UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS EN LOS PROYECTOS DE BANESCO BANCO UNIVERSAL".

Presentado por:

Risso Rengifo Carmen Haidee

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Prof. María Esther Remedio.

Caracas, enero de 2015

TESIS
GP 2015
K7.

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS EN LOS PROYECTOS DE BANESCO BANCO UNIVERSAL".

Presentado por:
Risso Rengifo Carmen Haidee

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Prof. María Esther Remedio.

Caracas, enero de 2015

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

Aprobación del asesor

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Carmen Haidee Risso Rengifo, portadora de la cédula de identidad V-8.808.726, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, y cuyo título es **"Propuesta de un modelo de gestión de los interesados en los proyectos de Banesco Banco Universal."**, y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el Jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 28 días del mes de enero de 2015.

MSC. María Esther Remedios

C.I. 5.530.488

Banesco
BANCO UNIVERSAL

Carta de aceptación de la organización

Sres.
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Postgrado de Gerencia de proyectos
Caracas

Nos dirigimos ante ustedes para informarles que hemos autorizado a la Licenciada Carmen Haidee Risso Rengifo, cédula de identidad V-8.808.726, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado "Propuesta de un modelo de gestión de los interesados en los proyectos de Banesco Banco Universal", como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia,

Atentamente

Rosa Savino

Vicepresidente Oficina de Proyectos.

Agradecimiento

A Dios, por darme la fortaleza, paciencia y los medios para lograr la culminación de este trabajo.

A la profesora María Esther Remedio por orientarme en la elaboración de este Trabajo Especial de Grado y compartir su valioso conocimiento.

A mí esposo Cecilio Cedeño, por su apoyo incondicional, paciencia y comprensión en la consecución de esta y todas las metas que me he propuesto a su lado.

A mi madre y a la memoria de mi padre, quienes con su amor me brindaron educación y forjaron en mí valores que me han permitido alcanzar las metas trazadas.

A mis familiares que en momentos difíciles me apoyaron para seguir adelante con esta especialización.

A todos los profesores de la Dirección de Gerencia por la formación que me brindaron en el área.

Gracias a todos los que de alguna manera me ayudaron en la realización de este trabajo, así como a lo largo del período académico de esta especialización.

Carmen Haidee Risso.

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS EN LOS PROYECTOS DE BANESCO BANCO UNIVERSAL

Autor: Carmen Haidee Risso
Asesor: María Esther Remedios
Año: 2015

Resumen

Banesco Banco Universal, es una de las principales instituciones del sector financiero en Venezuela. A través de su PMO, ejecuta los proyectos considerados de alto impacto para la organización, con la finalidad de maximizar la ejecución y culminación efectiva de los proyectos en alcance, tiempo, costo, calidad y a satisfacción de los interesados. En el presente trabajo se realizó una investigación documental y de campo. Para recabar la información se emplearon técnicas e instrumentos como la observación directa, entrevistas y revisión documental en sitio, lo que permitió posteriormente realizar el análisis de la situación actual de Banesco en relación a la gestión de los interesados del proyecto, y los resultados permitieron identificar oportunidades de mejoras para evitar insatisfacción de los interesados, retrabajo, proliferación de cambios de alcance durante el ciclo de vida de los proyectos, y retrasos en la fecha fin de los proyectos, por la deficiencia en la gestión de los interesados del proyecto. Adicionalmente se tomaron en cuenta las mejores prácticas indica por el PMI (2013) con respecto al tema, lo que permitió determinar las acciones necesarias para mejorar los procesos y finalmente elaborar una propuesta que sirva de guía para gestionar eficientemente las expectativas, la participación y relación de los interesados en los proyectos de Banesco. El modelo generado, en este Trabajo Especial de Grado, apoyará la gestión eficaz de los interesados incrementando la probabilidad de éxito de los proyectos, ya que una gestión eficaz de los interesados le permitirá a los Gerentes de Proyecto comprender mejor a sus interesados, gestionar adecuadamente sus expectativas y por ende mejorar las oportunidades de negocios de la organización. Se recomienda a la PMO del Banco la evaluación de dicho modelo e implementación de un piloto.

Palabras claves: Proyecto, Gestión, Interesados, PMI.
Línea de trabajo: Gestión de Interesados.

Lista de Acrónimos y Siglas

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

BN: Banco Nacional.

CVI: Colegio de Ingeniero de Venezuela.

DCTIC: Dirección Corporativa de Tecnología de Información y Comunicaciones del Banco Nacional

EDT: Estructura desagregada de trabajo.

INDES: Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social.

IFC: Corporación Financiera Internacional.

PCP: Portal de Control de Proyectos.

PMBOK: Project Management Body of Knowledge (Guía de fundamentos para la dirección de proyectos).

PMI: Project Management Institute (Instituto de gerencia de proyectos).

PMO: Project Management Office (Oficina de gerencia de proyectos).

PM4R: Guía de gestión de proyectos para resultados.

RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

STAKEHOLDERS: Interesados.

TEG: Trabajo Especial de Grado.

UPEL: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Vp: Vicepresidente.

Índice General

Resumen.....iv
Lista de Acrónimos.....v
Índice General.....vi
Índice de Figuras.....vii
Índice de Tablas.....ix
INTRODUCCIÓN.....1
CAPITULO I. EL PROBLEMA.....3
1.1. Planteamiento del problema.....3
1.2. Formulación del problema.....6
1.3. Objetivos (General y específicos).....7
1.4. Justificación.....8
1.5. Alcance.....8
1.6. Limitaciones.....9
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....10
2.1. Antecedentes de la investigación.....10
2.2. Bases teóricas.....13
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....41
3.1. Tipo de investigación.....41
3.2. Diseño de investigación.....41
3.3. Unidad de análisis.....42
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....43
3.5. Fases de la investigación o procedimiento por objetivos.....44
3.6. Operacionalización de los objetivos.....46
3.7. Estructura Desagregada del Trabajo.....47
3.8. Cronograma de actividades.....48
3.9. Costos del proyecto.....49
3.10. Consideraciones éticas.....50
CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL.....53

4.1. Reseña histórica de la organización.....53
4.2. Visión.....54
4.3. Misión.....54
4.4. Valores.....55
4.5. Organigrama general.....55
4.6. Unidad de análisis.....57
CAPITULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....59
5.1. Fase I Diagnóstico de la situación actual.....59
5.2. Fase II Identificar a los interesados.....75
5.3. Fase III Planificar la gestión de los interesados.....86
5.4. Fase IV Gestionar la participación de los interesados.....89
5.5. Fase V Controlar la participación de los interesados.....96
5.6. Fase VI Modelo propuesto gestión de los interesados.....99
CAPITULO VI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....103
6.1. Cumplimiento de objetivos.....103
6.2. Lecciones aprendidas.....106
CAPITULO VII. CONCLUISONES Y RECOMENDACIONES.....107
7.1. Conclusiones.....107
7.2. Recomendaciones.....108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....110
ANEXOS.....113
Constancia de validación de instrumentos de investigación.....114
A. Encuesta.....117
B. Resultados de la observación gestión de interesados.....119
C. Cuestionario.....121
D. Guía identificación de interesados.....123
E. Guía tormenta de ideas.....126
F. Cuestionario evaluación nivel de interés.....129
G. Cuestionario evaluación nivel de poder.....132
H. Modelo de estrategias.....135
I. Seguimiento de interesados.....139

Índice de Figuras

1. Registro de replanificaciones de los proyectos. Periodo Enero-Mayo 2014.....4
2. Ciclo de vida del proyecto.....15
3. Metodología de la gerencia de proyectos.....16
4. Relación entre los interesados y el proyecto.....18
5. Matriz de identificación de stakeholders.....20
6. Identificar a los interesados.....21
7. Matriz de poder/interés con interesados.....22
8. La cadena de valor en los proyectos.....23
9. Cuatro grupos de interesados en el proyecto.....24
10. Técnica para identificar y clasificar los objetivos de éxito de los interesados.....25
11. Red de éxito de los interesados.....27
12. Evaluación de actores.....28
13. Planificar la gestión de los interesados.....29
14. Matriz de evaluación de la participación de los interesados.....30
15. Matriz de clasificación de stakeholders.....32
16. Matriz de análisis de los interesados.....33
17. Gestionar la participación de los interesados.....35
18. Controlar la participación de los interesados.....39
19. Estructura desagregada de trabajo.....47
20. Cronograma de actividades.....49
21. Organigrama general de Banesco Banco Universal, C.A.....56
22. Organigrama unidad de análisis Oficina de Proyectos.....58
23. Observación, manejo de la gestión de interesados del proyecto.....61
24. Resultados de la entrevista, manejo gestión de interesados en los proyectos.....65
25. Hallazgos encontrados, a nivel de gestión de los interesados del proyecto.....67
26. Replanificación de proyectos al corte de septiembre 2014.....69
27. Nivel de Interés de acuerdo al promedio, en la escala.....78
28. Proceso identificar a los interesados. 81

29. Proceso planificar la gestión de los interesados.....88
30. Proceso gestionar la participación de los interesados.....91
31. Proceso controlar la participación de los interesados.....97
32. Proceso modelo gestión de los interesados.....102

Índice de Tablas

1. Cuadro operacionalización de los objetivos de estudio.....46
2. Costos del proyecto.....50
3. Resumen de la observación gestión de los interesados del proyecto.....60
4. Resumen resultado de la entrevista gestión de los interesados del proyecto.....63
5. Comparación situación actual versus PMBOK (2013).....71
6. Ejemplo de puntuación promedio de acuerdo a las categorías de respuestas.....77

Introducción

La presente investigación tuvo su origen y justificación en la necesidad que tiene la oficina de proyectos de Banesco de mantener actualizado los lineamientos de la dirección de los proyectos de acuerdo a las mejores prácticas y adaptados a la cultura organizacional de Banesco, con el objetivo de que los proyectos generen valor a la organización de forma oportuna, a través de su ejecución exitosa y eficiente.

Para dar respuesta al planteamiento del problema que dio lugar a la investigación, se trabajó en el área que corresponde a la gestión de los interesados del proyecto, basado especialmente en las mejores prácticas sugeridas por el PMI (2013). Para finalmente desarrollar un modelo de gestión de los interesados del proyecto para Banesco, que permita la gestión eficaz de los interesados para incrementar la probabilidad de éxito de los proyectos, ya que una gestión eficaz de los interesados le permitirá a los Gerentes de Proyecto comprender mejor a sus interesados, gestionar adecuadamente sus expectativas y por ende mejorar las oportunidades de negocios de la organización.

El presente trabajo de investigación se estructuró en siete (7) capítulos, los cuales son mencionados a continuación:

Capitulo I El problema o la investigación: comprende el planteamiento del problema, donde se describe ampliamente la situación objeto del presente estudio, por otra parte se presentan las interrogantes así como también los objetivos generales y específicos de la investigación, adicionalmente se presenta la justificación el alcance y limitaciones de la investigación.

Capitulo II Marco teórico: contempla los antecedentes de la investigación, como los son trabajos de investigación de corte nacional e internacional y un White paper patrocinado principalmente por el PMI del North de Alabama. Adicionalmente se presentan las bases teóricas y la definición de términos; todo ello para sustentar el trabajo que se realizó.

Capitulo III Marco metodológico: esta conformado por el tipo de investigación, el diseño de investigación que se utilizó para obtener los datos requeridos para dar respuesta al problema de investigación y que está acorde al tipo de investigación que se llevó acabo. Así mismo se presenta la unidad de análisis que fue seleccionada, los instrumentos y técnicas de recolección de la información, las distintas fases de la investigación, la operacionalización de los objetivos, la estructura desagregada del trabajo, el cronograma de actividades y los costos del proyecto que se deberán ejecutar y las consideraciones éticas que se tomarán en cuenta para realizar la presente investigación.

Capitulo IV Marco organizacional: en el cual se presenta una breve reseña histórica de Banesco, su visión, misión, organigrama general y la unidad de análisis.

Capitulo V Desarrollo de la investigación: en el cual se desarrolló los objetivos planteados en la formulación del problema, con el apoyo de los fundamentos teóricos y metodológicos descritos en capítulos anteriores.

Capitulo VI Evaluación del proyecto: en el cual se evalúa el logro del objetivo general y objetivos específicos del Trabajo Especial de Grado, se responden las interrogantes de la investigación y se presentan las lecciones aprendidas de cara al Trabajo Especial de Grado.

Capitulo VII Conclusiones y recomendaciones: en el cual se exponen las conclusiones finales del Trabajo Especial de Grado y se dan las recomendaciones para la implantación de la propuesta.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas utilizadas para desarrollar el presente Trabajo Especial de Grado.

Capitulo I. El Problema

El objetivo de este capítulo es presentar el problema que dio lugar a la investigación, las interrogantes, los objetivos, justificación de la investigación, alcance y limitaciones.

1.1 Planteamiento del problema

Como los negocios son cada vez más globalizados, a las empresas se les presentan nuevos retos, como es expandir su participación de mercado, enfrentar las presiones económicas de los clientes y otras partes interesadas para satisfacer sus necesidades más rápidamente y a menor costo, por lo que es evidente entonces, la necesidad que tienen las empresas de acelerar la salida oportuna de nuevos productos y servicios, y/o mejorar los ya existentes en el mercado, y el desarrollar una estrategia exitosa que les permita llevarlo a cabo.

Dadas las condiciones que anteceden, la ejecución de los proyectos cobra mayor fuerza, ya que independientemente de la naturaleza de la empresa, a través de ellos se pueden operacionalizar sus estrategias, es decir ejecutarlas para lograr sus metas y objetivos estratégicos. Los proyectos se convierten en realizaciones más grandes, complejas y cada vez más difíciles de manejar. Los equipos ahora son más diversos y la ubicación física de sus integrantes pudiera estar por todo el mundo.

Con referencia a lo anterior, la gerencia de proyectos ha sufrido grandes cambios en el transcurso del siglo XXI, y con ello el PMI ha venido trabajando en la guía del PMBOK, en la cual se encuentran estandarizadas las mejores prácticas para la gestión eficiente de proyectos de cualquier tipo, siendo estas reconocidas internacionalmente, esta guía la han ido perfeccionando a través del tiempo, siendo su última versión 5.0, publicada en el año 2013.

En este mismo orden y dirección, la PMO de Banesco Banco Universal, a finales del 2012, realizó una revisión a su metodología en relación a la Gerencia de Proyectos, con la finalidad de identificar áreas de mejora a ser aplicadas en la organización, que permitan maximizar la

ejecución efectiva de proyectos en alcance, tiempo, costo, calidad y a satisfacción de los interesados. A los efectos de este, la PMO ha venido trabajando en desarrollar los nuevos lineamientos para normar la Gestión de los Proyectos en sus diferentes etapas, utilizando para ello la guía del PMBOK como referencia.

En lo que respecta a la gestión de los interesados del proyecto, identificaron que debe ser reforzada las directrices para su gestión, ya que por lo general, tienden a identificar algunos interesados de los proyectos y no se gestionan adecuadamente sus expectativas, lo que incrementa el retrabajo y la proliferación de cambios de alcance durante el ciclo de vida de los proyectos; adicionalmente en ocasiones, el equipo de trabajo manifiesta falta de motivación y compromiso en la ejecución de los proyectos. Por otra parte, en la oficina de proyecto se reciben las solicitudes de replanificación que realizan los Gerentes de Proyectos, las cuales son categorizadas de acuerdo a las causas de retraso reportadas en dicha solicitud. En la figura 1 se muestra la cantidad de replanificaciones realizadas entre Enero-Mayo 2014, siendo la principal causa de replanificación de los proyectos por cambios de alcance.

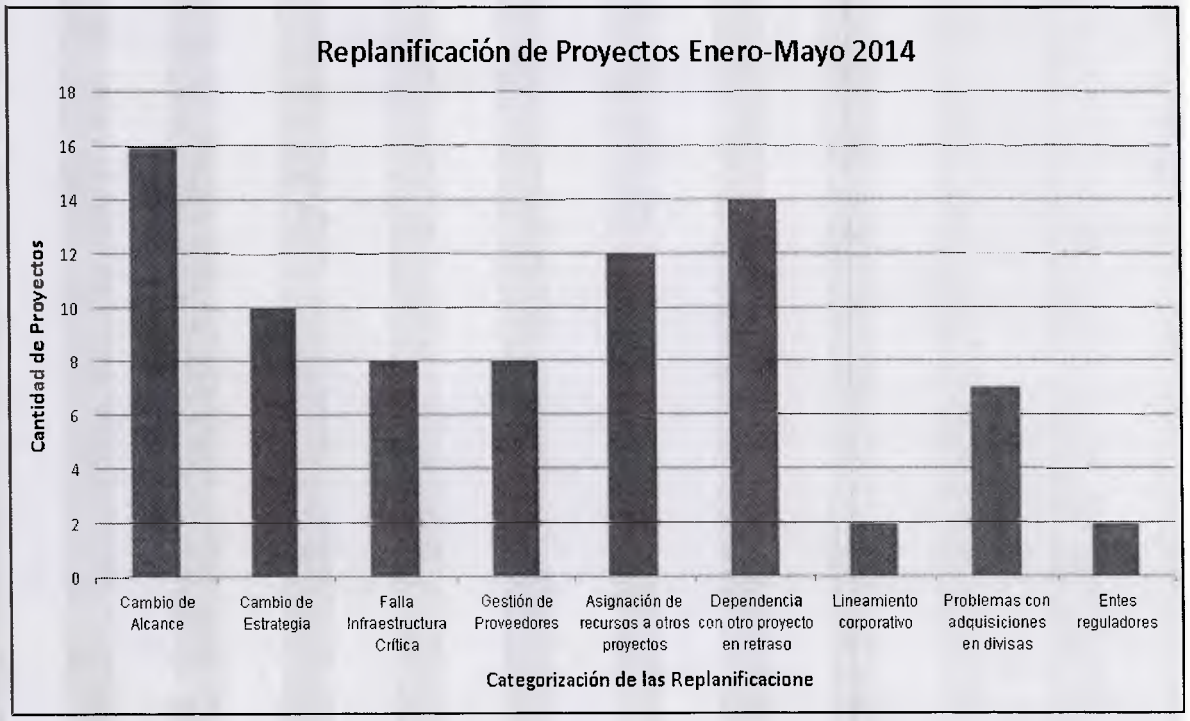


Figura 1. Registro de replanificaciones de los proyectos. Periodo Enero-Mayo 2014.

De los anteriores planteamientos, se deduce que de no gestionar a los interesados en los proyectos, la organización mantendrá el riesgo de tener objetivos poco claros y concretos en los proyectos, que le permitan saber al Gerente del Proyecto y al resto de actores cuándo el proyecto ha cumplido sus objetivos. Aun si los proyectos resultan exitosos, desde la vista del sponsor o el director de la empresa, el resto de los interesados podrían no sentirse satisfechos con el resultado del proyecto. Por otra parte, limitará la mejor comprensión de los interesados, para gestionar adecuadamente sus expectativas, la comunicación entre los diversos grupos de interesados y la gestión de los riesgos asociados a los mismos, incrementando las posibilidades de tener interrupciones en los proyectos. Significa entonces que la empresa continuará generando proyectos que pudieran ser afectados en alcance, tiempo, costo, calidad y recursos asociados a una deficiencia en la gestión de los interesados.

Ante la situación planteada el PMI (2013) en su guía del PMBOK propone que la Gerencia de los interesados en el proyecto debe incluir los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por el proyecto, analizar las expectativas de las partes interesadas y su impacto en el proyecto, y desarrollar estrategias de gestión adecuadas para la participación efectiva de los interesados en las decisiones del proyecto y su ejecución. Por otra parte, es necesario gestionar la comunicación continua con las partes interesadas para gestionar los intereses en conflicto.

En este contexto, una vez identificados los interesados se deben clasificar para gestionar sus expectativas, lo que significa descubrir que es lo que realmente desean, indagar en sus necesidades para filtrar cuáles se deben descartar, descubrir otras y transformar estas necesidades en requisitos para cumplirlas en el proyecto. De igual forma, se debe gestionar y controlar el compromiso de los involucrados, para que mantenga una interacción que permita realizar los ajustes pertinentes para conservar dicho compromiso y la buena marcha de los proyectos.

De acuerdo a lo antes planteado se pudo deducir que la gestión de los interesados podía ser analizada con la información que se tenía disponible, teniendo especial énfasis en el material que ofrece el PMI (2013) en su guía del PMBOK.

1.2 Formulación del Problema

Por todo lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles deben ser las directrices, que permita gestionar a los interesados del proyecto, y que además permitan fomentar relaciones agradables entre ellos, de tal manera que promueva su participación y compromiso para evitar futuros malentendidos, retrasos o contratiempos que puedan comprometer el desarrollo y la consecución de los objetivos fijados en un proyecto?

A partir de la interrogante general, se formularon las siguientes preguntas específicas:

¿Cómo se maneja actualmente la gestión de los interesados del proyecto en el banco, cuales son sus fortalezas y debilidades en este sentido?

¿Cómo se identifican y clasifican correctamente los interesados de un proyecto?

¿Qué estrategias se pueden implementar para lograr la participación, gestionar las relaciones y la comunicación de los interesados de un proyecto durante todo el ciclo de vida del proyecto, que permitan apoyar los intereses del proyecto?

¿Cómo se pueden gestionar los intereses, expectativas y el compromiso de los diferentes interesados durante el ciclo de vida del proyecto?

¿De qué forma se puede controlar la participación y el compromiso de los interesados?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de los interesados del proyecto de Banesco Banco Universal, de acuerdo a las mejores prácticas del PMI (2013).

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión de los interesados del proyecto del banco, con el fin de identificar las principales fortalezas y debilidades en esta materia.

- Definir el proceso para la identificación de los interesados que podrían afectar o ser afectados por el resultado de un proyecto.

- Determinar el proceso para la elaboración del plan de gestión de los interesados que contemple el diseño de consideraciones y posibles estrategias para el manejo de sus intereses y el impacto que pudieran tener en el proyecto.

- Establecer el proceso que permitirá gestionar la participación, necesidades, expectativas, la comunicación y el compromiso de los interesados durante el ciclo de vida del proyecto.

- Definir el proceso para monitorear las relaciones de los interesados del proyecto, y ajustar las estrategias y planes para mantener o incrementar la participación de los interesados a medida que se ejecuta el proyecto.

1.4 Justificación de la investigación

La correcta identificación, clasificación y gestión de los interesados del proyecto supone la base que permite gestionar las expectativas de los diferentes interesados durante el ciclo de vida del proyecto, evitando futuros malentendidos o contratiempos que pueden comprometer el desarrollo y la consecución de los objetivos fijados. Así mismo permite desarrollar el plan de comunicación, entre otros, en los que de forma sistemática y específica para cada grupo de interesados se podrá llevar a cabo dicha comunicación. Pues todos no muestran interés por el mismo tipo de información o actividad con respecto al proyecto, o no tienen por qué estar al mismo nivel de conocimiento técnico para poder entender las diferentes implicaciones del proyecto.

El presente trabajo de investigación reviste importancia en el sentido de que aportará un valioso modelo de gestión que permitirá a la PMO de Banesco Banco Universal, incrementar la probabilidad de éxito de los proyectos, ya que dispondrá de una guía que le permitirá tratar de forma más personalizada y especifica las diferentes necesidades de cada grupo de interesados, para que todos puedan mostrar el grado de aceptación o implicación oportuno, eliminando barreras y/u obstáculos que no son de naturaleza técnica, y apalancando de esta forma la ejecución a tiempo de sus proyectos.

En este propósito el PMI (2013), ha incluido la gestión de los interesados como un área de conocimiento. Este reconocimiento da idea de lo importante que es la buena gestión de todos los interesados en los proyectos, directos o indirectos, para cualquier tipo de proyecto.

1.5 Alcance

La presente investigación se desarrolló en la PMO de Banesco Banco Universal, la cual se encuentra adscrita a la VP de la Oficina de Proyectos, ubicada en la ciudad de Caracas. Con esta investigación se propone un modelo que permita gestionar las expectativas de los interesados a lo largo de la vida de un proyecto, bien sean estos internos o externos a la

organización. Se utilizó la guía PMBOK del PMI (2013) como punto de referencia principal, debido a que los lineamientos que norman la Gestión de los Proyectos en Banesco se basan en éstas mejores prácticas, adicionalmente se consultó otros estándares, metodologías o herramientas que existen en el mercado, asociados al tema en estudio, para complementar la propuesta de la presente investigación.

El alcance de la propuesta generada de este TEG, no contempla la revisión, aprobación e implementación por parte de la PMO de Banesco Banco Universal, una vez culminado y aprobado el TEG se entregará dicha propuesta a la PMO de Banesco Banco Universal, para su revisión e implementación en el caso que así lo decida.

1.6 Limitaciones

La documentación organizacional manejada en la presente investigación es de carácter confidencial, por lo que su uso es solo para fines académicos. El uso de la misma estuvo apegado a las políticas de confidencialidad y seguridad de información de Banesco Banco Universal.

Capitulo II. Marco Teórico

El objetivo de este capítulo es presentar el contexto teórico a partir del cual se desarrolló la investigación. En función a ello se presentan los antecedentes de esta investigación, bases teóricas, bases legales y definición de términos.

Arias (2012) define el marco teórico o marco referencial, como "el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar". (p.106).

2.1 Antecedentes de la investigación

Entre los trabajos previos a esta investigación, soporte a este TEG, se encuentran los siguientes:

- De Andrade (2005). *Elaboración del plan de gerencia de los Stakeholders de un proyecto de infraestructura para la explotación de petróleo Costa Afuera en etapa de ejecución.* (Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela).

Su objetivo general fue elaborar el plan de gerencia de los Stakeholders, enfocado a un proyecto de infraestructura para la explotación de petróleo Costa Afuera. Su trabajo se centro en conocer las características de las personas, grupos, sociedades, comunidades y demás entidades y el diseño de las estrategias para el adecuado manejo de las relaciones de los Stakeholders del proyecto, se basó en los resultados arrojados por la aplicación de las metodología del mapa de prioridades fundamentándose en las recomendaciones obtenidas del personal experto del proyecto estudiado, mejores prácticas y lecciones aprendidas de proyectos similares ejecutados anteriormente.

El aporte principal de este trabajo a la presente investigación se centra en el plan de gerencia de los "Stakeholders" generado, el cual sirve de base para el diseño de las estrategias para el manejo de los interesados, de acuerdo a sus intereses y al impacto que pudieran tener en el proyecto y la elaboración del plan de gestión de los interesados.

- Sanin y Rendon (2008). *Aplicación de responsabilidad social empresarial (RSE) en el proyecto de infraestructura vial concesión Santa Marta Paraguachon con respecto a los Stakeholders comunitarios.* (Trabajo de Grado de Maestría presentado para optar al título Magíster en Administración de Empresas-MBA. Fundación Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia).

El objetivo general planteado fue determinar la aplicación de la RSE en dicho proyecto con respecto a los Stakeholders comunitarios. Debido a la relevancia que representa, que dentro de un plan de RSE la empresa que desarrolla el proyecto identifique a sus stakeholders, se preguntaron: cómo fueron considerados los mismos dentro de los contratos de concesión. En ese sentido expusieron que se incurre en un riesgo cuando la misma empresa en su política organizacional otorga prioridad a los stakeholders internos como son los accionistas y empleados y deja entre apartados los stakeholders externos, en este caso particular, los comunitarios quienes son afectados de manera positiva o negativamente como consecuencia de la estrategia que se asuma en la ejecución del proyecto.

El aporte de este trabajo de investigación es el proveer de algunos modelos de categorización y priorización de los Stakeholders los cuales se consideraron en la presente investigación.

- Zúñiga (2011). *Administración de expectativas de los Stakeholders y la gestión de alcances en proyectos de la DCTIC en BN.* (Trabajo de Grado de Maestría, presentado para optar al título Master en Administración de Proyectos. Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica).

El trabajo fue realizado para atender una necesidad de atención que enfrentaba la gestión de proyectos en la Dirección Corporativa de Tecnología de Información y Comunicaciones del

Banco Nacional (DCTIC). Según su investigación, un porcentaje representativo de los proyectos gestados no logra amarrar el alcance definido del proyecto con el logro de las expectativas de los interesados en el proyecto, de allí que su objetivo general fue proponer mejoras en el proceso de gestión de expectativas y su relación con el alcance de un proyecto en la DCTIC del Banco Nacional de Costa Rica.

El aporte de este trabajo a la presente investigación consiste en brindar una propuesta de implementación ligado a la creación de procedimientos enfocados a la gestión de problemas, gestión de incidentes y de gestión de cambios.

- Hamil (2005). *Gestión Expectativa: Una "entrada clave" para el éxito del proyecto - Satisfacción del cliente*. White Paper presentado en el 3er Simposio de Desarrollo Profesional Anual. Patrocinado por North Alabama Capítulo del Project Management Institute y la Universidad de Adquisiciones de Defensa.

En éste se presenta un marco para la gestión de las expectativas, con la intención de ayudar al profesional en gestión de proyectos, en relación al establecimiento y monitoreo de las expectativas y a influir en las expectativas, de igual forma reseña que la gestión de proyectos tradicionalmente se resumía en un triangulo donde se mostraba que los factores más relevantes e importantes era la gestión del tiempo, el costo y el alcance como los vértices del triangulo y como tema central del mismo se tenía la gestión de la calidad, de igual forma indica, como esa visión ha cambiado y abre el camino a una gestión de proyectos tipo diamante, la cual es conformada como tema central la gestión de las expectativas y sus cuatro vértices lo representan la gestión del tiempo, costo, alcance y calidad.

El aporte de este trabajo a la presente investigación se centra en las herramientas basadas en reglas, llamada matriz de gestión de las expectativas, la cual sirve de ayuda a los Gerentes de Proyectos para tratar la problemática de la gestión de las expectativas de los interesados.

Las investigaciones descritas anteriormente guardan estrella relación con la presente investigación, debido a que tratan aspectos; como la importancia de gestionar oportunamente a

los interesados en los proyectos para mejorar la ejecución de los proyectos e incrementar sus probabilidades de éxito.

2.2 Bases teóricas

A continuación se presenta algunos conceptos que sirven de base para la comprensión de esta investigación:

2.2.1 Proyecto

De acuerdo a Horine (2005) es el trabajo que una organización realiza una vez para obtener un resultado único. La expresión "una vez" implica que el trabajo tiene un compromiso definitivo y un final definitivo, y "único" significa que el resultado del trabajo es diferente de todo lo que la organización ha producido anteriormente. (p.28).

Por su parte Palacios (2004) define un proyecto como un trabajo que realiza una organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tiene un comienzo y una terminación. (p.27).

Según el PMI (2013) un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. (p.3).

Gido & Clements (2012) lo definen como un esfuerzo para lograr un objetivo específico mediante una serie particular de tareas interrelacionadas y el uso eficiente de los recursos. Tiene un objetivo claro, que establece lo que debe lograr en términos del producto final o entregable, el programa y el presupuesto. Un proyecto también tiene tareas interdependientes,

utiliza varios recursos, tiene un marco de tiempo específico, es un esfuerzo único de una sola vez, tiene un patrocinador o cliente, e implica un grado de incertidumbre. (p. 24).

2.2.2 Ciclo de vida del proyecto

El PMI (2013) define el ciclo de vida de un proyecto como la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. De igual forma indica que, el ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado. Básicamente, establece que todos los proyectos pueden configurarse dentro de la siguiente estructura genérica de ciclo de vida, como lo es: inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre. (p.38).

Por su parte Bucero (2012) señala que el ciclo de vida del proyecto define las fases que conectan el comienzo con su fin. Adicionalmente señala que una característica esencial para el éxito de los proyectos en las organizaciones es definir un ciclo de vida lo más sencillo y descriptivo que sea posible. Los ciclos de vida de proyecto definen generalmente:

- Qué trabajo técnico hacer en cada fase.
- Cuándo se generan los entregables en cada fase y cómo se revisan, verifican y validan.
- Quién está involucrado en cada fase.
- Cómo controlar y aprobar cada fase. (p.5).

Cabe agregar que Palacios (2004) indica que cada sector profesional suele tener un vocabulario particular para el ciclo de vida de los proyectos, por lo que le da un nombre o una consideración diferente a las distintas fases por las que atraviesan sus proyectos.

En el ciclo de vida de los proyectos se presenta una relación del esfuerzo versus el tiempo, tal como se muestra en la siguiente figura 2, donde se puede observar que las primeras dos etapas son dedicadas al establecimiento de las necesidades por la cual el proyecto nació y por otro

lado a la planificación, siendo en la etapa de ejecución del proyecto donde se concentra el mayor consumo de esfuerzo a lo largo del ciclo de vida. (p.50).

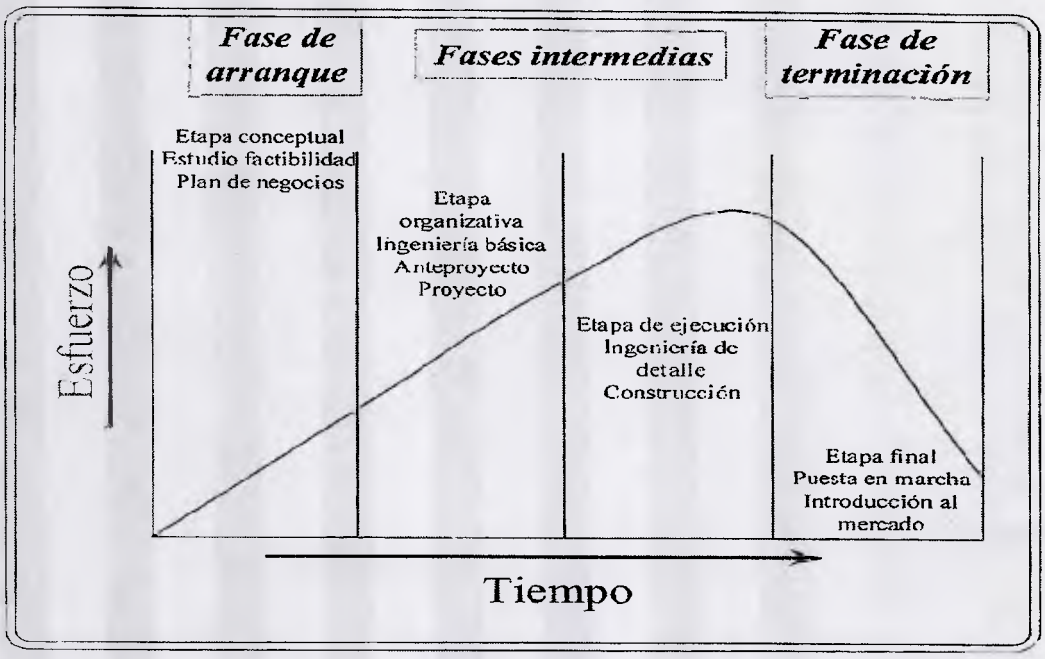


Figura 2. Ciclo de vida del proyecto.

