

13.1 Identificar a los Interesados



Ing. Sergio Antonini

antonini@frlp.utn.edu.ar

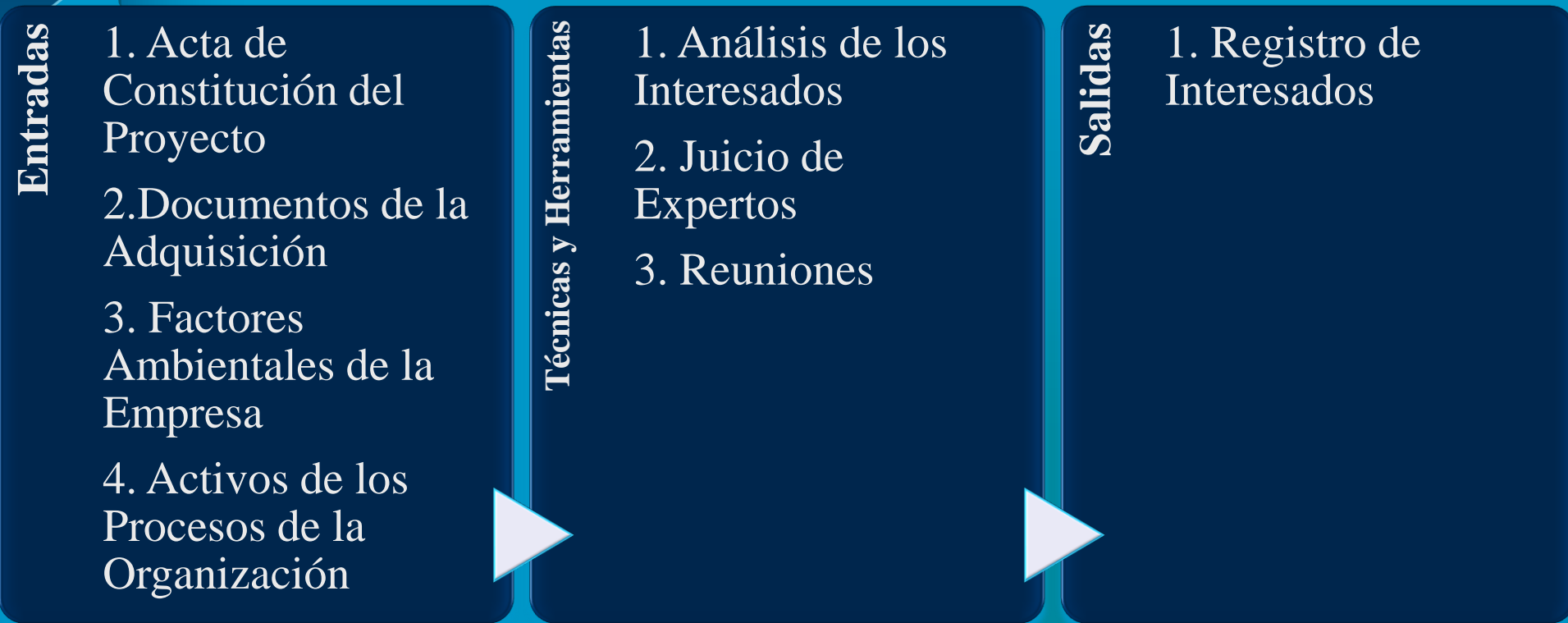
antonini_sergio@hotmail.com

13.1 Identificar a los Interesados

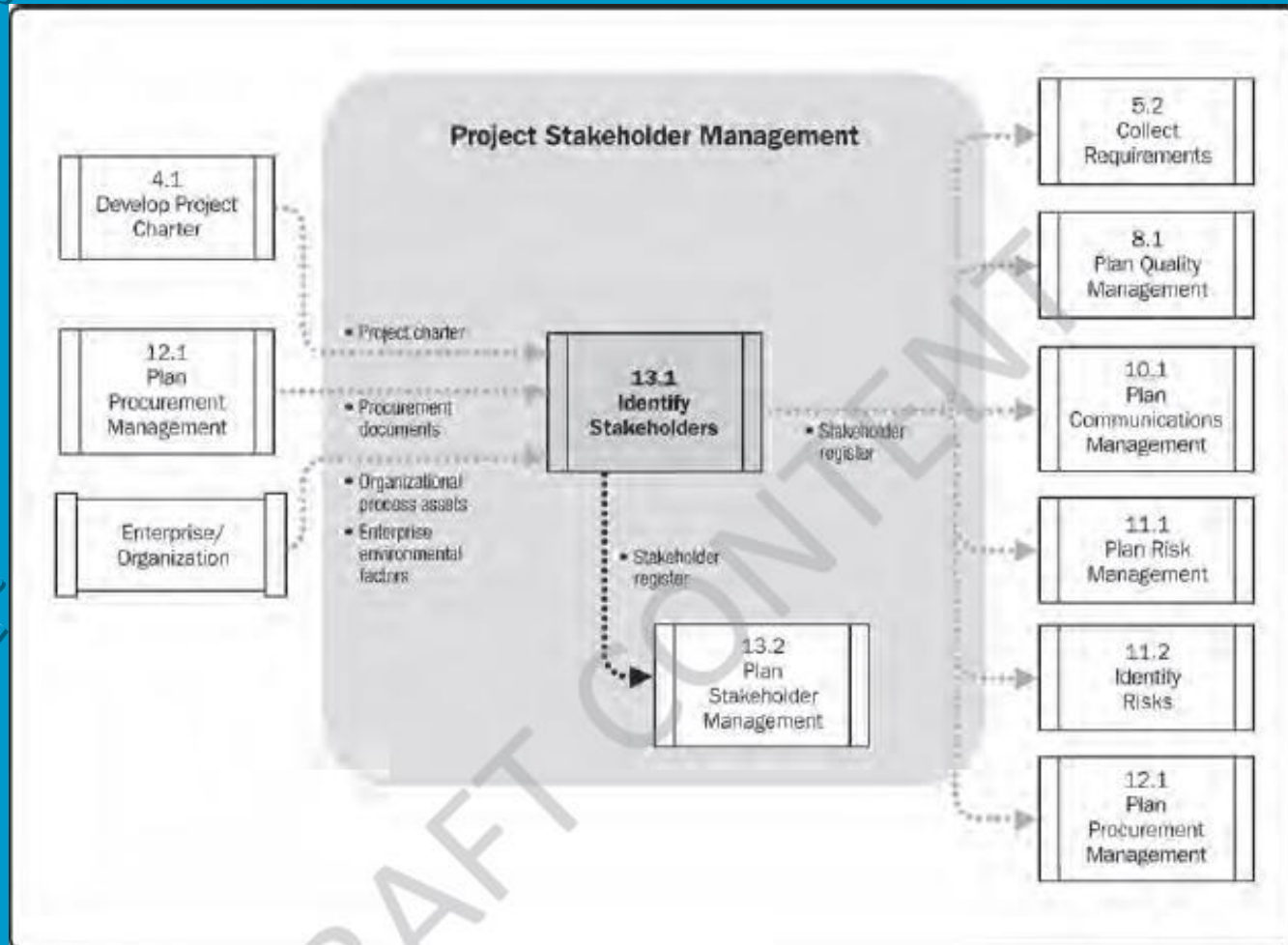
Identificar a los Interesados es el proceso de identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

El beneficio clave de este proceso es que permite al director del proyecto identificar el enfoque adecuado para cada interesado o grupo de interesados.

