

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



Asegurando el Valor en Proyectos de Construcción: Gestión de los Interesados

Tesis para optar el Título de **Ingeniero Civil**, que presenta el
bachiller:

Roberto Enrique Pérez Mera

ASESOR: Ing. Ricardo Del Águila Herrera

Lima, Setiembre del 2015

Resumen

Actualmente, los proyectos de construcción requieren de la aplicación de una serie de herramientas de gestión que permitan optimizar al proyecto en costo, plazo y calidad; sin embargo, para poder determinar que un proyecto sea considerado exitoso o no, se requieren de otros análisis y evaluaciones que se deberían realizar a las personas, o grupos de personas, que puedan verse impactados o afectados por el desarrollo del proyecto. Estas personas vendrían a ser los interesados del proyecto o stakeholders.

El presente trabajo de investigación tiene por objeto proponer una metodología de gestión de los interesados, principalmente de un proyecto de construcción, que sea aplicable a nuestro medio y que consista en el establecimiento de un sistema estratégico de técnicas y herramientas aplicadas en un proceso ordenado y sistemático para la gestión de proyectos, con el objetivo final de asegurar los criterios de valor del proyecto, que son usualmente el costo, plazo, calidad y seguridad.

La gestión de los interesados empieza por la identificación de estos, seguidos por el registro de interesados para cada grupo de interés, en este proceso se debe obtener información específica de cada interesado como nombre, teléfono, interés en el proyecto y rol que desempeña. El siguiente proceso consiste en el análisis y respuesta a los interesados, en este proceso va ser muy importante determinar el poder de interés e influencia de estos para que de acuerdo a ello se plantee la acción de respuesta de gestión. El último proceso propuesto consiste en el monitoreo de los interesados, en el cual, se recomiendan una serie de pautas para que se pueda realizar un eficiente monitoreo. Los procesos mencionados deben repetirse para cada etapa del proyecto.

Finalmente, se recomienda que la propuesta planteada en este trabajo de investigación alimente una base de datos para ser reutilizada a futuro, y al mismo tiempo brinde soporte para la gestión de los interesados en el análisis, seguimiento y monitoreo basado en un sistema colaborativo y actualizado.

INDICE:

PARTE I: INTRODUCCIÓN

Capítulo 1: Introducción	1
1.1) Análisis Situacional y Problemática de la Construcción	2
1.2) Aspiración, Objetivo y Estrategia de la Investigación	4
1.3) Alcance	5
1.4) Metodología de Investigación	5
1.5) Estructura de estudio	5

PARTE II: REVISIÓN LITERARIA

Capítulo 2: Ciclo de Vida de un Proyecto	7
2.1) Fases del Ciclo de Vida del Proyecto	7
2.2) Características de las Fases del Proyecto	10
Capítulo 3: Procesos de la Gestión de los Interesados en la Construcción	12
3.1) Definición de Interesados	13
3.2) Principales Interesados en un Proyecto	16
3.3) Principales Procesos de Gestión de los Interesados	21
Capítulo 4: Técnicas y Herramientas para la Gestión de los Interesados	47
4.1) Técnicas y Herramientas para la Identificación de los Interesados.	47
i. Brainstorming o Tormenta de Ideas	48
ii. Entrevistas	49
iii. Técnica Delphi	50
iii. Checklist o Lista de Control	50
iv. Prompt List o Lista Específica	51
v. Registro de Interesados	52
4.2) Técnicas y Herramientas de Análisis de los Interesados.	54
i. Mapa de Interesados en el Proyecto	54
ii. Cuadro de Interesados Específicos	55

iii. Cuadro de Interés de los Interesados	56
iv. Cuadro Poder vs. Interés	57
v. Cuadro de Actitudes de los Interesados	58
vi. Matriz Poder vs. Interés	59
4.3) Técnicas y Herramientas para el Monitoreo de los Interesados.	60
i. Relacionarse con los Interesados del Proyecto	60
ii. Desarrollar un Plan de Comunicación	62
iii. Involucrar a los Interesados	65
iv. Evaluar a los Interesados	66
PARTE III: PROPUESTA	
Capítulo 5: Propuesta de Gestión de los Interesados	67
5.1) Identificación de los Interesados	69
5.2) Registro de los Interesados	76
5.3) Análisis y Respuesta a los Interesados	78
5.4) Monitoreo de los Interesados	87
PARTE IV: Conclusiones	91

INDICE DE GRAFICOS

PARTE I: INTRODUCCIÓN

Capítulo 1: Introducción

- **Figura 1.1:** Representación de la aspiración, objetivo y estrategia de la investigación 4

PARTE II: REVISIÓN LITERARIA

Capítulo 2: Ciclo de Vida de un Proyecto

- **Figura 2.1:** Esquema del ciclo de vida de un proyecto. 10
- **Figura 2.2:** Esquema de un proyecto genérico. 11

Capítulo 3: Procesos de la Gestión de los Interesados en la Construcción

- **Figura 3.1:** Influencia de los interesados a lo largo del tiempo. 15
- **Figura 3.2:** Interesados en el proyecto. 17
- **Figura 3.3:** Cuadro de Interesados Internos y Externos. 20
- **Figura 3.4:** Potenciales interesados en proyectos de construcción. 21
- **Figura 3.5:** Proceso de Gestión de los Interesados. 22
- **Figura 3.6:** Proceso de Gestión de los Interesados. 23
- **Figura 3.7:** Proceso de Gestión de los Interesados. 24
- **Figura 3.8:** Proceso de Gestión de los Interesados. 25
- **Figura 3.9:** Identificación de los Interesados: Entradas, Técnicas y Herramientas, y salidas. 30
- **Figura 3.10:** Plan de Gestión de los Interesados: Entradas, Técnicas y Herramientas, y salidas. 33
- **Figura 3.11:** Gestionar la Participación de los Interesados: Entradas, Técnicas y Herramientas, y salidas. 37
- **Figura 3.12:** Control del Compromiso de los Interesados: Entradas, Técnicas y Herramientas, y salidas. 41

Capítulo 4: Técnicas y Herramientas para la Gestión de los Interesados

- **Figura 4.1:** Ejemplo de Checklist. 51

- **Figura 4.2:** Registro de Interesados. 53
- **Figura 4.3:** Mapa de interesados del proyecto de carretera en Nueva Zelanda. 55
- **Figura 4.4:** Interesados específicos del proyecto de carretera en Nueva Zelanda 56
- **Figura 4.5:** Ejemplo de cuadro donde se menciona los intereses identificados de algunos de los interesados del proyecto de carretera en Nueva Zelanda. 57
- **Figura 4.6:** Cuadro Poder vs. Interés de los interesados del proyecto de carretera en Nueva Zelanda. 57
- **Figura 4.7:** Cuadro de Actitudes de los Interesados del proyecto de carretera en Nueva Zelanda. 58
- **Figura 4.8:** Matriz Poder vs. Interés para interesados. 59
- **Figura 4.9:** Prototipo de “Círculo de Interesados”. 61

PARTE III: PROPUESTA

Capítulo 5: Propuesta de Gestión de los Interesados

- **Figura 5.1:** Diagrama de flujo de Propuesta de Gestión de los Interesados. 68
- **Figura 5.2:** Esquema de propuesta de Gestión de los Interesados. 69
- **Figura 5.3:** Información a tener en cuenta para elaborar lista de interesados 71
- **Figura 5.4:** Checklist de Interesados del Proyecto. 73
- **Figura 5.5:** Cuadro de Registro de Interesados. 77
- **Figura 5.6:** Cuadro Resumen para el Análisis de los Interesados. 81
- **Figura 5.7:** Matriz Poder vs. Interés. 83
- **Figura 5.8:** Matriz Poder vs. Influencia. 85
- **Figura 5.9:** Ejemplo de Círculo de Interesados. 86
- **Figura 5.10:** Modelo de Encuesta para el Monitoreo de los Interesados. 89

Parte I

➤ Capítulo 1

Introducción

Hoy en día el rubro de la construcción cuenta con una gran demanda y cada vez más se van desarrollando proyectos de mayor envergadura que requieren de una gestión eficiente. En tal sentido, las empresas dedicadas al rubro de la construcción son conscientes de la necesidad de desarrollar metodologías que permitan asegurar el éxito de sus proyectos así como la satisfacción de todas las personas involucradas en él; para ello, es importante que se desarrollen sistemas de gestión aplicables en nuestro medio.

“En los últimos años la Gestión de Proyectos ha sido sometido a cambios rápidos y algunas veces imprevisibles mientras se tratan de encontrar respuestas adecuadas y medidas para los retos asignados; sin embargo, las respuestas por lo general se han enfocado en el desarrollo de herramientas y técnicas para el control de costos, tiempo, y calidad” (Gilbert, 1983).

Una gestión eficiente puede ayudar a resolver los principales problemas que se presentan durante cada una de las fases del proyecto. Por ejemplo, un problema común es la falta de coordinación entre las partes interesadas del proyecto, la cual puede generar distintos tipos de inconvenientes para con la obra como son atrasos de obra, realización de obras adicionales, mayor presupuesto de obra, resolución de contratos por conflictos entre las partes (los cuales muchas veces se generan debido a la falta de coordinación y comunicación entre las partes). Entonces, para evitar todo lo anterior, es

necesario que se realice una adecuada gestión de los interesados con el proyecto que considere la aplicación de métodos y herramientas de gestión.

Durante el desarrollo de un proyecto de construcción, los intereses de los interesados del proyecto cambian a medida que se avanza en la ejecución de este. De allí la necesidad de gestionar de manera equilibrada los constantes cambios en sus intereses.

Cada uno de los interesados en el proyecto debería ser identificado. Identificar temprana y correctamente a cada uno de los interesados, y que exista una coordinación constante entre ellos, permite manejar el proyecto de una manera más efectiva; sin embargo, pocas empresas le dan importancia a éste tema y esto muchas veces impacta negativamente en el proyecto.

En nuestros días se busca que el gerente del proyecto tenga una actitud analítica e intuitiva para identificar a los interesados que pueden generar un alto impacto en el proyecto. Ignorar esta etapa de identificación puede causar impactos negativos al proyecto.

En este capítulo se realizará un pequeño análisis de la situación actual y de la problemática de la construcción en nuestro medio, seguido de los objetivos, alcances y metodología de investigación.

1.1) Análisis Situacional y Problemática de la Construcción

En el Perú, cada vez más se van desarrollando proyectos de construcción de gran magnitud e importancia que requieren de una eficaz interacción entre las partes interesadas para así garantizar un adecuado desarrollo del proyecto y al mismo tiempo evitar problemas que pueden hacer que el proyecto no se ejecute de acuerdo a lo planeado o que ocurran pérdidas económicas considerables. En nuestro país, es común tener problemas como errores en el diseño, uso de la tecnología incorrecta, elaboración inadecuada del calendario de obra, falta de un plan adecuado de gestión de riesgos, inadecuada elaboración del presupuesto de obra, etc. Dichos problemas podrían evitarse si se contara con una metodología adecuada de gestión de los interesados, que es lo que se busca desarrollar este trabajo.

“Tanto en el Perú como en otros países, el diseño y la construcción de un proyecto se llevan a cabo en dos etapas muy aisladas entre sí, y por ende, con poca coordinación. Esto se debe a los bajos niveles de comunicación entre los involucrados, falta de aplicación del concepto de constructabilidad en las etapas de factibilidad o concepción del proyecto, diseño y construcción, así como la falta de herramientas de coordinación y de visualización de los procesos y, en general, a la costumbre de ir solucionando las cosas conforme se vayan presentando” (Pablo Orihuela, 2005).

Como comentario, se puede afirmar que la comunicación entre las partes interesadas de un proyecto de construcción es imprescindible para poder lograr tener una **visión común** de lo que se quiere y así el proyecto estará mejor diseñado y los interesados satisfechos de los trabajos realizados.

También es importante recalcar que en nuestro país la Gestión de Calidad por parte de los diseñadores y constructores no es aplicada adecuadamente, y esto puede generar deficiencias en la calidad del diseño y la construcción de un proyecto, también influyen directamente en la funcionalidad, estética, y economía del mismo.

Luego, analizando la situación actual de nuestro país en el rubro de la construcción, se puede apreciar que hay una tendencia a solucionar dichas problemáticas anteriormente mencionadas, esto se debe principalmente a la fuerte competencia en la industria de la construcción que induce cada vez más a las empresas constructoras a aplicar nuevas tecnologías y herramientas de gestión, orientadas al mejor manejo de sus respectivos proyectos y al logro de sus objetivos.

No hay duda entonces que existe la necesidad de una mejora en la gestión de los proyectos de construcción desde su etapa inicial hasta la etapa de operación y mantenimiento.

1.2) Aspiración, Objetivo y Estrategia de la Investigación

Este trabajo de investigación tiene como objetivo definir los interesados en un proyecto de construcción y desarrollar un sistema de gestión que permita organizar y planear, de manera eficaz y ordenada, las distintas acciones que podrían desarrollar los interesados de dicho proyecto.

En ese sentido, se tienen los siguientes objetivos específicos:

- Resaltar la necesidad de mejorar la metodología de gestión de los proyectos de construcción.
- Proponer una adecuada Gestión del Valor, utilizando herramientas de Gestión de los Interesados para asegurar el éxito de los proyectos de construcción.
- Conseguir un mejor manejo de los proyectos de construcción desde el punto de vista del valor generado en ellos, ayudando a que estos se realicen dentro del costo, plazo y calidad especificados.

La visión que se plantea en este trabajo de investigación es:

Optimizar el valor de los proyectos de construcción en el Perú utilizando la Gestión de los Interesados, asegurando de esta forma la satisfacción de los interesados, en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto

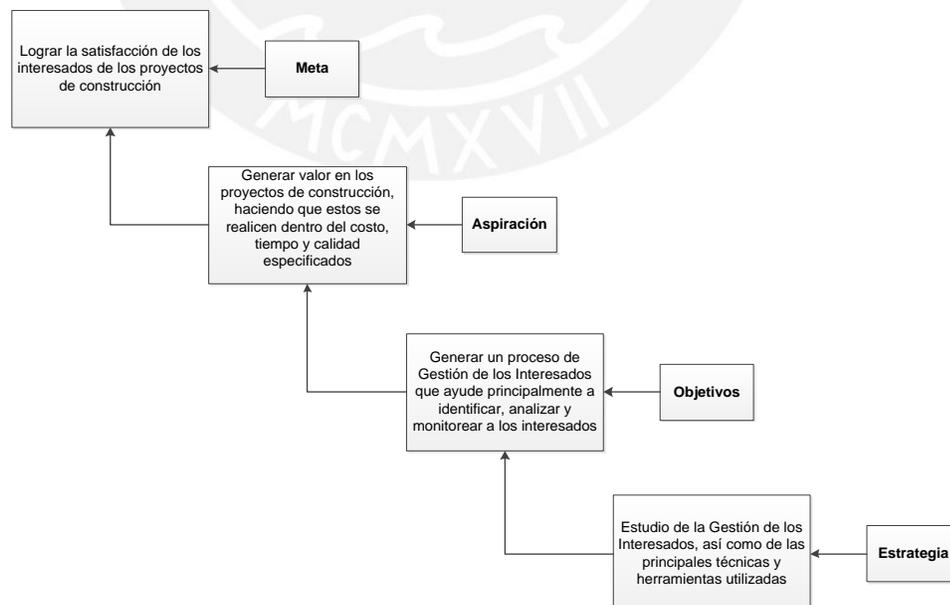


Figura 1.1: Representación de la aspiración, objetivo y estrategia de la investigación. Fuente: El autor

1.3) Alcance

El alcance de este trabajo es el de desarrollar una metodología de identificación, registro, análisis, y monitoreo de los interesados de un proyecto de construcción que sea aplicable en el medio local. Las definiciones, procesos, técnicas y herramientas descritas en este trabajo de investigación están desarrolladas desde la perspectiva del equipo encargado de la Gerencia del Proyecto. Sin embargo, no están limitadas a una empresa dedicada a la Gerencia de Proyectos, ya que las empresas constructoras u otros contratistas también podrían utilizar la metodología de gestión que se propone.

1.4) Metodología de Investigación

Esta investigación se inicia con la revisión detallada de libros, revistas, artículos y páginas de internet de credibilidad comprobada que están relacionados con la situación actual de la construcción. Seguidamente, se identifican algunos de los problemas típicos en los proyectos de construcción y las causas por las que ocurren.

Por otro lado, se revisa y analiza la bibliografía a utilizar, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación. De cada uno de los elementos bibliográficos se ha extraído las principales ideas relacionadas al tema principal de esta tesis.

Asimismo se toma como referencia literatura de una reconocida institución como el PMI, así como de diversos autores de gran credibilidad en el campo de la Gestión del Valor y la Gestión de los Interesados.

Finalmente la investigación culmina con la formulación de la Propuesta Técnica.

1.5) Estructura de estudio

Esta investigación consta de cuatro partes:

- Parte I: Introducción

Capítulo 1: Introducción

- Parte II: Revisión Literaria
 - Capítulo 2: Ciclo de Vida de un Proyecto
 - Capítulo 3: Procesos de la Gestión de los Interesados en la Construcción
 - Capítulo 4: Técnicas y Herramientas para la Gestión de los Interesados
- Parte III: Propuesta
 - Capítulo 5: Propuesta de Gestión de los Interesados
- Parte IV: Conclusiones y Recomendaciones



Parte II

➤ Capítulo 2

Ciclo de Vida del proyecto

Los proyectos y la gestión de estos se llevan a cabo en un entorno más amplio que el atribuible al propio proyecto. El equipo de gestión del proyecto debe entender este contexto más amplio con el objetivo de poder seleccionar las fases del ciclo de vida, los procesos y las herramientas y técnicas que se ajusten adecuadamente al proyecto. Este capítulo describe algunos aspectos claves del contexto de la gestión de proyectos.

Los equipos encargados de la gestión de un proyecto, generalmente dividen el proyecto en fases para poder facilitar la gestión de este. El conjunto de estas fases se conoce como ciclo de vida del proyecto. Muchas organizaciones identifican un conjunto de ciclos de vida específico para usarlo en todos sus proyectos.

2.1) Fases del Ciclo de Vida del Proyecto

La definición del ciclo de vida del proyecto puede ayudar al gerente del proyecto a determinar si deberá tratar el estudio de viabilidad como la primera fase del proyecto o como un proyecto separado e independiente. Cuando no se pueda identificar claramente el resultado de dicho esfuerzo preliminar, lo mejor es tratar dichos esfuerzos como un proyecto por separado.

No existe una única manera, que sea la mejor, para definir el ciclo de vida ideal de un proyecto. Algunas empresas han establecido políticas que estandarizan todos los proyectos con un ciclo de vida único, mientras que otras permiten al equipo encargado de la gestión del proyecto elegir el ciclo de vida más apropiado para el proyecto.

Para el presente trabajo de investigación dividiremos un proyecto en las siguientes fases:

- **Concepción:**
 - Viabilidad (Pre-Factibilidad);
 - Factibilidad.
- **Diseño:**
- **Construcción**
- **Entrega**
- **Operación**

2.1.1) Concepción

La identificación de una necesidad es el punto de inicio de un proyecto, y de ésta manera el equipo del proyecto pueda concentrar sus esfuerzos en encontrar el tipo de proyecto que pueda satisfacer adecuadamente la demanda del cliente.

Simultáneamente se calcula el costo aproximado y el tiempo requerido para el desarrollo del proyecto.

En ésta fase, el propietario ha determinado una necesidad a satisfacer o una situación a mejorar. Se debe analizar la viabilidad del proyecto para luego determinar su factibilidad.

Como parte del análisis de viabilidad, se deben determinar claramente la visión del proyecto, las necesidades y objetivos a satisfacer. De esta manera, se obtendrán una serie de alternativas a desarrollar, cada una contará con un análisis financiero y uno de valor agregado.

La finalidad de la **factibilidad** es elegir la alternativa que presente un mayor potencial a desarrollar luego de un análisis de riesgos.

En esta etapa la incertidumbre es grande, pero irá decreciendo a medida que avance la concepción del proyecto. Se deben tener las necesidades y los objetivos claramente definidos, así como la importancia de cada uno, para no causar problemas en el desarrollo de esta fase.

Finalmente, luego del análisis de factibilidad, se toma la decisión de continuar con el proyecto, posponerlo o abandonarlo. Esta es probablemente la decisión más importante a tomar. Es mejor cancelar un proyecto al inicio en lugar de haber gastado grandes sumas de dinero en uno fallido.

