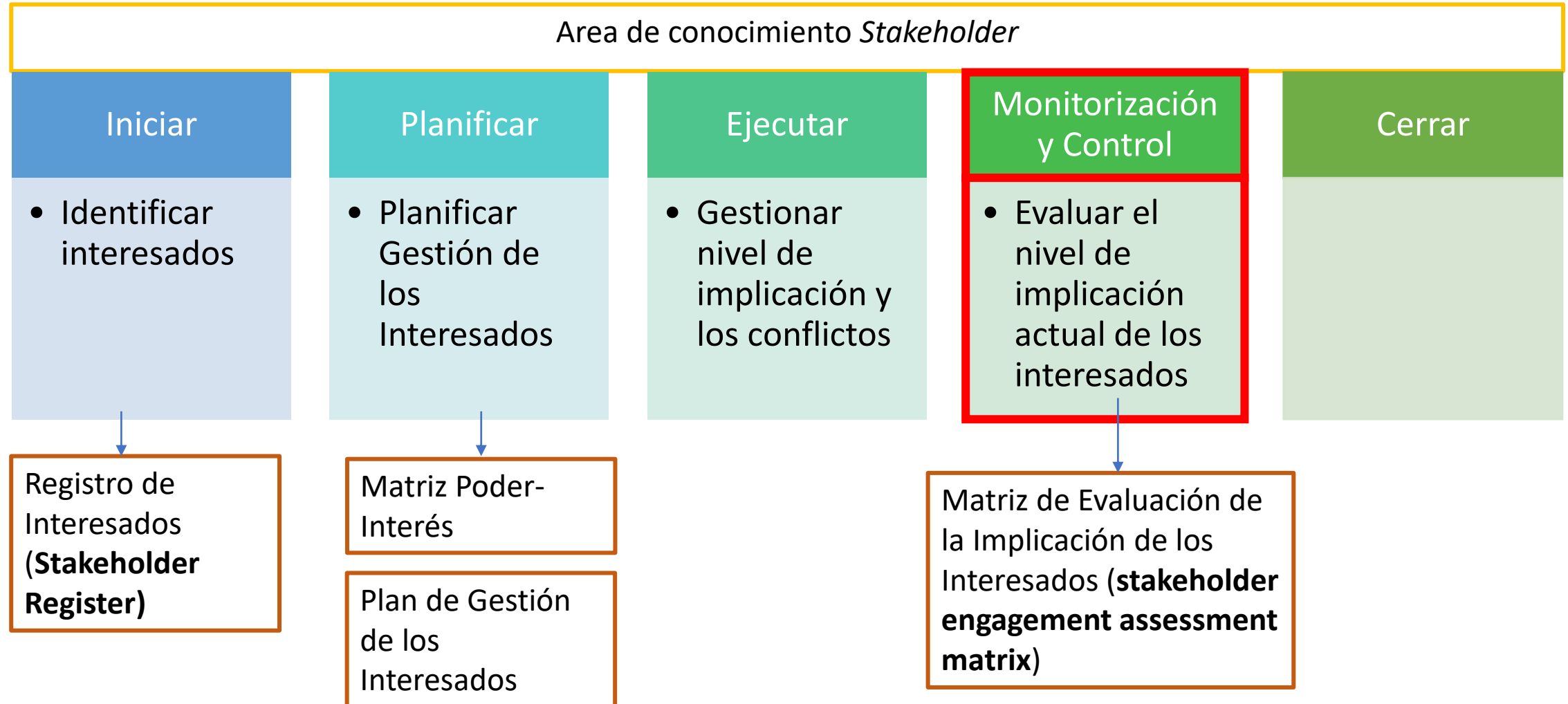
Situación	¿Qué hacer?
Un interesado, miembro de nuestro equipo, mostró mucho interés al principio, pero ahora ha decaído un poco su implicación en el proyecto	
Se decide no abordar en el actual sprint cierto requisito que propuso un interesado. Este se ha ido a quejar a su jefe y anda haciendo comentarios de pasillo en contra del proyecto	
Otro jefe de proyecto también necesita uno de los maquetaores que estás utilizando	

Plan de Gestión de los Interesados del Proyecto

Algunos ejemplos

Situación	¿Qué hacer?
Un interesado, miembro de nuestro equipo, mostró mucho interés al principio, pero ahora ha decaído un poco su implicación en el proyecto	Mantener un breve encuentro con él, decirle que apreciábamos sus contribuciones y descubrir la causa del descenso de implicación
Se decide no abordar en el actual sprint cierto requisito que propuso un interesado. Este se ha ido a quejar a su jefe y anda haciendo comentarios de pasillo en contra del proyecto	Hablar con él, explicarle sinceramente por qué motivo se decidió priorizar otro conjunto de requisitos, y darle una estimación de cuándo se podrá abordar el suyo.
Otro jefe de proyecto también necesita uno de los maquetaadores que estás utilizando	Evaluar en conjunto la prioridad pensando en la organización y llegar a acuerdos

Interesados del proyecto (Stakeholders)



Evaluar el nivel de implicación de los interesados

Hay muchas señales que nos indican que alguno de los interesados ha bajado su rendimiento o su interés por el proyecto. Ejemplo, cuando no vamos en senda, o la tendencia indica que no se está trabajando con la misma calidad de antes, etc.

Sin embargo, esas señales no son lo único a tener en cuenta, existen otros indicadores, incluso no verbales, que indican cuando un interesado ha perdido interés en el proyecto.

Para ayudarnos en esta tarea, existe la **Matriz de Evaluación de la Implicación de los Interesados (Stakeholder Engagement Assessment Matrix)**, que compara la implicación actual de un interesado vs la implicación deseada para esta fase del proyecto. Debemos rellenar esta matriz periódicamente, **y mantenerla en un ámbito privado**.

A: actual; D: deseado

Interesado	Fecha (opc)	No está enterado	Resistente	Neutral	Colaborativo	Lidera
Interesado 1	19/09/2021	A			D	
Interesado 2 (miembro de nuestro equipo)	19/09/2021		A			D