

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL Y ECONOMÍA



Unidad 5 Gestión de interesados







1

Juan Francisco Esquembre




- Speaker internacional. Facilitador. Mentor y coach.
- Consultor en Dirección de proyectos.
- Socio fundador de JFEsquembre.com® (www.JFEsquembre.com).
- Socio fundador de "Intelligence PMO®" (www.intelligencePMO.com).
- Ha sido consultor del BID, BIRF, Banco Mundial y FAO.
- En el Grupo educativo ADEN es director y profesor de las siguientes carreras:
 - "Executive MBA" y "Global MBA" de ADEN University Campus Miami EEUU.
 - "Master en Dirección de Proyectos" en ADEN IBS.
- En la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina, es profesor titular de "Administración gerencial y economía" en la Carrera de Arquitectura de la Facultad de Ingeniería.
- En ESEADE - Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas (Buenos Aires, Argentina) es director de la Maestría en Dirección de Proyectos
- Su actividad de consultoría y su investigación se centran en la valoración de empresas y de proyectos de inversión, así como en la implementación de procesos de gestión profesional de proyectos.
- Ha desarrollado su actividad gerencial en los sectores vitivinícola, agroindustrial y financiero de la provincia de Mendoza, Argentina.
- Tiene diversas publicaciones sobre Project Management en editoriales como Pearson, Cengage Learning y UAD.
- DBA Summa cum laude (UAD - Panamá).
- MBA (Universidad Francisco de Victoria, España)
- Magister en Dirección de Empresas (Universidad Católica de Córdoba, Argentina).
- Project Management Professional - PMP® (Project Management Institute - PMI®)
- Certified Green Project Management (GPM-b)
- Licenciado en Economía (Universidad Nacional de Cuyo, Argentina).

- Cel: + 54 9 261 5637093
- LinkedIn: JFEsquembre
- Instagram: @JFEsquembre
- X (ex Twitter): @JFEsquembre

2

¿Por qué es importante y fundamental la gestión de interesados?

Tenías la fiesta programada, y de repente...



Los paracaidistas

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

3

¿Quiénes son los paracaidistas?

Los **interesados** o **stakeholders**.

Los individuos u organizaciones que están activamente involucrados en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente como consecuencia de la ejecución del proyecto. Pueden también influir sobre el proyecto y sus resultados.

Ejemplos:

- **Los clientes.**
- La organización.
- **El sponsor del proyecto.**
- **El gerente de proyecto.**
- **Miembros del equipo de proyecto.**
- Los proveedores.
- Los sindicatos.
- Distintos actores sociales.
- Etc.



Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

4

Diferentes interesados. Una visión.

Internos	Externos
<p>Pertencen a la unidad ejecutora del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arquitectos del estudio • Ingenieros (estructurales, civiles, eléctricos, etc.) • Jefes de proyecto o directores de obra • Gerencia general de la empresa • Equipo administrativo y financiero • Encargados de compras y logística • Obreros y personal técnico directo • Representante técnico 	<p>Ajenos a la unidad ejecutora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cliente o comitente • Inversionistas o bancos • Contratistas y subcontratistas • Proveedores de materiales y servicios • Gobiernos y entidades regulatorias • Vecinos y comunidad local • ONG o asociaciones civiles • Medios de comunicación • Clientes finales o usuarios

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

5

Otra visión: sector, industria y empresa

Empresa
(Unidad ejecutora)

Industria
(Conjunto de empresas que diseñan, planifican y ejecutan las obras)

Sector
(Industria + diferentes actores que suministran insumos, financian, controlan o brindan servicios a esa industria)

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

6

Interesados claves en la industria de la construcción y arquitectura

- Dueños y desarrolladores (inversionistas)
- Profesionales de diseño (arquitectos e ingenieros)
- Empresas constructoras y contratistas
- Mano de obra y operarios

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

7

Interesados claves en el sector de la construcción y arquitectura

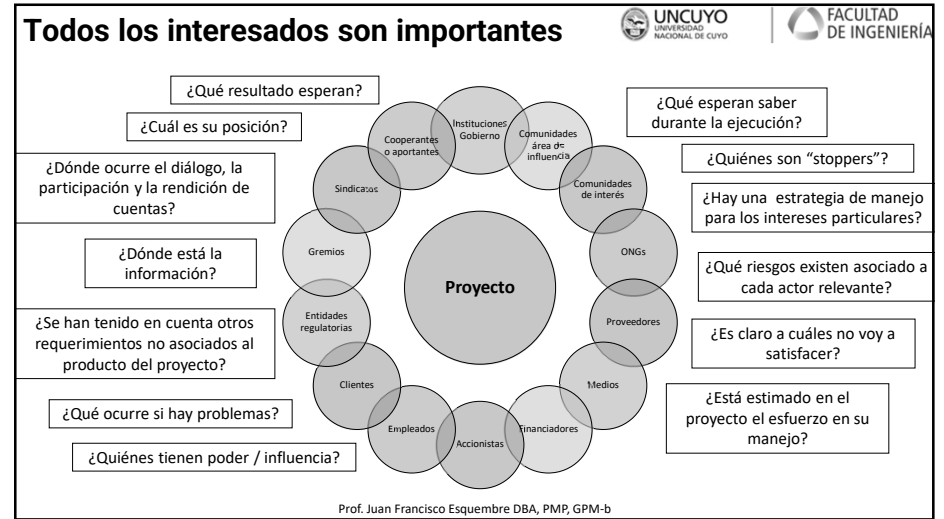
- Proveedores de materiales y equipos
- Entidades financieras y financistas
- Organismos reguladores y entes públicos
- Servicios complementarios y otros interesados