Fuente: Palacios (2004).

2.2.3 Gerencia de proyectos

Según el PMI (2013) la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos. Estos cinco Grupos de Procesos son: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre (p.5).

Por su parte Palacios (2004) indica que la gerencia de proyectos es la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de los Stakeholders de un proyecto. Como se observa en la figura 3, es el

ARTE de dirigir el proyecto a través de su ciclo de vida, lo que involucra balancear una serie de demandas competitivas entre sí:

- Identificar los requerimientos y las expectativas en torno al proyecto.
- Satisfacer las necesidades de la organización, de los clientes o consumidores de los resultados obtenidos y del recurso humano utilizado para laborar en el proyecto.
- Determinar el alcance adecuado para el proyecto, sobre la base de la situación y los objetivos.
- Completar el proyecto en el tiempo establecido y que termine con un desempeño aceptable, usando para ello los recursos dados.

El desempeño debe entenderse en el contexto de la palabra "PERFORMANCE", que implica que el proyecto es capaz de operar en base a las expectativas creadas por los distintos "Stakeholders" (p.63).

Figura 3. Metodología de la gerencia de proyectos.
Fuente: Palacios (2004).

En la misma perspectiva Molero & Díaz (2007) resaltan que el objetivo esencial de la gestión de proyectos como disciplina, es controlar las distintas variables del proyecto (tiempo, coste, calidad,...) y tomar las mejores decisiones posibles a fin de que el proyecto se concluya con éxito para todas las partes interesadas (todo aquél que participa, invierte o se ve afectado por el proyecto), también llamadas "Stakeholders". (p.20).

En el orden de las ideas anteriores, Horine (2005) considera que el proceso de dirigir un proyecto es más que gestionar el proyecto. El proceso de dirigir un proyecto conlleva la aplicación de un enfoque utilizado para guiar a la gente implicada (equipo, implicados y organizaciones) hacia el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Este proceso incluye el modo de pensar y aplicar competencias claves como la dedicación, las capacidades interpersonales, la adaptabilidad y la orientación hacia el cliente por parte del gerente del proyecto. (p.285).

2.2.4 Interesados (Stakeholders) del proyecto

El PMI (2013) definen los interesados como: un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto. Los interesados pueden participar activamente en el proyecto o tener intereses a los que puede afectar positiva o negativamente la ejecución o la terminación del proyecto. Los diferentes interesados pueden tener expectativas contrapuestas susceptibles de generar conflictos dentro del proyecto. Los interesados también pueden ejercer influencia sobre el proyecto, los entregables y el equipo del proyecto a fin de lograr un conjunto de resultados que satisfagan los objetivos estratégicos del negocio u otras necesidades. (p.30).

Con referencia a lo anterior Palacios (2004) señala que la visión integral obliga a estudiar todo el ambiente que rodea la actividad propuesta, analizando todos los posibles actores que pueden intervenir, influir, estar interesados o ser considerado como propietario del proyecto, también denominados stakeholders. (p. 54).

De acuerdo a BID & INDES (2012) los proyectos incluyen diversos involucrados (stakeholders) que tienen distintas necesidades, demandas, niveles de influencia e interés en el proyecto y requieren una estrecha comunicación y negociación para lograr acuerdos dentro de los ámbitos políticos, sociales, religiosos, de género, etcétera. (p.10).

Cabe agregar que para los proyectos europeos esta realidad no es distinta, según Molero & Díaz (2007) los distintos stakeholders de un proyecto (las empresas e instituciones que participan, el cliente o agencia que lo financia, el personal involucrado, los proveedores a que recurrimos, los usuarios finales del producto o servicio que se pretende desarrollar..., todos ellos se ven afectados por el éxito o fracaso del proyecto) tienen intereses y objetivos explícitos; también suelen tener expectativas no tan obvias. Buena parte de la tarea del gestor de proyectos es detectar y conocer dichos objetivos y expectativas, para poder anticipar y solventar mejor los conflictos que surjan a lo largo del proyecto. (p. 21).

Por su parte Kerzner (2009) señala que los administradores de proyectos deben interactuar con estos grupos de interés, y muchos de los grupos de interés pueden ejercer su influencia o presión sobre la dirección del proyecto. Algunos interesados se conocen como interesados "activos" o "clave" que pueden poseer autoridad para tomar decisiones durante la ejecución del proyecto. Cada interesado puede tener su propio conjunto de objetivos, y esto podría colocar al director del proyecto en una posición de tener que equilibrar varios intereses de los participantes, sin crear una situación de conflicto de intereses. En la siguiente figura 4 se muestra la relación entre el proyecto, el equipo del proyecto y diversos interesados. (p.6).

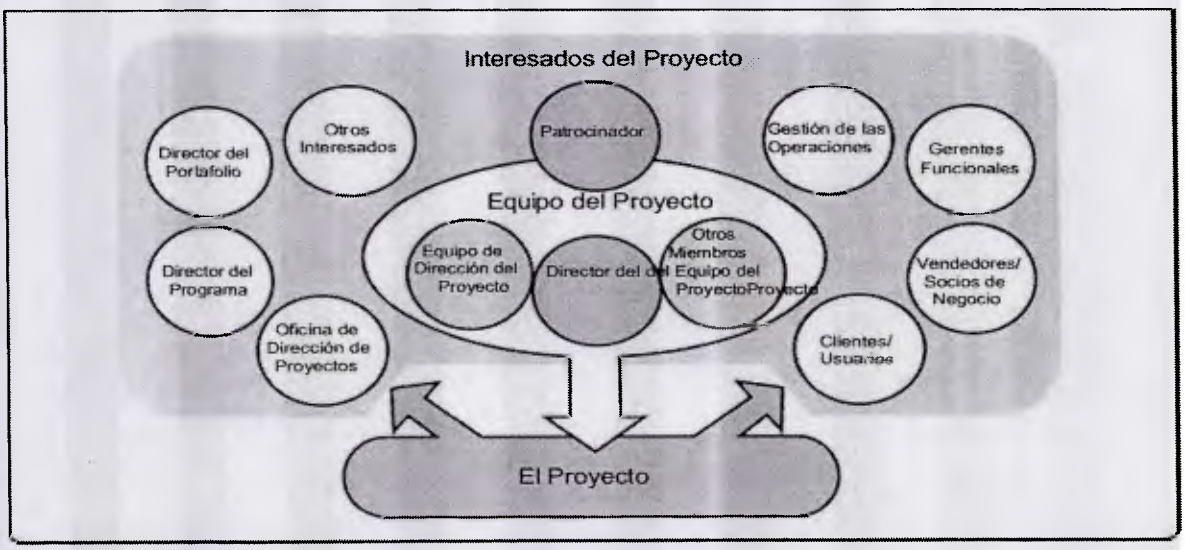


Figura 4. Relación entre los interesados y el proyecto.

Fuente: PMI (2013).

2.2.5 Gestión de los interesados del proyecto

De acuerdo al PMI (2013) la Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. La gestión de los interesados también 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. (p.391).

Para Caroll y Buchholtz (2012) las consideraciones claves en la gestión de interesados en una organización deben incluir las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los interesados de nuestro proyecto?
- ¿Cuáles son sus participaciones en el proyecto?
- ¿Qué oportunidades presentan?
- ¿Qué desafíos o amenazas presentan?
- ¿Qué responsabilidades tenemos hacia nuestros accionistas?
- ¿Qué estrategias o acciones debemos utilizar para comprometer nuestros grupos de interés?
- ¿Deberíamos tratar directamente o indirectamente con nuestros grupos de interés?
- ¿Debemos ser agresivos o defensivos en el trato con las partes interesadas?
- ¿Cuándo y cómo deberíamos acomodar, negociar, o resistir a las demandas de nuestras partes interesadas?

Es evidente entonces que los Gerentes de Proyectos deben ser hábiles en la gestión de los interesados durante todo el ciclo de vida del proyecto, ya que una gestión de los interesados eficaz le permitirá comprender mejor a sus interesados, gestionar adecuadamente sus expectativas

con el fin de lograr un resultado exitoso del proyecto. Y una comunicación habitual con los distintos interesados minimizará la aparición de riesgos imprevistos. (p.73).

2.2.5.1 Identificar a los interesados

De acuerdo a BID & INDES (2012) el proceso de identificar a los stakeholders y definir sus niveles de interés e influencia en el proyecto es el punto de partida para desarrollar las estrategias destinadas a conseguir el apoyo necesario de los involucrados claves que permitan alcanzar los logros del proyecto. Dependiendo del tipo de proyecto, los stakeholders pueden variar tanto en número como en nivel de influencia e interés. Al clasificar a los stakeholders, el Gerente de Proyecto está en una mejor posición de utilizar su tiempo más eficientemente en el desarrollo de las relaciones y las comunicaciones del proyecto con los stakeholders más importantes.

Se sugiere en este sentido, que el equipo gerencial, junto a otras personas con experiencia en proyectos y problemáticas similares, participen en un proceso de lluvia de ideas y creen una lista de todos los posibles involucrados, documenten la matriz de identificación de los stakeholders y posteriormente clasifiquen a los involucrados en el proyecto según sus niveles de interés e influencia, a través de la matriz de clasificación de los Stakeholders, la cual facilitará la priorización de los stakeholders más importantes para así desarrollar las estrategias correspondientes. En la figura 5 se muestre cómo se relacionan los diferentes componentes de esta matriz. (p. 29-31).

Stakeholder	**Supervisor del Proyecto**				
OBJETIVOS O METAS	NIVEL DE INTERÉS	NIVEL DE INFLUENCIA	ACCIONES POSIBLES DEL STAKEHOLDER		ESTRATEGIAS
Gestión del proyecto exitosa	Bajo Medio Alto	Bajo Medio Alto	Positivas: Cumplir con los objetivos	Negativas: Retrasos	Mantener al supervisor Involucrado de todo avance del proyecto en especial cambios y riesgos.

Figura 5. Matriz de identificación de stakeholders.

Fuente: Varios autores (2009). Citado por BID & INDES en el PM4R (2012).

Según el PMI (2013) identificar a los interesados es un proceso que permite identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado 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. En la figura 6 se muestra dicho proceso. (p. 393).

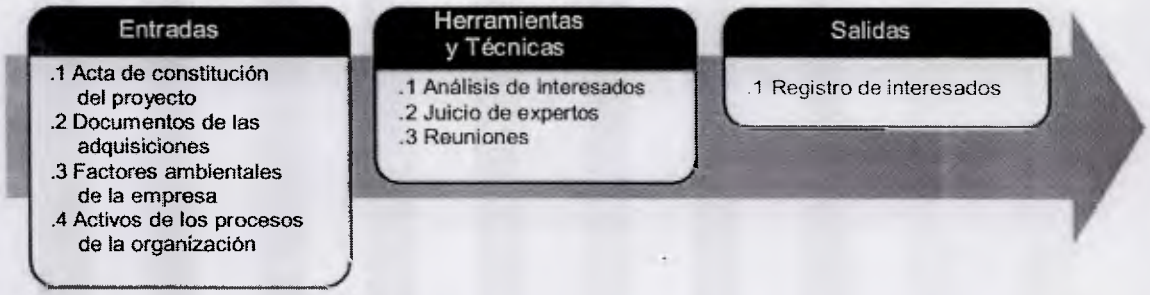


Figura 6. Identificar a los interesados: entradas, herramientas y técnicas, y salidas.

Fuente: PMI (2013).

Los siguientes pasos son sugeridos como parte del análisis de interesados:

- Identificar a todos los interesados potenciales del proyecto y toda la información relevante, como por ejemplo sus roles, departamentos, intereses, conocimientos, expectativas y niveles de influencia. Por lo general resulta sencillo identificar a los interesados clave. Para identificar a los demás interesados, normalmente se entrevista a los interesados identificados y se amplía la lista hasta incluir a todos los interesados potenciales.
- Analizar el impacto o apoyo potencial que cada interesado podría generar, y clasificarlos para definir una estrategia de aproximación. En el caso de grandes comunidades de interesados, es importante priorizar a los interesados a fin de garantizar el uso eficiente del esfuerzo para comunicar y gestionar sus expectativas.
- Evaluar el modo en que los interesados clave pueden reaccionar o responder en diferentes situaciones, a fin de planificar cómo influir en ellos para mejorar su apoyo y mitigar los impactos negativos potenciales.

Adicionalmente se indica que existen múltiples modelos de clasificación utilizados para el análisis de interesados, tales como:

- Matriz de poder/interés, que agrupa a los interesados basándose en su nivel de autoridad ("poder") y su nivel de preocupación ("interés") con respecto a los resultados del proyecto;
- Matriz de poder/influencia, que agrupa a los interesados basándose en su nivel de autoridad ("poder") y su participación activa ("influencia") en el proyecto;
- Matriz de influencia/impacto, que agrupa a los interesados basándose en su participación activa ("influencia") en el proyecto y su capacidad de efectuar cambios a la planificación o ejecución del proyecto ("impacto"), y
- Modelo de prominencia, que describe clases de interesados basándose en su poder (capacidad de imponer su voluntad), urgencia (necesidad de atención inmediata) y legitimidad (su participación es adecuada).

En la siguiente figura 7 se presenta un ejemplo de una matriz de poder/interés en la que los puntos A-H representan los lugares que ocupan interesados genéricos. (p.396-397).

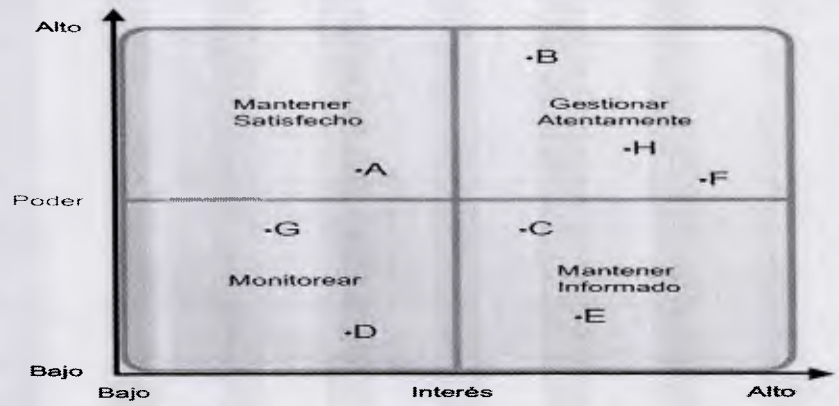


Figura 7. Matriz de poder/interés con interesados.

Fuente: PMI (2013).

Otras técnicas sugeridas para disponer de un listado exhaustivo de los interesados, es gestionar el juicio experto y la experiencia de grupos o personas con capacitación especializada o pericia

en la materia. El juicio de expertos puede obtenerse mediante consultas individuales (reuniones personalizadas, entrevistas, etc.) o mediante un formato de panel (grupos focales, encuestas, etc.). De igual forma se sugiere las reuniones de análisis de perfiles, estas son reuniones de proyecto diseñadas para desarrollar un entendimiento sobre los principales interesados del proyecto y se pueden utilizar para intercambiar y analizar información acerca de roles, conocimientos y la postura general de cada uno de los interesados respecto al proyecto. (p.397-398).

Por su parte Palacios (2004) nos indica que analizar la red de stakeholders de un proyecto consiste en agrupar a los distintos actores según la forma como intervienen en la formación y los beneficios de la "Gran Torta" que nace como consecuencia de la existencia del proyecto. Este análisis es reflejado en la figura 8. (p.57-61).

Figura 8. La cadena de valor en los proyectos.

Fuente: Palacios (2004).

En este orden de ideas se puede citar a Dinsmore & Cabanis (2011) quienes consideran que en toda empresa existen partes con un interés personal en las actividades y resultados de los proyecto. Sin embargo, existen otros que están motivados por intereses políticos, sociales, ambientales y económicos. Clasifican a los interesados del proyecto en cuatro grupos principales, como se muestra en la siguiente figura 9. (p.183).

Ambiente de la Administración del Proyecto

Interesados en el proyecto	Las partes interesadas son	Criterios de las partes interesadas para el éxito del proyecto	Impacto de las partes interesadas en el éxito del proyecto
Campeones del proyecto	• Empresarios • Desarrolladores • Inversionistas • Visionarios • Clientela/Clientes • Los políticos • Líderes de la Comunidad	• Buen retorno de la inversión • Los servicios y productos • Disponibles en el gasto mínimo • El resultado final según lo previsto • Experiencia gratificante • Reputación mejorada	• Muy alto • Normalmente el proyecto no puede existir sin los campeones de proyectos
Participantes del Proyecto	• Gerente de Proyectos • Equipo del Proyecto • Ingenieros • Constructores • Los vendedores • Proveedores • Agencias reguladoras en todos los niveles • Legal, etc.	• Proyecto completo a tiempo y dentro del presupuesto • Cumplir con todos los objetivos • Satisfacer los objetivos y deseos de otras partes interesadas	• Muy alto • Los participantes del proyecto pueden hacer o deshacer el proyecto
Los participantes de la Comunidad	• Miembros de la Comunidad • Grupos de Interés Especial • Líderes Religiosos • Grupos Políticos • Grupos sociales y étnicos • Los ambientalistas	• Beneficio de la comunidad • Minimizar el impacto en la comunidad • Satisfacer el interés especial • Detener, retardo, cambiar el proyecto • Resultado de proyecto	• Alto • Puede requerir esfuerzos y recursos adicionales para satisfacer las demandas, preocupaciones, objetivos
Participantes Parasitarios	• Los oportunistas • Activistas • Causas • Información para los medios: radio, televisión, periódicos, revistas, etc.	• Oportunidad para la autorrealización/ engrandecimiento • Oportunidad para promover puntos de vista, ideas o filosofía • Oportunidad por lucro o ganancias	• De menor a mayor • Impacto podría ser significativo si otro grupo de interés puede ser influenciada

Figura 9. Cuatro grupos de interesados en el proyecto.

Fuente: Adaptado de Dinsmore & Cabanis (2011).

Por otra parte resaltan la importancia de identificar a los interesados desde el principio, ya que conduce a una mejor gestión de los interesados del proyecto y para hacer una completa identificación de los interesados, sugieren visualizar todas las partes interesadas como los puntos de una brújula. Al norte se encuentra la cadena de gestión; informes directos están al sur. Al oeste están los clientes y los usuarios finales; otras áreas funcionales están al este. En medio, hay otras entidades, proveedores o agencias reguladoras. Anote los nombres y conozca a las personas en cada área. ¿Qué los motiva, ¿cómo se van a medir, y cuáles son sus preocupaciones?

Adicionalmente presentan una técnica para la identificación y clasificación de los interesados del proyecto. Esta técnica produce valores numéricos para establecer el poder de los interesados y el grado de dificultad de su objetivo. En la evaluación de los interesados en el proyecto, se fijan en las características de los objetivos (dificultad, conflicto con otros objetivos, etc.) y el poder que cada interesado tiene (para impactar los recursos del proyecto, el éxito, y así sucesivamente). Entonces, una simple escala de 1-5 se utiliza para evaluar cada factor. Cada calificación se multiplica por el peso de este factor para obtener la escala ponderada. Las escalas y pesos utilizados deben reflejar las necesidades de gestión. Por ejemplo, una escala más fina sería utilizada para un proyecto que tiene muchos factores a considerar. Ver figura 10.

Interesados en el proyecto	Factores de Poder y Pesos			Factores de Éxito Meta y Pesos			
	Impacto en Recursos (0.35)	Impacto en éxito (0.65)	Puntuación Ponderada (x-eje)	Dificultad 0.5	Riesgos desconocidos 0.35	Conflicto 0.15	Puntuación Ponderada (y-eje)
Campeones del proyecto							
• Desarrolladores	3	4	2.60	5	4	2	4.20
• Clientela/Clientes	2	4	3.30	3	4	2	3.20
• Los Políticos	1	5	3.60	3	1	3	2.30
• Líderes de la Comunidad	4	5	4.65	5	1	4	3.45
• Visionarios	1	3	2.30	2	1	2	1.65

Figura 10. Técnica para identificar y clasificar los objetivos de éxito de los interesados.

Continúa en la próxima página.

Fuente: Adaptado de Dinsmore & Cabanis (2011).

Interesados en el proyecto	Factores de Poder y Pesos			Factores de Éxito Meta y Pesos			
	Impacto en Recursos (0.35)	Impacto en éxito (0.65)	Puntuación Ponderada (x-eje)	Dificultad 0.5	Riesgos desconocidos 0.35	Conflicto 0.15	Puntuación Ponderada (y-eje)
Participantes del Proyecto							
• Gerente de Proyectos	5	2	3.05	3	3	3	3.00
• Los Vendedores	1	2	1.65	3	4	1	3.05
• Entes Reguladores	1	2	1.65	4	5	5	4.50
• Constructores	4	1	2.05	2	2	1	1.65
Los participantes de la Comunidad							
• Grupos de Interés Especial	2	2	2.00	5	1	5	3.60
• Los Ambientalistas	3	2	2.35	4	1	5	3.10
Participantes Parasitarios							
• Medios de Comunicación	4	5	4.65	4	5	1	3.90
• Activistas	4	3	3.35	5	5	5	5.00

Figura 10. Continuación de la técnica para identificar y clasificar los objetivos de éxito de los interesados.

Fuente: Adaptado de Dinsmore & Cabanis (2011).

Los puntajes ponderados finales se utilizan para desarrollar una red de éxito de los interesados. La rejilla éxito demuestra la relación entre la dificultad de los objetivos de los interesados y de su poder para influir en el éxito del proyecto. La información de la red de éxito es catalogado por cuadrante.

En el ejemplo que se muestra en la figura 11, los interesados que no participan directamente en los grupos de activistas del proyecto, los medios de comunicación y líderes de la comunidad tienen un impacto importante en el éxito del proyecto. (p.188)

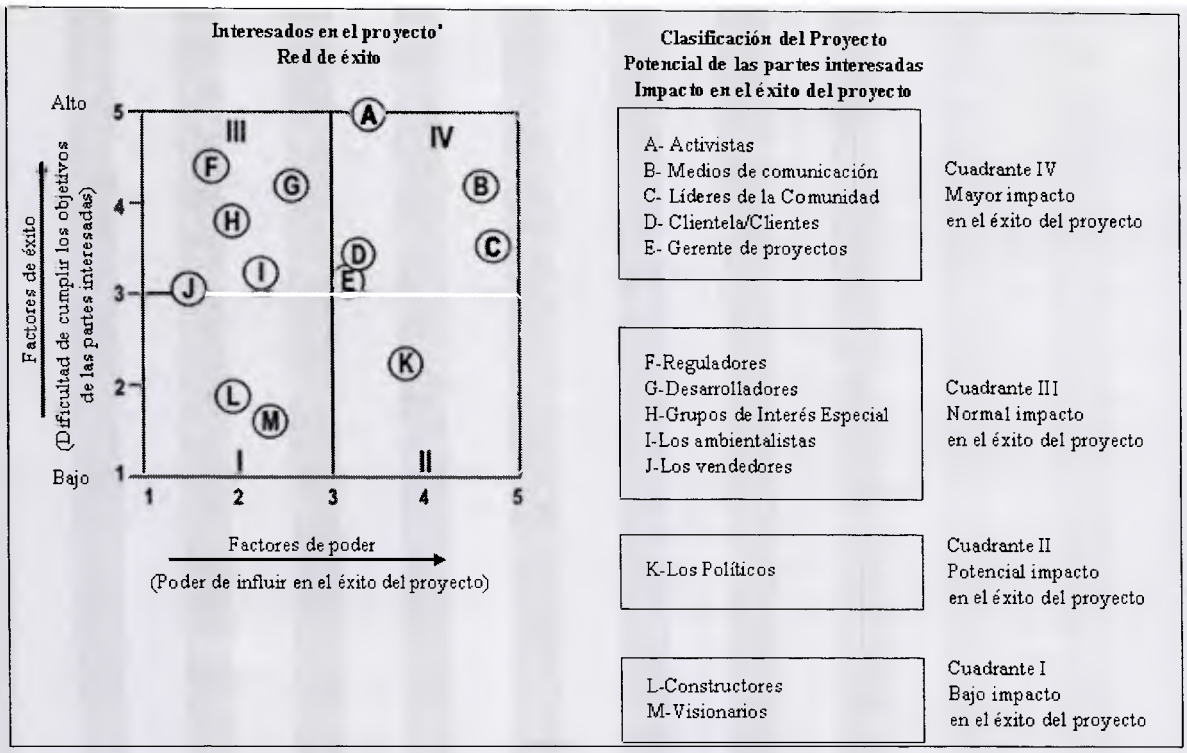


Figura 11. Red de éxito de los interesados.

Fuente: Adaptado de Dinsmore & Cabanis (2011).

Recomiendan enfocar el análisis de los interesados mediante estos pasos:

1. ¿Quiénes son los actores?
   - Lluvia de ideas para identificar todos los posibles interesados.
   - Identificar dónde se encuentra cada uno de los interesados.
   - Identificar la relación que el equipo del proyecto tiene con cada uno de los interesados en términos de poder e influencia durante el ciclo de vida del proyecto.
2. ¿Cuáles son las expectativas de las partes interesadas?
   - Identificar las expectativas del proyecto de alto nivel para cada grupo de interés.
3. ¿De qué manera el proyecto o productos afectan las partes interesadas?
   - Analizar cómo los productos y resultados afectan a cada grupo de interés.
   - Determinar qué acciones el actor podría tomar lo que afectaría el éxito o fracaso del proyecto.

- Dar prioridad a los grupos de interés, sobre la base de quién tiene el mayor efecto positivo o negativo sobre el éxito o el fracaso del proyecto.
- Incorporar información de los pasos anteriores en un plan de análisis de riesgo para desarrollar los procedimientos de mitigación para los grupos de interés que puedan afectar negativamente el proyecto.

4. ¿Qué información necesitan los grupos de interés?
   - Identificar a partir de la información recogida, qué información debe ser proporcionada a cada uno de ellos, cuando debería ser proporcionada y cómo. (p.376).

Bucero (2012) por su parte sugiere algunas reglas a seguir para la identificación y evaluación de actores en los proyectos, las cuales son:

- Cada uno, individualmente, utilizad post-it para identificar de cinco a diez actores para el "Proyecto ejemplo". Usad un nombre o título por post-it no discutáis entre vosotros, trabajad solos.
- Una vez que cada uno ha completado sus post-it, el nominado como líder de grupo preparará una matriz en una hoja de flip-chart, tal y como se muestra en la figura 11. Los miembros del equipo, por separado, irán colocando los post-it donde crean que mejor encajan. Deberéis llegar a un consenso como equipo, eliminando duplicados.
- Cada actor deberá clasificarse como: patrocinador, agente, abogado, neutral, otro u objetivo, ver figura 12. (p.12-13).

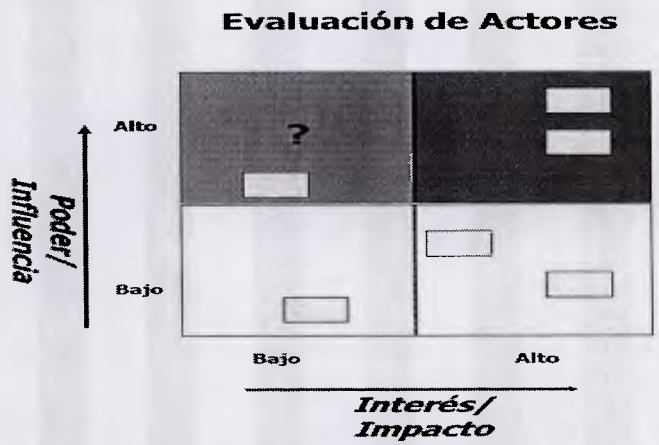


Figura 12. Evaluación de actores.

Fuente: Bucero (2012).

Sobre la base de todas las consideraciones anteriores, es importante tener presente que la identificación de los interesados significa algo más que pedir y escribir de forma correcta el nombre de los interesados, está más dirigido a identificar el papel que juega como actor con respecto al proyecto, además se debe tener claro que este es un proceso continuo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto y el análisis de los mismos debe realizarse y actualizarse periódicamente para asegurarse de que todos los interesados del proyecto están siendo considerados y los involucrados mantengan el comprometidos con el éxito del proyecto. Este proceso pudiera ser complejo cuando se trata de proyectos multinacionales o internacionales, por lo que el Gerente de Proyecto deberá involucrar al patrocinador del proyecto o a otros miembros del equipo de diferentes ubicaciones para ayudarle a identificar y gestionar a dichos interesados.

2.2.5.2 Planificar la gestión de los interesados

De acuerdo al PMI (2013) es el proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona un plan claro y factible para interactuar con los interesados del proyecto a fin de apoyar los intereses del mismo. En la figura 13 se muestra las entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas de dicho proceso. (p. 399).

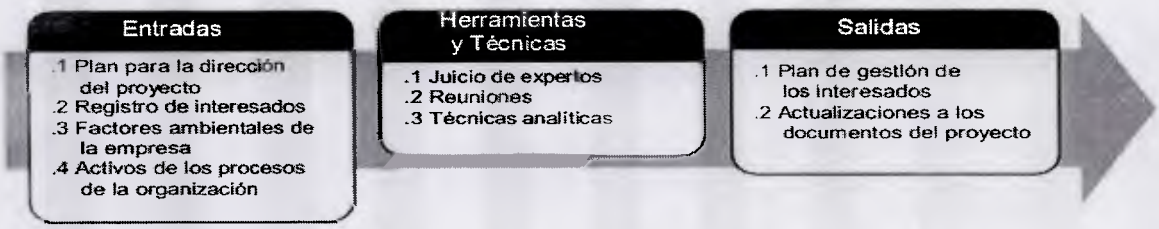


Figura 13. Planificar la gestión de los interesados: entradas, herramientas y técnicas, y salidas. Fuente: PMI (2013).

De igual forma se resalta en este proceso que esto es algo más que la mejora de las comunicaciones y requiere algo más que la dirección de un equipo. La gestión de los

interesados trata de la creación y el mantenimiento de las relaciones entre el equipo del proyecto y los interesados, con objeto de satisfacer sus necesidades y requisitos respectivos dentro de los límites del proyecto. (p.400).

Además de utilizar el juicio experto y las reuniones se sugiere utilizar para este proceso, la técnica analítica, ya que permite identificar las brechas entre los niveles de participación actual y deseada. El equipo del proyecto puede identificar las acciones y comunicaciones necesarias para cerrar estas brechas a través del juicio de expertos. El nivel de participación actual de todos los interesados se debe comparar con los niveles de participación planificados que se requieren para concluir el proyecto con éxito.

El nivel de participación de los interesados se puede clasificar de la siguiente manera:

- Desconocedor. Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales.
- Reticente. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y reticente al cambio.
- Neutral. Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es reticente.
- Partidario. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio.
- Líder. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

La participación actual se puede documentar mediante la Matriz de Evaluación de la Participación de los Interesados, tal como muestra en la figura 14 donde C indica la participación actual y D indica la participación deseada. El equipo del proyecto debe identificar el nivel de participación deseado para la fase actual del proyecto, sobre la base de la información disponible.

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Interesado 1	C			D	
Interesado 2			C	D	
Interesado 3				DC	

Figura 14. Matriz de evaluación de la participación de los interesados.

Fuente: PMI (2013).

Este proceso genera el plan de gestión de los interesados, que a su vez contiene planes detallados sobre cómo lograr una gestión eficaz de los interesados. A medida que avanza el proyecto, los interesados y el nivel requerido de participación pueden cambiar; por tanto, esta planificación es un proceso iterativo que el director del proyecto revisa regularmente.

El plan de gestión de los interesados a menudo proporciona:

- Los niveles de participación deseado y actual de los interesados clave;
- El alcance e impacto del cambio para los interesados;
- Las interrelaciones y posible superposición entre interesados que se hayan identificado;
- Los requisitos de comunicación de los interesados para la fase actual del proyecto;
- La información a distribuir entre los interesados, incluidos el lenguaje, formato, contenido y nivel de detalle;
- El motivo para la distribución de dicha información y el impacto esperado en la participación de los interesados;
- El plazo y la frecuencia para la distribución de la información necesaria a los interesados, y
- El método para actualizar y refinar el plan de gestión de los interesados a medida que avanza y se desarrolla el proyecto.

Dinsmore & Cabanis (2011) en este sentido indican que se debe preparar un plan de acción para resolver los posibles problemas de las partes interesadas, para ello el plan puede incluir acciones tales como:

- Reuniones cara a cara con cada gerente de nivel medio, para explicar la misión y los objetivos del proyecto, y conseguir que compartan sus necesidades y expectativas reales.
- Sesiones con todos los mandos intermedios, utilizando "técnicas de estructuración de ideas" para generar ideas y obtener sugerencias y necesidades reales, desde diversas perspectivas, que conduzca a una visión más alineados para el proyecto.
- Identificar y evitar las barreras como el clima organizacional, la percepción, la presión de los clientes, y también muchos enlaces de comunicación.

Por otra parte recomiendan enfocar a los interesados en cada área a partir de la posición de fuerza. Cuando, por ejemplo, la energía es alta, pero el compromiso sobre el proyecto es bajo, comience por reforzar la relación de trabajo eficaz que existe y cómo la persona puede contribuir y beneficiarse del proyecto. Expresa el deseo de que esta unión ayudará a trabajar a través de cualquier diferencia. Solo después de establecer un compromiso sobre estos objetivos es entonces apropiado para abordar las áreas problemáticas. La gente suele entrar de lleno en el problema. Esto lleva a una conducta defensiva de la otra persona. Tomarse el tiempo para restablecer la relación primero puede resultar mucho más eficaz de llegar a una solución mutuamente satisfactoria. A continuación, es posible descubrir la desinformación o negociar un cambio en el resultado, el costo o cronograma que disminuye los niveles de preocupación y mueve a la gente en apoyo al proyecto. (p.377).

