



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

DEPARTAMENTO DE EXPLOTACIÓN Y PROSPECCIÓN DE MINAS

MASTER INTERUNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Los Stakeholders como actores estratégico-instrumentales en los proyectos de la Nueva Gestión Pública

Autor: Óscar Pico López
Director: Ramiro Concepción Suárez

Fecha: Julio 2016

Resumen

Según los datos de la última edición pública del informe CHAOS (The Standish Group, 2014) los resultados de los proyectos TIC son muy significativos. Solo el 6% de los grandes proyectos de software se puede considerar un éxito desde el punto de vista de la gestión de proyecto, es decir, el proyecto cumple los requisitos funcionales y de calidad que ha fijado el usuario, ha finalizado en tiempo y coste según las estimaciones y los presupuestos. Un 52% de los grandes proyectos software han tenido modificaciones que afectan a los presupuestos, a los plazos, a ambos o no satisfacen las funcionalidades para las que han sido creados. El 42% de los proyectos, son proyectos cancelados y que no han sido utilizados tras su finalización.

En los análisis realizados por Standish Group sobre los proyectos que no han finalizado con éxito, se dan puntuaciones a diez factores que Standish Group considera relevantes para la gestión de proyectos TIC. Estas puntuaciones se representan en la siguiente tabla:

Factors of Success	Points
Executive management support	20
User involvement	15
Optimization	15
Skilled resources	13
Project management expertise	12
Agile process	10
Clear business objectives	6
Emotional maturity	5
Execution	3
Tools and infrastructure	1

De estos diez factores, hay tres directamente relacionados con lo que a lo largo del trabajo se identificará como gestión de Stakeholders (Executive Management Support, User Involvement y Project Management Expertise), además del factor Agile Process, que Standish Group lo atribuye a la participación directa del usuario.

La suma de estos cuatro factores alcanza 57% de la puntuación, lo cual explica claramente la importancia que la gestión de los Stakeholders tiene para el éxito de los proyectos.

Índice

1	OBJETIVO.....	11
2	ALCANCE.....	11
3	ESTADO DEL ARTE	13
3.1	Introducción	13
3.2	Teorías de Stakeholders	15
3.3	El Sector Público	24
3.4	Metodologías de Gestión de Proyectos TIC. Metodologías TIC en la Administración del Principado de Asturias	39
3.4.1	ISO 21500:2012	39
3.4.2	PMBOK 5th Edición	42
3.4.3	Prince2	48
3.4.4	IPMA – Individual Competence Baseline ICB4	53
3.4.5	Métrica V3	62
3.4.6	MEGEPA	65
3.5	Conclusiones	71
4	ESTRATEGIA DE DESARROLLO.....	75
5	ÁREA DE CONOCIMIENTO	76
5.1	Estructura de la metodología	77
5.2	Identificación de los procesos	80
5.2.1	Identificación de Stakeholders	90
5.2.2	Análisis de Stakeholders	94
5.2.3	Seguimiento de los Stakeholders	102
5.2.4	Control de los Stakeholders	106
6	PLANTILLAS ELABORADAS	111
7	LÍNEAS DE FUTURO	112
8	REFERENCIAS	115

9	ANEXO	119
9.1	Documento de Identificación de Stakeholders - (DIS)	119
9.2	Documento de Análisis de Stakeholders - (DAS)	124
9.3	Documento de Planificación de Stakeholders - (DPS)	129
9.4	Documento de Seguimiento de Stakeholders - (DSS)	134
9.5	Documento de Control de Stakeholders - (DCS)	139

Figuras

FIGURA 3.1. CREATING VALUE FOR STAKEHOLDERS	17
FIGURA 3.2. STAKEHOLDER TYPOLOGY	32
FIGURA 3.3. STAKEHOLDER INFLUENCES IDENTIFICATION MATRIX.....	33
FIGURA 3.4. EXAMPLES OF CATEGORIZATIONS OF E-GOVERNMENT BASED ON STAKEHOLDER CATEGORIES.....	35
FIGURA 3.5. PROPOSED TYPOLOGY OF E-GOVERNMENT STAKEHOLDER ROLES	35
FIGURA 3.6. PROPOSED TYPOLOGY OF E-GOVERNMENT STAKEHOLDER BENEFITS... 	36
FIGURA 3.7. RELACIÓN ENTRE LOS STAKEHOLDERS Y EL PROYECTO.....	40
FIGURA 3.8. STAKEHOLDERS DEL PROYECTO	41
FIGURA 3.9. RELACIÓN ENTRE LOS STAKEHOLDERS Y EL PROYECTO.....	44
FIGURA 3.10. PROCESOS Y COMPONENTES DE PRINCE2	49
FIGURA 3.11. ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE PROYECTOS ENPRINCE2 ...	50
FIGURA 3.12. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA	54
FIGURA 3.13. EYE OF COMPETENCE	56
FIGURA 5.1. ESQUEMA PROPUESTO DE PROCESOS	81
FIGURA 5.2. CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO MEGEPA 2007	81
FIGURA 5.3. INTEGRACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS EN EL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO MEGEPA 2007	82

FIGURA 5.4. INTEGRACIÓN DEL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS EN EL MÓDULO DE INICIO DE MEGEPA2007	84
FIGURA 5.5. INTEGRACIÓN DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS EN EL MÓDULO DE DEFINICIÓN Y PLANIFICACIÓN DE MEGEPA2007	85
FIGURA 5.6. INTEGRACIÓN DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO DE LOS STAKEHOLDERS EN EL MÓDULO DE SEGUIMIENTO DE MEGEPA2007.....	86
FIGURA 5.7. INTEGRACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL DE LOS STAKEHOLDERS EN EL MÓDULO DE CONSENSO DE MEGEPA2007	87
FIGURA 5.8. DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACIÓN DEL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS	91
FIGURA 5.9. DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACIÓN DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS	95
FIGURA 5.10. DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACIÓN DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO DE LOS STAKEHOLDERS.....	103
FIGURA 5.11. DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL DE LOS STAKEHOLDERS.....	107

Tablas

TABLA 3.1. TIPOS DE RELACIONES E INFLUENCIAS ESTRATÉGICAS DE STAKEHOLDERS	21
TABLA 3.2. STAKEHOLDER-COMMITMENT MATRIX	23
TABLA 3.3. STAKEHOLDER OUTLINE	23
TABLA 3.4. MATRIZ DE PARTICIPANTES DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL SISTEMA MÉTRICA V3. (MINISTERIO DE AAPP, 2000)	64
TABLA 3.5. PROCESOS POR CATEGORÍA PROFESIONAL	68
TABLA 5.1. TABLA COMPARATIVA DE ESTRUCTURAS DE PROCESO ENTRE METODOLOGÍAS	78

1 Objetivo

Es necesario tener en consideración que tanto las TIC como la gestión de proyectos, y también porque no decirlo, las Administraciones Públicas, están en permanente cambio, lo que implica que no podemos quedarnos al margen y seguir gestionando con herramientas que no incorporan las novedades que la ciencia y los avances tecnológicos nos aportan.

Este trabajo fin de master, nace con la intención de realizar las aportaciones necesarias a la Metodología de Gestión de Proyectos TIC del Principado de Asturias (MEGEPA) incorporando las últimas visiones que el Estado del Arte nos aporta en lo referente a la gestión de Stakeholders como instrumento estratégico para la gestión de los proyectos de la Nueva Gestión Pública.

Los objetivos del presente trabajo fin de master son los siguientes:

- Aplicación del área de conocimiento para la gestión de Stakeholders sobre MEGEPA como instrumento gestor de los proyectos.
- Inclusión de nuevas plantillas en MEGEPA asociadas a la identificación y análisis de los Stakeholders
- Adaptación de las plantillas que se necesite de MEGEPA para el desarrollo del plan de gestión, la monitorización y el control de los Stakeholders

La consecución de estos objetivos permitirá el desarrollo de proyectos TIC dentro del ámbito de la Administración del Principado de Asturias tal y como marcan las políticas para las nuevas necesidades de gestión Pública, orientada a los ciudadanos y a los empleados públicos que prestan los servicios.

2 Alcance

En el presente trabajo fin de master se recopilará en primer lugar, toda la información para describir el Estado del Arte sobre el área de conocimiento de los Stakeholders. Este enfoque no solo ha pasado a ser el eje principal en las Administraciones Públicas, sino que también los principales estándares y las

principales normas lo han incorporado en sus últimas ediciones como áreas de conocimiento independientes y prácticamente presentes en todos los grupos de procesos. Tras revisar la literatura referente a los Stakeholders en general, se prestará especial atención a su aplicación sobre el ámbito de las Administraciones Públicas en particular, y más concretamente al tratamiento más reciente de los Stakeholder como línea estratégica del funcionamiento del sector público.

De la revisión del Estado del Arte se pretenden extraer diferentes métodos y propuestas de autores, que por sus características, de similitud con el ámbito de aplicación en el sector público, se consideren que mejor se ajusten a su aplicación en las Administraciones Públicas.

Aprovechando que la Administración del Principado de Asturias dispone de MEGEPA, metodología utilizada en la gestión de proyectos TIC desarrollados en el ámbito de la Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, tanto para proyectos internos realizados por el propio personal de la Dirección General, como para proyectos externos que desarrollan y ejecutan empresas externas, donde la Dirección del Proyecto corre por cuenta del personal de la Dirección General, el desarrollo de este trabajo se aportará como mejora a MEGEPA, incorporando y modificando las plantillas necesarias para realizar la identificación y análisis, plan, gestión y control de los Stakeholders en la gestión de proyectos TIC del Principado de Asturias.

Dado que la metodología se aplica en un entorno acotado de gestión y los destinatarios de los proyectos son los propios empleados de la Administración del Principado de Asturias en sus distintos ámbitos laborales, en el desarrollo del trabajo fin de master finalmente, se propondrán técnicas y algunas herramientas concretas que faciliten la implementación de las plantillas durante el desarrollo de los proyectos, quedando a elección del director de proyecto su utilización.

3 Estado del Arte

Para la elaboración del Estado del Arte, se irá profundizando y entrando en detalle, a partir del estudio de las diversas teorías y enfoques del tratamiento de Stakeholders a lo largo de la historia, para extraer algunas propuestas de gestión de Stakeholders.

A su vez, se dará una visión de la evolución histórica de lo que hemos dado en llamar el Nuevo Sector Público, lo cual es el reflejo de las nuevas políticas vinculadas al sector TIC lanzadas por la Administración, para acercar esta a los ciudadanos.

Para terminar, se culminará con el estudio de las diversas metodologías de proyectos TIC de la administración del Principado de Asturias, entre las cuales destaca la Metodología de Gestión de Proyectos del Principado de Asturias.

3.1 Introducción

En este apartado, se llevará a cabo la revisión de la literatura científica relacionada con los Stakeholders desde tres enfoques que se consideran críticos.

En los tres casos se aplica el mismo método de desarrollo que consiste en, extraer las ventajas de cada uno de los trabajos de los diferentes autores y agruparlas en una propuesta de gestión de los Stakeholders que se integrará en la metodología de gestión de proyectos TIC de la Administración del Principado de Asturias.

Los tres enfoques a estudiar, que se consideran críticos para el desarrollo del trabajo son:

- Teorías de Stakeholders
- El Sector Público
- Metodologías TIC de la Administración del Principado de Asturias

En el caso de las Teorías de Stakeholders, se hará un repaso a las propuestas de teorías más destacadas, para posteriormente entrar más en detalle sobre lo que diferentes autores proponen para gestionar debidamente los Stakeholders. Es decir, qué proponen para identificar, analizar y posteriormente gestionar y controlar los proyectos para alcanzar la satisfacción de los involucrados.

En lo que se refiere al Sector Público, se verán diversas propuestas que los autores plantean para la gestión de involucrados en el Sector Público, ya que al tratarse de un sector que no tiene nada que ver con el negocio privado y meramente comercial, obliga a un tratamiento diferenciado de los involucrados en un proyecto, buscando alcanzar la satisfacción global y el bien común de la ciudadanía como fin último, en lugar del lucro de la empresa. Se verá también cómo ha ido evolucionando el sector TIC de la Administración con el respaldo de legislativo del marco legal creado al efecto en el estado Español y el enfoque con el que se han desarrollado dichas leyes buscando también la satisfacción de la ciudadanía.

El tercer apartado se refiere a las Metodologías TIC existentes en la Administración del Principado de Asturias, por lo que se realizará una revisión de las metodologías existentes, centrándonos principalmente en la Metodología de Gestión de Proyectos TIC del Principado de Asturias (MEGEPA) y se comparará con las principales metodologías de gestión de proyectos existentes a nivel internacional, poniendo el foco de atención en la gestión de involucrados, tratando de identificar las carencias o virtudes de las metodologías de la Administración del Principado de Asturias frente a otras metodologías o normas como pueden ser PMBOK, ISO 21500, PRINCE2 o ICB4.

Para finalizar se extraerán unas conclusiones sobre el análisis realizado en el marco del trabajo, los Stakeholders como estrategia en la gestión de proyectos de la Nueva Administración Pública, a partir de los tres enfoques citados anteriormente y con el objetivo de establecer la base del desarrollo del proceso

de la gestión de involucrados en el caso concreto de la gestión de proyectos TIC en la Administración del Principado de Asturias.

3.2 Teorías de Stakeholders

A lo largo de la historia son muchos los libros, artículos científicos, comunicaciones o informes de diferentes autores que han aportado su enfoque sobre la gestión de involucrados, más conocidos en el ámbito científico como Stakeholders. Sin embargo, a pesar de toda la literatura ha sido en las últimas ediciones de PMBOK (*Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*, 2013, p. 391) y de ISO (*ISO 21500:2012. Guidance on project management*, 2012), publicadas en los años 2013 y 2012 respectivamente cuando se han incorporado como Áreas de Conocimiento concretas para el tratamiento de la gestión de Stakeholders en la Gestión de Proyectos. Hasta estas últimas ediciones, los Stakeholders eran, en el mejor de los casos, dos procesos dentro del área de conocimiento de gestión de las comunicaciones en el caso del PMBOK. Se buscará a lo largo del Estado del Arte cuáles pueden ser las propuestas de tratamiento para la correcta gestión de Stakeholders, centrándonos principalmente en el Sector Público.

Los primeros libros o documentos referentes a la gestión de Stakeholders están enfocados desde el punto de vista más filosófico. Con teorías sobre quiénes se pueden considerar como Stakeholders o cuál sería el enfoque adecuado para su gestión basándose en dichas teorías, Freeman publica una revisión (Freeman, R. Edward and McVea, John, 2001), de su propio libro “Strategic Management: A Stakeholder Approach” publicado en 1984 por Editorial Pitman.

Freeman realiza la siguiente definición respecto a quiénes se pueden considerar como Stakeholders: “grupo de individuos que se puede ver afectado o afectar a los objetivos de la empresa”, (Freeman, R. Edward, 1984, p. 25) y (Freeman, R. Edward et al., 2010, p. 9), por lo que dice que hay que prestar

especial atención al menos, a los clientes, empleados, proveedores, comunidades y financieros.

Tras el paso del tiempo desde su publicación inicial, Freeman (Freeman, R. Edward and McVea, John, 2001), en su revisión, repasa varias visiones de los Stakeholders. En ese sentido, indica que lo más relevante para los gerentes relacionado con los Stakeholder es cómo ser más eficaces en la identificación, análisis y negociación. También hace una interpretación sobre lo que denomina “Implicación del Argumento Básico” donde señala que surgen cuestiones a través del comportamiento y la intención de las partes interesadas, lo cual le hace concluir que “Stakeholders are about the business, and the business is about the Stakeholders”, que se podría traducir como “Los involucrados son al negocio, lo que el negocio es a los involucrados”.

Así mismo realiza cuatro revisiones con enfoques diferentes sobre la teoría de los Stakeholders, que son los siguientes:

- Enfoque de los interesados a las teorías normativas de negocio
- Enfoque de los interesados al gobierno corporativo y teorías de la organización
- Enfoque de los interesados a la responsabilidad social y rendimiento social
- Enfoque de los interesados a la gestión estratégica.

Este último enfoque podría ser, a priori, el más interesante para el desarrollo de nuestro proyecto, ya que no está enfocado en el valor del negocio en si mismo, sino en el tratamiento de los Stakeholders desde el punto de vista estratégico para la empresa.

