



Diplomatura

PROJECT MANAGEMENT

*Basado en la Guía del PMBOK®
Séptima edición*

DOMINIO INTERESADOS



SESIÓN 2

PRODUCTO ESPERADO:

Trabajo Aplicativo 2: Plan de involucramiento de los interesados



TEMARIO:

- Planificar el involucramiento de los interesados
- Gestionar el involucramiento de los interesados
- Comunicación con los interesados
- Consideraciones y adaptación a entornos ágiles para la gestión de interesados

Observamos...

TÍA MARIA

<https://www.ipe.org.pe/portal/tia-maria-polemica-negociacion/>



Analizamos:

¿Qué acciones específicas establecería para superar la situación?

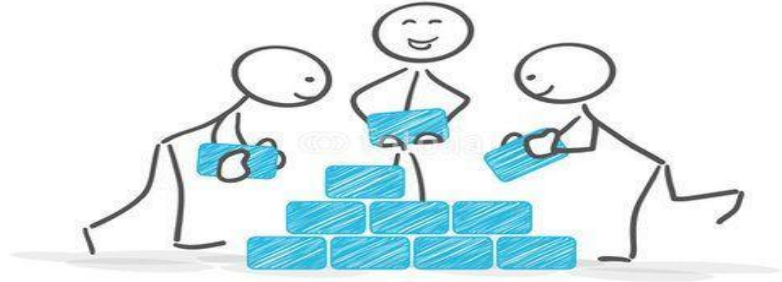
¿Qué habilidades o herramientas debería utilizar en este proceso?

¿Podrían surgir cambios en los interesados? ¿Qué acciones propone para relevar estos cambios?

Compromiso (engagement)
“Obligación contraída”



Involucrar (involve)
“Abarcar, incluir, comprender”



Planificar el involucramiento de los interesados

En esta etapa se desarrollan enfoques (llevados a un plan) para involucrar a los interesados del proyecto en base a sus necesidades, expectativas e intereses.

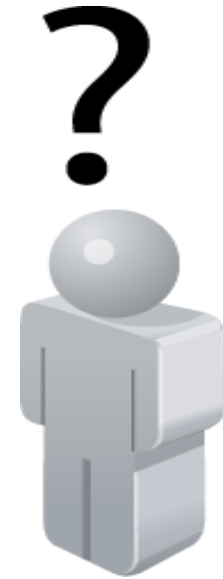
Estos enfoques de involucramiento se desarrollan en una etapa temprana, y podrán ser actualizados periódicamente para reflejar los cambios en la comunidad de interesados.



Sherwin Williams (2017). Involucramiento del empleado,
Recuperado de
<http://www.swlatino.com/contratistas/involucramiento-del-empleado/>

Planificar el involucramiento de los interesados

- *¿Qué nivel de involucramiento tenemos?*
- *¿Qué nivel de involucramiento requerimos para lograr los objetivos del proyecto?*
- **¿Cómo logramos comprometer e involucrar a los interesados del proyecto?**



¿Qué necesitamos para empezar?



**Acta de Constitución
del Proyecto**



**Plan para la
Dirección del
Proyecto**

Se toma del acta, los objetivos y criterios de éxito del proyecto a fin de planificar como involucrar a los interesados.

Entre otros: Registro de supuestos, registro de cambios, registro de incidentes, cronograma, registro de riesgos y registros de interesados.

- Plan de gestión de los recursos
- Plan de gestión de las comunicaciones
- Plan de gestión de los riesgos



**Documentos del
Proyecto**

¿Qué necesitamos para empezar?



Acuerdos

Implica coordinar con el grupo de adquisiciones para asegurar la gestión eficaz de contratistas y proveedores.

Cultura, clima político y de gobernanza.
Políticas de gestión de personal, tendencias.



Factores Ambientales de la Empresa



Activos de la Org.

Políticas y procedimientos corporativos de ética, seguridad, incidencias, riesgos, etc.

¿Qué herramientas y técnicas podemos utilizar?



Juicio de expertos

Consultar a expertos con conocimientos en política, estructura, entorno y cultura de la organización, industria, etc.

Estudios comparativos, encuestas, etc.



Recopilación de datos



Reuniones

A fin de discutir los datos de entrada y desarrollar un plan sólido de involucramiento de los interesados.

¿Qué herramientas y técnicas podemos utilizar?

Análisis de datos



Análisis de supuestos y restricciones

Los supuestos y restricciones se analizan para adaptar las estrategias de involucramiento adecuadas.

Identifica las razones ocultas para el nivel de apoyo de los interesados.



Análisis de causa raíz

Toma de decisiones

Los requisitos de los interesados deben de priorizarse y clasificarse.