13.1 Identificar a los Interesados



13.1 Identificar a los Interesados



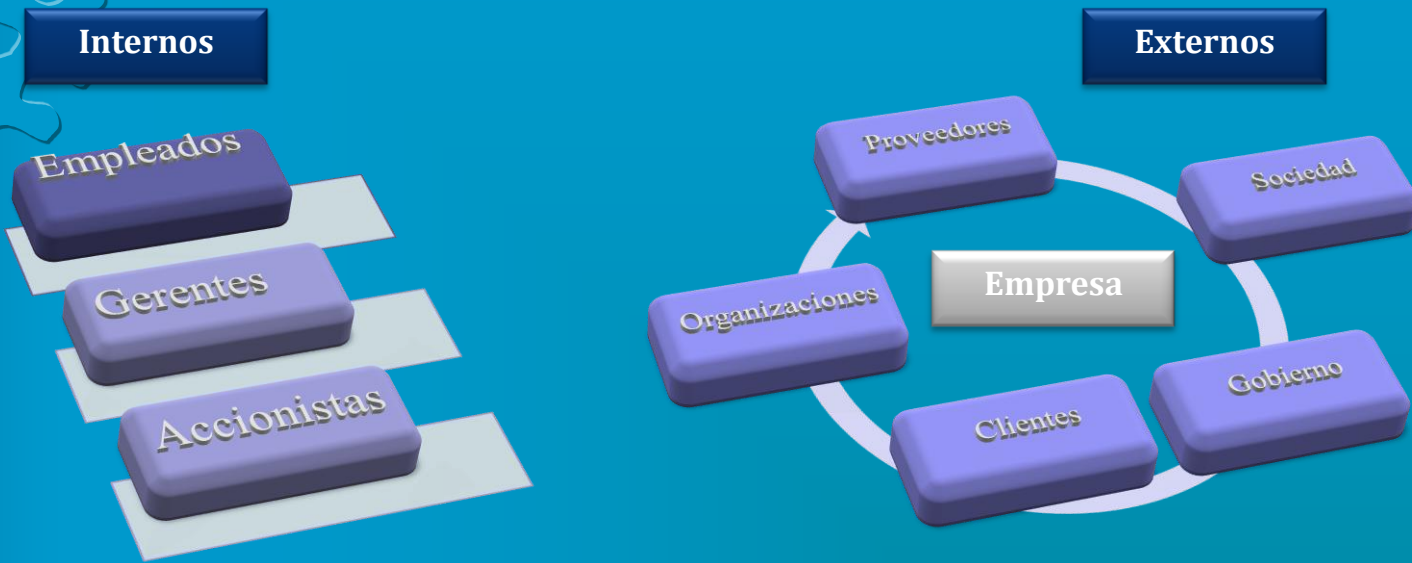
13.1 Identificar a los Interesados

Los interesados (stakeholders) comprenden personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, la organización ejecutora o el público, que están involucrados activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o la conclusión del proyecto.

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 ejecutora del proyecto.

13.1 Identificar a los Interesados



Para el éxito del proyecto, resulta fundamental identificar a los interesados desde el comienzo del proyecto o la fase y analizar sus niveles de interés y sus expectativas individuales, así como su importancia y su influencia. Esta evaluación inicial debe ser revisada y actualizada con regularidad.

13.1 Identificar a los Interesados

Los interesados se deberían clasificar según su interés, influencia y participación en el proyecto, teniendo en cuenta el hecho de que la afectación o influencia de un interesado puede no darse o tornarse evidente hasta etapas posteriores del proyecto o fase. Esto permite que el director del proyecto se concentre en las relaciones necesarias para asegurar el éxito del proyecto.

13.1 Identificar a los Interesados

Entradas – 1. Acta de Constitución del Proyecto

Sección 4.1.

El acta de constitución del proyecto puede suministrar información sobre las partes internas y externas relacionadas con el proyecto y que se ven afectadas por el resultado o la ejecución de éste, tales como el patrocinador o patrocinadores del proyecto, clientes, miembros del equipo, grupos y departamentos que participan en el proyecto, así como otras personas u organizaciones afectadas por el mismo.

13.1 Identificar a los Interesados

Entradas – 2. Documentos de la Adquisición

Sección 12.1

Si un proyecto es el resultado de una actividad de adquisición o si se basa en un contrato establecido, las partes en dicho contrato son interesados clave del proyecto.

Otras partes relevantes, como los proveedores, también deben ser consideradas parte de la lista de interesados del proyecto.

13.1 Identificar a los Interesados

Entradas – 3. Factores Ambientales de la Empresa

Entre los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Identificar a los Interesados se cuentan:

- la cultura y la estructura de la organización;
- los estándares gubernamentales o de la industria (p.ej., regulaciones, estándares de productos), y
- las tendencias globales, regionales o locales, y las prácticas o hábitos.