En este propósito el BID & INDES (2012) señala que una vez que la información de los stakeholders está completa, el Gerente del Proyecto deberá graficar esta información usando una matriz de 2 x 2 y clasificar a cada stakeholders en un grupo. Cada cuadrante del gráfico contiene una estrategia que permitirá manejar las relaciones con los stakeholders, a saber:

- Poco interés/poco poder = observar: pueden moverse durante el ciclo de vida del proyecto.
- Poco poder/mucho interés = comunicar, mantenerlos informados.
- Mucho poder/poco interés = satisfacer su necesidad de comunicación.
- Mucho poder/mucho interés = gestionar una relación cercana, mantenerlos satisfechos y buscar oportunidades para que colaboren. Ver la siguiente figura 15. (p. 32-33).

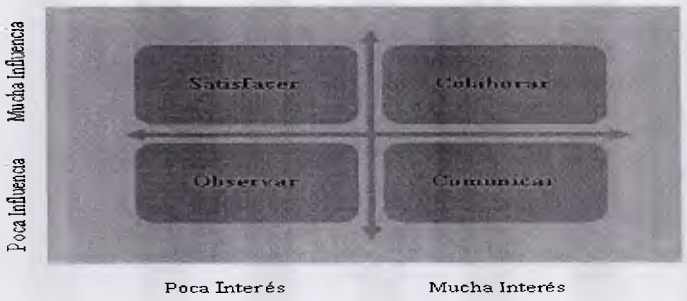


Figura 15. Matriz de clasificación de stakeholders.

Fuente: Thompson (2005). Citado por BID & INDES en PM4R (2012).

Sobre la base de las consideraciones anteriores las estrategias que se identifiquen irán dirigidas a incrementar el soporte al proyecto y minimizar el impacto negativo de los stakeholders. Estas estrategias pueden incluir:

- Participación en las actividades o eventos del proyecto.
- Comunicaciones para mejorar la información acerca del proyecto.
- Colaboración de terceros que puedan influir positivamente en un stakeholders.
- Mitigación de las acciones negativas de un stakeholders.

En este contexto Piscopo (2013) considera que la estrategia de gestión de los interesados identifica y documenta el enfoque a adoptar con el fin de aumentar el apoyo y reducir los impactos negativos de las partes interesadas a lo largo de la vida del proyecto. Y que se debe identificar los actores clave junto con el nivel de poder e influencia que tienen en el proyecto. A través de la plantilla matriz de análisis de los interesados, la cual esta enfocada a un proyecto especifico "LightWave", Piscopo nos muestra, mediante la figura 16, la estrategia de gestión de los interesados.

Interesado	Asunto (Preocupación)	Nivel de Participación	Estrategia de Gestión
A	Garantizar la entrega adecuada de proyecto para el equipo de operaciones.	Mínimo esfuerzo	Comunicar las especificaciones del proyecto según sea necesario.
B	Las limitaciones de recursos y programación de la producción una vez esté hecha la transición del proyecto a las operaciones.	Personaje clave	Solicitar de las partes interesadas como miembro del comité de dirección y obtener retroalimentación sobre la planificación del proyecto. La comunicación frecuente y abordar las preocupaciones son imprescindibles.
C	Garantizar el tiempo de entrega de los materiales.	Mínimo esfuerzo	Comunicar cronograma del proyecto y las necesidades de material de antemano para asegurar la entrega.

Figura 16. Matriz de análisis de los interesados. Continúa en la próxima página.

Fuente: Piscopo (2013).

Interesado	Asunto (Preocupación)	Nivel de Participación	Estrategia de Gestión
D	Posible huelga del sindicato puede repercutir en la entrega de material.	Mínimo esfuerzo	Solicitar actualizaciones frecuentes y desarrollar un plan para la fuente de alimentación alternativa.
E	El rendimiento del producto debe cumplir o exceder producto actual.	Personaje clave	Comunicar los resultados de la prueba y especificaciones de desempeño y obtener retroalimentación sobre los requisitos del cliente o cualquier cambio. Proporcionar informes de situación y actualizaciones frecuentes.
F	Preocupaciones con respecto a los recursos para ayudar al equipo del proyecto con el diseño del producto.	Mantenga Satisfecho	Comunicar las necesidades de recursos temprano y asegurar que los recursos se liberan de nuevo a la ingeniería cuando ya no son necesarios.
G	Las preguntas relacionadas con el diseño del producto LightWave.	Mantenga informado	Permitir que el personal técnico para trabajar con las partes interesadas para responder a las preguntas e inquietudes de direcciones y proporcionar resultados de las pruebas para la validación.

Figura 16. Continuación de la matriz de análisis de los interesados.

Fuente: Piscopo (2013).

Como se puede observar la matriz de análisis de los interesados fue utilizada para capturar preocupaciones de los interesados, el nivel de participación, y la estrategia de gestión basada en el análisis de los interesados y la matriz de poder / interés anteriormente. De igual forma resalta el hecho de que dicha matriz de análisis de los interesados será revisada y actualizada en la duración del proyecto, a fin de captar las nuevas preocupaciones o esfuerzos de estrategia de gestión de las partes interesadas.

2.2.5.3 Gestionar la participación de los interesados

De acuerdo al PMI (2013) el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y

fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo. En la figura 17 se muestra las entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas de dicho proceso. (p. 404).

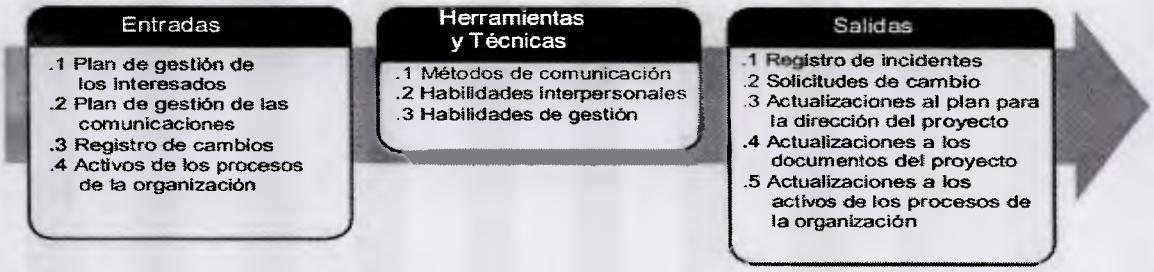


Figura 17. Gestionar la participación de los interesados: entradas, herramientas y técnicas, y salidas.

Fuente: PMI (2013).

Las actividades sugeridas para gestionar la participación de los interesados son:

- Involucrar a los interesados en las etapas adecuadas del proyecto para obtener o confirmar su compromiso continuo 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; dichas inquietudes deben identificarse y analizarse tan pronto sea posible para evaluar los riesgos asociados al proyecto, y
- Aclarar y resolver los incidentes que han sido identificados. (p.405).

Las herramientas y técnicas sugeridas para llevar acabo este proceso son:

- Los métodos de comunicación, identificados para cada interesado en el plan de gestión de las comunicaciones y se utilizan durante la gestión de la participación de los interesados. En función de los requisitos de comunicación de los interesados, el director

del proyecto decide cómo, cuándo y cuáles de estos métodos de comunicación se utilizarán en el proyecto.

- Habilidades Interpersonales, para gestionar las expectativas de los interesados. Por ejemplo: generar confianza, resolver conflictos, escuchar de forma activa y superar la resistencia al cambio.
- Habilidades de Gestión, para coordinar y armonizar al grupo hacia el logro de los objetivos del proyecto. Por ejemplo: facilitar el consenso hacia los objetivos del proyecto, ejercer influencia sobre las personas para que apoyen el proyecto, negociar acuerdos para satisfacer las necesidades del proyecto y modificar el comportamiento de la organización para aceptar los resultados del proyecto. (p.407).

En este contexto Dinsmore & Cabanis (2011) agregan que los Gerentes de Proyectos deben construir constantemente consenso y la confianza en momentos críticos de un proyecto mediante la práctica de las habilidades de comunicación activos. El proceso de comunicación no siempre es fácil, porque el Gerente del Proyecto puede determinar que existen barreras en la comunicación, tales como la falta de canales de comunicación claros y los problemas en un ambiente de equipo global. El Gerente del Proyecto tiene la responsabilidad de saber qué tipo de mensajes enviar, sabiendo a quién enviar los mensajes, y la traducción de los mensajes en un lenguaje que todos puedan entender. (p.9).

Es evidente entonces que el intercambio de información con todas las partes interesadas y clientes acerca de todos los aspectos del proyecto (informes de situación, procedimientos, riesgos y problemas) y compartir información de otros departamentos es de suma importancia. Compartir la información habilita a las personas para aprender y sentirse parte de la labor de equipo. Redes informales fortalece las relaciones y conecta a los miembros con un vínculo común. (p.177).

Por su parte el IFC (2007) reconoce la importancia de una buena relación con los actores sociales, como interesados en los proyectos y considera que este proceso a veces puede ser difícil, por lo que presentan algunas lecciones aprendidas que permiten emprender dicho proceso. (p.4-79). A continuación el detalle:

- Establecer relaciones en una etapa temprana del proyecto brinda una buena oportunidad para influir en las percepciones de los actores sociales y crear desde un comienzo un tono positivo. Se debe aprovechar los primeros contactos con los actores para predecir posibles problemas y riesgos y ayudar a proponer ideas y soluciones alternativas para las cuestiones iniciales referidas al diseño del proyecto.
- No esperar hasta que surja un problema para interactuar con los actores. Interactuar desde un comienzo... permite forjar relaciones que pueden servir de "capital" en tiempos difíciles.
- Para establecer y mantener buenas relaciones hay que pensar en el largo plazo.
- Administrar las relaciones con los actores sociales como una función más de la empresa. Todo el personal debería conocer el programa y entender las razones para llevarlo a cabo, así como las repercusiones que éste podría tener para los resultados del proyecto.
- Dar a la gente la información que necesita para participar con conocimiento de causa. La participación con conocimiento de causa es mas que una modalidad de consulta más intensa y activa. Por lo general, supone un intercambio más profundo de opiniones e información que conduce a un análisis y toma de decisiones conjuntos.
- Divulgar información objetiva, a tiempo, diseñar la divulgación de información de manera que se apoye el proceso de consultas, Proporcionar información significativa, en un formato y lenguaje de fácil comprensión y adaptados al grupo de interesados a quienes se desea transmitir la información, Asegurar la facilidad de acceso a la información, pensando en la forma más fácil en que los receptores previstos recibirán y entenderán la información.
- Comprender en qué ocasiones se debe negociar, hacerlo de buena fe y elegir un estilo de negociación que permita forjar relaciones.
- Gestionar las reclamaciones, Un proceso adecuado puede obtener mejores logros y dar a las personas la satisfacción de saber que sus reclamaciones fueron escuchadas, aunque los resultados no sean óptimos. Es recomendable ponerlo por escrito y difundirlo públicamente. Incorporar a terceras partes cuando sea necesario. El tiempo de respuesta y la transparencia cuentan.
- Hacer que el proceso sea accesible. Cuando las personas interesadas pueden plantear fácilmente sus preocupaciones acerca de un proyecto y sienten que sus inquietudes serán

escuchadas y tomadas en cuenta, el proyecto obtiene el beneficio de la buena reputación y la relación más fluida con la comunidad.

- Mantener una presencia regular en las comunidades locales ayuda enormemente a hacer las relaciones con la empresa más personales y a generar confianza.
- Un modo de satisfacer las inquietudes de los actores sociales y promover la transparencia consiste en incluir la participación de los afectados por el proyecto en el seguimiento de la ejecución de las medidas de mitigación o de otros programas sociales y ambientales.

Por otra parte presentan algunas herramientas, técnicas y métodos participativos que se pueden utilizar para fomentar la participación de los interesados:

- Talleres participativos;
- Grupos de discusión;
- Dramatización;
- Cronologías y tendencias históricas;
- Técnicas de evaluación con la participación de habitantes de las zonas rurales;
- Calendario estacional;
- Programas diarios;
- Entrevistas semiestructuradas;
- Diagramas de Venn (permite comparar y contrastar dos o más sujetos u objetos visualmente);
- Levantamiento de mapas de recursos y mapas de los poblados;
- Levantamiento de mapas de pobreza y de vulnerabilidad;
- Clasificaciones por niveles de riqueza y otras clasificaciones para la toma de decisiones;
- Identificación conjunta de problemas y sus posibles soluciones.

2.2.5.4 Controlar la participación de los interesados

De acuerdo al PMI (2013) este es el proceso de monitorear globalmente las relaciones de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados.

El beneficio clave de este proceso es que se mantendrá o incrementará la eficiencia y la eficacia de las actividades de participación de los interesados a medida que el proyecto evoluciona y su entorno cambia. En la figura 18 se muestra las entradas, herramientas y técnicas, y las salidas del proceso. (p. 409).

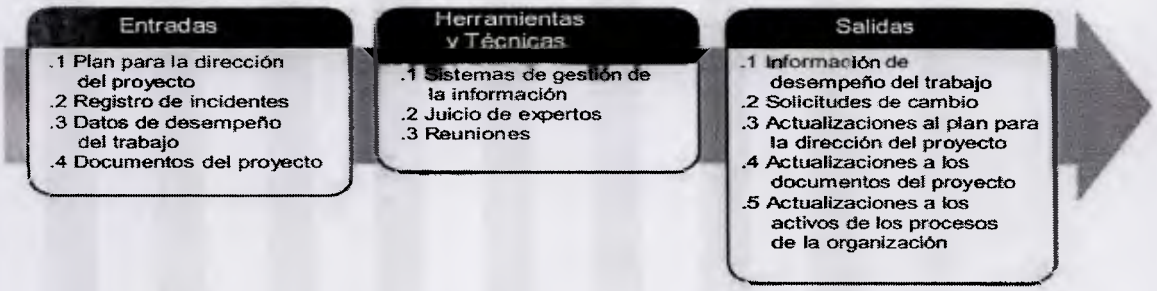


Figura 18. Controlar la participación de los interesados: entradas, herramientas y técnicas, y salidas.

Fuente: PMI (2013).

Las herramientas y técnicas sugeridas para llevar acabo este proceso son:

- Los Sistemas de Gestión de la Información, ya que proporciona una herramienta estándar para que el director del proyecto capture, almacene y distribuya a los interesados la información relativa a los costos, al avance del cronograma y al desempeño del proyecto. También permite al director del proyecto consolidar informes provenientes de varios sistemas y facilitar la distribución de informes a los interesados del proyecto.
- Juicio de Expertos, para asegurar la identificación y el listado exhaustivo de nuevos interesados, se puede realizar una revaluación de los interesados actuales. Se debe procurar el aporte de grupos o personas con capacitación especializada o pericia en la materia. El juicio de expertos se puede obtener mediante consultas individuales (como reuniones personalizadas o entrevistas) o mediante un formato de panel (como grupos focales o encuestas).
- Reuniones, de revisión del estado para intercambiar y analizar información acerca de la participación de los interesados. (p.412).

En este contexto el IFC (2007) sugiere algunas consideraciones, basadas en lecciones aprendidas. (p.79) tales como:

- Mantener registros adecuados y presentar informes, ya se trate de un simple cuaderno de bitácora (para los proyectos más pequeños) o de una base de datos más compleja (en los proyectos de mayor envergadura con impactos más significativos).
- Promover el seguimiento participativo. Un agente de seguimiento externo puede contribuir a aumentar la rendición de cuentas en virtud del proyecto y la credibilidad de los resultados del proceso de seguimiento.
- Los interesados querrán saber cuáles de sus sugerencias, en las consultas realizadas, se han aceptado, qué medidas de mitigación de riesgos o de impactos se adoptarán para resolver sus inquietudes y cómo, por ejemplo, se está llevando a cabo el seguimiento de los impactos del proyecto.
- Actualizar el registro de los compromisos con regularidad y comunicar los avances a los actores interesados y afectados. En particular, dar a conocer cualquier cambio significativo que se haya producido en los compromisos o en las medidas de ejecución y que provoque una discordancia respecto de los documentos difundidos públicamente.
- Informar regularmente acerca del proceso de relación con los actores sociales en general, tanto a quienes participan en forma directa como a otros interesados.
- Traducir al idioma local la información que se brinda a los interesados y presentarla en formatos de fácil comprensión.
- Cuidar la coherencia de la información transmitida a los interesados por distintos equipos o unidades dentro de la empresa.

Capitulo III. Marco Metodológico

El objetivo de este capítulo es presentar las características de la metodología que permitirá lograr los objetivos planteados para llevar acabo esta investigación.

3.1 Tipo de investigación

De acuerdo al problema y los objetivos planteados la presente investigación se enmarcó bajo una investigación de campo y documental.

Lo anteriormente señalado es sustentado según el concepto de investigación de campo que de acuerdo a la UPEL (2006/2012) se entiende como:

> "El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigaciones conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios...." (p.18).

Por otra parte señala que la investigación documental es entendida como "el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos..." (p.20).

3.2 Diseño de investigación

La presente investigación clasifica dentro del diseño de campo no experimental, transeccional, ya que no se pretendía realizar pruebas experimentales, o manipular las variables a estudiar, y adicionalmente la recopilación de los datos se realizó sólo una vez. Por otra parte califica como diseño documental ya que se utilizó como apoyo, fuentes de información, como lo son la guía del PMBOK del PMI (2013) y de otras organizaciones y/o autores de prestigio del área

de gerencia de proyectos, especialmente relacionados a la gestión de los interesados del proyecto, así como manuales y lineamientos actuales de la PMO de Banesco.

De acuerdo a Hernández et al. (2010) la investigación no experimental

> "Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos". (p. 149).

De igual forma señala que los diseños de investigación transeccional o transversal "recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede". (p. 208).

Por su parte Arias (2012) indica que la investigación documental

> "Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos". (p. 27).

3.3 Unidad de análisis

De acuerdo a Hernández et al. (2010) la unidad de análisis se le denomina también casos o elementos. El interés se centra en "qué o quiénes", es decir, en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio. (p. 172).

Sobre la base de lo indicado anteriormente, la unidad de análisis del presente Trabajo Especial de Grado está representada por las catorce (14) personas que tienen el cargo de Gerentes de

Proyecto y que pertenecen, para el momento del levantamiento de información, alguna de las tres (3) Gerencias de Proyectos adscritas a la oficina de proyectos de Banesco.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

De acuerdo a Arias (2012) las técnicas e instrumentos de recolección de datos son pertinentes para verificar las hipótesis o responder las interrogantes formuladas. Todo en correspondencia con el problema, los objetivos y el diseño de investigación. De igual forma indica que "se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información". (p. 67).

La información que será recolectada debe ser respaldada de alguna manera para su posterior procesamiento, en este sentido Arias (2012) indica que un instrumento de recolección es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. (p. 68).

Para mantener la alineación con el problema de investigación, los objetivos y los diseños de investigación del presente Trabajo Especial de Grado, se utilizaron las siguientes técnicas:

- Observación participante, estructurada.
- Entrevistas estructuras.
- Análisis documental.

Los instrumentos aplicados son:

- Para la observación participante estructurada se elaboró una encuesta.
- Para la entrevista estructurada se diseñó un cuestionario.
- Para el análisis documental se utilizaron textos, manuales y lineamientos relacionados con el tema de investigación.

Por otra parte se utilizó el escalamiento tipo Likert para realizar unos cuestionarios, el cual fue incorporado en la propuesta del modelo de gestión de los interesados generado en este Trabajo

Especial de Grado, para medir la reacción de los interesados del proyecto a través de un conjunto de preguntas presentadas en forma de afirmaciones.

De acuerdo a Hernández et al. (2010) el escalamiento tipo Likert

> "Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones". (p. 245).

3.5 Fases de la investigación o procedimiento por objetivos

La investigación se llevó a cabo a través de las siguientes fases:

Fase I Diagnóstico de la situación actual: se diagnosticó la situación actual de la gestión de los interesados del proyecto del banco, con la finalidad de identificar las principales fortalezas y debilidades que se tienen en relación al tema en estudio. Esta fase comprende:

- Elaboración de los instrumentos para la recolección de la información de la situación actual del problema.
- Aplicación de las técnicas e instrumentos para la recolección de datos.
- Análisis comparativo de la situación actual en estudio con referencia a las mejores prácticas que se encuentran plasmadas en el PMBOK del PMI (2013).
- Identificación de las fortalezas y debilidades que se tienen en relación al tema de investigación.

Entregable: Principales fortalezas y debilidades que se tienen en relación a la gestión de interesados del proyecto.

Fase II Identificar a los Interesados: se definió el proceso para la identificación de los interesados que podrían afectar o ser afectados por el resultado de un proyecto. Esta fase comprende:

- Identificación, análisis y determinación de las herramientas y técnicas más apropiadas para la identificación oportuna de los interesados en los proyectos y su correspondiente categorización.
- Documentación del proceso y elaboración de plantilla modelo para llevar acabo este proceso.

Entregable: Proceso identificar a los interesados.

Fase III Planificar la gestión de los interesados: se determinó el proceso para la elaboración del plan de gestión de los interesados, el cual contempla el diseño de consideraciones y posibles estrategias para el manejo de sus intereses y el impacto que pudieran tener en el proyecto. Esta fase comprende:

- Análisis de las herramientas y técnicas que permitieron definir estrategias para el adecuado manejo de los interesados en base a los resultados que se generaron de la fase anterior.
- Elaboración de un modelo de consideraciones y de posibles estrategias que puedan ser utilizadas como guía.
- Documentación del proceso y elaboración de plantilla modelo para llevar acabo este proceso.

Entregable: Proceso planificar la gestión de los interesados.

Fase IV Gestionar la participación de los interesados: se estableció el proceso que permitirá gestionar la participación, necesidades, expectativas, la comunicación y el compromiso de los interesados durante el ciclo de vida del proyecto. Esta fase comprende:

- Evaluación y definición de las herramientas, técnicas y métodos de participación que podrán ser utilizadas para llevar acabo este proceso.
- Documentación del proceso.

Entregable: Proceso gestionar la participación de los interesados.

Fase V Controlar la participación de los interesados: se definió el proceso para monitorear las relaciones de los interesados del proyecto, y ajustar las estrategias y planes para mantener o

incrementar la participación de los interesados a medida que se ejecuta el proyecto. Esta fase comprende:

- Evaluación y definición de las herramientas y técnicas que podrán ser utilizadas para llevar acabo este proceso.
- Documentación del proceso y elaboración de plantilla modelo para llevar acabo este proceso.

Entregable: Proceso controlar la participación de los interesados.

3.6 Operacionalización de los objetivos

En la siguiente tabla se muestran la operacionalización de los objetivos de estudio.

Tabla 1. Cuadro operacionalización de los objetivos de estudio. Continúa en la próxima página.

Objetivo	Variable	Dimensión	Indicadores	Fuentes
Diagnosticar la situación actual de la gestión de los interesados en los proyectos del banco, con el fin de identificar las principales debilidades y fortalezas en esta materia.	Diagnostico de la situación	Levantamiento de información. Análisis comparativo.	Nro de procesos. Flujograma del proceso. Causas de retrasos de los proyectos. Replanificaciones de proyectos. Matriz comparativa.	Gerentes de proyectos. PMBOK (PMI, 2013). Documentos lineamientos de la PMO Banesco.
Definir el proceso para la identificación de los interesados que podrían afectar o ser afectados por el resultado de un proyecto.	Técnicas y herramientas	Procesos. Plantillas.	Entradas. Herramientas y técnicas. Salidas. Secciones, campos.	PMBOK (PMI, 2013). Documentos lineamientos de la PMO Banesco.
Elaborar un plan de gestión de los interesados que contemple el diseño de estrategias para el manejo de sus intereses y el impacto que pudieran tener en el proyecto.	Plan de gestión	Nivel de participación. Estrategias de gestión de los interesados. Procesos y método para actualizar y refinar el plan de gestión de los interesados.	Matriz de poder e interes. Matriz de análisis de los interesados. Entradas. Herramientas y técnicas. Salidas. Secciones, campos.	PMBOK (PMI, 2013).

Tabla 1. Continuación cuadro operacionalización de los objetivos de estudio.

Objetivo	Variable	Dimensión	Indicadores	Fuentes
Establecer el proceso que permitirá gestionar la participación, necesidades, expectativas, la comunicación y el compromiso de los interesados durante el ciclo de vida del proyecto.	Técnicas y herramientas	Procesos. Plantillas.	Entradas. Herramientas y técnicas. Salidas. Secciones, campos.	PMBOK (PMI, 2013). Documentos lineamientos de la PMO Banesco.
Definir el proceso para monitorear las relaciones de los interesados del proyecto, y ajustar las estrategias y planes para mantener o incrementar la participación de los interesados a medida que se ejecuta el proyecto.	Técnicas y herramientas	Procesos. Plantillas.	Entradas. Herramientas y técnicas. Salidas. Secciones, campos.	PMBOK (PMI, 2013). Documentos lineamientos de la PMO Banesco.

3.7 Estructura desagregada del trabajo

A continuación se muestra en la figura 19 la EDT del presente trabajo de investigación:

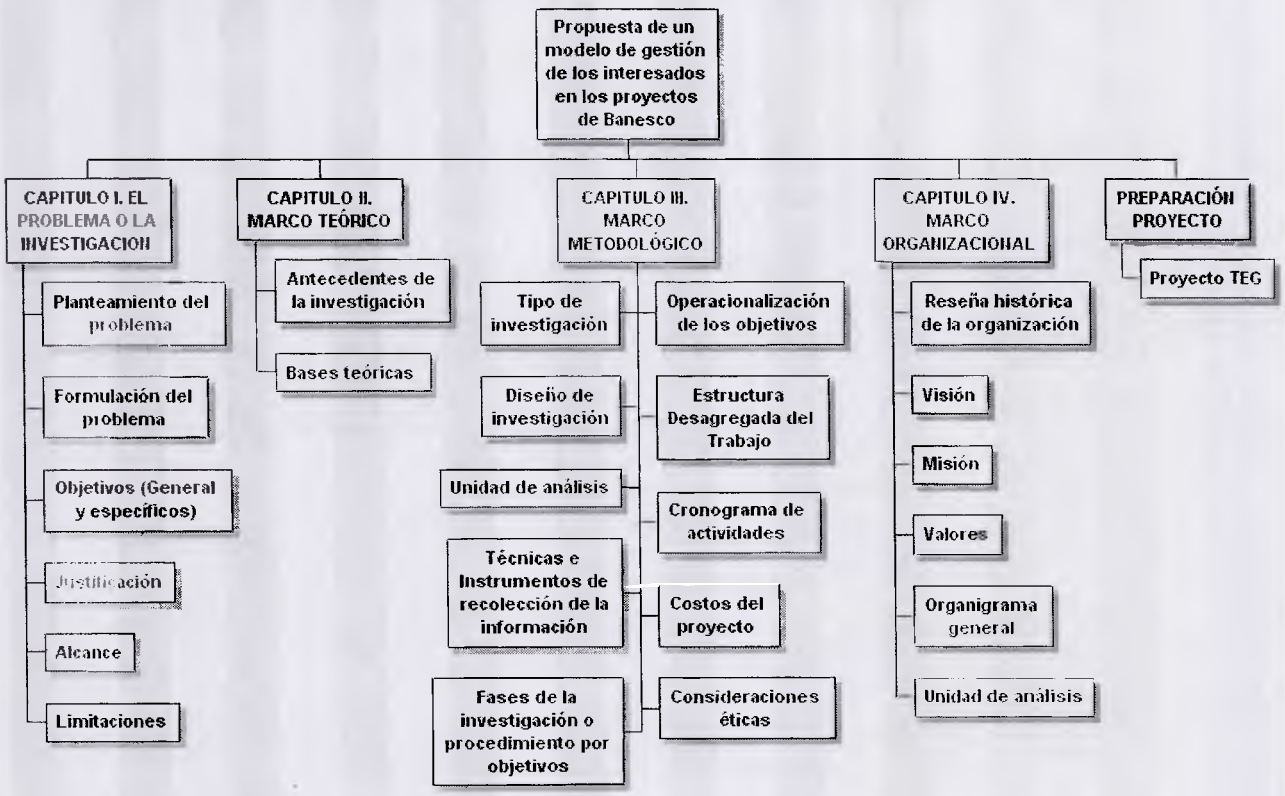


Figura 19. Estructura desagregada de trabajo parte 1. Continúa en la próxima página.

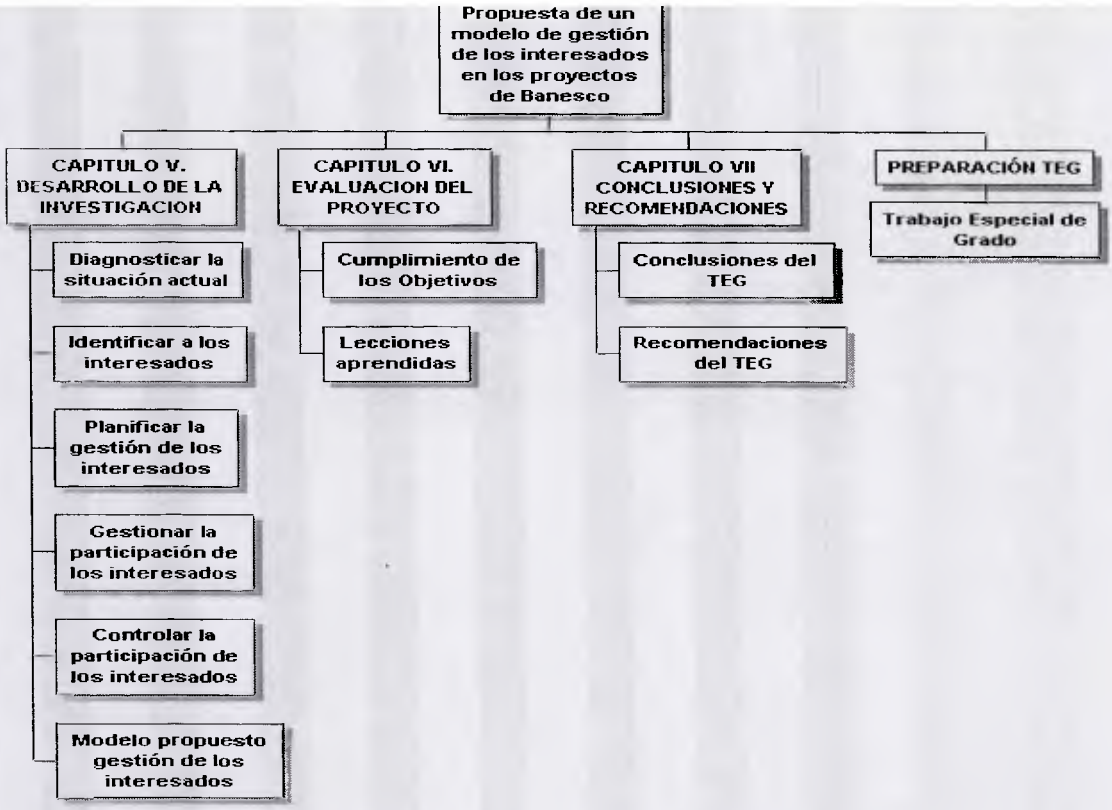


Figura 19. Continuación de la estructura desagregada de trabajo parte 2.

3.8 Cronograma de actividades

El plan de ejecución del Trabajo Especial de Grado se desarrolló en un período de 161 días hábiles a partir del capitulo V, contando el tiempo a partir de la fecha de aprobación del proyecto el cual fue aprobado por el consejo directivo de postgrado en el mes de junio 2014. En la figura 20 se muestra el cronograma de trabajo el cual fue elaborado utilizando la herramienta de Microsoft Project, en el mismo se ilustra en resumen la planeación de las actividades a realizar durante la ejecución del presente trabajo.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Propuesta de un modelo de gestión de los interesados en los proyectos de Banesco	**276 días**	**15/01/2014**	**24/02/2015**
CAPITULO I. EL PROBLEMA O LA INVESTIGACION	20 días	15/01/2014	11/02/2014
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	15 días	12/02/2014	04/03/2014
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	9 días	05/03/2014	17/03/2014
CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL	6 días	18/03/2014	25/03/2014
PREPARACIÓN PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO	45 días	26/03/2014	27/05/2014
PROYECTO APROBADO	20 días	28/05/2014	24/06/2014
CAPITULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	91 días	25/06/2014	29/10/2014
CAPITULO VI. EVALUACION DEL PROYECTO	10 días	30/10/2014	12/11/2014
CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	3 días	13/11/2014	17/11/2014
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO FINAL LISTO	37 días	18/11/2014	27/01/2015
REVISIÓN Y APROBACIÓN UCAB	20 días	28/01/2015	24/02/2015

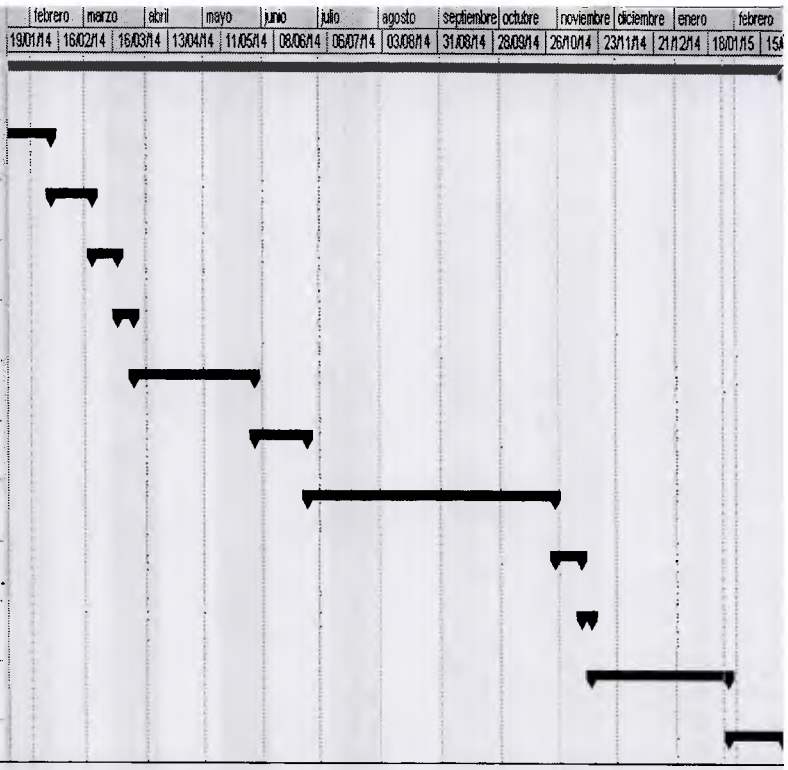


Figura 20. Cronograma de actividades.

