



La Gestión de Stakeholders



El orador...

Jorge Sapirstein, PMP (Jsapirstein@pragmaconsultores.com)

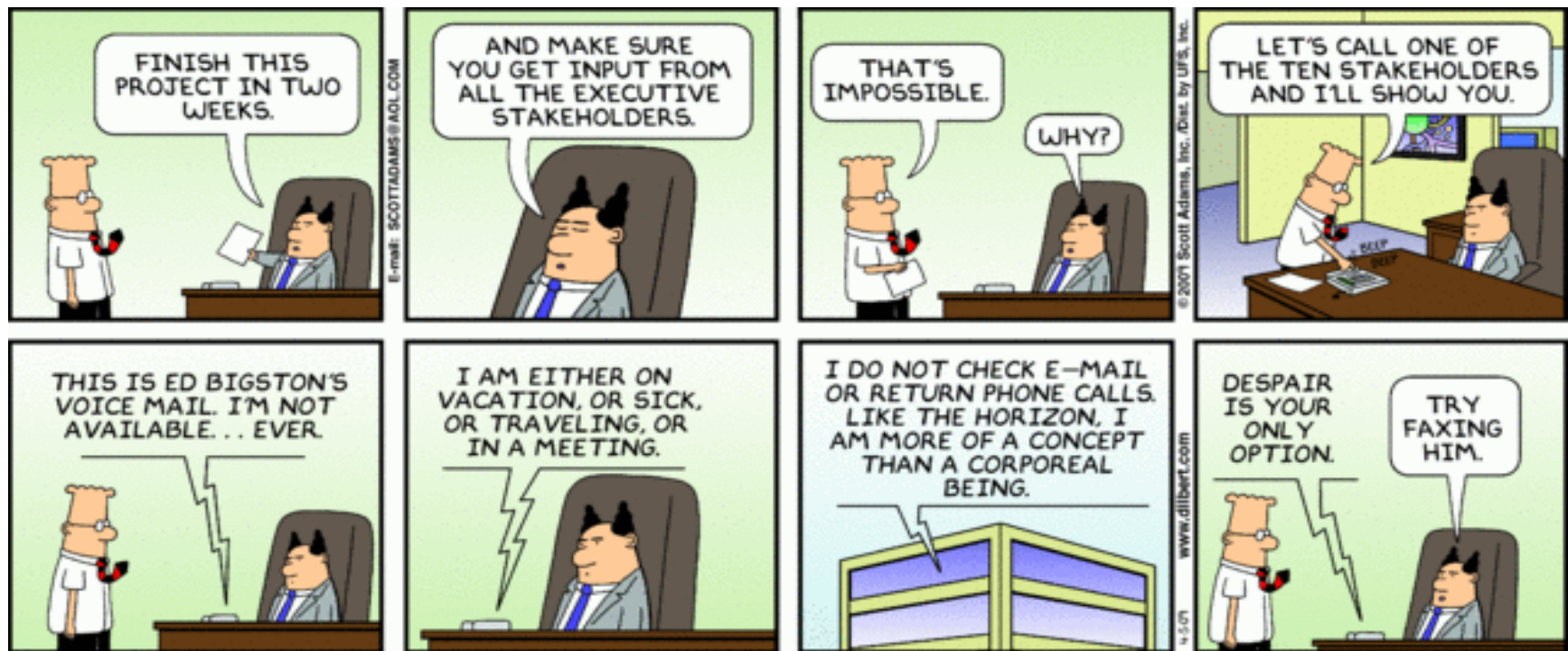


- Gerente de Servicios de Gestión de Proyectos en Pragma Consultores.
- Certificado PMP desde el 2006.
- Miembro activo del Capítulo de Buenos Aires del PMI.
- Docente del Diplomado en Dirección de Proyectos del Instituto Tecnológico Buenos Aires.
- Posgrado en Gestión y Negocios en Universidad de San Andrés.
- Más de diez años de experiencia docente y dictado de cursos de gestión de proyectos.
- Veinte años de experiencia en gestión de proyectos.



Índice

- ¿Qué es la gestión de Stakeholders?
- ¿Los Stakeholders son bichos de esta época?
- Identificando y Planificando la gestión
- Gestionando Stakeholders
- Preguntas y conclusiones



¿Qué NO es la Gestión de Stakeholders?

- No es Marketing
- No es ventas
- No es relaciones públicas
- No es hacer más de lo que nos piden (Gold Plating)



¿Qué SÍ es la Gestión de Stakeholders?

 Es utilizar competencias blandas en la gestión:

- Comprender la cultura de la organización.
- Entender el contexto en el que el proyecto transita.
- Comunicar bien.



