



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional



STAKEHOLDERS



ANALISIS DE INVOLUCRADOS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS



Introducción

El análisis de los involucrados es una herramienta imprescindible para elaborar las estrategias de implementación de cualquier proyecto. Entendiendo como proyecto, desde una decisión o una simple política hasta las más complejas obras que se nos pudieran ocurrir.

Esta presentación explica, de manera simplificada y práctica, cuáles son los pasos requeridos para llegar al diseño de las mencionadas estrategias.

Involucrados: Tres definiciones...

- Los INVOLUCRADOS o STAKEHOLDERS son las personas o grupos que tienen intereses a favor o en contra de un proyecto y que, a través de sus actitudes o acciones, pueden influir para el éxito o el fracaso del mismo.
- Son individuos, grupos u organizaciones que tienen un interés particular en el proyecto y que pueden movilizar recursos para afectar sus resultados de alguna forma.
- Se trata de individuos u organizaciones que están activamente relacionados con el proyecto y tienen intereses que pueden afectar de manera positiva o negativa, los resultados de su ejecución.

¿Por qué hacer un análisis de involucrados?

Un análisis de involucrados ayuda a evaluar el ambiente de un proyecto.

Permite evaluar y comprender las características e intereses de quienes apoyan o se oponen al proyecto, antes de comenzar su implementación.

Este conocimiento previo, permite elaborar las estrategias adecuadas para lograr la mayor aceptación posible y reducir algunos riesgos.



Al hacer un análisis de involucrados...



TIPS DE AYUDA

- Es conveniente realizarlo en forma grupal ya que, de esta manera, es más probable una mayor aproximación a la realidad (mayor objetividad) que si lo hiciera un solo individuo.
- En ciertos casos implica un trabajo de investigación complejo, ya que podría haber intereses “*escondidos*” total o parcialmente, que será necesario descubrir. De lo contrario este análisis podría ser defectuoso y, sin dudas, afectará los resultados del proyecto.





¿CÓMO HACER UN ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS?



Proceso general

1. Hacer una lista de todos los involucrados.
2. Hacer una evaluación de cada uno en relación con el proyecto.
3. Representar gráficamente la situación, para poder verlo más claro (opcional).
4. Definir las estrategias de intervención.





1

PREPARAR LA LISTA DE INVOLUCRADOS

Listado de involucrados

Preparar una planilla con el siguiente formato, para registrar a todos los involucrados y sus intereses, a favor o en contra del proyecto.

#	INVOLUCRADO	INTERESES
1		
2		
3		
<i>n...</i>		

Listado de involucrados



EJEMPLO

Proyecto: Iluminación del Barrio “Las Hadas”

#	INVOLUCRADO	INTERESES
1	Vecinos de bajos ingresos	En desacuerdo por el alto costo de la obra.
2	Cuerpo de Policía	Apoyo por mejor visibilidad y posible disminución de delitos.
3	Comerciantes 1 (10%)	Apoyo por poder extender el horario de atención.
4	Comerciantes 2 (55%)	En desacuerdo por el costo diferencial de la obra, para ellos.
5	Empresarios de buses	Apoyo por mayor seguridad ante posibles accidentes (ya ocurridos).
6	Vecinos de Barrio “Cipreses”	Se oponen por considerar que ellos tienen prioridad.
7	Etc...	Etc...



Intereses de los involucrados



TIPS DE AYUDA

Algunas preguntas que pueden resultar de ayuda para identificar los intereses de los involucrados:

- ¿Cuáles son las expectativas que tienen los involucrados respecto del Proyecto? ¿Qué creen que ocurrirá a partir del Proyecto? ¿Coincide esto con lo que realmente se espera que ocurra?
- ¿Qué observan ellos como problema que resolverá u ocasionará el Proyecto?
- ¿Cuáles son los recursos que los involucrados están dispuestos a comprometer o movilizar para influir a favor o en contra del Proyecto?
- ¿Qué otros intereses tienen los involucrados que puedan estar en conflicto con el Proyecto? ¿Podemos integrar esos intereses al Proyecto sin resentirlo?
- ¿Cómo ven o se relacionan los involucrados con los demás de la lista?