3.9 Costos del proyecto

La valoración de los distintos recursos para la realización del trabajo y el cumplimiento de los objetivos propuestos, se muestran en la tabla 2. Para el caso de los gastos de personal, se muestra solamente la dedicación de horas hombres, sin considerar los costos asociados a los mismos, por ser un trabajo de investigación con fines académicos.

Tabla 2. Costos del proyecto.

COSTOS DEL PROYECTO				
RUBROS	**Cantidad de Recursos**	**Dedicación Horas Hombre**	**Costo Unitario (Bs.F)**	**Subtotal**
RECURSOS HUMANOS				
Investigador	1	360		
Asesor metodológico	1	48		
Asesor temático	1	24		
Gerentes de Proyectos	14	2		
Gerencia Control y metodología	1	5		
Total Recursos Humanos		**439**		
RECURSOS MATERIALES				
Papelería e insumos	3		328,00	984,00
Cartucho impresora	4		1.790,00	7.160,00
Internet	6		128,35	770,10
Bibliografía (Compra de libros y material documental)	3		925,00	2.775,00
Fotocopias	6		600,00	3.600,00
Encuadernación de Proyecto	4		319,00	1.276,00
Encuadernación de TEG	5		319,00	1.595,00
CD´s	5		18,00	90,00
Unidad de créditos TEG	4,8		1.045,00	5.016,00
Movilidad UCAB	12		1,50	18,00
Total Recursos Materiales				**23.284,10**
Imprevistos (3%)				698,52
TOTAL Recursos Materiales e Imprevistos				**23.982,62**

3.10 Consideraciones éticas

En la realización de esta investigación se consideró el Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute PMI (2006), el cual contiene estándares de conducta que deben tener los profesionales que practican los principios de la Gerencia de Proyecto. En este

se tiene que los valores que debe tener todo profesional, al momento de tomar decisiones y guiar sus acciones hacia un buen desempeño son: Responsabilidad, Respeto, Equidad y Honestidad.

En cuanto al valor de Responsabilidad, se refiere a la obligación de asumir el compromiso de la toma de decisiones, las medidas y las consecuencias que esto acarrea. Comprende la toma de decisiones fundamentada en el beneficio de los intereses de la sociedad, la seguridad pública y el medio ambiente; la ejecución de actividades que estén acordes a la experiencia y habilidades, cumplir los compromisos adquiridos; hacerse responsable por errores cometidos y por las consecuencias ocasionadas de manera de corregirlos de inmediato; y cuando se trate de errores de terceros comunicarlos de inmediato al ente correspondiente; mantener la confidencialidad y protección de la información.

En cuanto al valor de Respeto, este corresponde la obligación de mostrar consideración por nosotros mismos, por los demás, y por los recursos que se nos han confiado. Evitar comportamientos irrespetuosos, escuchar y comprender otros puntos de vista, solucionar conflictos directamente con las personas con quien se tenga desacuerdos y realizar las negociaciones de buena fe.

En relación a la Honestidad, este valor consiste en el deber de entender la verdad y actuar de manera veraz y sincera en las comunicaciones y en la conducta, cumpliendo los compromisos que fijamos de buena fe y creando un ambiente de seguridad para los demás.

El valor de la Equidad se refiere a la forma de actuar de manera imparcial y objetiva. Se corresponde con demostrar transparencia en la toma de decisiones, revisar y mejorar nuestros criterios de imparcialidad y objetividad, ofrecer acceso equitativo a la información y a oportunidades a las personas adecuadas.

Por otra parte, se tomó en cuenta aspectos reflejados en el Colegio de Ingenieros de Venezuela CIV (2012), ya que destaca el hecho de no revelar información de índole técnico,

ni profesional que no sea del dominio público, sin la autorización de sus autores. Se destacan los siguientes dos numerales mencionados en el Código de Ética Profesional de CIV:

Utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios.

Revelar datos reservados de índole técnico, financiero o profesionales, así como divulgar sin la debida autorización, procedimientos, procesos o características de equipos protegido por patentes.

Como complemento a todas las consideraciones éticas expuestas anteriormente, se consideró el código de ética y de conducta del ciudadano Banesco, en el mismo se explica la concepción que tiene Banesco sobre los valores éticos y se tiene como objetivo principal establecer parámetros de conducta esperados destinados a reforzar la honestidad de sus empleados.

Capitulo IV. Marco Organizacional

El objetivo de este capítulo es mostrar una descripción de la organización, así como una breve reseña histórica, su visión, misión, valores, organigrama general y la unidad de análisis bajo la cual se estará realizando la presente investigación.

Banesco Banco Universal, C.A., es un Instituto Bancario domiciliado en la ciudad de Caracas, República Bolivariana de Venezuela, autorizado para realizar operaciones de intermediación financiera, fideicomisos, mandatos, comisiones y otros encargos de confianza permitidos a la banca universal, sometido al control y vigilancia de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario de conformidad con lo establecido en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma Parcial de la Ley de Instituciones del Sector Bancario.

4.1 Reseña histórica de la organización

Banesco ha mantenido una política de crecimiento a través de operaciones corporativas convirtiéndose en la primera entidad financiera privada de Venezuela, el mismo surge en el año 1977 con el nombre de *Banco Agroindustrial Venezolano*, nombre que mantiene hasta el año 1987 cuando lo cambia por *Banco Financiero*. En el año 1992 luego de haber cambiado su nombre nuevamente a *Bancentro* el banco es adquirido por la casa de bolsa Banesco propiedad de su actual presidente de la Junta Directiva Juan Carlos Escotet, por lo cual el banco pasa a denominarse Banesco Organización Financiera. En 1997 se transforma en Banco Universal luego de haberse fusionado con Banesco fondo de activos líquidos y Banesco arrendamiento.

Al cierre de diciembre 2013, Banesco cuenta con una amplia red de canales de distribución físicos y electrónicos por los que ofrece una amplia gama de productos y servicios: 417 puntos de atención (agencias, satélites, Banesco Express) a nivel nacional; 75.708 Puntos de Venta; 1.661 Cajeros Automáticos; 331 Equipos de Autoservicio; 223 Dispensadoras de Chequeras; 49 Kioskos y 25 agencias de la Banca Comunitaria Banesco.

4.2 Visión

Duplicar el valor económico del Banco respecto al cierre del año 2008, mediante una relación costo/ingresos superior a la de nuestro grupo de comparación. Ganar y mantener la preferencia de nuestros clientes gracias a la calidad, sencillez y conveniencia de nuestra oferta de servicios.

Lograremos esta calidad con eficiencia, destacándonos en nuestra capacidad de:

- Proveer un portafolio de productos entregados a través de modelos de atención simple, eficaz y de acuerdo a la potencialidad de cada segmento.
- Garantizar el acceso a nuestros servicios de una manera conveniente, confiable y consistente.
- Gestionar inteligentemente el conocimiento sobre nuestros clientes.
- Retener al mejor talento humano, motivado y con alto sentido de pertenencia.

4.3 Misión

Somos una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio.

Somos líderes en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología.
Estamos comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a nuestra comunidad. Ganar y mantener la preferencia de nuestros clientes gracias a la calidad, sencillez y conveniencia de nuestra oferta de servicios.

4.4 Valores

Responsabilidad: Respondemos por nuestras tareas con precisión y pasión. Cumplimos con la palabra dada. Hacemos el mejor uso del tiempo. Damos lo mejor ante toda persona.

Confiabilidad: Decimos la verdad en toda circunstancia. Respondemos con sinceridad. Reconocemos nuestros errores. Pedimos ayuda cuando es necesario.

Calidad: Hacemos cada tarea con el mayor cuidado. Nos proponemos ser los mejores. Nos esforzamos por superar las expectativas de nuestros interlocutores.

Innovación: Somos una Organización con visión de futuro. Ofrecemos nuevas soluciones. Buscamos ideas y tecnologías que promuevan el cambio.

4.5 Organigrama General

La Junta Directiva de Banesco Banco Universal, C.A., tiene como función principal la dirección y administración general de los negocios y operaciones del Banco, incluidas sus políticas de responsabilidad social empresarial, con los más amplios poderes de administración y disposición sobre los bienes y negocios de la compañía. En la figura 21 se presenta su organigrama.

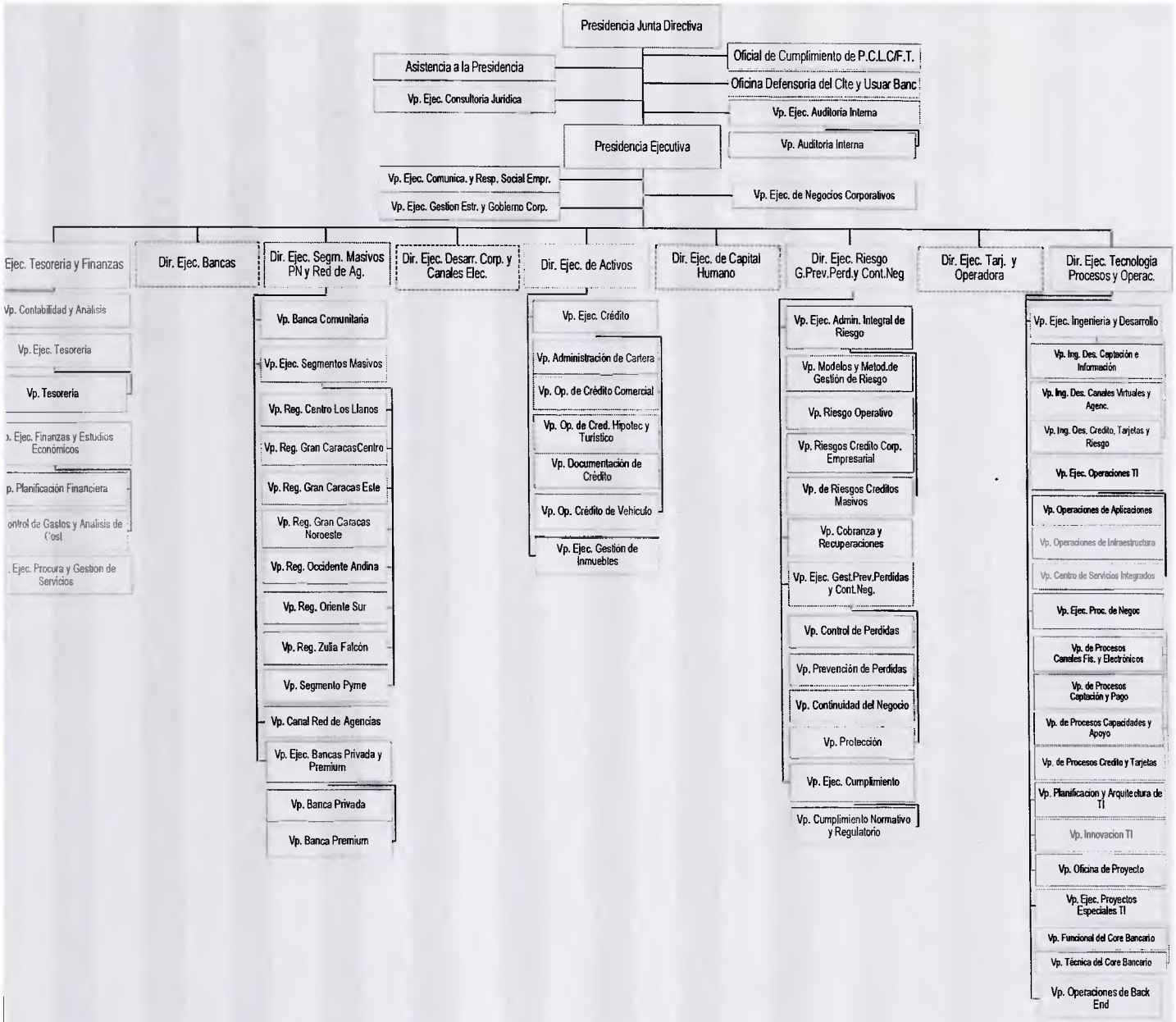


Figura 21. Organigrama general de Banesco Banco Universal, C.A.

Fuente: Boletín Informativo Banesco (2014). Continúa en la próxima página.

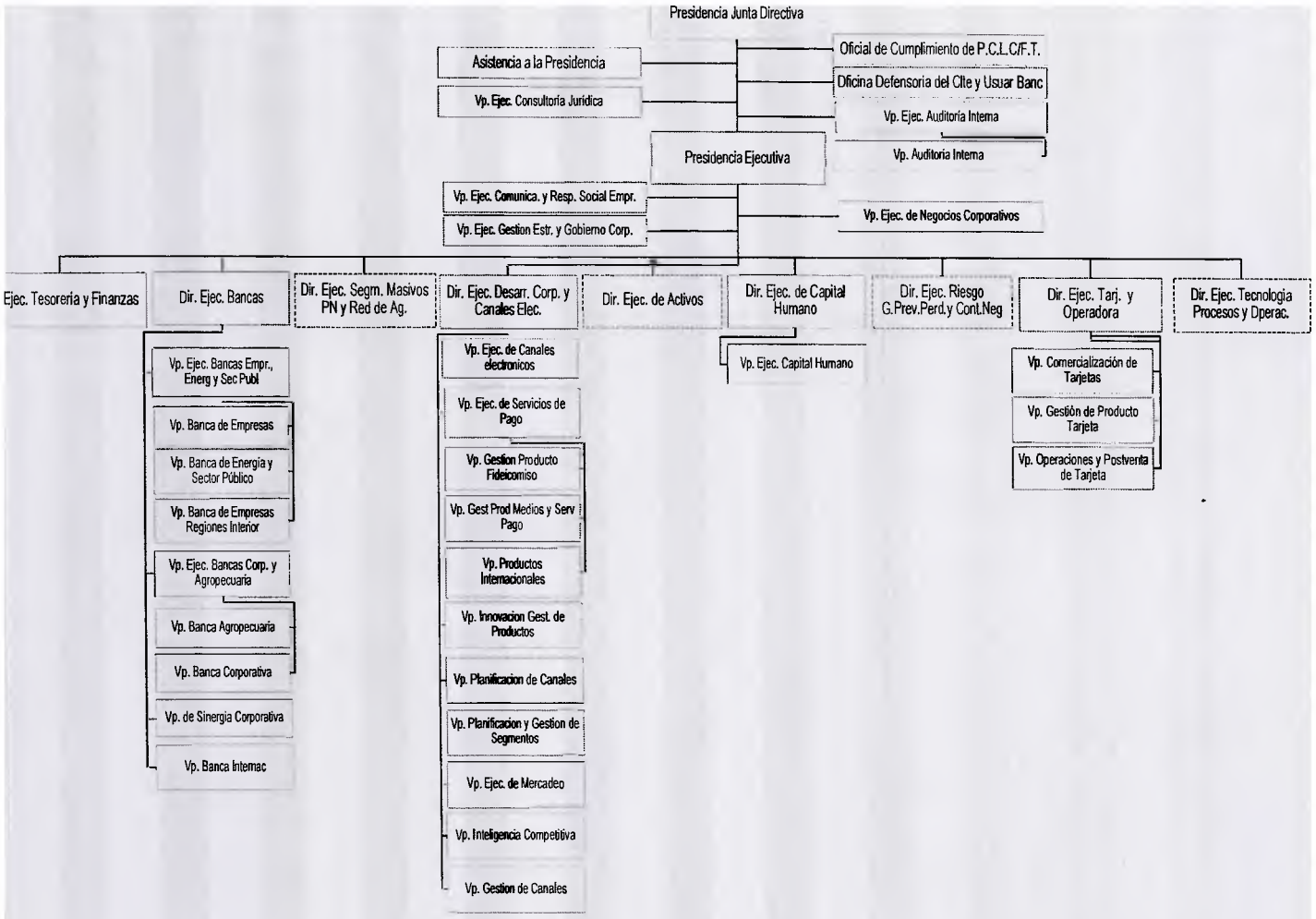


Figura 21. Continuación Organigrama general de Banesco Banco Universal.
Fuente: Boletín Informativo Banesco (2014).

4.6 Unidad de Análisis

La unidad de análisis fue conformada por catorces (14) Gerentes de Proyecto que pertenecen a las tres (3) Gerencias de Proyectos adscritas a la oficina de proyectos de Banesco, para el momento del estudio, en la figura 22 se observa resaltada en el cuadro de doble línea.

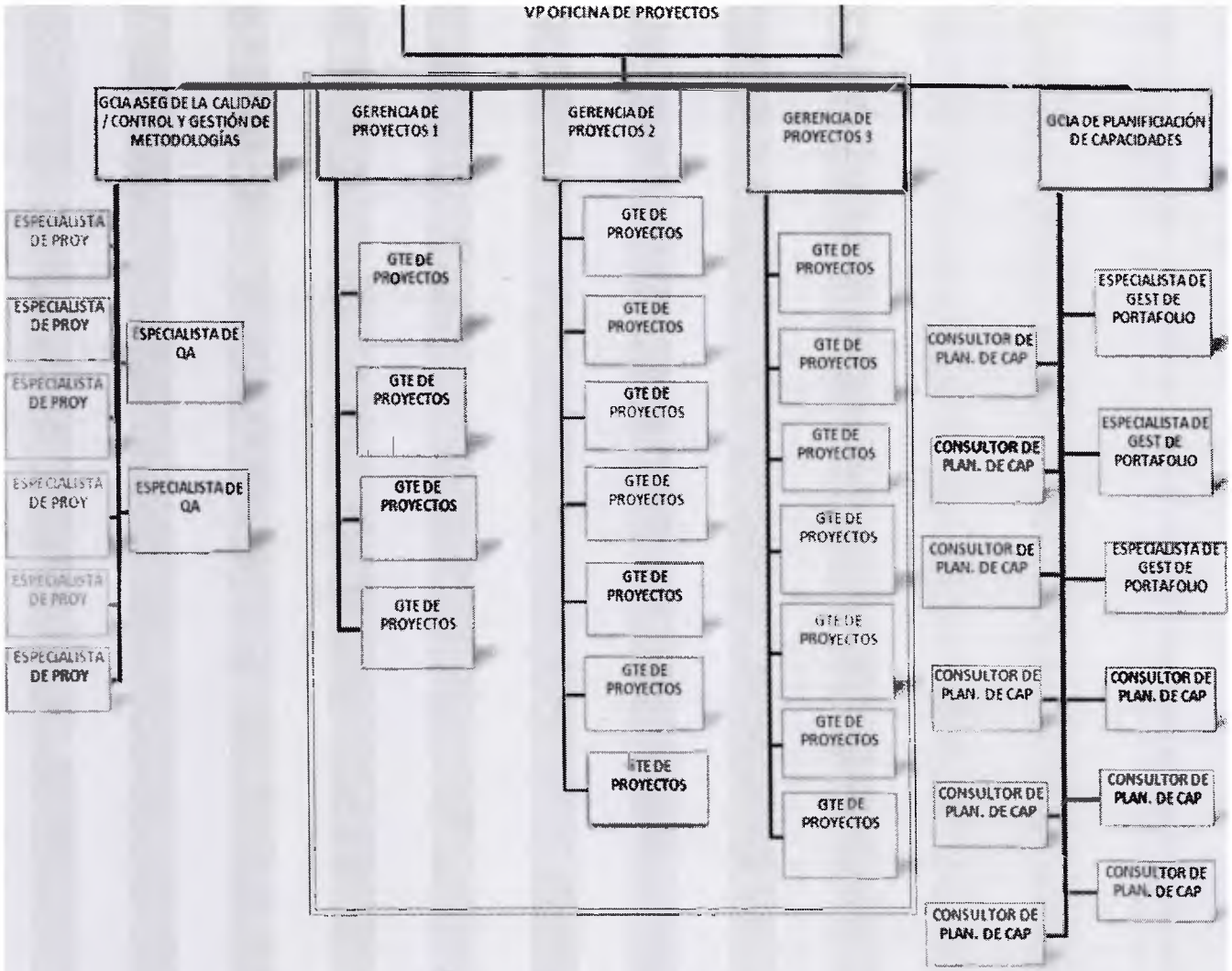


Figura 22. Organigrama unidad de análisis Oficina de Proyectos.

Fuente: Site oficina de proyectos (2014).

Capitulo V. Desarrollo de la Investigación

En este capítulo se desarrollan los objetivos planteados en la formulación del problema, con el apoyo de los fundamentos teóricos y metodológicos descritos en capítulos anteriores. La investigación se estructuró en seis (6) fases, en las primeras cinco (5) se desarrollaron los objetivos específicos, los cuales permitieron generar como ultima fase, el modelo propuesto de gestión de los interesados, lo que permitió dar cumplimiento a la necesidad que originó la presente investigación.

5.1 Fase I Diagnóstico de la situación actual.

Para cumplir con este objetivo se utilizaron los resultados de los instrumentos aplicados en la observación participante estructurada, la entrevista y adicionalmente el análisis documental, para lo cual se revisó la metodología aplicada por la PMO del Banco Banesco y la documentación de los proyectos categorizados como alto impacto que se encontraban en la etapa de planificación, ejecución o culminados al corte de septiembre del 2014.

Con el diagnostico de la situación actual se buscó, en principio, identificar la forma en la que hoy se ejecutan las actividades en la organización, referentes al tema de investigación, y comparar el resultado con las mejores prácticas indicadas por el PMI (2013), para finalmente identificar las fortalezas y debilidades que permitan reforzar el diseño del modelo de gestión de los interesados del proyecto de Banesco. A continuación se presenta el análisis de los datos obtenidos con la aplicación de las técnicas e instrumentos indicados en la sesión 3.4, de este trabajo.

Observación participante estructurada

La observación, fue aplicada en las reuniones de seguimiento de los portafolios de proyectos, en los cuales participan los Gerentes de Proyectos adscritos a la PMO del Banco Banesco. Para garantizar que la recolección de la información mantuviese un patrón común, se diseño

una guía en la que se especifica una lista de preguntas sobre los elementos que serían observados para evaluar la situación actual de la gestión de los interesados del proyecto en el Banco. (Véase Anexo A). En la tabla 3 se muestra el resumen de los resultados obtenidos por cada una de las preguntas que se tenían en la encuesta asociadas al manejo de la gestión de los interesados del proyecto. Para ver el detalle por cada proyecto observado (Véase Anexo B).

Tabla 3. Resumen de la observación gestión de los interesados del proyecto.

Lista de preguntas aplicadas en la observación de la gestión de interesados en los proyectos		Resultado de la Observación					Total Proyectos Observados
		Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Nunca	Sin evidencia	
Nº 1	¿Al inicio del proyecto, se identificaron interesados claves que pudieran impactar o ser impactados de manera positiva o negativamente por la ejecución o conclusión del proyecto?	0	8	6	12	0	26
Nº 2	¿Durante la ejecución del proyecto se continuó la identificación de interesados?	3	2	0	21	0	26
Nº 3	¿Se involucró al equipo de proyecto medular, en la identificación de los interesados en el proyecto?	3	1	0	22	0	26
Nº 4	¿Se aplicaron algunas técnica o herramienta para la identificación de los interesados?	3	1	0	22	0	26
Nº 5	¿Se definieron estrategias y/o planes de acción para gestionar a los interesados del proyecto?	3	1	0	22	0	26
Nº 6	En caso de que aplique: ¿Se realizó conjuntamente con el interesado del proyecto el análisis y documentación de información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto?	2	0	0	24	0	26
Nº 7	¿Se utilizó alguna herramienta para registrar y gestionar a los interesados de los proyectos?	5	1	0	20	0	26
Nº 8	¿La gestión de los interesados se realizó durante todo el ciclo de vida del proyecto?	4	0	0	22	0	26
Nº 9	¿Los interesados internos o externos, que no fueron identificados oportunamente, promovieron cambios de alcance una vez que el proyecto se encontraba en ejecución, a fin de que fuesen cubiertas sus expectativas?	10	1	0	6	9	26

A continuación se muestra en la figura 23, el resultado de la tabla anterior de forma grafica.

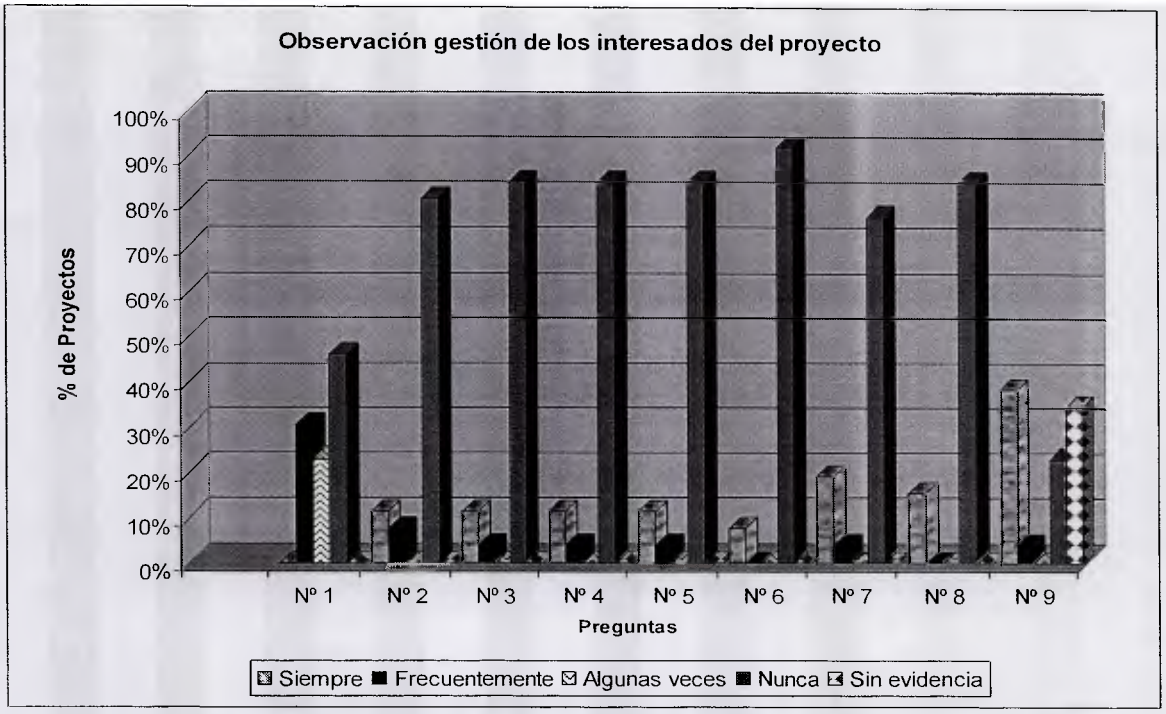


Figura 23. Observación, manejo de la gestión de interesados del proyecto.

Como se puede evidenciar, en la tabla 3 y en la figura 23, de acuerdo la pregunta N°1, que de los 26 proyectos observados, en el 46,15% de los proyectos nunca se realizó la identificación de los interesados claves al inicio del proyecto, mientras que en el resto, es decir en el 53,85% de los proyectos se realizó frecuentemente o algunas veces.

En relación a la pregunta N°2, se observó que en la mayoría de los proyectos, es decir el 80,77%, no continuaron con la identificación de los interesados del proyecto, en un 11,54% siempre se hizo y en un 7,69% lo hicieron frecuentemente.

Ahora bien, en cuanto a la pregunta N°3, el nivel de participación en el proceso de identificación de interesados del proyecto, que tuvieron los miembros del equipo medular del proyecto como lo son el Gerente de Proyecto, líder técnico, líder funcional, líder de procesos, arquitecto de solución y especialistas, se observó que solo en el 11,54% de los proyectos participaron y en el 3,85% de los proyectos frecuentemente participaron, y en un 84,62% de los proyectos nunca los involucraron.

En cuanto a las preguntas N° 4 y 5, es decir, donde se observó si se aplicaba o no herramientas y técnicas de análisis para la identificación de interesados y la definición de estrategias y/o planes de acción para gestionar a los interesados, se obtuvo que en el 84,62% de los proyectos nunca se hizo, en el 11,54 y frecuentemente se aplicó en el 3,85% de los proyectos.

Para el caso de la pregunta N°6 se observó que en el 92,31% de los proyectos se realizó el análisis y documentación de información referente a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto, conjuntamente con los interesados del proyecto y solo en un 7,69% siempre se hizo..

Adicionalmente se observó, de acuerdo a la pregunta N°7, que sólo en el 13,08% de los proyectos en los que se habían identificado a los interesados, bien al inicio o durante la ejecución del proyecto, utilizaron como herramienta para registrar y gestionar a los interesados de los proyectos un formato llamado "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls" el cual fue creado por la PMO del Banco para apoyar en este proceso, mientras que en el 76,92 nunca se hizo.

De igual forma se observó, de acuerdo a la pregunta N°8, que en el 15,38% de los proyecto siempre continuaron con las gestión de los interesados durante todo el ciclo de vida del proyecto y de acuerdo a las estrategias definidas, mientras que el 84,62% nunca continuaron con este proceso.

Por último se observó, de acuerdo a la pregunta N°9, que de los 26 proyectos en estudio, el 42,31% siempre o frecuentemente fueron afectados por los interesados internos o externos, los cuales promovieron cambios de alcance, bien porque no fueron identificados o gestionados oportunamente. Por otra parte se obtuvo que el 23,08 nunca fueron afectados en ese sentido y en el 34,625 de los proyectos no se pudo identificar si fueron o no afectados por una posible debilidad en la gestión de interesados, debido a que no se observaron evidencias donde se demuestre que se haya concretado alguna solicitud de cambios de alcance.

Entrevista

La entrevista estructurada, fue otro de los medios utilizados para recolectar información de la situación actual, para ello se diseño un cuestionario, el cual fue aplicado a los Gerentes de Proyectos pertenecientes a la PMO que se encontraban activos en su momento. Las preguntas utilizadas en la entrevista se encuentran en la sección de anexos. (Véase el Anexo C). A continuación se muestra en la tabla 4 un resumen de los resultados obtenidos.

Tabla 4. Resumen resultado de la entrevista gestión de los interesados del proyecto.

Preguntas		Resumen resultado de la Entrevista		Total Gerentes de Proyectos Entrevistados
		SI	NO	
Nº 1	¿Existen procedimientos definidos en la organización que orienten a los Gerentes de Proyectos a gestionar a los interesados de los proyectos? De ser afirmativa su respuesta: ¿Está de acuerdo con esta? ¿Por qué? De ser negativa su respuesta: ¿Considera importante que exista? ¿Por qué?	1	13	14
Nº 2	¿Existe algún instrumento que le permita registrar y gestionar a los interesados de los proyectos? De ser afirmativa su respuesta: ¿Está de acuerdo con el mismo? ¿Por qué? De ser negativa su respuesta: ¿Considera importante que exista? ¿Por qué?	14	0	14
Nº 3	Es de su conocimiento: ¿Qué es lo que usted necesita saber acerca de las partes interesadas para gestionar adecuadamente sus intereses, expectativas y relación con ellos? De ser afirmativa su respuesta: ¿Explique? De ser negativa su respuesta: ¿Por qué?	14	0	14
Nº 4	¿Existen registros de interesados en proyectos similares y lecciones aprendidas que puedan ser considerados, para reforzar el análisis de los interesados en su proyecto? De ser afirmativa su respuesta: ¿Está de acuerdo con el mismo? ¿Por qué? De ser negativa su respuesta: ¿Considera importante que exista? ¿Por qué?	4	10	14
Nº 5	Dispone usted de alguna lista de preguntas que le ayuden en la comprensión de las partes interesadas y su influencia? De ser afirmativa su respuesta: ¿Le ha servido como orientación? ¿Por qué? De ser negativa su respuesta: ¿Considera importante que exista? ¿Por qué?	2	12	14
Nº 6	¿Aplica usted algún tipo de categorización de los interesados para facilitar su posterior gestión durante el ciclo de vida del proyecto? De ser afirmativa su respuesta: ¿Indique cual(es)? De ser negativa su respuesta: ¿Por qué?	13	1	14

En relación a la pregunta N°1, el 93% de los entrevistados, manifestaron que no existe en la organización un procedimiento estándar que les oriente en la gestión de los interesados del proyecto, en varias respuestas se pudo observar que cada Gerente de Proyecto maneja la gestión de los interesados apalancados en su experiencia, adicionalmente, ellos resaltan de una u otra manera la importancia de que existan procedimientos definidos que sirvan de guía para conocer quienes deben participar, que técnicas aplicar, cuándo, cómo, etc., ya que cada organización es distinta en cuanto a la gestión o no de los interesados. Por otra parte señalaron que contar con procedimientos establecidos se puede apoyar aun más a reforzar en la organización la cultura de gestión de los interesados del proyecto.

El resultado de la pregunta N°2, nos muestra que, el 100% de los entrevistados, manifestó que existe un instrumento llamado "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls", pero que el mismo es susceptible a mejoras, porque una plantilla sin procedimientos bien detallados no agrega mayor valor, por lo que el correcto uso del mismo queda a criterio de cada quien.

El 100% de los entrevistado respondió a la pregunta N°3, indicando conocer que es lo que realmente se debe saber acerca de las partes interesadas para gestionar adecuadamente sus intereses, expectativas y relación con ellos, fueron múltiples y variadas las respuestas, sin embargo todas se encuentran alineadas al proceso de identificación de interesados.

En el caso de la pregunta N°4, el 74% de los entrevistados indicó que no existe registro de interesado y lecciones aprendidas de proyectos similares que pudiesen tomar en cuenta para los otros proyectos, uno de los aspectos más relevantes en las respuesta es el hecho de que el manejo de los interesados en los proyectos y el uso del instrumento que manejan es de uso reciente y de carácter confidencial (por la sensibilidad de la información de algunos casos) por lo que se dificulta que sea compartido para otros proyectos. El resto de los entrevistados 21%, indicaron que disponían de dicha información, pero se observaron muy pocas evidencias que sustenten sus afirmaciones.