2.1.2) Diseño

Como parte del planeamiento y diseño del proyecto, se establecen los criterios de diseño, se elaboran planos, se establece el cronograma de obra, el presupuesto y el plan de trabajo, se definen las especificaciones, memorias descriptivas y las bases para la licitación. Es decir, los diseñadores desarrollan el concepto de diseño y elaboran los esquemas de diseño donde muestran los sistemas básicos de la edificación. Tras la aprobación del cliente, tanto de los esquemas de diseño como de los presupuestos de costo y tiempo, los diseñadores producen la información requerida para la construcción.

2.1.3) Construcción

La etapa de construcción es aquella donde mayor cantidad de recursos son empleados. Esta es la etapa donde participan diferentes especialistas dependiendo de la complejidad del proyecto. Además, en esta etapa se debe controlar constantemente el avance de la obra y gestionar los riesgos identificados en las etapas previas y, aquellos que aparezcan durante esta etapa deben ser tratados rápidamente para evitar complicaciones.

2.1.4) Entrega y Operación

Al terminar con la construcción del proyecto, se procede con la entrega de este y se harán las pruebas respectivas para la puesta en marcha.

A continuación se muestra un esquema del ciclo de vida de un proyecto:

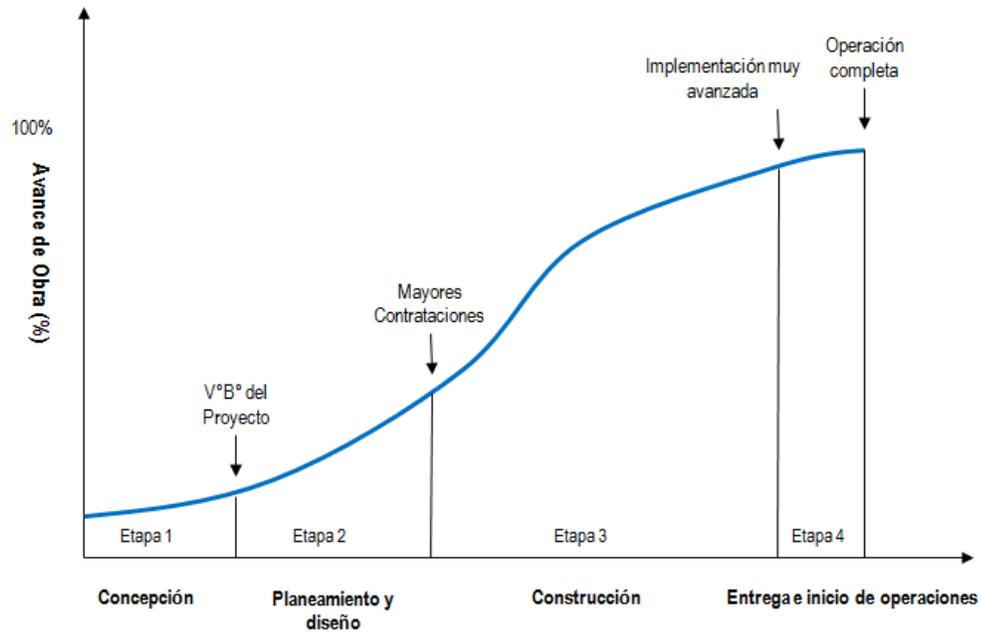


Figura 2.1: Esquema del ciclo de vida de un proyecto, PMBOK (2013)

2.2) Características de las Fases del Proyecto

La transición de una fase a otra por lo general está definida por alguna forma de transferencia técnica. Comúnmente, los productos entregables de una fase se revisan para verificar si están completos y se aprueban antes de iniciar los trabajos de la siguiente fase. Sin embargo, no es algo fuera de lo común que una fase comience antes de la aprobación de los productos entregables de la fase previa, cuando los riesgos involucrados se consideren aceptables.

Dependiendo del tamaño, complejidad, nivel de riesgo y restricciones económicas, cada fase puede dividirse en subfases. En cada una de ellas, existe un entregable que formará parte del entregable final de cada fase.

Según el PMBOK 2013, los ciclos de vida del proyecto generalmente definen:

- Que trabajo técnico se debe realizar en cada fase (por ejemplo, ¿en qué fase se debe realizar el trabajo del arquitecto?)

- Cuándo se deben generar los productos entregables en cada fase y cómo se revisa, verifica y valida cada producto entregable.
- Quién está involucrado en cada fase (por ejemplo, la ingeniería concurrente requiere que los implementadores estén involucrados en las fases de requisitos y de diseño)
- Cómo controlar y aprobar cada fase.

La mayoría de los ciclos de vida de proyectos comparten determinadas características comunes:

- Las fases son secuenciales
- El nivel de coste y de personal es bajo al comienzo, alcanza su nivel máximo en las fases intermedias y cae rápidamente cuando el proyecto se aproxima a su conclusión, tal como se muestra en la siguiente figura:

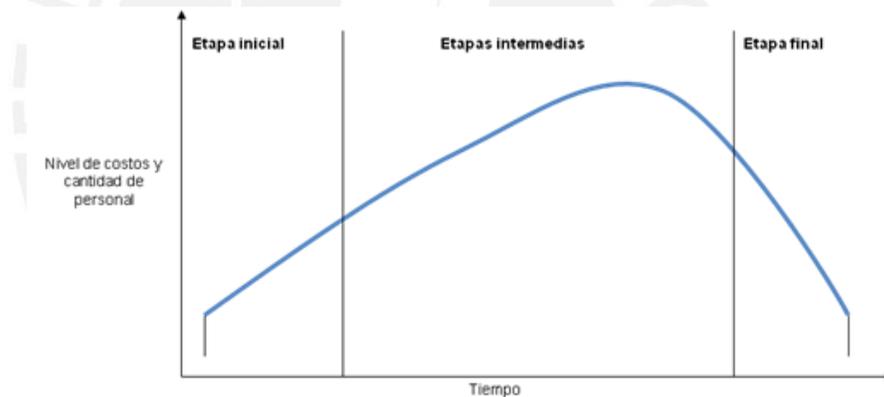


Figura 2.2: Esquema de un proyecto genérico, PMBOK (2013)

- La certeza de terminar con éxito el proyecto aumenta a medida que avanza el proyecto.
- El coste de los cambios y de la corrección de errores generalmente aumenta a medida que avanza el proyecto.

Por lo general, una fase del proyecto concluye con una revisión del trabajo logrado y los productos entregables a fin de determinar la aceptación, tanto si aún se requiere trabajo adicional como si se debe considerar cerrada la fase.

➤ Capítulo 3

Procesos de la Gestión de los Interesados en la Construcción

La Gestión de los Interesados en un Proyecto de Construcción (GIPC) es un concepto que relativamente muy pocas empresas constructoras en el campo conocen. Muchas de ellas no tienen una cultura organizacional orientada a gestionar a los interesados de sus proyectos por lo que a veces se suscitan conflictos de interés entre algunas partes interesadas y que podrían causar el fracaso del proyecto.

La GIPC es una herramienta que tiene como finalidad identificar a los principales interesados de un proyecto de construcción para luego analizar el poder de influencia e interés de estos y de qué manera podrían impactar en el proyecto para finalmente poder monitorear a cada interesado identificado orientándonos a alcanzar el éxito del proyecto. Es importante hacer que los interesados sean partícipes del alcance del proyecto. Conforme se avanza en el proyecto, es importante elaborar una estrategia y un plan de comunicación que identifique cómo, cuándo y que comunicar a cada una de las partes interesadas. Parte de esto implica la presentación de informes del proyecto, cuyo contenido y nivel de detalle serán distintos para cada parte interesada.

Cada proyecto tendrá distintos interesados los cuales tendrán distintas expectativas. Algo muy importante de la GIPC es la gestión de estas expectativas desde la fase inicial del proyecto hasta la implementación final.

La Gestión de los Interesados de un proyecto es usada en muchos sectores industriales y el sector construcción no es ajeno a ella. Es por ello que las técnicas usadas en la Gestión de los Interesados en general pueden aplicarse perfectamente en el sector

construcción. Por tal motivo, toda mención a la Gestión de los Interesados por parte de distintas fuentes puede extrapolarse a la Gestión de los Interesados en la Construcción.

En el presente capítulo se explica en primer lugar a quienes nos referimos con interesados en el proyecto para luego describir a los principales interesados en un proyecto desde el punto de vista de fuentes reconocidas para finalmente explicar los distintos procesos de gestión de los interesados.

3.1) Definición de Interesados

Es importante definir a quienes nos referimos cuando hacemos mención a los interesados de un proyecto, para lo cual haremos referencia al concepto dado por algunas fuentes reconocidas:

Moodley (2002) define el término interesados como *“aquellos grupos o individuos que pueden afectar o verse afectados por el proyecto”*.

Existen numerosos interesados en un proyecto de construcción y ellos pueden obtener beneficios o sufrir pérdidas como resultado del proyecto (Winch, 2002).

PMBOK 5ta Edición (2013) lo define así:

“Individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto”.

Freeman y David Reed (1983) proponen dos definiciones:

“Proponemos dos definiciones de interesados: una acepción amplia, que incluye grupos que son amistosos u hostiles, y una acepción restringida, que captura la esencia de la definición del SIR (Stanford Research Institute), pero es más específica.

- *Acepción amplia. Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de*

protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros).

- *Acepción restringida. Cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros)”.*

Pittman (1984) lo define así:

“Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Interesados incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobiernos u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación”.

Cabe mencionar que cuando Pittman, Freeman y David Reed hacen mención al termino Stakeholders se están refiriendo a partes interesadas o interesados del proyecto.

De acuerdo a las definiciones anteriores los interesados en un proyecto de edificaciones por ejemplo podrían ser el gerente del proyecto, los proyectistas, el supervisor, el contratista, el sub contratista, proveedores, ingenieros residentes de obra, la municipalidad, los vecinos, conservadores del patrimonio cultural (de ser el caso que se encuentren algunos patrimonios culturales cerca de la obra) y otros cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de la ejecución del proyecto.

“Los interesados pueden influir de manera positiva o negativa en el proyecto. Los interesados de influencia positiva son aquellos que normalmente se beneficiarán de un resultado exitoso del proyecto, mientras que los interesados de influencia negativa son aquellos que ven resultados negativos como consecuencia del éxito del proyecto. Por ejemplo, los líderes empresariales de una comunidad que se beneficiará de un proyecto de expansión industrial pueden ser interesados de influencia positiva, ya que pronostican un beneficio económico para la comunidad con el éxito del proyecto. Por el contrario, los grupos ecologistas podrían ser interesados de influencia negativa si consideran que el proyecto perjudica al medio ambiente. En el caso de los interesados de influencia

positiva, sus intereses se satisfacen mejor contribuyendo al éxito del proyecto, por ejemplo, ayudando al proyecto a obtener los permisos necesarios para proceder. El interés de los interesados de influencia negativa se satisface mejor impidiendo que el proyecto avance”. PMBOK® (2013).

Un aspecto importante que debemos considerar es que los niveles de responsabilidad y autoridad que tienen los interesados al participar en un proyecto son variables ya que pueden cambiar a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Además, se debe tener en cuenta que el poder que tienen los interesados para influir sobre el proyecto es más alto al comienzo y decrece gradualmente a medida que avanza el proyecto. La siguiente figura ilustra este hecho.

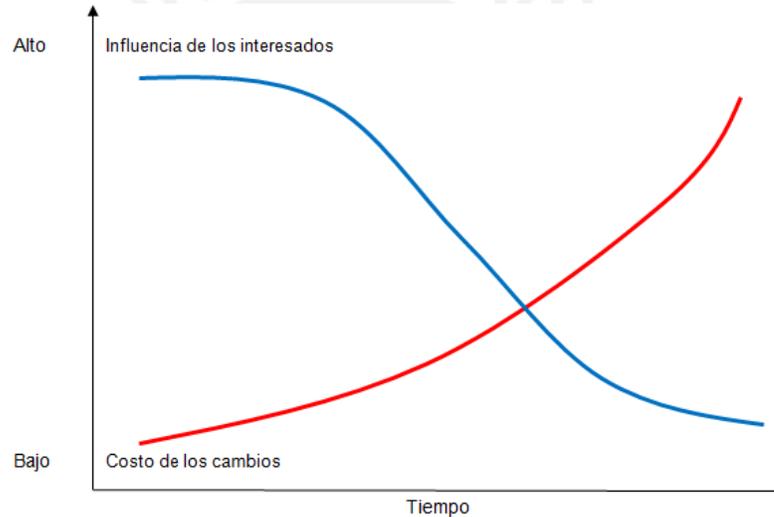


Figura 3.1: Influencia de los interesados a lo largo del tiempo, PMBOK (2013)

La figura anterior indica que al comienzo del proyecto los interesados tienen mayor probabilidad de influir y realizar cambios en el proyecto, ya que el costo de los cambios es bajo; sin embargo, a medida que avanza el proyecto, el costo de los cambios es mucho mayor y la influencia de los interesados decrece.

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta respecto a los interesados es que la identificación de estos es un proceso continuo y debemos tener cuidado en considerar como interesados a personas que en realidad no lo son. Entonces resulta indispensable

identificar correctamente a los interesados y comprender su grado de influencia para con el proyecto.

Para Mary Ann Crow, quien es PMP® certificada, dicho proceso de identificación debe hacerse en la fase de inicio del proyecto para que las salidas claves del registro de las partes interesadas y la estrategia de administración de los interesados sean usadas asociativamente en el proceso de Gestión de la Comunicación conocido como Manejo de las Expectativas de los interesados.

Comentario:

Se debe tener en cuenta que los interesados tienen un poder real y potencial para influir en las decisiones gerenciales y que el éxito de una empresa se debe en parte a las elecciones y acciones de estos; por lo mismo, se deben evitar los conflictos de interés entre los interesados.

3.2) Principales Interesados en un Proyecto

Como se mencionó antes resulta importante identificar a los interesados del proyecto debido a que permite tener una adecuada planificación, ejecución, monitoreo y control de la información del proyecto para así poder facilitar obtener éxito en este. Mientras más importante sea el proyecto a ejecutar más importante es identificar a cada uno de los interesados y desarrollar una metodología de comunicación constante entre ellas.

A continuación se describirá a los principales interesados en un proyecto para el PMBOK® y para algunos autores de prestigio conocedores del tema:

Para el PMBOK® (2013), los interesados claves de los proyectos son:

- **Director del proyecto.** La persona responsable de dirigir el proyecto.
- **Cliente/usuario.** La persona u organización que utilizará el producto del proyecto.
- **Organización ejecutante.** La empresa cuyos empleados participan directamente en la ejecución del proyecto.

- **Equipo de dirección del proyecto.** Los miembros encargados de gestionar las actividades del proyecto.
- **Patrocinador.** La persona o el grupo que proporciona los recursos financieros y necesarios para el desarrollo del proyecto.
- **Influientes.** Personas o grupos que no están directamente relacionados con la adquisición o el uso del producto del proyecto, pero que, debido a su posición en la organización del cliente u organización ejecutante, pueden ejercer una influencia positiva o negativa sobre el curso del proyecto

Luego tenemos que Karlsen (2002) considera como interesados en el proyecto a los siguientes:



Figura 3.2: Interesados en el proyecto, Karlsen (2002).

Algunos autores clasifican a los interesados en internos y externos, tal es el caso por ejemplo de Mary Ann Crow, quien es PMP® certificada, Winch (2002), y Cleland (1999).

Mary Ann Crow publica en un artículo en internet la siguiente clasificación:

(“Identificar Stakeholder ¿Por qué molestarse en esto? Fuente web:

http://www.liderdeproyecto.com/articulos/identificar_stakeholders_por_que_molestarse_en_esto.html)

“**Interesados internos:** la mayoría de los interesados claves son personas que laboran dentro de la organización sobre la cual se va a desarrollar el proyecto. En este grupo encontramos:

- **Clientes internos:** normalmente son personas para quienes el gerente del proyecto 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.
- **Patrocinador del proyecto:** normalmente, no es una posición específica dentro de la organización, más bien es un rol jugado en un proyecto. El papel del patrocinador es típicamente un representante de alta jerarquía quien tiene un gran interés en los resultados del proyecto. El sponsor puede facilitar decisiones y contribuir con la asignación de recursos. Un patrocinador puede ser un miembro de la dirección quien tiene un interés en el éxito o fracaso en el proyecto. Hay que describirles sus roles, así como las expectativas del administrador del proyecto. Después de todo, la dirección de la empresa debería estar muy dispuesta a contribuir con el éxito.
- **Equipo central del proyecto:** generalmente están ligados cercanamente para hacer el 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.
- **Proveedores de recursos funcionales:** asegurar los recursos puede depender del tipo de estructura de la organización que requiere el proyecto. En los proyectos se debe solicitar recursos de otros departamentos, pidiéndoselos al gerente funcional adecuado.

- **Supervisor del administrador de proyectos:** simplemente es el jefe del gerente del proyecto 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.
- **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 éstos hacia el proyecto es más de apoyo que trabajo activo, dependiendo de las necesidades específicas del proyecto. Aquí hay que considerar si uno de esos grupos debería tener un representante en las reuniones del equipo principal.

Interesados externos: los de este grupo tienen interés intrínseco en el proyecto, aunque no formen parte de la organización. En este grupo encontramos:

- **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. El líder del proyecto puede consultar al interesado externo acerca de gustos, desagrados, preferencias y elecciones que tal vez su estrategia de marketing ha asilado para el futuro o para un producto producido similarmente.
- **Proveedores:** el proyecto puede requerir materiales que deben ser conseguidos a partir de compañías externas. El gerente de proyecto 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 interesados.”

Winch (2002) plantea la siguiente clasificación:

Interesados internos		Interesados Externos	
Cliente	Proveedores	Privados	Públicos
Cliente	Arquitectos	Residentes locales	Agencias reguladoras
Promotor	Ingenieros	Inquilinos	Gobierno local
Financistas	Contratistas	Ecologistas	Gobierno regional
Empleados	Sub contratistas	Conservacionistas	Gobierno
	Proveedores	Arqueólogo	
Accionistas	Supervisores	Futuros clientes	

Figura 3.3: Cuadro de Interesados Internos y Externos

En el cuadro anterior, a diferencia de lo mencionado por Mary Ann Crow, se tiene una lista más orientada a un proyecto de edificaciones en el cual los interesados internos son subdivididos en clientes y proveedores y los interesados externos son subdivididos en privados y públicos.

Cabe señalar que la lista de interesados anterior corresponde a grupos de interesados, cada uno de los cuales estará conformado por diferentes interesados específicos que también deberán ser identificados.

Cleland (1999) plantea la siguiente clasificación:



Figura 3.4: Potenciales interesados en proyectos de construcción, Cleland (1999)

Comentario:

Si bien es cierto que no siempre resulta sencillo identificar a todos los interesados en un proyecto de construcción, resulta importante darse un tiempo para identificar a los que puedan influir de mayor manera en el proyecto, ya que identificar e involucrar a los interesados adecuados desde las etapas tempranas del proyecto incrementarán las probabilidades de que apoyen al proyecto posteriormente. Cuando identifiquemos a un interesado debemos asegurarnos de obtener, como mínimo, nombre, información de contacto, posición dentro de la organización, rol dentro del proyecto, su expectativa primordial, su principal requerimiento, e influencia potencial sobre el proyecto.

3.3) Principales Procesos de Gestión de los Interesados

Resulta necesario que la GIPC tenga una estructura definida de los procesos involucrados la cual debe ser comprendida claramente por cada miembro del Equipo de

Proyecto. La GIPC exige una metodología de trabajo ordenada y secuencial en la que los interesados sean gestionados a lo largo de las diferentes etapas del proyecto.

Los procesos que comprenden la GIPC se repiten constantemente durante las distintas etapas de un proyecto. Desde esta perspectiva, se puede decir que la GIPC es un proceso cíclico que se desarrolla desde la etapa de planeamiento de la construcción y se pone en marcha en la etapa de ejecución de un proyecto.

Varios estudiosos han propuesto distintos modelos de Gestión de los Interesados; sin embargo, no hay consenso sobre el mejor modelo. Karlsen (2002) señala que en proyectos reales no existe un formal y sistemático Proceso de Gestión de los Interesados en el Proyecto, y que la Gestión de los Interesados es un asunto de azar, ya que no hay estrategias que funcionen bien.

Sobre los Procesos de Gestión de los Interesados, existen diversos esquemas y opiniones acerca de su estructura ideal.

Babou (2008) publica la siguiente estructura para el proceso de Gestión de los Interesados:



Figura 3.5: Proceso de Gestión de los Interesados, Babou (2008).