13.1 Identificar a los Interesados

Entradas – 4. Activos de los Procesos de la Organización

Entre los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Identificar a los Interesados se cuentan:

- las plantillas del registro de interesados,
- las lecciones aprendidas de proyectos o fases anteriores y
- los registros de interesados de proyectos anteriores.

13.1 Identificar a los Interesados

Técnicas y Herramientas – 1. Análisis de Interesados

El análisis de interesados es una técnica que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática información cuantitativa y cualitativa, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto.

Permite identificar los intereses, las expectativas y la influencia de los interesados, y relacionarlos con el propósito del proyecto.

13.1 Identificar a los Interesados

Técnicas y Herramientas – 1. Análisis de Interesados

También ayuda a identificar las relaciones de los interesados (con el proyecto y con otros interesados) que se pueden aprovechar para crear alianzas y posibles asociaciones para mejorar las probabilidades de éxito del proyecto, así como las relaciones de los interesados sobre las que habría que influir de manera diferente en diversas etapas del proyecto o fase.

13.1 Identificar a los Interesados

Técnicas y Herramientas – 1. Análisis de Interesados

Generalmente comprende 3 pasos:

1° Identificar a todos los interesados potenciales del proyecto. Por lo general resulta sencillo identificar a los interesados claves, ya que poseen un rol de dirección o de toma de decisiones, que se ve impactada por el resultado del proyecto, como por ejemplo el patrocinador, el director del proyecto y el cliente principal.

Para identificar a los demás interesados, normalmente se entrevista a los interesados identificados y se amplía la lista hasta incluir a todos los interesados potenciales.

13.1 Identificar a los Interesados

Técnicas y Herramientas – 1. Análisis de Interesados

2° Analizar el impacto o apoyo potencial que cada interesado podría generar, y clasificarlos para definir una estrategia de aproximación. En el caso de grandes comunidades de interesados, es importante priorizar a los interesados a fin de garantizar el uso eficiente del esfuerzo para comunicar y gestionar sus expectativas.

3° Evaluar el modo en que los interesados clave pueden reaccionar o responder en diferentes situaciones, a fin de planificar cómo influir en ellos para mejorar su apoyo y mitigar los impactos negativos potenciales.

13.1 Identificar a los Interesados

Técnicas y Herramientas – 1. Análisis de Interesados

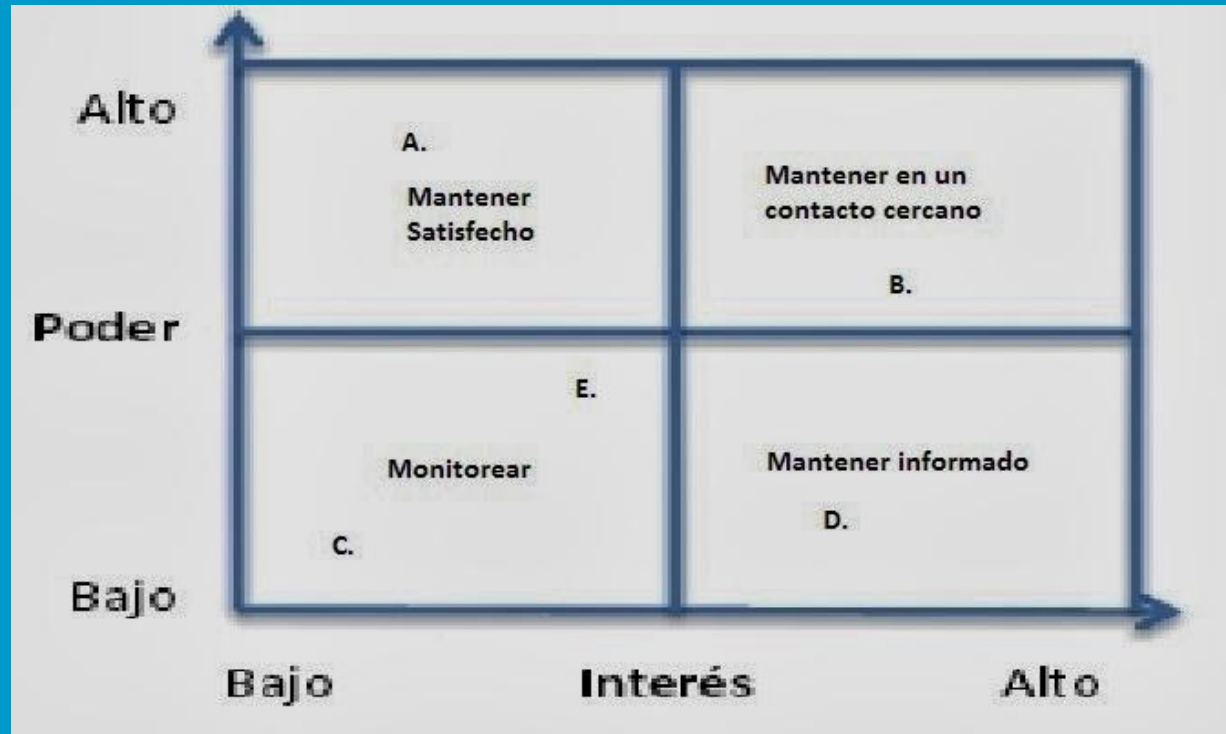
Existen múltiples modelos de clasificación utilizados para el análisis de interesados, tales como:

