**INICIO DEL PROYECTO Y STAKEHOLDERS**

2.1. Introducción y objetivos

En este tema se va a estudiar el primer proceso del ciclo de vida de la gestión del proyecto, siendo fundamental:

* Entender el proceso de Inicio y el análisis de viabilidad.
* Identificar el contenido del acta del proyecto.
* Celebrar una reunión de arranque del proyecto.
* Describir las tareas principales a realizar durante el proceso de inicio, y los conocimientos y habilidades que el/la director/a utilizará durante este proceso.

Otro de los elementos fundamentales durante el proceso de inicio para el éxito de los proyectos es reconocer y entender que personas o entidades deben participar o cuales se van a ver afectadas por el proyecto, y cómo diseñar un plan de involucramiento que asegure la colaboración y/o el apoyo de todos ellos.

En realidad, muchas pueden ser las razones por las que se inicia un proyecto, no solamente el beneficio económico, resolver problemas, explotar oportunidades, adecuarse a cambios legislativos, incorporar nuevos procesos o nuevas tecnologías, defender nuestra posición en el mercado, etc. Podemos decir que el proyecto siempre responde de una manera u otra a una necesidad del negocio.

Por tanto, el objetivo del líder de proyectos será diseñar planes de proyectos realistas que a través de su ejecución y control profesional produzcan resultados que llevan al éxito el proyecto, de forma que protejan el negocio de la organización, y/o ayuden a crear nuevos negocios y/o ayuden a evolucionar a la organización para afrontar los negocios futuros.

Algunos ejemplos de razones por las que comenzar un proyecto, incluyendo razones generales (contexto):

A close-up of a list of text

Description automatically generated

Tabla 1. Contexto inicio del proyecto.

Y razones específicas (factor):

A list of product quality control

Description automatically generated with medium confidence

Tabla 2. Ejemplos de razones concretas para empezar un proyecto.

Desde el punto de vista de la dirección de proyectos no habrá diferencias entre que el originador del proyecto sea un cliente externo o nuestra propia organización (cliente interno), aunque desde el punto de vista práctico será más sencilla la comunicación cuando se trate de un cliente interno que de un cliente externo con el que se establecerá una relación contractual.

Independientemente del proyecto, siempre se utilizará como referencia metodológica los cinco grupos de procesos. Siempre se empieza con el «proceso de inicio», diseñado para tratar de entender la necesidad que ha dado lugar al proyecto y poder entonces construir un plan de alto nivel que permita afirmar que el proyecto es factible y se puede por tanto alcanzar el éxito o, por el contrario, se debe recomendar su cancelación.

Este análisis se denomina análisis de viabilidad. Según la Real Academia de la Lengua Española, «viabilidad» tiene dos definiciones:

* Cualidad de viable. Dicho de un asunto que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo.
* Condición de camino o vía por donde se puede transitar.

La primera definición hace referencia a que la forma de conducirnos al éxito de los proyectos es analizar sus circunstancias. La segunda definición hace mención al diseño de un plan realista.

Definición de proceso de iniciación: reconocer que el proyecto, la fase o la actividad debe comenzar. Este proceso incluye la definición de los objetivos del proyecto, la fase o la actividad (PMBOK® del PMI®, 2016).

Finalidad del proceso de iniciación:

* Obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
* Comprometer a la organización con un proyecto o una fase.
* Fijar la orientación de la solución global.
* Definir los objetivos de alto nivel.
* Confirmar la alineación con los objetivos estratégicos.
* Asegurar las aprobaciones y recursos necesarios.
* Identificar las localizaciones geográficas involucradas.
* Identificar las responsabilidades de gestión.
* Asignar a un director de proyectos.
* Identificar y asignar otras posiciones clave.
* Identificar y documentar limitaciones y asunciones.
* Tomar las decisiones estratégicas sobre aprovisionamiento (hacer, comprar, etc., identificar a los suministradores cualificados).
* Identificar a los *stakeholders* o interesados.
* Negociar, escribir y refinar el acta del proyecto.
* En general, involucrar a los clientes y a otros interesados durante la iniciación mejora la probabilidad de contar con propiedad compartida, con la aceptación de los entregables y con la satisfacción del cliente y demás interesados.

Cuando se detecta la necesidad de un proyecto, el director de la organización afectada forma un pequeño grupo de personas para que estudien la situación e inicien un estudio previo de viabilidad para analizar la conveniencia de iniciar un proyecto, con los posibles resultados y trabajos para lograrlos, de acuerdo con los criterios de rentabilidad internos.

El problema fundamental que aparece en este proceso es la incertidumbre. Cualquier proyecto las presenta respecto a la consecución de los objetivos planteados. La incertidumbre proviene de varias causas:

* El proyecto nace de ideas vagas o incompletas y no es posible, por simple intuición, asegurar que los resultados económicos, técnicos, comerciales, de imagen, etc. serán los propuestos.
* Es difícil decidir si el personal y los recursos técnicos, casi siempre justos, deben dejar su actual asignación para dedicarse a un nuevo proyecto; o si fuera necesario contratar nuevo personal o subcontratar trabajos.
* ¿Deben invertirse fondos en el nuevo proyecto, cuya rentabilidad no está clara?