Del esquema anterior, se destaca que la GIPC no es un proceso lineal, sino que es un proceso cíclico-repetitivo que debe realizarse en las diferentes etapas del proyecto y que debe comenzarse con la identificación de los interesados y terminar con la revisión de todos los procesos para que finalmente se vuelva a repetir cada uno de los procesos en las diferentes etapas del proyecto. Según el esquema anterior, una vez identificados los interesados, estos deben ser documentados para posteriormente realizar un análisis de influencia/interés y gestionar las expectativas de los interesados. De acuerdo a estas expectativas se deben tomar las acciones correspondientes para que finalmente se revise y se vuelva a repetir el proceso de gestión de los interesados.

Por otro lado, **James Taylor (Octubre, 2003)** formula el siguiente Proceso de Gestión de los Interesados:

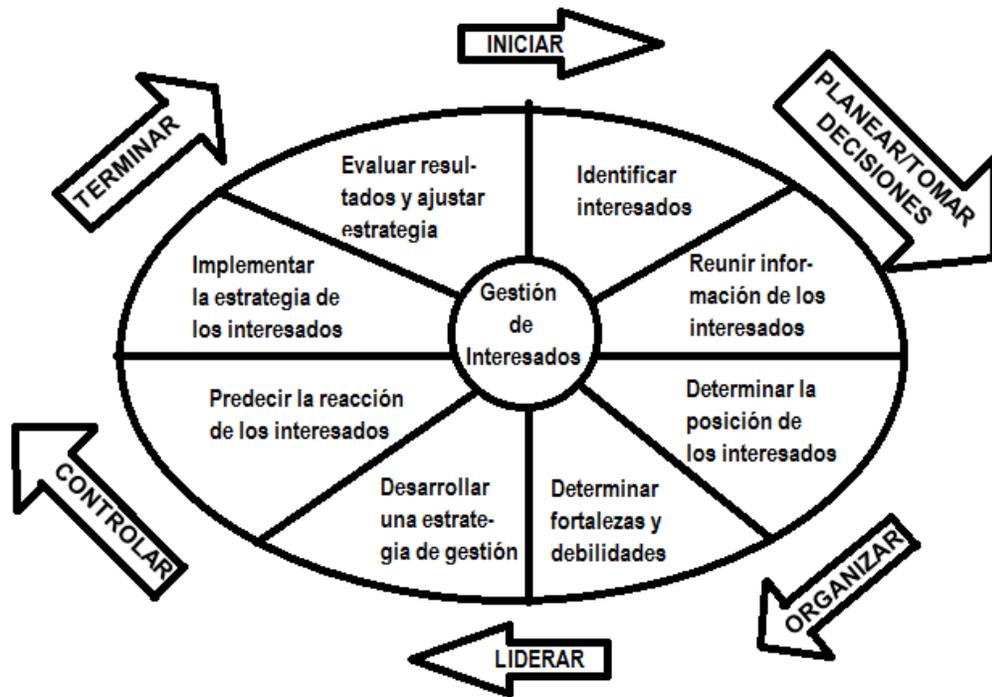


Figura 3.6: Proceso de Gestión de los Interesados, James Taylor (2003).

Se puede apreciar del esquema anterior que James Taylor también propone un proceso cíclico de gestión que debe repetirse en cada una de las distintas etapas del proyecto, ya que en cada etapa se tendrá distintos interesados que deben ser identificados para

que después, podamos reunir la información correspondiente a dichos interesados y determinar la posición que tienen en el proyecto así como sus fortalezas y debilidades. Además, según el esquema, se debe desarrollar una estrategia de gestión que permita predecir la reacción de los interesados, implementar la estrategia de los interesados y finalmente evaluar los resultados y ajustar la estrategia para luego repetir el proceso.

Durante el desarrollo del proceso indicado por James Taylor se debe planear y tomar decisiones importantes así como organizar, liderar y controlar a los interesados durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Simmons y Lovegrove (2005) plantean un diagrama de flujo que está compuesto por siete fases y que deben ser aplicados en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto para una mejor Gestión de los Interesados.

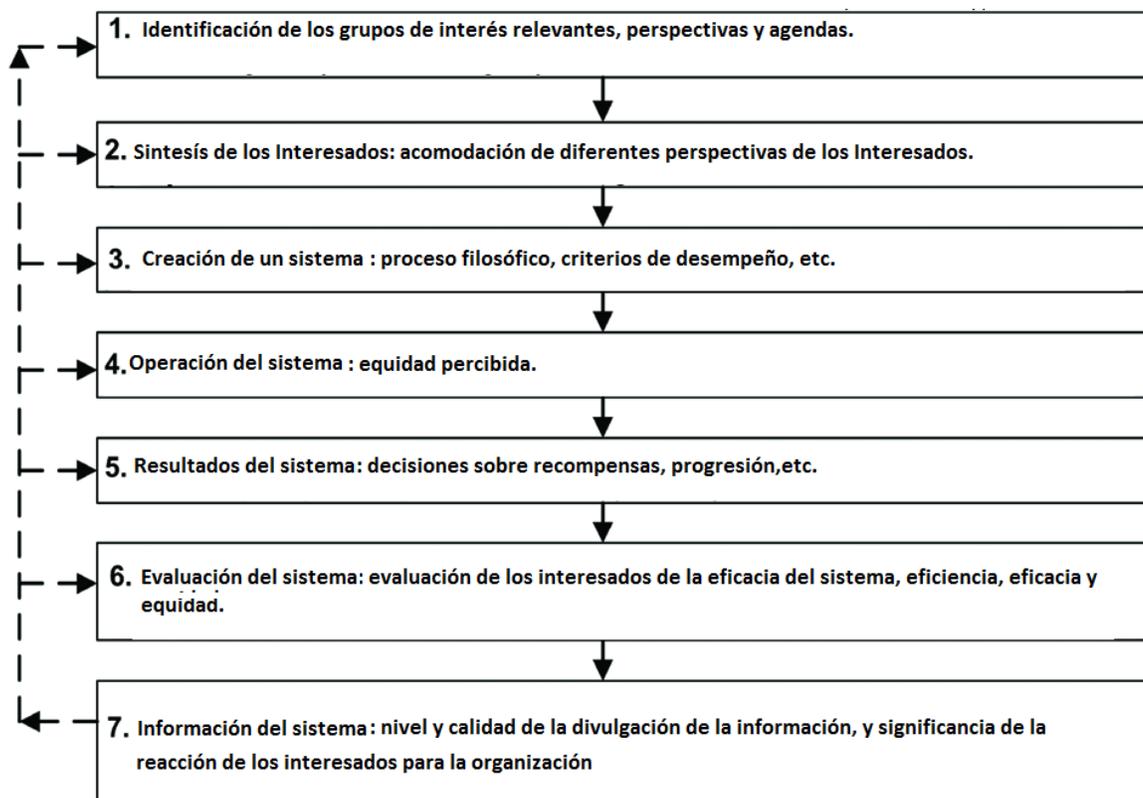


Figura 3.7: Proceso de Gestión de los Interesados, Simmons y Lovegrove (2005)

El esquema anterior indica que el proceso debe empezar con la identificación de los interesados, seguir con la síntesis de estos para que en base a ello se cree un sistema

o metodología de gestión que debe ser operado por el equipo del proyecto, esta operación debe brindar resultados que deben servir como información útil para el sistema de gestión de la empresa.

Karlsen (2002) considera que en muchos proyectos no existe un formal y sistemático Proceso de Gestión de los Interesados, y que los resultados del proyecto dependen de la experiencia, las relaciones y la capacidad del gerente del proyecto. Como resultado de ello, Karlsen realizó encuestas y estudios que le permitieron desarrollar un Proceso de Gestión de los Interesados compuesto por seis pasos:

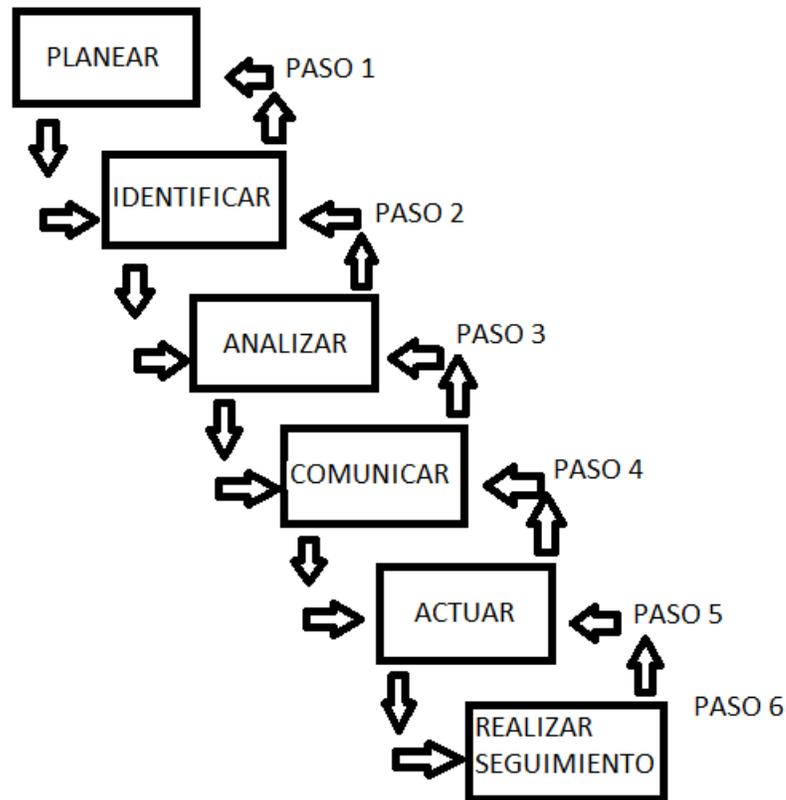


Figura 3.8: Proceso de Gestión de los Interesados, Karlsen (2002)

Del esquema anterior el primer paso incluye planear el proceso, y una tarea importante en esta fase es definir el propósito del Proceso de Gestión de los Interesados. Algunas de las preguntas que se tienen que responder son: ¿Cómo debería ser organizado el

proceso?, ¿Cuánto tiempo y recursos vamos a utilizar en el proceso?, ¿Con que frecuencia lo haremos?, ¿Qué tipo de documentación es necesaria?

El segundo paso se centra en la identificación de los interesados. Karlsen señala que existen muchas técnicas que pueden apoyar dicho trabajo, por ejemplo, entrevistas con expertos, lluvia de ideas, y el uso de listas de verificación (checklists).

El tercer paso se centra en el análisis de los interesados. En este paso se puede considerar evaluar a los interesados en relación a determinadas cuestiones, por ejemplo, su área de interés en el proyecto, contribución en el proyecto, recompensas esperadas, dominios, actitudes, posibles movimientos, etc. Otra técnica que considera Karlsen consiste en evaluar a los interesados a lo largo de dos dimensiones: el potencial para amenazar o afectar al proyecto, y el potencial para colaborar con el proyecto. Esta evaluación permite al gerente del proyecto clasificar a los interesados en cuatro categorías: de apoyo, marginal, de no apoyo, y como arma de doble filo (que puede afectar o colaborar al proyecto).

El cuarto paso se centra en la comunicación de los interesados. El propósito de este paso es que tanto la dirección como los miembros del proyecto deban tener una idea de quienes son los interesados y cómo pueden afectar al proyecto. De igual modo es importante el desarrollo de estrategias para tratar con los interesados.

El quinto paso se refiere al desarrollo de estrategias de implementación para tratar con los interesados. Se identifican cuatro estrategias: involucrar, monitorear, defender, y colaborar.

El sexto paso se centra en el seguimiento de las estrategias y acciones que se han implementado. Si las relaciones entre los interesados y el proyecto han ido cambiando, una estrategia o acción diferente debe ser considerada.

Walker et al. (2008) plantea el siguiente proceso de gestión conformado por cinco pasos:

1. Identificar a los interesados.
2. Priorizar a los interesados.
3. Visualizar a los interesados.

4. Comprometer a los interesados.
5. Monitorear la eficacia de la comunicación.

De acuerdo al proceso anterior, en primer lugar se deben identificar a los interesados y después clasificarlos en grupos de prioridad. La priorización de los interesados se puede llevar a cabo, según Walker et al. (2008), considerando tres factores que ayudan a determinar la importancia relativa de los interesados. Dichos factores son:

Poder: *consiste en determinar el poder de influencia de los interesados en relación con el proyecto.*

Proximidad: *consiste en determinar si los interesados están estrechamente relacionados con el proyecto o no.*

Urgencia: *consiste en determinar el interés de los interesados y determinar si estos están preparados para lo que sea necesario para lograr los resultados esperados.*

Luego tenemos el tercer paso que consiste en visualizar el comportamiento de los interesados. En esta etapa las relaciones que muestran las visualizaciones reflejarán las relaciones únicas del proyecto.

El cuarto paso se centra en la identificación de enfoques de participación adaptados a las necesidades y expectativas de los interesados. Según Walker, en esta etapa se debe desarrollar una estrategia de participación para cada interesado.

Finalmente, el quinto paso de este proceso de gestión consiste en monitorear la eficacia de la comunicación. Los puntos principales de comunicación deben ser incluidos en el cronograma del proyecto.

Jepsen y Eskerod (2009) plantean:

1. Identificación de los interesados.
2. Caracterizar a los interesados destacando sus:
 - a) Contribuciones necesarias.
 - b) Expectativas concernientes con la recompensa por contribuciones.

- c) Poderes con relación al proyecto; decidir sobre cual estrategia utilizar para influir en cada interesado.
3. Decisión sobre qué estrategia usar para influenciar en cada interesado.

Para realizar el primer paso algunos autores recomiendan realizar una lluvia de ideas, en la cual el nombre de todos los interesados sea identificado. Otros autores sugieren pedir a personas en la organización señalar a los interesados. Por otra parte, otros autores sugieren el uso de listas de interesados genéricos, pero critican este enfoque por ser demasiado general para revelar a todos los interesados importantes para un caso específico.

Con respecto al segundo paso Jepsen y Eskerod (2009) señalan que los interesados tienen que ser caracterizados de acuerdo a sus contribuciones necesarias, las expectativas que tienen con respecto a la recompensa por sus contribuciones y su poder en relación al proyecto.

Según Jepsen y Eskerod (2009), la Gestión de los Interesados trata de lograr que los interesados contribuyan con el proyecto según sea necesario. Por lo tanto, la estrategia para influir en los interesados debe basarse en una necesidad para alterar o soportar cada inclinación de los interesados para entregar las contribuciones necesarias y los recursos requeridos para hacerlo.

Young (2006) plantea un proceso de gestión de los interesados bastante simplificado que consta de tres pasos:

1. Identificar a los interesados.
2. Recoger información sobre los interesados.
3. Analizar la influencia de los interesados.

De igual manera **Bourne y Walker (2006)** plantean un proceso de gestión bastante simplificado que también consta de tres pasos:

1. Identificar a los interesados.
2. Priorizar a los interesados.
3. Desarrollar una estrategia de participación de los interesados.

Como se puede apreciar el proceso de gestión descrito por Bourne y Walker (2006) también se inicia con la identificación de los interesados, para luego identificar las prioridades de estos, y finalmente desarrollar una estrategia de participación.

Comentario:

Es importante mencionar que existen otras Estructuras de Gestión de los Interesados mencionadas por otros autores, pero para efectos de esta investigación solo se mencionan algunas Estructuras de Gestión ya que muchas se refieren a los mismos Procesos de Gestión ya mencionados. Se puede apreciar además que todos los autores mencionados se refieren a la identificación de los interesados como parte del proceso de gestión, por lo que considero importante que una estructura ideal para la GIC debe considerar dicha fase de identificación. También se puede apreciar que algunos autores consideran un proceso de gestión bastante simplificado, tal es el caso de Young, Bourne y Walker por ejemplo. Otro aspecto importante que se debe mencionar de los procesos de gestión mencionados es que hay diferencias en las fases de dichos procesos, por lo que se debe analizar detalladamente cuales se deben considerar para poder conseguir desarrollar una completa y eficaz gestión.

A continuación se estudiarán cada uno de los procesos de la Gestión de los Interesados en la Construcción según el PMBOK® (2013):

Proceso 1. Identificación de los Interesados

La identificación de los interesados del proyecto constituye un paso primordial que se da al ejecutar el proceso de Gestión de los Interesados, y resulta imprescindible ya que a partir de su reconocimiento el Equipo del Proyecto puede emprender acciones para una adecuada gestión.

La identificación de los interesados puede ser efectuado por cualquier miembro del Equipo de Proyecto, y debe ser una acción común de la cultura de la Gestión de Proyectos. La predisposición para identificar a los interesados, que puedan tener los encargados de realizar dicha labor, puede influir de manera notoria a la capacidad de análisis y evaluación en las etapas posteriores.

El PMBOK® (2013) sugiere usar dos salidas tempranas para la identificación de las partes interesadas en el proyecto:

- La primera disponible es la salida proveniente del desarrollo del Acta Constitutiva del Proyecto, la cual puede contener una lista de los clientes, patrocinadores, ejecutivos, equipo del proyecto o entidades que son externas al desarrollo de la organización participante en el proyecto.
- Si el proyecto es el resultado de una actividad de aprovisionamiento o está basado en un contrato establecido, es importante usar los documentos de adquisición para identificar todas las partes dentro del contrato que podrían ser interesados claves para el proyecto. Los proveedores que participan en el contrato también podrían ser considerados para la identificación de los interesados en el proyecto. Usar un contrato hace el proceso un poco más fácil, ya que las diferentes interfaces del contrato deberían ser enlistadas.

Se debe documentar información relevante para todo interesado identificado. Esta información debe incluir el interés de los interesados, grado de participación, expectativas, importancia, influencia, e impacto en la ejecución del proyecto así como cualquier requerimiento de comunicación específica.

Las entradas, técnicas y herramientas, y salidas de este proceso de identificación de los interesados son representadas en la siguiente figura:

ENTRADAS	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS	SALIDAS
1. Carta del Proyecto 2. Documentos de compra 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos del proceso organizacional	1. Analisis de los interesados 2. Juicio experto 3. Reuniones	1. Registro de Interesados



Figura 3.9: Identificación de los Interesados: Entradas, Técnicas y Herramientas, y salidas, PMBOK® 2013

3.3.1 Identificación de los Interesados. Entradas:

3.3.1.1 **Carta del Proyecto:** la carta del proyecto puede proporcionar información acerca de los interesados internos y externos relacionadas con el proyecto y afectadas por el resultado o la ejecución del proyecto, como son patrocinadores del proyecto, clientes, miembros del equipo del proyecto, organizaciones, grupos y departamentos participantes en el proyecto.

3.3.1.2 **Documentos de compra:** si un proyecto es el resultado de una actividad de compra o se basa en un contrato establecido, las partes en el contrato son los interesados claves del proyecto. Otras partes relevantes, como los proveedores también deben ser considerados en lista de interesados del proyecto.

3.3.1.3 **Factores ambientales de la empresa:** los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso de identificar a los interesados incluyen, pero no se limitan a:

- Cultura y estructura organizacional o empresarial.
- Normas gubernamentales o industriales.
- Las tendencias mundiales, regionales o locales, y las prácticas o hábitos.

3.3.1.4 **Activos del proceso organizacional:** los activos del proceso organizacional que pueden influir en el proceso de identificar a los interesados incluyen, pero no se limitan a:

- Plantillas de registro de los interesados.
- Lecciones aprendidas de proyectos anteriores.
- Registro de interesados de proyectos anteriores.

3.3.2 Identificación de los Interesados. Técnicas y Herramientas:

3.3.2.1 **Análisis de los interesados:** es una técnica de recopilación sistemática y analiza cuantitativa y cualitativamente la información para determinar qué intereses deben ser tomados en cuenta a lo largo del proyecto. Identifica los

intereses, las expectativas, y la influencia de los grupos de interés y los relaciona con el objetivo del proyecto.

3.3.2.2 Juicio experto: para asegurar la identificación completa y realizar el listado de los interesados, el juicio experto y la experiencia deben buscarse de grupos o personas con formación especializada o experiencia en el tema, tales como:

- Alta dirección.
- Otras unidades en la organización.
- Interesados claves identificados.
- Gerentes de proyecto quienes trabajan en el proyecto en la misma área.
- Expertos en la materia.
- Grupos de la industria y consultores.
- Profesionales y asociaciones técnicas.

3.3.2.3 Reuniones: reuniones de análisis del proyecto que persiguen el desarrollo y comprensión de los principales interesados en el proyecto, y que pueden ser utilizados para intercambiar y analizar información sobre los roles, intereses, conocimientos, y la posición global de cada interesado frente al proyecto.