- *matriz de poder/interés*
- *matriz de poder/influencia*
- *matriz de influencia/impacto*
- *modelo de prominencia*

13.1 Identificar a los Interesados

Técnicas y Herramientas – 1. Análisis de Interesados

- matriz de poder/interés

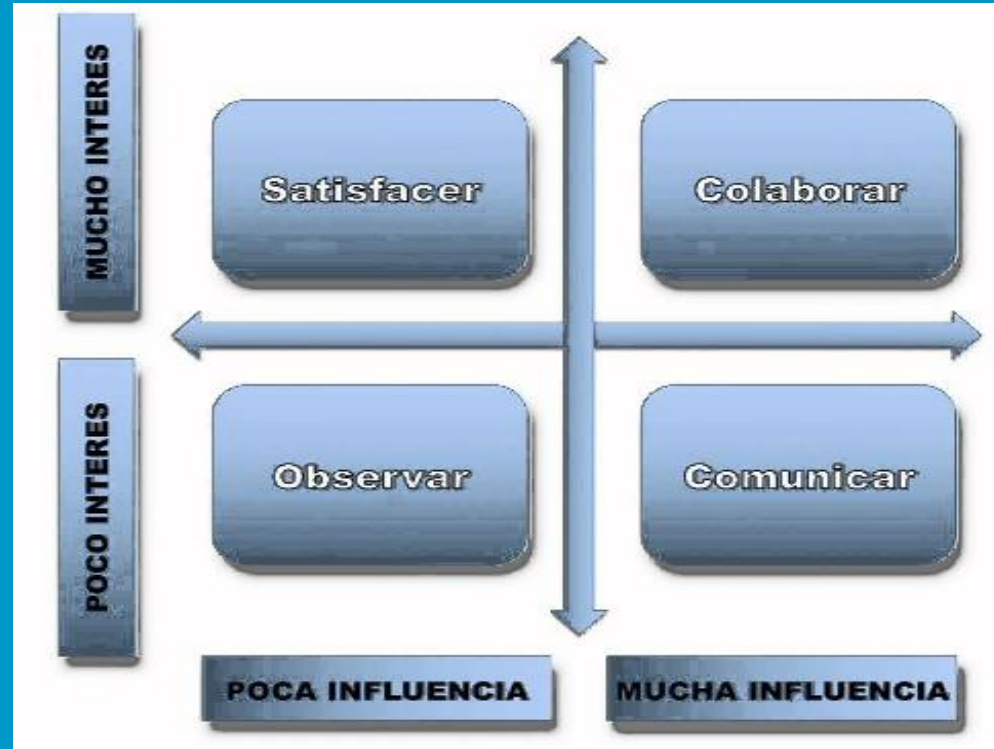


agrupa a los interesados basándose en su nivel de autoridad (“poder”) y su nivel de preocupación (“interés”) con respecto a los resultados del proyecto.