¿Qué herramientas y técnicas podemos utilizar?

Representación de datos

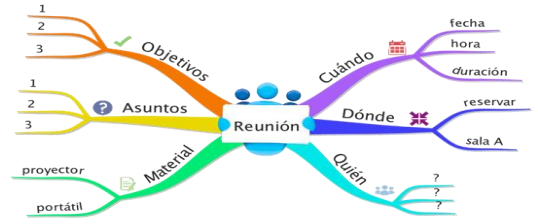
Combina los elementos de las matrices de poder a fin de mejorar la representación de los interesados.



Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados

El nivel de participación de los interesados puede ser:

- Desconocedor
- Reticente
- Neutral
- De apoyo
- Líder



Mapa mental

Anónimo (2017). Mapa mental, Recuperado de <http://mapamental.net>

¿Qué obtenemos?



Plan de involucramiento de los interesados

El Plan de involucramiento es un componente del Plan para la Dirección del Proyecto que busca:

- Identificar las **estrategias y acciones a seguir** para promover el involucramiento de cada uno de los interesados.
- Niveles de participación e impacto

Estas estrategias pueden aplicar a interesados en particular o a grupos de individuos interesados.

- ❖ Parte de la información relacionada con ciertas estrategias de gestión de los interesados podría ser demasiado sensible para incluirla en un documento compartido.

Ejercicio #1 :

Estrategias de gestión de los interesados

Interesado	Riesgo / Problema	Estrategia
Equipo de proyecto	Falta de Compromiso	Participar en la descomposición de la EDT
Gerentes Funcionales	Demora en liberar los recursos prestados	
Clientes	No les gusta el producto	
Proveedores	Demoras en la entrega	
Director de proyecto	Falta de Liderazgo	
Sindicato	Paralización de obra	
Gobierno	Cambiar las normativas	

1. Trabajar con más de un proveedor
2. Talleres de coaching
3. Firmar convenios de largo plazo
4. Dar puestos de trabajo a los pobladores de la zona.
5. Participar en la elaboración del cronograma
6. Implementar política de devoluciones
7. Participar en la descomposición de la EDT

Matriz de evaluación de la participación de los interesados

- Desconocedor: No conoce el proyecto ni sus impactos potenciales
- Reticente: Conocedor del proyecto y sus impactos potenciales pero reticente al cambio
- Neutral: Conocedor del proyecto pero ni lo apoya ni es reticente
- Partidario: Conocedor del proyecto y sus impactos y apoya el cambio
- Líder: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales. Activamente involucrado el lograr el éxito del mismo

Matriz de evaluación de la participación de los interesados

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder	Estrategia para cubrir brechas
Ejm: Patrocinador				A → D		Concientizarlo de lo estratégico que resulta su función y explicarle que es el nexo entre el proyecto y la estrategia de la organización.
Ejm: Comunidad		A → D				Comunicar los beneficios del proyecto usando canales y profesionales de comunicación acordes a la comunidad.
Ejm: Usuario (en las operaciones del proyecto)	A			D		Comunicar los beneficios del proyecto y asegurar si tiene requerimientos para el proyecto.

A: CALIFICACION ACTUAL
D: CALIFICACION DESEADA

Plan de involucramiento de los interesados

N°	Interesado	Nivel actual de compromiso	Nivel deseado de compromiso	Sustentos para definir su grado de compromiso actual y futuro	Estrategia generales de Involucramiento
N°	<<Nombre de la persona, grupo de personas o institución >>	<<Desconocedor, Reticente, Neutral, Partidario, Lider >>	<< Desconocedor, Reticente, Neutral, Partidario, Lider >>	<<Sustentar el nivel actual y deseado >>	<<Indicar la estrategia a seguir para la obtención del involucramiento requerido >>
N°	Juan Ortega	Reticente	Lider	No está convencido de la utilidad del proyecto y lo ha manifestado en las reuniones El Proyecto tiene un nivel de riesgo medio y puede necesitar ampliar el presupuesto	Incrementar su grado de conocimiento y participación en el proyecto

Gestionar el involucramiento de los Interesados



David Lopez (2013). La gestión de las Comunicaciones. Recuperado de david-lopez.net

- Es el proceso continuo, en donde a lo largo del proyecto debemos de comunicarnos y trabajar con los interesados a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.
- Le da la oportunidad al director de proyecto de incrementar el apoyo y disminuir la resistencia de parte de los interesados.

Gestionar el involucramiento de los Interesados

- Involucrar permanentemente a los interesados a fin de mantener su compromiso.
- Negociar y comunicar para gestionar expectativas.
- Anticiparse a incidencias o inquietudes abordando continuamente los riesgos.
- Aclarar y resolver incidentes identificados.