3.3.3 Identificación de los Interesados. Salidas:

3.3.3.1 Registro de Interesados: la salida principal del proceso identificar a los interesados es el registro de interesados. Este contiene todos los detalles relacionados con los grupos de interés identificados incluyendo, pero no limitado a:

- Información de Identificación: nombre, posición organizacional, ubicación, rol en el proyecto, información del contacto.
- Evaluación de la Información: principales necesidades, principales expectativas, potencial influencia en el proyecto, fase del ciclo de vida con el mayor interés y

- Clasificación de los Interesados: internos/externos, partidario /neutral/resistente

Comentario:

Es importante tener en cuenta que para cada proyecto habrá una serie de interesados o grupos de interesados que tienen intereses distintos en las diferentes etapas del proyecto, y que el gerente de proyecto debe ganar y mantener el apoyo de los interesados para poder asegurar el éxito del proyecto.

Proceso 2. Plan de Gestión de los Interesados

El Plan de Gestión de los Interesados es el proceso que consiste en desarrollar apropiadamente estrategias de gestión para involucrar a las partes interesadas de manera efectiva a lo largo del ciclo de vida del proyecto, basado en el análisis de sus necesidades, intereses, y potencial impacto en el desarrollo del proyecto.

Las entradas, técnicas y herramientas, y salidas del proceso Plan de Gestión de los Interesados son representadas en la siguiente figura:

ENTRADAS	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS	SALIDAS
1. Plan de Gestión del Proyecto 2. Registro de Interesados 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos del proceso organizacional	1. Juicio Experto 2. Reuniones 3. Técnicas Analíticas	1. Plan de Gestión de los Interesados 2. Documentos del proyecto actualizados



Figura 3.10: Plan de Gestión de los Interesados: Entradas, Técnicas y Herramientas, y salidas, PMBOK® 2013

3.3.4 Plan de Gestión de los Interesados. Entradas:

3.3.4.1 **Plan de Gestión del Proyecto:** la información usada para el desarrollo del plan de gestión de los interesados incluye, pero no está limitada a:

- Ciclo de vida seleccionado para el proyecto y los procesos que se aplicaran en cada fase
- Descripción de cómo el trabajo se ejecutará para lograr los objetivos del proyecto.
- Descripción de cómo se reunirán los requerimientos de recursos humanos y como los roles y responsabilidades, relaciones jerárquicas, y dotación de personal serán dirigidos y estructurados para el proyecto.
- Plan de gestión del cambio que documenta cómo los cambios serán monitoreados y controlados.
- Requerimientos y técnicas para la comunicación entre las partes interesadas.

3.3.4.2 **Registro de Interesados:** descrito en la sección 3.3.3.1. El registro de Interesados incluye información necesaria para planificar los medios adecuados para comprometer a los interesados del proyecto.

3.3.4.3 **Factores Ambientales de la Empresa:** todos los factores ambientales de la empresa son usados como entradas para este proceso, porque la gestión de los interesados debería ser adaptada con todo el entorno del proyecto. De estos, cultura organizacional, estructura, y clima político son de particular importancia, porque ellos ayudan a determinar la mejor opción para suministrar un mejor proceso adaptivo para gestionar a los interesados.

3.3.4.4 **Activos del Proceso Organizacional:** todos los activos del proceso organizacional son usados como entradas para el proceso de gestión de los interesados. De estos, lecciones aprendidas de proyectos pasados e información histórica son de particular importancia, porque ellos proveen ideas sobre los planes de gestión anterior y su eficacia. Estos pueden ser utilizados para planificar las actividades de gestión de los interesados para el proyecto actual.

3.3.5 Plan de Gestión de los Interesados. Técnicas y Herramientas:

3.3.5.1 **Juicio Experto:** basado en los objetivos del proyecto, el gerente del proyecto debe aplicar su juicio experto para decidir sobre el nivel de compromiso requerido para cada etapa del proyecto de cada interesado.

Con el fin de crear el Plan de Gestión de los Interesados, juicio y experiencia deben ser buscados de grupos o individualidades especializadas en la materia tales como:

- La Gerencia.
- Miembros del equipo del proyecto.
- Otras unidades o individualidades dentro de la organización.
- Interesados Claves Identificados.
- Gerentes de proyectos quienes han trabajado en proyectos similares.
- Expertos en la materia.
- Consultores.
- Profesionales y técnicos asociados de la organización.

3.3.5.2 **Reuniones:** las reuniones deben realizarse con expertos y con el equipo del proyecto para definir el nivel de compromiso requerido de todos los interesados. Esta información puede ser usada para preparar el plan de gestión de los interesados.

3.3.5.3 **Técnicas Analíticas:** el nivel de compromiso actual de todos los interesados debe ser comparado con los niveles de compromiso previstos requeridos para la conclusión exitosa del proyecto. La participación de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto es fundamental para el éxito del proyecto.

El nivel de compromiso de los interesados puede estar clasificado en base a las siguientes consideraciones para cada interesado o grupo de interés:

- **Desconoce:** desconoce del proyecto y sus potenciales impactos.
- **Resistente:** consciente del proyecto y de sus potenciales impactos y resistente al cambio.

- **Neutral:** consciente del proyecto aunque no lo apoya.
- **Apoyo:** consciente del proyecto y de sus potenciales impactos y apoya el cambio.
- **Líder:** consciente del proyecto y sus potenciales impactos y activamente comprometido en el aseguramiento del desarrollo del proyecto.

3.3.6 Plan de Gestión de los Interesados. Salidas:

3.3.6.1 **Plan de Gestión de los Interesados:** el plan de gestión de los interesados es un componente del plan de gestión del proyecto y comprende la identificación de las estrategias de gestión requeridas para la participación efectiva de los interesados. El plan de gestión de los interesados puede ser formal o informal, muy detallada o formulado de manera general, basado en las necesidades del proyecto.

Además de los datos recogidos en el registro de interesados, el plan de gestión de los interesados frecuentemente provee:

- Niveles de compromiso deseados y actuales de los principales interesados.
- Alcance e impacto del cambio de los interesados.
- Identificar potenciales relaciones entre los interesados del proyecto.
- Requerimientos de comunicación de los interesados para la fase actual del proyecto.
- Información para ser distribuido a los interesados, incluyendo lenguaje, formato, contenido, y nivel de detalle.
- Razón de la distribución de esta información y el impacto esperado en el compromiso de los interesados.
- Marco de tiempo y frecuencia para la distribución de la información requerida para los interesados.
- Método para la actualización y refinamiento del plan de gestión de los interesados a medida que el proyecto se desarrolla.

3.3.6.2 Documentos del proyecto actualizados: los documentos del proyecto que deben ser actualizados incluye pero no se limita a:

- Cronograma del Proyecto
- Registro de Interesados

Proceso 3. Gestionar la participación de los Interesados

Gestionar la participación de los interesados es el proceso de comunicar y trabajar con las partes interesadas para satisfacer sus necesidades y expectativas y fomentar la adecuada participación de los interesados en las actividades del proyecto durante todo el ciclo de vida de este. El principal beneficio de este proceso es que permite al gerente del proyecto aumentar el apoyo y disminuir la resistencia de los interesados, aumentando significativamente las posibilidades de lograr el éxito del proyecto.

Las entradas, técnicas y herramientas, y salidas del proceso Gestionar la participación de los Interesados son representadas en la siguiente figura:

ENTRADAS	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS	SALIDAS
1. Plan de gestión de los interesados	1. Métodos de comunicación	1. Registro de problemas
2. Plan de gestión de las comunicaciones	2. Habilidades interpersonales	2. Solicitudes de cambio
3. Registro de cambios	3. Habilidades de gestión	3. Actualizaciones del plan de gestión del proyecto
4. Activos del proceso organizacional		4. Actualizaciones de los documentos del proyecto
		5. Actualizaciones de los activos del proceso organizacional



Figura 3.11: Gestionar la Participación de los Interesados: Entradas, Técnicas y Herramientas, y salidas, PMBOK® 2013

3.3.7 Gestionar la participación de los Interesados. Entradas:

3.3.7.1 **Plan de Gestión de los Interesados:** visto en la sección 3.3.6.1.

3.3.7.2 **Plan de Gestión de las Comunicaciones:** el plan de gestión de las comunicaciones proporciona información sobre la gestión de las expectativas de los interesados. La información utilizada incluye, pero no se limita a:

- Requerimientos de comunicación de los interesados
- Información de que debe comunicarse, incluyendo el lenguaje, formato, contenido, y nivel de detalle
- Razón para la distribución de la información
- Personas y grupos quienes recibirán la información
- Proceso de escalamiento

3.3.7.3 **Registro de Cambios:** un registro de cambios se utiliza para documentar los cambios que ocurren durante un proyecto. Estos cambios y sus impactos en el proyecto en términos de tiempo, costo, y riesgo son comunicados a los interesados apropiados.

3.3.7.4 **Activos del proceso organizacional:** los activos del proceso organizacional que pueden influenciar en el proceso de gestionar la participación de los interesados incluye, pero no se limita a:

- Requerimientos de comunicación organizacional
- Procedimiento de gestión de los problemas
- Procedimientos de control de cambios
- Información histórica sobre proyectos anteriores similares

3.3.8 Gestionar la participación de los Interesados. Técnicas y Herramientas:

3.3.8.1 **Métodos de Comunicación:** los métodos de comunicación identificados para cada interesado en el plan de gestión de las comunicaciones son utilizados durante la gestión de la participación de los interesados. Basado en los requerimientos de

comunicación de los interesados, el gerente del proyecto decide cómo, cuándo, y cuál de estos métodos de comunicación deben ser usados en el proyecto.

3.3.8.2 Habilidades Interpersonales: el gerente del proyecto debe utilizar sus habilidades interpersonales para gestionar las expectativas de los interesados. Dentro de las habilidades que puede tener, en base a su experiencia, están por ejemplo:

- La generación de confianza
- Resolución de conflictos
- Escucha activa
- La superación de la resistencia al cambio

3.3.8.3 Habilidades de Gestión: el gerente del proyecto debe utilizar sus habilidades de gestión para coordinar y armonizar al grupo hacia el logro de los objetivos del proyecto. Dentro de las habilidades que puede tener, en base a su experiencia, están por ejemplo:

- Facilitar el consenso hacia los objetivos del proyecto
- Influnciar a las personas para apoyar al proyecto
- Negociar acuerdos para satisfacer las necesidades del proyecto
- Modificar el comportamiento organizacional para aceptar los resultados del proyecto

3.3.9 Gestionar la participación de los Interesados. Salidas:

3.3.9.1 Registro de Problemas: gestionar la participación de los interesados puede resultar en el desarrollo de un registro de problemas. Este registro es actualizado con nuevos problemas que son identificados y como estos se resuelven.

3.3.9.2 Solicitudes de Cambio: gestionar la participación de los interesados puede resultar en solicitudes de cambio para el proyecto. También debe incluir acciones correctivas o preventivas para el propio proyecto o la interacción con los impactos de los interesados.

3.3.9.3 Actualizaciones del Plan de Gestión del Proyecto: elementos del plan de gestión del proyecto que pueden ser actualizados incluye, pero no se limita al, plan de gestión de los interesados. Este plan es actualizado cuando noticias o requerimientos de cambios de los interesados son identificados. Por ejemplo, algunas comunicaciones pueden no ser necesarias, un método de comunicación ineficaz puede ser reemplazado por otro método, o un nuevo requerimiento de comunicación puede ser identificado. Es actualizado como resultado de resolver problemas.

3.3.9.4 Actualizaciones de los Documentos del Proyecto: documentos del proyecto que pueden ser actualizados incluyen, pero no se limitan a, el registro de los interesados. Este se actualizara a medida que la información sobre los interesados cambie, cuando nuevos interesados son identificados, o si los interesados registrados ya no están involucrados o impactados por el proyecto, o otras actualizaciones para específicos interesados son requeridas.

3.3.9.5 Actualizaciones de los Activos del Proceso Organizacional: los activos del proceso organizacional que pueden ser actualizados incluyen, pero no se limitan a:

- **Notificaciones a los Interesados:** la información que puede ser proporcionada a los interesados incluye información acerca de los problemas resueltos, los cambios aprobados, y el estado general del proyecto.
- **Reportes del Proyecto:** reportes formales o informales del proyecto describen el estatus del proyecto e incluyen lecciones aprendidas, registros de problemas, informes del cierre del proyecto, y salidas de otras áreas de conocimiento.
- **Presentaciones del Proyecto:** información formal o informal previsto para el equipo del proyecto para cualquiera o todos los interesados del proyecto.
- **Registros del Proyecto:** registros del proyecto incluyen correspondencia, actas de reunión, y otros documentos que describen el proyecto.

- Retroalimentación de los Interesados: la información recibida de los interesados concerniente a las operaciones en el proyecto pueden ser distribuidas y usadas para modificar o mejorar el futuro rendimiento del proyecto.
- Documentación de Lecciones Aprendidas: documentación incluye el análisis causa raíz de los problemas que se enfrentan, el razonamiento detrás de la acción correctiva elegida, y otros tipos de lecciones aprendidas acerca de la gestión de los interesados. Lecciones aprendidas deben ser documentadas y distribuidas, y llegar a ser parte del historial de la base de datos para el proyecto y el mejoramiento de la organización.

Proceso 4. Control del Compromiso de los Interesados

El control del compromiso de los interesados es el proceso de monitoreo de las relaciones de los interesados con el proyecto global y ajustes de planes y estrategias para la participación de los interesados.

Las entradas, técnicas y herramientas, y salidas del proceso Control de la Participación de los Interesados son representadas en la siguiente figura:

ENTRADAS	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS	SALIDAS
1. Plan de gestión de los interesados	1. Sistema de Gestión de la Información	1. Información de rendimiento en el trabajo
2. Registro de problemas	2. Juicio Experto	2. Solicitudes de cambio
3. Datos de rendimiento en el trabajo	3. Reuniones	3. Actualizaciones del plan de gestión del proyecto
4. Documentos del proyecto		4. Actualizaciones de los documentos del proyecto
		5. Actualizaciones de los activos del proceso organizacional



Figura 3.12: Control del Compromiso de los Interesados: Entradas, Técnicas y Herramientas, y salidas, PMBOK® 2013

3.3.10 Control del compromiso de los Interesados. Entradas:

3.3.10.1 **Plan de Gestión de los Interesados:** visto en la sección 3.3.6.1

3.3.10.2 **Registro de Problemas:** visto en la sección 3.3.9.1

3.3.10.3 **Datos de Rendimiento en el Trabajo:** los datos de rendimiento en el trabajo son las observaciones y mediciones primarias identificadas durante las actividades que se realizan para llevar a cabo el trabajo del proyecto. Diversas mediciones sobre las actividades y entregables del proyecto se recogen durante varios procesos de control. Los datos son a menudo vistos como el nivel más bajo de abstracción de la que se deriva la información por otros procesos.

Ejemplo de datos de rendimiento en el trabajo incluye reporte de porcentaje de trabajo completado, medidas de rendimiento técnico, iniciar y terminar las actividades del cronograma, número de defectos, costos actuales, actuales duraciones, etc.

3.3.10.4 **Documentos del Proyecto:** múltiples documentos del proyecto originados del inicio, planeamiento, ejecución, o procesos de control deben ser usados como entradas para el control del compromiso de los interesados. Esto incluye, pero no se limita a:

- Cronograma del Proyecto
- Registro de Interesados
- Registro de Problemas
- Registro de Cambios
- Comunicaciones del Proyecto

3.3.11 Control del compromiso de los Interesados. Técnicas y Herramientas:

3.3.11.1 **Sistema de Gestión de la Información:** un sistema de gestión de la información debe consistir en una técnica estándar para que el gerente del proyecto capture y distribuya información a los interesados acerca del costo, progreso y rendimiento del proyecto. También debe permitir que el gerente del proyecto consolide reportes de varios sistemas y facilitar la distribución del reporte a los interesados del proyecto. Ejemplos de formatos de distribución pueden incluir tablas de reportes, hojas de cálculos, y presentaciones.

3.3.11.2 **Juicio Experto:** para asegurar la identificación y listado completo de los nuevos interesados, se debe realizar una nueva evaluación de los interesados. Las entradas deben ser responsabilidad de los grupos o individualidades con experiencia en el tema, tales como:

- La alta dirección
- Otras unidades o individuos dentro de la organización
- Interesados claves identificados
- Gerentes de proyectos quienes han trabajado en áreas similares
- Expertos en la materia del negocio o áreas determinadas del proyecto
- Consultores
- Profesionales o asociaciones técnicas, organismos reguladores, y asociaciones gubernamentales

El juicio experto puede ser obtenido a través de consultas individuales o a través de un formato de panel.

3.3.11.3 **Reuniones:** reuniones de revisión del estado del proyecto se utilizan para intercambiar y analizar información sobre los interesados.

3.3.12 Control del compromiso de los Interesados. Salidas:

3.3.12.1 **Información de Rendimiento en el Trabajo:** la información del rendimiento en el trabajo es el resultado de datos de rendimientos recogidos de varios procesos de control, analizado en contexto, y base integrada de relaciones a través de las áreas. Los datos de por sí no son usados en la toma de decisiones, porque el significado puede ser malinterpretado. La información, sin embargo, se correlaciona, contextualiza y proporciona una base sólida para las decisiones del proyecto.

Ejemplo de información sobre el rendimiento en el trabajo son los estados de los entregables.

3.3.12.2 **Solicitudes de Cambio:** análisis del rendimiento del proyecto e interacciones con los interesados frecuentemente generan solicitudes de cambio. Estas solicitudes de cambio son procesadas a través del proceso de control de cambios como:

- Recomendaciones de acciones correctivas incluidos cambios que alinean el rendimiento futuro esperado del proyecto en línea con el plan de gestión del proyecto.
- Recomendar acciones correctivas puede reducir la probabilidad de incurrir en un futuro rendimiento negativo del proyecto.

3.3.12.3 Actualizaciones del Plan de Gestión del Proyecto: como los interesados se comprometan con el proyecto, la eficacia global de la estrategia de gestión de los interesados puede ser evaluada. A medida que los cambios necesarios en el enfoque o estrategias son identificados, las secciones afectadas del plan de gestión del proyecto que pueden actualizarse incluyen, pero no se limitan a:

- Plan de Gestión de Cambio
- Plan de Gestión de la Comunicación
- Plan de Gestión de Costo
- Plan de Gestión de Recursos Humanos
- Plan de Gestión de las Adquisiciones
- Plan de Gestión de la Calidad
- Plan de Gestión de los Requerimientos
- Plan de Gestión de Riesgos
- Plan de Gestión del Cronograma
- Plan de Gestión del Alcance
- Plan de Gestión de los Interesados

3.3.12.4 Actualizaciones de los Documentos del Proyecto: documentos del proyecto que pueden ser actualizados incluyen, pero no se limitan a:

- Registro de Interesados: esto se actualizará a medida que la información sobre los interesados cambie, cuando nuevos interesados son identificados, o si los interesados registrados ya no están involucrados o afectados por el proyecto.
- Registro de Problemas: esto se actualizará a medida que nuevos problemas son identificados y los problemas actuales sean resueltos.

3.3.12.5 **Actualizaciones de los Activos del Proceso Organizacional:** los activos del proceso organizacional, los cuales pueden ser actualizados incluyen, pero no se limitan a:

- Notificaciones a los Interesados: la información que puede ser proporcionada a los interesados acerca de los problemas resueltos.
- Reportes del Proyecto: reportes formales e informales del proyecto describen estatus del proyecto e incluyen lecciones aprendidas, registro de problemas, reporte de cierres de proyectos, y salidas de otras áreas claves.
- Presentaciones del Proyecto: información formal o informal prevista por el equipo del proyecto para cualquier o todos los interesados del proyecto.
- Registro del Proyecto: registros del proyecto incluyen comunicaciones, actas de reuniones, y otros documentos que describen el proyecto.
- Feedback de Interesados: información recibida de interesados concernientes a las operaciones del proyecto pueden ser distribuidas y usadas para modificar o mejorar el rendimiento futuro del proyecto.
- Documentación de Lecciones Aprendidas: documentación incluye la causa raíz de los problemas que se enfrentan, el razonamiento detrás de la acción correctiva elegida, y otros tipos de lecciones aprendidas acerca de la gestión de los interesados. Las lecciones aprendidas son documentadas y distribuidas para que se conviertan en parte de la base de datos del proyecto.