Listado de involucrados



EJERCICIO

Prepare el listado de involucrados de su Proyecto Final

#	INVOLUCRADO	INTERESES
1		
2		
3		
4		
5		
<i>n...</i>		

Involucrados: Check-list final



TIPS DE AYUDA

Verificar que en el listado de involucrados...

1. Se ha considerado a todos los involucrados.
2. Se han tenido en cuenta todos los intereses de cada uno, sean a favor o en contra del proyecto.
3. Se han investigado los posibles “*intereses ocultos*” (quizá no expresados públicamente).
4. La definición de los intereses ha sido un proceso objetivo, basado en información concreta (no suposiciones) y libre de sesgos personales.





2

ANALIZAR A LOS INVOLUCRADOS

Clasificación de los involucrados

Preparar una planilla con el siguiente formato, para evaluar a cada uno de los involucrados.

INVOLUCRADO	POSICIÓN	PODER	INTERES

Clasificación de los involucrados

INVOLUCRADO	POSICIÓN	PODER	INTERES

Se refiere a si el involucrado está a favor o en contra del proyecto. Se utilizará un signo “+” para indicar que apoya; y un signo “-” para indicar que se opone.

Clasificación de los involucrados

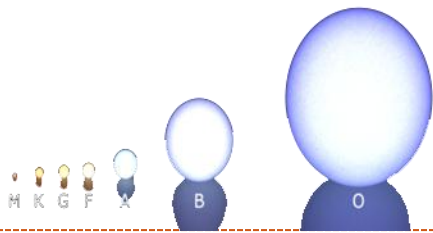
INVOLUCRADO	POSICIÓN	PODER	INTERES

Se refiere al Poder o la Fuerza que tiene este involucrado para influir sobre el proyecto, si quisiera. Ese poder puede provenir de la jerarquía del propio grupo, de los recursos que maneje o de la posición de una persona. También puede ser más informal: producto de liderazgos carismáticos, relaciones políticas, etc.

Clasificación de los involucrados

INVOLUCRADO	POSICIÓN	PODER	INTERES

Se refiere a cómo se estima que utilizará su Poder este involucrado en relación con el Proyecto. Es el grado de interés que este actor tiene en el Proyecto (sea a favor o en contra).



Clasificación de los involucrados

INVOLUCRADO	POSICIÓN	PODER	INTERES

Valores posibles:

POSICIÓN: Signo “+” si está a favor; signo “-” si está en contra

PODER: 5: Muy alto; 4: Alto; 3:Medio; 2:Bajo; 1:Muy bajo

INTERES: 5: Muy alto; 4: Alto; 3:Medio; 2:Bajo; 1:Muy bajo

Clasificación de los involucrados



EJEMPLO

INVOLUCRADO	POSICIÓN	PODER	INTERES
Cuerpo de Policía	+	4	3
Vecinos con bajos ingresos	-	4	5
Empresarios de buses	+	2	1
Ministro que vive en el barrio	+	5	5
Comerciantes que apoyan (10%)	+	3	1
Comerciantes que no apoyan (55%)	-	3	4
Vecinos de Barrio "Cipreses"	-	2	3

Para determinar Poder e Interés

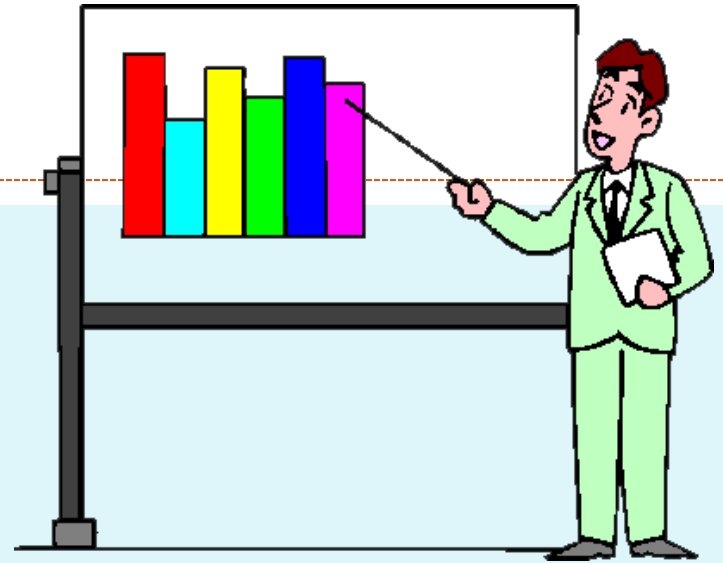


TIPS DE AYUDA

Algunas variables a considerar en el momento de analizar Poder e Interés de cada involucrado.