❖ Una adecuada gestión del involucramiento de los interesados permitirá que los interesados comprendan claramente los objetivos, beneficios y riesgos del proyecto, y lo importante que es su contribución para el éxito del proyecto.

¿Qué necesitamos para empezar?



**Plan para la
Dirección del
Proyecto**



**Documentos del
Proyecto**

- Plan de gestión de las comunicaciones
- Plan de gestión de los riesgos
- Plan de involucramiento de los interesados
- Plan de gestión de cambios.

Entre otros: Registro de cambios, registro de incidentes, registro de lecciones aprendidas, registro de interesados.

¿Qué necesitamos para empezar?



**Factores
Ambientales de la
Empresa**



Activos de la Org.

- Cultura, clima político y de gobernanza.
- Políticas de gestión de personal, tendencias.
- Canales de comunicación establecidos.
- Distribución geográfica de instalaciones y recursos.

- Políticas y procedimientos corporativos relativos a medios sociales, ética, seguridad, incidencias, riesgos, incidencias, cambios.
- Guías estandarizadas para el tratamiento de la información.
- Información histórica de proyectos anteriores.

¿Qué herramientas y técnicas podemos utilizar?



Anónimo (2017). El comunicador. Recuperado de <http://www.finanzaspersonales.co>

Habilidades de comunicación

- Conversaciones formales e informales
- Identificación y discusión de incidentes
- Reuniones
- Informes de avance y Encuestas

¿Qué herramientas y técnicas podemos utilizar?



Anónimo (2017). Negociación. Recuperado de cipal.pe

**Habilidades
interpersonales
y de equipo**

- Gestión de conflictos
- Conciencia cultural: Implica comunicarse teniendo en cuenta las diferencias culturales y requisitos de los interesados.
- Negociación
- Observar y conversar
- Conciencia política

¿Qué herramientas y técnicas podemos utilizar?

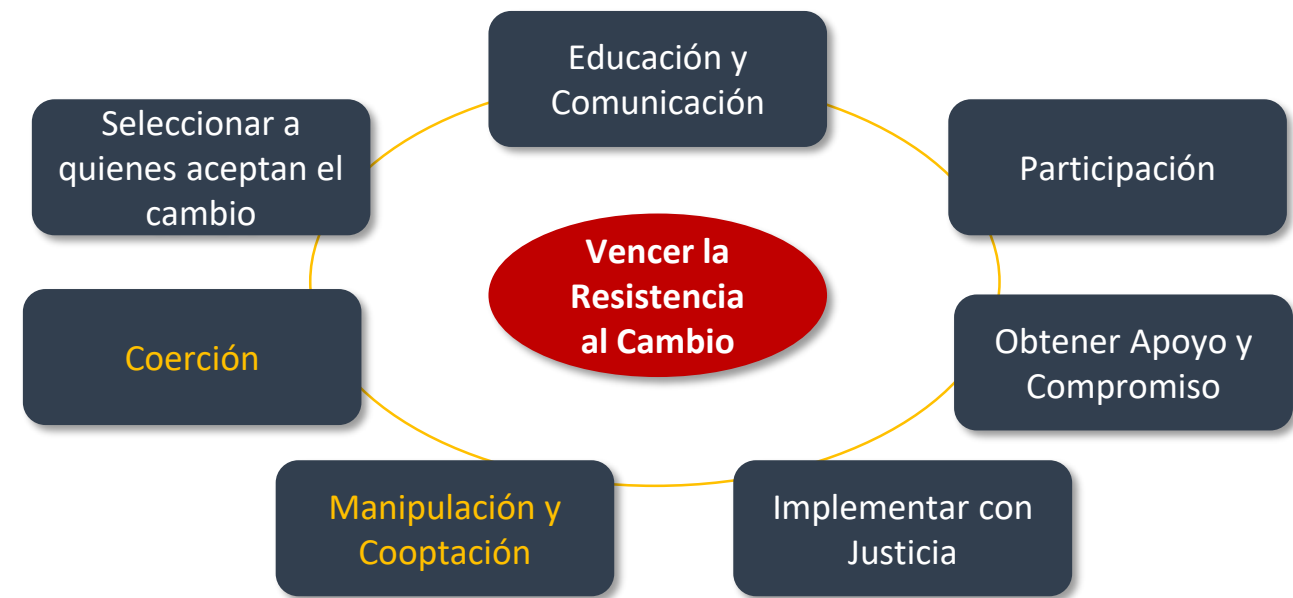


**Habilidades
interpersonales
y de equipo**

- Adecuadas para dirigir y controlar a un grupo de personas, con el propósito de coordinar y armonizar el grupo y permitirle lograr un objetivo más allá del alcance del esfuerzo individual.
 - las habilidades de presentación
 - la negociación
 - las habilidades de redacción
 - la oratoria

¿Qué herramientas y técnicas podemos utilizar?