De los diferentes Procesos de Gestión de los Interesados estudiados, considero tres de ellos como los más importantes y que de todas maneras deben estar en un proceso de gestión:

Identificación de los interesados del proyecto, proceso que implica estudiar quienes tienen un potencial interés en el proyecto, realizar entrevistas a profesionales de campos específicos, etc.

Análisis de los interesados, mediante técnicas y herramientas que permitirán analizar el interés, poder de influencia, la importancia, y demás características de los interesados que sean útiles para una adecuada gestión de estos.

Monitoreo de los interesados. Este proceso se enfoca en controlar y monitorear a los principales interesados y desarrollar una metodología para tratar con estos y así garantizar un adecuado desempeño de los interesados durante cada una de las etapas del proyecto.

Si bien se ha presentado a los procesos ordenados de manera secuencial, lo que pasa en realidad es que dichos procesos interactúan entre sí. Cada proceso implica la participación de los miembros del Equipo del Proyecto, los cuales pueden realizar labores de uno o más procesos al mismo tiempo, sin llegar a afectar el flujo de información inherente a esta cadena de procesos.

El Monitoreo de los Interesados se debe realizar desde el inicio del proyecto, pero especialmente durante la etapa de ejecución de este. Es un proceso que permite verificar la eficiencia, eficacia, y repercusiones de los interesados en el proyecto mediante la identificación de sus logros y debilidades, y en consecuencia permite elaborar medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto. Además, es un proceso que se debe realizar de manera continua y permanente.

➤ Capítulo 4

Técnicas y Herramientas para la Gestión de los Interesados en la Construcción

La aplicación de cualquier método, técnica o herramienta es indispensable para una adecuada Gestión de los Interesados. Siempre se va a requerir de información de entrada (INPUTS), la cual puede ser información recopilada de diversas fuentes, o en todo caso se trata de información que es asumida. Por ejemplo, si resulta muy complicada la identificación de los interesados, el Gerente de Proyecto debe asumir en base a su experiencia quienes serán impactados positiva o negativamente con el desarrollo del proyecto y así determinar a los interesados.

En este capítulo, se explican diversas técnicas de aplicación de la Gestión de los Interesados asociadas a los procesos definidos en el capítulo anterior. Básicamente, los procesos que requieren de técnicas o herramientas más detalladas son los procesos de identificación de los interesados y análisis de los interesados.

A continuación, estudiaremos algunas de las principales técnicas y herramientas para los principales procesos de gestión de los interesados.

4.1) Técnicas y Herramientas para la Identificación de los Interesados

El primer paso para la identificación de los interesados comienza con la revisión estructurada de toda la documentación que esté disponible. Esta información se puede categorizar de la siguiente manera:

- Información de la empresa y de organizaciones relacionadas a la industria de la construcción.
- Información de proyectos pasados.
- Alcances del proyecto.
- Plan de Gestión de los Interesados.
- Plan de Gestión del Proyecto.

A continuación se explican las técnicas relativas para la identificación de los interesados.

Brainstorming o Tormenta de Ideas

El Webster's International Dictionary lo define como: *“La práctica de una técnica de conferencia en la que un grupo de personas busca la solución a un problema específico, juntando todas las ideas aportadas en forma espontánea por sus integrantes”*.

Smith y Merrit (2002) señalan que esta técnica debe empezarse estableciendo un problema inicial claro, y a partir de éste identificar nuevos problemas que tengan que ver con el problema inicialmente planteado.

De acuerdo a lo mencionado referente a la técnica del brainstorming o tormenta de ideas, se puede plantear convocar a una reunión a los principales miembros del equipo del proyecto que puedan aportar información acerca de quiénes podrían ser afectados o impactados positiva o negativamente con el desarrollo del proyecto. Cada miembro de la reunión debe aportar ideas acerca de todos los posibles interesados del proyecto, teniendo en cuenta que lo importante en esta etapa de surgimiento de ideas es la cantidad y no tanto la calidad de la información. Al final de la reunión se debe evaluar a cada uno de los interesados mencionados para ver de manera más detallada si aplican al proyecto o no.

La calidad de la información que se obtenga va depender de dos aspectos principalmente:

1) La experiencia del Equipo del Proyecto y de los profesionales externos requeridos para identificar a los interesados. Se podría convocar a reunión a profesionales que estuvieron en proyectos similares al que se piensa desarrollar, para que de ese modo,

en base a sus experiencias o anécdotas vividas, puedan aportar más ideas acerca de los posibles interesados del proyecto.

2) La creatividad e imaginación de las personas para generar ideas a partir de ideas previamente planteadas, desde distintos puntos de vista.

El APM (PRAM, 1997) indica que la Tormenta de Ideas tiene cuatro reglas básicas:

- Las críticas están fuera de juego.
- La libertad de ideas es bienvenida (para incentivar a la generación de ideas).
- La cantidad es requerida (a mayor cantidad, mayor posibilidad de identificar a todos los interesados del proyecto sin ignorar a ninguno).
- Combinación y mejoramiento de ideas.

Con dicha técnica el Equipo de Proyecto puede obtener una lista completa de los interesados del proyecto, definidos y clasificados en internos y externos. Para una mejor identificación de los interesados, se deben realizar reuniones con profesionales multidisciplinarios externos al proyecto.

Entrevistas

Acerca de esto, Merna (2004) afirma lo siguiente:

Esta técnica intuitiva es usada cuando la información que se requiere necesita ser más detallada, la cual no se puede obtener de una reunión de grupo por no ser práctica para este propósito. Las entrevistas proveen los medios para solicitar información de profesionales especializados o personal clave.

Las entrevistas deben tener como objetivo:

- Identificar a los interesados.
- Evaluar a los interesados.
- Estimar información para ser usada en el análisis de los interesados.

El APM (PRAM, 1997) afirma que la efectividad de las entrevistas depende de las habilidades de comunicación del entrevistador, así como del manejo de los tiempos, de la preparación previa a la entrevista, y de la practicidad con que ésta se lleva a cabo.

Técnica Delphi

La técnica Delphi es una manera de lograr un consenso de expertos. La técnica Delphi ayuda a reducir parcialidades en los datos y evita que cualquier persona ejerza influencias inapropiadas en el resultado.

Chapman (1998), citado por Merna (2004), señala que este método tiene como beneficio obtener resultados imparciales, ya que los participantes son libres de las presiones del grupo; asimismo, las presiones de conformidad, personalidad y compatibilidad son evitadas.

Checklist o Lista de Control

“Es una herramienta para la identificación de los interesados que consiste en listar o enumerar a todos los posibles interesados del proyecto, cuyo desarrollo se basa en información histórica de proyectos anteriores similares y otras fuentes de información que nos puedan ayudar a identificar a los interesados en un proyecto de construcción. Debido a que el Checklist debe ser una referencia rápida y sencilla, es muy difícil y casi imposible elaborar una que sea completa. La lista de control debe actualizarse siempre, especialmente al cierre de un proyecto con el fin de mejorarla para su uso en próximos proyectos” (PMBOK, 2013).

Un Checklist debe ser elaborado para permitir al Gerente de Proyecto considerar a los interesados que fueron identificados en proyectos pasados, y determinar si son aplicables al proyecto actual. El APM señala que los Checklist se pueden conseguir a través de diversas organizaciones según la industria, sin embargo es recomendable que cada empresa desarrolle su propio Checklist, debido a que de esta manera se obtiene información muy particular y específica, lo que ayudará a identificar a los interesados del proyecto.

Sobre la estructura de un Checklist, el APM afirma que no pueden ser muy largos porque se vuelven imprácticos y perderían su esencia. La estructura de un Checklist puede basarse en un Prompt List o lista específica de los interesados.

El Checklist provee un buen inicio para la identificación de los interesados; sin embargo, se debe tener cuidado con ellos, ya que los interesados que no estén en la lista puede que sean ignorados o no identificados en el proyecto, por lo que su uso no debe verse como única fuente en la identificación de los interesados.

A continuación se presenta un ejemplo de Checklist:

<p>¿Ha considerado a los siguientes interesados obvios?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Patrocinador del Proyecto <input type="checkbox"/> Constructor del proyecto. <input type="checkbox"/> Personas quienes trabajan directamente en el proyecto. <input type="checkbox"/> Miembros de su equipo de proyecto <input type="checkbox"/> Su jefe. <input type="checkbox"/> Propietario del proyecto.
<p>¿Ha considerado al siguiente grupo que no son interesados obvios?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Personas quienes trabajan indirectamente en el proyecto, o quienes son proveedores o clientes del proyecto. <input type="checkbox"/> Los responsables de diseñar inicialmente el proyecto. <input type="checkbox"/> Quienes han gestionado los procesos. <input type="checkbox"/> Quienes se han estado fijando en problemas pasados o actuales en los procesos <input type="checkbox"/> Los responsables del sistema de tecnología que apoyan a los procesos. <input type="checkbox"/> Persona o grupos de personas que pudieran perder mucho si es que otros encuentran que el proceso está funcionando pobremente.

Figura 4.1: Ejemplo de Checklist, Federico M. Beaty R.(2003)

Prompt List o Lista específica

Los prompt lists o listas específicas se pueden usar en la identificación de los interesados para asegurar que todos los aspectos de un proyecto sean cubiertos o revisados. Un Prompt List puede servir como estructura de clasificación de los interesados predefinida

por áreas o tipos según determinados tipos de proyectos, y cabe mencionar que pueden presentarse más de uno para un mismo proyecto. Por ejemplo, un prompt list puede centrarse en el aspecto legal, otro en el aspecto comercial y financiero, mientras que otro puede centrarse en las actividades inherentes al proyecto como son el diseño y construcción.

A continuación se presenta un ejemplo de prompt list que puede ser a su vez desarrollado en sub-categorías (Fernando Altez, 2009):

- Recursos humanos,
- Aspecto técnico,
- Aspecto administrativo,
- Gestión,
- Aspecto legal,
- Calidad,
- Aspecto financiero,
- Aspecto de comunicaciones,
- Aspecto comercial,
- Aspecto ambiental,
- Otros aspectos según el tipo de proyecto.

Registro de los Interesados

El registro de los interesados es un proceso en el cual un documento o base de datos es utilizado para registrar a cada interesado perteneciente a un proyecto determinado. Dicho registro debe actualizarse a medida que el proyecto va avanzando.

El PMBOK® (2013), lo define como un documento de identificación de toda información de los interesados del proyecto, requerimientos, y clasificación. Además sostiene que dicho proceso de registro de los interesados debe realizarse de acuerdo a tres pasos:

- Identificación de la información
 - ✓ Nombre, posición en la organización, ubicación, rol en el proyecto, información de contacto.

- Evaluación de la información
 - ✓ Requisitos importantes, principales expectativas, potencial influencia, fase en el ciclo de vida con el mayor interés.
- Clasificación de los interesados
 - ✓ Externos/internos. De apoyo/neutral, resistencia, etc.

A continuación se muestra un ejemplo de Registro de Interesados.

Registro de Interesados

Nombre del Proyecto:				
Preparado por:				
Fecha:				
Nombre del Interesado del Proyecto:	Información específica necesaria	Interés en el Proyecto	Impacto en el Proyecto	Rol
	Tipos & Frecuencia de Comunicación	Áreas Específicas de Interés y Participación	Positivo, Negativo, Influenciador, Partidario, etc	Tomador de decisiones, Colaborador, Asesor, Receptor de información

Figura 4.2: Registro de Interesados, Copyright 2009 True Solutions, Inc.

Comentario:

Las técnicas y herramientas mencionadas para la identificación de los interesados ayudan a identificar a estos de una manera más detallada; sin embargo, dichas técnicas no garantizan que se identifiquen a todos los interesados del proyecto, por lo que se debe tener en cuenta que se podrían aplicar otras técnicas y herramientas que faciliten identificar a todos los interesados en un proyecto de construcción.

4.2) Técnicas y Herramientas de Análisis de los Interesados

Después de haber identificado a los principales interesados en el proyecto se debe realizar un eficaz análisis de estos. Elias et al. (2002) menciona algunas herramientas para analizar a los interesados de un proyecto. Esas herramientas se ilustran usando un caso de estudio en Nueva Zelanda. A continuación se mencionan algunas de esas herramientas de análisis:

- (i) Desarrollar un mapa de interesados en el proyecto.
- (ii) Preparar un cuadro de interesados específicos.
- (iii) Identificar el interés de los interesados.
- (iv) Preparar un cuadro Poder vs. Interés.
- (v) Analizar la dinámica de los interesados.

Mapa de Interesados en el Proyecto

La primera herramienta se refiere a que el análisis de los interesados se debe comenzar con el desarrollo de un mapa de los interesados, en el cual se mencionen de manera general a cada uno de los posibles interesados del proyecto.

Para un mejor entendimiento, como ejemplo, se tomará en cuenta un proyecto de construcción de una carretera en Nueva Zelanda, realizado para solucionar los problemas de congestión y seguridad que había en la carretera entre Paremata y Paekakariki, que son ciudades del país mencionado.

A continuación se muestra un mapa de interesados del proyecto mencionado:

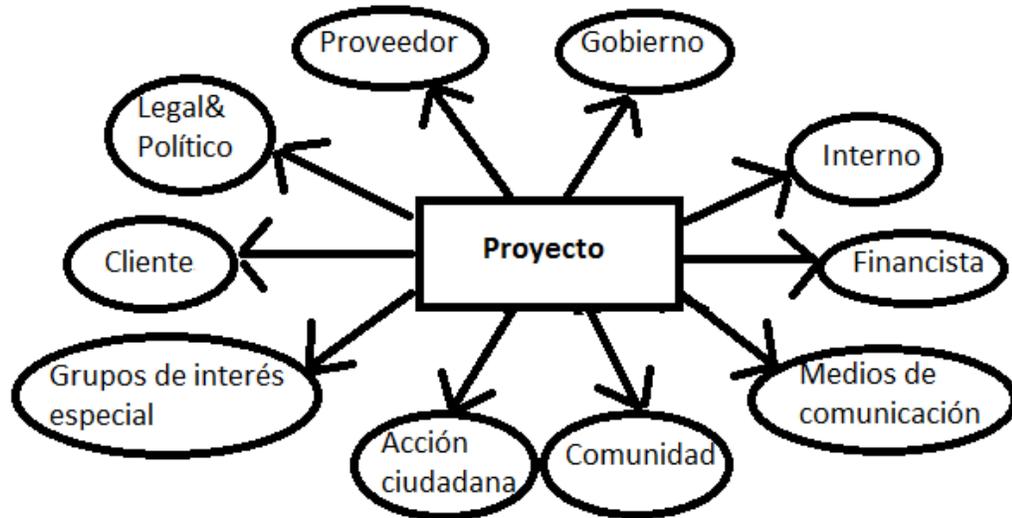


Figura 4.3: Mapa de interesados del proyecto de carretera en Nueva Zelanda, Arun A. Elias, Robert Y. Cavana y Laurie S. Jackson (2002).

Cuadro de Interesados Específicos

La segunda herramienta consiste en preparar un cuadro de interesados específicos. En este cuadro se menciona de manera más específica a los interesados del proyecto para cada categoría mencionada en el mapa de interesados.

El cuadro de interesados específicos que se presenta con esta herramienta, puede ser considerado como una lista de interesados del proyecto, a partir de esta lista se puede realizar el análisis de los interesados del proyecto de carreteras en Nueva Zelanda y posterior monitoreo de estos.

A continuación, se presenta el cuadro de interesados específicos del proyecto de carreteras en Nueva Zelanda:

<p>Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> Consejales regionales Miembros del comité regional de transporte terrestre Miembros del comité de transporte de pasajeros Miembros del comité del medio ambiente WRC Departamento de gestión medio ambiental 	<p>Financistas</p> <ul style="list-style-type: none"> Bancos comerciales Compañías privadas Ministerio de Hacienda Departamento de Hacienda
<p>Medios de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> El diario Dominio TV Nueva Zelanda Radio Nueva Zelanda Otros diarios locales 	<p>Comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Grupo IWI - Ngati Toa Grupo IWI - Te Ati Awaki Whakarongotal Comunidad agrícola Dueños de propiedades Residentes regionales de Wellington
<p>Acción ciudadana</p> <ul style="list-style-type: none"> Asociación de residentes Paremata Asociación de residentes de bahía Pukerua Asociación de residentes Plimmerton Comite de acción Esplanada Mana Comite de entrada Salva Paremata Asociación de residentes Pauatahanui Asociación de residentes Pauatahanui Asociación de progresistas y contribuyentes Tawa Asociación de progresistas y contribuyentes Waikanae Guardianes de Pauatahanui 	<p>Grupos de interés especial</p> <ul style="list-style-type: none"> Departamento de conservación Campaña para una ciudad mejor Amigos de Patenui Transporte 2000 Ciclo consciente Usuarios y oficiales del parque regional Club oficial Porirua Gun
<p>Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> Asociación de usuarios de la carretera comercial Cámara regional de comercio Asociación de usuarios de transporte público Otros usuarios de carreteras 	<p>Legal/Político</p> <ul style="list-style-type: none"> Policía de Nueva Zelanda Partido laborista Partido Nacional Partido Alianza Partido los verdes Partido ACT Primer Partido de Nueva Zelanda
<p>Gobierno</p> <ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Transporte Consejo Regional de Wellington Consejo de ciudad Wellington Consejo de ciudad Hutt Consejo Superior de ciudad Hutt Consejo distrital de Costa Kapiti Consejo de ciudad Porirua Tránsito de Nueva Zelanda 	<p>Proveedor</p> <ul style="list-style-type: none"> Booz. Allen & Hamilton-Especialistas Beca Carter Hollings & Ferner Ltd.-Especialistas McDermott Miller Ltd.-Especialistas

Figura 4.4: Interesados específicos del proyecto de carretera en Nueva Zelanda, Arun A. Elias, Robert Y. Cavana y Laurie S. Jackson (2002).

Cuadro de Interés de los Interesados

La tercera herramienta consiste en identificar y analizar el interés de los grupos de interesados específicos. A continuación se muestra un cuadro que muestra el interés de algunos de los principales interesados en el proyecto de carretera:

COMITE REGIONAL DE TRANSPORTE TERRESTRE	TRÁNSITO DE NUEVA ZELANDA	ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE LA CARRETERA COMERCIAL	CÁMARA REGIONAL DE COMERCIO
Responsabilidad para el desarrollo del transporte regional	Seguridad y eficiencia en el tránsito Gestión de las necesidades de los usuarios de carreteras y de las comunidades	Grandes usuarios de la carretera	Desarrollo de negocios regionales Beneficios de miembros de grupos empresariales

Figura 4.5: Ejemplo de cuadro donde se menciona los intereses identificados de algunos de los interesados del proyecto de carretera en Nueva Zelanda, Arun A. Elias, Robert Y. Cavana y Laurie S. Jackson (2002).

Cuadro Poder vs. Interés

El cuarto paso consiste en preparar una cuadrícula de dos dimensiones, en la primera dimensión se mencionan los posibles intereses de cada interesado del proyecto y en la segunda dimensión se menciona el poder que podrían tener los interesados sobre el proyecto. A continuación se muestra un ejemplo del cuadro de Poder vs. Interés cuyas filas y columnas podrían ampliarse de acuerdo al proyecto:

INTERÉS	PODER		
	FORMAL O VOTACIÓN	ECONÓMICO	POLÍTICO
EQUIDAD	CONSEJO REGIONAL DE WELLINGTON		
ECONÓMICO		MINISTERIO DE HACIENDA DEPARTAMENTO DE HACIENDA	
INFLUYENTES	COMITE REGIONAL DE TRANSPORTE TERRESTRE TRÁNSITO DE NUEVA ZELANDA CÁMARA REGIONAL DE COMERCIO	EMPRESAS PRIVADAS FINANCIERAS BANCOS COMERCIALES	PARTIDO LABORISTA PARTIDO ALIANZA PARTIDO NACIONAL

Figura 4.6: Cuadro Poder vs. Interés de los interesados del proyecto de carretera en Nueva Zelanda, Arun A. Elias, Robert Y. Cavana y Laurie S. Jackson (2002).

