

Ocho puntos importantes a tomar en cuenta en el manejo de proyectos

Por Carlos Alberto Flores Torres y Luis Francisco Sañudo Chávez

Siguiendo con la serie de publicaciones acerca de los ocho puntos importantes a tomar en cuenta en el manejo de proyectos, en esta ocasión comentaremos el segundo:

LOGRAR EL COMPROMISO DE LOS USUARIOS Y LAS PARTES INTERESADAS

Cuando hacemos mención al término “parte interesada”, o lo que en la jerga de administración de proyectos se conoce como *stakeholders*, nos referimos a “un individuo, grupo u organización que pueda afectar, verse afectado(a) por, o percibirse a sí mismo(a) afectado(a) por una decisión, la actividad o el resultado del Proyecto”¹.

Las partes interesadas incluyen a los miembros del equipo del proyecto, así como a entidades que son internas o externas a la organización:

- Organizacionales (internos y externos)
- Directores
- Gerentes
- Jefes de área
- Empleados
- Becarios
- Servidores sociales
- Sindicatos
- Producto/Entorno
- Clientes o patrocinadores
- Proveedores
- Comités de alguna especialidad
- Grupos de investigación
- Entidades regulatorias
- Entidades de gobierno (local, estatal, federal)
- Usuarios del producto o servicio
- Público en general

Todas estas partes interesadas pueden tener diversos valores e intereses en relación con los resultados de un proyecto, los cuales, si entran en una eventual competencia, podrían poner en riesgo su avance.

Por ello, es importante como primera acción identificar con claridad a las partes interesadas y la influencia que pudieran tener dentro del proyecto (de conocimiento, de aprobación, de recursos tecnológicos, de interés financiero, de interés político, etc.). Una vez que se han identificado estas partes interesadas, es una buena práctica registrarlas en un documento en el que se establezca el tipo de influencia que estas tienen sobre el proyecto, de tal manera que sea visible no solo el grado de involucramiento que cada uno demanda, sino también el impacto que su opinión puede tener en relación con el alcance y los entregables del proyecto.

Se sabe que la opinión contraria de una parte interesada con gran influencia es mejor detectarla y manejarla en etapas muy tempranas del proyecto, cuando probablemente se han invertido pocos recursos, y es más factible modificar y conciliar algunos temas hacia el interior del equipo del proyecto, así como en relación con otras partes interesadas de influencia. Por otro lado, si no se detecta, y esta opinión contraria (de una parte interesada con autoridad sobre el proyecto) sucede en una etapa avanzada del proyecto,



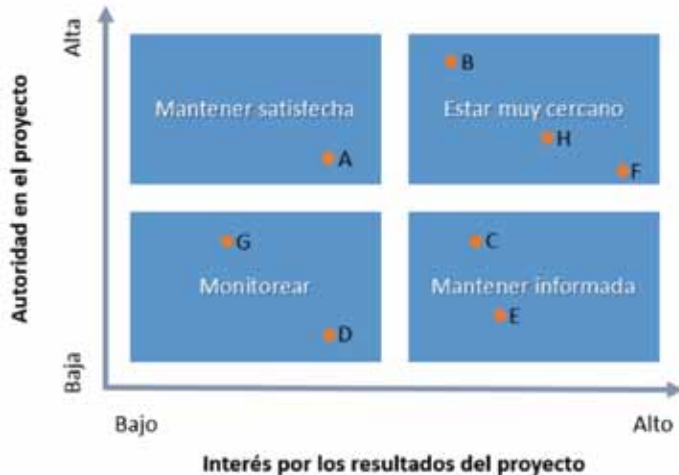
puede traer consigo retrasos, cambios, frustración y costos que son indeseables. Mientras más tarde, los costos son más altos.

Del conocimiento de la influencia así como del interés del proyecto de cada una, se podrá decidir el grado de importancia que reviste la comunicación con una u otra parte interesada. Por ejemplo, si los entregables de un determinado proyecto requieren aprobación no solo del patrocinador sino también de una entidad regulatoria independiente, se requiere garantizar desde el inicio del proyecto que ambas partes estén de acuerdo con sus objetivos y alcances, de modo que el producto final a entregar cumpla a satisfacción con los intereses de ambos.