- Jerarquía formal o legal (conducción y/o control, encargados de presupuestos).
- Liderazgo (formal o informal: carisma, político, familiar, conexiones).
- Control sobre recursos que resulten estratégicos para el proyecto (por ejemplo: Proveedores de insumos).
- Posesión de algún tipo de conocimiento especializado.
- Poder de negociación.
- Relaciones con otros involucrados.
- Status social, económico o político.
- Influencia a través de vínculos con personas o grupos importantes.
- Grado de dependencia o condicionamiento de otros involucrados.
- Vinculación con el éxito de otros proyectos.

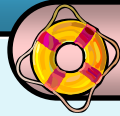
3



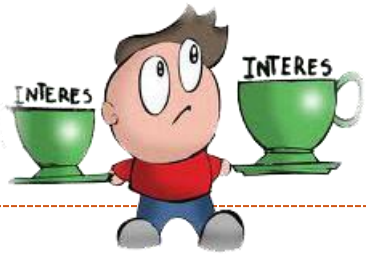
REPRESENTAR GRÁFICAMENTE

Clasificación de los involucrados

TIPS DE AYUDA



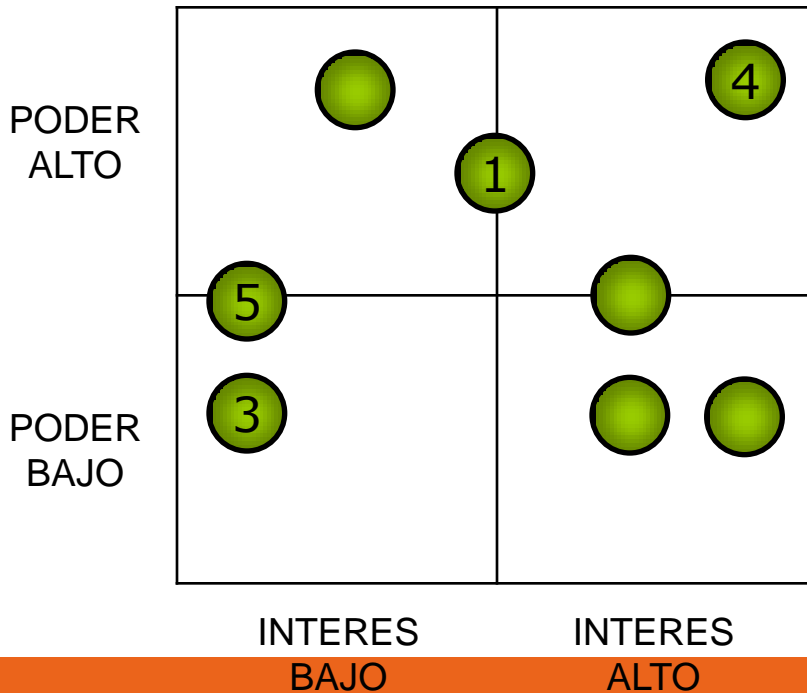
Si se desea identificar rápidamente quiénes son los involucrados más significativos (los de mayor importancia) para no representar gráficamente a todos, simplemente se debe multiplicar **PODER x INTERÉS** y, a mayor valor, mayor relevancia del involucrado para el Proyecto.