Cuadro de Actitudes de los Interesados (Dinámica de los Interesados)

Para la aplicación de esta herramienta de análisis es importante reconocer que las actitudes de los interesados hacia el proyecto cambian con respecto al tiempo. Capturar esa dinámica de los interesados enriquecerá el análisis. El modelo de tipología de los Interesados desarrollado por Mitchell et al. (1997) puede ser usado para este propósito. Los Gerentes de Proyecto deben de actualizar continuamente el Cuadro de Actitudes de los Interesados para capturar el cambio de actitud de estos a medida que se avance con el proyecto. A continuación se muestra un Cuadro de Actitudes de los Interesados del proyecto de carretera en Nueva Zelanda:

LATENTE (Poder único)	DISCRETO (Legitimidad única)	EXIGENTE (Urgencia única)	DOMINANTE (Poder y legitimidad)
	<ul style="list-style-type: none"> - Booz.Allen& Hamilton - McDermott Miller - Bancos Comerciales - Empresas Privadas de Financiamiento 		<ul style="list-style-type: none"> -Ministerio de Hacienda -Departamento de Hacienda
PELIGROSO (Poder&Urgencia)	DEPENDIENTE (Legitimidad&Urgencia)	DEFINITIVO (Poder, Legitimidad&Urgencia)	NO-INTERESADOS (Sin poder, legitimidad o urgencia)
	<ul style="list-style-type: none"> - Consejo de Acción - Grupo Iwi-Ngati Toa - Transporte 2000 	<ul style="list-style-type: none"> - Comité Regional de Transporte Terrestre. - Tránsito de Nueva Zelanda -Cámarade Comercio Regional 	

Figura 4.7: Cuadro de Actitudes de los Interesados del proyecto de carretera en Nueva Zelanda, Arun A. Elias, Robert Y. Cavana y Laurie S. Jackson (2002).

Además de las herramientas de análisis mencionadas anteriormente podemos mencionar la Matriz de Poder vs. Interés que también constituye una herramienta de análisis valiosa que puede ser muy útil para evaluar el nivel de poder e interés de los interesados en el proyecto.

Matriz Poder vs. Interés

Para la aplicación de esta herramienta de análisis, los interesados se dividen por el poder y el interés que tienen sobre el proyecto. La división se realiza en una matriz Poder vs. Interés como la que se muestra en la siguiente figura:

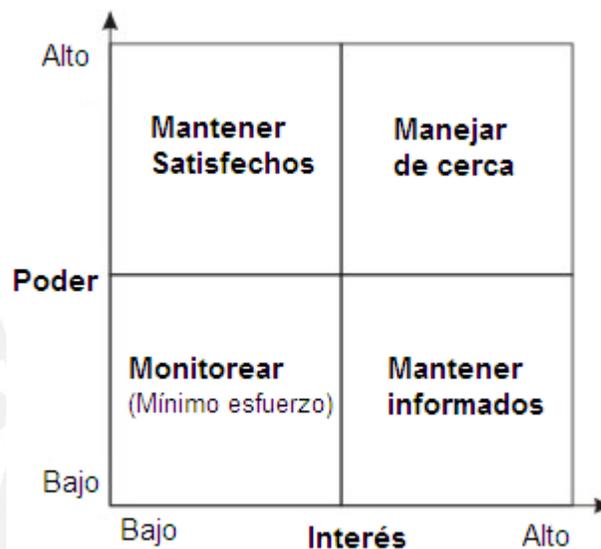


Figura 4.8: Matriz Poder vs. Interés para interesados, Rachel Thompson (fuente: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm)

Cada interesado o grupos de interesados en el proyecto se ubican en la matriz de acuerdo al interés y al poder que tienen sobre el proyecto, en base a esto se puede determinar las acciones que se deberían de tomar con los interesados.

La posición de los interesados en la matriz muestra la acción que se deberían de tomar con estos:

- Poder Alto/Interés Alto: en este grupo están los interesados que deben participar plenamente en el proyecto y con los cuales se debe realizar un mayor esfuerzo para satisfacerlos.
- Poder Alto/Interés Bajo: para mantener satisfechos a los interesados que integran este grupo se debe trabajar lo suficiente como para conseguirlo, pero no tanto para no llegar a aburrirlos debido al bajo interés que tienen sobre el proyecto.

- Poder Bajo/Interés Alto: a los interesados que forman parte de este grupo se les debe mantener adecuadamente informados, y hablar con ellos para asegurarnos que no surjan mayores problemas.
- Poder Bajo/Interés Bajo: se deben controlar a los interesados que componen este grupo, pero no aburrirlos con excesiva comunicación.

4.3) Técnicas y Herramientas para el Monitoreo de los Interesados

Relacionarse con los Interesados del Proyecto

Es necesario relacionarse con todos los interesados del proyecto. Estas relaciones permitirán mantenerse en la cima de los grupos de interés de forma rápida y sencilla. A partir de esas relaciones se podrá estar mejor preparado para comprender la mentalidad del día a día de cada interesado, y trabajar con el equipo de proyecto y obtener el máximo de colaboración de cada uno de ellos. El gerente de proyecto debe ser capaz de desarrollar relaciones sólidas con sus grupos de interés relevante, y tratar que las relaciones perduren ya que esas relaciones pueden ser beneficiosas para el desarrollo de posteriores proyectos.

“Los gerentes de proyecto tienen muy poco poder formal sobre los interesados externos. Para ser efectivos, ellos deben desarrollar relaciones con los interesados en el proyecto, y en algunos casos, con potenciales interesados del proyecto. Los gerentes de proyecto deben centrarse en el uso de los aspectos apropiados de poder personal para influenciar en los demás” (Gadekan, 2002; Pinto, 1998).

La clave para la formación de relaciones de éxito en el proyecto es entender que cada interesado o cada grupo de interesados tienen diferentes expectativas del proyecto y diferentes definiciones del éxito de este. El éxito o el fracaso de un proyecto están influenciados por la manera en que se cumple con las expectativas y percepciones de valor de los interesados. Una metodología y técnica de visualización que puede ayudar a manejar las relaciones con los interesados es el “Círculo de Interesados”.

El “Círculo de Interesados” ofrece un mecanismo que permite entender las expectativas de los interesados claves. Además ayuda al gerente de proyecto definir procedimientos adecuados para la participación de los interesados.

El prototipo del “Círculo de Interesados” consta de los círculos concéntricos que indican la “distancia” de los interesados hacia el proyecto. Los patrones utilizados para cada uno de los interesados indican su homogeneidad. Por ejemplo, un sombreado sólido indica un interesado individual, mientras que las sombras decoradas pueden indicar un grupo. El tamaño del área ocupada indica la escala de los interesados y el alcance de su influencia; la profundidad radial puede indicar el grado de impacto de los interesados o el poder para perjudicar el proyecto.

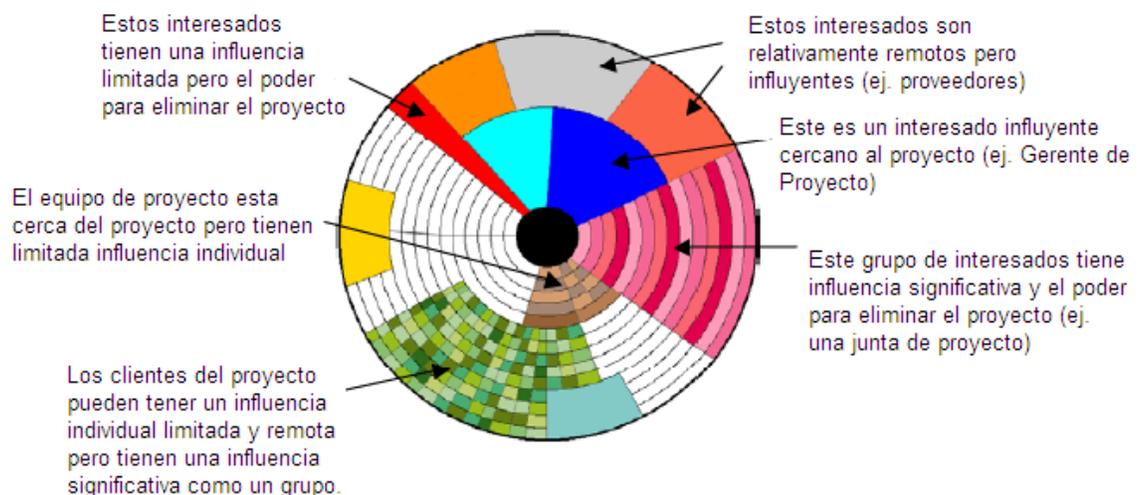


Figura 4.9: Prototipo de “Círculo de Interesados” Dr. Lynda Bourne (2006).

El “Círculo de Interesados” muestra el poder y la proximidad de los interesados con el proyecto a lo largo de su eje radial y el grado de evaluación que el equipo del proyecto debe tener en base a urgencia e importancia a lo largo de su arco. El diagrama resultante muestra la influencia relativa de cada interesado o grupos de interesados y ofrece una herramienta visual para facilitar decisiones acerca de la cantidad de esfuerzo que el equipo de proyecto pondrá a la hora de gestionar la relación con cualquier interesado dado. El tamaño del área de un segmento que representa a un interesado o grupo de interesados indica la influencia global de esa persona (o grupos de personas) en el

proyecto. El resultado del proceso de visualización es un diagrama diseñado para facilitar decisiones.

En base a un análisis del “Círculo de Interesados” el gerente de proyecto puede determinar la manera de relacionarse con cada interesado para así evitar que se puedan presentar conflictos de interés entre partes interesadas.

Desarrollar un Plan de Comunicación

El Plan de Comunicación, según la Plataforma de Voluntariado de España, es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto interna como externa, que se propone realizar una organización.

Es importante desarrollar un plan de comunicación eficaz. Considerar un plan de comunicación en donde las entradas y las informaciones puedan ser accedidas por cualquier miembro del grupo de trabajo o por cualquier persona que tenga interés en el proyecto. Es importante manejar adecuadamente las relaciones entre los interesados para poder desarrollar un adecuado plan de comunicación. El plan debe incluir actualizaciones del proyecto, cambios, y estrategias.

Para Mary Ann Crow, los factores claves que se deben recoger de los interesados para establecer un plan de comunicaciones son:

- ¿Quién es el interesado por su nombre?; No identificar a algún interesado como una clase dentro de un grupo de personas, tal como: Gerente Funcional. Se tiene que solicitar el nombre, información de contacto y posición adentro de la organización.
- ¿Cuál es la naturaleza de su interés en el proyecto? ¿Personal o profesional?, Identificar qué ganarán con el éxito o con el fracaso, estableciendo claramente cuánto y de qué forma. Hay que capturar sus principales necesidades, expectativa principal e influencia potencial en el proyecto o fase dentro del ciclo de vida.

- ¿Qué esperan los interesados del administrador del proyecto?; La mejor forma de determinar esto es teniendo un encuentro cara a cara con los interesados claves, tales como clientes o patrocinadores. Esto puede resolver cualquier diferencia entre lo que ellos esperan y lo que el gerente del proyecto cree que debería esperar.
- ¿Qué esperar de los interesados?, Este es el lado contrario de la pregunta previa. Es definitivamente necesario establecer las expectativas y darse cuenta que no se trata de decirle al interesado, lo que debe hacer o cómo actuar. Si se hace correctamente se le estará proporcionando al interesado una descripción del apoyo que el gerente del proyecto necesita.
- ¿Cuáles son las prioridades de vigilancia de los interesados? Esto significa que de los principales elementos de éxito y control, el interesado desea mayor monitoreo sobre el calendario, costos, desempeño y/o calidad.

De acuerdo a los requerimientos anteriores se puede establecer un buen plan de comunicación ya que se comunicaría a cada interesado lo que verdaderamente le interesa.

La Plataforma de Voluntariado de España configura el siguiente esquema de diseño de una estrategia de comunicación:

- Determinar que queremos conseguir, cuales son nuestros objetivos.
- Decidir a quién vamos a dirigir nuestra comunicación.
- Pensar cuál es la idea que queremos transmitir.
- Fijar el presupuesto con el que contamos.
- Seleccionar los medios adecuados y su frecuencia de utilización.
- Ejecutar el plan de medios y medir su impacto.

Para el PMBOK® (2013), un plan de comunicación debe tener las siguientes entradas y salidas:

ENTRADAS:

- Registro de interesados.
- Estrategia de Gestión de los Interesados.
- Factores ambientales de la empresa.
- Activos de los procesos de la Organización

SALIDAS:

- Plan de Gestión de las Comunicaciones.
- Actualización a los documentos de proyecto.

Con la estructura básica del plan de comunicación se identificarán los medios necesarios para ejecutar la transmisión de las comunicaciones. Los medios, según Ana Hernández Rodríguez (2002), son de dos tipos:

- **Humanos.-** En la primera fase se encuentran las personas encargadas de solucionar los trámites diarios y la gestión básica. Dichas personas se pueden encargar de transmitir las comunicaciones personalmente.
- **Técnicos y materiales.-** La segunda fase aborda equipamientos necesarios como una red informática que posibilite la autoedición de textos y publicaciones propias, y un sistema de documentación y archivo.

Según el PRINCE2 (2009), la Estrategia de Gestión de la Comunicación debe cubrir los siguientes puntos:

Introducción: para definir el propósito, los objetivos y alcances, e identificar quién es responsable para la estrategia.

Procedimiento de Comunicaciones: una descripción (o referencia) cualquiera de los métodos de comunicación que se utilizarán.

Técnicas y Herramientas: se refiere a las herramientas de comunicación que se utilizarán, y cualquier preferencia por las técnicas que se pueden utilizar por cada paso en el proceso de comunicación.

Registros: definición de qué registros de comunicación serán requeridos y donde ellos serán almacenados.

Informes: describe los informes relativos al proceso de comunicación que se van a producir, incluyendo su propósito, el calendario y los beneficiarios (por ejemplo, los indicadores de desempeño)

Calendario de Actividades de Comunicación: coordinar cuando las actividades de comunicación formal serán realizadas (por ejemplo al final de una etapa) incluyendo auditorías de desempeño de los métodos de comunicación.

Roles y Responsabilidades: describe quienes serán responsables del proceso de comunicación, incluidas las funciones empresariales o de gestión de programas que participan en la comunicación.

Involucrar a los Interesados

Involucrar o no a los interesados desde el inicio del proyecto puede ser importante para el éxito o el fracaso de este. Se debe buscar involucrar especialmente a los interesados que, si no son tomados en cuenta desde un principio, pueden impactar negativamente en el proyecto. Si dichos interesados (los que pueden impactar negativamente en el proyecto) son involucrados desde el principio, pueden llegar a convertirse en estratégicos colaboradores del proyecto. Un proceso inclusivo es necesario para aumentar la efectividad de los proyectos de construcción.

Algunas de las maneras con las que el gerente de proyecto puede involucrar a los interesados son:

- Enviar información a los interesados sobre lo que está sucediendo con el proyecto.
- Invitar a los interesados a conferencias; buscar foros en los que se puedan presentar los avances y resultados de los trabajos realizados.
- Aprovechar las oportunidades del internet para obtener opiniones de los interesados y para crear redes en donde se pueda mostrar los resultados del proyecto.

Para un mejor involucramiento de los interesados con el proyecto se puede hacer uso de un cuestionario en donde se pueda analizar y determinar cuál es la motivación de los interesados para ser involucrados en el proyecto.

Comentario:

La manera como el gerente de proyecto involucre a los interesados es variable y dependerá de la experiencia que tenga, ya que involucrar a los interesados con el proyecto depende del tipo de proyecto y del presupuesto que se pueda asignar a las actividades para involucrar a los interesados. Además de lo anterior el tipo de involucramiento de los interesados con el proyecto dependerá de la tecnología con la que se cuente.

Evaluar a los Interesados

No solo los miembros del equipo de proyecto necesitan evaluaciones del desempeño, otros tipos de interesados también lo requieren. Esta herramienta de monitoreo de los interesados es muy eficaz para los interesados externos. Algunas de las preguntas que se deberían poder responder después de evaluar a los interesados son: ¿Cumplieron los plazos?, ¿Eran vendedores capaces de entregar los bienes prometidos?, ¿Se contaba con la financiación donde se necesitaba y cuando se necesitaba? La evaluación de los interesados debe ser un proceso continuo que nos permita hacer buenos juicios sobre la conveniencia de volver a incluir a los interesados evaluados en futuros proyectos.

De esta manera se describieron algunas de las técnicas y herramientas para los principales procesos de gestión de los interesados. En el siguiente capítulo se presenta la propuesta del Proceso de Gestión de los Interesados.

Parte III

➤ Capítulo 5

Propuesta de Gestión de los Interesados

Después de haber estudiado los capítulos anteriores, podemos determinar una propuesta de Gestión de los Interesados que sea adaptable a nuestro medio. Cabe mencionar que la propuesta de gestión que se va a plantear en este trabajo de investigación, no necesariamente será aplicable a todo tipo de proyecto de construcción, ya que cada proyecto puede tener diferentes características que pueden implicar diferentes procesos de gestión.

El Proceso de Gestión de los Interesados que se propone en este trabajo de investigación consta de cuatro partes:

- 1) Identificación de los Interesados
- 2) Registro de los Interesados
- 3) Análisis y Respuesta a los Interesados
- 4) Monitoreo de los Interesados

Estos procesos interactúan entre sí y cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más personas, y esto va a depender de las necesidades del proyecto. Cada proceso se debe realizar por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases de este.

Cada proceso mencionado requiere de una serie de pautas, herramientas y formatos que permitan optimizar el proceso de gestión. A continuación se describe la propuesta de gestión de una manera resumida en un diagrama de flujo, del mismo modo se presenta a manera de esquema el desarrollo de la propuesta de gestión a lo largo del ciclo de vida de un proyecto de construcción.

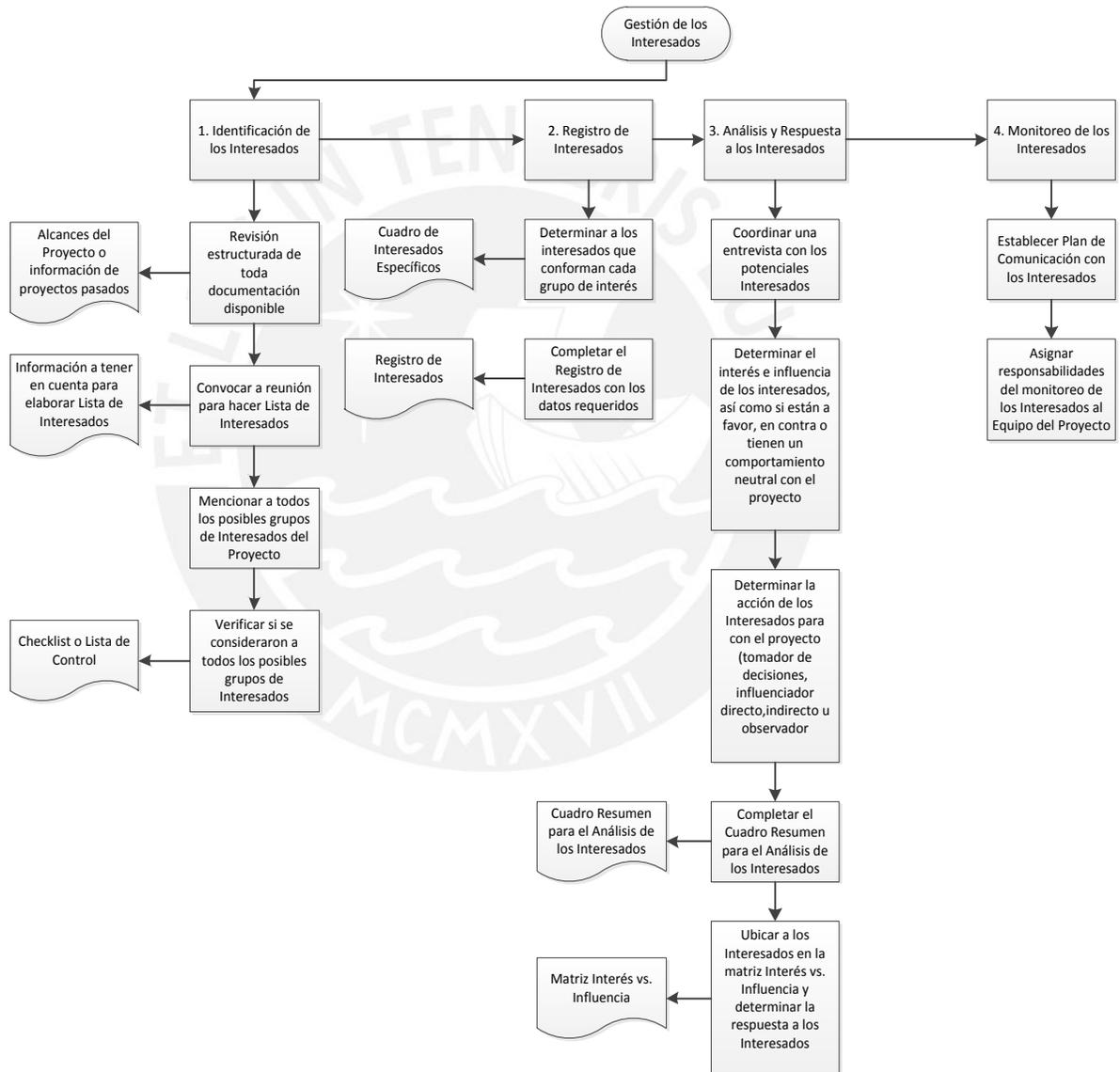


Figura 5.1: Diagrama de flujo de Propuesta de Gestión de los Interesados

5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS	5.2 REGISTRO DE INTERESADOS	5.3 ANÁLISIS Y RESPUESTA A LOS INTERESADOS	5.4 MONITOREO DE LOS INTERESADOS
5.1.1 ENTRADAS	5.2.1 ENTRADAS	5.3.1 ENTRADAS	5.3.1 ENTRADAS
5.1.1.1 Asignación de Responsabilidades al Equipo de Gestión del Proyecto	5.1.3.1 Lista de Interesados	5.3.1.1 Lista de Interesados	5.3.1.1 Registro de Interesados
5.1.1.2 Enunciado del Alcance del Proyecto		5.3.1.2 Registro de Interesados	5.3.1.2 Plan de Comunicación para con los Interesados
5.1.1.3 Información de Proyectos Pasados			
5.1.2 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	5.2.2 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	5.3.2 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	5.3.2 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS
5.1.2.1 Revisión de la Documentación	5.2.2.1 Entrevistas	5.3.2.1 Entrevistas, correos y sitios web	5.3.2.1 Involucrar a los Interesados con el Proyecto
5.1.2.2 Técnicas de Recopilación de Información: tormenta de ideas, entrevistas y técnica delphi	5.2.2.2 Cuadro de Registro de Interesados	5.3.2.2 Cuadro Resumen para el Análisis de los Interesados	5.3.2.2 Encuestas
5.1.1.3 Checklist o Lista de Control		5.3.2.3 Matriz Poder vs. Interés	5.1.1.3 Reuniones
		5.3.2.4 Matriz Poder vs. Influencia	
		5.3.2.5 Círculo de Interesados	
5.1.3 SALIDAS	5.2.3 SALIDAS	5.3.3 SALIDAS	5.3.3 SALIDAS
5.1.3.1 Lista de Interesados	5.2.3.1 Cuadro de Registro para cada Interesado	5.3.3.1 Registro de Respuesta a los Interesados	5.3.3.1 Actualización del Plan de Comunicación para con los Interesados

Figura 5.2: Esquema de propuesta de Gestión de los Interesados

5.1) Propuesta para la Identificación de los Interesados

Entre las personas que pueden participar en la identificación de los interesados se pueden incluir: el gerente del proyecto, los miembros del equipo de gestión del proyecto, el equipo de gestión de los interesados (si está asignado), clientes, expertos en la materia externos al equipo de gestión del proyecto, y expertos en gestión.