Toda actividad (no solo en las empresas, también en la vida personal) es una actividad económica que persigue un beneficio. Por ello, invertir dinero en un proyecto es renunciar a una liquidez actual a cambio de la esperanza de beneficio futuro (inseguro). Nadie quiere invertir sin tener, al menos, una razonable información de que el proyecto es sólido técnica y financieramente, y que su resultado superará la inversión inicial.

La única forma lógica de adquirir cierta seguridad es disponer de una evaluación previa a la decisión de dar la aprobación al desarrollo del proyecto, que elimine total o parcialmente la incertidumbre. La evaluación previa del proyecto deben llevarla a cabo expertos en el asunto, y puede hacerse de dos formas diferentes:

* Cuando se han ejecutado proyectos similares, la experiencia obtenida, debidamente ponderada y adaptada por personas competentes, puede ser una buena ayuda.
* Cuando el proyecto es muy novedoso o complejo no puede aplicarse directamente la experiencia anterior (aunque siempre proporcionará apoyos valiosos). En este caso, para obtener una estimación razonable de la viabilidad del proyecto, hay que hacer estudios con técnicas de evaluación y cuantificación de resultados.

Resumiendo, este análisis tendrá al menos cuatro puntos de vista:

* Somos capaces de desarrollar técnicamente los productos o servicios que el cliente nos ha demando.
* Tenemos capacidad de gestión y capacidad operativa para llevarlo a cabo.
* Tenemos capacidad económica y financiera para llevarlo a cabo, y el rendimiento económico (beneficio vs inversión) es aceptable.
* Somos capaces de enfrentarnos a la incertidumbre (riesgo) del proyecto.

Para poder comprometer a la organización a los esfuerzos humanos, materiales y económicos para llevar al éxito el proyecto, es necesario asegurar que en primer lugar hay una alternativa física clara, y en segundo lugar que se puede realizar dentro de un tiempo determinado, que se puede financiar y que no hay riesgos que no se puedan mitigar y que puedan hacer fracasar el proyecto.

Es decir, ¿existe un plan (de alto nivel) realista que pueda conducir al proyecto al éxito? ¿Qué elementos debe incluir este plan? El plan de proyecto, aunque sea de alto nivel, debe incluir inevitablemente todas las áreas de conocimiento, con la profundidad que requiera la complejidad del proyecto y su nivel de incertidumbre. En el siguiente vídeo puedes profundizar en esto.

2.2. De la estrategia al proyecto

Acta de constitución del proyecto: «Documento que autoriza formalmente el proyecto, confiriendo al líder/director del proyecto la autoridad para aplicar recursos (humanos, materiales, económicos) de la organización a las actividades del proyecto» (PMBOK® del PMI®, 2016).

Como se ha comentado, el proceso de inicio tiene por objetivo:

* Evaluar la conveniencia y el coste de oportunidad de invertir o no.
* Definir claramente las expectativas del cliente y cuantificarlas en términos de negocio.
* Estimar y consensuar el valor aportado a los clientes, en términos de negocio, gestionando las expectativas de los clientes.
* Presupuestar de forma integrada (involucrando a las distintas áreas implicadas y con un acercamiento a medio plazo).
* Planificar anticipada y adecuadamente los hitos y puntos críticos de un proyecto permitiendo detectar y periodificar necesidades de recursos.
* Priorizar esfuerzos y gestionar eficientemente los recursos escasos.
* Comprometer unos niveles de servicio y calidad.
* Estimar el nivel de éxito mediante una gestión adecuada de los *stakeholders* y riesgos.

Habitualmente este análisis se presenta para su aprobación al comité pertinente y cuando el análisis es aprobado en el sentido de autorizar a seguir adelante con el proyecto se edita un documento denominado «acta de constitución del proyecto».

Este documento suele incluir los siguientes apartados:

* Título del proyecto y descripción (datos generales).
* Requisitos que satisfacen las necesidades, deseos y expectativas del cliente, el patrocinador y demás interesados.
* Necesidades de negocio, descripción a alto nivel del proyecto o requisitos del producto que el proyecto debe abordar.
* Finalidad o justificación del proyecto (metas y objetivos).
* Director del proyecto nombrado y nivel de autoridad.
* Enunciado del alcance del proyecto.
* Resumen del cronograma, como, por ejemplo, un cronograma de hitos.
* Influencias de los interesados.
* Organizaciones funcionales y su participación.
* Organigrama del proyecto.
* Asunciones de la organización, ambientales y externas.
* Restricciones de la organización, ambientales y externas.
* Oportunidades de negocio que justifiquen el proyecto, incluido el retorno sobre la inversión (*business case* o caso de negocio).
* Riesgos / factores críticos de éxito.
* Datos económicos del proyecto y presupuesto resumido.
* Costes recurrentes.
* Servicios generados.

Anexos: entregables, detalle infraestructura necesaria, etc.

2.3. Reunión de arranque del proyecto

Como hemos podido ver hasta el momento, buscamos alcanzar el éxito, esto es, conseguir los objetivos estratégicos, aplicando una estrategia que consiste en definir una serie de proyectos y acciones operativas que precisan recursos compartidos (y escasos) y el apoyo de interesados (todos los afectados por estos proyectos y acciones), como se puede apreciar en la Figura 3.

El acta suele presentarse a la organización en una reunión de arranque, de lanzamiento o de *kick-off.* En esta reunión se espera que las organizaciones funcionales reconozcan su participación y se comprometan con el éxito del proyecto, reconozcan la autoridad el líder del proyecto, doten al proyecto del equipo de proyecto necesario y de los recursos necesarios.