En la figura siguiente se muestran varios tipos de partes interesadas. El señalado como "A" es una parte interesada con gran autoridad sobre el proyecto, pero que no tiene gran interés por el resultado y, por tanto, es alguien a quien habrá que mantener satisfecho en sus expectativas. A diferencia de las partes interesadas "B", "H" y "F", quienes además de un considerable nivel de autoridad sobre el proyecto tienen de un mediano a un alto interés por el resultado y, por tanto, es de quienes habrá que permanecer más cercano, cuidando que los resultados del proyecto cumplan sus expectativas, con mucha atención a sus necesidades, porque estas podrían influir notablemente en el desarrollo del proyecto.

En el otro extremo, las partes involucradas "C" y "E", si bien tienen gran interés en el resultado del proyecto, no cuentan con un nivel de influencia o autoridad y, por tanto, mientras se les mantenga informadas es suficiente. Por otro lado, a las partes interesadas "G" y "D", cuyo interés e influencia en los resultados son bajos, habrá que monitorear los únicamente entretanto no incrementen su autoridad o interés en el proyecto.

Derivado de esto, es importante que el jefe de proyecto clarifique, atendiendo al nivel de influencia de cada una de las partes interesadas, todas aquellas características



que le son importantes a cada una de estas partes y que concilie los diferentes intereses. Dicho de otra manera, debe asegurarse de que todas las partes interesadas comprendan y compartan los objetivos del proyecto.

Toda vez que se ha identificado a las partes interesadas y se ha evaluado su influencia dentro del proyecto, es una buena práctica establecer un plan de comunicación, es decir, establecer formas y tiempos para la comunicación y el tipo de reporte para cada una de las partes.

Dentro de este plan, es también una buena práctica señalar los flujos de aprobación y autorizaciones que algún entregable o fase del proyecto requiera.

Si bien esta información suele ser en la práctica de manejo exclusivo del jefe de proyecto, es recomendable que este plan sea del conocimiento del equipo del proyecto, de

modo que todos estén atentos y prevenidos cuando haya que generar información para alguna parte interesada en específico, o que en caso de que surja un contratiempo y el líder de proyecto se ausente o no pueda dar seguimiento al plan de comunicación, alguien de su equipo sepa abrirse paso y lograr por sí mismo una adecuada interacción con las partes interesadas del proyecto.

En muchas ocasiones, el éxito del proyecto depende en gran medida de la presencia y comunicación que el líder de proyecto tiene con sus patrocinadores; ellos pueden ser la llave que abra todas las puertas y que elimine las barreras que impiden el logro del resultado. Tener una adecuada comunicación (en tiempo, forma y calidad) con aquellos que resulten influyentes en el proyecto, puede ahorrar grandes contratiempos a lo largo de la vida del proyecto.

Cabe destacar que una parte interesada muy importante es el propio equipo del proyecto. Su líder se debe asegurar de clarificar los objetivos del proyecto con su equipo para alinear expectativas e intereses y, tal como sucede con las otras partes interesadas, es importante que establezca un plan de comunicación al interior del equipo, pues ello facilitará el avance del trabajo.

Para las dudas y comentarios que pudieran surgir con motivo de esta serie de buenas prácticas en la gestión de proyectos, por favor dirigirse con Carlos Alberto Flores Torres a cflorest@ingen.unam.mx o a la ext. 3605.

Lograr el compromiso de los usuarios y partes interesadas

Identificar con claridad a las partes interesadas y su influencia dentro del proyecto	Asegurar que todas las partes interesadas comprenden y comparten los objetivos del proyecto	Establecer de manera específica, formas y tiempos de comunicación y reporte para cada parte interesada	Establecer los flujos de aprobación y autorización apropiados para el proyecto (cuando se requiera)
---	---	--	---