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

8



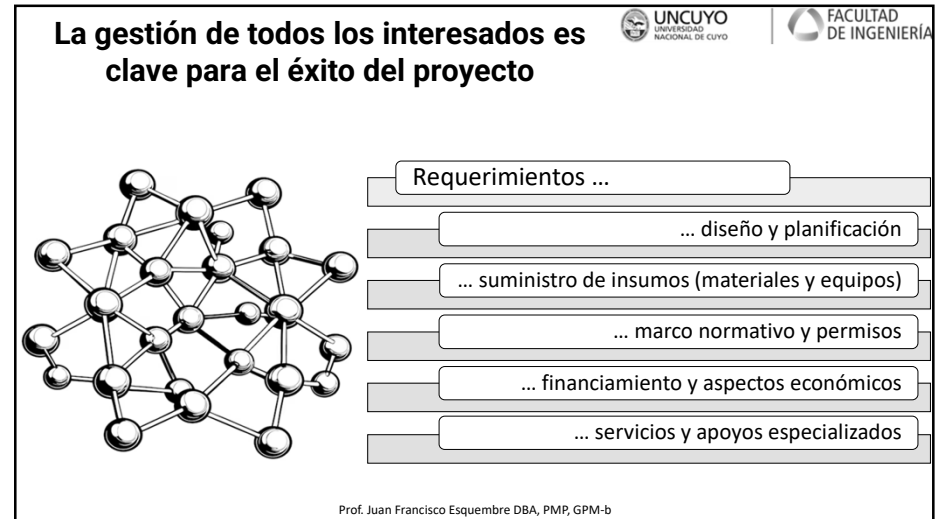
9



10



11



12

Elementos claves a gestionar

Expectativas → Influencias → Incertidumbre → Interpretación → Percepción

... y una mala gestión de estos elementos provocará ...

Retrabajo	Conflicto	Pérdidas	Cancelaciones
Incumplimiento	Fracaso	Demandas	Efecto reputacional

¿Otros?

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

13

Gestión de interesados → ¿oportunidad?

- La influencia de los interesados es mayor al comienzo de los proyectos y luego decae a medida que el proyecto avanza.
- El costo de los cambios al finalizar el proyecto es sumamente alto, sin embargo se ha comprobado, mediante el análisis de proyectos completados, que estos cambios casi nunca son utilizados por los usuarios.
- Además son la causa principal para que los proyectos no terminen en el tiempo programado y/o tengan un costo mayor al que se presupuestó.

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

14

Gestión de interesados → ¿objetivo?

Satisfacción del cliente y de todos los interesados (entrega de valor).

Es un objetivo de éxito del proyecto.

Se centra en:

- la **comunicación continua** con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas,
- abordando los incidentes** en el momento en que ocurren,
- gestionando conflictos de intereses** y
- fomentando una adecuada participación** de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto.

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

15

Gestión de interesados → buenas prácticas

- Identificar personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o verse afectados por el proyecto.
- Analizar expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto.
- Planificar estrategias a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

1. Alineamiento del entendimiento de los stakeholders	2. Comunicación con los stakeholders	3. Uso de habilidades blandas críticas	4. Liderazgo efectivo
-------------------------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------------	-----------------------

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

16

Identificar a los interesados

Para contribuir al ÉXITO de este proceso, es importante tener en cuenta:



Identificación temprana



Participa el equipo de proyecto



Proceso iterativo

Identificar

Analizar

Planificar

Es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

17

Identificar a los interesados → ¿cómo?

Juicio de expertos

Recopilación de datos

Análisis de datos

Representación de datos

Reuniones

REGÍSTRATE AQUÍ



Prof. Juan Francisco Esquemre DBA, PMP, GPM-b

18

Registro de interesados

IDENTIFICACION					EVALUACION		CLASIFICACION	
Nombre	Dirección	Teléfono	Correo	Cargo	Expectativas	Fase del ciclo de vida donde tiene mayor influencia	Interno / Externo	Poder / Interes
JDLP	Virtual	300	idlo@gmail.com	Estudiante	Obtener certificaciones	Todo el proyecto	Interno	Poder: Alto, Interes: Alto



Plan de comunicaciones



Prof. Juan Francisco Esquemre DBA, PMP, GPM-b

19

Analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, etc.