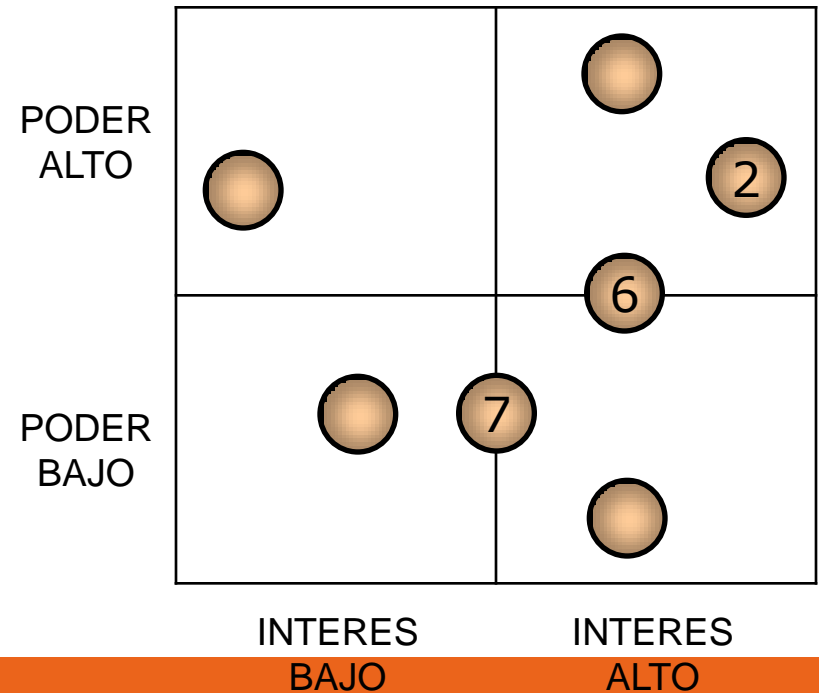
Mapeo de los involucrados

Utilizar los valores de la tabla de clasificación anterior. Los números corresponden al orden dentro de ella. Se han agregado otros puntos para que resulte más ilustrativo.

LOS QUE APOYAN



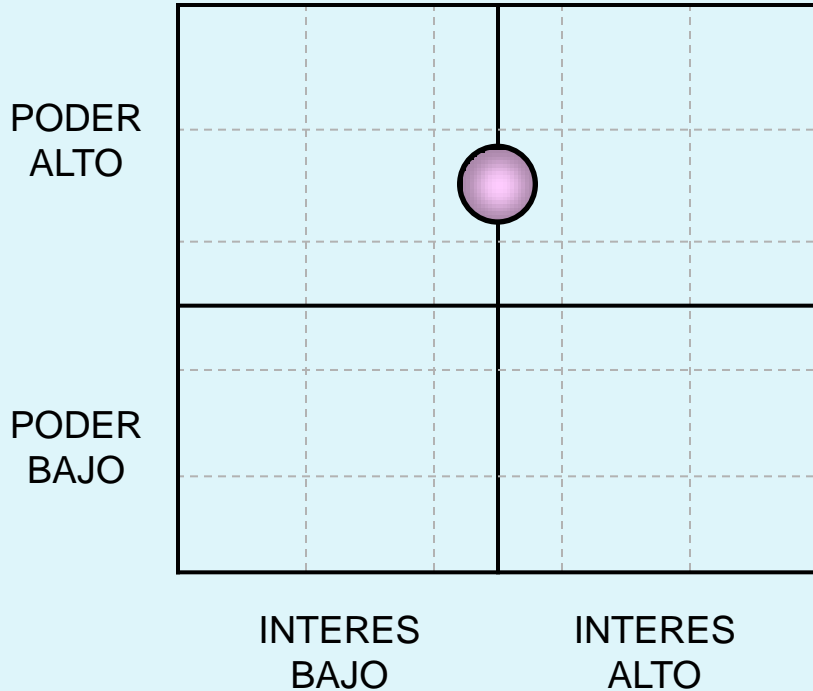
LOS QUE SE OPONEN



Mapeo de los involucrados



TIPS DE AYUDA



No olvidar que los valores posibles para PODER e INTERES van de 1 a 5. Por lo tanto, para representar gráficamente los puntos, será necesario imaginar a la matriz dividida en 5 filas por 5 columnas (líneas de puntos).

En este ejemplo se ha graficado un involucrado con PODER = 4; INTERES = 3.