Freeman y McVea (Freeman, R. Edward and McVea, John, 2001) reflexionan sobre la dificultad de discernir en el tratamiento práctico entre las teorías de los accionistas versus las de los involucrados, “alertando” de que quizás tras decantarse por la aplicación de la teoría de los involucrados, se pueda

establecer una percepción anti-capitalista, anti beneficio y anti eficiencia en el negocio. Algo que no es el objetivo en ninguna de las teorías.

Freeman y Jeffrey (Freeman, R. Edward et al., 2010, p. 24) presentan la siguiente propuesta para la identificación de Stakeholders, con la que intenta reforzar su posición reciente de que la gestión de los involucrados permite tener una visión económica, habitual en el capitalismo, pero elaborada desde la ética, responsabilidad y sostenibilidad.

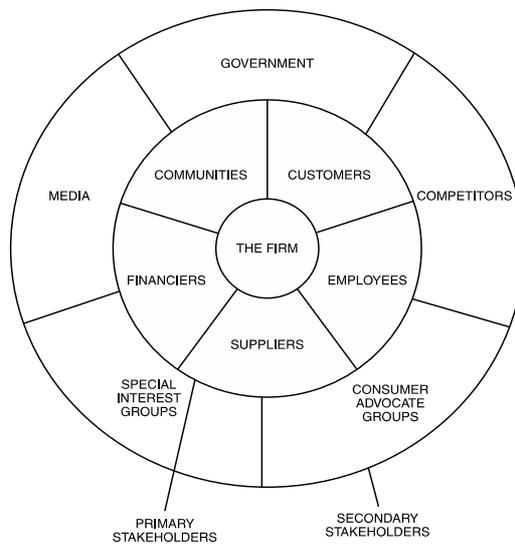


Figura 3.1. Creating value for Stakeholders (Freeman, R. Edward et al., 2010, p. 24)

Para llegar a dicha propuesta, en el libro “Stakeholder Theory: The State of Art” (Freeman, R. Edward et al., 2010) se realiza un recorrido muy amplio por las diversas teorías y los diferentes enfoques sobre la participación y el tratamiento de los Stakeholders, que a lo largo de la historia ha sido motivo de numerosos estudios. En ese sentido, se repasan posiciones como la que recoge del libro “Corporaten Strategy” (1965) Ansoff, donde señala que: “responsabilidades y objetivos no son sinónimos y ambos deben formar parte de los objetivos de la teoría de los Stakeholders. Esta teoría mantiene que los objetivos deben derivar en un equilibrio de demandas de varios Stakeholders: gerentes, empleados, accionistas, proveedores, vendedores”.

En la década de los 70, la literatura comienza a tratar los Stakeholder como algo estratégico para la organización. De ese modo se identifican diversos

autores que sitúan las partes interesadas como beneficiarios del negocio o que incluyen en la planificación y política estratégica el análisis de grupos de interés como crecimiento en la gestión de proyectos.

Slatter (Slatter, 1980, p. 58) realiza un giro a la idea del análisis de los Stakeholders, señalando que el proceso por el que se analizan las expectativas de los diferentes grupos con los que interactúa la empresa ha tendido a pasar de moda, pasando la planificación empresarial a centrarse en desarrollar y mantener las ventajas competitivas sostenible en el mercado de productos y en las estrategias de negocio, explicando posteriormente que la perspectiva sobre los Stakeholders se debe re-evaluar como herramienta de relaciones públicas, debido a que “todos los grupos de interés de la empresa proporcionan a la empresa amenazas y oportunidades”.

La Teoría Tradicional de Stakeholders expuesta por otros autores (Argandoña, Antonio, 1998) identifica los Stakeholders como aquellos que tienen interés en la empresa, de manera que la empresa puede tener interés en atender sus demandas, frente a la Teoría del Bien Común que se apoya en el concepto del bien, por lo que la empresa hace bien a muchas personas, unas por obligación y otras, mas o menos, de forma voluntaria.

El estado justifica la defensa y promoción del bien común para la sociedad, no basta la iniciativa privada para conseguir el bien común. Esto es lo que justifica que se mantenga y promocióne la autoridad pública sobre la privada. El bien común no debe ser responsabilidad del Estado ni de ninguna Sociedad más amplia, sino que es responsabilidad de las personas y sociedades menores.

Como resumen de las diferentes teorías de los Stakeholder, (Freeman, R. Edward et al., 2010, p. 99), concluye que los investigadores deberían afrontar la teoría de los interesados como un todo, que puede servir para una variedad de propósitos dentro de las diferentes cuestiones a abordar, no como un simple propósito de los grupos de interés. Sitúa a las partes interesadas como el vehículo para obtener los requerimientos en relación a las prioridades y el propósito de la organización.

Hasta aquí todo lo que aportan los diferentes autores es una visión estática de la estrategia de los Stakeholder, desde un punto de partida que puede estar más o menos alejado de la línea de futuro en el desarrollo de un proyecto o en el producto de una empresa. Desde Stanford Research Institute desarrollando “indicadores de satisfacción” que se aplicarán sobre el análisis de los Stakeholders, incorporan una visión de cambio en la estrategia corporativa para la gestión de los Stakeholders. Se introduce así, una evaluación y respuesta a los grupos clave de involucrados en la estrategia corporativa de la empresa.

Eskerod y otros realizan un estudio más actual del tratamiento de los Stakeholder, (Eskerod Pernille et al., 2016) en el que identifican al menos 4 razones con las que se justifica la importancia de la gestión de involucrados para el éxito en la gestión de un proyecto:

- El proyecto necesita contribuciones financieras y no financieras de las partes interesadas
- Los Stakeholders establecen criterios para evaluar el éxito del proyecto
- La resistencia de los Stakeholders puede causar riesgos y afectar negativamente al éxito del proyecto
- Un proyecto puede afectar a los Stakeholders, tanto positiva como negativamente

Así mismo, se profundiza en el cómo, y se entra en detalles para el análisis de Stakeholders, identificando una serie de pasos que implican la identificación de los interesados y evaluaciones de los interesados, es decir, en qué pueden contribuir, cuáles son sus deseos y preocupaciones, cuáles son sus requerimientos, etc.

En su análisis establece la necesidad de fijar prioridades, pasando a tener este factor especial relevancia, por lo que se proponen establecer grupos de interés en función del poder, legitimidad y urgencia. Estos conceptos, aunque parezcan novedosos, son similares a las propuestas de Freeman en 1984

(Freeman, R. Edward, 1984), cuando hablaba de partes interesadas primarias y secundarias.

Eskerod (Eskerod Pernille et al., 2016), al igual que sucedía con Freeman (Freeman, R. Edward, 1984) y Achterkamp (Marjolein C. Achterkamp and Vos, 2008), concluye que se obtiene un mejor resultado del análisis de Stakeholders cuanto más individualizado sea el análisis, en vez de utilizar categorías agregadas que incluyan muchas personas. Esto, evidentemente, no será posible en todos los proyectos, cuanto mayor sea el número de destinatarios de un proyecto, más difícil será un tratamiento individualizado. En proyectos TIC del sector público orientados a servicios a la ciudadanía, es imposible acometer un tratamiento individual de los Stakeholders.

Si en lugar de intentar un “simple” análisis de Stakeholders, se plantea la gestión de involucrados como una estrategia que influya en la gestión de nuestra empresa o de los propios proyectos, se pueden encontrar autores como Frooman (Frooman, 1999) que han identificado 4 niveles de dependencia y de influencia estratégica sobre la empresa o sobre el actor que se aprecian mejor con las siguientes tablas:

Typology of Resource Relationships

		Is the Stakeholder dependent on the firm?	
		No	Yes
Is the firm dependent on the Stakeholder?	No	Low interdependence	Firm power
	Yes	Stakeholder power	High interdependence

Typology of Influence Strategies

		Is the Stakeholder dependent on the firm?	
		No	Yes
Is the firm dependent on the Stakeholder?	No	Indirect/withholding (Low interdependence)	Indirect usage (Firm power)
	Yes	Direct/withholding (Stakeholder power)	Direct/usage (High interdependence)

Tabla 3.1. Tipos de relaciones e influencias estratégicas de Stakeholders (Frooman, 1999)

En el resumen de las dos tablas, se puede determinar que en función de la relación de los recursos con la empresa (dependencia del involucrado con la empresa y dependencia de la empresa con el involucrado) se establecerá una estrategia diferente. Cuanta mayor dependencia de la empresa con el interesado, nuestra estrategia tiene que ser más directa con respecto al interesado. Mientras que si hay baja dependencia de la empresa con el respecto al interesado, las estrategias pueden ser indirectas.

Según la perspectiva aplicada, empírica o racionalista, Yang (Rebecca Jing Yang, 2014) distingue la identificación de partes interesadas y sus intereses, la prioridad sobre los grupos de interés y la toma de decisiones, desde el enfoque empírico, se basa en el equipo de proyecto o las principales prestaciones de los grupos de interés, o desde el enfoque racionalista, con la participación de la mayoría de las partes interesadas y situaciones sobre la relación real entre las partes interesadas.

En el estudio realizado por Yang, ninguna de las dos perspectivas es más sencilla o más eficaz que la otra para la identificación y el análisis de los involucrados. Deberían ser aplicados considerando los recursos y la naturaleza del proyecto.

Según Jepsen (Jepsen and Eskerod, 2009), en muchos casos el análisis de Stakeholders se hace de una forma muy superficial en lugar de realizar un profundo estudio. Según la forma de identificación de los Stakeholders se

reduce a la aplicación de un marco conceptual, en lugar de establecer las instrucciones necesarias para llevar a cabo un análisis de partes interesadas. Esta es una de las justificaciones que se encuentran para corroborar que los directores de proyectos actuales no posean las habilidades o recursos necesarios para realizar las tareas implícitas en las investigaciones. La gestión de Stakeholders es un proceso que consume tiempo, por lo tanto se necesitan recursos económicos, y se puede dar el caso de que el jefe de proyecto no tenga los conocimientos o habilidades necesarias para la selección adecuada de los Stakeholders y para la realización de entrevistas que aporten información al proyecto. Entonces, ¿Cómo identificar y determinar la importancia de los Stakeholders?

Los autores dan la respuesta al marco de trabajo para el análisis de Stakeholders proponiendo la Identificación de los Stakeholders, Caracterización de los Stakeholders y Decisión sobre la estrategia a utilizar para influenciar en cada Stakeholder.

En cuanto a la identificación, no se elige ninguna técnica clara para la obtención de la información moviéndose entre tormentas de ideas o listas genéricas de Stakeholders que proponen otros autores.

En cambio, para la caracterización de los Stakeholders si que se propone una tabla donde se refleje claramente el nivel de compromiso de los Stakeholder y por tanto cuál deberá ser nuestra estrategia hacia ellos (el contenido de los campos de la tabla es ficticio). Esta caracterización se basará en una serie de atributos que se utilizarán para analizar los Stakeholder, como puede ser: contribución, expectativas y poder

Stakeholder	Active Opposition	Passive Opposition	Neutral	Passive Support	Active Support
Suppliers			XO		
Top Management				X→→	→→O
Colleagues in the permanent organisation		X→	→→→→	→→O	
Grumbler				O←←	←←X

X = current position, O = necessary/wanted position

Tabla 3.2. Stakeholder-commitment matrix (Jepsen and Eskerod, 2009)

La toma de decisiones sobre la estrategia a seguir respecto a cada Stakeholder se puede reflejar en la tabla de caracterización, es decir, en la matriz de compromiso de la Tabla 3.2. Para realizar un completo análisis de los Stakeholders de un proyecto se podría utilizar la siguiente tabla, donde se identifica para cada Stakeholder, cuál es su área de interés o influencia y los tres atributos que se describen para la caracterización, contribución, expectativas y poder. A partir de ese punto, con la matriz de caracterización, se puede fijar la estrategia a seguir con dicho Stakeholder y fijar un responsable dentro del equipo de proyecto que realice el control y seguimiento, con conceptos sencillos y fáciles de entender cómo se puede observar en la Tabla 3.3.

Stakeholder	Area of interest	Contributions	Expectations	Power	Strategy	Responsible

Tabla 3.3. Stakeholder outline (Jepsen and Eskerod, 2009)

Para ir concluyendo con este apartado, dado que nuestro trabajo se centra en los Stakeholders como estrategia para los proyectos TIC de la Nueva Administración Pública, citaremos un enfoque de tratamiento de Stakeholders,

que sin haber sido estudiado sobre proyectos TIC, sí que tiene interés por aportar una visión que hasta ahora no se había comentado. Ka Yan Mok realiza un repaso sobre el tratamiento de los Stakeholders a lo largo de una selección de proyectos de obras públicas (Ka Yan Mok et al., 2015). Evidentemente este tipo de proyectos no son comparables a los proyectos TIC a nivel de ejecución, pero sí que tiene un proceso que puede ser similar, como es el caso de la gestión de involucrados, al tratarse de proyectos para uso público, cuyos destinatarios son principalmente los ciudadanos, como podría ser cualquier servicio web para la gestión de algún tributo o para la declaración de renta, es decir, servicios de uso masivo como lo pueda ser una obra pública. De este modo, se proponen 4 modos de tratamiento de los Stakeholders:

- Influencias e intereses de los Stakeholders
- Procesos de gestión de los Stakeholders
- Métodos de análisis de los Stakeholders
- Compromiso de los Stakeholders

De todo ello, lo que ha resultado más interesante y por lo que se ha creído conveniente incluirlo en este trabajo son los factores, entre otros, que los autores consideran relevantes en los proyectos del sector público, intereses económicos de los involucrados y empatía por el gobierno que promueve al proyecto. Conocer este tipo de información, es decir, los intereses y la estrategia que puedan tener los Stakeholders sobre nuestro proyecto, nos permitirá estar alerta y fijar nuestra estrategia de proyecto frente a ellos para conseguir su satisfacción y el éxito del proyecto.

3.3 El Sector Público

Es palpable en la sociedad que durante la última década se han producido avances muy importantes relacionados con la administración electrónica y los servicios TIC al alcance de los ciudadanos. Este desarrollo, entre otras cosas, ha sido posible gracias al respaldo legislativo por las sucesivas leyes que se han ido desarrollando en nuestro país y a nivel internacional, y que garantizan

una cobertura legal en prácticamente todos los aspectos. De este modo, y por establecer un punto de partida no muy lejano, podemos citar como un primer paso importante, la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 1999), la cual fue base para el tratamiento de la información de terceros por parte de las Administraciones Públicas y de las Empresas.

Posteriormente se lanzó la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2002), que establece el reglamento de los prestadores de servicios, sus responsabilidades y obligaciones, así como los derechos de los destinatarios de dichos servicios, entre otras cosas.

Si bien estas dos leyes establecen una base en lo que se refiere a protección de la información personal y regulación de la prestación de servicios, aún no tratan avances en la administración electrónica y en servicios publicados para el ciudadano. No es hasta la Ley de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2007) cuando se piensa en el destinatario final de los servicios que la administración puede proporcionar y se regula dichos servicios. En dicha ley se reconoce el derecho de los ciudadanos a relacionarse con las Administraciones Públicas por medios electrónicos y se regulan el uso de las TIC en la actividad administrativa, las relaciones entre las distintas Administraciones Públicas y las relaciones entre estas y los ciudadanos. La Ley obliga a las Administraciones Públicas a asegurar la disponibilidad, acceso, integridad, autenticidad, confidencialidad y conservación de información.

Para asegurar que las Administraciones Públicas cumplan todos los requisitos, la ley establece la creación de unos marcos normativos a nivel de seguridad y a nivel del formato de la información que las Administraciones están obligadas a cumplir. De este modo, se desarrollan dos Reales Decretos, el Esquema de Nacional de Seguridad (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2010a), cuyo objeto es establecer una política de seguridad que permita una protección

adecuada de la información durante la utilización de medios electrónicos en el intercambio de información con las Administraciones Públicas, y el Esquema Nacional de Interoperabilidad (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2010b), que establecerá los criterios y recomendaciones en cuanto a seguridad, conservación y normalización de los formatos de información y del intercambio de información entre aplicaciones.

Esta tendencia ha seguido evolucionando y los estados la consideran estratégica en sus políticas, tal como se puede observar con la publicación en diciembre de 2013 de la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Público y Buen Gobierno (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2013). Algunos términos que aparecen en la ley como transparencia de la actividad pública, derecho de acceso a la información, obligaciones de buen gobierno, control de la actuación pública, garantizar la transparencia, nunca habían sido plasmados en una ley hasta entonces.

No solo se establece la obligación publicar la actividad del Sector Público, sino que se expresa claramente que esta información debe ser “clara, estructurada y entendible para los interesados” (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2013), siendo estos, la ciudadanía en general.