Identificar

Analizar

Planificar

Matriz de poder e interés

Matriz de poder e influencia

Matriz de influencia e impacto

Modelo de prominencia

Prof. Juan Francisco Esquemre DBA, PMP, GPM-b

20

Analizar y documentar información
Matriz de poder e interés

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

21

Analizar y documentar información
Modelo de prominencia

Poder	Nivel de autoridad o capacidad de influir en los resultados del proyecto.
Legitimidad	Involucramiento adecuado.
Urgencia	Necesidad de atención inmediata.

Existe una adaptación que sustituye la legitimidad por proximidad (que se aplica al equipo y mide su nivel de involucramiento con el trabajo del proyecto).

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

22

Analizar y documentar información
Modelo de prominencia

- Interesados "latentes". Tienen uno solo de los atributos.
 - Durmientes
 - Demandantes
 - Discrecionales
- Interesados "Expectantes". Tienen dos de los atributos.
 - Peligrosos
 - Dominantes
 - Dependientes
- Interesados "Definitivos". Tienen los tres atributos.

Como todos los modelos de análisis de interesados, es un **modelo dinámico** donde la clasificación de los interesados no es definitiva

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

23

Planificar el involucramiento → ¿Cómo?

Es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto.

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

24

Planificar el involucramiento  



Matriz de evaluación de involucramiento de los interesados

- Desconocedor. Del proyecto y de sus impactos potenciales.
- Reticente. Conocedor pero reticente a cualquier cambio.
- Neutral. Conocedor pero imparcial.
- De apoyo. Conocedor y apoya el proyecto.
- Líder. Conocedor e involucrado activamente para el éxito.

Nivel actual → Planificar → Nivel deseado

Prof. Juan Francisco Esquemre DBA, PMP, GPM-b

25

Planificar el involucramiento  

Matriz de evaluación de involucramiento de los interesados

Interesados	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder
Interesado 1	A			D	
Interesado 2			A	D	
Interesado 3				A → D	

Donde:
 A = Nivel actual de participación de cada interesado.
 D = Nivel que el equipo ha evaluado como esencial para asegurar el éxito del proyecto
 El cierre de esta brecha es un elemento esencial del monitoreo del involucramiento de los interesados.

Nivel actual → Planificar → Nivel deseado

Prof. Juan Francisco Esquemre DBA, PMP, GPM-b

26

Planificar el involucramiento  



Matriz de evaluación de involucramiento de los interesados

CUIDADO CON... LOS SABOTEADORES OCULTOS




Prof. Juan Francisco Esquemre DBA, PMP, GPM-b

27

Gestionar el involucramiento  

- Identificar
- Analizar
- Planificar



Es el proceso de **comunicarse y trabajar con los interesados** para:

- satisfacer sus necesidades y expectativas,
- abordar los incidentes
- y fomentar el compromiso y el involucramiento adecuado de los interesados.

Prof. Juan Francisco Esquemre DBA, PMP, GPM-b

28

Gestionar el involucramiento → ¿Cómo?

UNCUYO UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO FACULTAD DE INGENIERÍA

Involucrarlos en las etapas adecuadas del proyecto para obtener o confirmar su compromiso con el éxito del mismo.

Gestionar las expectativas de los interesados mediante negociación y comunicación para asegurar que se alcancen los objetivos del proyecto

Abordar posibles inquietudes que aún no representan incidentes y anticipar futuros problemas que puedan plantear los interesados.

Aclarar y resolver los incidentes que han sido identificados

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

29

Gestionar el involucramiento → ¿Cómo?

UNCUYO UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO FACULTAD DE INGENIERÍA

Muchas veces **las expectativas** de ciertos interesados **no pueden ser satisfechas**. Esto no quita que de todas maneras haya que **“hacer seguimiento”** a estos interesados, explicando las razones por las cuales sus requerimientos no son viables para el proyecto y valorando su aporte de todos modos.

Buenas prácticas

El PM siempre tiene tiempo

El respeto genera compromiso

Prevenir problemas

Revisar constantemente las expectativas

Mantener abiertos los canales

Resolver conflictos

Fomentar acuerdos


Generar confianza

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

30

Controlar el involucramiento

UNCUYO UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO FACULTAD DE INGENIERÍA



Es el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y **adaptar las estrategias** para involucrar a los interesados a través de la **modificación de las estrategias y los planes de involucramiento**.

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

31

Para nunca olvidar

UNCUYO UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO FACULTAD DE INGENIERÍA

Los proyectos son realizados **POR y PARA** las personas. Con lo cual, entender sus necesidades, revisar adecuadamente sus expectativas, involucrarlos, mantenerlos informados, contribuye enormemente al éxito del proyecto.

Para lograr esto, **la comunicación es CLAVE**.

Buenas prácticas

Identificación temprana del universo de interesados

Determinar intereses

Identificar requerimientos

Determinar nivel de influencia

Determinar expectativas

Planificar estrategias

Monitorear y controlar involucramiento

Generar confianza

Prof. Juan Francisco Esquembre DBA, PMP, GPM-b

32

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL Y ECONOMÍA

Unidad 5 Gestión de interesados