El formato de esta «reunión de lanzamiento» podría ser:

* Objetivo de la reunión. Dependiendo del momento concreto en la que se convoque una reunión de lanzamiento, de quienes sean los invitados, etc., el objetivo de la reunión puede variar considerablemente (comunicar los planes y la organización y lanzar oficialmente la ejecución de una fase del proyecto, la toma de requisitos, realizar actividades de *team building —*«construcción del equipo»—, etc.). Será necesario explicar los objetivos concretos que se persiguen de la reunión.
* Agenda:
  + Presentación de los asistentes.
  + Antecedentes del proyecto.
  + Revisión de los documentos relevantes del proyecto (por ejemplo: business case, contrato, etc.).
  + Discusión/presentación de la organización del proyecto
  + Discusión/presentación de los objetivos del proyecto
  + Alcance.
  + Tiempo.
  + Costes.
  + Calidad.
  + Discusión/presentación de otros temas importantes.
  + Procesos.
  + Riesgos.
  + Comunicación, etc.
* Lista de puntos de acción. Los puntos de acción se recogerán de acuerdo a los formularios pertinentes de la organización.

2.4. Tareas, conocimientos y habilidades en el proceso de inicio

Se define como competencia la aplicación del conocimiento, de las técnicas y herramientas de la dirección de proyectos, así como la aplicación de la actitud personal, destrezas y experiencia relevante a la gestión de los proyectos para aumentar la probabilidad de entregarlos cumpliendo los compromisos adquiridos con los interesados (PMCDF: Project Manager Competency Development Framework, del PMI (Project Management Institute).

El proceso de iniciación pertenece al ciclo de vida de la gestión del proyecto, y de forma resumida las tareas que hay que realizar en este proceso, así como los conocimientos y habilidades que hay que desarrollar son:

Tarea 1: realizar la evaluación del proyecto en base a la información y reuniones mantenidas con el patrocinador, el cliente y otros expertos del tema, para evaluar la viabilidad de los productos o servicios nuevos objeto del proyecto, teniendo en cuenta las asunciones y/o imitaciones impuestas.

Tarea 2: definir el alcance del proyecto a alto nivel basado en los requisitos del negocio y en los requisitos acordados, con el objetivo de cumplir con los compromisos adquiridos con el cliente.

Tarea 3: realizar el análisis de interesados (*stakeholders*) usando las reuniones de tormentas de ideas, entrevistas, y otras técnicas de captura de datos, para asegurar la alineación de los interesados para ganar el compromiso y la ayuda en el proyecto.

Tarea 4: identificar y documentar los riesgos a alto nivel (si o no para el proyecto), las asunciones, y las limitaciones en base a la coyuntura actual, datos históricos, y/o el juicio experto, para identificar las limitaciones del proyecto y proponer un escenario factible para asegurar el éxito del proyecto.

Tarea 5: desarrollar «el acta de constitución del proyecto» para más adelante poder realizar un análisis más detallado de los requerimientos de los *stakeholders* (cliente y propia organización como prioritarios) con el objetivo de documentar lo mejor posible el enunciado del alcance del proyecto, los jalones (hitos) y los entregables.

Tarea 6: obtener la aprobación del «acta de constitución del proyecto» del patrocinador y del cliente (si procede), para formalizar la autoridad asignada al director del proyecto, y por otro lado, ganar el compromiso y la aceptación del proyecto por la propia organización.

Conocimientos y habilidades:

* Análisis de coste-beneficio, herramienta de análisis financiero utilizada para determinar los beneficios proporcionados por un proyecto respecto a sus costos.
* Desarrollo de un caso de negocio o *business case.* Estudio de viabilidad económica documentado utilizado para establecer la validez de los beneficios de un componente seleccionado que carece de una definición suficiente y que se usa como base para la autorización de otras actividades de dirección del proyecto. *Business case.* Estudio de viabilidad económica documentado utilizado para establecer la validez de los beneficios de un componente seleccionado que carece de una definición suficiente y que se usa como base para la autorización de otras actividades de dirección del proyecto.
* Criterios de selección de un proyecto.
* Técnicas de identificación de los interesados*(stakeholders).*
* Técnicas de identificación de riesgos.

Los elementos de un acta de constitución del proyecto (visto en el texto de la lección).

2.5. El proceso de inicio: entradas, herramientas y salidas

A diagram of a company

Description automatically generated

Figura 1. Mapa mental del proceso de desarrollo del acta del proyecto. Fuente: PMBOK®-PMI®, 2016.

1. Entradas:

* Caso de negocio: proporciona la información necesaria desde una perspectiva de negocio para determinar si los resultados esperados del proyecto justifican la inversión requerida. Normalmente se utiliza para la toma de decisiones por parte de la dirección o ejecutivos de un nivel superior al del proyecto.
* Plan de gestión de los beneficios: explicación documentada que define los procesos para crear, maximizar y mantener los beneficios proporcionados por un proyecto.
* Acuerdos: los acuerdos se establecen para definir las intenciones iniciales de un proyecto. Los acuerdos pueden tomar la forma de contratos, memorandos de entendimiento, acuerdos de nivel de servicio, cartas de acuerdo, declaraciones de intención, acuerdos verbales, correos electrónicos u otros acuerdos escritos. Normalmente se utiliza un contrato cuando el proyecto se lleva a cabo para un cliente externo.
* Factores ambientales de la empresa: condiciones que no están bajo el control directo del equipo y que influyen, restringen o dirigen el proyecto.
* Activos de los procesos de la organización: planes, procesos, políticas, procedimientos y bases de conocimiento que son específicos de la organización ejecutante y que son utilizados por la misma.