Para cumplir con los compromisos de la ley 13/2013, así como de algunas leyes anteriores como la ley 11/2007, se crea el real decreto 806/2014 (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2014), con el objeto de desarrollar y ejecutar un modelo común de las TIC en el Sector Público del estado, que defina e implante una estrategia global de transformación digital, con el fin de mejorar la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos.

Más recientemente se han creado dos nuevas leyes, la ley 39/2015 del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2015a) y la ley 40/2015 de Régimen Jurídico del Sector Público (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2015b), que a pesar de ser publicadas en octubre de 2015, no entrarán en vigor hasta

un año después de su publicación, el 2 de octubre de 2016. Ambas leyes pretenden poner orden, estableciendo un sistema legal coherente y ordenado.

En la ley 39/2015 se materializa el procedimiento que garantiza el equilibrio entre la eficacia de la actuación administrativa y la salvaguarda de los derechos de los ciudadanos y las empresas, en condiciones de igualdad con independencia del territorio y de la Administración con la que se relacionen. Se pretende con ella, resolver la exclusividad que suponía, dentro del marco del procedimiento administrativo, la anterior legislación, contribuyendo así a que la tramitación electrónica sea el medio habitual de interacción ad extra entre la Administración y los ciudadanos, cumpliendo con los principios de eficacia y eficiencia, al ahorrar costes a los ciudadanos y a las empresas. Además de reforzar las garantías de los interesados.

Por otra parte, la ley 40/2015, establece la regulación ad intra del funcionamiento interno de cada Administración y las relaciones entre ellas. Se regula la utilización de los medios electrónicos, como la firma o sedes electrónica, el intercambio de información y la actuación administrativa automatizada. Se establece la obligación de que las Administraciones se relacionen entre sí por medios electrónicos, interoperabilidad. Se deben respetar los siguientes principios: simplicidad, claridad, proximidad a los ciudadanos, participación, objetividad, transparencia, racionalización, agilidad, buena fe, confianza legítima, responsabilidad, planificación y dirección por objetivos y control de la gestión, evaluación de los resultados, eficacia en el cumplimiento de objetivos, eficiencia en la asignación y utilización de recursos, y sobre todo, servicios efectivo a los ciudadanos.

Para conseguir alcanzar el objetivo con el que se han desarrollado la leyes 11/2007, 13/2013, 39/2015 y 40/2015, el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas ha elaborado la Estrategia TIC 2015/2020 del Plan de Transformación Digital de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos (DTIC, 2015), donde uno de sus principios rectores denominado “Orientación al Usuario del Servicio” dicta que: “Es necesario

redefinir los servicios empezando por el lado del usuario, ya sea un ciudadano o un empleado público”.

Este principio deja claro que los servicios que ofrece la Administración tienen como uno de sus principales destinatarios, los usuarios, los cuales pueden asumir el rol de ciudadanos o de empleados públicos, es decir, tanto el personal de la propia Administración en su trabajo cotidiano, como los ciudadanos en su vida diaria, son los destinatarios de los servicios. Esto, que parece tan obvio y que se podría pensar que siempre ha debido de ser así, es uno de los principios de la estrategia TIC 2015-2020.

Otro de los principios, “Colaboración y alianzas” evidencia que el reto de la Administración es conseguir la participación de todos, “...desde los ciudadanos a asociaciones y empresas. Es necesario gestionar las alianzas con todos los agentes interesados para proveer servicio de mayor calidad, incrementar la eficiencia e impulsar innovación...”. Este principio justifica plenamente el propósito de este trabajo. Claramente expone que en los proyectos TIC actuales es imprescindible hacer una eficiente gestión de los involucrados desde el enfoque estratégico, para conseguir el éxito en el proyecto logrando el alcance previsto en términos de calidad, coste y plazo.

El último de los principios rectores que está relacionado directamente con la gestión de involucrados, es el de “Transparencia”, el cual busca a través de la “evaluación y difusión de los resultados” de las actividades, “incrementar la satisfacción de los ciudadanos al poder conocer y controlar la actividad de la Administración”.

Tres de los cinco principios rectores del Plan de Transformación Digital de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos (Estrategia TIC 2015/2020) (DTIC, 2015) están directamente relacionados con los objetivos de la gestión de Stakeholders que se proponen desde la guía PMBOK (*Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*, 2013, p. 391). Identificar los grupos de personas que pueden afectar o ser afectados, analizando sus expectativas y su impacto en el proyecto, para desarrolla las

estrategias; participación eficaz de los involucrados en el proyecto, tanto en la toma de decisiones como en las actividades; por último, la satisfacción, objetivo clave en cualquier proyecto, si más con los involucrados. Conseguir la satisfacción de los involucrados se traduce en un éxito asegurado.

Si a nivel nacional se ha establecido el Plan de transformación digital de la administración general del estado y sus organismos públicos (Estrategia TIC 2015/2020), también a nivel internacional, se destaca la importancia de los Stakeholder y su tratamiento en el desarrollo de proyectos TIC relacionados con la Administración Electrónica. De este modo, las Naciones Unidas publican una guía de recomendaciones (Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, 2013, pp. 47, 68, 86) de directrices de participación ciudadana de datos abiertos, que va más allá de una estrategia y además de qué hacer, en algunos casos da los primeros pasos cómo hacerlo.

En esta guía, uno de los puntos destacados hace referencia a la relevancia de la identificación de los Stakeholders y sus intereses, como componente clave para la planificación e implementación de iniciativas de gobierno de datos abiertos. Para identificar quiénes pueden ser los Stakeholder más relevantes en los proyectos y sus intereses se proponen varias preguntas que nos ayudarán en nuestro trabajo como jefes de proyecto

- ¿Quiénes determinan las influencias políticas y la toma de decisiones?
- ¿Quiénes proporcionan y entregan la capacidad de la Administración Electrónica?
- ¿Quiénes proporcionan los medios técnicos y financieros?
- ¿Quiénes son los beneficiarios directos o indirectos?
- ¿Quiénes son sus representantes?
- ¿Quiénes necesitan especial atención?
- ¿Quiénes son los responsables de la implementación de las iniciativas del gobierno de datos abiertos?

Así mismo proponen una lista de candidatos a posibles Stakeholders:

- Ciudadanos
- Organizaciones no gubernamentales
- Organizaciones de apoyo a la comunidad
- Comunidades
- El parlamento
- Agencias y organismos gubernamentales
- Unidades y organismos especiales de apoyo al sector público y privado
- Partidos políticos
- Sindicatos
- Líderes tradicionales
- Sector privado
- Agencias institucionales
- Círculos académicos
- Instituciones de investigación
- Medios de comunicación

Además de la relevancia que la guía le atribuye a la identificación de los Stakeholders, también recomienda el seguimiento de los mismos, en dos fases que pueden convertirse en cíclicas, lo que proporcionaría el dinamismo en la gestión de Stakeholder que se verá, plantean algunos autores. Proponen una segunda fase de Feed-back de los Stakeholder y una tercera de comunicación a los Stakeholder con una retroalimentación por parte de estos. De este modo, en ningún momento se pierde el contacto con los involucrados.

En el marco de las Naciones Unidas, se dispone de una herramienta denominada METER (Measurement and Evaluation Tool for E-Government Readiness) (Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, 2016), que se sirve para que las Administraciones puedan analizar e identificar las áreas claves en las que dar prioridad a su estrategia en materia de Administración Electrónica. Con dicha herramienta las administraciones, tanto nacionales, como regionales o locales, pueden definir sus estrategias alcanzables e implementar planes de acción que les permitan superar

obstáculos y conseguir el objetivo de lograr una Administración Electrónica fructífera.

Estos objetivos deben ser bien comprendidos, aceptados y compartidos por todos los Stakeholders, los cuales son clasificados en grupos, siendo los principales los siguientes, teniendo todos ellos sus diferentes intereses y limitaciones:

- Ciudadanos
- Organizaciones de la sociedad civil
- Políticos
- Empleados públicos y gobierno
- Comunidad académica
- Sector privado

Dispuesto el marco legislativo y estratégico, tanto en el caso del Gobierno de España como un ejemplo a nivel internacional, se va a analizar qué propuestas de gestión de Stakeholders nos ofrece la literatura en el ámbito del Sector Público, donde el objetivo va mucho más allá del negocio o simplemente, es diferente.

Tal y como se ha señalado anteriormente, el informe CHAOS (The Standish Group, 2014) identifica como causa de fracaso en el 57% de los proyectos TIC la nula o mala gestión de los Stakeholders. Williams y Lewis, en su trabajo, "Strategic management tools and public sector management - The challenge of context specificity" (Wil Williams and Duncan Lewis, 2008), reafirman nuestro pensamiento de la relevancia de la gestión de Stakeholder como herramienta estratégica para la mejora de gestión de proyectos, junto con el análisis del valor ganado.

Este enfoque puede suponer un giro radical al enfoque tradicional de un proyecto TIC donde se busca cubrir funcionalmente una necesidad demandada por algún gestor, que, por norma general, no será el usuario final del producto, ni el destinatario del uso de dicho producto, y en muchas ocasiones cuando se

alcance la entrega de producto final en un estado operativo, puede que tampoco permanezca siendo el gestor que demandó el producto.

A pesar de tratarse de un estudio del Sector Público, este interactúa, como no podía ser de otra forma, con el sector privado, por lo es conveniente tener una visión de lo que exponen autores como De Schepper (De Schepper et al., 2014), el cual ha realizado un estudio sobre las relaciones público-privadas de los Stakeholders. En su artículo, se hace eco de lo que dice Mitchell (R. K. Mitchell et al., 1997), el cual considera que hay tres atributos principales que se deben de analizar sobre los Stakeholder identificados, para poder gestionarlos de forma adecuada durante el proyecto. Estos atributos de los que habla Mitchell son el poder, la legitimidad y la urgencia, considerando que cualquiera de los Stakeholders identificados puede presentar uno, dos o los tres atributos, respondiendo a la siguiente figura:

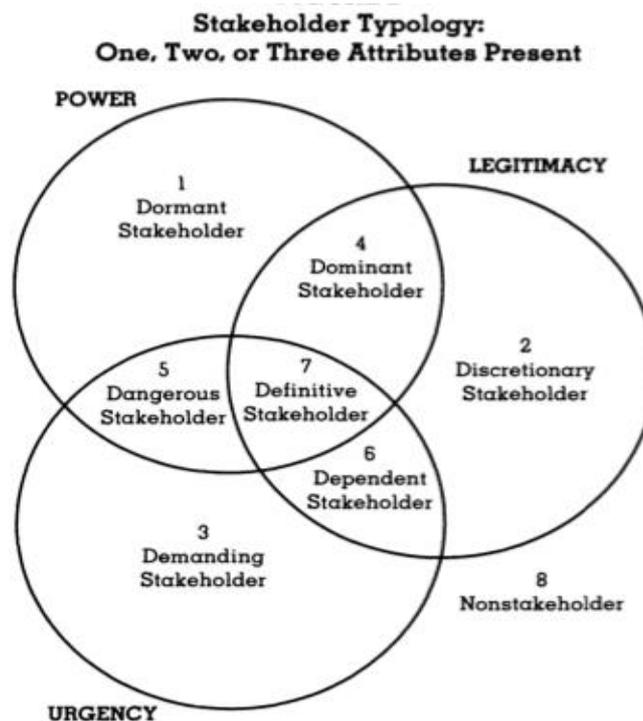


Figura 3.2. Stakeholder Typology
(R. K. Mitchell et al., 1997)

Mitchell concluye que su teoría donde incorpora el poder y la urgencia, frente a las teorías tradicionales, como las de Freeman (Freeman, R. Edward et al.,

2010) y otros autores, necesitan algo más “¿Quién y qué es lo que realmente cuenta?” para la gestión de los involucrados basada en las relaciones legítimas éticas y morales. Así Mitchell introduce los atributos de poder y urgencia justificándolo de forma que una empresa debe saber cuándo sus competidores o empresas del entorno, tienen la intención de imponer su voluntad.

De Schepper, aprovecha la teoría de Mitchell para su estudio de las relaciones entre los Stakeholders, manteniendo el atributo de legitimidad, pero incorporando un nuevo atributo, la influencia, el cual divide en poder y urgencia.

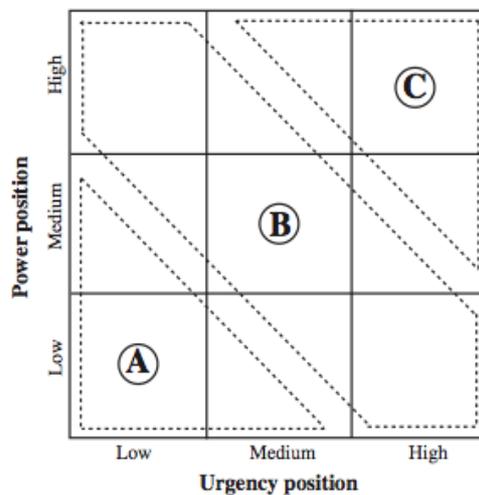


Figura 3.3. Stakeholder influences identification matrix (De Schepper et al., 2014)

También introduce otro concepto, comentado anteriormente y que ahora se reitera, donde las relaciones con los Stakeholders son dinámicas y pueden variar a través de las relaciones y a través del tiempo. Esto, sobre todo, tiene relevancia en proyectos de larga duración y con relaciones público-privadas.

Tras analizar cuatro casos de estudio, el autor confirma su hipótesis de que siguiendo la teoría de Mitchell la gestión se vuelve más compleja que siguiendo un modelo tradicional, entendido en el contexto de las interacciones con los Stakeholders, pero se destaca esta visión sobre todo ante la oposición política y otros Stakeholders del entorno del proyecto.

Se destaca que la gestión de los Stakeholders no se limita a la identificación y ejecución de una acción inicial, sino que, con el seguimiento sobre ellos, deben dar respuestas tanto reactivas como proactivas a los Stakeholders, procurando mantener el equilibrio entre ellas.

Se produce la circunstancia, con los casos de estudio analizados, que se debe producir una respuesta más reactiva a los Stakeholder con responsabilidad pública, mientras que esta debe ser más proactiva a los Stakeholder con responsabilidad privada. Al tratarse solamente de cuatro casos de estudio, se puede considerar esta circunstancia, como anecdótica.

Otra visión bien diferente de cómo gestionar los Stakeholder en proyectos del Sector Público, en este caso, totalmente relacionado con el sector TIC, es el artículo de Rowley (Jennifer Rowley, 2011), donde realiza una revisión por la literatura, en la que se basa en la premisa de que para el éxito de los proyectos relacionados con la administración electrónica es necesaria la participación y compromiso de los involucrados, pero también la comprensión por todas las partes de los intereses, perspectivas y beneficios de la administración electrónica. De este modo, se propone establecer tipologías de involucrados y beneficios de los involucrados, integrándolas en una herramienta para el análisis y beneficios de los involucrados.

Tras la revisión de la literatura, la autora se hace eco de las tipologías de los Stakeholders de otros autores, tal y como podemos observar en el ejemplo de la Figura 3.4, y propone la tipología de roles de Stakeholders que se muestra en la Figura 3.5:

Source	Categories of e-government
Belanger and Hiller (2006)	Government delivering Services to Individuals (G2IS) Government-to-Individuals as Part of the Political Process (G2IP) Government-to-Business as a Citizen (G2BC) Government-to-Business in the Marketplace (G2BMKT) Government-to-Employees (G2E) Government-to-Government (G2G)
Yildiz (2007) building on Brown and Brudney (2001)	Government-to-Government (G2G) Government-to-Citizen (G2C) Government-to-Business (G2B) Government-to-Civil Societal Organizations (G2CS) Citizen-to-Citizen (C2C).

Figura 3.4. Examples of categorizations of e-government based on Stakeholder categories (Jennifer Rowley, 2011, p.)

1. People as service users
2. People as citizens
3. Businesses
4. Small-to-medium sized enterprises
5. Public administrators (employees)
6. Other government agencies
7. Non-profit organizations
8. Politicians
9. E-Government project managers
10. Design and IT developers
11. Suppliers and partners
12. Researchers and evaluators

Figura 3.5. Proposed typology of E-government Stakeholder roles (Jennifer Rowley, 2011, p. 56)

Como se observa en la propuesta de la Figura 3.5 realizada por Rowley, su enfoque es agrupar los Stakeholder en términos funcionales, ya que según considera, una misma persona puede ser usuario, ciudadano, empleado, mientras que una empresa, puede ser un proveedor o un negocio.