Tácticas usadas para Vencer la Resistencia al Cambio



Fuente Robbins (2009) pág 623

Educación y Comunicación: ayudarlos a que entiendan la lógica del cambio , primero para aclarar el cambio y luego para vender los beneficios

Participación: Involucrar a las personas en los procesos de decisión del cambio. Los riesgos que pueden aparecer son la baja de calidad en la solución y el tiempo que se consume

Apoyo y compromiso: acciones para disminuir su temor al cambio o, por ejemplo, consejo o terapia, o dar vacaciones, capacitaciones

Justicia: deben percibir las ventajas del cambio y que se aplican en forma consistente y justa

Manipulación, y cooptación : manipular es cambiar los hechos para que parezcan otra cosa, crear falsos rumores. (por ejemplo cerrar fábrica sin ser cierto), la cooptación es comprar a los líderes para que participen del cambio. Pueden ser contraproducentes y poco éticas

Seleccionar: hay personas que aceptan mejor el cambio, con ellas se puede trabajar mejor

Coerción: amenaza o fuerza directa, p.e. amenazas de transferencia, de pérdida de ascensos, o despido.

Fuente Robbins (2009) pág 623

¿Qué herramientas y técnicas podemos utilizar?



Reglas básicas

Son las reglas definidas en el acta de constitución estableciendo el comportamiento esperado del equipo y de otros interesados.



Reuniones

A fin de discutir los incidentes e inquietudes respecto al involucramiento de los interesados.

Comunicación con los interesados

El involucramiento y la comunicación efectivos y eficientes, incluye determinar cómo, cuándo, con qué frecuencia y bajo qué circunstancia los interesados, quieren y deberían estar involucrados

La comunicación es una parte clave del involucramiento, sin embargo, este último profundiza para incluir la concienciación de las ideas de los demás, la asimilación de otras perspectivas y la configuración colectiva de una solución compartida

El involucramiento incluye construir y mantener relaciones sólidas a través de una comunicación frecuente y bidireccional. Alienta la colaboración a través de reuniones interactivas, reuniones cara a cara, dialogo informal y el intercambio del conocimiento

Consideraciones y adaptación a entornos ágiles



Recuperado de
www.atlassian.com/agile

- Se requiere participación activa y alto compromiso de los interesados.
- A fin de tomar decisiones oportunas, los equipos pueden interactuar directamente con los interesados, en lugar de realizarlo a través de los niveles gerenciales.
- En este ambiente el cliente, usuario y equipo de trabajo intercambian información en un proceso dinámico co-creativo que conduce a un mayor compromiso y mayor satisfacción.
- Las interacciones continuas a lo largo del proyecto mitigan riesgos, construyen confianza y permiten identificar ajustes con mayor anticipación.

TRABAJO APLICATIVO N° 2

Plan de involucramiento de los interesados

INDICACIONES:

- En equipo:
 - a) Determine el nivel de compromiso actual de cada interesado
 - b) Determine el nivel de compromiso deseado de cada interesado
 - c) Establezca estrategias para lograr el involucramiento deseado



TRABAJO APLICATIVO N° 2

Plan de involucramiento de los interesados

<i>N°</i>	<i>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</i>	<i>PUNTAJE MÁXIMO</i>
1.	El nivel de compromiso actual de los interesados es claro	5
2.	Los niveles de involucramiento de los interesados deseado están sustentados	5
3.	Las estrategias son relevantes al nivel de involucramiento de cada interesado	10
PUNTAJE TOTAL		20



CONCLUSIONES

Conclusión 1

Existe una gran diferencia entre un interesado involucrado y uno comprometido.

Conclusión 2

Se debe planificar cómo conseguir el compromiso de los principales interesados.



CONCLUSIONES

Conclusión 3

Se debe planificar las estrategias para gestionar a los interesados.

Conclusión 4

La buena Comunicación es indispensable en la gestión de los interesados.



CONCLUSIONES

Conclusión 5

Es importante la gestión del compromiso de los interesados, según estén involucrados o comprometidos con el proyecto.

Conclusión 6

Es importante controlar el compromiso de los interesados, reconociendo y prestando atención al feedback que dan.



INSTITUTO PARA LA
CALIDAD
PUCP



(511) 626-2260

(511) 626-7600

Campus PUCP (Av. Universitaria 1801, San Miguel)
quality@pucp.edu.pe

www.calidad.pucp.edu.pe