2. Herramientas y técnicas:

* El juicio de expertos: se define como el juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Dicha pericia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada.
* Recopilación de datos:
* Tormenta de ideas: esta técnica se utiliza para identificar una lista de ideas en un corto período de tiempo. Se lleva a cabo en un entorno de grupo y es liderada por un facilitador. La tormenta de ideas comprende dos partes: generación de ideas y análisis. La tormenta de ideas puede utilizarse para recopilar datos y soluciones o ideas a partir de los interesados, expertos en la materia y miembros del equipo al desarrollar el acta de constitución del proyecto.
* Grupos focales: los grupos focales reúnen a interesados y expertos en la materia para conocer sobre el riesgo percibido del proyecto, los criterios de éxito y otros temas de un modo más coloquial que una entrevista individual.
* Entrevistas: las entrevistas se utilizan para obtener información sobre requisitos de alto nivel, supuestos o restricciones, criterios de aprobación y demás información a partir de los interesados mediante el diálogo directo con ellos.
* Habilidades Interpersonales y de equipo:
* Gestión de conflictos: la gestión de conflictos puede utilizarse para ayudar a alinear a los interesados con respecto a los objetivos, criterios de éxito, requisitos de alto nivel, descripción del proyecto, resumen de hitos y otros elementos del acta de constitución.
* Facilitación: la facilitación es la capacidad de guiar eficazmente un evento grupal hacia una decisión, solución o conclusión exitosa. El facilitador garantiza que haya una participación eficaz, que los participantes logren un entendimiento mutuo, que se consideren todas las contribuciones, que las conclusiones o los resultados tengan plena aceptación según el proceso de decisión establecido para el proyecto y que las acciones y los acuerdos alcanzados sean abordados luego de manera adecuada.
* Gestión de reuniones: la gestión de reuniones incluye preparar la agenda, asegurarse de invitar a un representante de cada grupo clave de interesados y preparar y enviar el acta y las acciones de seguimiento.

3. Salidas

* 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.
* Registro de Supuestos. Las restricciones y los supuestos estratégicos y operativos de alto nivel normalmente se identifican en el caso de negocio antes de que el proyecto se inicie y se reflejan luego en el acta de constitución del proyecto. Los supuestos sobre actividades y tareas de menor nivel se generan a lo largo del proyecto, tal como definir las especificaciones técnicas, las estimaciones, el cronograma, los riesgos, etc. El registro de supuestos se utiliza para registrar todos los supuestos y restricciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

2.6. Identificar a los interesados

Esta palabra, *stakeholders,* es un término inglés que fue utilizado por primera vez en 1984 por R. E. Freeman en su libro: *Strategic Management: A Stakeholders Approach* (Pitman, 1984), para hablar de aquellos «a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa». Estas personas, grupos u organizaciones son los *interesados* que, según Freeman, «deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios».

Como muchas otras palabras técnicas de amplio contenido, su traducción han generado diferentes debates, pero hoy en día la más aceptada es la de «parte interesada» o simplemente «interesado» o «grupo de interés» (del inglés *stake,* «apuesta», y *holder,* «poseedor»). Una definición mayoritariamente aceptada, en el entorno de proyectos, es la de «cualquier persona o entidad que participa y/o es o se ve afectada por las actividades del desarrollo del proyecto o por su terminación», en términos generales se podría sustituir la palabra proyecto por organización y se tendría una definición aún más general. *Stakeholders* o interesados típicos podrían ser, por ejemplo, los trabajadores de una organización ejecutante del proyecto, el cliente que le dio lugar, los subcontratistas que participan en su desarrollo, asociaciones civiles y gubernamentales que pudiesen estar vinculadas con el proyecto, etc.

Típicamente, los interesados de una empresa pueden ser internos o externos:

* Internas: empleados, gerentes, propietarios, Inversores, accionistas, etc.
* Externos: clientes; competidores; acreedores; comunidades donde la empresa tiene operaciones; asociaciones profesionales y sindicatos; grupos financieros; administración general de Estado; administraciones federales o autonómicas; administraciones locales; medios de comunicación; proveedores/suministradores; el entorno social y familiar, etc.

Todos estos «interesados» se pueden ven beneficiados o perjudicados como resultado de las acciones de la misma empresa. En función de cómo se vean afectados sus intereses, y de la autoridad o poder que tengan, los Stakeholders reaccionarán y ejercerán influencia sobre la organización, sobre los proyectos o sus entregables.

Los *stakeholders* al verse afectados podrán actuar en consecuencia, apoyarán al proyecto, a la organización, si sus intereses se ven afectados positivamente. Pero si es negativamente, reaccionarán en contra del proyecto, oponiéndose a su desarrollo. Es por esto por lo que se hace necesario dar el nivel adecuado de protagonismo a las *stakeholders* y sus intereses dado que son las que, en última instancia, pueden marcar el progreso real de las organizaciones y el éxito de sus proyectos. Para ello, las organizaciones incluirán es su estrategia la gestión

de *stakeholders,* buscando la integración y el equilibrio de los intereses de aquellos *stakeholders* más relevantes con los de la propia organización. Este equilibrio redundará, casi sin excepciones, en una mejora de los negocios de la organización.