Frente a su propuesta, otros autores como los que el mismo cita en la Figura 3.4, se basan en un modelo denominado de seis mercados:

- Mercados de clientes
- Mercados de referencia
- Mercados de proveedores
- Mercados de empleados
- Mercados de influencia
- Mercados internos

En el caso del sector público, los mercados internos son los propios empleados de la Administración, los mercados de clientes son los usuarios de servicios y los mercados de influencia son los políticos y redes comunitarias.

Tras la propuesta de la identificación, para realizar el análisis de los Stakeholders, el autor lo plantea desde el enfoque de los beneficios. “¿Qué esperan los Stakeholder de la administración electrónica?”.

Para ello, al igual que en el caso de la identificación, realiza una revisión a lo largo de la literatura y plantea una propuesta de los tipos de beneficios para los Stakeholders de la administración electrónica, mostrada en la siguiente figura.

Accessibility, accountability, adoption (of e-gov), business competitiveness, channel choice (users), citizen-centred, communication, confidentiality, consistency, continuity and stability, convenience, cost (to user), cost effective, democracy, discretion, easy to use, economic growth and productivity, employment and jobs, empowers employees, fulfilment (task completed), inclusivity, inspires confidence, integration (among government units), interoperability (of IT systems), justice, modernisation, openness, operational efficiency, participation, privacy, quality information, quality of life, quality of service, reduced admin burden, reliability, resource rationalisation, responsiveness, security, standardisation of information and services, sustainable development, trustworthiness, value for money.

Figura 3.6. Proposed typology of E-government Stakeholder benefits (Jennifer Rowley, 2011, p. 58)

En este estudio, Rowley sitúa como los mayores beneficios los siguientes factores:

- Accesibilidad
- Facilidad de uso

- Crecimiento económico y productividad
- Integración de los procesos de Administración Electrónica
- Reducción de la carga administrativa
- Transparencia, apertura y confiabilidad

Rowlev propone ayudarse de una herramienta para el análisis de beneficios de los Stakeholders (SBAT), como medio sencillo para asignar funciones de los interesados a los beneficios de los Stakeholders. Identificación de los Stakeholders, reconocimiento de los diferentes intereses de los grupos de Stakeholders y desarrollo de estrategias para alinear los intereses de los Stakeholders. La herramienta, que fue probada en un congreso de expertos en e-Government en Copenhague 2008, denominada eGovMoNet (EGovernment Monitor Network) desafortunadamente no ha podido ser probada porque los enlaces que llevaban a la web para acceder a la misma no están operativos.

Tras las propuestas de los diferentes autores, se mostrará un caso de éxito dentro del sector público, concretamente en el ámbito educativo, en el que se muestra la identificación inicial de los Stakeholders para desarrollar el proyecto “e-Experiments in physics” (Małgorzata Alicja Płotka, 2014), co-financiado por la Unión Europea y el Ministerio de Educación Polaco para el desarrollo e implementación de un programa piloto innovado, para la práctica de matemáticas, ciencia y tecnología y gestión empresarial.

El proceso de desarrollo del proyecto prestó especial atención a las normas de los estándares de la ingeniería de software. Cada una de las e-Experiments fue planificaba cubriendo todas las necesidades y expectativas de los Stakeholders y siguiendo las recomendaciones de la comunidad educativa y las herramientas de aprendizaje. Se realizó un piloto real con una muestra de la comunidad educativa para que aportaran sus experiencias y sugerencias. La información recogida basada en encuestas junto a los planes de estudios vigentes, sirvieron como punto de partida para la preparación de los escenarios de e-Experiments. Antes de finalizar las especificaciones, fueron verificadas por los responsables de las metodologías curriculares. Los líderes del equipo de

proyecto actualizaban cualquier requisito validado, tras haber entendido claramente el objetivo perseguido. Este proceso se repetía hasta que se subsanaba cualquier diferencia de criterio con el equipo de desarrolladores. Todos los fallos críticos o importantes se resolvían antes de pasar el proyecto a la validación de los usuarios. Posteriormente se pasaba validación a nivel de calidad del software y otra serie de verificaciones antes de proceder a la validación.

Para el caso concreto de la identificación de los Stakeholders, se escogieron los siguientes:

- Profesores
- Estudiantes
- Empleados del servicio de contratación
- Red nacional de educación y educación superior
- Consejos de ciencia y educación
- Sociedad
- Programas de enseñanza

Tras la implantación del sistema e-Experiments las encuestas realizadas a los estudiantes confirmaron que más de 40% consideraban que el nuevo método les resultaba más fácil de entender y comprendían mejor los contenidos que con los métodos anteriores.

El otro caso de estudio que se describe en el artículo, a pesar de haber identificado los Stakeholder no se realizó ninguna gestión adicional con ellos ni participaron en las tomas de decisiones, lo que supuso que tras la puesta en servicio del sistema la base de datos tuviera errores de funcionamiento importantes.

A la vista de este artículo, parece que se confirma con casos de estudio reales, algo que se podía pensar como lógico, la simple identificación de los Stakeholders no es suficiente para que dichos Stakeholder puedan acabar satisfechos tras la finalización del proyecto.

La gestión de los Stakeholders, como se ha visto según los estudios de algunos autores, requiere una gestión dinámica de los Stakeholder, por lo que se podrían estar repitiendo de forma permanente las siguientes fases:

- Identificación de los Stakeholders
- Análisis de los Stakeholders
- Seguimiento de los Stakeholders
- Retroalimentación de la satisfacción de los Stakeholder

3.4 Metodologías de Gestión de Proyectos TIC. Metodologías TIC en la Administración del Principado de Asturias

El presente trabajo se centra en la Metodología de Gestión de Proyectos TIC existente en la Administración del Principado de Asturias-MEGEPA, pero antes de profundizar en ella, se realizará un recorrido por las principales metodologías de gestión de proyectos de carácter internacional y nacional, como pueden ser: ISO 21500:2012, PMBOK 5th edición 2013, PRINCE2, IPMA-ICB4 y METRICA v3.

3.4.1 ISO 21500:2012

ISO (International Organization for Standardization) es una federación internacional de organismos nacionales de normalización, cuyo objetivo es la elaboración de normas de estandarización a través de comités técnicos (*ISO 21500:2012. Guidance on project management, 2012*). En el caso de la norma ISO 21500, se trata de una norma para la gestión de proyectos, basada en el cuerpo del conocimiento del PMI, PMBOK.

La norma es una referencia para otras normas de gestión de proyectos, métodos y mejores prácticas como PMBOK, PRINCE2, etc. Su importancia es que introduce un estándar global y una unificación del vocabulario para la gestión de proyectos.

Esta norma puede complementar la familia ISO 9001 de gestión de calidad, especialmente en el área de mejora continua.

La norma se basa en la filosofía del ciclo de Deming (Plan-Do-Check-Act) y se divide en 5 grupos de procesos:

- Inicio
- Planificación
- Implementación
- Control
- Cierre

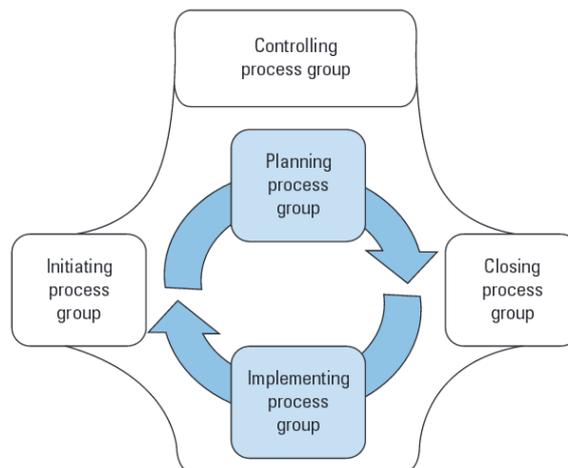


Figura 3.7. Relación entre los Stakeholders y el proyecto (Zandhuis, Anton and Stellingwerf, Rommert, 2013)

Estos grupos de procesos se componen de 39 procesos repartidos en 10 grupos de temas:

1. Integración
2. Involucrados
3. Alcance
4. Recursos
5. Plazos
6. Costes
7. Riesgos
8. Calidad
9. Aprovisionamiento
10. Comunicaciones

En relación con los involucrados, el grupo de temas tan solo cuenta con dos procesos:

- Identificación de Stakeholders. Perteneciente al grupo de procesos Inicio
- Gestión de Stakeholders. Perteneciente al grupo de procesos de implementación

La norma define los Stakeholder como “las personas, grupos u organizaciones interesadas, que pueden afectar, ser afectados o percibir que pueden ser afectados por aspectos del proyecto” (ISO 21500:2012. *Guidance on project management*, 2012). Los Stakeholders deberán ser descritos con suficiente detalle para alcanzar el éxito del proyecto, sus roles y responsabilidades deberían estar definidos y comunicados en base a las metas de la organización y del proyecto.

Según la ISO 21500, los Stakeholders de un proyecto son los siguientes:

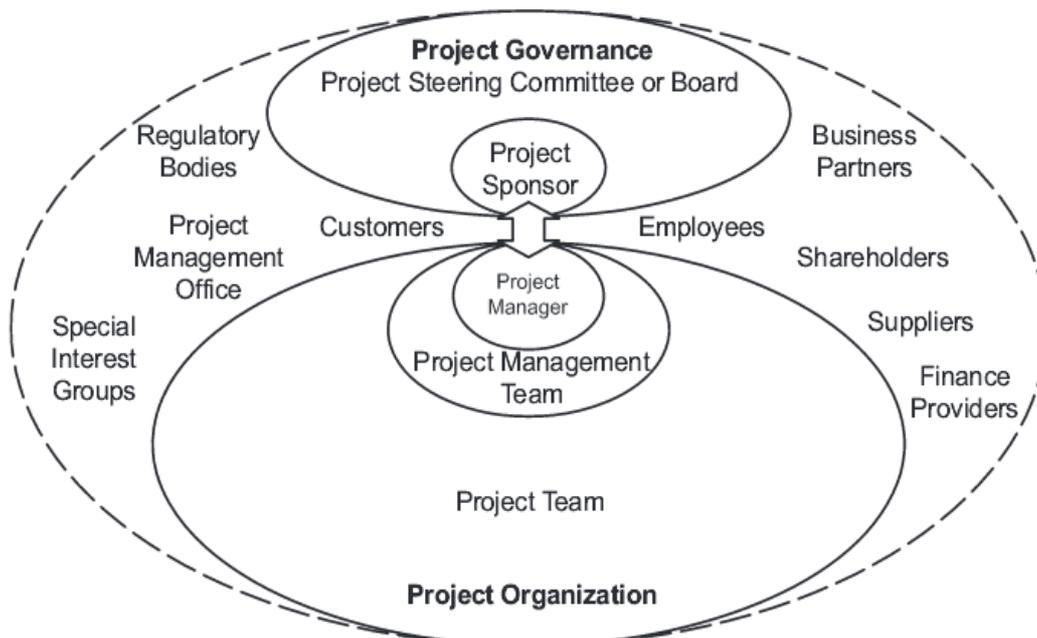


Figura 3.8. Stakeholders del proyecto
(ISO 21500:2012. *Guidance on project management*, 2012)

Según la propuesta de ISO 21500, el proceso de identificación de los involucrados será uno de los primeros procesos del proyecto y recibirá como entradas el documento de inicio de proyecto y el acta de constitución de

proyecto, dando como resultado el documento con el registro de todos los involucrados.

Durante el periodo de implementación del proyecto, se debe realizar el proceso de gestión de involucrados cuyo propósito es comprender y atender las necesidades y expectativas de los involucrados. Durante el desarrollo del proyecto se deberán resolver los conflictos que puedan surgir, o en su defecto escalarlo a los superiores, atendiendo en todo momento las prioridades e impacto sobre el proyecto.

El resultado de la gestión de los involucrados son peticiones de cambio a la dirección del proyecto.

ISO21500 no va más allá de lo aquí expuesto. No tiene ningún proceso más y tampoco propone el uso de alguna herramienta o técnica para realizar la identificación, análisis, gestión y control.

3.4.2 PMBOK 5th Edición

Se trata de una guía creada por PMI (Project Management Institute). Es un estándar que proporciona la guía, normas y características para la gestión de proyectos, programas y portfolio. Vio la luz en su primera edición en el año 1987, y en la actualidad está editada la quinta edición que data del año 2013 (*Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*, 2013), estando en elaboración la sexta edición, actualmente expuesta para su revisión (PMI, 2016).

Esta guía proporciona las pautas para la dirección de proyectos individuales y define conceptos relacionados con la dirección de proyectos, además de describir el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos relacionados. Al tratarse de una guía, se identifican un subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos que se reconocen como buenas prácticas. Las buenas prácticas no implican que se deban aplicar todas, ni en todos los casos, por lo que es el equipo de dirección de proyecto quien debe tomar la decisión más apropiada en cada caso.

La guía PMBOK en su 5th edición se divide en 5 grupos de procesos que abarcan el ciclo de vida del proyecto. Estos grupos de procesos son los siguientes:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Monitorización y control
- Cierre

A su vez, estos 5 grupos de procesos, constan de 47 procesos, repartidos de forma lógica, y clasificados en 10 áreas de conocimiento mostradas a continuación. La identificación corresponde con el número de capítulo de la guía PMBOK:

- Gestión de la integración del proyecto (integration)
- Gestión del alcance del proyecto (scope)
- Gestión del tiempo del proyecto (time)
- Gestión de los costes del proyecto (cost)
- Gestión de la calidad del proyecto (quality)
- Gestión de los recursos humanos del proyecto (human resource)
- Gestión de los recursos de comunicación del proyecto (communications)
- Gestión de los riesgos del proyecto (risk)
- Gestión de las adquisiciones del proyecto (procurement)
- Gestión de los interesados del proyecto (Stakeholder)

En la guía PMBOK se define interesado como “individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a si mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” (*Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*, 2013). La dirección del proyecto alineada con las necesidades y objetivos de los interesados es fundamental para conseguir la satisfacción de los interesados y el logro de los objetivos de la organización. A su vez, dichos objetivos deben ir alineados con la estrategia de la organización, por lo que se debe encontrar un marco en el

que las tomas de decisiones de los directores de proyectos y sus responsables logren satisfacer las necesidades y expectativas de los Stakeholder y a su vez estén alineadas con las estrategias de la organización.

Según PMBOK, el equipo de proyecto debe identificar los Stakeholders como internos y externos, positivos y negativos, ejecutores y asesores, y determinar los requisitos del proyecto y las expectativas de los Stakeholders.

En la siguiente figura se muestra una relación entre el proyecto, el equipo de proyecto y los diferentes Stakeholders que propone PMBOK.

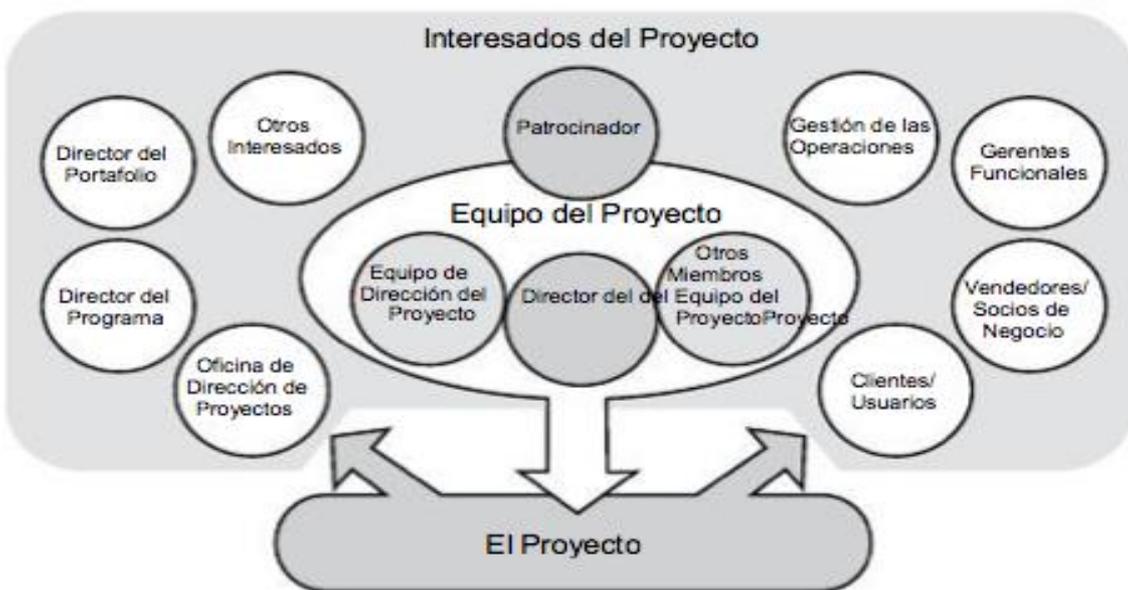


Figura 3.9. Relación entre los Stakeholders y el proyecto.
(Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), 2013)

PMBOK identifica la gestión de Stakeholders como un proceso continuo a lo largo del ciclo de vida del proyecto y como algo crítico para el éxito del proyecto, pero no es hasta la 5th edición cuando lo incorpora como área de conocimiento en su guía. Hasta entonces figuraba dentro de la gestión de las comunicaciones (capítulo 10), con dos procesos, identificación de Stakeholders en el grupo de procesos de inicio del proyecto y gestión de los Stakeholders en el grupo de procesos ejecución. Algo muy similar a lo que se ha visto que está incluida en la norma ISO 21500:2012.