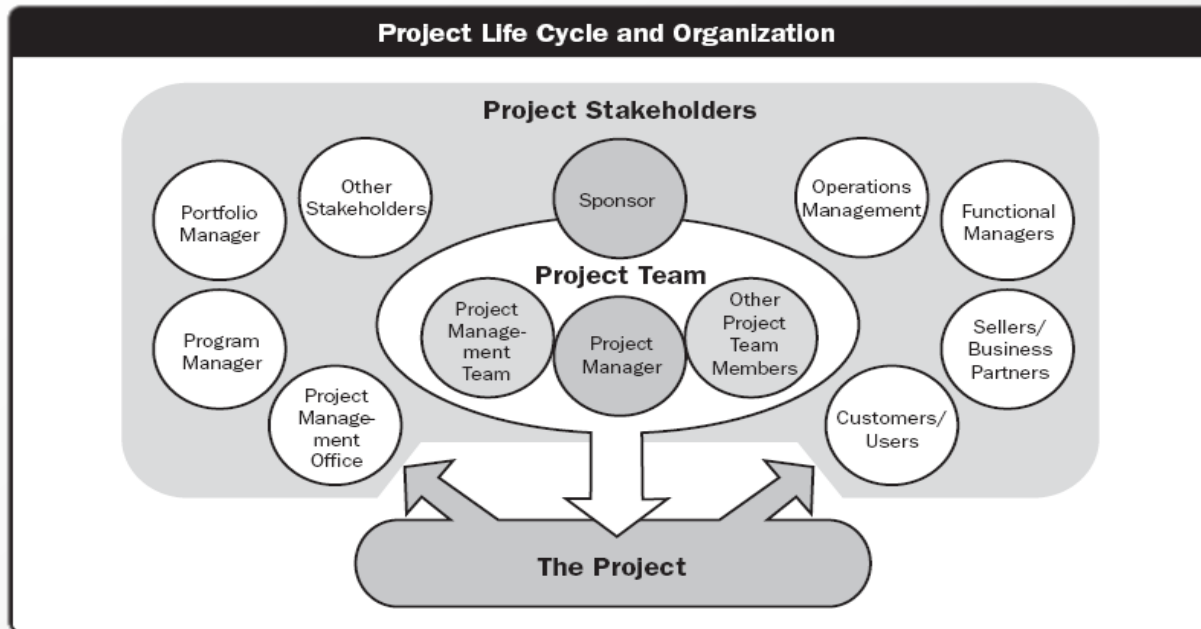
 Es utilizar competencias duras:

- Ser ordenado y metódico (seguir procesos).
- Realizar un relevamiento y análisis adecuado.



ES MUCHO TRABAJO!!!

¿Los Stakeholders son bichos de esta época?



PMBOK®: Project Management Body of Knowledge

Personas, grupos u organizaciones que están involucrados activamente en el proyecto o cuyos intereses pueden ser afectados positiva o negativamente como resultado de la ejecución del proyecto o por su terminación exitosa.

¿Los Stakeholders son bichos de esta época?



- Siempre existieron pero no siempre se los tuvo en cuenta.
- Se realizaba un análisis pero no exhaustivo y metódico.
- La tolerancia de los Stakeholders es fundamental en los riesgos.
- Es una de las palabras más usadas en el PMBOK®.



¿Qué busco en los Stakeholders?

Para cada Stakeholder, averiguar:

- ¿Quién es esa persona?
- ¿Qué aporta?
- ¿De qué manera influencia?
- ¿Cuál es su nivel de autoridad y compromiso?
- ¿Cómo aporta?
- ¿Qué intereses tiene?
- ¿Cuál es su estilo / comportamiento?
- ¿Cuales son sus experiencias previas?
- ¿Cuáles son sus expectativas?