13.1 Identificar a los Interesados

Técnicas y Herramientas – 1. Análisis de Interesados

- matriz de poder/influencia

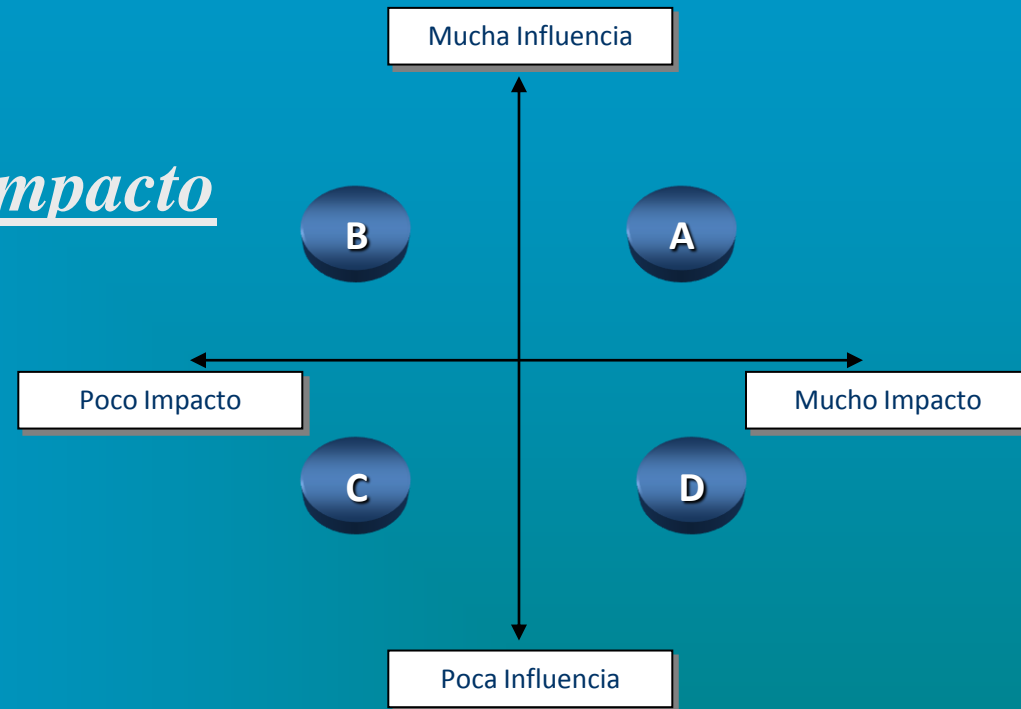


agrupa a los interesados basándose en su nivel de autoridad (“poder”) y su participación activa (“influencia”) en el proyecto.

13.1 Identificar a los Interesados

Técnicas y Herramientas – 1. Análisis de Interesados

matriz de influencia/impacto



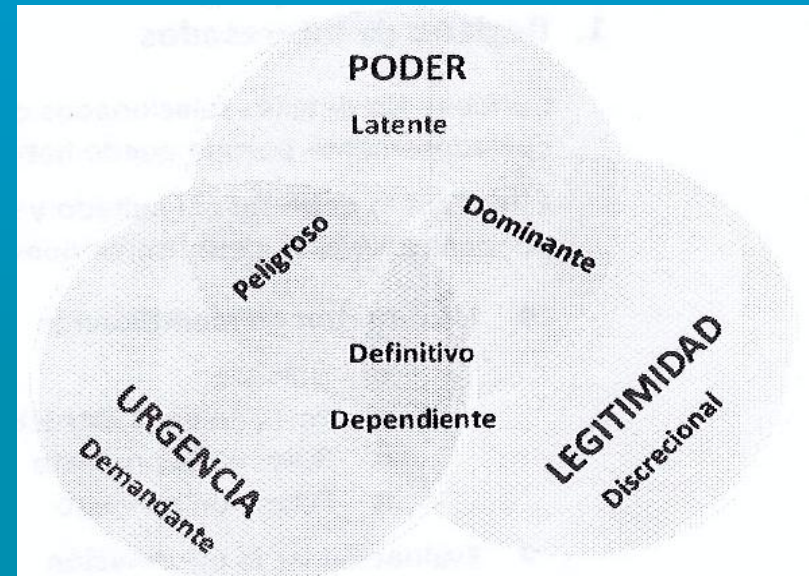
agrupa a los interesados basándose en su participación activa (“influencia”) en el proyecto y su capacidad de efectuar cambios a la planificación o ejecución del proyecto (“impacto”).