En cambio, en la 5th edición de PMBOK, los procesos que componen el nuevo área de conocimiento para la gestión de Stakeholders son los siguientes:

- 13.1 Identificación de los Stakeholders
- 13.2 Planificación de la gestión de los Stakeholders
- 13.3 Gestionar los grupos de los Stakeholders
- 13.4 Controlar los grupos de los Stakeholders

El proceso de identificación consiste en identificar quienes son los Stakeholders del proyecto, analizar y documentar sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto

El proceso de planificación consiste en desarrollar las estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz a lo largo del ciclo de vida del proyecto, según sus necesidades, intereses e impacto en el proyecto.

El proceso de gestión consiste en interactuar con los Stakeholder para conseguir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, atajar los incidentes y conflictos, y fomentar su participación en las actividades.

El proceso de controlar los grupos de Stakeholder consiste monitorizar las relaciones y ajustar las estrategias y los diferentes planes.

En la guía PMBOK no aparece más información sobre la identificación de los Stakeholder que la descrita en la figura anterior, pero a la vista de la documentación recopilada en el presente trabajo, se antoja demasiado escasa dicha información, muy centrada en el entorno participativo del proyecto, algo que en el sector público va mucho más allá cuando el destinatario final de muchos de los servicios son los ciudadanos.

En cuanto al análisis, se debe identificar el impacto o apoyo que pueden generar los Stakeholders, para clasificarlos y definir estrategias, con lo que se deben de priorizar los grupos para gestionar las comunicaciones y las expectativas. No podemos olvidarnos de evaluar los Stakeholders para reaccionar ante cualquier situación apoyando las acciones positivas y mitigando el impacto de las negativas.

PMBOK propone varias matrices para el tratamiento del análisis de los Stakeholders:

- Matriz de poder/interés. Nivel de autoridad/nivel de preocupación
- Matriz de poder/influencia. Nivel de autoridad/participación activa
- Matriz de influencia/impacto. Participación activa/capacidad para efectuar cambios de planificación o ejecución
- Modelo de prominencia. Basado en poder, urgencia y legitimidad (mismos atributos que proponía Mitchell (R. K. Mitchell et al., 1997))

El resultado de este proceso, al igual que en la norma ISO 21500, es el registro de involucrados, que será una de las entradas del proceso de planificación de gestión de los involucrados.

Este proceso consiste en identificar el modo en el que el proyecto afecta a los involucrados, desarrollando formas de participación de estos, gestionando expectativas e intentando alcanzar los objetivos.

Al tratarse de un plan, se deberá detallar cómo se logrará el objetivo de gestionar de forma eficaz los Stakeholder. Se tomará como entrada el registro de involucrados, el plan de dirección del proyecto, datos sobre los factores ambientales de la empresa para adaptarse al entorno del proyecto y activo de la empresa.

Se proponen una serie de herramientas y técnicas para el análisis de cómo desarrollar el plan, proponiendo PMBOK la siguiente clasificación para los Stakeholder:

- Desconocedor
- Reticente
- Neutral
- Partidario
- Líder

El resultado del proceso será el plan de gestión de los involucrados, donde se identifican las estrategias.

El plan de gestión Stakeholders, junto al plan de gestión de comunicaciones puede convertirse en uno de los puntos más importantes del proyecto si se consigue involucrar a los Stakeholder con su compromiso continuo, gestionando sus expectativas, asegurando el logro de objetivos. Resolver los incidentes que se produzcan y detectar y anticipar la respuesta de incidentes futuros también se deberá gestionar.

Entre la herramientas y técnicas que propone PMBOK están:

- Comunicación
- Habilidades interpersonales. Confianza, resolución de conflictos, resistencia al cambio.
- Habilidades de gestión. Consenso, negociación, influencia.

En este proceso se pueden producir varias salidas, relacionadas directamente con posibles acciones o modificaciones sobre el plan de dirección del proyecto y otros documentos del proyecto.

El último proceso que incorpora PMBOK en el área de conocimiento de Stakeholders es el de controlar la gestión de los Stakeholders, con el objetivo de monitorizar las relaciones de los Stakeholders y realizar los ajustes de las estrategias, y los planes necesarios para conseguir la eficiencia y eficacia de las actividades.

Se recogerán datos de varios documentos elaborados durante los grupos de procesos de inicio, planificación e implantación, de manera que se puede llevar un control de cómo se va desarrollando el proyecto, y relacionado con el presente proceso, cómo se están desarrollando las relaciones con los Stakeholders.

Entre las herramientas y técnicas que propone PMBOK destaca un sistema de gestión de la información para capturar, almacenar y distribuir entre los Stakeholders información relevante del proyecto, relacionada con los factores más relevantes del proyecto, costes, plazos y alcance. La herramienta debe

tener capacidad para extraer información, analizarla y distribuirla en forma de informes.

Las salidas del proceso estarán relacionadas con la información del desempeño, solicitudes de cambio y actualizaciones sobre el resto de documentación del proyecto.

3.4.3 Prince2

Prince2 (PProjects IN Controlled Environments) es el estándar de facto del Reino Unido, creado por la Oficina de Comercio del Gobierno Británico, bastante extendido por el resto del mundo debido a que se utiliza no solamente en el Sector Público, sino que también se utiliza en el sector privado. Se trata de una guía de buenas prácticas que consiste en construir procesos, para vincular los ocho componentes en los que se divide, y reducir los riesgos, al mismo tiempo que proporciona las técnicas que los soportan y sugiere el modo efectivo de organizarlos (Concepción Suárez, R., 2007). Los 8 componentes son los siguientes:

- Proceso de negocio
- Organización
- Planes
- Controles
- Gestión del riesgo
- Calidad en el entorno del proyecto
- Gestión de la configuración
- Control de cambios

Prince2 propone utilizar todos los elementos para reducir los riesgos y mantener la calidad en el proyecto.

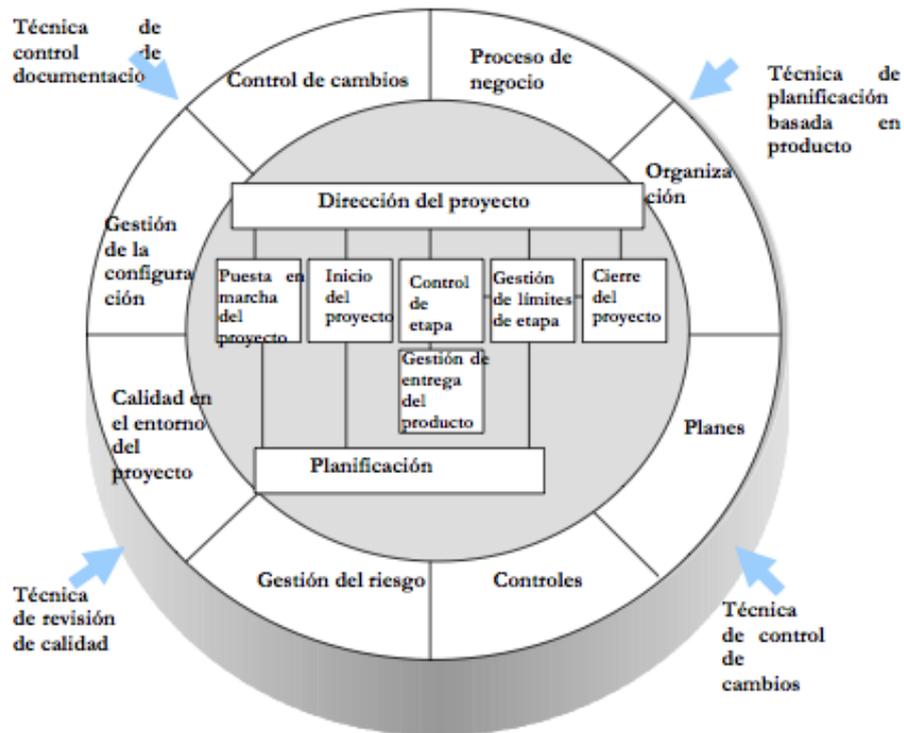


Figura 3.10. Procesos y componentes de Prince2
(Concepción Suárez, R., 2007)

El componente que aborda la gestión de Stakeholders dentro de la metodología es el de Organización. Esta se estructura en cuatro niveles, de los cuales tres de ellos forman parte del equipo de gestión de proyecto, mientras el cuarto estará fuera del equipo.

En la figura 3.11 se observan los cuatro niveles en los que se estructura la gestión de proyectos:

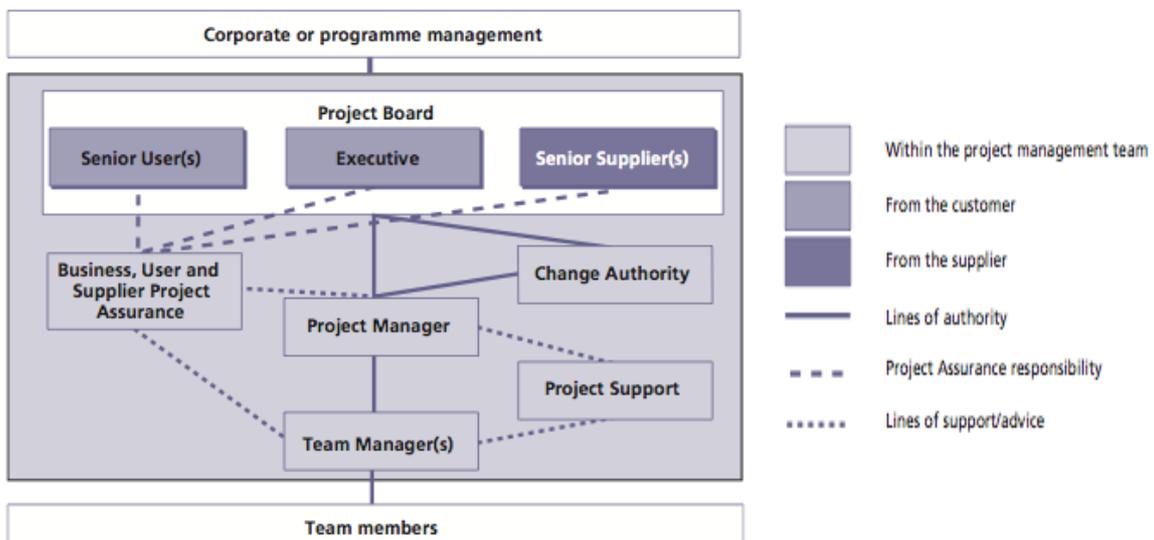


Figura 3.11. Estructura del equipo de gestión de proyectos enPrince2 (Axelos, 2009, p. 33)

Corporate or Programme Management es un nivel que realmente está fuera del equipo de gestión de proyecto. Será el nivel responsable de la puesta en marcha de la ejecución del proyecto y de definir los niveles de tolerancias con los que trabajará la junta de proyecto.

Directing – Project Board, es el nivel superior del equipo de proyecto y será el nivel responsable de supervisar la dirección y gestionar el proyecto con las restricciones fijadas por el nivel superior, Corporate or Programme Management.

Managing – Project Manager, será el nivel responsable de la gestión del día a día del proyecto, con las restricciones establecidas por el nivel Project Board. La primera responsabilidad es asegurar que el proyecto produce los productos requeridos ajustándose a los plazos, costos, calidad, alcance, riesgos y beneficio de los objetivos de rendimiento.

Delivering – Team Manager, será el nivel responsable de que la entrega de los productos del proyecto cumple las especificaciones de plazos, costo y calidad.

El equipo de gestión de proyecto es una estructura específica temporal diseñada para gestionar el proyecto hasta su finalización. Además según específica la metodología, algunas de las responsabilidades descritas

anteriormente no pueden ser compartidas o delegadas para que puedan llevarse a cabo de forma efectiva. Por ejemplo, el ejecutivo no puede hacer de jefe de proyecto y no puede haber más de un ejecutivo o jefe de proyecto.

El trabajo con los Stakeholders se compone de un proceso denominado participación de los Stakeholder que requiere previamente realizar una clasificación de los tipos de Stakeholder tanto de forma individual como por grupo, que no forman parte del equipo de gestión de proyecto, pero pueden interactuar o ser afectados por el proyecto (Axelos, 2009, p. 41). De este modo aparecen grupos o personas a favor o en contra del proyecto, que puedan ganar o perder con el resultado del proyecto, que puedan ver el proyecto como una amenaza o como una mejora, y que puedan ser partidarios o bloquear los avances del proyecto.

Tras la identificación y análisis se obtiene el proceso de definición de la estrategia de gestión de comunicaciones donde se describe el contenido y la frecuencia de las comunicaciones a las partes internas y externas del proyecto, estableciendo canales de comunicación bidireccionales.

Esta estrategia de comunicación es una de las responsabilidades del jefe de proyecto y es recomendable revisarla y modificarla en cada fase para asegurarse que se incluye a los Stakeholders claves.

En la documentación de la metodología PRINCE2 (Axelos, 2009, p. 42) se identifican seis pasos en el procedimiento de participación de los Stakeholders:

- Identificación de los Stakeholders. Who.
- Creación y análisis de perfiles de los Stakeholders. What.
- Definición de la estrategia de participación de los Stakeholders. How.
- Planificación de la participación. When.
- Participación de los Stakeholders. Do.
- Medición de la eficacia. Results.

Who. Identificar los Stakeholder individuales o grupos similares que participen o estén afectados por el proyecto y sean claves.

What. Profundizar en el conocimiento de las influencias, intereses y actitudes hacia el proyecto, así como en la importancia y el poder de cada uno de los Stakeholders.

How. Definir cómo puede el proyecto participar eficazmente con los Stakeholders. Definiendo las responsabilidades y mensajes claves necesarios.

When. Definir los métodos y los periodos o plazos para el envío de las comunicaciones.

Do. Llevar a cabo el plan de participación y comunicación de los Stakeholders.

Results. Chequear la efectividad de los participantes.

Estos pasos son un ejemplo que PRINCE2 propone seguir para la identificación, análisis y gestión de los Stakeholders a lo largo del proyecto, desde el documento de estrategia de gestión de la comunicación (Communication Management Strategy) durante el proceso de Iniciación del Proyecto.

Así mismo, PRINCE2 deja claro la importancia de revisión y posible modificación del documento de estrategia de gestión de la comunicación para asegurar que en cada etapa están incluidos los Stakeholder claves.

Estos dos procesos que se incorporan en PRINCE2 se asemejan al tratamiento que se hacía en el PMBOK cuarta edición (Mónica Talledo Jiménez, 2009), donde no existía un área de conocimiento para la gestión de involucrados de manera específica y dicha gestión se llevaba a cabo con dos procesos dentro del área de conocimiento de gestión de las comunicaciones, pero si observamos con detenimiento los pasos que se proponen desde la Documentación de la metodología PRINCE2, se puede ver que realmente se cubren los 4 procesos que se proponen desde la última versión publicada de PMBOK (*Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*, 2013).

Aun así, los Stakeholders intervienen en más procesos de PRINCE2 que son relevantes para la metodología, lo que demuestra la necesidad de un

tratamiento eficiente y estratégico de los mismos para el éxito de un proyecto. Los criterios de aceptación de la planificación de calidad pasan por una lista de atributos priorizados y medibles que los Stakeholders claves deben aceptar.

Del mismo modo que los Stakeholders claves participan en los criterios de aceptación, Grupos de Stakeholders participan en la “acceptance” del producto del proyecto.