5.1.1) Identificar a los Interesados: Entradas

5.1.1.1) Asignación de Responsabilidades al Equipo de Gestión del Proyecto

Para iniciar el proceso de identificación de los interesados, es necesario que se asignen roles y responsabilidades a cada uno de los integrantes del equipo de gestión designado para el proyecto. El encargado de realizar esta asignación de responsabilidades, que debe estar basado en las necesidades del proyecto, debe ser el gerente del proyecto, quien también se debe encargar de la provisión para las actividades de gestión de los interesados en el presupuesto y en el cronograma.

5.1.1.2) Enunciado del Alcance del Proyecto

El enunciado del alcance del proyecto nos permite tener una percepción más clara de la variedad de posibilidades asociadas con el proyecto y sus entregables, y con esto se puede establecer el grado de importancia que le podemos establecer a la gestión de los interesados. De acuerdo a los alcances podemos determinar a quienes puede impactar el proyecto y quienes se verían involucrados en el desarrollo de este.

5.1.1.3) Información de Proyectos Pasados

Lo que planteo en este paso es revisar toda la documentación o información referente a proyectos similares al que se piensa realizar que puedan ayudarnos a determinar a los interesados, para ello se recomienda reunirse con el equipo que estuvo encargado de los proyectos similares al que se piensa realizar para que nutra al nuevo grupo con la información requerida.

La información que se debe recopilar de este proceso de revisión debe enfocarse en determinar a todos los posibles interesados del proyecto y debe ser almacenada de tal manera que se pueda utilizar como ayuda para elaborar la lista de interesados del proyecto.

5.1.2) Identificar a los Interesados: Herramientas y Técnicas

5.1.2.1) Revisión de la Documentación

Puede efectuarse una revisión estructurada de la documentación del proyecto, incluyendo los planes, la base de datos de proyectos anteriores, los contratos y otra información relevante para la identificación de los interesados.

5.1.2.2) Técnicas de Recopilación de Información

Algunas técnicas de recopilación de información que propongo emplear para la identificación de los interesados son:

- **Tormenta de ideas.** Para la aplicación de esta herramienta propongo reunir al equipo encargado de la gerencia del proyecto y, de ser posible, a un grupo

multidisciplinario de expertos que no necesariamente formen parte del equipo del proyecto para luego, bajo el liderazgo de un facilitador, se generan ideas para identificar a los interesados del proyecto. Para poder mencionar a todos los posibles interesados del proyecto es necesario contar con algunas pautas y definiciones que nos sirva de base. Como marco de referencia, recomiendo utilizar categorías de interesados (internos y externos). A continuación se presentan las consideraciones que se deberán tener en cuenta para la elaboración de la lista de interesados identificados utilizando la técnica de la tormenta de ideas:

Información a tener en cuenta para la elaboración de la Lista de Interesados

El presente, da cuenta de las consideraciones que se debe tener para la elaboración de la lista de interesados en el proyecto utilizando la técnica de Tormenta de Ideas:

Consideración #1

Se debe convocar a la reunión principalmente al equipo encargado de la gestión del proyecto para hacer la lista de interesados; sin embargo, también se puede convocar a personas que hayan tenido experiencia en proyectos similares al que se piensa realizar y que puedan aportar en la conformación de la lista de interesados.

Consideración #2

La lista debe dividirse en interesados internos y en externos, y estos deberán ser clasificados de acuerdo a las siguientes definiciones:

Se considerará a los Interesados Internos como aquellas personas o grupos de profesionales que laboran dentro de la organización sobre la cual se va a desarrollar el proyecto de construcción. Es decir dentro de este grupo se encuentran los encargados de promover, financiar, diseñar, gestionar, construir y realizar trabajos complementarios que permitan la realización del proyecto.

Se considerará como Interesados Externos aquellas personas que no forman parte de la organización sobre la cual se va a desarrollar el proyecto; pero que sin embargo, tienen un interés intrínseco en el proyecto, ya que se pudieran ver afectados o beneficiados por el desarrollo de este. Dentro de este grupo podríamos encontrar grupos de personas u organizaciones que luchan por una causa común y que podrían influir en el **no desarrollo del proyecto**. Además dentro de este grupo se encuentran las personas que puedan ver que sus intereses se vean afectados por el desarrollo del proyecto.

Figura 5.3: Información a tener en cuenta para elaborar lista de interesados

- **Entrevistas.** Después de realizar la tormenta de ideas, tendremos una gran lista de posibles interesados del proyecto, por lo que la siguiente herramienta que planteo utilizar es la realización de entrevistas a los más experimentados en el tema que pueden ayudar a identificar a los interesados del proyecto de manera más detallada. Después de las entrevistas es recomendable que se consiga un consenso de las ideas brindadas en las entrevistas, por lo que la siguiente técnica y herramienta que propongo emplear es la técnica Delphi
- **Técnica Delphi.** Es una manera de lograr un consenso entre los más experimentados en el tema. Para ello, se deben homologar las respuestas brindadas por estos en las entrevistas respecto a la lista de interesados mencionadas

5.1.2.3) Checklist o Lista de Control

Después de realizar los pasos anteriores propongo completar el siguiente Checklist o Lista de Control que podrá utilizarse para poder determinar si hemos considerado a todos los posibles interesados en el proyecto. El Checklist que propongo es el siguiente:

INTERESADOS INTERNOS	¿Está considerando a estos Interesados?	Conformado por:	Observaciones
Cliente del Proyecto			
Financistas del Proyecto			
Usuarios			
Equipo encargado de la Gestión del Proyecto			
Consultores/Asesores			
Proyectistas			
Contratistas			
Sub contratistas			
Proveedores			
Supervisores			
Otros			

INTERESADOS EXTERNOS	¿Está considerando a estos interesados?	Conformado por:	Observaciones
Sindicato de trabajadores			
Autoridades e instituciones públicas			
Medios de Comunicación			
Ecologistas			
Ciudadanos			
Conservacionistas			
Residentes locales			
Comerciantes			
Organizaciones políticas			
Otros			

Figura 5.4: Checklist de Interesados del Proyecto

En la tercera columna (que menciona conformado por) debe indicarse que personas, empresas o entidades conforman a los interesados mencionados en la primera columna. Como ejemplo se hace el llenado de una de las filas, considerando que para el llenado de las demás se debería seguir el mismo criterio:

INTERESADOS INTERNOS	¿Está considerando a estos Interesados?	Conformado por:	Observaciones
Proveedores	SI	Aceros Arequipa, Unicon, Ulma.	Etapa de Construcción

A continuación se define a cada uno de los interesados mencionados en el Checklist:

Cliente del Proyecto: es el encargado de contratar los servicios necesarios para la realización del proyecto.

Financistas del Proyecto: es la persona o grupos de personas que se encargan del financiamiento del proyecto.

Usuarios: son los encargados de utilizar el producto de la realización del proyecto.

Equipo encargado de la Gestión del Proyecto: el equipo encargado de la gestión del proyecto lo conforman los profesionales, técnicos y demás personas que fueron contratados para realizar la gerencia del proyecto.

Consultores/Asesores: son especialistas en el rubro de la construcción que prestan asesorías sobre el proyecto.

Proyectistas: son los encargados de diseñar el proyecto por encargo del promotor y se rigen de las normas técnicas y urbanísticas correspondientes.

Contratistas: es la persona, grupos de personas o empresa que es contratada por otra empresa u organización para la construcción de un proyecto. Estos trabajos pueden representar la totalidad de la obra, o bien partes de ella, divididas de acuerdo a su especialidad.

Sub Contratista: son las personas o miembros de una organización en los que se apoya el contratista para realizar determinados tipos de trabajos especializados.

Proveedores: un proveedor es una persona o empresa que abastece con materiales o herramientas necesarias para la construcción o desarrollo del proyecto.

Supervisores: los supervisores son los encargados de verificar que todos los trabajos se desarrollen mediante el cumplimiento de las normas, especificaciones técnicas, de acuerdo a los planos, y de acuerdo a todos los procedimientos establecidos por la gerencia para que el proyecto se desarrolle de una manera eficaz y exitosa.

Sindicato de trabajadores: *“un sindicato es una organización integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral, respecto al centro de producción, o al empleador con el que están relacionados contractualmente”* (fuente: Wikipedia, Sindicato, junio 2013, <http://es.wikipedia.org/wiki/Sindicato>).

Autoridades e Instituciones públicas: autoridades e instituciones públicas locales o regionales del lugar en donde se va a desarrollar el proyecto y que tienen interés en mejorar su imagen política con el desarrollo del proyecto.

Medios de Comunicación: son los encargados de transmitir la información sobre los acontecimientos del proyecto ya sean positivos o negativos.

Ecologistas: son las personas encargadas de defender de manera activa la conservación del medio ambiente.

Ciudadanos: son las personas que habitan en la ciudad en donde se realiza en el proyecto y que tienen un interés en este.

Conservacionistas: son las personas que se encargan de velar y defender de manera activa el patrimonio cultural.

Residentes Locales: son las personas cuyas residencias se encuentran alrededor o cerca del lugar en donde se va a desarrollar el proyecto.

Comerciantes: son las personas que cuentan con negocios, los cuales podrían verse impactados positiva o negativamente con el desarrollo del proyecto.

Organizaciones políticas: a este grupo pertenecen los partidos políticos que tienen un interés en el desarrollo del proyecto.

5.1.3) Identificar a los Interesados: Salidas

5.1.3.1) Lista de Interesados

Los interesados identificados se describen con un nivel de detalle razonable. La lista de interesados debe contemplar y describir por quien o quienes están conformados cada uno de los interesados identificados; por ejemplo, para el caso de los proyectistas, la lista de interesados debe detallar quienes lo conforman; es decir, describir quienes son los proyectistas de estructuras, de arquitectura, de instalaciones, etc. Del Checklist

propuesto, podemos obtener la lista de interesados tomando la información de la primera y tercera columna.

5.2) Propuesta para el Registro de Interesados

La lista de interesados es la entrada principal para el registro de interesados; este último debe ser lo más detallado posible para obtener el máximo beneficio.

Con el desarrollo del Registro de Interesados se podrá contar con información para mantener comunicación con los Interesados del Proyecto.

El Registro de Interesados deberá ser actualizado de forma regular ya que a medida que avanza el proyecto, se contará con diferentes interesados que deberán ser registrados para que posteriormente puedan ser monitoreados y que el equipo de gestión pueda hacerles seguimiento.

5.2.1) Registro de Interesados: Entradas

5.2.1.1) Lista de Interesados

Véase la sección 5.1.3.1

5.2.2) Registro de Interesados: Herramientas y Técnicas

5.2.2.1) Entrevistas

Lo ideal es realizar las entrevistas a cada uno de los interesados personalmente; sin embargo, de no ser posible, también es recomendable entrevistarse con los principales interesados del proyecto y contar con un registro de estos. La idea principal es determinar quién es el interesado, se tiene que solicitar el nombre, información de contacto, posición dentro de la organización, interés en el proyecto y el rol que desempeñan en este.

5.2.2.2) Cuadro de Registro de Interesados

Se recomienda que se cuente con un registro para cada uno de los interesados que se encuentren en la lista de interesados. Por ejemplo, para los proveedores, se debe tener un registro que incluya a todas las personas o empresas que lo conforman, con los datos correspondientes que se muestran en el siguiente cuadro de registro de interesados:

Nombre del Proyecto:				
Interesado:				
Fecha:	Preparado por:	Cargo:		
Nombre del Interesado del Proyecto	Teléfono/email	Cargo que ocupa	Interés	Rol que desempeña

Figura 5.5: Cuadro de Registro de Interesados

A manera de ejemplo se completa una de las filas del cuadro anterior para el caso del interesado proveedores, las demás filas se deberían completar utilizando el mismo criterio para cada uno de los interesados identificados:

Nombre del Proyecto: PARK OFFICE				
Interesado: Proveedores				
Fecha: 27/07/15			Preparado por: Juan Pérez	
			Cargo: Jefe de Campo	
Nombre del Interesado del Proyecto	Teléfono/email	Cargo que ocupa	Interés	Rol que desempeña
Mario Rivera	5992356 / mrivera@acero.pe	Gerente Comercial Aceros Arequipa	Vender la mayor cantidad de acero	Coordinador de la llegada del acero a obra

5.2.3) Registro de Interesados: Salidas

5.2.3.1) Cuadros de Registro para cada Interesado

El registro de interesados que se obtenga debe servir como una base de datos que debe ser actualizada constantemente para que nos pueda servir de apoyo para futuros proyectos.

Después de haber identificado y registrado a los interesados del proyecto, el siguiente paso que planteo realizar es analizar y dar respuesta a los interesados.

5.3) Propuesta para el Análisis y Respuesta a los Interesados

El siguiente proceso que planteo realizar es el análisis y respuesta a los interesados. Este proceso es muy importante y debe realizarse con gran responsabilidad ya que nos permitirá determinar el interés, poder e influencia de cada interesado identificado así como el tipo de comportamiento que se deberá tener con cada uno de estos para garantizar el éxito del proyecto.

Este proceso consiste en priorizar a los interesados y de acuerdo a ello plantear la acción de respuesta de gestión. Por lo tanto, una evaluación eficaz requiere la identificación explícita y la gestión de las actitudes de los interesados claves en el marco del proceso realizar el análisis y respuesta a los interesados. Las organizaciones pueden mejorar el desempeño del proyecto concentrándose en los interesados con más alta prioridad.

Realizar el análisis de los interesados es por lo general un medio rápido para establecer prioridades para la planificación de la respuesta a los interesados. Este proceso debe ser revisado durante el ciclo de vida del proyecto para mantenerlo actualizado con respecto a los cambios en el interés y en los interesados del proyecto.

5.3.1) Análisis y Respuesta a los Interesados: Entradas

5.3.1.1) Lista de Interesados

Véase la sección 5.1.3.1.

5.3.1.2) Registro de Interesados

Véanse las secciones 5.2.2.2 y 5.2.3.1.

5.3.2) Análisis y Respuesta a los Interesados: Herramientas y Técnicas

5.3.2.1) Entrevistas, correos y sitios web

Propongo determinar el interés de cada interesado identificado a través de entrevistas, correos y sitios web. Además se debe determinar el nivel de poder e interés (si es alto o bajo) y si están a favor o en contra del proyecto. Luego, se debe determinar la acción que cada interesado o grupos de interesados se encargan de realizar para con el proyecto (tomador de decisiones, influenciador directo, influenciador indirecto u observador). Con esta herramienta se debe tratar de dar respuesta a preguntas como las siguientes:

- ✓ ¿Qué necesidades tienen los interesados?
- ✓ ¿Cuál es su interés planteado?
- ✓ ¿En que están interesados realmente?
- ✓ ¿Qué esperan obtener?
- ✓ ¿Cómo va a afectarles la ejecución del proyecto?
- ✓ ¿Pueden contribuir con experiencia y conocimiento?
- ✓ ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ✓ ¿Tienen agendas ocultas?
- ✓ ¿Qué nivel de autoridad tienen?
- ✓ ¿Cuáles son sus derechos legales?
- ✓ ¿Están a favor del proyecto?
- ✓ ¿Pueden afectar seriamente al proyecto?

5.3.2.2) Cuadro Resumen para el Análisis de los Interesados

Una herramienta útil y que ayudaría a obtener la información de una manera más ordenada durante las entrevistas de análisis, es un Cuadro Resumen para el Análisis de los Interesados. La información que se obtenga de las entrevistas de análisis debe servir para completar dicho cuadro resumen, el cual, debe contener la información de los interesados del proyecto.

El Cuadro Resumen para el Análisis de los Interesados que propongo es el que se muestra en la siguiente figura:

INTERESADOS	INTERÉS			PODER		INFLUENCIA		POSTURA AL PROYECTO		ACCIÓN
	Interés	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Favor	Contra	
INTERNOS										
Ciente del Proyecto										
Financistas del Proyecto										
Usuarios										
Equipo encargado de la Gestión del Proyecto										
Proyectistas										
Contratistas										
Sub contratistas										
Proveedores										
Supervisores										
Otros										
EXTERNOS										
Sindicato de trabajadores										
Autoridades e instituciones públicas										
Medios de Comunicación										
Ecologistas										
Ciudadanos										
Conservacionistas										
Residentes locales										
Comerciantes										
Organizaciones políticas										
Otros										

Figura 5.6: Cuadro Resumen para el Análisis de los Interesados (fuente: el Autor)

Algunas consideraciones que hay que tener en cuenta para el análisis de los interesados y para poder completar el cuadro resumen son:

- Los financistas canalizarán sus intereses hacia un mayor retorno en la inversión. Están a favor del proyecto.
- Los proveedores canalizan sus beneficios a través de las utilidades recibidas por el trabajo y por el proceso de aprendizaje. Generalmente están a favor del proyecto.

- En el caso de los proyectistas, muchos de ellos canalizan sus beneficios hacia un aumento en su reputación, atentando contra las necesidades del cliente. Generalmente están a favor del proyecto.
- Los usuarios, usualmente canalizan sus intereses hacia un aumento en el valor de sus bienes. Están a favor del proyecto.
- Los vecinos o residentes locales, canalizan sus intereses en salvaguardar la seguridad, densidad, y valor de sus propiedades. Pueden estar a favor o en contra del proyecto.
- Los ecologistas, conservacionistas y los arqueólogos, dependiendo del lugar pueden tomar una acción pasiva o en contra.
- Las autoridades e instituciones públicas, generalmente se mantienen indiferentes siempre que se cumpla con las normas.