A efectos de los proyectos, la definición de *stakeholders,* o interesados, será:

* Los interesados en el proyecto son personas y organizaciones (p.ej.: clientes, patrocinadores, la organización ejecutante o el público) que están activamente involucrados en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o terminación del proyecto. Ellos también pueden influir sobre el proyecto y sus entregables. Los interesados pueden encontrarse en diferentes niveles dentro de la organización y poseer diferentes niveles de autoridad, o bien pueden ser externos a la organización ejecutante del proyecto (PMBOK®).
* Identificar a los interesados es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

Los *stakeholders* son cada día más conscientes de su poder, de su capacidad de apoyar o entorpecer las actividades de las organizaciones.

Identificar a los entender sus intereses, incluso la relación entre los diferentes *stakeholders,* aunque en general es un proceso complejo, es la única manera de poder gestionarlos adecuadamente a favor de nuestra organización.

Los clientes son los más relevantes para la organización porque de ellos derivan sus negocios. Esperan recibir de la organización soluciones para sus propios negocios (solución de problemas o explotación de oportunidades) en forma de productos y servicios a un precio razonable y con una calidad y un servicio posventa a la altura de sus necesidades. Si no es así los clientes dejarán de comprar a la organización.

En sentido contrario, la organización espera poder seguir haciendo negocios con dichos clientes, por lo que espera de ellos sus sugerencias, su fidelidad y su confianza. La organización debe vincularse con el clientepara que este quiera seguir comprando o para que se convierta en prescriptor de nuestros servicios para otros clientes.

La organización debe preocuparse, ocuparse y focalizarse en el cliente. Debe aprender su negocio, desarrollar las habilidades necesarias para reconocer sus necesidades, ya sean implícitas o explicitas. Debe convertirse en el socio tecnológico del cliente para acompañar a este, el mayor tiempo posible, en el desarrollo de sus negocios, participando en la búsqueda de soluciones, en la definición de los nuevos productos y servicios. En la medida que busque la unión entre el negocio del cliente y la capacidad de su propia organización podrá descubrir y ofrecer nuevas oportunidades.

Otro de los *stakeholders* relevantes para la organización son sus accionistas. Si la organización genera valor y además mantiene la proyección a futuro, los accionistas querrán mantener o incrementar sus inversiones.

Prácticamente ninguna organización es capaz de generar por si sola las soluciones de negocio que sus clientes le demandan. Para completar su capacidad, la organización necesita contar con colaboradores externos, los proveedores. En tanto que su capacidad operativa depende en gran medida de estos, deberá mantener una relación contractual estable que garantice o que no ponga en peligro el futuro de la organización.

Otra de las preocupaciones de todas las organizaciones es su capacidad para financiar sus operaciones. Esto crea otro grupo de interés, los grupos financieros. Estos grupos exigen determinada información de la organización, así como compensaciones por los recursos prestados, y además para asegurar y limitar el riesgo de sus inversiones imponen incluso determinadas restricciones a las operaciones de la organización.

La sociedad, el entorno social en el que la organización opera, como grupo de interés espera que las empresas cumplan con sus obligaciones legales y con los usos sociales. Las organizaciones también forman parte del tejido social y de esto se derivan ciertas responsabilidades sociales. Cada día más, desarrollan sistemas de responsabilidad social corporativa. Sin embargo, en la práctica no todas las reconocen como un criterio a considerar en la toma de decisiones. Aunque las organizaciones generan oportunidades de empleo, y desarrollos que finalmente revierten en la sociedad, su principal objetivo es obtener una máxima rentabilidad, y para ello utilizan estrategias que afectan claramente a la economía y a la sociedad en general, y no siempre de forma positiva.

Las administraciones públicas, las entidades gubernamentales, los partidos y grupos políticos y las asociaciones empresariales también esperan que las actividades de la organización sean respetuosas con las leyes y con el medioambiente, y que influyan positivamente en la calidad de vida del entorno social mediante generación de empleo, formación y aportación de bienes públicos (desarrollos, impuestos, etc.).

Tipos de *stakeholders* o interesados, genéricamente:

* Director de proyectos.
* Equipo central del proyecto o *core team:* generalmente están ligados de forma estrecha al trabajo. En la mayoría de los casos el equipo principal es un grupo relativamente pequeño compuesto a partir de diferentes departamentos de trabajos necesarios para completar el proyecto.
* Equipo de dirección del proyecto.
* Equipo extenso de proyecto: todos los recursos que participan directamente en el desarrollo del proyecto.
* Supervisor del administrador de proyectos: simplemente es el jefe del director de proyectos y tiene un gran interés en el éxito del proyecto. El líder del proyecto debe mantenerlo informado en todo momento y protegerlo para que no reciba sorpresas desagradables.
* PMO: oficina de proyecto.
* Patrocinador del proyecto: es típicamente un representante de alta jerarquía quien tiene un gran interés en los resultados del proyecto.
* Clientes internos: normalmente son personas para quienes el director de proyectos está haciendo el trabajo y tienen una necesidad particular en que el proyecto pueda ser dirigido a feliz término. A menudo, los clientes internos pagan por el proyecto y por lo tanto reciben impactos en sus negocios a partir de los entregables del proyecto.
* Clientes externos: se caracterizan típicamente por los contratos.
* Grupos de usuarios: se debe considerar a los grupos de usuarios si el proyecto desarrolla o fabrica un producto que será comercializado y vendido a los consumidores. En cualquier caso todos los proyectos desarrollan productos o servicios, utilidades, que siempre alguien usará. El líder del proyecto puede consultar al *stakeholders* externo acerca de gustos, desagrados, preferencias y elecciones, y puede utilizar para ello como referencia las opiniones de los usuarios sobre otros productos similares.
* Diferentes grupos de apoyo: esos grupos existen dentro de la organización y son los relativos a la parte legal, contabilidad, procesamiento de datos y recursos humanos de la empresa. El papel de estos hacia el proyecto es más de apoyo que trabajo activo, dependiendo de las necesidades específicas del proyecto. Aquí hay que considerar si uno de eso grupos debería tener un representante en las reuniones del equipo principal.
* Proveedores: el proyecto puede requerir materiales que deben ser conseguidos a partir de compañías externas. El director de proyectos debe utilizar la lista de proveedores principales en el caso de que la empresa tenga una.
* Contratistas y consultores: al igual que ocurre con los materiales, los cuales son adquiridos a proveedores, el líder del proyecto también puede utilizar tanto a contratistas como consultores para realizar ciertas labores o requerir de algunos servicios. En este caso es recomendable usar un criterio basado en el desempeño y un registro verificable al momento de seleccionar a estos *stakeholders.*
* Administraciones y organizaciones que imponen o tienen algún interés en que se cumplan ciertas normativas o regulaciones. Ejemplos de ellos son: administraciones nacionales y locales, entidades gubernamentales grupos de protección del medio ambiente, ONGs, asociaciones vecinales, etc.

En un proyecto se diferencia entre partes interesadas activas y pasivas:

* Las activas son aquellas que trabajan directamente en el proyecto (ej: director del proyecto, patrocinador, miembros del equipo) y que se ven directamente influenciados (ej: clientes, proveedores, etc.).
* Las partes interesadas pasivas, solo se ven afectadas de forma indirecta de la gestión de proyectos y de sus consecuencias (ej: grupos de interés, gente que vive cerca de un proyecto en construcción, familiares, etc).

La diferenciación entre partes interesadas activas y pasivas sirve a la estructuración y apoya al proceso de análisis y al proceso de identificación.

Como es natural, los intereses de los diferentes *stakeholders* no siempre estarán alineados entre sí, o con los propios intereses de la organización, o del proyecto, por lo que será necesario buscar un equilibrio en el que solo podremos satisfacer a algunas *stakeholders,* o parcialmente algunos intereses. ¿Cuáles elegimos?

La única manera de contestar a esta pregunta es priorizar a los *stakeholders* y para eso no será suficiente identificarlos nominalmente si no que deberemos analizar algunas de sus características que nos pondrán sobre la pista de quien tiene más capacidad para potenciar el éxito del proyecto, o por el contrario para llevarlo al fracaso.

Algunas de estas características son:

* Nombre.
* Posición en su organización.
* Rol en el proyecto.
* Tipo de relación.
* Calidad de la relación.
* Internos o externos a la organización.
* Activos o pasivos.
* Impacto, objetivos en conflicto.
* Su fuerza o poder de influencia.
* Su enfoque o su posición (partidario/neutral/opositor).
* Su legitimidad.
* Su interés.
* Su expectativa.
* Su prominencia, su capacidad de imponer su voluntad.
* Su relación con otros.
* Su urgencia.
* El interés de la propia organización en el *stakeholders.*
* El comportamiento o impacto deseado.
* La situación por evitar.
* La estrategia.

Ser capaz de valorar adecuadamente estas características es la única manera por la cual podremos priorizar a los *stakeholders* y así poder desarrollar una estrategia acorde a los más importantes, de manera que sepamos aproximadamente como estos tenderán a responder, y así poder ganar su confianza y compromiso para que nos apoyen y se impliquen de forma activa con el proyecto. En el caso de los *stakeholders* contrarios a nuestros proyectos, la estrategia consistirá en desactivarlos.

A modo de reflexión se incluye un modelo de procedimiento para entender mejor estas características:

A diagram of a person's life

Description automatically generated with medium confidence

Figura 2. Modelo de procedimiento características de los stakeholders.

1. Desarrollar una lista de *stakeholders* (individuos, grupos y organizaciones: aportan recursos, conocimientos o simplemente pueden reaccionar positiva o negativamente sobre el proyecto).

2. Identificar el papel de cada *stakeholders* (*sponsor,* PM, equipo, competidor, consultor, toma decisiones, pone recursos, aporta experiencia, etc.).

3. Identificar el impacto que el proyecto tendrá para los *stakeholders* (beneficios o perjuicios, en conflicto con otros intereses).

4. Identificar su interés: positivo 1, negativo -1, neutral 0, ¿no lo sé? La intensidad de su interés, así como su posición frente a que el proyecto salga o no adelante, serán los principios en los cuales basan sus acciones.