Otro proceso en el que los Stakeholders tienen relevancia es en la gestión de riesgos, donde los Stakeholders es necesario que estén implicados para la identificación, así como destinatarios en las comunicaciones de los correspondientes informes de riesgos.

Como se ha visto, PRINCE2 carece de un componente específico para la gestión de Stakeholders, pero sí que los tiene muy en cuenta en el componente de Organización, con un proceso concreto para la identificación y análisis, y durante la gestión de comunicaciones, así como en los componentes de Calidad y Riesgos, dos de los pilares básicos de esta metodología, donde los Stakeholders están directamente implicados en el establecimiento de criterios y aceptación de controles de calidad, y en la identificación de los riesgos.

Desde el enfoque de este trabajo, se considera que la gestión de los Stakeholders como tal se realiza mejor en otras metodologías, pero sí se observa de forma positiva involucrar a todos los Stakeholders en la gestión de calidad y riesgos, no exclusivamente a los Stakeholders que promueven el proyecto o forman parte del equipo de proyecto.

3.4.4 IPMA – Individual Competence Baseline ICB4

IPMA (International Project Management Association), Asociación Internacional de Gestión de Proyectos. Fundada en 1964 en Suiza (IPMA, 2016), es la asociación europea que hoy en día “compite” de tu a tu con PMI. El origen era el intercambio de experiencias en la gestión de proyectos, discutiendo de los beneficios del método de camino crítico como enfoque en la gestión. Tras tres décadas dedicados a la gestión de proyectos, basándose en la adquisición de

competencias, IPMA comienza a desarrollar el programa de certificaciones individuales al publicar su primera edición del Individual Competence Baseline, publicada como ICB v1.0.

En la actualidad, IPMA ha publicado el Individual Competence Baseline 4 (Sedlmayer, Martin et al., 2015). ICB4, al igual que sus predecesoras es una metodología basada en competencias. Según IPMA, se define competencia como la aplicación de conocimiento, habilidades y capacidad, con el objetivo de lograr los resultados deseados (Sedlmayer, Martin et al., 2015, p. 15). De manera que con la siguiente figura resume su concepto de gestión de proyecto a base de la adquisición de competencias:

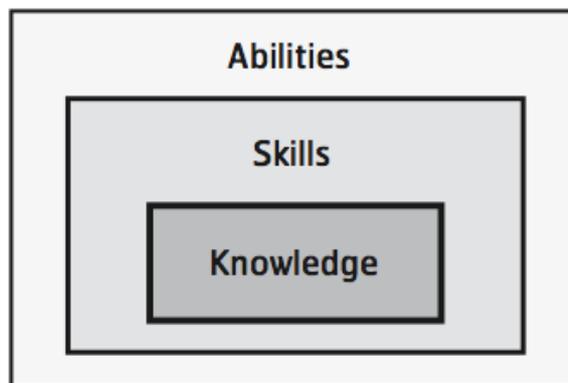


Figura 3.12. Definición de competencia (Sedlmayer, Martin et al., 2015, p. 15)

- Conocimiento. El conjunto de información y experiencia que se posee el individuo.
- Habilidades. Habilidades técnicas específicas que posee el individuo para realizar las tareas.
- Capacidad. Prestar eficazmente los conocimientos y habilidades en un contexto dado.

Esta metodología trata de conseguir aunar los tres conceptos en la práctica, de una forma correcta y en el momento determinado.

ICB4 se construye en base a varios conceptos clave. Dos de ellos son los dominios y las áreas de competencias.

Los dominios representan las distintas funciones y roles que se pueden representar en las diferentes competencias de gestión de proyectos, programas y portfolios.

Las áreas de competencias forman el llamado “Eye of Competence”, que es lo más conocido de ICB4.

El ojo de la competencia representa el universo de competencias en la gestión de proyectos, programa y portfolio.

Las competencias se dividen en tres dominios: Perspective (de contexto), People (de comportamiento) y Practice (técnico)

- Perspective. Contexto. Métodos, herramientas y técnicas utilizadas para interactuar con el entorno, así como la visión para que las personas y organizaciones participen en los proyectos, programas y portfolios
- People. Comportamiento. Consiste en las competencias personales e interpersonales para dirigir con éxito un proyecto, programa o portfolio.
- Practice. Técnico. Son los métodos, herramientas y técnicas específicas usados para conseguir el éxito en la gestión de proyecto.

KCIs y Measures. Cada área de competencia contiene unos elementos de competencia que describen el conocimiento y habilidades que se requieren para todos los dominios. Los indicadores de competencia, KCIs proporcionan el factor que medirá el logro de la gestión de proyecto, programa o portfolio, para uno, dos o los tres dominios.

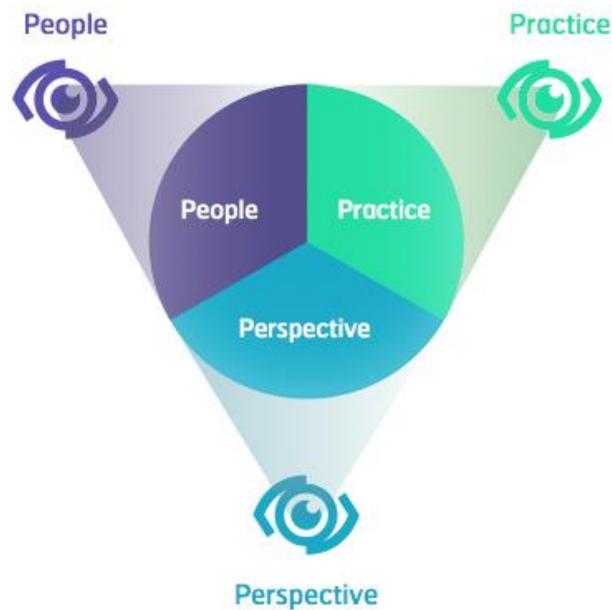


Figura 3.13. Eye of Competence
(Sedlmayer, Martin et al., 2015, p. 27)

Cada una de estas competencias se compone de elementos de competencia, de la siguiente manera:

- Perspective Competences. 5 elementos
- People Competences. 10 elementos
- Practice Competences. 14 elementos

Los Stakeholders se gestionan desde la competencia técnica, que es desde la que el gestor del portafolio, programa o proyecto tiene que tener en cuenta todas las influencias y demandas.

Los elementos de la competencia técnica, que se aplican tanto para la gestión de proyectos, como para la gestión de programas y la gestión de portafolio son los siguientes:

- Practice 1. Diseño de portafolio, programas o proyectos
- Practice 2. Metas, objetivos y beneficios
- Practice 3. Alcance
- Practice 4. Plazos
- Practice 5. Organización e información
- Practice 6. Calidad

Practice 7. Costos

Practice 8. Recursos

Practice 9. Aprovisionamientos

Practice 10. Planificación y control

Practice 11. Riesgos y oportunidad

Practice 12. Stakeholders

Practice 13. Cambios y transformación

Practice 14. Selección y balance

Cada elemento, además de la definición, el propósito y la descripción, determina los conocimientos y habilidades, así como las relaciones con otros elementos y los indicadores clave de competencias.

ICB4 define el elemento Stakeholder como la identificación, análisis, participación y gestión de los atributos y expectativas más relevantes de todos los Stakeholders (Sedlmayer, Martin et al., 2015, p. 145), y define los Stakeholders como los individuos, grupos u organizaciones que participan, afectan o son afectados o interesados en la ejecución o resultados del proyecto.

En la definición anterior, se incluyen los patrocinadores, clientes, usuarios, proveedores, socios y alianzas.

El objetivo del elemento será la gestión de los intereses, influencias y expectativas de los Stakeholders y la gestión eficiente de la participación de los Stakeholders y sus expectativas.

La gestión de la participación de los Stakeholder ocupa todo el ciclo de vida del proyecto, por lo que la estrategia de participación de los Stakeholder y el entorno de estos, debería estar permanente monitorizado para identificar cualquier cambio de manera que se pueda asegurar la alineación con el proyecto.

Para la gestión de los Stakeholder, el elemento propone que se debe conocer:

- Interés de los Stakeholders

- Influencia de los Stakeholders
- Estrategia de participación
- Plan de comunicación
- Acuerdos de colaboración
- Análisis del entorno externo (social, político, económico y tecnológico)

El gestor debe poseer habilidades en:

- Análisis de Stakeholder
- Análisis de presiones contextuales
- Estrategia de comunicación
- Gestión de expectativas
- Comunicación formal e informal
- Presentación
- Identificación de los Stakeholders interesados y opuestos al proyecto
- Resolución de conflictos
- Conciencia del entorno

El elemento Stakeholder identifica 5 indicadores clave de competencia (KCI)

- Identificar Stakeholder y analizar sus intereses e influencias
- Desarrollar y mantener una estrategia de Stakeholders y un plan de comunicación
- Comprometer a la alta dirección para gestionar las expectativas y los intereses
- Interactuar con los usuarios, socios y proveedores para obtener su compromiso
- Organizar y mantener las relaciones y alianzas

3.4.4.1 Identificar Stakeholder y analizar sus intereses e influencias

Se deben identificar los Stakeholder desde diferentes enfoques, individual, grupos y organizaciones que puedan resultar relevantes para el proyecto. Posteriormente se analizarán las razones por las que se han identificado

dichos Stakeholders, por lo que necesitamos conocerlos y saber los beneficios potenciales que les puede traer el proyecto.

Los Stakeholders pueden tener un gran interés o poco interés en el proyecto y este puede ser positivo o negativo para el proyecto.

También es necesario conocer el nivel de influencia que pueden tener y sobre qué áreas puede influir.

Según la metodología es necesario mantener activo el análisis del entorno del proyecto para poder identificar nuevos Stakeholder y gestionar tanto los cambios de interés como de influencia. Los cambios en el entorno pueden acabar repercutiendo en el proyecto.

En este apartado la metodología identifica las siguientes métricas:

- Identifica la principales categorías
- Identifica y nombra los intereses de varios Stakeholders
- Identifica y evalúa la influencia de Stakeholders
- Identifica los cambios relevantes en el entorno
- Analizar las consecuencias de cambios en el entorno del proyecto
- Acciones para gestionar Stakeholders

3.4.4.2 *Desarrollar y mantener una estrategia de Stakeholder y plan de comunicación*

Se elaborará una estrategia de Stakeholders para hacer participar, mantener informados, involucrados y comprometidos en el proyecto para lograr los objetivos.

Esta estrategia se hará para cada Stakeholder o cada grupo de Stakeholders atendiendo a sus intereses e influencias.

Plantea fijar la estrategia sobre un plan de comunicación que describirá para cada Stakeholder o grupos de Stakeholder el por qué, qué, cuándo, cómo, quién y el detalle de la comunicación, siendo lo más relevante para la gestión de Stakeholders el qué.

El plan de comunicación es la parte central de la gestión de las expectativas de los Stakeholders y debe ser lo más bidireccional posible para obtener el Feed-Back de los involucrados prestando especial atención a cualquier cambio que puede acontecer.

En este apartado la metodología identifica las siguientes métricas:

- Describir la importancia de la estrategia de un Stakeholder
- Preparar un plan de comunicación
- Ajustar el plan y/o la estrategia a los cambios de circunstancias
- Explicar las razones para cambiar un plan de comunicación
- Identificar y evaluar oportunidades para las alianzas y sociedades
- Identificar y evaluar los colaboradores potenciales

3.4.4.3 Comprometer a la alta dirección para gestionar las expectativas y los intereses

Para todos los proyectos los Stakeholder más importantes son los directivos. Durante la ejecución del proyecto se deben tomar decisiones que afectan a compras, recursos humanos, prioridades de requisitos, alcance, etc. La gestión de esta toma de decisiones será más fácil contando con el apoyo de la dirección y conociendo sus intenciones tras su gestión como Stakeholder primario.

En este apartado la metodología identifica las siguientes métricas:

- Participación de la alta dirección
- Gestión de las expectativas de la alta dirección
- La alta dirección actúa como embajadores del proyecto

3.4.4.4 Conseguir el compromiso y cooperación de los usuarios, socios y proveedores

Lograr que los usuarios se involucren en el proyecto es un pre-requisito de éxito del proyecto. La información que pueden proporcionar los usuarios es esencial para el desarrollo del proyecto.

Los proveedores pueden aportar recursos, conocimiento, etc. Es importante tener, no solamente un contrato bien cerrado con el proveedor sino que este participe activamente en el proyecto proporcionando los mejores servicios y recursos.

Cuando en un proyecto se cuenta con otros socios, es muy importante la contribución de todos para lograr los objetivos, no solo para finalizar su parte del trabajo sino para colaborar permanentemente.

En este apartado la metodología identifica las siguientes métricas:

- Atraer a los usuarios y comprometerlos con el proyecto
- Comprometer a los proveedores en el proyecto
- Cooperar entre los socios para obtener el mejor resultado para la organización

3.4.4.5 Organizar y mantener las relaciones y alianzas

Parte de las estrategias de la gestión de Stakeholder es mantener las relaciones y alianzas, tanto de manera formal como informal.

De manera formal se deberá documentar los acuerdos y desarrollar e implementar los planes.

En este apartado la metodología identifica las siguientes métricas:

- Negociar y documentar los acuerdos de alianza
- Desarrollar e implementar un plan de cooperación
- Desarrollar y evaluar indicadores de éxito
- Mantener acuerdos clave con los socios
- Cerrar todos los acuerdos formales mediante contrato

Tal y como se muestran todas estas métricas pueden ser aplicadas a modo de Check-List por el jefe de proyecto, que debe ir siguiendo para realizar la completa gestión de los Stakeholders.

Como se ha podido observar, ICB4 hace un tratamiento de los Stakeholders bastante completo y aporta mucha información de qué es lo que tenemos que gestionar y nos proporciona una guía importante con sus métricas para poder seguir la metodología de una manera sencilla. Por el contrario, a parte de las métricas, no aporta ni propone el uso de alguna técnica o herramienta para realizar ni la identificación ni el análisis como sucede en otras metodologías.

Tampoco realiza un análisis muy exhaustivo de los Stakeholders, ya que como se ha visto algunos autores proponer al menos 3 criterios frente a los dos propuestos por ICB4. Por ejemplo, De Schepper (De Schepper et al., 2014) propone el uso de legitimidad e influencia, pero la influencia la refiere a la relación entre el poder y la urgencia.

3.4.5 Métrica V3

Métrica V3 (Ministerio de AAPP, 2000) es la metodología que desde la Administración Pública del Estado de España se ofrece para el desarrollo de proyecto TIC en el Sector Público del Estado. Se trata de una metodología de acceso y uso libre, siempre y cuando se mencione su origen.

La versión 3, actualmente publicada, es bastante antigua ya que data del año 2000, aunque se le han ido incorporando determinados interfaces a su estructura original.

Con esta metodología se puede dar soporte al ciclo de vida del software desde el marco estratégico, análisis de requisitos, reutilización de software, comunicación y operación y mantenimientos, además de incorporar varias técnicas, la mayoría dedicadas al desarrollo de software y a las prácticas y pruebas, pero también alguna dedicada a la gestión de proyectos.

Métrica V3 también incorpora una serie de interfaces orientados al aseguramiento de la calidad, seguridad, gestión de la configuración y gestión de proyectos.

Adicionalmente, incorpora una sección denominada participantes, la cual se centra exclusivamente en los integrantes de una equipo de proyecto de

desarrollo, desde el directivo hasta el programador, identificando los distintos roles técnicos que pueden estar incluidos en cada perfil, pero sin salirse en ningún momento del personal incluido en el equipo, algo que no sirve para el tema que estamos tratando.

La estructura principal de la metodología se divide en los 7 procesos que se relacionan a continuación:

- Proceso de Planificación de Sistemas de Información
- Proceso de Estudio de Viabilidad del Sistema
- Proceso de Análisis del Sistema de Información
- Proceso de Diseño del Sistema de Información
- Proceso de Construcción del Sistema de Información
- Proceso de Implantación y Aceptación del sistema
- Proceso de Mantenimiento del Sistema de Información

Cada uno de los 7 procesos de la estructura principal de la metodología se desglosa en subprocesos, donde se identifican las tareas, los productos, las técnicas y/o prácticas a utilizar y los participantes, que es lo más parecido a los Stakeholders que encontraremos en esta metodología.

Veamos un ejemplo de la matriz final de participantes de uno de los procesos, con sus subprocesos.

IMPLANTACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL SISTEMA	ACTIVIDADES									
	IAS 1	IAS 2	IAS 3	IAS 4	IAS 5	IAS 6	IAS 7	IAS 8	IAS 9	IAS10
Administrador de B/D				x						
Comité de Dirección								x	x	x
Comité de Seguimiento								x		
Directores Usuarios	x	x				x	x	x	x	
Equipo de Formación		x								
Equipo de Implantación		x	x	x	x					x
Equipo de Operación		x		x						
Equipo de Soporte Técnico							x			x
Jefe de Proyecto	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Responsable de Implantación	x	x	x		x			x	x	x
Responsable de Mantenimiento							x			
Responsable de Operación	x									
Responsable de Sistemas	x									
Usuarios Expertos				x		x				

Tabla 3.4. Matriz de participantes del proceso de Implantación y Aceptación del sistema Métrica v3. (Ministerio de AAPP, 2000)

Se ha escogido uno de los procesos donde hay mayor número de participantes, pero como se puede observar, la relación de participantes se corresponden única y exclusivamente con empleados públicos o desarrolladores o empleados de la empresa de desarrollo, pero no hay ni un solo participante que haga referencia a un Stakeholder externo a la Administración como es el ciudadano, que como hemos venido observando es la tendencia y la estrategia de las Administraciones, incluida la Administración General del Estado (DTIC, 2015).

En el interface de Gestión de Proyectos, las referencias que se realizan a los Stakeholder son similares a las incluidas en la estructura principal.

A pesar de que los participantes en el proyecto están más acotados al ámbito del propio entorno del equipo de desarrollo, las fases para trabajar con los participantes (Stakeholders) son muy parecidas a otras metodologías vistas anteriormente, pero mucho más enfocadas al desarrollo del software.

- Identificación de los participantes. Interlocutores para la obtención de requisitos y aceptación final del sistema
- Especificar funciones y asignar responsabilidades a los participantes
- Informar a los participantes identificado del plan de trabajo
- Integración de los participantes en los escenarios de casos de uso del software

Esta metodología, sigue una estructura en cascada, por lo que se hecha en falta una realimentación de la información sobre los participantes, así como un análisis detallado de distintos factores, como pudieran ser el interés, la influencia, etc.

3.4.6 MEGEPA

En la actualidad está vigente la Metodología de Gestión de Proyectos del Principado de Asturias MEGEPA-2007 (Dirección General de Informática, 2007). Se trata de una metodología de uso interno dentro de la Dirección General de Informática, actualmente Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (DGCTIC), de obligado cumplimiento para la gestión de proyectos TIC en la Administración del Principado de Asturias, sean gestionados y desarrollados internamente o sean gestionados por personal de la DGTIC y desarrollados por empresas externas.

Esta versión de MEGEPA 2007, apenas tiene unas pocas modificaciones con la versión 2005, pero es una renovación completa, aunque no demasiado afortunada, de la versión elaborada en el año 2003.

Mientras que la versión de 2003 sigue una estructura bien organizada, donde se definen los procesos y posteriormente se describen detalladamente, dando como resultado documentos que servirán para la gestión ordenada del proyecto y que formarán parte de la gestión de la configuración de la empresa. En la versión de 2007, se centra en un despliegue importante de plantillas de documentos, que por excesivo detalle de información puede complicar la

cumplimentación y la gestión, mientras que desaparecen los procesos de la versión anterior.

3.4.6.1 MEGEPA 2003

La versión de MEGEPA del año 2003 es una metodología basada en procesos, en concreto cuenta con 9 procesos, que se agrupan en 4 grupos de procesos (Dirección General de Informática, 2003):

- 1 Procesos de arranque de proyectos
 - 1.1 Proceso de Inicio del Proyecto
 - 1.2 Proceso de Definición del Proyecto
 - 1.3 Proceso de Planificación del Proyecto
- 2 Procesos de seguimiento y control de proyectos
 - 2.1 Proceso de Comunicación entre los integrantes del proyecto
 - 2.2 Proceso de Ejecución y Control de proyectos
 - 2.3 Proceso de Gestión de la Configuración
- 3 Procesos generales de proyectos
 - 3.1 Proceso de Contratación
 - 3.2 Proceso de Gestión de Personal
- 4 Procesos de finalización de proyectos
 - 4.1 Proceso de Cierre del Proyecto

El documento se estructura de tal forma que para cada uno de los procesos se describe la siguiente información:

- Objetivos del proceso
- Participantes en el proceso
- Diagrama de flujo de información del proceso
- Actividades del proceso
 - Descripción
 - Participantes
 - Información manejada
 - Entrada

- Salida
 - Técnicas empleadas
 - Documentación asociada

En la guía de referencia de esta versión se indica claramente qué trabajo se debe de llevar a cabo para la gestión de un proyecto, quién lo debe de llevar a cabo y quién debe de participar, qué técnicas son las recomendables para la ejecución de las tareas y en qué documento se debe recopilar todas esta información.

Acompañando a la guía de referencia de la versión 2003, existe una guía de referencias técnicas con ejemplos de ejecución de varias técnicas que se recomiendan para realizar las diferentes tareas, así como una serie de plantillas para plasmar el trabajo realizado en documentos formales.

Así mismo se describen también los diferentes roles y sus funciones, de todos los integrantes y comités que forman parte del proyecto, desde la Alta Dirección hasta el último técnico del Equipo de Trabajo.

En la anterior descripción de los procesos en los que se descompone la versión 2003, se puede observar que no existe ningún proceso específico para la gestión de Stakeholders como sí sucede en ISO21500 (*ISO 21500:2012. Guidance on project management*, 2012) o en PMBOK 5th edición (*Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*, 2013).

Tampoco la metodología hace mención directa en alguno de los procesos a la gestión de Stakeholders, gestión de involucrados o gestión de las partes interesadas, ya que el enfoque de la misma es para el desarrollo de aplicaciones de uso interno, por lo que no va más allá de las figuras de, usuarios responsables y usuarios finales, para definir la visión general y necesidades, y revisar y evaluar aspectos de los prototipos.

En la guía de referencia se propone la tabla con la relación proceso-participantes que se muestra a continuación:

Proceso	Cargo						
	<i>Alta Dirección</i>	<i>Responsable Área</i>	<i>Comité Dirección</i>	<i>Director Proyecto</i>	<i>Comité Seguimiento</i>	<i>Jefe Proyecto</i>	<i>Equipo Técnico</i>
<i>Inicio</i>	X	X					
<i>Definición</i>			X	X			
<i>Planificación Inicial</i>			X	X			
<i>Contratación</i>			X	X			
<i>Gestión Personal</i>				X			
<i>Ejecución y control</i>			X	X	X	X	X
<i>Comunicación</i>	X	X	X	X	X	X	X
<i>Gestión de la Configuración</i>			X	X	X	X	X
<i>Cierre</i>			X	X			

Tabla 3.5. Procesos por categoría profesional (Dirección General de Informática, 2003)

Como se puede observar, dentro del proceso de Comunicación se incluyen todos los participantes del proyecto, pero no se trata de los Stakeholders, sino de diferentes roles o cargos que ocupan los miembros de la empresa en el ámbito del proyecto. Es decir, se aborda el proceso de comunicación, no desde el enfoque que se aplica en la cuarta edición de la guía PMBOK (Mónica Talledo Jiménez, 2009), donde hay un proceso para la identificación de los Stakeholder y otro para la gestión de los Stakeholder, sino desde un enfoque similar al utilizado en Métrica V3 (Ministerio de AAPP, 2000), donde los participantes son miembros del equipo de proyecto, o como se identifica en la documentación “todas las personas adscritas al proyecto”.

En MEGEPA 2003, a pesar de que uno de los objetivos estratégicos que se buscaban obtener consistía en “favorecer la comunicación con los usuarios y así responder totalmente a las necesidades de los mismos”, se puede observar que realmente no se alcanza a realizar este proceso de gestión.

3.4.6.2 MEGEPA 2007

Así como MEGEPA 2003 es claramente una metodología basada en procesos, incluidos dentro de grupos de procesos, en MEGEPA 2007 no es tan sencillo describir una estructura (Dirección General de Informática, 2007).

Inicialmente, la metodología, que se aplica a lo largo del ciclo de vida del proyecto, está desglosada en tres fases, que son:

- Lanzamiento
- Ejecución
- Cierre

Pero a la hora de describir las fases y realizar su descomposición, se habla indistintamente de tareas, módulos, procesos y nuevamente fases, al referirse por ejemplo a “fase de inicio del proyecto”, tarea de definición de proyecto, proceso de contratación, módulo de inicio, módulo de validación, módulo de definición y planificación y módulo de contratación.

A medida que se profundiza en la guía la identificación más frecuente es la de módulos, por lo que MEGEPA 2007 se compone de las tres fases citadas anteriormente y de 8 módulos:

- Lanzamiento
 - Inicio
 - Validación Oficina de Proyectos
 - Definición y planificación
 - Contratación
- Ejecución
 - Seguimiento
 - Consenso
- Cierre
 - Finalización
 - Validación Oficina de Proyectos

Al igual que sucede en otras metodologías, como Métrica V3 (Ministerio de AAPP, 2000) y MEGEPA 2003 (Dirección General de Informática, 2003), se describen los roles de los participantes dentro del proyecto, así como los diferentes comités. De este modo se distinguen los siguientes roles:

- Director del proyecto
- Responsable funcional
- Jefe de proyecto
- Equipo de trabajo
- Comité de dirección de proyecto
- Comité de seguimiento
- Oficina de proyectos

En la metodología se distinguen diferentes fuentes de origen de un proyecto, según sean internos, originados en la propia DGTIC o externos a la DGTIC, pero en todos los casos será la DGTIC quien se encargará de la gestión y desarrollo del proyecto. También puede existir una empresa externa, que sea la encargada de realizar el desarrollo del software o la puesta en servicio de un Sistema de Información, en cuyo caso existirá una figura de jefe de proyecto tanto desde la empresa externa como desde la DGTIC, aunque independientemente del número de Consejerías y Direcciones Generales que participen existirá un comité de dirección, un comité de seguimiento y un equipo de proyecto, que se integrarán por los representantes que se identifiquen por cada una de las partes.

En la fase de lanzamiento del proyecto, la persona designada como jefe de proyecto por parte del Director de Proyecto será la encargada de elaborar los documentos de definición de proyecto y de planificación de proyecto.

En dichos documentos, el Jefe de Proyecto deberá identificar a una serie de interlocutores que servirán como representantes de diferentes Servicios o Direcciones Generales implicadas, además de identificar los recursos humanos necesarios en la participación del equipo de proyecto asignándoles los roles y responsabilidades oportunas.

Durante la fase de ejecución, el Jefe de Proyecto deberá encargarse de realizar el seguimiento del desarrollo del proyecto de forma conjunta con los interlocutores elegidos y tomar las decisiones oportunas para garantizar la consecución de los objetivos.

Como se puede observar, la Metodología de Gestión de Proyectos del Principado de Asturias si bien identifica una serie de interlocutores de los Servicios, Direcciones Generales o empresas que pueden tener en algún momento del ciclo de vida del proyecto algún tipo de relación con el proyecto no dispone de un tratamiento de Stakeholders específico.

En esta versión se repite una de las líneas estratégicas de la versión de 2003, “Mejora de la atención y de la relación con los ciudadanos”, pero tampoco se aborda una gestión de Stakeholders, que sirva como mejora de la relación con involucrados fuera del equipo de proyecto.

Se comete así, el mismo error que se comete en Métrica V3, donde tampoco se incluye dentro de los interlocutores ningún Stakeholder ajeno al equipo de proyecto o al ámbito de despliegue del sistema que se vaya a implantar.

En definitiva, la carencia que tiene MEGEPA, tanto en la versión de 2003 (Dirección General de Informática, 2003), como en la versión de 2007 (Dirección General de Informática, 2007) en relación a los Stakeholders es muy importante, lo que justifica la hipótesis inicial y el desarrollo del presente trabajo.

3.5 Conclusiones

A lo largo del Estado del Arte se ha realizado un recorrido histórico desde los inicios de los Stakeholders hasta los documentos de la literatura más recientes relacionados con Stakeholders, ICT Project Management, Public Sector y E-Government.

También se ha realizado un recorrido por las diferentes visiones que se perciben desde el Sector Público en referencia a los Stakeholder, en busca de una gestión adecuada y global de todos ellos.

Por último, una pequeña muestra de los estándares internacionales más importantes y dos metodologías exclusivas de la Administración Pública nacional, en nuestra búsqueda por una propuesta de gestión que cubra las necesidades a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

Todo ello nos ha llevado a la elaboración de esta investigación y a determinar una serie de conclusiones que nos servirán como guía para continuar el desarrollo de nuestro trabajo.

Las referencias iniciales a los Stakeholder, de autores como Freeman y otros (Freeman, R. Edward and McVea, John, 2001), (Freeman, R. Edward, 1984), los Stakeholders se veían desde un enfoque muy ético e individual, lo cual no se ajusta a los nuevos modelos de negocio y mucho menos a los tipos de servicios que se promueven desde las Administraciones Públicas. Seguramente todos estemos de acuerdo en que cuanto más individualizado sea el tratamiento de los Stakeholders mejor será el trabajo desarrollado y existirá menor probabilidad de error en su tratamiento, pero en las Administraciones Públicas, debido a la amplitud del entorno al que puede afectar un proyecto, nos parecen más acertados los enfoques de otros autores, como el propio Freeman (Freeman, R. Edward et al., 2010) o como Rowley (Jennifer Rowley, 2011) que proponen una identificación por grupos de Stakeholders. Estos grupos obedecen a una clasificación funcional o tipológica, en la que un individuo puede estar representado en varios grupos de clasificación de forma simultánea.

Actualmente han aparecido propuestas interesantes como pueden ser, la publicación de Naciones Unidas (Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, 2013, p. 48), que identifica todos los posibles grupos sociales que pueda haber, entre los que el equipo de proyecto deberá identificar los Stakeholders y la propuesta de Eskerod (Eskerod Pernille et al.,

2016) que sin agrupar, establece tipologías de Stakeholders para facilitar la identificación.

Una vez identificados los Stakeholders, llega el momento de su análisis, en este sentido se lanzarán dos propuestas que dependerán del tamaño de los proyectos. Las propuestas de De Schepper (De Schepper et al., 2014) y Mitchell (R. K. Mitchell et al., 1997), al final aportan poca información y parece que se quedan un poco cortas, ya que solo señala el análisis pero no identifica las expectativas de los Stakeholder y no se plantea la estrategia, por ese motivo, aporta mucho más a la gestión de los Stakeholder y proporciona más información la propuesta de Jepsen (Jepsen and Eskerod, 2009). En el caso de tratarse de proyectos más pequeños, se podría optar por la propuesta de Rowley (Jennifer Rowley, 2011), con su propuesta de tipología de beneficios de los Stakeholders donde trata más de 40 factores, aunque ya nos dice que hay 6 que son los que centran todo el beneficio.

A nivel de estándares y metodologías difundidas internacionalmente PMBOK dispone de un área de conocimiento que cubre el ciclo de vida del proyecto y cuenta con retroalimentación. PMBOK cuenta con un proceso para cada una de las grandes tareas analizadas que los autores proponen en sus investigaciones, y además, propone herramientas y algunas técnicas concretas para cada uno de los procesos de gestión de los Stakeholders.

La norma ISO trata muy por encima el tema Stakeholders, sin profundizar en ninguno de los dos procesos que propone, a pesar de que introduce los Stakeholders como un grupo de procesos. Este desarrollo superficial de los procesos se refleja también en la falta de propuestas de herramientas y técnicas para la ejecución de los procesos.

PRINCE2 aborda la gestión de Stakeholders desde dos procesos, uno específicamente dedicado a los Stakeholders y otro como principal afectado por el proceso, pero no realiza una gestión durante todo el ciclo de vida del proyecto, ni retroalimenta la identificación y análisis inicial para modificar las estrategias aplicadas. A pesar de no proponer ninguna herramienta ni técnica

específica o un grupo de posibles herramientas o técnicas, si facilita ayuda para realizar el proceso de identificación y análisis, aunque de forma superficial.

IPMA-ICB4 es la única de las metodologías revisadas basada en competencias, y ciertamente realiza una gestión de los Stakeholder bastante completa y guiada. La metodología incorpora unos indicadores clave de competencias y facilita unas métricas para medirlos que permite realizar la gestión siguiendo esos indicadores a modo de Check-List, lo cual puede resultar muy cómodo para jefe de proyecto. Como punto negativo, no profundiza en la parte de quiénes se pueden identificar como Stakeholders y tampoco propone la utilización de alguna herramienta y técnica, métricas e indicadores clave de competencia, aparte.