El 93% de los entrevistado indicó, en relación a la pregunta N°5, que no disponen de una lista de preguntas, que ayuden en la comprensión de las partes interesadas y su influencia, pero, que

la misma sería de gran ayuda para que la clasificación del interesado sea más objetiva, y que el resultado de dichas preguntas indiquen si la persona es aliado, barrera, etc. Que esta se usaría como referencia, porque también habría un componente subjetivo del que elabora el plan de gestión de los interesados. El otro 7% de los entrevistado, representado por una persona, indicó disponer de una lista, pero limitó su respuesta al hecho de que la lista le apoya en aclarar algunos puntos de incertidumbre para poder delimitar el alcance del proyecto y concientizar a los patrocinadores en lo que implica ejecutar un proyecto.

En cuanto a la pregunta N°6, el 93% de los entrevistados señaló que categorizan a los interesados de acuerdo a lo que se encuentra en el instrumento que tiene actualmente la PMO, donde la posición indica: apoyo, barrera o neutral. Esto combinado con el grado de influencia y de interés del stakeholder. El otro 7% de los entrevistados, representado por una persona, indicó que no aplica ningún tipo de categorización.

A continuación se muestra en la figura 24, resumen del resultado de la entrevista, explicada anteriormente por cada pregunta.

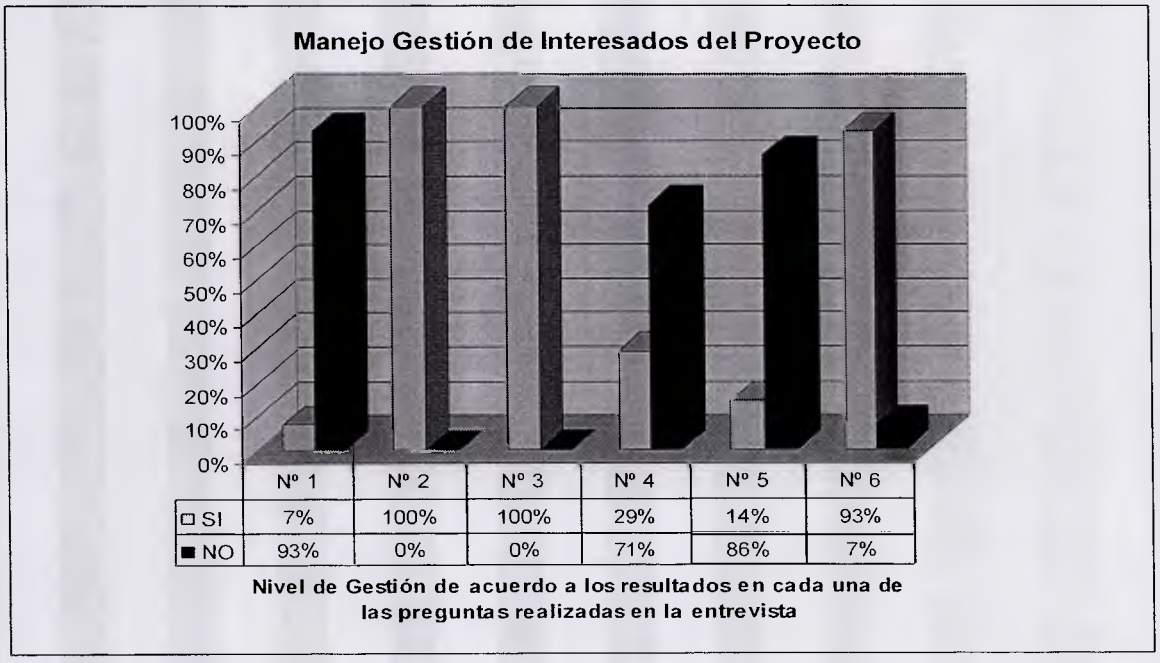


Figura 24. Resultados de la entrevista, manejo de la gestión de interesados en los proyectos.

Análisis documental

Con el fin de reforzar el análisis de la situación actual, relacionada con el tema en estudio, y encontrar evidencias que contrasten los resultados de la observación y las entrevistas realizadas, se revisó la metodología actual de la PMO y la documentación de 26 proyectos que se encontraban en la etapa de planificación, ejecución o culminados, al corte de septiembre del 2014, los cuales fueron o son liderizados por los Gerentes de Proyectos de la PMO. Por otra parte se revisó la información que consolida la Gerencia de la calidad/control y gestión de metodologías, relacionada a las replanificación de los proyectos.

Al revisar la metodología de la oficina de proyectos, se evidenció que se tiene un instrumento llamado "Documento de definición del proyecto" en el cual se observó que se tiene una sección para listar los interesados del proyecto que se identifican al inicio del proyecto, adicionalmente se pudo constatar que se tiene un instrumento en formato Excel, llamado "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls", el mismo debe ser utilizado para realizar la gestión de interesados, en el se tiene una pequeña descripción de cada uno de los campos para orientar en su llenado, del mismo no se dispone de un procedimiento. Este instrumento es uno de los activos de la organización y se encuentra a disposición de los Gerentes de Proyectos para apoyarlos en la gestión de interesados.

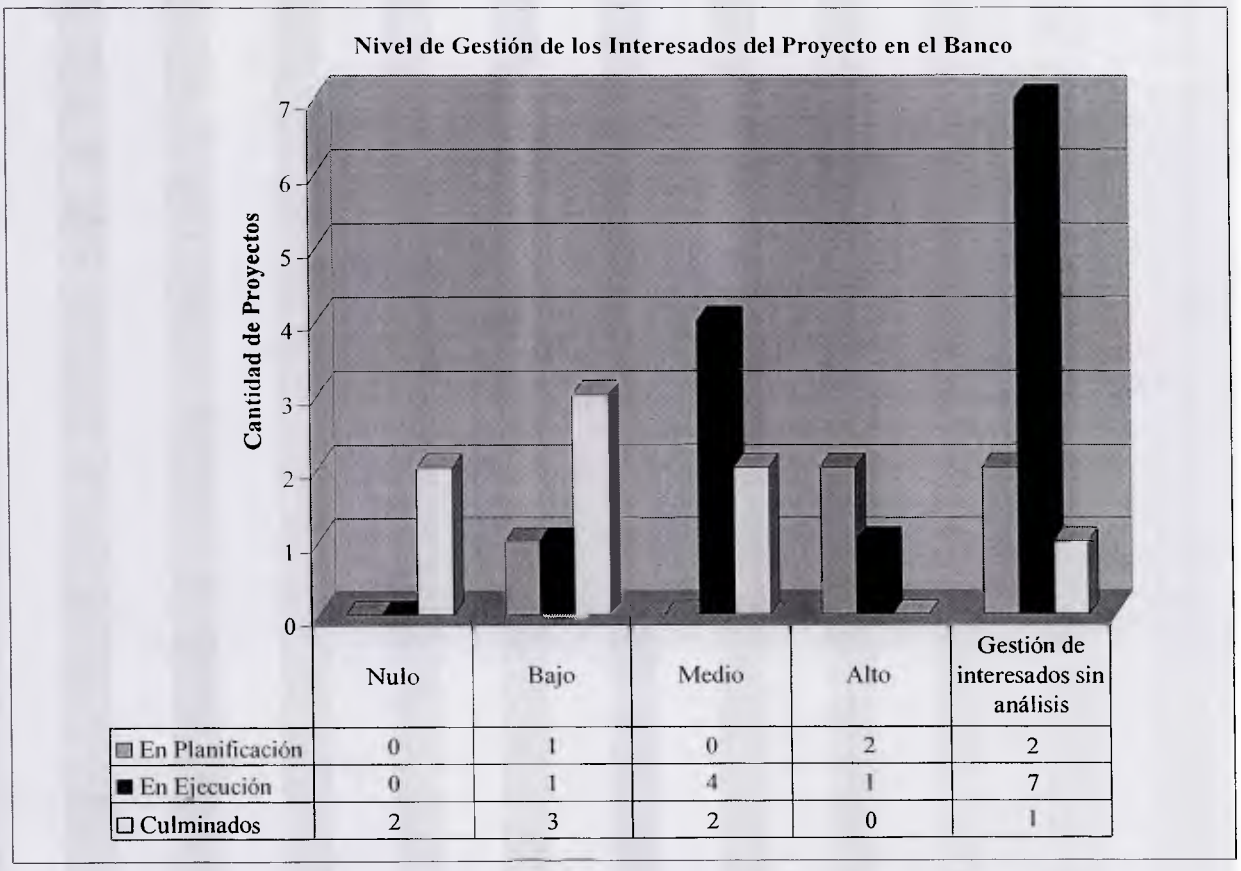
Por otra parte se evidenció que se está trabajando en la documentación de los procedimientos de la metodología de gestión de proyectos, pero de la gestión de interesados no se tiene nada aún.

En vista de lo antes expuesto, se considera como premisa para realizar el análisis de la situación actual de la gestión de interesados, los siguientes puntos:

- En el documento de definición de los proyectos, se debe tener una lista de todos los posibles interesados en el proyecto, tanto internos como externos.
- Cada proyecto debe hacer uso del instrumento "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls", para registrar la gestión de los interesados.

- Todos los documentos asociados a la gestión de los proyectos de encuentran publicados en el portal de control de proyectos (PCP) en el cual se crea un site para cada proyecto.
- Por razones de confidencialidad, no se mostrarán tablas con detalle de la información recolectada de cada proyecto.

A continuación se muestra en la figuras 25 el resultado que se obtuvo de la revisión de la documentación de 26 proyectos que se encontraban en la etapa de planificación, ejecución o culminado, en los cuales se evaluó el nivel de gestión de los interesados del proyecto, que fue llevado acabo, o no, por los Gerentes de Proyectos de la PMO.



	Nulo	Bajo	Medio	Alto	Gestión de interesados sin análisis
En Planificación	0	1	0	2	2
En Ejecución	0	1	4	1	7
Culminados	2	3	2	0	1

Figura 25. Hallazgos encontrados, a nivel de gestión de los interesados del proyecto.

Como se puede observar en la figura anterior, se definieron 4 categorías para agrupar el nivel de gestión de los interesados por cada proyecto y se agrego una categoría para ubicar aquellos proyectos que no pudieron ser evaluados.

En la categoría "Nulo" se encuentran 2 proyectos culminados, en los cuales se evidenció que no se realizó ninguna gestión de interesados. Se revisó el documento de definición de ambos proyectos y se observó que fueron identificados los interesados, por otra parte no se evidenció el uso del instrumento de Excel para registrar la gestión de interesados. Este nivel de gestión representa un 7,69% del total de proyectos evaluado.

En relación al nivel de gestión de interesados categorizado como "Bajo" se observa que el mismo se encuentra comprendido por 5 proyectos, ya que, se identificó en el documento de definición sólo algunos interesados que participarían o estaban involucrados en los proyectos, entre los cuales se tiene interesados a nivel de VP de algunas áreas o de cuatro a seis áreas como interesados del proyecto. Por otra parte en este grupo no se evidenció el uso del instrumento para la gestión de los interesados y en uno de los proyectos se evidenció que solamente se amplió la lista de interesados que se identificaron en el documento de definición pero no se identificó el nivel de impacto o influencia en el proyecto ni se identificaron estrategias para su gestión. Esta categoría representa el 19,23% del total de proyectos evaluado.

En cuanto al nivel de gestión de interesados categorizado como "Medio" se tienen 6 proyectos, ya que al revisar el documento de definición se pudo observar que se identificaron algunos interesados que participarían o estaban involucrados en el proyecto, así como interesados claves, en muy pocos casos se evidenció el uso del instrumento para la identificación y gestión de los interesados, sin embargo se debió reforzar la identificación de interesados externos claves, como por ejemplo entes reguladores y reforzar las estrategias para su gestión. Esta categoría representa el 23.08% del total de proyectos evaluado.

En el nivel de gestión de interesados categorizado como "Alto" se encontraron 3 proyectos en los cuales se evidenció que en el documento de definición a pesar de haberse identificado

algunos interesados, el proceso de identificación se reforzó al utilizar el instrumento para la gestión de los interesados, donde se amplió la lista de interesados, se identificó el impacto e influencia de los mismos en el proyecto, se definieron las estrategias y se gestionaron. Este nivel de gestión esta representado por el 11,54% del total de proyectos evaluado.

Por último tenemos, que el principal problema detectado para llevar acabo la revisión de la documentación fue, que para 9 de los 26 proyectos que se estaría examinando, no se encontró la documentación de los proyectos publicada en PCP, por lo que no se pudo validar si existió o no la gestión de interesados. Esta situación representó el 38,46% de la muestra.

En cuanto a la información consolidada por la Gerencia de la calidad/control y gestión de metodología, se revisó las solicitudes de replanificaciones de los proyectos liderizados por los Gerentes Proyectos de la PMO, que han sido aprobadas en el comité operativo de proyectos hasta el corte de septiembre 2014, en la figura 26 se muestran los resultados obtenidos.

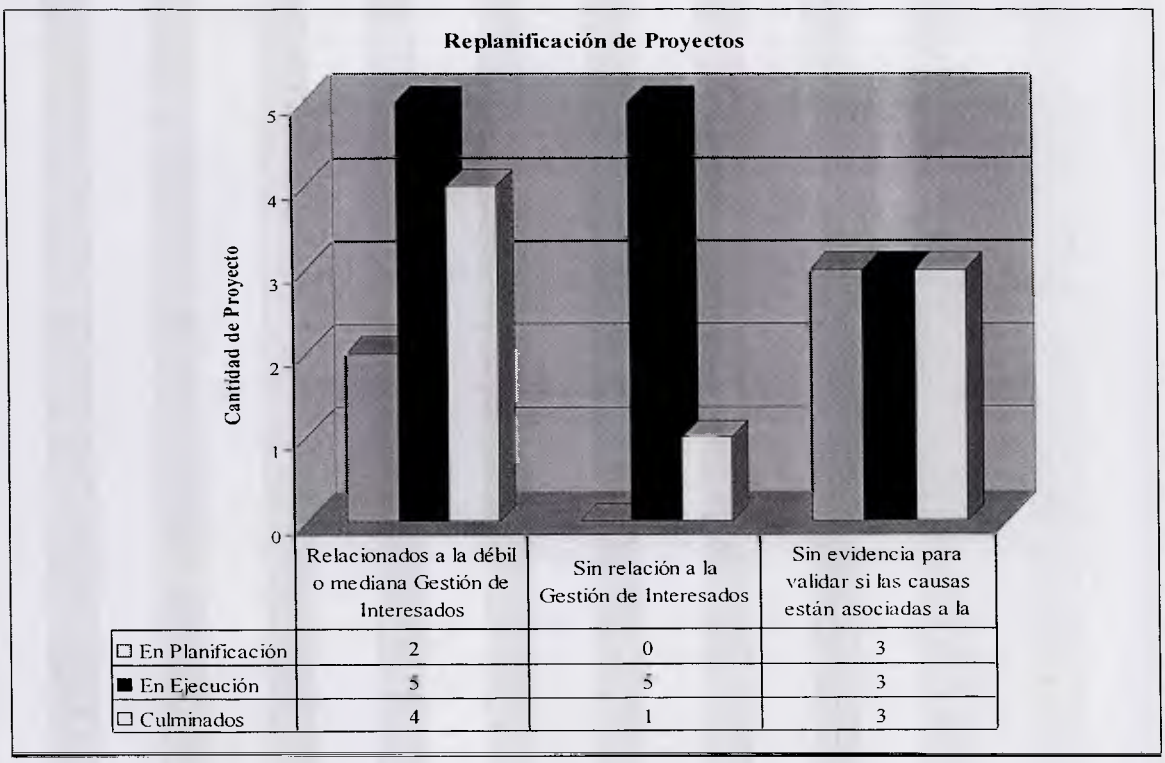


Figura 26. Replanificación de proyectos al corte de septiembre 2014.

En la figura anterior podemos observar que de los 26 proyectos liderizados por los gerentes de proyecto de la PMO, 11 proyectos de estos, es decir el 42,31%, fueron replanificados debido a la débil o mediana gestión de interesados en los proyecto. Dentro de las causas identificadas para la solicitud de replanificación de los proyectos se observó, identificación tardía de sinergia o dependencia con otros proyectos o requerimientos; no se considero el cumplimiento de algunas exigencias de entes reguladores; cambios de alcance debido a que no existió una comunicación de forma oportuna entre las áreas líderes de los proyectos que se encontraban en ejecución, no gestionar las expectativas en cuanto al alcance del proyecto, inconvenientes presentados con interesados claves en el proyecto, etc.

Por otra parte se tuvo que el 23,08%, es decir 6 proyectos fueron replanificados, pero que sus causas no estaban asociadas a la gestión de interesados y de los 9 proyectos restantes que representan el 34.62% no se encontró evidencias para validar su situación.

Comparativo de la situación actual en estudio, con referencia a las mejores prácticas que se encuentran plasmadas en el PMBOK (2013)

Para llevar acabo el análisis comparación, se revisó proceso por proceso sugerido por el PMI (2013) en relación a la gestión de los interesados del proyecto en contraste con la situación actual identificada a través de la observación, las entrevistas y el análisis documental realizado en el marco de esta investigación.

A continuación se muestra en la tabla 5 el resultado obtenido de la comparación de cada uno de los procesos que comprende la gestión de los interesados del proyecto, el cual sirvió posteriormente como instrumento para la identificación de las fortalezas y debilidades que posee la PMO en este sentido.

Tabla 5. Comparación situación actual versus PMBOK (2013) parte 1. Continúa en la próxima página.

Procesos Gestión De Los Interesados Del Proyecto		
Proceso	**Comparativo situación actual en estudio, con referencia a las mejores prácticas que se encuentran plasmadas en el PMBOK (2013)**	
Identificar a los Interesados	PMBOK	Se identifican a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, los interesados pueden ser internos o externos a la organización ejecutora del proyecto. Se debe analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. La identificación se realiza desde el comienzo del proyecto o la fase y la evaluación de interesados debe ser revisada y actualizada regularmente, porque podrían aparecer nuevos interesados o estos podrían cambiar a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Se recomienda usar como entrada: el acta de constitución del proyecto, documentos de las adquisiciones, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización. Se sugieren las herramientas y técnicas de análisis de interesados, juicio de experto y reuniones. La salida de este proceso es el registro de interesados.
	Situación Actual (Banco Banesco)	Se lleva acabo en mayor o menor detalle por cada Gerentes de Proyectos, en su mayoría, no son considerados todos los posibles interesados internos o externos a la organización que pudieran afectar o ser afectados de manera positiva o negativa por el proyecto. No se realiza un alto nivel de análisis y documentación de la información de los interesados, así como la identificación de la influencia y posible impacto en el proyecto. Se usa como entrada el documento de definición (acta de constitución), documentos de las adquisiciones (cuando existen), y como activo de la organización la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls" donde se registran el rol, nombre y apellido, área, intereses, y niveles de influencia. En la plantilla no se tiene un campo para registrar las diversas etapas en el cual pudiera darse la afectación o influencia de un interesado, tampoco se cuenta con un campo donde se pueda registrar la identificación de las relaciones que puedan existir entre los diferentes interesados para aprovechar las posibles alianzas que permitan apalancar el éxito del proyecto. No se dispone de lecciones aprendidas y registros de interesados de proyectos o fases anteriores. Entre las herramientas y técnicas se utiliza el análisis de interesados, para recopilar y analizar la información, y para clasificar a los interesados se utiliza el modelo matriz de poder/interés, que agruparlos de acuerdo a su nivel de autoridad ("poder") y nivel de preocupación ("interés") con respecto a los resultados del proyecto. La información es registrada en la plantilla. Se aplica el juicio experto de los gerentes de proyectos, pero no se incorporar la experticia del equipo de proyecto o interesados claves identificados previamente y no se llevan acabo reuniones de análisis de perfiles de los interesados.

Tabla 5. Comparación situación actual versus PMBOK (2013) parte 2. Continúa en la próxima página.

Procesos Gestión De Los Interesados Del Proyecto		
Proceso	**Comparativo situación actual en estudio, con referencia a las mejores prácticas que se encuentran plasmadas en el PMBOK (2013)**	
Planificar la Gestión de los Interesados	PMBOK	Se desarrollan estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto. Este proceso genera el plan de gestión de los interesados, que a su vez contiene planes detallados sobre cómo lograr una gestión eficaz de los interesados. Este es un proceso iterativo que el gerente del proyecto revisa regularmente, ya que de acuerdo al avanza del proyecto, los interesados y su nivel de participación pueden cambiar. Se utiliza como entrada el plan para la dirección del proyecto, registro de interesados, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas sugeridas son juicio experto, reuniones y técnicas analíticas. La salida de este proceso es el plan de gestión de los interesados y la actualización a los documentos del proyecto.
	Situación Actual (Banco Banesco)	Se cumple con las mejores prácticas del PMI, pero de manera muy general, de acuerdo a las evidencias recolectadas en este estudio, se pudo observar que el desarrollo de estrategias para gestionar a los interesados es muy baja. Como se indicó en la identificación de interesados, no se dispone de una base de datos de conocimiento con las lecciones aprendidas y la información histórica que permitan beneficiarse de ellas. El juicio y la experiencia de grupos o individuos con capacitación especializada, pericia en la materia o conocimiento de las relaciones en el ámbito de la organización no fueron evidenciados en el desarrollo del plan de gestión. La plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls" es considera dentro de la PMO, como el plan para la gestión de los interesados del proyecto, en está se incluye además de los datos recopilados en el registro de interesados, el alcance e impacto del cambio para los interesados; Identificación de la posición del interesado (aliado, neutral o barrera); un campo para definir estrategias para cada interesado identificado. No se contempla en la matriz, los niveles de participación deseado y actual de los interesados clave; Las interrelaciones y posible superposición entre interesados identificado; Los requisitos de comunicación de los interesados para la fase actual del proyecto; La información a distribuir entre los interesados, incluidos el lenguaje, formato, contenido y nivel de detalle; El motivo para la distribución de dicha información y el impacto esperado en la participación de los interesados; El plazo y la frecuencia para la distribución de la información necesaria a los interesados; y El método para actualizar y refinar el plan de gestión de los interesados a medida que avanza y se desarrolla el proyecto.

Tabla 5. Comparación situación actual versus PMBOK (2013) parte 3.

Procesos Gestión De Los Interesados Del Proyecto		
Proceso	**Comparativo situación actual en estudio, con referencia a las mejores prácticas que se encuentran plasmadas en el PMBOK (2013)**	
Gestionar la Participación de los interesados	PMBOK	Se debe comunicar y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo. Se sugiere utilizar como entrada el Plan de gestión de los interesados; Plan de gestión de las comunicaciones; Registro de cambios; y los Activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas sugeridas son Métodos de comunicación; Habilidades interpersonales; y Habilidades de gestión. La salida de este proceso es Registro de incidentes; Solicitudes de cambio; Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto; Actualizaciones a los documentos del proyecto; y Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.
	Situación Actual (Banco Banesco)	Cumplen con lo establecido por las mejores prácticas del PMI, pero los Gerentes de Proyectos pudieran incrementar el apoyo y minimizar la resistencia por parte de los interesados, aumentando significativamente las posibilidades de lograr el éxito del proyecto. Al observar las solicitudes de replanificación que fueron aprobadas en el comité operativo de proyectos, se puede evidenciar que un poco más de la mitad de los proyectos presentaron retrasos y solicitudes de replanificaciones asociadas a la débil gestión llevada acabo en este proceso.
Controlar la Participación de los Interesados	PMBOK	Se debe monitorear globalmente las relaciones de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados. Se utiliza como entrada el plan para la dirección del proyecto, registro de incidentes, datos de desempeño del trabajo y documentos del proyecto. Las herramientas y técnicas sugeridas son sistemas de gestión de la información, juicio de expertos y reuniones. La salida de este proceso es la información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto; y actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.
	Situación Actual (Banco Banesco)	Este proceso se cumple parcialmente, ya que se monitorean las relaciones de los interesados en las reuniones de seguimiento del proyecto, pero se observó que no se actualizaron las estrategias para mantén o incrementar la participación de los interesados a lo largo de la vida del proyecto.

Entregable de la Fase I: Principales fortalezas y debilidades que se tienen en relación a la gestión de interesados del proyecto.

A fin de identificar oportunidades de mejoras relacionadas al tema de estudio, se procede a listar las fortalezas y debilidades detectadas en la situación actual.

Fortalezas:

- Se cuenta con una Oficina de Proyectos que se encarga de impartir lineamientos metodológicos para la ejecución de los proyectos.
- Los Gerentes de Proyectos que pertenecen a la PMO, tienen un alto nivel de formación académica y amplia experiencia profesional.
- Se tiene a la disposición de la PMO un consultor de capital humano que apoya y asesora a los Gerentes de Proyectos en la gestión del cambio con los interesados de los proyectos.
- En el transcurso del presente año se dio inicio al uso de una plantilla, como herramienta para registrar la gestión de los interesados del proyecto, la cual es susceptible a mejoras.
- Se comenzó a impartir por parte de los Gerentes de Proyectos de la PMO, en el transcurso de este año y con una frecuencia mensual, cursos de Gerencia de Proyectos en el Banco, para todos los miembros de equipos de proyectos de la organización, en el mismo se destaca la importancia de la gestión de los interesados del proyecto.

Debilidades:

- Identificación tardía de algunos interesados claves y gestión de sus necesidades y expectativas para poder influir sobre ellos y asegurar el éxito del proyecto.
- El nivel de interés, influencia e impacto de los interesados es determinado en función de premisas cualitativas y subjetivas.
- No se dispone de un plan de gestión de interesados del proyecto.
- La planeación y seguimiento de la gestión de los interesados, presentar muchas debilidades que llevan a replanificaciones en los proyectos.

- No se dispone de una herramienta centralizada, para consolidar la identificación y gestión de los interesados, así como de las lecciones aprendidas, de todos los proyectos, que sirvan como Base de conocimiento para futuros proyectos.
- No se involucra al equipo de proyecto para que conozcan las expectativas de los interesados, por lo que enfocan su esfuerzo en cumplir únicamente con sus actividades en el marco del proyecto.
- Algunas áreas de negocio tienen una errada percepción de lo que significa su oportuna y adecuada participación como interesados en los proyectos, por lo que tienden asignan recursos que no tienen el empoderamiento y/o conocimiento de sus necesidades reales.
- En algunos casos, se tiene a gestionar expectativas irreales del cliente y/o de la Dirección.
- Algunos miembros de equipos prefieren no consultar o informar oportunamente a los interesados claves sobre sus necesidades por miedo a que los tiempos de ejecución del proyecto se extienda más de lo previamente ofrecidos para generar los entregables del proyecto.

Con los resultados obtenidos en este objetivo y utilizando como referencia las mejores prácticas sugeridas por el PMI (2013), así como algunas sugerencias indicadas en el marco teórico por otros autores, se procedió a desarrollar los siguientes cuatro (4) objetivos propuestos en esta investigación.

5.2 Fase II Identificar a los interesados.

En el desarrollo de este objetivo se identificó, analizó y determinó cuáles son las herramientas y técnicas más apropiadas para la identificación oportuna de los interesados en los proyectos y su correspondiente categorización, para posteriormente incorporar las mejorar en la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls", la cual existe actualmente en el Banco, finalmente se definió el proceso asociado a la identificación de interesados.

La técnica mas apropiada para que en el banco lleve acabo la identificación de todos los interesados del proyecto es el análisis de interesados, este comprende tres pasos, a continuación detalle de lo sugerido por cada paso, en el marco de esta investigación:

1. Identificar a los interesados.

   Para llevar acabo este primer paso de la técnica, se diseñó una lista genérica de interesados en proyectos, la cual se podrá utilizar como guía en la identificación inicial de los posibles interesados del proyecto, es importante aclarar que tratar de listar o plasmar de una forma general a cada uno de los interesados del proyecto, es todo un desafió ya que ello dependerá de la naturaleza, temporalidad y tipo de proyecto. Dicha lista fue incorporada en la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls", como una hoja adicional llamada "Interesados genéricos", en el mismo se indica el objetivo de esta herramienta y el instructivo para su uso. (Véase Anexo D).

   Adicionalmente, se sugiere utilizar la técnica de tormenta de ideas, para ampliar la lista de los potenciales interesados del proyecto. Para asegurar que las mismas se realicen bajo un estándar común, se diseño una lista de preguntas que orienten a los participantes al inicio de dichas sesiones. Dicha lista fue incorporada en la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls", como una hoja adicional llamada "Tormenta de ideas", en el mismo se indica el objetivo de la herramienta y el instructivo para su uso. (Véase Anexo E).

2. Analizar el impacto o apoyo de cada interesado y clasificarlos.

   Para indagar en la información de los interesados y lograr determinar el nivel de interés o apoyo y el impacto que estos puedan tener en el proyecto, se sugiere, además de la observación del comportamiento y las relaciones entre los interesados internos, aplicar un cuestionario a cada uno de los interesados identificados o representantes asignados por cada uno de ellos.

Se diseñaron dos cuestionario (Véase Anexo F y G), los cuales fueron incorporados en la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls", como hojas adicionales una llamada "Evaluación Interés" y otra llamada "Evaluación Poder", en ambas se indica el objetivo de la herramienta y el instructivo para su uso.

Para el diseño de los cuestionarios se utilizó el método escalamiento Likert. Para cada una de las preguntas que se realizan en forma afirmativa se le asignó un valor numérico, el valor total que se obtiene al sumar el resultado de cada pregunta, permitirá definir la actitud del encuestado, identificando de este modo su nivel de interés y poder ante el proyecto.

El número de categorías de respuesta es igual para todas las afirmaciones y siempre se respeta el mismo orden de presentación de las opciones, las mismas son: Definitivamente sí; Probablemente sí; Probablemente no; Definitivamente no; Indeciso. Cuanto más de acuerdo con la preguntas estén los participantes, su actitud será igualmente más favorable.

Una vez que se obtiene el valor total de las preguntas, se califica el promedio resultante en la escala de 1-5, mediante la sencilla fórmula PT/NT (donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones), una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones.

A continuación se muestra en la tabla 6, ejemplo de puntuación promedio de acuerdo a las categorías de respuestas en la evaluación del nivel de interés.

Tabla 6. Ejemplo de puntuación promedio de acuerdo a las categorías de respuestas.

Opción de Respuesta	*PT* (es la puntuación total escala)	*NT* (es el número de afirmaciones)	Promedio (*PT/NT*)
Definitivamente sí	45	9	5,00
Probablemente sí	36	9	4,00
Probablemente no	27	9	3,00
Definitivamente no	18	9	2,00
Indeciso	9	9	1,00

En la figura 27 se muestra la escala en la cual se podrá representar el Nivel de Interés que puedan tener los interesados identificados en un proyecto de acuerdo a su promedio.

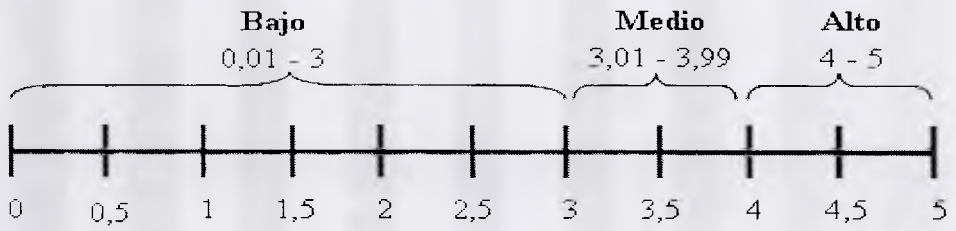


Figura 27. Nivel de Interés de acuerdo al promedio, en la escala.

El Nivel de Poder que tienen los interesados identificados se podrá representar, según la escala de la figura 27, pero con la variante de que el poder "Alto" se encuentra ubicado entre 4,50 a 5 y el poder "Medio" entre 3,01 a 4,49.

Como se puede observar, al aplicar los cuestionarios se obtendrán resultados en base a valores numéricos, por lo que se estaría sustituyendo la evaluación subjetiva que se tiene actualmente en el Banco con la aplicación de la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls". Para que la información sea recopilada y analizada oportunamente, se sugerirá crear formularios con dichos cuestionarios, aprovechando las bondades de las herramientas informáticas de las cuales dispone actualmente el Banco.

En relación al modelo de clasificación de los interesados se sugiere, continuar con el uso de la Matriz de poder/interés, que se tiene actualmente en la plantilla, donde se agrupa a los interesados basándose en su nivel de autoridad ("poder") y su nivel de preocupación ("interés") con respecto a los resultados del proyecto.

La prioridad asignada a los interesados, se realizó sobre la base de quién tiene el mayor efecto positivo o negativo sobre el éxito o el fracaso del proyecto, por lo que, una vez que se tiene la evaluación de interés y poder mencionados en el punto 2, y la correspondiente ubicación dentro de la matriz, se asigna automáticamente la prioridad. Con estos resultados

se pueden mejorar las estrategias de negociación y tomar decisiones más efectivas. A continuación se detalla la clasificación:

Prioridad "Alta" para los interesados que resulten tener:

Alto Poder-Alto Interés

Alto Poder-Medio Interés

Medio Poder-Alto Interés

Prioridad "Media" para los interesados que resulten tener:

Alto Poder-Bajo Interés

Medio Poder-Medio Interés

Bajo Poder –Alto Interés

Prioridad "Baja" para los interesados que resulten tener:

Medio Poder –Bajo Interés

Bajo Poder –Medio Interés

Bajo Poder –Bajo Interés

3. Evaluar el modo en que los interesados claves pueden reaccionar o responder en diferentes situaciones, a fin de planificar cómo influir en ellos para mejorar su apoyo y mitigar los impactos negativos potenciales.

   Para llevar acabo este paso, se sugiere continuar con el uso del campo (Acciones Posibles de impacto positivo o negativo) definido actualmente en la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls" del Banco. En la misma se pueden identificar las diferentes acciones que puede realizar el interesado para impactar de manera positiva o negativa los objetivos en los que muestra interés o puede influir.

Entregable de la Fase II: Proceso identificar a los interesados.