5. Valorar su influencia en el éxito del proyecto (0 ninguna, a 5 puede hacer que el proyecto fracase). ¿Controlan algún recurso crítico?). Un actor tendrá mayor grado de poder en la medida en que detente más recursos clave y que tales recursos sean críticos en relación con las necesidades/vulnerabilidades de la organización.

6. Identificar las relaciones entre los *stakeholders* y la calidad de la misma, y así conocer la actitud ante la petición de compromiso que se le haga.

7. Identificar el objetivo/necesidad de cada *stakeholders* y será parte del plan de comunicación del proyecto.

8. Establecer el orden de prioridad. La mayoría de los proyectos van a gestionarse con recursos limitados y se debe focalizar en las actividades comprometidas con los actores importantes.

9. Establecer la estrategia para que se gestione de manera adecuada sus intereses respecto al proyecto. La correcta asignación de la estrategia maximiza la contribución positiva del grupo de interés y nos proporcionará su compromiso y el éxito del proyecto.

Resumiendo lo dicho anteriormente, con la gestión de los *stakeholders* solo pretendemos potenciar el éxito de los proyectos, pero tenemos limitaciones evidentes de tiempo, financiación y capacidad de control por lo que deberemos identificar a los *stakeholders* y ser capaz de parametrizar su contribución al éxito de los proyectos para poder priorizar y establecer relaciones adecuadas con los actores clave, y para ello solo debemos responder a algunas pocas preguntas:

* ¿Quién es el stakeholders por su nombre y cómo es?
* ¿Cuál es la naturaleza de su interés en el proyecto? ¿Personal o profesional, grande o pequeño, positivo o negativo?
* ¿Qué esperan los stakeholders de su participación en el proyecto?
* ¿Qué esperan los stakeholders del director del proyecto?
* ¿Qué esperar de los stakeholders?
* ¿Cómo potenciar el compromiso de los stakeholders?
* ¿Cuáles son las prioridades de vigilancia, control, de los interesados?

Este proceso de identificación y gestión de los stakeholders debe revisarse de forma periódica.

2.7. Desarrollar el plan para el involucramiento de los interesados}

«Proceso que consiste en desarrollar la mejor estrategia para gestionar de la mejor manera el involucramiento de los Stakeholders a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Esta estrategia se basa en el análisis de sus necesidades, expectativas, intereses y su impacto potencial sobre el éxito del proyecto» (PMBOK®, 2016).

Define el enfoque, la acción concreta, para mitigar el impacto negativo y aumentar los apoyos al proyecto a lo largo de todo su ciclo de vida. Tanto el registro de interesados como la estrategia definida en el plan se suelen representar en formato de tabla y se denomina matriz de análisis de interesados.

Esta información puede ser sensible por lo que hay que tratarla dentro del plan de comunicaciones con la confidencialidad que sea requerida.

Identificar el impacto o apoyo potencial que cada uno de los interesados anteriormente podría generar, clasificarlos y definir una estrategia de gestión adecuada. Las cuatro herramientas que identifica a este respecto son:

* La matriz de poder/interés: agrupa a los interesados basándose en su nivel de autoridad («poder») y su nivel de preocupación («interés») con respecto a los resultados del proyecto.
* La matriz de poder/influencia: agrupa a los interesados basándose en su nivel de autoridad («poder») y su participación («influencia») en el proyecto.
* La matriz de influencia/impacto: agrupa a los interesados basándose en su participación («influencia») en el proyecto y su capacidad de efectuar cambios a la planificación o ejecución del proyecto («impacto»).
* La matriz de interés/influencia: agrupa a los interesados basándose en su nivel de preocupación («interés») y su participación («influencia») en el proyecto.

A diagram of a workflow

Description automatically generated with medium confidence

Figura 3. Matrices gestión *stakeholders.*

La matriz de análisis de interesados es la herramienta que se utiliza para recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar de manera sistemática información cualitativa y pcuantitativa referente a todas aquellas personas, instituciones u organizaciones involucradas o interesadas en el proyecto o afectadas, directa o indirectamente, lo que permite determinar los intereses particulares que deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto.

Esta matriz es una tabla que contiene para cada uno de los *stakeholders* todas las características que se han apuntado, valorándolas cualitativa o cuantitativamente si es posible. Solo faltaría incluir, desde el punto de vista de este procedimiento, cuatro columnas adicionales.

A blue and white table with white squares

Description automatically generated

Tabla 3. Matrices análisis interesados.

Este procedimiento sirve para priorizar los *stakeholders* y seleccionar aquellos que son claves y dar algunas pautas sobre las gestión de estos *stakeholders,* pero las acciones concretas deben se definidas por el director de proyectos y su equipo, basados en su experiencia, en la de otras partes de la organización o de la consultores externos.

La utilización de esta herramienta de análisis permite clasificar a los involucrados en el proyecto según sus niveles de interés y poder sobre él, etc., lo que facilita la priorización de los *stakeholders* más importantes para desarrollar así las estrategias de gestión correspondientes. Sin embargo, hay dos aspectos importantes que resaltar sobre el proceso de análisis y construcción de esta matriz, el primero de ellos es que este proceso es algo subjetivo y depende mucho de la cantidad y calidad de la información con que se cuente de los *stakeholders.* El segundo es el hecho de que la información de la matriz de *stakeholders* no es estática, pues a medida que avanza el proyecto nuevos interesados pueden surgir, así como otros que inicialmente fueron identificados pueden dejar de ser relevantes.