La acción que pudieran tomar los interesados o cada grupo de interesados pueden ser las siguientes:

- **Tomador de decisiones**: proporciona recursos y/o resuelve cuestiones.
- **Influenciador directo**: tiene un aporte directo al trabajo del proyecto o se ve afectado por las actividades del proyecto o los resultados del mismo.
- **Influenciador indirecto**: con poco o ningún aporte directo, pero es necesario para acordar algunas acciones para asegurar el éxito del proyecto.
- **Observador**: aparentemente no es afectado por el proyecto, pero puede tratar de impactar sus actividades por elección propia.

A manera de ejemplo del llenado del cuadro anterior, se completa una de las filas siguiendo con el caso del interesado proveedor:

INTERESADOS	INTERÉS		PODER		INFLUENCIA		POSTURA AL PROYECTO		ACCIÓN	
	Interés	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Favor	Contra	Acción
Proveedores	Utilidades por la venta o servicio	X			X		X	X		Influenciador Directo

El gerente del proyecto, en base a su experiencia, debe tener la suficiente capacidad para determinar qué acciones pueden tomar los interesados en base a los resultados de las entrevistas realizadas o demás herramientas de análisis.

Después de realizar el análisis anterior, considero que se deben realizar dos matrices que me parecen las más importantes para continuar con un adecuado análisis, estas matrices son: matriz Poder vs Interés y matriz Influencia vs Interés

5.3.2.3) Matriz Poder vs. Interés

El siguiente paso que propongo efectuar para el análisis de los interesados es realizar una matriz Poder vs. Interés como la de la figura 5.7. La cual clasifica a los interesados en referencia al poder que poseen y al grado de interés para con el proyecto. Esta matriz se debe completar con la ayuda del cuadro resumen para el análisis de los interesados (figura 5.6), y nos permitirá determinar el tipo de comportamiento que deberíamos tener con los interesados del proyecto. Para ello debemos ubicar a los interesados en los cuadrantes correspondientes de acuerdo a su nivel de poder e interés.

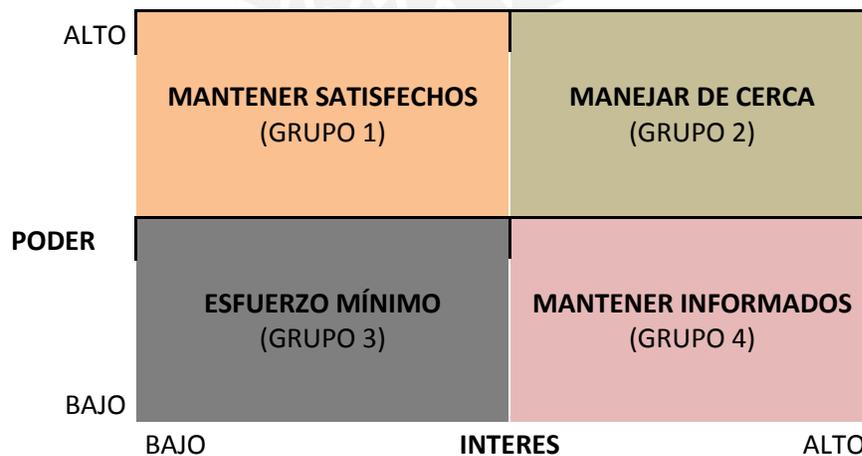


Figura 5.7: Matriz Poder vs. Interés

La figura anterior nos muestra cuatro tipos de comportamientos que se deberán desarrollar como respuesta a cada uno de los interesados identificados.

Grupo 1: a los interesados que se encuentran en este grupo, es necesario mantenerlos satisfechos; para ello, es importante verificar que el proyecto cumpla con los requisitos técnicos, medioambientales y de seguridad establecidos.

Grupo 2: en este grupo se encuentran los interesados que deben participar plenamente en el proyecto y que se debe hacer el mayor esfuerzo para satisfacerlos. En este grupo se encuentran los interesados que deberán ser manejados de cerca y constantemente informados sobre los avances y acontecimientos del proyecto, ya que poseen el mayor poder y el mayor nivel de interés.

Grupo 3: a los interesados que conforman este grupo de la matriz debemos controlarlos realizando el mínimo esfuerzo y no aburrirlos con excesiva información del proyecto.

Grupo 4: a los interesados que conforman este grupo los debemos mantener informados. Si bien es cierto los que conforman este grupo tienen un poder de influencia bajo, los debemos manejar con cuidado, ya que si no perciben satisfechos sus intereses pueden lograr organizarse y adquirir un gran poder de influencia y llegar a movilizar a la prensa causando disturbios y hasta la cancelación del proyecto.

5.3.2.4) Matriz Poder vs. Influencia

La siguiente matriz que propongo efectuar para el análisis de los interesados es la matriz Poder vs. Influencia como la de la figura 5.8. La cual clasifica a los interesados en referencia al poder que poseen y al grado de influencia para con el proyecto. Esta matriz se debe completar con la ayuda del cuadro resumen para el análisis de los interesados (figura 5.6), y nos permitirá determinar el tipo de comportamiento que deberíamos tener con los interesados del proyecto. Para ello debemos ubicar a los interesados en los cuadrantes correspondientes de acuerdo a su nivel de poder e influencia.

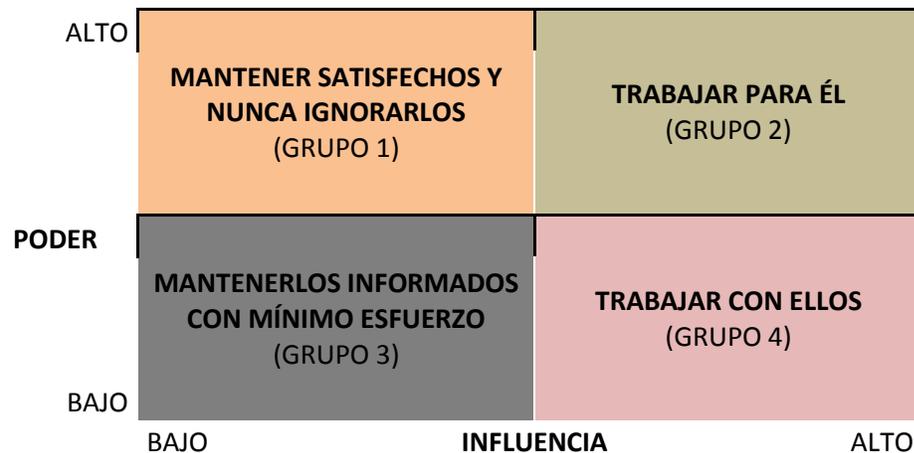


Figura 5.8: Matriz Poder vs. Influencia

La figura anterior nos muestra cuatro tipos de comportamientos que se deberán desarrollar como respuesta a cada uno de los interesados identificados.

Grupo 1: a los interesados que se encuentran en este grupo, es necesario mantenerlos satisfechos; para ello, es importante verificar que el proyecto cumpla con los requisitos técnicos, medioambientales y de seguridad establecidos.

Grupo 2: los interesados que conforman este grupo tienen poder e influencia altos, por lo que principalmente está conformado por los promotores o financistas del proyecto y el equipo de gestión del proyecto trabaja para ellos.

Grupo 3: a los interesados que conforman este grupo debemos controlarlos realizando el mínimo esfuerzo y no aburrirlos con excesiva información del proyecto.

Grupo 4: los interesados que conforman este grupo tienen un poder bajo pero una influencia alta, por lo que no tienen el suficiente poder para modificar el proyecto pero si la suficiente influencia para impactar en este, por lo que debemos trabajar con ellos.

5.3.2.5) Círculo de Interesados

Una vez completadas las matrices mencionadas anteriormente, y teniendo en cuenta las herramientas previas aplicadas, podremos hacer uso del Círculo de Interesados (ver sección 4.3 y figura 4.9) el cual deberá desarrollarse de acuerdo a las características del proyecto y los resultados de los análisis realizados. Para la aplicación de esta herramienta, debemos de ubicar a los interesados en el sector que correspondan dentro del círculo de interesados de acuerdo a su cercanía con el proyecto, es decir que tan involucrados están con este, (sector más próximo a más alejado al centro del círculo) y el poder de influencia que tengan para con el proyecto (mayor área o sector). A manera de ejemplo, se presenta a continuación el Círculo de Interesados para el caso de estudio visto en la sección 4.2 respecto al proyecto de construcción de una carretera en Nueva Zelanda, considerando a algunos de sus principales interesados que fueron impactados por el desarrollo de dicho proyecto:

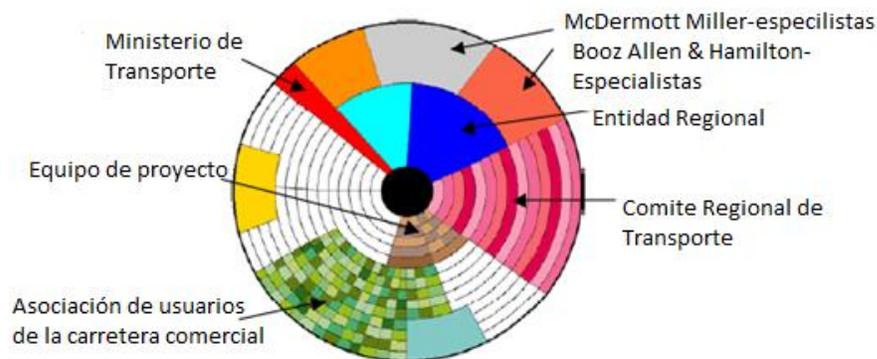


Figura 5.9: Ejemplo de Círculo de Interesados

El Círculo de Interesados ayudará, de una manera resumida, a que el gerente del proyecto tenga una idea más clara de quienes son los interesados a los que les debe prestar mayor importancia y con esto poder realizar un mejor monitoreo.

5.3.3) Análisis y Respuesta a los Interesados: Salidas

5.3.3.1) Registro de Respuesta a los Interesados

En el marco del proceso análisis y respuesta a los interesados, se seleccionan y se acuerdan las respuestas apropiadas y se deben incluir en un **Registro de Respuesta a**

los Interesados, el cual, puede ser algo muy simple como un cuadro con dos columnas en una de las cuales se mencionen a los interesados y en la otra a la respuesta o actitud que debemos adoptar con cada uno de ellos. Este registro debe escribirse con un nivel de detalle tal que corresponda con la respuesta planificada de acuerdo a los resultados de las matrices que se realicen.

El siguiente paso que propongo realizar en este trabajo de investigación es el Monitoreo de los Interesados.

5.4) Propuesta para el Monitoreo de los Interesados

5.4.1) Monitoreo de los Interesados: Entradas

5.4.1.1) Registro de Interesados

Para poder monitorear a los interesados del proyecto va ser muy útil el Registro de Interesados, ya que en dicho registro encontraremos información necesaria para poder monitorear y hacer seguimiento a los interesados del proyecto.

5.4.1.2) Plan de Comunicación para con los Interesados

Para poder realizar un eficaz monitoreo a los interesados del proyecto es necesario establecer un adecuado plan de comunicación con estos. El plan de comunicación se debe adecuar a la forma de trabajo del equipo encargado de la gestión del proyecto, y propongo que su esquema de diseño sea similar al mencionado por La Plataforma de Voluntariado de España (PVE):

- Determinar que queremos conseguir, cuales son nuestros objetivos.
- Decidir a quién vamos a dirigir nuestra comunicación.
- Pensar cuál es la idea que queremos transmitir.
- Fijar el presupuesto con el que contamos.
- Seleccionar los medios adecuados y su frecuencia de utilización.
- Ejecutar el plan de medios y medir su impacto.

Se debe de desarrollar el tipo de comunicación que el equipo de gestión del proyecto va a desarrollar con cada interesado, y este puede ser personalmente o vía electrónica (correos, sitios web, foros, etc.)

El gerente del proyecto se debe encargar de diseñar el Plan de Comunicación para con los Interesados y asignar responsabilidades del manejo de esta herramienta al equipo de gestión del proyecto. Cada proyecto puede tener distintas formas de enfocar su plan de comunicación para con los interesados, pero se recomienda tener en cuenta el esquema de diseño propuesto.

5.4.2) Monitoreo de los Interesados: Técnicas y Herramientas

5.4.2.1) Involucrar a los Interesados con el proyecto

Algunas de las maneras con las que el gerente del proyecto puede involucrar a los interesados son:

- Enviar información a los interesados sobre lo que está sucediendo con el proyecto.
- Invitar a los interesados a conferencias; buscar foros en los que se puedan presentar los avances y resultados de los trabajos realizados.
- Aprovechar las oportunidades del internet para obtener opiniones de los interesados y para crear redes en donde se pueda mostrar los resultados del proyecto.

5.4.2.2) Encuestas

Esta herramienta que propongo debe ser aplicada principalmente para los interesados externos. Las encuestas deben reportar el grado de satisfacción que muestra cada interesado con el proyecto y debe realizarse periódicamente durante cada etapa del ciclo de vida de este. Las encuestas pueden ser algo muy simple como el siguiente formato:

ENCUESTA N°			
PROYECTO:			
Lugar:			
Fecha:			
NOMBRE	CARGO	Del 1 al 5 ¿que tan satisfecho se encuentra con el proyecto?	¿POR QUÉ?
LEYENDA			
1	COMPLETAMENTE INSATISFECHO		
2	INSATISFECHO		
3	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO		
4	SATISFECHO		
5	COMPLETAMENTE SATISFECHO		

Figura 5.10: Modelo de Encuesta para el Monitoreo de los Interesados

5.4.2.3) Reuniones

Esta herramienta la propongo principalmente para el monitoreo de los interesados internos, y debe consistir en realizar reuniones semanales o quincenales con los interesados. En estas reuniones deben registrarse los acuerdos en Actas de Reunión que deben ser revisadas periódicamente para determinar el grado de cumplimiento o incumplimiento de los acuerdos registrados.

5.4.3) Monitoreo de los Interesados: Salidas

5.4.3.1) Actualización del Plan de Comunicación para con los Interesados

Después de aplicar las técnicas y herramientas de monitoreo a los interesados propuesta, se va contar con información que hará necesario que se actualice el Plan de Comunicación planteado en un principio por el gerente del proyecto, y este nuevo plan

se debe actualizar de acuerdo a los resultados que se obtengan de las técnicas y herramientas planteadas.



Parte IV

Conclusiones

Después de realizar el estudio de la gestión de los interesados podemos obtener las siguientes principales conclusiones y recomendaciones:

- La propuesta de gestión planteada puede ser usada como base para desarrollar una propuesta de gestión más acorde a cada proyecto de construcción y para futuros estudios relacionados con el tema de estudio.
- La propuesta que se plantea en este trabajo de investigación puede ayudar a determinar si un proyecto debe ser considerado exitoso o no en base a los resultados obtenidos.
- La propuesta planteada permitirá conocer el grado en que los interesados ven sus intereses satisfechos durante las diferentes etapas del ciclo de vida del proyecto.
- Es importante que los principales interesados del proyecto se comprometan con el desarrollo de una adecuada gestión de los interesados para la obtención de mejores resultados.

- La propuesta de gestión planteada requiere que se designe a un grupo de gestión que se encargue, de manera eficiente, de la recopilación de la información y la aplicación de las técnicas y herramientas propuestas.
- La gestión de los interesados se puede constituir como una metodología de gestión que permita determinar que un proyecto de construcción sea considerado exitoso o no, pues tiene como uno de sus principales objetivos satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados.
- La gestión de los interesados por sí sola no es suficiente para garantizar que un proyecto pueda ser considerado exitoso o no, por lo que debe ser complementada con otras metodologías de gestión.
- Un proyecto de construcción puede tener diferentes listas de interesados de acuerdo a la magnitud y alcances del proyecto, lo importante para cada proyecto será identificar a los potenciales interesados que tengan o puedan tener una gran influencia sobre el proyecto.
- El proceso de gestión de los interesados debe considerarse como un proceso cíclico que debe repetirse durante el ciclo de vida del proyecto.
- Es recomendable que el análisis de los interesados se realice regularmente, esto debido a que el poder e influencia de los interesados más relevantes pueden cambiar constantemente.
- La aplicación adecuada de la metodología presentada en este trabajo de investigación ayudará a conseguir la satisfacción de los principales interesados del proyecto.
- Al final del proyecto se debe evaluar cuáles fueron los principales factores críticos que redundaron en el éxito o fracaso del proyecto desde el punto de vista de los interesados.

- La aplicación de cualquier método, técnica o herramienta es indispensable para una adecuada gestión de los interesados. Siempre se va requerir de información de entrada (INPUTS), la cual puede ser información recopilada de diversas fuentes, o en todo caso la información debe ser asumida. Por ejemplo, si resulta muy complicada la identificación de los interesados, el gerente del proyecto debe asumir en base a su experiencia quienes serán impactados positiva y negativamente con el desarrollo del proyecto y así determinar a los interesados.
- Los resultados obtenidos del proceso de gestión de los interesados deben ser almacenados en una base de datos para que sirvan de referencia para otros proyectos de construcción similares.



BIBLIOGRAFÍA:

- Altez Villanueva, Luis Fernando, 2009. Asegurando el Valor en Proyectos de Construcción: un estudio de Técnicas y Herramientas de Gestión de Riesgos en la Etapa de Construcción. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Project Management Institute. Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, cuarta edición. PMBOK, Edición 2008.
- Project Management Institute. Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, quinta edición. PMBOK, Edición 2013.
- Jing Yang, Geoffrey Qiping Shen, Manfong Ho, Derek S. Drew, Xiaolong Xue, 2011. Stakeholder management in construction: An empirical study in previous studies. International Journal of Project Management, 7 (2011), pp. 900-910.
- Young, 2006 T.L. Young, Successful Project Management, (segunda edición), Kogan Page, UK (2006).
- Elias, A.A.; Cavana, R.Y. y Jackson, L.S.(2002): Stakeholder Analysis FOR R&D Project Management. R&D Development, 32 (4): 301-309.
- L.Bourne y D.H.T. Walker, Visualizing stakeholder influence – two Australian examples. Project Management Journal, 37 1 (2006), pp. 5-22.
- Orlander, S., 2006. External Stakeholder Management. PhD Tesis, Lund University, UK.
- A.L. Jepsen y P. Eskerod, Stakeholder analysis in projects: challenges in using current guidelines in the real world. International Journal of Project Management, 27 4 (2009), pp. 335-343.
- Institute of Value Management (IVM): What is Value Management. Publicación en internet por la IVM: <http://www.ivm.org.uk>

- Brinkerhoff, Derick. June 1998. *From Design to Implementation: Stakeholder Analysis in a PHC Project in India*. Bethesda, MD: Abt Associates Inc.
- PMBOK 4th Edition (PMI) – Stakeholder Management (pp. 251-261)
- La teoría de los stakeholders según Romald Edward Freeman, Tesis doctoral, Programa doctoral en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Pamplona, 2009.
- HOMPSON, Rachel, *Stakeholder Analysis winning Support for Your Projects*, 1996-2013, http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm
- ADMIN, *Identificar a los Stakeholder (Interesados) en un proyecto de Business Intelligence*, Julio 2011, <http://inteligenciadenegocio.mx/blog/identificar-a-los-stakeholders-en-un-proyecto-de-business-intelligence>
- STOEMMER, Peter, *Project Management Knowhow, 2009-2013*, http://www.project-management-knowhow.com/project_definition.html
- True Solutions, Inc. 5001 LBJ Freeway, Suite 125-B Dallas, Texas 75244, 2009, http://www.truesolutions.com/pdf/identify_stakeholders.pdf
- BOURNE, Lynda, *Project Relationships and The Stakeholder Circle*, Julio 2006, http://www.stakeholder-management.com/Papers/P010_Project_Relationships.pdf
- CALDERÓN, Neyra, *Stakeholders, 01-2006*, <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/stakeholders-ciudadanos-estado.htm>
- MELÉNDEZ DE LA CRUZ, Felipe, *La Nueva Versión del PMBOK – 4ta. Edición*, 2009, <http://es.scribd.com/doc/19553263/PMBOK-4taEdicion>
- MindTools.com. (1996 - 2013). Stakeholder Analysis. [Online]. Disponible de: <http://www.mindtools.com/pages/article/morale.htm>. [Acceso: 12 de Enero, 2012].

- INCLUSION COLLEAGUE SUPPORT GROUPS, *Involve your Stakeholders*, Setiembre 2008, <http://www.salto-youth.net/downloads/4-17-1640/InclusionSupportGroupStakeholdersFR08.pdf>
- EDGAR ORTEGÓN, JUAN F. PACHECO, ADRIANA PRIETO, *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*, Julio 2005, <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/22239/manual42.pdf>