13.1 Identificar a los Interesados

Técnicas y Herramientas – 1. Análisis de Interesados

Modelo de prominencia

describe clases de interesados basándose en su poder (capacidad de imponer su voluntad), urgencia (necesidad de atención inmediata) y legitimidad (su participación es adecuada).



Prioridad	Categorías		
Baja	Latente: No incluir en los planes de comunicación	Discrecional: Atender sus consultas	Demandante: Atender sus necesidades cuando lo requiera
Media	Dominante: Tiene derecho a nuestra atención. Sus necesidades deben ser atendidas	Peligroso: Podría dañar al proyecto si sus demandas no fueran atendidas	Dependiente: Mantener informados, puede ser útil para impulsar el proyecto
Alta	Definitivo: Los interesados en esta categoría son cruciales para el Proyecto. Todas sus necesidades deben ser satisfechas.		

13.1 Identificar a los Interesados

Técnicas y Herramientas – 2. Juicio de Expertos

Para asegurar la identificación y el listado exhaustivo de los interesados, se debería procurar el juicio y la experiencia de grupos o personas con capacitación especializada o pericia en la materia, como por ejemplo:

- la alta dirección;
- otras unidades dentro de la organización;
- los interesados clave identificados;

13.1 Identificar a los Interesados

Técnicas y Herramientas – 2. Juicio de Expertos

- los directores de proyecto que hayan trabajado en otros proyectos en el mismo ámbito (de manera directa o a través de lecciones aprendidas);
- expertos en la materia en el ámbito de los negocios o de los proyectos;
- grupos de la industria y consultores, y
- asociaciones profesionales y técnicas, organismos reguladores y organizaciones no gubernamentales (ONGs/NGOs).

13.1 Identificar a los Interesados

Técnicas y Herramientas – 3. Reuniones

Las reuniones de análisis de perfiles son reuniones de proyecto diseñadas para desarrollar un entendimiento sobre los principales interesados del proyecto y se pueden utilizar para intercambiar y analizar información acerca de roles, conocimientos y la postura general de cada uno de los interesados respecto al proyecto.

13.1 Identificar a los Interesados

Salidas – 1. Registro de Interesados

La principal salida del proceso Identificar a los Interesados es el registro de interesados.

Debe manejarse cuidadosamente por que puede haber información reservada.

El registro de interesados se debe consultar y actualizar de manera regular, ya que los interesados podrían cambiar o se podrían identificar nuevos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

13.1 Identificar a los Interesados

Salidas – 1. Registro de Interesados

Éste contiene todos los detalles relacionados con los interesados identificados, incluyendo entre otros:

- **Información de identificación.** nombre, puesto en la organización, ubicación, rol en el proyecto, información de contacto;
- **Información de evaluación.** requisitos principales, expectativas principales, influencia potencial en el proyecto, fase del ciclo de vida con el mayor interés, y
- **Clasificación de los interesados.** interno/externo, partidario/neutral/reticente, etc.

13.1 Identificar a los Interesados

Salidas – 1. Registro de Interesados

IDENTIFICACIÓN					EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN	
NOMBRE	EMPRESA Y PUESTO	LOCALIZACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE CONTACTO	REQUERIMIENTOS PRIMORDIALES	EXPECTATIVAS PRINCIPALES	INFLUENCIA POTENCIAL	FASE DE MAYOR INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / OPOSITOR

Impulsor

Promotor

Neutral

Resistente

Desinformado