Caracterización de las posiciones

LOS QUE APOYAN

PODER ALTO	SIMPATIZANTES	ALIADOS
PODER BAJO	AMIGOS	APOYOS
	INTERÉS BAJO	INTERÉS ALTO

LOS QUE SE OPONEN

PODER ALTO	OBSTÁCULOS	ENEMIGOS
PODER BAJO	CRÍTICOS	ADVERSARIOS
	INTERÉS BAJO	INTERÉS ALTO


Mapeo de los involucrados




EJERCICIO

Dibuje las matrices en una hoja y represente gráficamente a los involucrados más significativos de su Proyecto Final.

LOS QUE APOYAN

PODER ALTO	
PODER BAJO	
	INTERÉS ALTO
	INTERÉS BAJO

LOS QUE SE OPONEN

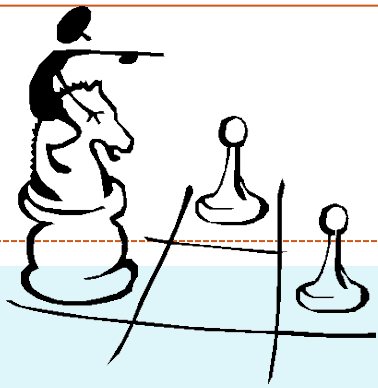
PODER ALTO	
PODER BAJO	
	INTERÉS ALTO
	INTERÉS BAJO

¡NO PASARÁN!!



4

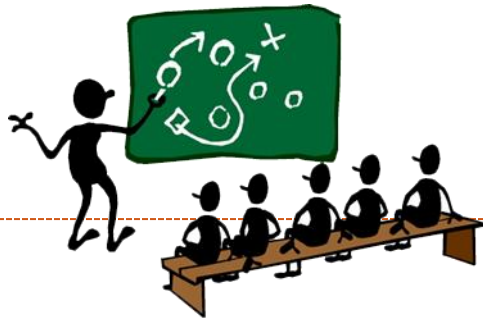
DEFINIR LAS ESTRATEGIAS



¿Qué es una estrategia?

Definimos, para este caso, que una estrategia es un *“Plan de acción a intentar, conscientemente determinado, para abordar una situación específica y resolverla con éxito”*.

Aquí, las estrategias que se elaboren, deberían orientarse a lograr un control tal de los involucrados, que permita mantener y aumentar el interés de quienes están de acuerdo con el Proyecto y ganar, en lo posible, el apoyo de quienes se oponen o, al menos, disminuir su impacto negativo.



Estrategias genéricas

¿Cómo se debería actuar con cada uno de los grupos de involucrados?

LOS QUE APOYAN

LOS QUE SE OPONEN

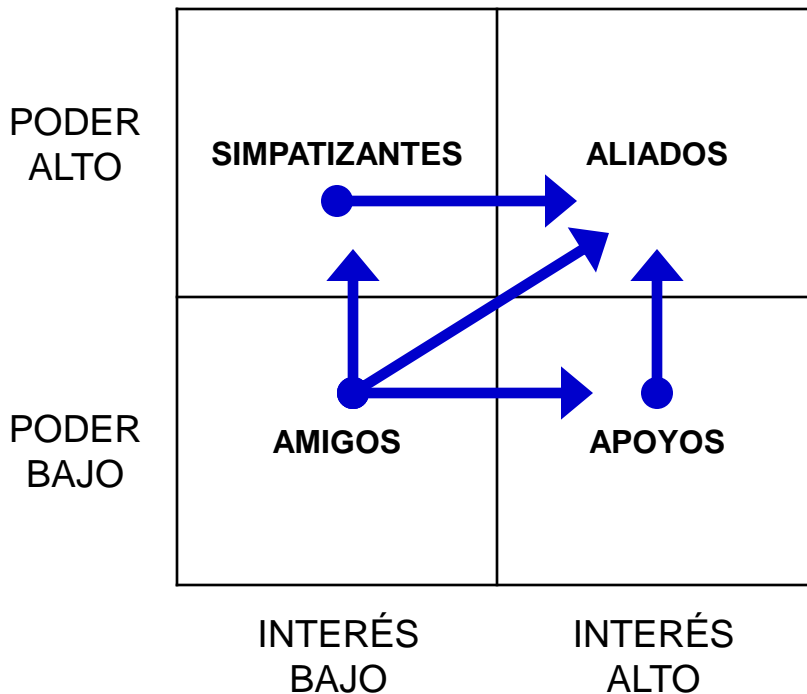
PODER ALTO	SIMPATIZANTES Movilizar, lograr mayor interés en el proyecto.	ALIADOS Mantener su interés. Seguir muy de cerca.
	AMIGOS Mantener informados. Racionalizar esfuerzos.	APOYOS Mantener implicados y satisfechos.
PODER BAJO	INTERÉS BAJO	INTERÉS ALTO