Objetivo: con este proceso se busca identificar y generar, en las etapas de inicio y planificación del proyecto, una extensa lista de personas u organizaciones que pudieran considerarse interesados del proyecto, bien sean internos o externos y que puedan estar afectados de alguna manera por el proyecto o que tengan influencia o puedan ejercer poder sobre él, o tienen algún interés en su éxito o fracaso. Adicionalmente se pretende determinar el nivel de interés y poder que poseen los interesados del proyecto documentar información referente a sus intereses en el marco del proyecto.

Premisas:

- La lista de interesados claves es identificada y documentada en el Documento de definición del proyecto, en la etapa de conceptualización y es responsabilidad del patrocinador del proyecto.
- Se definirá la cantidad de sesiones de tormentas de ideas requeridas para ampliar la lista de interesados del proyecto, de acuerdo a la naturaleza, temporalidad y tipo de proyecto.
- La lista de interesados que se genere a través del presente proceso, se estará revisando constantemente, ya que no será estática, a medida que el proyecto avance, los interesados inicialmente identificados pueden dejar de ser relevantes y nuevos interesados pueden surgir, por lo que se debe aplicar nuevamente todos los pasos que se describen en este proceso.

Diagrama de flujo: en la figura 28, se presenta gráficamente el proceso para la identificación de los interesados en la etapa de inicio y planificación del proyecto.

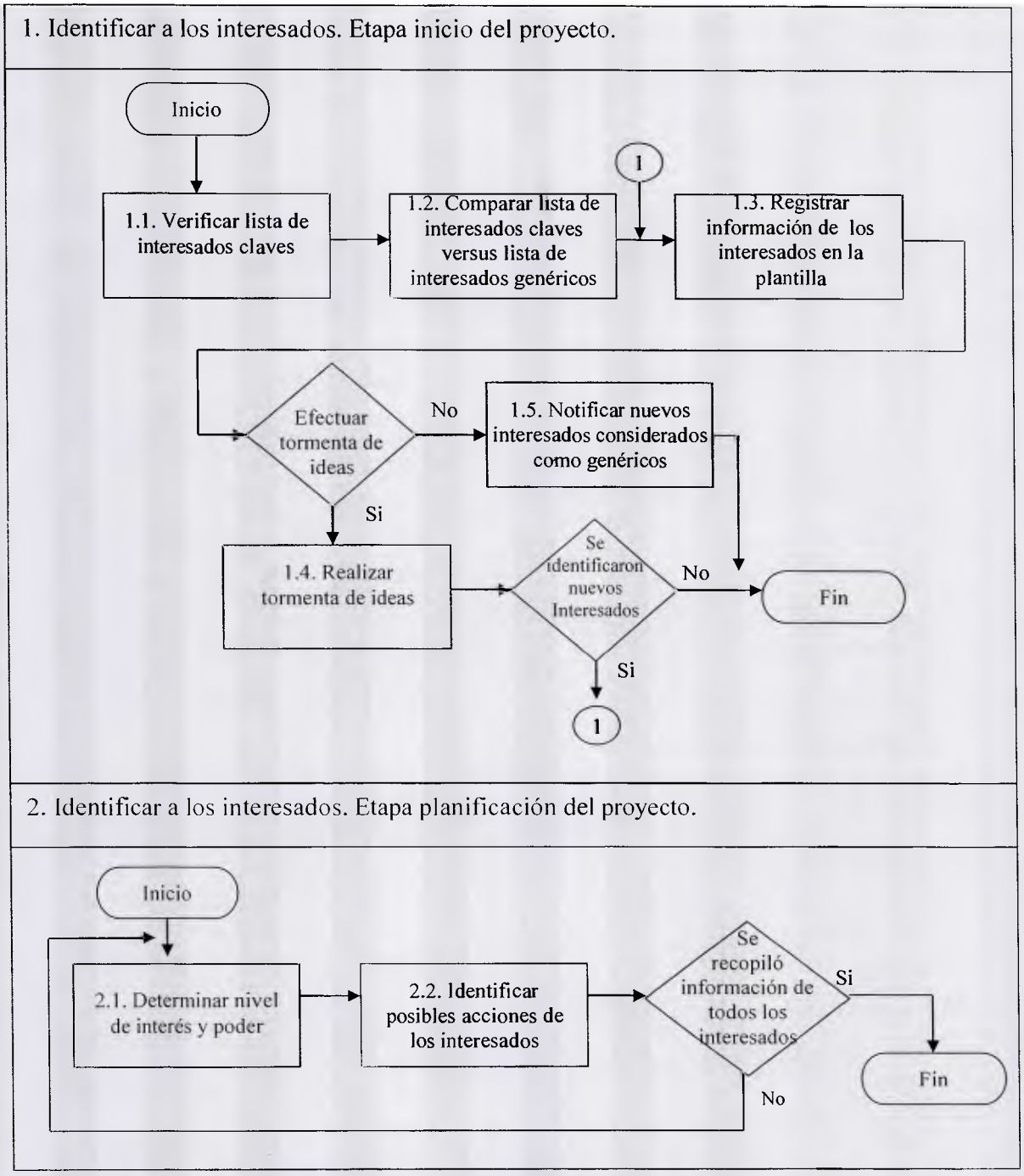


Figura 28. Proceso identificar a los interesados.

Descripción del proceso:

1 Identificar a los interesados. Etapa inicio del proyecto.

1.1 Verificar lista de interesados claves:

Se debe verificar que en la sección Stakeholders del documento de definición del proyecto se encuentren identificados los interesados claves del proyecto, los cuales fueron identificados por parte del patrocinador del proyecto y el equipo medular que participa en la conceptualización de la iniciativa. En caso de que no existan se devolverá el documento de definición del proyecto al Especialista de Portafolio para su gestión.

Responsable: Gerente de Proyecto.

Participante: Gerente de Proyecto y Especialista de Portafolio.

Entrada: Documento de definición.

Salida: Registro de interesados.

Herramienta: Documento de Definición.

1.2 Comparar lista de interesados claves versus lista de interesados genéricos.

1.2.1 Verificar la lista de interesados claves del documento de definición del proyecto, contra la lista genérica de interesados, la cual se encuentra en la hoja identificada con el nombre "Interesados genéricos" de la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls".

1.2.2 En caso de que los interesados claves se encuentren en la lista genérica, se debe seleccionar "SI" de la lista desplegable en la columna incluir, deberá proceder de la misma forma para incluir a los interesados genéricos que consideré que aplique en su proyecto y que no se encuentre en los interesados claves.

1.2.3 Una vez culmine la comparación de ambas listas, se deberá ubicar al final de la lista que se generó automáticamente en la hoja "Manejo de interesados", para incorporar el rol de aquellos interesados que no existen en la lista genérica.

Responsable: Gerente de Proyecto.

Participante: Gerente de Proyecto y equipo medular del proyecto.

Entrada: Documento de definición; Lista de interesados genéricos.

Salida: Registro de interesados del proyecto.

Herramienta: PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls (Hoja: Interesados genéricos; Manejo de interesados)

1.3 Registrar información de los interesados en la plantilla.

En este paso se debe proceder a dar mayor detalle de cada uno de los interesados identificados, para ello debe ubicar en la plantilla PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls la hoja "Manejo de interesados" y por cada rol, que aparece en la lista, debe indicar "Nombre y Apellido del interesado" y "Área". Lea las instrucciones de cada campo.

Responsable: Gerente de Proyecto.

Participante: Gerente de Proyecto y equipo medular del proyecto.

Entrada: Registro de interesados.

Salida: Registro de información de los interesados del proyecto.

Herramienta: PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls (Hoja: Manejo de interesados).

1.4 Realizar tormenta de ideas.

Efectuar sesiones de tormenta de ideas para ampliar la lista de los potenciales interesados del proyecto, aproveche el juicio experto del personal especializado y/o con experiencia en proyectos o actividades similares. Para orientar a los participantes al inicio de dichas sesiones, se deberá utilizar la lista de preguntas que se encuentra en la hoja "Tormenta de ideas", e ir listando los interesados identificados al final de la hoja "Manejo de Interesados", posteriormente repetir el paso 1.3 y seguir luego al paso 1.5.

Responsable: Gerente de Proyecto.

Participante: Gerente de Proyecto, miembros del equipo de proyecto especializados, interesados identificados previamente que apuestan al éxito del proyecto.

Entrada: Guía tormenta de ideas; Registro e información de los interesados del proyecto.

Salida: Registro e información de los interesados del proyecto.

Herramienta: PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls (Hoja: Tormenta de ideas; Manejo de interesados).

1.5 Notificar nuevos interesados considerados como genéricos.

Revisar la lista de interesados identificados en la hoja Manejo de interesados de la plantilla PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls y en caso de identificar algún interesado que pudiera considerarse genérico, por la posible participación en otros proyectos futuros, y que no se encuentre en la lista de interesados genéricos se debe notificar vía correo a la Gerencia de Control y Seguimiento y Aseguramiento de la Calidad para que actualice y publique en PCP una nueva versión del activo de la organización, plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls".

Responsable: Gerente de Proyecto.

Participante: Gerente de Proyecto.

Entrada: Registro de interesados del proyecto.

Salida: Lista de nuevos interesados genéricos.

Herramienta: PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls.

2 Identificar a los interesados. Etapa planificación del proyecto.

2.1 Determinar nivel de interés y poder.

2.1.1 Indagar en la información de los interesados y lograr determinar el nivel de interés o apoyo y el impacto que estos puedan tener en el proyecto, aplique la observación del comportamiento y las relaciones entre los interesados internos.

2.1.2 Crear los formularios "Evaluación nivel de interés" y "Evaluación nivel de poder" a través del formulario de Google, incorpore la opción de registrar el nombre del interesado que se encuesta. Utilice para el formulario las preguntas y opciones de respuesta, respetando tanto el orden de las preguntas como las opciones de respuesta de cada formulario, los cuales se encuentran en las hojas correspondientes a "Evaluación Interés" y "Evaluación Poder" de la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls".

2.1.3 Aplicar los cuestionarios de "Evaluación nivel de interés" y "Evaluación nivel de poder", para obtener resultados en base a valores numéricos. Para ello envíe por correo los formularios a cada uno de los interesados identificados o representantes asignados por cada uno de ellos, a los cuales se pueda contactar. Aplique los

cuestionarios por separado, uno para evaluar el nivel de interés y otro para evaluar el nivel de poder, de los interesados del proyecto.

2.1.4 Procesar las respuestas de los cuestionarios recibidos, para ello ubique la hoja "Evaluación de Interés" o "Evaluación de Poder", en la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls" y los archivos correspondientes a los cuestionarios creados automáticamente al momento de generar los cuestionarios. Asegúrese que en los mismos, el nombre del encuestado sea igual al nombre del interesado identificado en la hoja "Manejo de Interesados", posterior a ello deberá copiar según como corresponda, los resultados en las hojas "Evaluación Interés" y "Evaluación Poder".

2.1.5 Verificar que en la hoja "Manejo de Interesados", aparece automáticamente el nivel de poder y de interés en función a los resultados de los cuestionarios aplicados. De igual forma se debe verificar que aparezca la prioridad, la cual es identificada de acuerdo a los resultados del nivel de poder e interés. Queda a criterio del Gerente de Proyecto la evaluación subjetiva, únicamente para aquellos interesados a los cuales no le sea posible contactar.

2.1.6 Verificar que en la hoja "Matriz Poder e Interés" de la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls" aparezca automáticamente la suma total de los interesados identificados en cada cuadrante de la matriz, de acuerdo a la clasificación que le corresponda según la información del paso 2.1.5.

Responsable: Gerente de Proyecto.

Participante: Gerente de Proyecto.

Entrada: Registro de los interesados del proyecto; Cuestionarios evaluación nivel de interés y evaluación nivel de poder.

Salida: Información de los interesados del proyecto.

Herramienta: PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls (Hoja: Evaluación de Interés; Evaluación de Poder).

2.2 Identificar posibles acciones de los interesados.

Evaluar el modo en que cada uno de los interesados identificados pueden impactar al proyecto, y registre en el campo "Acciones Posibles (de impacto positivo o negativo)" ubicada en la hoja "Manejo de Interesados". las posibles acciones que puede realizar el

interesado para impactar de manera positiva o negativa los objetivos en los que muestra interés o puede influir.

Responsable: Gerente de Proyecto.

Participante: Gerente de Proyecto, patrocinador del proyecto y miembros del equipo del proyecto

Entrada: Registro de los interesados del proyecto; Cuestionarios.

Salida: Información de los interesados del proyecto.

Herramienta: PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls (Hoja: Manejo de interesados).

5.3 Fase III Planificar la gestión de los interesados.

Con base a los resultados que se generaron de la fase anterior y el análisis de las herramientas y técnicas indicadas por el PMI (2013), se elaboró un modelo de consideraciones y posibles estrategias que puedan ser utilizadas como guía para la gestión de interesados, estas fueron incorporadas en la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls" que existe actualmente en el Banco. Finalmente se procedió a determinar el proceso para la elaboración del plan de gestión de los interesados.

En relación a las técnicas indicadas por el PMI (2013), se consideró adecuado usar en el Banco las siguientes técnicas:

1. Reuniones: el Gerente de Proyecto deberá realizar reunión con los miembros del equipo de proyecto, para determinar el nivel de participación deseada de cada interesado identificado y que etapa del ciclo de vida del proyecto debe participar.
2. Técnicas analíticas: el gerente de proyecto, deberá aplicar esta técnica para evaluar las brechas que existan entre los niveles de participación actual y deseada de cada interesado identificado, posteriormente deberán aunar esfuerzos con los miembros del equipo de proyecto y aplicar el juicio experto para la identificación de las estrategias más adecuadas que permita gestionar a los interesados en pro del éxito del proyecto.

Se continuará utilizando los niveles de participación que se tienen definidos actualmente en la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls", los cuales son: Aliado, neutral o barrera.

Para potenciar la identificación de las posibles estrategias de gestión de interesados, aplicando las técnicas anteriormente nombradas, se elaboró un modelo de consideraciones y posibles estrategias que sirvan de guía y permitan elaborar el plan final de gestión de interesados del proyecto. Se utilizó en la elaboración del modelo la matriz de poder e interés y la prioridad que puedan tener los interesados y en base a estos se pudo identificar algunas consideraciones y estrategias, por lo qué, para los interesados de alta prioridad se diseñaron estrategias que permitan gestionar de cerca durante el ciclo de vida del proyecto; Los interesados con prioridad de atención media se sugieren estrategias que les permitan mantener satisfechos e informados. Los interesados que tendrán una prioridad baja, se sugiere mantener informados y monitorear sus intereses para gestionarlos oportunamente. (Véase Anexo H).

Entregable de la Fase III: Proceso planificar la gestión de los interesados

Objetivo: con este proceso se pretende generar un plan claro y aplicable, definiendo estrategias que permitan gestionar a cada uno de los interesados de manera efectiva durante todo el ciclo de vida del proyecto, basado en el análisis de sus necesidades, intereses y potencial impacto en el éxito del proyecto.

Premisas:

- El plan de gestión de los interesados puede ser elaborado muy detallado o propuesto de manera general, en función de las necesidades del proyecto.
- La información que se genera como estrategia para gestionar a los interesados pudiera ser de carácter sensible o confidencial, por lo que el Gerente del Proyecto deberá aplicar el buen juicio en relación con el tipo de información que se presenta y el nivel de acceso a la información.

Diagrama de flujo: en la figura 29, se presenta gráficamente el proceso para generar el plan de gestión de los interesados durante todo el ciclo de vida del proyecto.

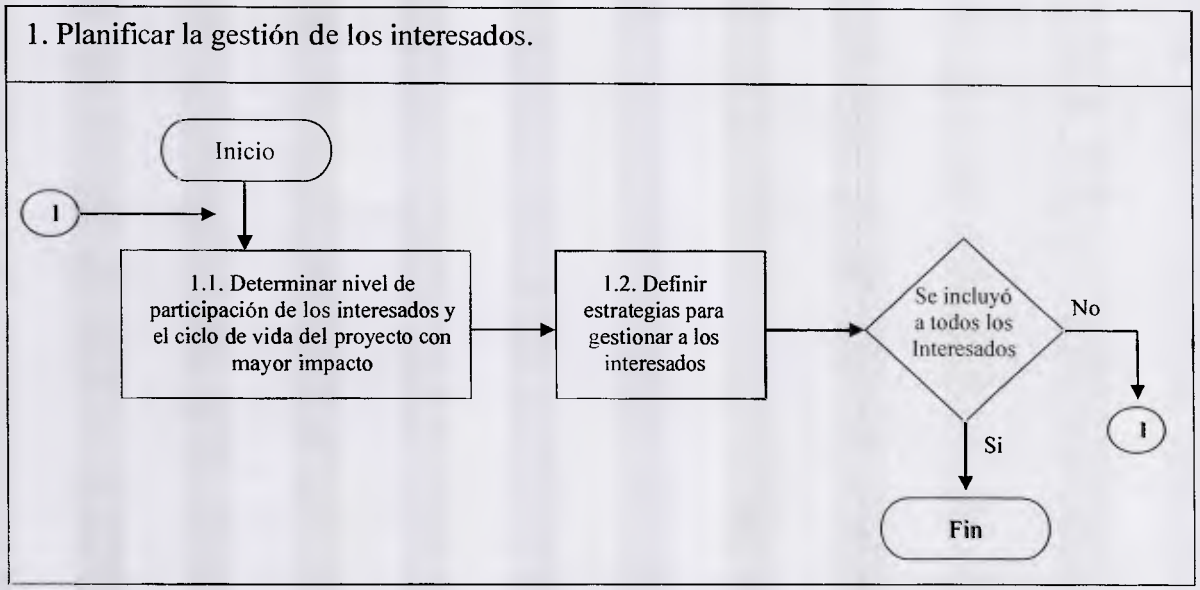


Figura 29. Proceso planificar la gestión de los interesados.

Descripción del proceso:

1 Planificar la gestión de los interesados.

1.1 Determinar nivel de participación de los interesados y el ciclo de vida del proyecto con mayor impacto.

Efectuar sesión de trabajo para determinar el nivel de participación actual y deseada de cada interesado, adicionalmente se debe identificar la etapa del ciclo de vida del proyecto (Inicio, Planificación, Ejecución, Cierre) que tendría mayor impacto las posibles acciones que pudiera realizar cada uno de los interesados. Ubique en la plantilla PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls, la hoja "Manejo de interesados" y por cada interesado indique la información antes señalada en el campo correspondiente. Lea las instrucciones de cada campo.

Responsable: Gerente de Proyecto.

Participante: Gerente de Proyecto y miembros del equipo del proyecto.

Entrada: Registro de los interesados del proyecto.

Salida: Información de los interesados del proyecto.

Herramienta: PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls (Hoja: Manejo de interesados).

1.2 Definir estrategias para gestionar a los interesados.

Efectuar sesión de trabajo para aplicar el juicio de los expertos, he identificar las brechas que existan entre los niveles de participación actual y deseada de cada interesado identificado, y definir las estrategias que permitan obtener el apoyo o evitar obstáculos por parte de cada interesado en el proyecto, adicionalmente se debe identificar las interrelaciones entre los interesados, utilizando para su registro el campo "Estrategias" el cual se encuentra ubicado en la hoja "Manejo de interesados" de la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls". Utilizar como guía el modelo de estrategias, el cual se encuentra en la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls", hoja "Consideración-Estrategias".

Responsable: Gerente de Proyecto.

Participante: Gerente de Proyecto y miembros del equipo del proyecto.

Entrada: Registro e información de los interesados del proyecto.

Salida: Plan de gestión de los interesados del proyecto.

Herramienta: PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls (Hoja: Manejo de interesados; Consideración-Estrategias).

5.4 Fase IV Gestionar la participación de los interesados.

Para cumplir con este objetivo se evaluaron las herramientas y técnicas indicadas por el PMI (2013), y se determinó que las mismas pueden ser aplicadas en el banco, especialmente por los Gerentes de Proyecto de la PMO, ya que además de contar con amplia experiencia en gestión de proyectos, poseen las habilidades interpersonales que le ayudarán a interactuar de manera apropiada con los diferentes interesados.

Es el proceso de comunicar y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades / expectativas, problemas de dirección que se producen, y fomentar el compromiso de las partes interesadas apropiadas en las actividades del proyecto durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Entregable de la Fase IV: Proceso gestionar la participación de los interesados.

Objetivo: en este proceso se describen algunos pasos para orientar a los Gerentes de Proyecto del Banco a establecer una relación adecuada con los interesados del proyecto y logre un apropiado compromiso y participación de los mismos, al ofrecerle oportunidades a los interesados para que expresen sus expectativas, necesidades, inquietudes, puntos de vista y reporten los incidentes o reclamaciones asociados al proyecto. De esta forma se podrá incrementar el apoyo y minimizar la resistencia de los interesados del proyecto durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Premisas:

- La elección de las herramientas y técnicas que se pueden aplicar para gestionar la participación de los interesados dependerá del contexto y el tipo de interesados con los que se desea interactuar, ya que las mismas pueden dar buenos resultados en un determinado grupo de interesados mientras que en otros casos pueden ser menos eficaces. Por lo que se debe recurrir a las habilidades interpersonales para gestionar las expectativas de los interesados.

Diagrama de flujo: en la figura 30, se presenta gráficamente el proceso para gestionar la participación de los interesados.

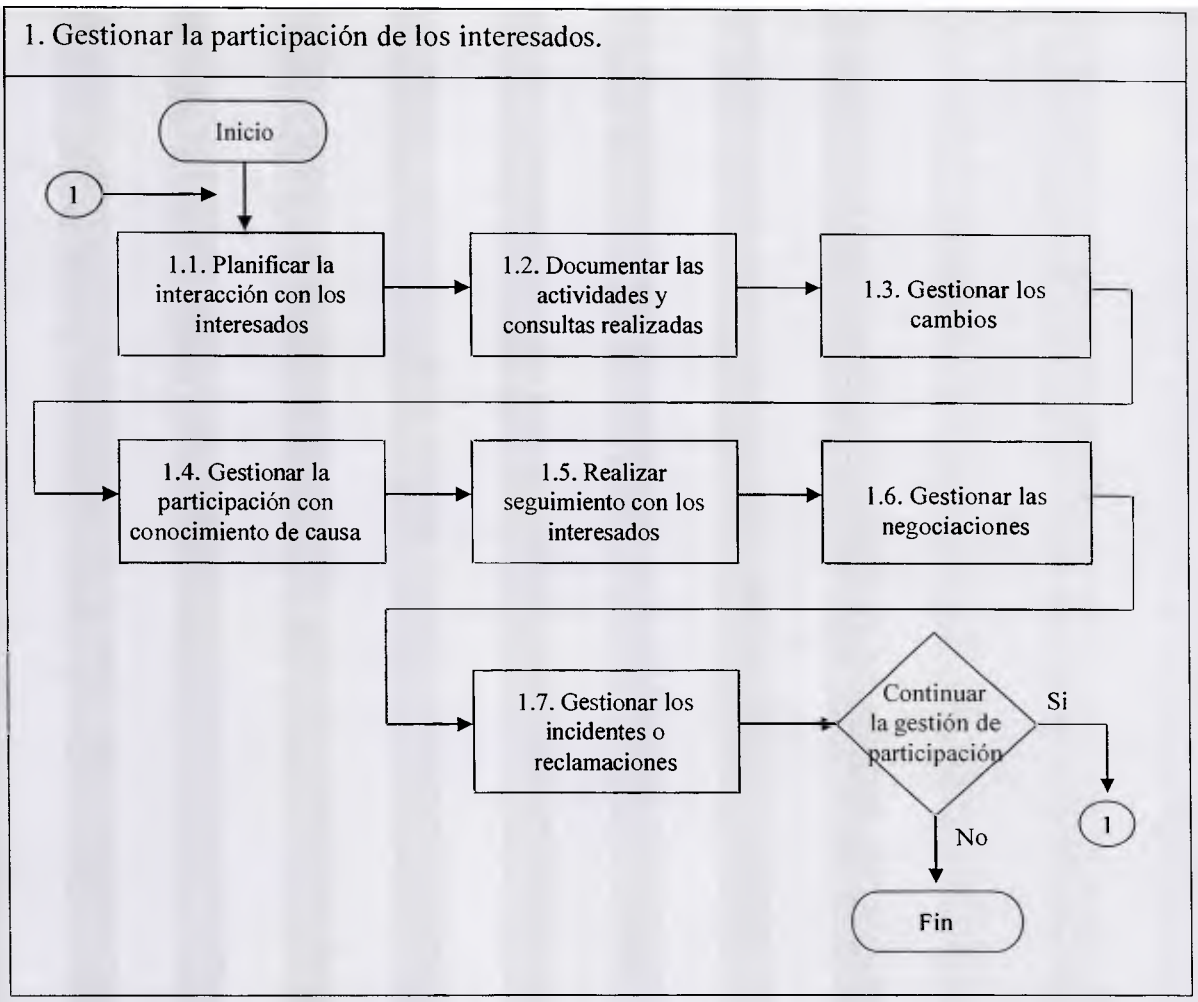


Figura 30. Proceso gestionar la participación de los interesados.

Descripción del proceso:

1. Gestionar la participación de los interesados.

1.1 Planificar la interacción con los interesados.

Planear las consultas anticipadamente, pregúntese, quiénes deben ser consultados, sobre qué temas y con qué propósito; Esto le permitirá optimizar el tiempo y ayudarle a controlar las expectativas. Adicionalmente se debe tener en cuenta, que en caso de proyectos con múltiples grupos de interesados y diversas cuestiones que requieren atención, se recomienda preparar por adelantado un plan más formal para las relaciones con los interesados. Involucre al especialista de gestión del cambio, en las reuniones de

seguimiento, consultas, negociaciones, participaciones externas y reclamaciones, donde se requiera influir en los interesados.

1.2 Documentar las actividades y consultas realizadas.

1.2.1 Utilice los activos de la organización como lo son, minutas, correo corporativo, matriz de compromisos, etc., a fin de reducir la ineficiencia, la confusión y los mensajes o compromisos contradictorios. Documente: ¿Cuándo y dónde se realizaron las reuniones? ¿Quiénes participaron en ellas? ¿Cuáles fueron los temas tratados? ¿Cuáles fueron los resultados? Documentar los compromisos que se establezcan con los interesados bien sea durante las consultas o como resultado de ellas.

1.2.2 Reciba las opiniones, sugerencias y las ideas de los interesados, para que sientan que son tomados en cuenta, señalando que aspectos del proyecto pudieran sufrir ajustes para tener en cuenta sus opiniones, y cuáles no. Los cambios que sean aprobados pudieran venderse como un gesto de buena fe para fortalecer las relaciones con los interesados involucrados. Enfoque el esfuerzo en los grupos más afectados por el proyecto. En el caso que los interesados informen algún riesgo de cara al proyecto, inclúyalo en la matriz de riesgos del proyecto para su posterior gestión.

1.2.3 Elabore informes y/o correos dirigidos a los interesados, para explicar cómo han sido consideradas sus opiniones, con esta acción evitará posibles frustraciones en sus interesados. Es necesario utilizar un formato y lenguaje de fácil comprensión adaptados a las necesidades del interesado o grupos de interesados. Utilice los activos que tiene a la disposición la PMO del Banco, como lo son reportes de estado de proyecto, seguimiento y puntos de atención.

1.2.4 Realice las consultas, teniendo en cuenta que debe dar oportunidad para intercambiar puntos de vista e información, escuchar, y plantear sus problemas para buscar soluciones.

1.2.5 Lleve registro de todos los compromisos adquiridos con los interesados e informa con regularidad los avances logrados, las sugerencias que se han aceptado, las medidas de mitigación de riesgos o de impactos adoptados para resolver sus inquietudes, etc. Utilice el activo que tiene a la disposición la PMO del Banco, llamado matriz de compromiso.

1.2.6 Distribuya la información por medios y en lugares a los que los interesados tengan fácil acceso.

1.2.7 Documente las lecciones aprendidas en el activo que tiene a la disposición la PMO del Banco, llamado lecciones aprendidas.

1.3 Gestionar los cambios.

Este proceso exige comunicación temprana, clara y coherente. Durante los procesos de cambio comuníquese rápidamente con los interesados para que disipe oportunamente cualquier temor e incertidumbres. En la medida de lo posible, trate de brindar información sobre el objetivo, la planificación y la índole de los cambios propuestos. Documente los cambios, así como su impacto en el proyecto en términos de tiempo, costos y riesgos que ocurran durante el proyecto y gestione la aprobación de los mismos. Utilice el activo que tiene a la disposición la PMO del Banco, llamado solicitud cambios a proyecto.

1.4 Gestionar la participación con conocimiento de causa.

Realice consultas más profunda cuando requiera intercambio de opiniones e información que acarreé análisis y toma de decisiones en conjuntos. Este nivel de participación suele generar un sentido de compromiso mayor por lo que desearán estar debidamente informados e involucrados, especialmente en asuntos que los afecten directamente.

1.5 Realizar seguimiento con los interesados.

Utilice los activos que tiene a la disposición la PMO del Banco, de acuerdo a cada caso, como lo son reportes de estado de proyecto, seguimiento y puntos de atención, matriz de compromisos, lecciones aprendidas, matriz de riesgos.

1.5.1 Acuerde y planifique las distintas reuniones que debe llevar acabo con los interesados o los diferentes grupos de interesados.

1.5.2 Realice seguimiento con los interesados para promover la credibilidad, controlar las expectativas y reducir el cansancio con respecto a las consultas.

1.5.3 Realice seguimiento con los interesados consultados para informarles sobre lo que ha ocurrido y cuáles serán los próximos pasos.

1.5.4 En el proceso de diálogo con los interesados, procure hablar en la misma frecuencia, trate de tener puntos comunes de conexión, pero debe estar claro que, en algunos casos, la relación con los distintos grupos de interés o no se fundamenta o no tiene nada que ver con una cuestión económica, sino social e incluso emocional.

1.5.5 Analice los posibles beneficios del seguimiento externo y su factibilidad de acuerdo al tipo de proyecto. En el caso de proyectos complejos, donde la comunidad sea uno de los interesados, en los cuales la objetividad y la transparencia son esenciales, puede conformarse un grupo o panel de seguimiento independiente que supervise y presente informes acerca del desempeño del proyecto. Para que el representante tenga éxito debe contar con la confianza de ambas partes, pudiendo ser interesados destacados o expertos reconocidos internacionalmente. En el caso de proyectos pequeños, es más factible conocer a los interesados y poder identificar y gestionar sus expectativas.

1.5.6 Realizar seguimientos participativos de los interesados, estos tiende a fortalecer las relaciones aumentando la transparencia y fomentando la confianza. El seguimiento participativo de los interesados internos, se deberán planificar las distintas reuniones y con la frecuencia requerida de acuerdo al tipo de proyecto, las mismas deberán ser acordadas con el equipo del proyecto y los interesados claves. Estas deben ser incorporadas como actividades en el cronograma del proyecto, para lograr el compromiso y gestionar oportunamente la participación. Estas pueden ser reuniones de seguimiento con el equipo del proyecto, técnicas, con proveedores, de portafolio, comité guía, estratégico, comité directivo, entes reguladores; etc.

1.6 Gestionar las negociaciones.

1.6.1 Aplique habilidades y técnicas de negociación efectivas que ayuden a resolver problemas y conflictos que surgen durante el proyecto. En el caso de negociaciones complejas, acuerden entre las partes, involucrar a un tercero que sirva de mediadora para facilitar las sesiones de negociación.

1.6.2 Elija un estilo de negociaciones de buena fe, ya que estas suelen tener mejores resultados, porque son basadas en principios de resolución conjunta de los problemas y generación de consenso, son transparentes y tienden a fortalecer las relaciones entre los involucrados. Las negociaciones en los que una parte procura "ganar", sin importar

los efectos que pudiera tener para los otros interesados o para la relación con ellos, normalmente no son sostenibles, y se desperdicia la oportunidad de promover relaciones duraderas.

1.6.3 Documente las negociaciones, distribuya los acuerdos a los interesados y realice seguimiento a los mismos hasta su cumplimiento.

1.7 Gestionar los incidentes o reclamaciones.

1.7.1 Defina el proceso. Cómo se recibe y examina una reclamación, cómo se toman las decisiones y cuáles podrían ser las posibilidades de apelación. El proceso debe ser lo más transparente posible mediante una adecuada comunicación. Debe ser accesible, para plantear fácilmente las reclamaciones, requerimiento, necesidad, sugerencias, preocupaciones, etc., acerca del proyecto, así el proyecto obtiene el beneficio de la buena reputación y la relación más fluida con los interesados.

1.7.2 Diseñe el mecanismo para recibir las reclamaciones de acuerdo al tipo de proyecto. Los proyectos pequeños pueden disponer de medios más simples para atender las quejas, como reuniones, correos, buzones de sugerencias para mantener el anonimato, etc. Los proyectos complejos requieren procesos y mecanismos formales y posiblemente recursos específicos para recibir, registrar, resolver las reclamaciones y efectuar su seguimiento.

1.7.3 Documente el proceso y publíquelo. Para que los interesados sepan dónde recurrir y con quién hablar en caso de tener alguna reclamación, requerimiento, necesidad, sugerencias, preocupaciones, etc., Adicionalmente deben comprender cómo será el proceso mediante el cual se le dará curso. Se debe usar un formato y lenguaje de fácil comprensión para los interesados. En caso de que existan grupos de interesados con el nivel de alfabetización bajo, se les debe comunicar en forma oral.

1.7.4 Defina el plazo para responder las reclamaciones, requerimiento, necesidad, sugerencias, preocupaciones, etc., recibidas y asegúrese que el mismo se cumpla, proceda o no la solicitud, para eliminar posibles frustraciones de los interesados, la fijación de plazos, combinado con un proceso transparente permitirá comprender cómo se toman las decisiones e inspira confianza.

1.7.5 Registre las reclamaciones, requerimiento, necesidad, sugerencias, preocupaciones, etc., en caso de proyectos pequeños podría ser en un cuaderno o archivo electrónico de bitácora y en el caso de proyectos grandes podría crearse una base de datos más compleja, para una eficaz gestión. Utilice la hoja de reclamaciones que se encuentra en la planilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls".