Diagrama de intereses

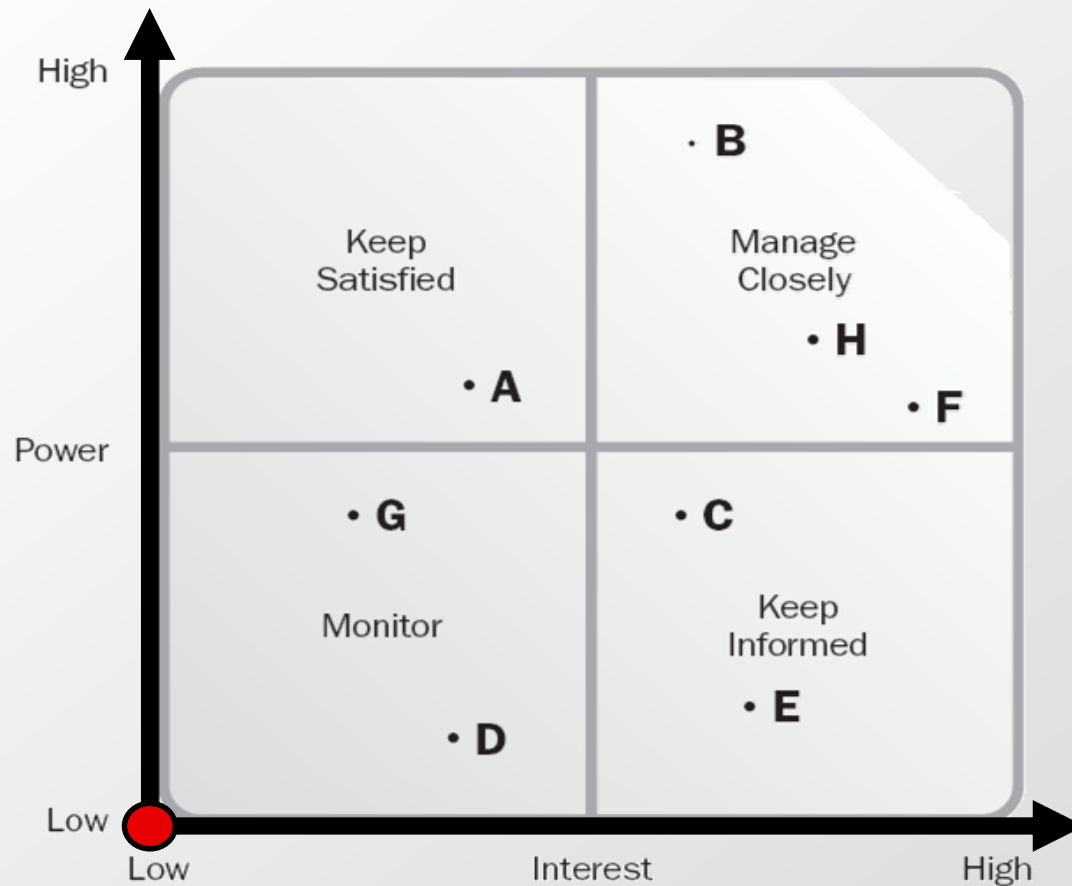


Figure 13-4. Example Power/Interest Grid with Stakeholders

Identificación de Stakeholders

El Project Manager debe identificar los Stakeholders, más allá de los participantes directos del proyecto:

- Identificar a todas las personas u organizaciones afectadas por el proyecto.
- Documentar información relevante a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto.
- Los Stakeholders pueden tener diferentes jerarquías dentro de la organización o ser externos.
- La clave es la identificación temprana.
- Stakeholders claves: mayor tiempo de gestión.
- Estrategia para abordar a cada uno de ellos.



Ejemplo de una matriz (registro) de Stakeholders

Stakeholder	Externo/Interno	Primario/ Secundario/ Clave	Interés	Impacto potencial en el proyecto	Prioridad relativa (1-5)
Director de la Organización	Interno	Clave	- Bajar costos. - Mantener la calidad de las prestaciones actuales.	+	3
					1
Proveedor	Externo	Primario	- Maximizar ingresos. - Proveer la mejor tecnología.	- +	1
Gerente funcional	Interno	Secundario	Minimizar la curva de aprendizaje.	+	2
Usuarios	Externo/interno	Clave	Contar con las mismas prestaciones.	-	3

Planificando la gestión

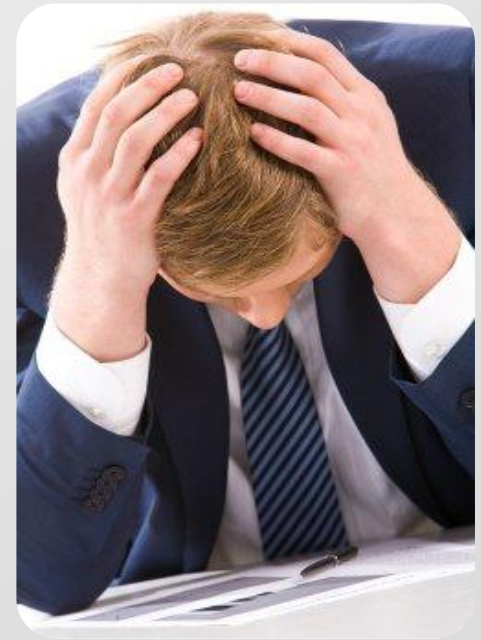
Stakeholder	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
Stakeholder 1	C			D	
Stakeholder 2			C	D	
Stakeholder 3				D C	

Figure 13-7. Stakeholders Engagement Assessment Matrix



Gestionando Stakeholders

- En todo el ciclo de vida del proyecto (siempre)
- El PM es el responsable de gestionar las expectativas de los Stakeholders (riesgos).
- Los problemas deben registrarse y clasificarse según su impacto y urgencia.
- Asignar un responsable del seguimiento de los incidentes.
- Comunicar los cambios ocurridos durante el proyecto.



Conclusiones

Los stakeholders pueden impedir el éxito de un proyecto.



No basta con identificarlos y clasificarlos.



Su priorización e importancia puede cambiar con el tiempo.



Preguntas?