PODER ALTO	OBSTÁCULOS Monitorear y mantener su bajo INTERÉS. No desafiar.	ENEMIGOS Controlar muy de cerca.
	CRÍTICOS Informar. Evitar enfrentamiento.	ADVERSARIOS Utilizar la persuasión para disminuir su INTERÉS.
PODER BAJO	INTERÉS BAJO	INTERÉS ALTO

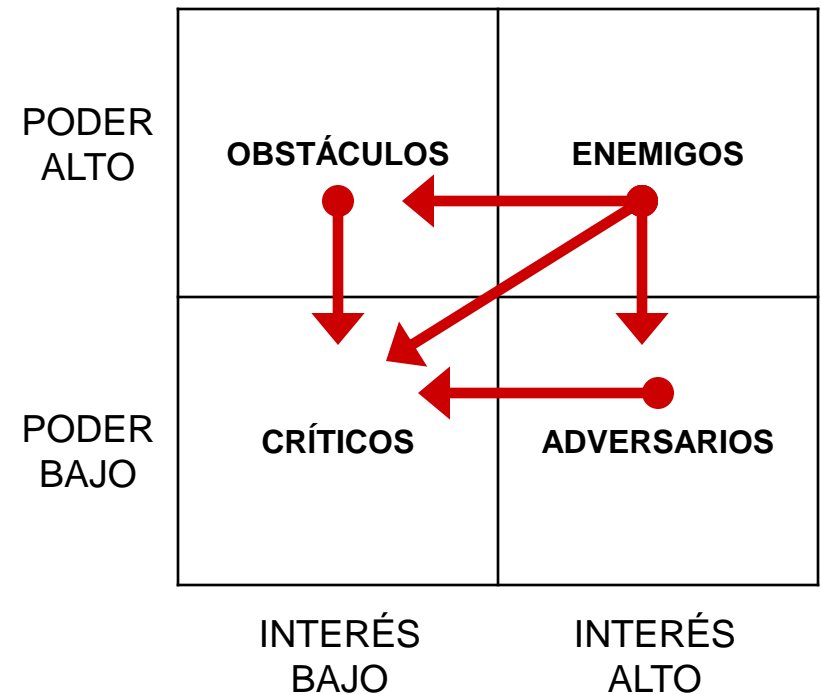
Situación ideal dentro de cada matriz

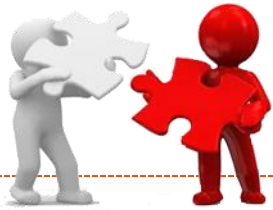
Resultaría importante mover a cada involucrado en la forma que se indica