Es responsabilidad del director de proyectos y del equipo de proyecto mantener actualizada ésta matriz de identificación y análisis, con el propósito de reconocer a tiempo nuevos involucrados y desarrollar estrategias que gestionen de manera adecuada sus intereses respecto al proyecto.

Esta estrategia de gestión de interesados tiene en consideración el concepto de *stakeholders engagement*o relación y compromiso con los grupos de interés, este concepto es el proceso que asume una empresa u organización para conocer a sus interesados, establecer iniciativas de consulta o diálogo transparente con ellos y responder o tomar decisiones empresariales, o en el entorno del proyecto, sobre la base de sus opiniones o sus expectativas razonables.

Relacionarse y comprometerse con los grupos de interés va más allá del contacto cotidiano u operativo que tiene cualquier empresa con dichos interesados. Este proceso implica una acción decidida que apunte a tomar en cuenta las opiniones de dichas audiencias clave en las decisiones empresariales. Tal compromiso permite identificar y administrar expectativas y percepciones, intereses, posibles impactos positivos o negativos generados por las actividades de la empresa, así como fortalecer relaciones y mejorar la toma de decisiones de la empresa. Así también, este proceso puede facilitar el llegar a acuerdos sobre aspectos relevantes que podrán formar parte de la estrategia a medio, corto y largo plazo de la empresa.

Cuando se habla de los objetivos del proyecto siempre se añade, desde nuestro punto de vista, uno básico, que es medio y largoplacista, y que consiste en generar confianza con los interesados para vincularlos a la organización. No solo se pretende el éxito a corto plazo del proyecto en curso si no que se pretende que esta vinculación sea un «más» para los próximos proyectos.

«El Plan de Involucramiento de los interesados es un plan subsidiario del Plan para la Dirección del Proyecto, e identifica la estrategia para la gestión de los compromisos de los Interesados» (PMBOK®, 2016).

Adicionalmente a la información del registro de Interesados el plan contiene o puede contener:

* El nivel de compromiso actual y el deseado de los interesados clave.
* Deseado y los actuales niveles de compromiso de los actores claves.
* Alcance e impacto del cambio de los Interesados.
* Identificación de las interrelaciones y potenciales superposiciones entre los Interesados.
* Requisitos de comunicaciones de los Interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
* Información para distribuir a los Interesados, incluyendo el idioma, formato, contenido y nivel de detalle.
* Razón de la distribución de la información y el impacto esperado de la participación de los interesados.
* Marco de tiempo y frecuencia para la distribución de la información requerida a los interesados.
* Método para actualizar y perfeccionar el plan de gestión de los interesados a lo largo del desarrollo del proyecto.

2.8. Gestionar y monitorizar el involucramiento de los interesados

«La Gestión del Involucramiento es el proceso que consiste en comunicar y trabajar con los Stakeholders para cumplir con sus necesidades e intereses, manejar los problemas cuando ocurran, y orientar adecuadamente el compromiso y la participación de los Stakeholders a través de las actividades del ciclo de vida del Proyecto». (PMBOK®, 2016)

Incluye, entre otras, las siguientes actividades:

* Hacer partícipes a los interesados a lo largo del proyecto, obtener o confirmar su continuo compromiso para el éxito del proyecto.
* Gestión de las expectativas de los interesados a través de la negociación y comunicación, asegurando que los objetivos del proyecto son alcanzados.
* Abordar las preocupaciones potenciales que todavía no se han convertido en problemas y anticiparse a la reacción de los Interesados, para minimizar los riesgos.
* Clarificar y resolver los problemas que han sido identificados.

Gestionar adecuadamente el compromiso e involucramiento de interesados aumenta la probabilidad de éxito del proyecto, ya que se orienta en asegurar que los Interesados comprendan claramente los objetivos del proyecto, objetivos, beneficios y riesgos, e incluso los compartan. Esto les permitiría ser activos partidarios del proyecto y ayudar a orientar las actividades y las decisiones del proyecto. Por otro lado, anticiparse a las reacciones adversas de los Interesados permitirá reducir los riesgos del proyecto.

Durante el desarrollo del proyecto para mantener o incrementar la eficiencia y la eficacia de las actividades de participación de los interesados a medida que el proyecto evoluciona y su entorno cambia, es necesario monitorizar las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrarles.

2.9. Herramientas

Las herramientas que se irán identificando en este apartado y a través de otras lecciones no están limitadas a la gestión de proyectos exclusivamente siguiendo los criterios del PMBoK® de PMI®; las hay que incluyen metodologías ágiles en diversos formatos, SCRUM, KANBAN. Las hay de diversos formatos, aunque en su mayoría y siguiendo el enfoque actual de aplicaciones *online* son a través de Internet.

Se pretende con ello que dar una visión clara de alternativas y estamos abiertos a todas las aportaciones que se quieran realizar. No se quiere juzgar ninguna de ellas, es simplemente un listado de opciones.

Este no es un documento cerrado, ya que continuamente van apareciendo y desapareciendo las herramientas disponibles.

A close-up of a web page

Description automatically generated

Figura 4. Características de Orange Scrum.

A screenshot of a computer

Description automatically generated

Figura 5. Características de Trello.