Responsable: Gerente de Proyecto.

Participante: Gerente de Proyecto, miembros del equipo del proyecto, interesados del proyecto.

Entrada: Plan de gestión de los interesados del proyecto.

Salida: Actualización del plan de gestión de los interesados del proyecto, matriz de compromisos, lecciones aprendidas, matriz de riesgos; Solicitudes de cambios; Información de desempeño del trabajo; Registro de incidentes, reclamaciones.

Herramienta: PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls; Minutas; Reportes de estado de proyecto; Seguimiento y puntos de atención; Matriz de compromisos, Lecciones aprendidas, Matriz de riesgos; Solicitud de cambios a proyectos.

5.5 Fase V Controlar la participación de los interesados.

En el desarrollo de este objetivo se analizaron las herramientas y técnicas sugeridas por el PMI (2013) para llevar acabo un apropiado control de la participación de los interesados, en base a ello se procedió a ajustar la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls", incorporando una hoja, la cual fue llamada "Seguimiento", con el propósito de que sirva de instrumento para el registro, actualización y control de las estrategias definidas para cada interesado.

Entregable de la Fase V: Proceso controlar la participación de los interesados.

Objetivo: con este proceso se busca generar lineamientos que permitan supervisar las relaciones con los interesados y ajustar las estrategias que permitan preservar la participación y compromiso de los interesados con el éxito del proyecto.

Premisas:

- Los interesados y el nivel requerido de participación de los mismos puede cambiar a medida que avanza y cambia el entorno del proyecto; por lo que este es un proceso iterativo que debe realizarse regularmente durante el ciclo de vida del proyecto.

Diagrama de flujo: en la figura 31, se presenta gráficamente el proceso para controlar la participación de los interesados.

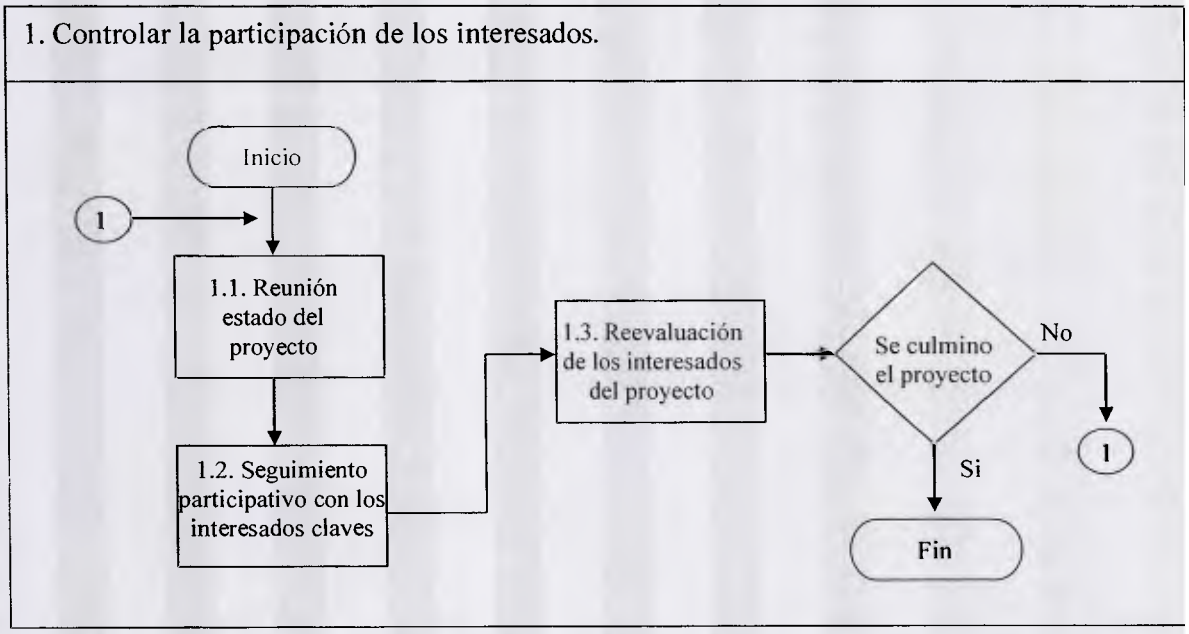


Figura 31. Proceso controlar la participación de los interesados.

Descripción del proceso:

1. Controlar la participación de los interesados.

1.1 Reunión estado del proyecto:

Estas reuniones deberán realizarse con frecuencia semanal con la participación del equipo de proyectos o los principales responsables claves de cada área. En estas se debe utilizar la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls.

1.1.1 Incorporar a la agenda de estas reuniones la revisión de estado de las relaciones y participación de los interesados.

1.1.2 Revisar, en la hoja "Seguimiento", las estrategias definidas y el estado de las mismas por cada interesado, iniciar con los interesados de Alta prioridad, para ello se debe aplicar filtro en la columna prioridad, se recomienda aplicar filtros adicionales para optimizar el tiempo de la reunión, por lo que debe trabajar con la fecha de inicio y fin de las estrategias planificadas, así como la columna de estatus. Actualizar cada campo de esta hoja según aplique. Es importante registrar en el campo observaciones, los comentarios que sean requeridos según el caso y colocar la fecha de registro del mismo al inicio del texto. (Véase Anexo H), en el mismo se indica el objetivo de esta herramienta y el instructivo para su uso.

1.1.3 Revisar en la hoja de "Incidencias-Reclamaciones", el registro de las incidencias y reclamaciones y verificar el estatus de los mismos, posteriormente, en caso de ser necesario notificar el estatus de los mismos a los interesados involucrados.

1.1.4 Revisar la hoja "Manejo de Interesados" y aplicar el juicio experto de los miembros del equipo de proyecto para validar si se deben registrar nuevos interesados, en cuyo caso se deberá llevar acabo el proceso para la identificación de los interesados.

1.1.5 Revisar el plan de comunicaciones del proyecto, verificar que se esté aplicando de acuerdo a lo acordado con los interesados, actualizar el mismo en caso de ser requerido.

1.2 Seguimiento participativo con los interesados claves.

1.2.1 Realizar reuniones con interesados internos específicos. como lo son equipo técnico, portafolio, comité guía operativo, comité directivo, etc. Adicionalmente con

interesados externos como proveedores, entes reguladores, entidades gubernamentales, clientes, comunidad, etc.

1.2.2 Presente el estado del proyecto, utilizando los mecanismos e instrumentos acordados con los interesados. Es importante incorporar el estatus de la reclamaciones, compromisos,

1.2.3 Realizar seguimiento con los interesados consultados para informarles sobre lo que ha ocurrido y cuáles serán los próximos pasos.

1.3 Reevaluación de los interesados del proyecto.

Luego de cada reunión de seguimiento se debe reevaluar a los interesados ya identificados y actualizar los campos que sean requerido, bien porque haya cambios en sus intereses y posición frente al proyecto o porque deban actualizarse las estrategias. Utilice la plantilla "PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls.

Responsable: Gerente de Proyecto.

Participante: Gerente de Proyecto, miembros del equipo del proyecto, interesados del proyecto.

Entrada: Plan de gestión de los interesados del proyecto, plan de comunicación,

Salida: Actualización del plan de gestión de los interesados del proyecto, registro de incidentes, actualización de los documentos del proyecto.

Herramienta: PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls; Reportes de estado de proyecto; Seguimiento y puntos de atención; Matriz de compromisos, Lecciones aprendidas, Matriz de riesgos

5.6 Fase VI Modelo propuesto gestión de los interesados.

En esta fase se presenta el plan de mejora para la gestión de los interesados del proyecto en Banesco Banco Universal, partiendo de los resultados obtenidos en las fases anteriores, donde se desarrollaron los objetivos específicos planteados para cumplir con el objetivo general del presente Trabajo Especial de Grado.

Entregable de la Fase VI: Propuesta de un modelo de gestión de los interesados en los proyectos de Banesco Banco Universal.

El modelo propuesto para la gestión de los interesados del proyecto, abarcar los procesos desde cómo se van a identificar, analizar, comprometer, gestionar y controlar la participación de los interesados a lo largo de la vida del proyecto. Este modelo delinea la manera en que las actividades, herramientas y técnicas, y recursos se van a utilizar. A continuación se presenta una descripción general de los procesos para la Gestión de los Interesados del Proyecto:

1. Identificar a los interesados: aborda la identificación y análisis de los interesados del proyecto y crea el registro de los interesados.
   Responsable del proceso: Gerente de Proyecto.
   Participantes: Gerente de Proyecto; Especialista de Portafolio; Equipo medular del proyecto; Miembros del equipo de proyecto especializados; Interesados identificados previamente que apuesten al éxito del proyecto.
   Entrada: Documento de definición; Lista de interesados genéricos; Guía tormenta de ideas.
   Salida: Registro e información de los interesados del proyecto.
   Herramientas: Documento de definición; PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls.

2. Planificar la gestión de los interesados: abarca el análisis de intereses y potencial impacto para generar un plan que contemple las estrategias adecuadas para gestionar a los interesados del proyecto.
   Responsable del proceso: Gerente de Proyecto.
   Participantes: Gerente de Proyecto; Patrocinador del proyecto; Miembros de equipo del proyecto.
   Entrada: Registro e información de interesados; Cuestionario evaluación nivel de interés y evaluación nivel de poder; Consideración-Estrategias.
   Salida: Registro e información de los interesados del proyecto; Plan de gestión de los interesados del proyecto.
   Herramientas: PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls.

3. Gestionar la participación de los interesados: este proceso permite trabajar de la mano con los interesados, conocer sus expectativas y necesidades y solucionar los inconvenientes que se presenten.

   Responsable: Gerente de Proyecto.

   Participante: Gerente de Proyecto; Miembros del equipo del proyecto; Interesados del proyecto.

   Entrada: Plan de gestión de los interesados del proyecto.

   Salida: Actualización del plan de gestión de los interesados del proyecto; Matriz de compromisos; Lecciones aprendidas; Matriz de riesgos; Solicitudes de cambios; Información de desempeño del trabajo; Registro de incidentes, reclamaciones.

   Herramienta: PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls; Minutas; Reportes de estado de proyecto; Seguimiento y puntos de atención; Matriz de compromisos; Lecciones aprendidas; Matriz de riesgos; Solicitud de cambios a proyectos.

4. Controlar la participación de los interesados: contempla el monitoreo de las estrategias y las relaciones de los interesados que permitan mantener la participación y compromiso de los interesados.

   Responsable: Gerente de Proyecto.

   Participante: Gerente de Proyecto; Miembros del equipo del proyecto; Interesados del proyecto.

   Entrada: Plan de gestión de los interesados del proyecto; Plan de comunicación.

   Salida: Actualización del plan de gestión de los interesados del proyecto; Registro de incidentes; Actualización de los documentos del proyecto.

   Herramienta: PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls; Reportes de estado de proyecto; Seguimiento y puntos de atención; Matriz de compromisos, Lecciones aprendidas, Matriz de riesgos.

Diagrama de flujo: en la figura 32, se presenta gráficamente el proceso del modelo propuesto para la gestión de los interesados del proyecto.

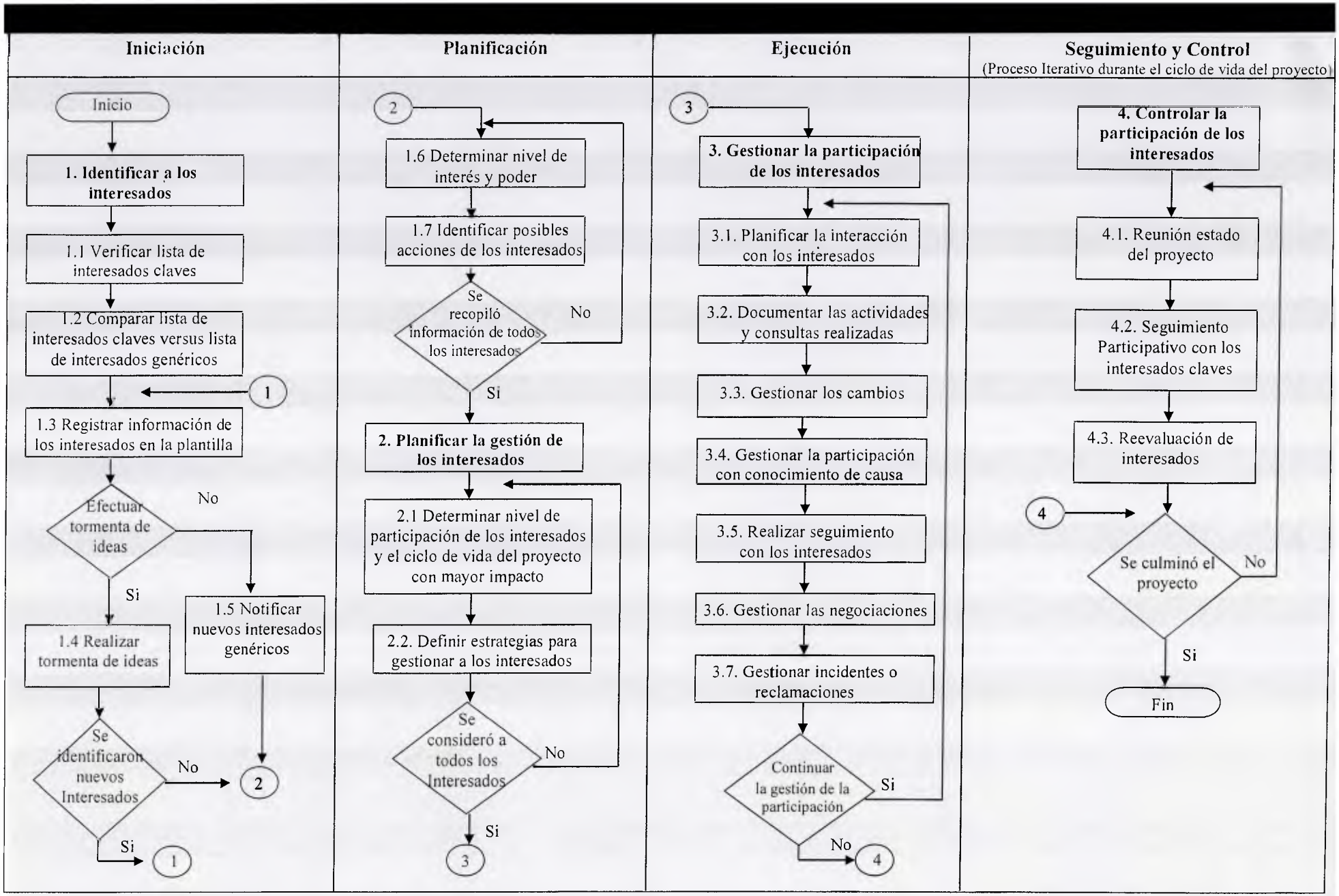


Figura 32. Proceso modelo gestión de los interesados.

Capitulo VI. Evaluación del Proyecto

El objetivo de este capítulo es evaluar el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos y responder las interrogantes planteadas en esta investigación.

6.1 Cumplimiento de objetivos

De acuerdo a los objetivos propuestos y los resultados alcanzados se presentan a continuación la evaluación del cumplimiento de los objetivos, describiendo en primer lugar los objetivos específicos y como resultado del análisis de los mismos se presenta el objetivo general.

Objetivo Específico Nº 1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de los interesados del proyecto del banco, con el fin de identificar las principales fortalezas y debilidades en esta materia:

Evaluación: Este objetivo se cumplió en su totalidad, ya que se logró generar el entregable planteado, el cual consistió en identificar las principales fortalezas y debilidades que tiene actualmente el Banco en relación a la gestión de los interesados del proyecto. Para ello se elaboraron y aplicaron diferentes instrumentos que permitieron recolectar la información de la situación actual para posteriormente contrastar la situación actual en estudio versus las mejores prácticas que se encuentran plasmadas en el PMBOK del PMI (2013) teoría expuesta en el capitulo II, sección bases teóricas.

Gracias a este objetivo se pudo identificar oportunidades de mejoras, que fueron incorporadas en la propuesta final de este Trabajo Especial de Grado.

Al cumplir con este objetivo se logra dar respuesta a la interrogante: ¿Cómo se maneja actualmente la gestión de los interesados del proyecto en el banco, cuales son sus fortalezas y debilidades en este sentido?

Objetivo Específico Nº 2. Definir el proceso para la identificación de los interesados que podrían afectar o ser afectados por el resultado de un proyecto. Evaluación: para cumplir con este objetivo se identificaron y analizaron las herramientas y técnicas sugeridas por el PMI

(2013) y se determinó cuales eran las más apropiadas para incorporar en la propuesta a generar, que permitieran identificar fácilmente y de manera oportuna los interesados en los proyectos y su correspondiente categorización, adicionalmente se diseñaron algunos instrumentos que fueron incorporados como mejoras en la plantilla que tiene actualmente el Banco para la gestión de los interesados del proyecto, y finalmente se pudo generar el entregable de este objetivo que consistió en definir el procesos para el registro de los interesados.

Al cumplir con este objetivo se logra dar respuesta a la interrogante: ¿Cómo se identifican y clasifican correctamente los interesados de un proyecto?

Objetivo Específico N° 3. Determinar el proceso para la elaboración del plan de gestión de los interesados que contemple el diseño de consideraciones y posibles estrategias para el manejo de sus intereses y el impacto que pudieran tener en el proyecto.

Evaluación: en este objetivo se buscaba definir el proceso para generar el plan de gestión de los interesados, el cual se cumplió, una vez que se llevó acabo el análisis de las herramientas y técnicas, indicadas por el PMI (2013), posteriormente se diseño un modelo de consideraciones y de posibles estrategias para el adecuado manejo de los interesados teniendo en cuenta para ello los resultados que se generaron del objetivo anterior, este modelo fue incorporado como mejora en la plantilla que tiene actualmente el Banco para la gestión de los interesados del proyecto.

Al cumplir con este objetivo se logra dar respuesta a la interrogante: ¿Qué estrategias se pueden implementar para lograr la participación, gestionar las relaciones y la comunicación de los interesados de un proyecto durante todo el ciclo de vida del proyecto, que permitan apoyar los intereses del proyecto?

Objetivo Específico N° 4. Establecer el proceso que permitirá gestionar la participación, necesidades, expectativas, la comunicación y el compromiso de los interesados durante el ciclo de vida del proyecto.

Evaluación: este objetivo se cumplió mediante la evaluación y definición de las herramientas, técnicas y métodos de participación que podrán ser utilizadas para llevar acabo este proceso,

para finalmente generar el entregable de este objetivo el cual consistió en una propuesta del proceso para gestionar la participación de los interesados.
Al cumplir con este objetivo se logra dar respuesta a la interrogante: ¿Cómo se pueden gestionar los intereses, expectativas y el compromiso de los diferentes interesados en el inicio y durante la ejecución del proyecto?

Objetivo Específico N° 5. Definir el proceso para monitorear las relaciones de los interesados del proyecto, y ajustar las estrategias y planes para mantener o incrementar la participación de los interesados a medida que se ejecuta el proyecto. Evaluación: para cumplir con este objetivo se llevo acabo el análisis de las herramientas y técnicas sugeridas por el PMI (2013), en base a ello se procedió a ajustar la plantilla incorporando mejoras en la misma y generando el procesos para controlar la participación de los interesados.
Al cumplir con este objetivo se logra dar respuesta a la interrogante: ¿De qué forma se puede controlar la participación y el compromiso de los interesados?

Objetivo General. Diseñar un modelo de gestión de los interesados del proyecto de Banesco Banco Universal, de acuerdo a las mejores prácticas del PMI (2013).

Como se puede apreciar en lo antes expuesto, con el cumplir con los objetivos específicos, se pudo obtener los insumos necesarios para generar la "Propuesta De Un Modelo De Gestión De Los Interesados En Los Proyectos De Banesco Banco Universal", de acuerdo a las mejores prácticas del PMI (2013), lo cual fue planteado al inicio de este Trabajo Especial de Grado.
Con el entregable generado en la fase VI de esta investigación se logra dar respuesta a la interrogante general: ¿Cuáles deben ser las directrices, que permita gestionar a los interesados de los proyectos, y que además permitan fomentar relaciones agradables entre ellos, de tal manera que promueva su participación y compromiso para evitar futuros malentendidos, retrasos o contratiempos que puedan comprometer el desarrollo y la consecución de los objetivos fijados en un proyecto?

6.2 Lecciones aprendidas

- Gestionar a los interesados del proyecto implica encontrar un balance entre las expectativas de los interesados y los objetivos del proyecto.

- Los Gerentes de Proyectos que ignoren a los interesados pueden esperar un impacto perjudicial en los resultados del proyecto. No identificar a un interesado clave puede causar problemas significativos a un proyecto.

- Aunque el PMI tiene unas directrices en Gestión de Proyectos, el abanico de posibilidades e interpretaciones puede ser amplio, y aplicar herramientas de otras metodologías puede ser muy útil cuando se desea realizar un modelo que sirva de guía para la gestión de los proyectos.

- El tiempo de ejecución de la presente investigación fue subestimada, ya que no fue considerado el hecho de que por ser un área de conocimiento recientemente incluida por el PMI (2013) en el PMBOK ver 5.0, la mayoría de la documentación disponible se encuentra en el idioma Ingles, por lo que debía traducir el material, lo que me llevo más tiempo de lo previsto.

Capitulo VII. Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo de este capitulo es exponer las conclusiones finales del Trabajo Especial de Grado y las recomendaciones para la implantación de la propuesta.

7.1 Conclusiones

- El modelo de gestión de los interesados, generado en este Trabajo Especial de Grado, tendrá el resultado deseado siempre y cuando se gestione adecuadamente las expectativas e intereses de los interesados, por lo que se deben mantener alineadas y monitoreadas las estrategias de atención de los mismos.

- La gestión de interesados es una cuestión que afecta a los proyectos y debido a que los interesados pueden cambiar así como sus expectativas hacia el proyecto. El Gerente de Proyecto deben establecer y mantener relaciones adecuadas con los interesados, ya que continuamente tendrá que resolver conflictos, negociar, tomar decisiones y comunicarse con los interesados, por lo qué, disponer de un plan que le guíe en la gestión de los mismos le será de gran beneficio.

- La identificación y priorización de los interesados debe realizarse oportunamente, para posteriormente definir estrategias que permitan al Gerente de Proyecto utilizar su tiempo más eficientemente en el desarrollo de las relaciones y las comunicaciones del proyecto con los interesados de alta prioridad.

- Las estrategias que se identifiquen en los proyectos para gestionar a los interesados, deben ir dirigidas a incrementar el apoyo hacia el proyecto y minimizar el impacto negativo de los interesados.

- Obtener las opiniones y el apoyo de los interesados claves puede ayudar a moldear el proyecto adecuadamente en etapas tempranas y a mejorar la calidad del proyecto, incrementando de este modo la probabilidad de éxito de sus proyectos.

- Mediante una comunicación temprana y frecuente con los interesados, se puede asegurar que comprendan completamente el trabajo a realizar y los beneficios del proyecto, esto significa que pueden apoyarlo activamente cuándo sea necesario.

- El Gerente de Proyecto debe tener las habilidades interpersonales necesarias que le permitan reforzar los procesos definidos para llevar acabo la gestión de los interesados del proyecto.

7.2 Recomendaciones

- Las sugerencias de mejora que se proponen en el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado, representan un cambio de bajo impacto para el Banco en comparación al alto beneficio que le podrá generar. La propuesta resulta útil para gestionar los futuros proyectos, ya que el proceso permitirá orientar a los Gerentes de Proyectos y lograr un mejor uso de las herramientas para la gestión de los interesados del proyecto. Por lo que se recomienda a la PMO del Banco su evaluación e implementación en primera instancia bajo la figura de piloto.

- Mejorar el proceso que tiene actualmente Banesco para gestionar a los interesados del proyecto, constituye sólo el primer paso, de un largo proceso a continuar, por lo que este Trabajo Especial de Grado, servirá de base a futuras investigaciones que permitan el mejoramiento continuo para garantizar el éxito de los proyectos.

- Cada proyecto es único y diferente, sin embargo contar con un modelo que le guíe en gestionar a los interesados y que este fundamentado en las mejores prácticas será de gran utilidad.

- Es conveniente realizar jornadas de capacitación en liderazgo, manejo de crisis, negociaciones, entre otras, que permitan incrementar las competencias interpersonales de los Gerentes de Proyectos, a fin de que puedan mejorar las relaciones con los interesados de los proyectos y darle un mejor uso a las herramientas generadas con la presente propuesta.

- Se deben normalizar los procesos, formatos y herramientas de gestión de los interesados generados en el marco de este Trabajo Especial de Grado, mediante el trabajo coordinado de la Gerencia de aseguramiento de la calidad /Control y gestión de metodologías.

- Se debe reforzar en el programa de capacitación de Gerencia de Proyectos del Banco, los tema asociados a la gestión de los interesa que permitan aumentar el nivel de competencia en esta materia tanto en los Gerentes de Proyectos, como los miembros de equipo de proyectos.

- Las estrategias presentadas para el manejo de las relaciones de los interesados del proyecto, como ocurre con muchos aspectos del proceso, deben considerarse una guía, por lo que deben ser adatadas según el contexto y el tipo de interesados con los que se desea interactuar.

- Dado que la información que se presenta en la matriz de manejo de interesados puede ser de carácter sensible o confidencial, el gerente del proyecto deberá de aplicar el buen juicio en relación con el tipo de información que se presenta y el nivel de acceso a la información. En este sentido se recomienda crear un sistema automatizado, que permita llevar la gestión de los interesados de todos los proyectos de forma centralizada, implementando para ello el manejo de perfiles de acceso, adicionalmente a partir del sistema se podría generar una base de datos de conocimiento que pueda ser consultada como lecciones aprendidas para futuros proyectos.

REFENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica.* (6ta. ed.). Caracas: Episteme

Banesco (2014). *Boletín Informativo Interno: Organigrama general de Banesco Banco Universal*, C.A. Caracas.

Banesco (2014). *Site Interno: Organigrama Oficina de Proyectos. Banesco Banco Universal, C.A.* Recuperada de: https://site.google.com/a/banesco.com/vpoficinadeproyectos/?pli=1

Banco Interamericano de Desarrollo "BID" y el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social "INDES". (2012). *Guía PM4R: Gestión de proyectos para resultados.* (3ra. ed.). Recuperada de: http://www.pm4r.org/esp/centro-de-capacitacion/guia-pm4r [Consulta 01 de Marzo 2014].

Bucero, A. (2012). *La dirección de proyectos: Una nueva visión.* (2da. ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Colegio de Ingenieros de Venezuela "CIV". *Código de ética profesional.* Recuperada de: http://www.civ.net.ve/uploaded_pictures/19_d.pdf [Consulta 01 de Marzo 2014].

Corporación Financiera Internacional "IFC". (2007). *Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes.* Recuperada de: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b7fe528048855c5a8ba4db6a6515bb18/IFC_Stakeholder Engagement_Spanish.pdf?MOD=AJPERES. [Consulta 16 de Marzo 2014].

De Andrade, C. (2005). *Elaboración del plan de gerencia de los stakeholders de un proyecto de infraestructura para la explotación de petróleo Costa Afuera en etapa de ejecución.* Recuperada de: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ6453.pdf. [Consulta 01 de Marzo 2014].

Dinsmore, P., Cabanis, J. (2011). *The ama handbook of project management.* (3ra. ed.). New York: American Management Association.

Gido, J. & Clements, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos* (5ta. ed.). D.F., México: Cengage Learning Editores.

Hamil, D. (2005). *Expectation management: a "gateway key" to project success–client satisfaction.* Recuperada de: http://www.northalabamapmi.org/documents/papers/2005_HAMIL%2005-PDS_WhitePaper.pdf [Consulta 08 de Marzo 2014].

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación.* (5ta. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Horine, G. (2005). *Gestión de proyectos.* Sin edición. Madrid: Ediciones Anaya.

Hurtado, J. (2008). *El proyecto de investigación : comprensión holística de la metodología y la investigación.* (6ta. ed.). Caracas: Quirón, Sypal.

Kerzner, H. (2009). *Project management - a systems approach to planning, scheduling, and controlling.* (10th ed.). New Jersey, USA: Published by John Wiley & Sons, Inc.

Molero, E., Díaz, C. (2007). *Guía práctica de gestión de proyectos europeos.* Recuperada de: http://www.ibit.org/home/difusion/ver.php?idioma=es&id=1387 [Consulta 01 de Marzo 2014].

Palacios, L. (2004). *Principios esenciales para realizar proyectos. Um enfoque latino.* (2ra. ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Piscopo, M. (2013). *Estrategia de gestión de los interesados.* Disponible en URL: http://www.projectmanagementdocs.com/project-initiation-templates/stakeholder-management-strategy.html. [Consulta 15 de Marzo 2014].

Project Management Institute "PMI". (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.* PMBOK (5ta. ed.). Pennsylvania, USA: Published by: Project Management Institute, Inc.

Sanin, S. y Rendon, J. (2008). *Aplicación de responsabilidad social empresarial (RSE) en el proyecto de infraestructura vial concesión Santa Marta Paraguachon con respecto a los Stakeholders comunitarios.* Recuperada de: http://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/127. [Consulta 01 de Marzo 2014].

Universidad Pedagógica Experimental Libertador "UPEL". (2006/2012). *Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales.* (4ta. ed.). Caracas: FEDUPEL.

Zúñiga, R. (2011). *Administración de expectativas de los Stakeholders y la gestión de alcances en proyectos de la DCTIC en BN.* Recuperada de: http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP1025.pdf. [Consulta 01 de Marzo 2014].

ANEXOS

Constancia de validación de instrumento de investigación

Yo, María Esther Remedios, titular de la Cédula de Identidad N° 5.530.488, de profesión Licenciada en Computación, ejerciendo actualmente como Directora del Programa de Postgrado Sistema de Información en la Universidad Católica Andrés Bello.

Por la presente hago constar que he revisado y validado a los fines de su aplicación, los instrumentos (encuesta y cuestionario) que será aplicado durante la ejecución del Trabajo Especial de Grado titulado **"Propuesta de un modelo de gestión de los interesados en los proyectos de Banesco Banco Universal."**, que desarrollará la ciudadana Carmen Haidee Risso Rengifo, portadora de la cédula de identidad V-8.808.726, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, ya que el mismo cumple con todos los requisitos académicos exigidos por la Dirección de dicho Programa.

En la ciudad de Caracas, a los 18 días del mes de septiembre de 2014.

MSC. María Esther Remedios

C.I. 5.530.488

Constancia de validación de instrumento de investigación

Yo, Gloria María Aponte Figueroa, titular de la Cédula de Identidad Nº 4.964.695, de profesión Ingeniero Químico, ejerciendo actualmente como Prof. en el Postgrado de Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello.

Por la presente hago constar que he revisado y validado a los fines de su aplicación, los instrumentos (encuesta y cuestionario) que será aplicado durante la ejecución del Trabajo Especial de Grado titulado **"Propuesta de un modelo de gestión de los interesados en los proyectos de Banesco Banco Universal."**, que desarrollará la ciudadana Carmen Haidee Risso Rengifo, portadora de la cédula de identidad V-8.808.726, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, ya que el mismo cumple con todos los requisitos académicos exigidos por la Dirección de dicho Programa.

En la ciudad de Caracas, a los 18 días del mes de septiembre de 2014.

Ing. Gloria María Aponte Figueroa, MSc.

C.I. 4.964.695

Constancia de validación de instrumento de investigación

Yo, Edwin F. Domador W, titular de la Cédula de Identidad N° 6.142.025, de profesión Licenciado en Computación, ejerciendo actualmente como Coordinador en la Gerencia de Proyectos de Banesco Banco Universal, C.A.

Por la presente hago constar que he revisado y validado a los fines de su aplicación, el instrumento (cuestionario) que será aplicado durante la ejecución del Trabajo Especial de Grado titulado **"Propuesta de un modelo de gestión de los interesados en los proyectos de Banesco Banco Universal."**, que desarrollará la ciudadana Carmen Haidee Risso Rengifo, portadora de la cédula de identidad V-8.808.726, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, ya que el mismo cumple con todos los requisitos académicos exigidos por la Dirección de dicho Programa.

En la ciudad de Caracas, a los 18 días del mes de septiembre de 2014.

Mg. Lic. Edwin F. Domador W.

C.I. 6.142.025

Anexo A. Encuesta

El objetivo principal de la presente encuesta, es recabar información para determinar el nivel de gestión de interesados del proyecto en Banesco Banco Universal, de acuerdo a la observación participante que se realice en las reuniones de seguimiento de los portafolios donde participan los Gerentes de Proyectos de la PMO, estos serán tomados en cuenta como parte del desarrollo del primer objetivo especifico de este Trabajo Especial de Grado el cual será presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello.

Esta herramienta surge de la necesidad de mantener un patrón común en la observación aplicar.

A fin de mantener la confidencialidad de la información de la empresa, la información será manejada de forma anónima.

Instrucciones de llenado:

a) Utilice una hoja de encuesta por cada proyecto a evaluar y lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
b) Seleccione marcando con una x, el círculo que se encuentra delante de la respuesta que coincida con lo observado en su momento.
c) Revise que no queden pregunta pendientes por responder, todas las respuestas son importantes a la hora de identificar las fortalezas y debilidades en el tema de estudio.