LOS QUE APOYAN



LOS QUE SE OPONEN



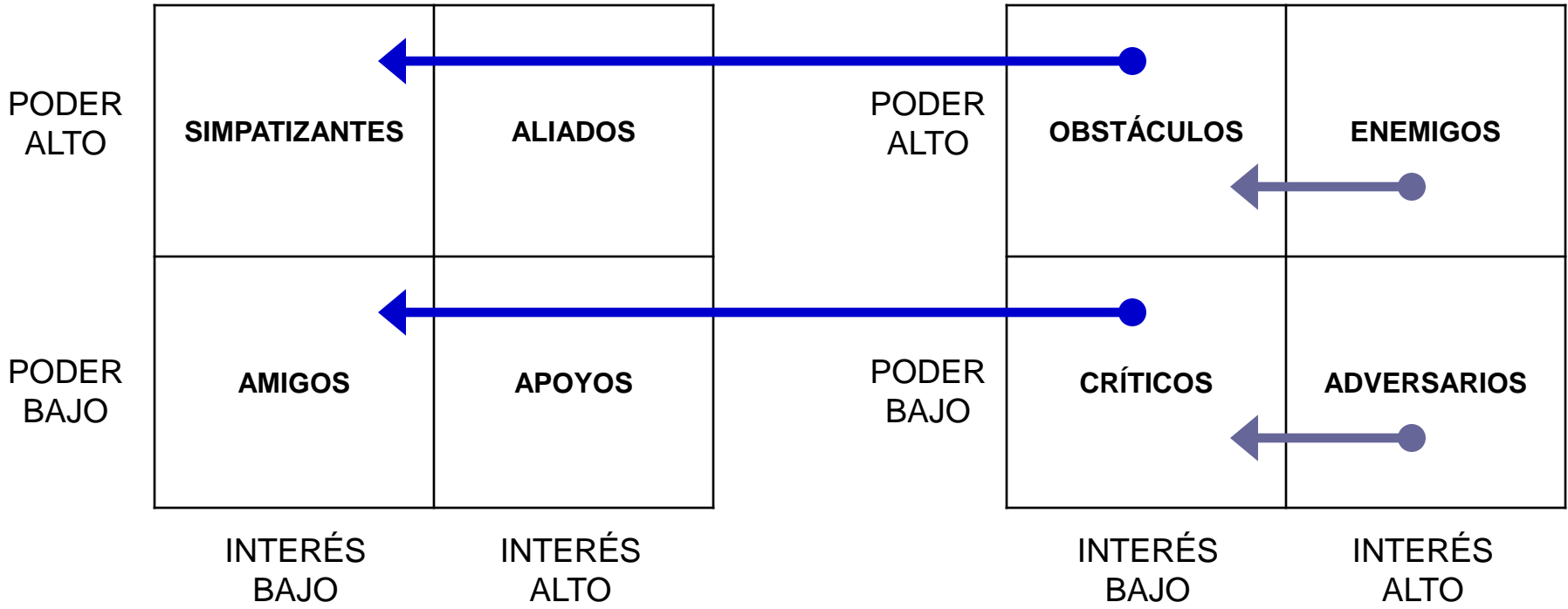


Situación ideal entre matrices

Resultaría importante mover a cada involucrado en la forma que se indica

LOS QUE APOYAN

LOS QUE SE OPONEN



Definición de estrategias

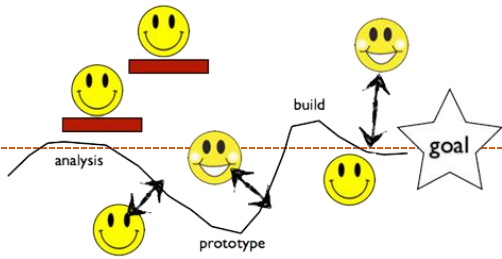


EJEMPLO

INVOLUCRADO	INTERESES	ESTRATEGIA
Cuerpo de Policía	Apoyo por mejor visibilidad y posible disminución de delitos.	Otorgar un papel protagónico en las reuniones públicas de difusión.
Empresarios de Buses	Apoyo por mayor seguridad ante posibles accidentes (ya ocurridos).	Invitarlos especialmente a participar de las reuniones. Encontrar beneficios extras para ellos, alrededor del proyecto.
Comerciantes 2 (55%) (Se verificó que se trata de pequeños comercios como kioscos y verdulerías).	En desacuerdo por el costo diferencial de la obra, para ellos.	Informar sobre el diseño de planes especiales de pago para ellos, previa evaluación de su situación a través de Trabajadores Sociales.

Definición de estrategias

EJERCICIO



Describe las principales estrategias para su Proyecto Final

INVOLUCRADO	INTERESES	ESTRATEGIA



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional



Elaborado por: MSc. Fabio Muñoz Jiménez, PMP
Cátedra de Recursos Humanos

Apoyo técnico: Yoselin Vega Artavia

Material propiedad de la Universidad para la Cooperación Internacional

Fecha: 01/Octubre/2012

Versión: 1.0