A continuación lista de preguntas aplicar en la observación:

1. **¿Al inicio del proyecto, se identificaron interesados claves que pudieran impactar o ser impactados de manera positiva o negativamente por la ejecución o conclusión del proyecto?**

   ○ Siempre ○ Frecuentemente ○ Algunas veces ○ Nunca ○ Sin evidencia

2. **¿Durante la ejecución del proyecto se continuó la identificación de interesados?**

Siempre Frecuentemente Algunas veces Nunca Sin evidencia

3. **¿Se involucró al equipo de proyecto medular, en la identificación de los interesados en el proyecto?**

Siempre Frecuentemente Algunas veces Nunca Sin evidencia

4. **¿Se aplicaron algunas técnica o herramienta para la identificación de los interesados?**

Siempre Frecuentemente Algunas veces Nunca Sin evidencia

5. **¿Se definieron estrategias y/o planes de acción para gestionar a los interesados del proyecto?**

Siempre Frecuentemente Algunas veces Nunca Sin evidencia

6. **En caso de que aplique:**
   ¿Se realizó conjuntamente con el interesado del proyecto el análisis y documentación de información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Nunca Sin evidencia

7. **¿Se utilizó alguna herramienta para registrar y gestionar a los interesados de los proyectos?**

Siempre Frecuentemente Algunas veces Nunca Sin evidencia

8. **¿La gestión de los interesados se realizó durante todo el ciclo de vida del proyecto?**

Siempre Frecuentemente Algunas veces Nunca Sin evidencia

9. **¿Los interesados internos o externos, que no fueron identificados oportunamente, promovieron cambios de alcance una vez que el proyecto se encontraba en ejecución, a fin de que fuesen cubiertas sus expectativas?**

Siempre Frecuentemente Algunas veces Nunca Sin evidencia

Anexo B. Resultados de la observación gestión de interesados

Proyecto	Nº 1	Nº 2	Nº 3	Nº 4	Nº 5
	¿Al inicio del proyecto, se identificaron interesados claves que pudieran impactar o ser impactados de manera positiva o negativamente por la ejecución o conclusión del proyecto?	¿Durante la ejecución del proyecto se continuó la identificación de interesados?	¿Se involucró al equipo de proyecto medular, en la identificación de los interesados en el proyecto?	¿Se aplicaron algunas técnica o herramienta para la identificación de los interesados?	¿Se definieron estrategias y/o planes de acción para gestionar a los interesados del proyecto?
1	Algunas veces	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
2	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
3	Algunas veces	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
4	Frecuentemente	Frecuentemente	Nunca	Nunca	Nunca
5	Nunca	Frecuentemente	Frecuentemente	Frecuentemente	Frecuentemente
6	Algunas veces	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
7	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
8	Frecuentemente	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
9	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
10	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
11	Frecuentemente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
12	Algunas veces	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
13	Frecuentemente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
14	Frecuentemente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
15	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
16	Frecuentemente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
17	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
18	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
19	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
20	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
21	Frecuentemente	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
22	Algunas veces	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
23	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
24	Algunas veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
25	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
26	Frecuentemente	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre

Anexo B. Continuación resultados de la observación gestión de interesados

Proyecto	Nº 6	Nº 7	Nº 8	Nº 9
	En caso de que aplique: ¿Se realizó conjuntamente con el interesado del proyecto el análisis y documentación de información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto?	¿Se utilizó alguna herramienta para registrar y gestionar a los interesados de los proyectos?	¿La gestión de los interesados se realizó durante todo el ciclo de vida del proyecto?	¿Los interesados internos o externos, que no fueron identificados oportunamente, promovieron cambios de alcance una vez que el proyecto se encontraba en ejecución, a fin de que fuesen cubiertas sus expectativas?
1	Nunca	Frecuentemente	Nunca	Siempre
2	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre
3	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre
4	Nunca	Siempre	Nunca	Nunca
5	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre
6	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre
7	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre
8	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca
9	Nunca	Nunca	Nunca	Sin evidencia
10	Nunca	Nunca	Nunca	Sin evidencia
11	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre
12	Nunca	Nunca	Nunca	Sin evidencia
13	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre
14	Nunca	Nunca	Nunca	Sin evidencia
15	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre
16	Nunca	Nunca	Nunca	Sin evidencia
17	Nunca	Nunca	Nunca	Frecuentemente
18	Nunca	Nunca	Nunca	Sin evidencia
19	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
20	Nunca	Nunca	Nunca	Sin evidencia
21	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre
22	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
23	Nunca	Nunca	Nunca	Sin evidencia
24	Nunca	Siempre	Siempre	Nunca
25	Nunca	Nunca	Nunca	Sin evidencia
26	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca

Anexo C. Cuestionario

El objetivo principal del presente cuestionario, es determinar cómo se ha venido realizando la gestión de interesados del proyecto en Banesco Banco Universal, por parte de los Gerentes de Proyectos de la PMO, estos serán tomados en cuenta como parte del desarrollo del primer objetivo especifico de este Trabajo Especial de Grado el cual será presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello.

Esta herramienta surge de la necesidad de recabar información, directamente de los Gerentes de Proyectos de acuerdo a su conocimiento y experiencia en el Banco. Las opiniones de todos los entrevistados serán sumadas e incluidas en el Trabajo Especial de Grado.

Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

Instrucciones de llenado:

a) Lea cuidadosamente todas las preguntas.
b) Se le agradece responder según su opinión y ser lo más sinceros posible.
c) No existen en el cuestionario respuestas correctas o incorrectas.
d) Revise que no queden pregunta pendientes por responder, todas las respuestas son importantes a la hora de identificar las fortalezas y debilidades en el tema de estudio.

Muchas gracias por su colaboración.

A continuación lista de preguntas:

1. **¿Existen procedimientos definidos en la organización que orienten a los Gerentes de Proyectos a gestionar a los interesados de los proyectos?**

   De ser afirmativa su respuesta: ¿Está de acuerdo con esta? ¿Por qué?
   De ser negativa su respuesta: ¿Considera importante que exista? ¿Por qué?

2. **¿Existe algún instrumento que le permita registrar y gestionar a los interesados de los proyectos?**

   De ser afirmativa su respuesta: ¿Está de acuerdo con el mismo? ¿Por qué?
   De ser negativa su respuesta: ¿Considera importante que exista? ¿Por qué?

3. **Es de su conocimiento: ¿Qué es lo que usted necesita saber acerca de las partes interesadas para gestionar adecuadamente sus intereses, expectativas y relación con ellos?**

   De ser afirmativa su respuesta: ¿Explique?
   De ser negativa su respuesta: ¿Por qué?

4. **¿Existen registros de interesados en proyectos similares y lecciones aprendidas que puedan ser considerados, para reforzar el análisis de los interesados en su proyecto?**

   De ser afirmativa su respuesta: ¿Está de acuerdo con el mismo? ¿Por qué?
   De ser negativa su respuesta: ¿Considera importante que exista? ¿Por qué?

5. **¿Dispone usted de alguna lista de preguntas que le ayuden en la comprensión de las partes interesadas y su influencia?**

   De ser afirmativa su respuesta: ¿Le ha servido como orientación? ¿Por qué?
   De ser negativa su respuesta: ¿Considera importante que exista? ¿Por qué?

6. **¿Aplica usted algún tipo de categorización de los interesados para facilitar su posterior gestión durante el ciclo de vida del proyecto?**

   De ser afirmativa su respuesta: ¿Indique cual(es)?
   De ser negativa su respuesta: ¿Por qué?

Anexo D. Guía identificación de interesados

El objetivo de la lista es servir de guía en la identificación de los posibles interesados del proyecto, la lista definitiva de cada proyecto dependerá de la naturaleza, temporalidad y tipo de proyecto. De igual forma es importante recordar que la lista que se genere no será estática ya que, a medida que el proyecto avance, nuevos interesados pueden surgir, así como otros que fueron inicialmente identificados pueden dejar de ser relevantes.

Instrucciones de uso:

a) Lea cuidadosamente la lista de interesados genéricos que se muestra a continuación.
b) En caso de que considere que alguno de los aquí listados es un interesado de su proyecto, en la columna "Incluir" seleccione la opción "Si" del combo desplegable, el mismo le aparecerá automáticamente en la hoja "Manejo de interesados" para su posterior levantamiento de información y gestión.

Lista De Posibles Interesados Del Proyecto		
Incluir	**Interesados**	**Descripción del interesado**
	Patrocinador	Persona o grupo que provee recursos y apoyo para facilitar el éxito del proyecto, por lo que sirve como vía de escalamiento para los asuntos que están fuera del alcance del gerente del proyecto. Adicionalmente puede participar en la autorización de cambios en el alcance, revisiones de finalización de fase y, decidir si el proyecto continúa o no, cuando los riesgos son particularmente altos.
	Clientes	Personas u organizaciones que aprobarán y gestionarán el producto, servicio o resultado del proyecto.
	Usuarios	Personas u organizaciones que utilizarán el producto, servicio o resultado del proyecto.
	Socios de negocios	Organizaciones externas que mantienen una relación especial con la empresa, estos proporcionan experiencia especializada o desempeñan un rol específico, tales como una instalación, personalización, capacitación o apoyo.
	Equipo de Proyecto	Miembros del equipo que llevan a cabo el trabajo para crear los entregables del proyecto. Su impacto en el proyecto puede darse o bien por un aporte de conocimiento y experiencia que permita obtener resultados de alta calidad o por una abstención y bajo rendimiento en la ejecución de sus actividades. Cada uno tiene sus características particulares por lo que se debe identificar y detallar a cada uno de los mismos.
	Oficina de proyectos	Estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas.
	Gerente del proyecto	Persona responsable de dirigir el proyecto.

Lista De Posibles Interesados Del Proyecto		
Incluir	**Interesados**	**Descripción del interesado**
	Gerencia de Operaciones	Unidad responsable de dirigir las operaciones del negocio, estos pueden verse impactados por los entregables a ser generados por en el marco de los proyectos ya que afectarán a su futuro trabajo y esfuerzo.
	Recursos Humanos	Departamentos, gerencias o grupos de personas especializados en su área, los cuales brindan apoyo en la ejecución de los proyectos bien sea de forma directa o indirecta. Estos son la unidad responsable de la gestión en materia laboral.
	Auditoria de sistema	Departamentos, gerencias o grupos de personas especializados en su área, los cuales brindan apoyo en la ejecución de los proyectos bien sea de forma directa o indirecta. Estos son los responsables del análisis y gestión de sistemas que le permitan identificar, enumerar y posteriormente describir las diversas vulnerabilidades que pudieran presentarse en una revisión exhaustiva de los sistemas de información, servidores, redes de comunicación y estaciones de trabajo.
	Procura	Departamentos, gerencias o grupos de personas especializados en su área, los cuales brindan apoyo en la ejecución de los proyectos bien sea de forma directa o indirecta. Estos son los responsables de que se cumpla en el marco de los proyectos los procedimientos de procura para la generación de las órdenes de compra y contratación.
	Legal	Departamentos, gerencias o grupos de personas especializados en su área, los cuales brindan apoyo en la ejecución de los proyectos bien sea de forma directa o indirecta. Estos son los responsables de impartir asesoría legal que sea requerida en la ejecución de los proyectos. Su no participación podría generar retrasos e incremento en los gastos, debido a que podrían existir requisitos legales que deben cumplirse antes de poder completar el proyecto o entregar el alcance del producto.
	Riesgos Operativos	Departamentos, gerencias o grupos de personas especializados en su área, los cuales brindan apoyo en la ejecución de los proyectos bien sea de forma directa o indirecta. Estos son garantes de que se lleve acabo la correcta identificación y gestión de los riesgos del proyecto y operativos en el marco del proyecto.
	Finanzas	Departamentos, gerencias o grupos de personas especializados en su área, los cuales brindan apoyo en la ejecución de los proyectos bien sea de forma directa o indirecta. Estos son los responsable de la aprobación de los recursos financieros requeridos para la ejecución del proyecto y velan por el cumplimiento de la promesa valor ofrecida en el marco de los proyectos.
	Seguridad de la información	Departamentos, gerencias o grupos de personas especializados en su área, los cuales brindan apoyo en la ejecución de los proyectos bien sea de forma directa o indirecta. Estos velan por el resguardo y protección de la información buscando mantener la confidencialidad, la disponibilidad e integridad de la misma.
	Mercadeo	Departamentos, gerencias o grupos de personas especializados en su área, los cuales brindan apoyo en la ejecución de los proyectos bien sea de forma directa o indirecta. Estos velan por la imagen y publicidad de la organización.
	Sindicatos de obras	Representa a los trabajadores y defiende sus intereses económicos y sociales. Su impacto para el proyecto puede materializarse en posibles protestas y marchas.
	Obreros	Personas que ofrecen sus servicios como trabajadores en las obras, generalmente sus intereses son permanecer durante la ejecución del proyecto para beneficio propio, lo que podría generar impacto positivo en la ejecución del proyecto o por el contrario su participación se orienta a que la obra se extienda más de lo previsto para permanecer más tiempo en el proyecto. Cada uno tiene sus características particulares por lo que se debe identificar y detallar a cada uno de los mismos.
	Proveedores y Subcontratistas	Ofrecen sus materiales, equipos o servicios, lo que les proporciona un posible porcentaje de participación en el proyecto.
	Instituciones	Ofrecen programas de desarrollo y capacitación orientados a incrementar los conocimientos y

Lista De Posibles Interesados Del Proyecto		
Incluir	**Interesados**	**Descripción del interesado**
	académicas	habilidades para los diferentes participantes del proyecto.
	Familiares	Personas cercanas a cada uno de los integrantes del equipo del proyecto, estos representan un apoyo al trabajador motivándolos en la ejecución de las actividades del proyecto o por el contrario podrían generar presión que derive en la toma de la decisión de renunciar al trabajo, por las exigencias que pudieran darse en el marco del proyecto, como por ejemplo la separación temporal de la familia por continuos viajes.
	Ciudades, pueblos, asociaciones de vecinos	Las ciudades, pueblos cercanos a la obra, asociaciones de vecinos, están son conformada por personas u organizaciones que no desean verse impactados por posible contaminación del medio ambiente con gases, ruidos o tráfico de vehículos que se pudieran generar como parte del proyecto.
	El municipio	El municipio donde se encuentren las instalaciones o la ejecución de las obras, es el organismo responsable de cobrar los impuestos municipales, estos serán beneficiados, a mayor el valor del contrato mayor serán los impuestos.
	El gobierno central o estatal	Organismo interesado en la ejecución de nuevo proyecto como elemento determinante para obtener un nuevo recurso nacional o mejorar la economía, las condiciones sociales de la región, o abrir fuentes alternas de trabajo.
	Ministerio del ambiente y recursos naturales	Ente regulador encargado de garantizar el racional aprovechamiento de los recursos naturales. Responsable de emitir los permisos para la ocupación del territorio y autorización de afectación de recursos, los cuales son necesarios para dar inicio a los trabajos de construcción e instalación, adicionalmente estos son requeridos para el otorgamiento de otros permisos que emiten otros entes reguladores.
	Ministerio del trabajo	Ente regulador en materia laboral. Por ejemplo: los proyectos que por su naturaleza, requieran que se extienda la jornada laboral normal para que se ajuste al cronograma de trabajo requerido por el proyecto, deberán notificar ante este ente para su previa aprobación y supervisión.
	Empresas de servicios	Empresas u organismos del estado encargados de suministrar los servicios como el agua, la electricidad, el gas, aseo, hospedaje (hoteles, posadas, etc.), en las áreas aledañas a la ejecución de las obras ya que se podría estar incrementando la demanda de los mismos.
	Medios de comunicación	Encargados de comunicar al público en general tópicos de interés a nivel nacional e internacional. El interés en el proyecto se podría dar en presentar nuevas noticias que despierten la atención de su audiencia.
	SENIAT	Servicio Nacional de Impuestos y Administración Tributaria, es el ente regulador encargado de las recaudaciones de impuestos relacionados con las importaciones de materiales y equipos, impuestos sobre la renta (ISRL) y el impuesto al valor agregado (IVA). Su impacto en el proyecto pude ser por retrasos en los tiempos de liberación de la aduana de los materiales y equipos importados que sean requeridos, así como posibles sanciones o suspensiones por el incumplimiento de alguna de sus regulaciones.
	SUDEBAN	Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario, es el ente regulador que autoriza, supervisa, inspecciona, controla y regula el ejercicio de la actividad que realizan las instituciones que conforman el sector bancario, instruye corrección de las fallas que se detecten en la ejecución de sus actividades y sancionar las conductas desviadas al marco legal vigente. Su fin es garantizar y defender los derechos e intereses de los usuarios y usuarias del sector bancario nacional y del público en general.
	Asociación Bancaria de Venezuela	Representa a sus asociados ante los organismos económicos nacionales e internacionales acordes con su naturaleza, y en términos generales procurará que la banca venezolana y la mundial se estrechen las relaciones existentes. Procura el mejoramiento y coordinación de las prácticas bancarias.
	Entidades Bancarias	Conjunto de entidades o instituciones públicas o privadas que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco.
	Empresas aseguradoras	Empresas cuya actividad económica consiste en producir el servicio de seguridad, cubriendo determinados riesgos económicos (riesgos asegurables).

Anexo E. Guía tormenta de ideas

El objetivo de la siguiente lista de pregunta es facilitar la ejecución de las sesiones de tormenta de ideas, con el fin de ampliar la lista de posibles interesados del proyecto, para asegurar que se tendrán mejores resultados se recomienda involucrar en estas sesiones a los miembros del equipo de proyecto y los interesados que han sido identificados previamente, especialmente se debe involucrar al personal especializado o con la pericia requerida para lograr los entregables del proyecto.

Instrucciones de uso:

a) Inicie la tormenta de ideas leyendo cada una de las preguntas y su observación.
b) Liste por cada pregunta los interesados involucrados. No salte ninguna pregunta.
c) Compare la lista de interesados generados en la sesión contra la lista de interesados genéricos (ver en la plantilla PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls, hoja "Interesados genéricos) y en la hoja "Manejo de Interesados" incorpore los nuevos interesados identificados, para su posterior levantamiento de información y gestión.

Lista de preguntas:

1. **¿Qué actores sociales pudieran verse afectados directa e indirectamente por el proyecto?**

   Observación: con esta pregunta se pretende identificar interesados que puedan estar directa o indirectamente afectadas por el proyecto, y pueden tener intereses o la capacidad para influir en sus resultados de una manera positiva o negativa, o ambas cosas. Estos pueden estar conformados por: comunidades o personas afectadas a nivel local, sus representantes oficiales y extraoficiales, autoridades de gobierno a nivel nacional o local, políticos, líderes religiosos, organizaciones de la sociedad civil, grupos con intereses especiales, los círculos académicos u otras empresas.

2. **¿En el marco del proyecto se tienen exigencias asociadas a entes reguladores? De ser así, indique quienes están involucrados.**

   Observación: con esta pregunta se pretende identificar interesados en el proyecto, que debido a la naturaleza del proyecto se deba cumplimiento alguna regulación, circular o normas que sean exigidas por los entes reguladores asociados a las entidades bancarias.

3. **¿En el marco del proyecto se requiere la gestión de permisos y/o aprobaciones externas, para poder ejecutar el proyecto? De ser así, indique quienes están involucrados.**

   Observación: con esta pregunta se pretende identificar interesados en el proyecto, que debido a la naturaleza del proyecto se deba solicitar ante entidades, organizaciones o entes gubernamentales la aprobación de permisos.

4. **¿Existen interesados que no están involucrados o afectados por la ejecución del proyecto, pero que pueden influir en las opiniones y acciones de los interesados, ya sea a favor o en contra?**

   Observación: con esta pregunta se pretende identificar interesados que puedan generar algún impacto en la ejecución del proyecto. Ejemplo de ello son los medios de comunicación, como la prensa, las emisoras de radio, los canales de televisión, redes sociales, etc.

5. **¿Quién estuvo/está involucrado en proyectos similares?**

   Observación: con esta pregunta se pretende identificar interesados que no se hayan identificado previamente, pero que de algún modo pueden afectar o ser afectados por la ejecución del proyecto.

6. **¿Quién ha demostrado anteriormente interés en estar involucrado en iniciativas/esfuerzos similares?**

   Observación: con esta pregunta se pretende identificar interesados que no se hayan identificado previamente, pero que de algún modo pueden afectar o ser afectados por la ejecución del proyecto.

7. **¿Quienes pueden obstruir la toma de decisiones o frustrar la implementación?**

   Observación: con esta pregunta se pretende identificar interesados que puedan afectar la ejecución del proyecto.

Anexo F. Cuestionario evaluación nivel de interés

El objetivo del presente cuestionario es permitir conocer el nivel de preocupación "Interés" que pueda tener cada uno de los interesados con respecto a los resultados del proyecto.

Instrucciones de llenado:

a) Lea cuidadosamente todas las preguntas. Las afirmaciones que va a leer son opiniones con las que algunas personas están de acuerdo y otras en desacuerdo.
b) Se le agradece responder según su opinión y ser lo más sinceros posible.
c) Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa usted. Solamente una opción.
d) Por favor indique con una "X", qué tan de acuerdo está usted con cada una de estas opiniones.
e) Revise que no queden pregunta pendientes por responder.

Muchas gracias por su colaboración.

A continuación lista de preguntas:

1. **Estoy encantado de trabajar en pos de resolver los problemas del proyecto:**
   ( ) Definitivamente sí
   ( ) Probablemente sí
   ( ) Probablemente no
   ( ) Definitivamente no
   ( ) Indeciso

2. **Tengo un gran compromiso con el éxito de este proyecto:**
   ( ) Definitivamente sí
   ( ) Probablemente sí
   ( ) Probablemente no

( ) Definitivamente no

( ) Indeciso

3. **En caso de identificar algún riesgo que pudiera impactar de manera negativa o positivamente la ejecución del proyecto, estoy dispuesto a notificar del mismo al Gerente del Proyecto o algún miembro del equipo de proyecto para que sea gestionado oportunamente:**

   ( ) Definitivamente sí

   ( ) Probablemente sí

   ( ) Probablemente no

   ( ) Definitivamente no

   ( ) Indeciso

4. **Los entregables que se generarán en el marco de este proyecto, en general, serán de gran beneficio para mi:**

   ( ) Definitivamente sí

   ( ) Probablemente sí

   ( ) Probablemente no

   ( ) Definitivamente no

   ( ) Indeciso

5. **Mi interés esta enfocado en la calidad de los entregables del proyecto:**

   ( ) Definitivamente sí

   ( ) Probablemente sí

   ( ) Probablemente no

   ( ) Definitivamente no

   ( ) Indeciso

6. **Soy un interesado proactivo, por lo que no voy a esperar a que me llegue el informe de seguimiento, instrucciones o lo entregables del proyecto, para estar al tanto del estatus del proyecto:**

( ) Definitivamente sí

( ) Probablemente sí

( ) Probablemente no

( ) Definitivamente no

( ) Indeciso

7. **Mi interés en el proyecto esta enfocado en que se realice un uso eficiente de los recursos financieros:**

( ) Definitivamente sí

( ) Probablemente sí

( ) Probablemente no

( ) Definitivamente no

( ) Indeciso

8. **Estoy muy interesado en que el proyecto culmine en el tiempo ofrecido ante la organización:**

( ) Definitivamente sí

( ) Probablemente sí

( ) Probablemente no

( ) Definitivamente no

( ) Indeciso

9. **Al finalizar el proyecto, sentiré que habré conseguido algo y me sentiré satisfecho:**

( ) Definitivamente sí

( ) Probablemente sí

( ) Probablemente no

( ) Definitivamente no

( ) Indeciso

Anexo G. Cuestionario evaluación nivel de poder

El objetivo del presente cuestionario es permitir conocer el nivel de preocupación "Poder" que pueda tener cada uno de los interesados con respecto a los resultados del proyecto.

Instrucciones de llenado:

a) Lea cuidadosamente todas las preguntas. Las afirmaciones que va a leer son opiniones con las que algunas personas están de acuerdo y otras en desacuerdo.
b) Se le agradece responder según su opinión y ser lo más sinceros posible.
c) Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa usted. Solamente una opción.
d) Por favor indique con una "X", qué tan de acuerdo está usted con cada una de estas opiniones.
e) Revise que no queden pregunta pendientes por responder.

Muchas gracias por su colaboración.

A continuación lista de preguntas:

1. **El proyecto requiere de mi autorización y/o aprobaciones:**
   ( ) Definitivamente sí
   ( ) Probablemente sí
   ( ) Probablemente no
   ( ) Definitivamente no
   ( ) Indeciso

2. **Tengo voz en las decisiones que afectan el alcance del proyecto:**
   ( ) Definitivamente sí
   ( ) Probablemente sí
   ( ) Probablemente no

( ) Definitivamente no

( ) Indeciso

3. **Mi participación en la ejecución de las actividades planificadas para el proyecto es muy importante:**

( ) Definitivamente sí

( ) Probablemente sí

( ) Probablemente no

( ) Definitivamente no

( ) Indeciso

4. **Tengo voz en las decisiones que afectan la planificación del proyecto:**

( ) Definitivamente sí

( ) Probablemente sí

( ) Probablemente no

( ) Definitivamente no

( ) Indeciso

5. **Tengo voz en las decisiones que afectan la calidad del proyecto:**

( ) Definitivamente sí

( ) Probablemente sí

( ) Probablemente no

( ) Definitivamente no

( ) Indeciso

6. **Tengo voz en las decisiones que afectan los costos del proyecto:**

( ) Definitivamente sí

( ) Probablemente sí

( ) Probablemente no

( ) Definitivamente no

( ) Indeciso

7. **Debido al rol que tengo en el proyecto y mi cargo dentro de la Organización tengo la posibilidad de influir en otros, en pro del proyecto:**

( ) Definitivamente sí

( ) Probablemente sí

( ) Probablemente no

( ) Definitivamente no

( ) Indeciso

Anexo H. Modelo de estrategia

El objetivo del siguiente modelo es servir de guía en la elaboración del plan final de gestión de interesados del proyecto.

Instrucciones de uso:

a) Ubique en este modelo las consideraciones y posibles estrategias que se pueden aplicar a cada uno de los interesados de acuerdo a la prioridad que le corresponda según la posición de la matriz poder e interés, el cual se encuentra identificado en la plantilla PMO-P-MSH-02 Manejo de interesados.xls, hoja “"Manejo de Interesados" incorpore en la columna “Estrategia ” las posibles estrategias que se pueden aplicar que permita mitigar cualquier influencia negativa o maximizar su apoyo en pro del éxito del proyecto.

Modelo de consideraciones y posibles estrategias para la gestión de los interesados del proyecto			
Posición Matriz Poder e Interés	**Prioridad**	**Consideraciones**	**Estrategias**
Alto poder / alto interés	Alta	En esta posición se encuentran los interesados que tiene alto poder e influencia, apoyan y tienen un alto compromiso con el proyecto, son los aliados más cercanos al proyecto por lo que la prioridad de atención es alta. Estos interesados son los que representan menor riesgos ante el éxito del proyecto, ya que además de ver el proyecto desde un aspecto positivo y tener la posibilidad de influir en otros, trabajan en pro de resolver los problemas y sacar adelante el proyecto, por lo que pueden ayudar a mitigar los posibles impactos que puedan presentarse en cualquier ciclo de vida del proyecto.	Gestionar de cerca sus necesidades y expectativas; Crear espacios para generar sinergias; Informar antes que cualquier otro grupo de interesados las nuevas ideas, para que ayuden a mejorarlas y a promoverlas ante los demás interesados, por ejemplo comités guías; Involucrarlos en la toma de decisiones claves; Mantener una comunicación frecuente y proporcionar informes de estado del proyecto; Informar y sensibilizar a estos interesados sobre la importancia que tiene su actuación para ayudar a mitigar los posibles impactos que puedan presentarse en cualquier ciclo de vida del proyecto y el apoyo para influir en otros interesados que presenten un mediano o bajo compromiso con el proyecto, en caso de ser necesario.

Modelo de consideraciones y posibles estrategias para la gestión de los interesados del proyecto			
Posición Matriz Poder e Interés	**Prioridad**	**Consideraciones**	**Estrategias**
Alto poder / medio interés	Alta	Al igual que los anteriores, los interesados que se encuentran en esta posición de la matriz, se deben gestionar de cerca y la prioridad de atención debe ser alta, ya que se le debe aplicar estrategias que permitan incrementar su compromiso ante el proyecto.	Gestionar de cerca; Solicitar apoyo ante los interesados de alto poder e interés, así como al recurso de gestión del cambio, para que en conjunto se definan estrategias que entusiasmen a estos interesados; Evaluar los riesgos de posibles oposiciones, mitigar las influencias que estos pudieran tener en otros interesados y los impactos que puedan generar en el marco del proyecto; Mantenerlos informados del proyecto durante todo el ciclo de vida del proyecto.
Alto poder / bajo interés	Media	Estos interesados no podrán descuidarse, ya que tienen alto poder e influencia, pero no tienen interés ni muestran compromiso en apoyar el proyecto. Estos representarán un riesgo para el proyecto, ya que, de no gestionarlos correcta y oportunamente podrían destruir el proyecto, es por ello que se deben mantener satisfechos, aunque la prioridad para su atención puede ser media. Se debe aplicar las estrategias que permita convertirlo en un aliado para el proyecto.	Mantener satisfechos, escúchelos y procure entender sus puntos de vista; Mantenga una comunicación concreta con estos interesado; Construya buenas relaciones y honestas; Comunique los beneficios y los logros del proyecto durante la ejecución del mismo. Solicite a los interesados de alto poder e interés y al recurso de gestión del cambio, realizar el mismo procedimiento que debe ser aplicado al grupo de interesados con alto poder y medio interés.
Medio poder / alto interés	Alta	Los interesados que se ubican en esta posición de la matriz, deben ser considerados de alta prioridad para su atención y se deben gestionar de cerca, estos son capaces de crear y tendrán la disposición de actuación en pro del éxito del proyecto.	Gestionar de cerca; Involucrar en el proyecto; Comunicar las especificaciones del proyecto y las necesidades de recursos especializados oportunamente; Buscar oportunidades para que colaboren. Abordar sus preocupaciones; Involucrar en la toma de decisiones necesarias de acuerdo a su nivel de poder.

Modelo de consideraciones y posibles estrategias para la gestión de los interesados del proyecto			
Posición Matriz Poder e Interés	**Prioridad**	**Consideraciones**	**Estrategias**
Medio poder / medio interés	Media	La prioridad de atención de estos interesados es media y se deben mantener satisfechos, para ello se deben crear espacios que permitan interactuar con ellos y responder sus preguntas e inquietudes relacionadas al proyecto.	Mantener satisfecho; Proporcionar información del proyecto; Involucrar en las reuniones de seguimiento de avance del proyecto; Se les debe hacer sentir que son parte activa y necesaria en el proyecto, por lo que se les debe escuchar, preguntar y debatir con ellos sus expectativas y asignar algunas responsabilidades en aras de lograr un alto compromiso con el proyecto.
Medio poder / bajo interés	Baja	Los interesados que se ubican en esta posición de la matriz, se deben mantener informados pero su prioridad de atención es baja. Con estos interesados se debe establecer una relación para descubrir cómo ellos pueden contribuir y beneficiarse del proyecto, se debe evitar conductas defensivas y buscar soluciones mutuamente satisfactorias en pro del proyecto.	Mantener informados; Buscar la participación y colaboración activa en el proyecto. De ser necesario se deberá solicitar apoyo a los interesados de alto poder e interés para influir en estos interesados.
Bajo poder / alto interés	Media	Los interesados que se encuentran en esta posición de la matriz se deben mantener satisfechos, y la prioridad para su atención es media. Estos serán muy importantes para resolver los detalles del proyecto, por lo que se les debe apoyar en la construcción de ideas para resolver conflictos o problemas; Se debe ser astuto y utilizar el tiempo eficientemente, teniendo cuidado en no gastar demasiadas horas en reuniones con estos, ya que el mayor tiempo se debe invertir en el grupo de interesados con alto poder y apoyo.	Mantener satisfechos; Involucrar activamente a estos interesados en el proyecto y apóyalos; Comunicar las especificaciones del proyecto, el cronograma del proyecto y las necesidades de material de antemano, para garantizar el tiempo de entrega; Se les debe mantener informado sobre el desempeño y el avance general del proyecto y obtener retroalimentación de los mismos.

Modelo de consideraciones y posibles estrategias para la gestión de los interesados del proyecto			
Posición Matriz Poder e Interés	**Prioridad**	**Consideraciones**	**Estrategias**
Bajo poder / medio interés	Baja	En esta posición se encuentran los interesados que no tienen poder e influencia y que tienen un mediano compromiso con el proyecto, estos pueden convertirse en una verdadera molestia, por lo que deben mantenerlos informados oportunamente, pero la prioridad para su atención puede ser baja.	Mantener informados; Se debe informar lo necesario y reunirse con ellos para escuchar sus puntos de vista; Controla el ruido que estos pueden generar por no estar adecuadamente informados; Solicita apoyo al grupo de interesados de alto poder e interés de ser necesario para influir positivamente en este grupo y mitigar las acciones negativas.
Bajo poder / bajo interés	Baja	En esta posición se encuentran los interesados que no tienen poder e influencia, y no tienen compromiso con el proyecto, por lo que se deben monitorear durante el ciclo de vida del proyecto, normalmente el comportamiento de estos es neutral, por ello la prioridad de atención es baja.	Mantener monitoreados; Crear y aplicar un plan de seguimiento y de comunicación, sin caer en exceso para no aburrirlos y desperdiciar el tiempo sin necesidad.

Anexo I. Seguimiento de interesados

El objetivo de este instrumento es permitir el registro de la gestión de las estrategias, con el fin de monitorear y gestionar oportunamente a los interesados del proyecto.

Instrucciones: Complementar la información para cada uno de los interesados, de acuerdo a las indicaciones de cada columna, para posteriormente controlar la participación de los interesados.

Banesco Contigo

SEGUIMIENTO DE INTERESADOS

Proyecto:

ID	Nombre y Apellido	Interés	Prioridad	Posición	Acciones Posibles (de impacto positivo o negativo)	Estrategias
Id del Interesado	Datos de identificación del interesado	Aspecto del proyecto en el cual el interesado muestra interés o puede influir	Prioridad para enfocar la atención de los interesado	Actitud del interesado frente a la ejecución del proyecto (Aliado, Neutral, Barrera)	Acciones que puede realizar el interesado para impactar de manera positiva o negativa los objetivos en los que muestra interés o puede influir	Lista de acciones que pueden realizarse para obtener un apoyo o evitar obstáculos por parte del interesado durante la ejecución del proyecto

Banesco Contigo

SEGUIMIENTO DE INTERESADOS

Proyecto:

Fecha Inicio	Fecha Fin	Responsable	Estatus	% de avance	Fecha de Actualización	Observaciones
Fecha inicio de ejecución de la estrategia	Fecha fin de ejecución de la estrategia	Persona responsable de ejecutar la estrategia	Estatus de la estrategia	Porcentaje de avance de la estrategia	Última fecha de actualización del seguimiento de la estrategia	Observaciones adicionales