Métrica V3 y MEGAPA, como se ha señalado en la exposición de las mismas, no abordan una gestión de Stakeholders, sino que gestionan el equipo de proyecto de desarrollo del sistema o del producto. Ninguna de las dos metodologías implica entre sus participantes o sus interlocutores al gobierno, los ciudadanos, otras organizaciones, etc.

En definitiva, PMBOK es el sistema de gestión de Stakeholder más completo y sencillo de aplicar en cualquier entorno, cubriendo desde la identificación y análisis, al seguimiento y control de los mismos según la filosofía del ciclo de Deming que también aplica ISO, y proponiendo el uso de distintas técnicas y herramientas para el desarrollo de los procesos.

ICB4 es también muy completo y si se implanta correctamente, podría lograr una gestión de Stakeholder muy eficiente y finalizar proyecto con éxito en ciertos tipos de Organizaciones, pero puede resultar más difícil de aplicar en una empresa y requerir una mayor experiencia del jefe de proyecto que lo que se requiere en otras metodologías, es decir, requiere conseguir la competencia.

4 Estrategia de desarrollo

El fin último del presente trabajo es obtener éxito en la gestión de proyectos TIC que se enmarcan en el ámbito del Sector Público del Principado de Asturias, lo que se traducirá en la satisfacción del usuario y en la ejecución del proyecto cumpliendo los requisitos de calidad, coste y plazos sin reducir el alcance.

Como hemos visto a lo largo del recorrido realizado por la literatura existen multitud de enfoques y visiones referidos a los Stakeholders, si bien los más antiguos están pensados desde un enfoque ético y moral, mientras que los más actuales, sin perder de vista esta visión ética, están más enfocados al ámbito comercial, el bien común, la satisfacción del usuario/cliente, la prestación de un servicio de calidad que cumpla los requisitos solicitados y las expectativas creadas.

En el Sector Público, la estrategia no debe variar mucho respecto al sector privado y comercial, la diferencia radica en que los proyectos en el Sector Público no persiguen una ganancia económica ni productiva, su objetivo es la prestación de un servicio que redunde en el beneficio y satisfacción de los ciudadanos, sin perder de vista que ciudadanos somos todos, desde el gobernante que tiene una idea hasta el empleado público que porta la resolución que firma el alto cargo para la puesta en producción del servicio.

- La base de los enfoques de los proyectos del Sector Público en general, y de los proyectos TIC en particular, serán los destinatarios de los mismos, es decir, los ciudadanos, de los cuales se debe lograr su satisfacción. Para conseguirlo es imprescindible hacer una gestión adecuada de los Stakeholders, identificándolos, analizando sus intereses, influencias, necesidades, urgencias, expectativas, etc. Tal como se ha visto en el estudio del estado del arte desarrollado anteriormente.
- El marco legislativo y las líneas estratégicas marcadas por los últimos gobiernos en sus diferentes ámbitos, local, regional, nacional e

internacional, destacan la importancia de los Stakeholder y ponen el foco en la necesidad de establecer las estrategias de las Administraciones Públicas con los Stakeholders como actor principal.

- MEGEPA carece por completo de esta gestión de Stakeholders, pero no se puede prescindir de una metodología en un sector como el TIC, y mucho menos, en el Sector Público. Por ese motivo, un primer paso de mejora de MEGEPA, que con el desarrollo de este trabajo se ha iniciado, es la incorporación de un proceso o al menos los documentos necesarios para la gestión de los Stakeholders durante el ciclo de vida del proyecto, tal y como proponen muchos autores y prácticamente todas las metodologías.
- En algunas de las metodologías revisadas, los procesos de gestión de Stakeholders están integrados en la gestión de comunicaciones. Si bien se ha visto a través del estudio del estado del arte que no es lo mismo un proceso que otro, y por tanto es necesario mantener estos procesos por separado, es precisamente la gestión de Stakeholders el proceso más relacionado y dependiente de la gestión de Comunicaciones. Por este motivo, ante la ausencia de un proceso específico para la gestión de Comunicaciones en MEGEPA, se propondrá una vinculación de la gestión de Stakeholders con la gestión de Comunicaciones.
- Contar con el respaldo de la dirección para que, una vez creados los nuevos procesos propuestos en el presente trabajo, estos sean incorporados oficialmente a MEGEPA de manera que sean aplicados en los próximos proyectos TIC de la Administración del Principado de Asturias. Llegado el caso, será necesario lanzar un plan de formación para el personal que trabaja en la gestión de proyecto en la DGTIC.

5 Área de conocimiento

Como resultado del estudio del estado del arte procederemos a exponer la propuesta de Gestión de Stakeholders, para finalmente pasar a completarla

con el desarrollo de las plantillas que faciliten el trabajo a los empleados. La propuesta se dividirá en dos partes, por un lado se lanzará una propuesta con la estructura que deberá seguir el proceso para la Gestión de los Stakeholders, para a continuación, identificar y desarrollar los procesos en los que se descompone la Gestión de Stakeholders.

5.1 Estructura de la metodología

En el Estado del Arte se han estudiado varias metodologías, con estructuras de información diferentes, aunque entre alguna de ellas existen algunas similitudes, como el caso de MEGEPA 2003 y Métrica V3, que además son metodologías de aplicación específica en proyecto TIC en las Administraciones Públicas.

La guía PMBOK utiliza una estructura bastante similar a las dos anteriores, con la salvedad de que no hacer referencia a los participantes.

ISO 21500:2012, realiza una descripción del proceso e identifica las entradas y salidas de cada proceso, con diagramas de flujo de procesos a nivel de grupos de procesos, pero sin profundizar dentro de cada proceso y sin identificar los participantes de cada uno de los procesos ni de los grupos de procesos. Tampoco se identifican técnicas y herramientas que faciliten la labor de jefe de proyecto.

ICB4 tiene una estructura muy particular donde no detalla el diagrama de información, ni los documentos de entrada ni de salida del elemento de competencia, ni de técnicas y herramientas.

MEGEPA 2007 y Prince2, carecen de una estructura establecida por la entidad creadora de las metodologías, y tanto una como la otra se caracterizan por una serie de documentos entregables para realizar la gestión del ciclo del proyecto.

En la siguiente tabla se puede observar la estructura de MEGEPA 2003, Métrica v3 y PMBOK 5ª edición a nivel de proceso, ya que se consideran como las estructuras más elaboradas y descriptivas de todas las estudiadas.

MEGEPA 2003	Métrica v3	PMBOK 5ª Edición
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivos del proceso ➤ Participantes ➤ Diagrama de flujo de información ➤ Actividades <ul style="list-style-type: none"> ○ Descripción ○ Participantes ○ Información <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entradas ▪ Salidas ○ Técnicas ➤ Documentación asociada 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Descripción ➤ Productos <ul style="list-style-type: none"> ○ Entradas ○ Salidas ➤ Técnicas ➤ Prácticas ➤ Participantes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Descripción ➤ Diagrama de flujo de información ➤ Documentación asociada <ul style="list-style-type: none"> ○ Entradas ○ Herramientas y técnicas ○ Salidas

Tabla 5.1. Tabla comparativa de estructuras de proceso entre metodologías
Elaboración propia

Como se puede observar hay mucha similitud entre las tres metodologías, siendo curiosamente la más completa la Metodología de Gestión de Proyectos del Principado de Asturias edición 2003, MEGEPA 2003, actualmente en desuso, relegada por la versión 2007, que carece de estructura.

En Métrica v3 se echa en falta un diagrama de flujo de información, que aporte en una imagen el diseño del proceso.

En PMBOK se echa en falta la identificación de los participantes en la ejecución del proceso. Se desconoce si la intención de PMBOK es que la decisión de quién participa en los proyectos le deja a cargo del jefe de proyecto y que sea este quien decida en todo momento los participantes de cada uno de los procesos.

Por el contrario, sí que es interesante la visión de qué herramientas se proponen en cada proceso, aunque en el caso que nos ocupa, estas herramientas están fijadas por la empresa.

Por tanto, la estructura que se va a utilizar para el desarrollo de este trabajo será la utilizada en la anterior edición de MEGEPA, es decir, MEGEPA 2003, donde cada uno de los campos representa lo siguiente:

➤ **Objetivos del proceso**

En este apartado se describirán los objetivos del proceso que se desarrolla a continuación.

➤ **Participantes en el proceso**

En esta apartado se describirán los roles de los miembros del equipo de proyecto que desde el enfoque de MEGEPA deberían participar en el proceso.

➤ **Diagrama de flujo de información**

En este apartado se realizará una representación gráfica del flujo de información entre los participantes del proceso, así como la representación de los documentos asociados que se obtienen.

➤ **Actividades**

En este apartado se enumerarán cada una de las actividades que forman parte del proceso en el que nos encontramos.

○ **Descripción**

En este apartado se describirá en qué consiste la actividad que se está desarrollando.

○ **Participantes**

En este apartado se identificarán los roles de los miembros del equipo de proyecto a quienes corresponde la realización de la actividad.

○ **Información/documentación**

En este apartado se identificará la información de la que consta la actividad, que se utilizará tanto de entrada de información a la actividad como para la salida de información de la actividad

- **Entrada**
- **Salida**

- Técnicas

En este apartado se identificarán las técnicas que desde la metodología se proponen para facilitar la ejecución de la actividad del proceso.

- Documentación Asociada

Como resultado de las actividades del proceso se obtendrá la documentación correspondiente.

5.2 Identificación de los procesos

Tras el estudio realizado, se identificaron los siguientes procesos de gestión de los Stakeholders:

- Identificación de Stakeholders
- Análisis de Stakeholders
- Seguimiento de Stakeholders
- Control de Stakeholders

Estos cuatro procesos contemplan el ciclo de vida completo del proyecto y se deben de retroalimentar, es decir, si durante el seguimiento o el control de un proyecto, se observan cambios de relaciones entre Stakeholders o se observa la aparición de algún nuevo grupo o individuo que no estaba identificado previamente, este debe ser incorporado al proyecto y tratado como un Stakeholder identificado en la fase inicial del proyecto.



Figura 5.1. Esquema propuesto de procesos
Elaboración propia

Antes de pasar a describir los procesos, veamos el punto de partida exacto y cómo podríamos encajar la gestión de Stakeholders en MEGEPA 2007, cuya filosofía es bastante diferente como ya hemos citado anteriormente.

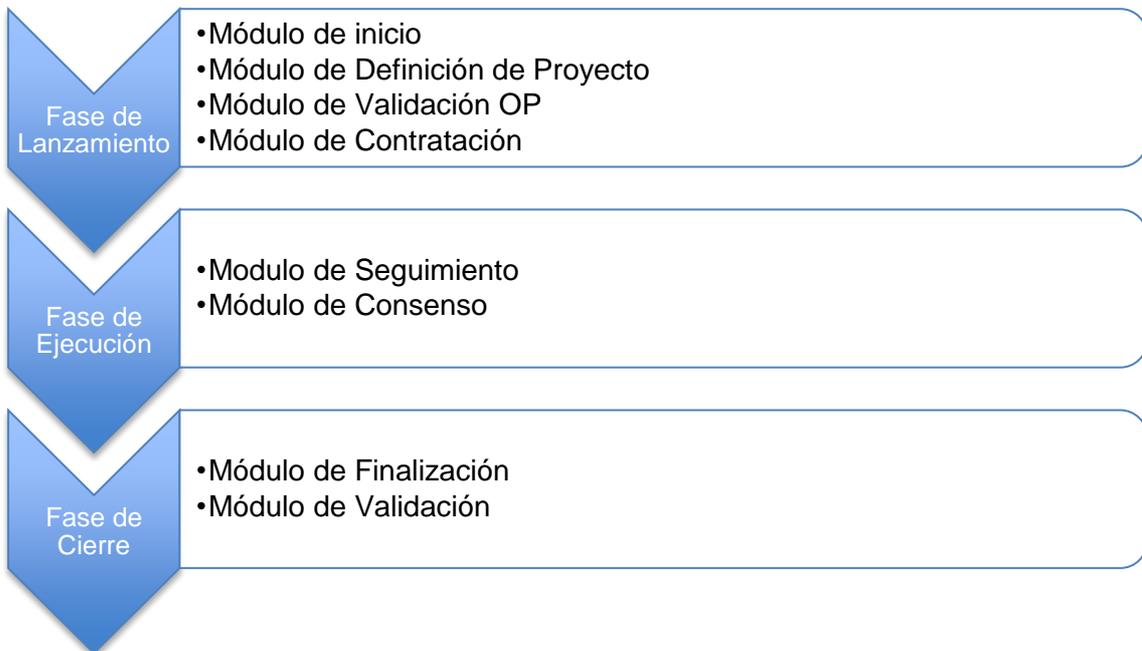


Figura 5.2. Ciclo de Vida de un Proyecto MEGEPA 2007
Elaboración propia

El proceso de gestión de Stakeholders no encaja directamente en una de las fases, ya que habrá procesos que se deban de realizar en la fase de Lanzamiento y otros procesos que se deban de realizar en la fase de Ejecución. Al plantear la gestión de Stakeholders con un enfoque diferente al que se ha utilizado para MEGEPA, la integración deberá ser de sus procesos internos.

En la figura 5.3 se muestra el que sería el nuevo ciclo de vida de un proyecto MEGEPA 2007, tras la integración de la Gestión de Stakeholders en dicha metodología.

Será necesario profundizar más en cada uno de los módulos donde se integran los procesos de gestión de Stakeholders para obtener una visión clara del escenario final.

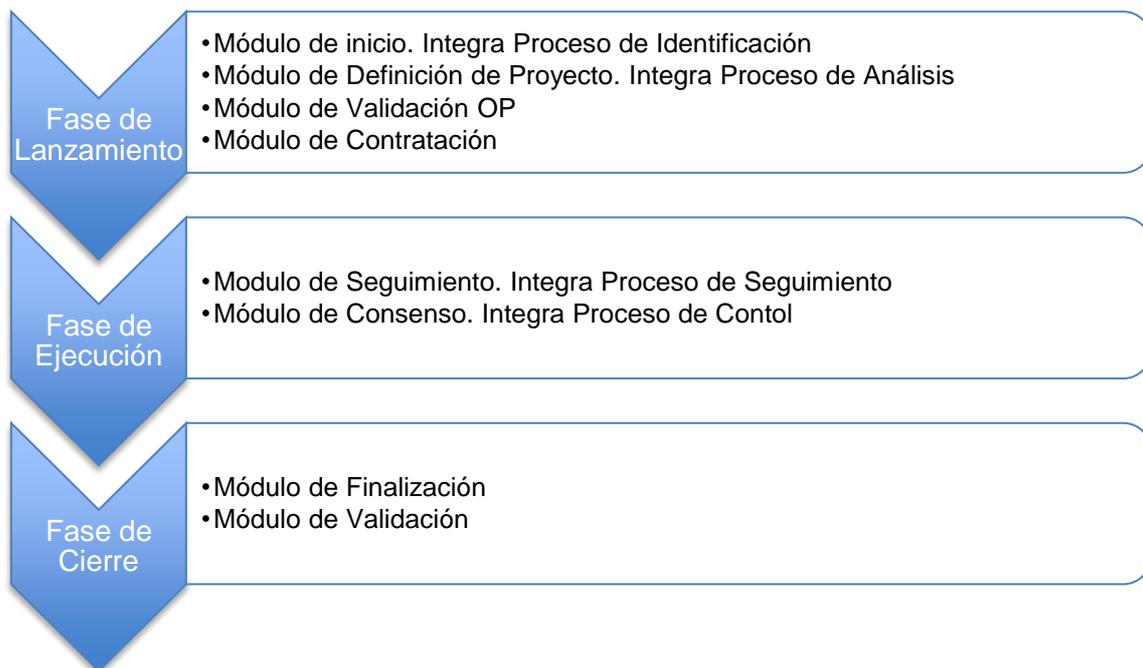


Figura 5.3. Integración de Procesos de Gestión de Stakeholders en el Ciclo de Vida de un Proyecto MEGEPA 2007
Elaboración propia

En las próximas figuras mostraremos cómo es la integración de los nuevos procesos de Gestión de Stakeholders, sobre los diferentes módulos de MEGEPA 2007, pertenecientes a las fases de lanzamiento y ejecución.

Concretamente mostraremos los siguientes módulos sobre los impactan los nuevos procesos:

- Módulo de Inicio
- Módulo de Definición de Proyecto
- Módulo de Seguimiento
- Módulo de Consenso

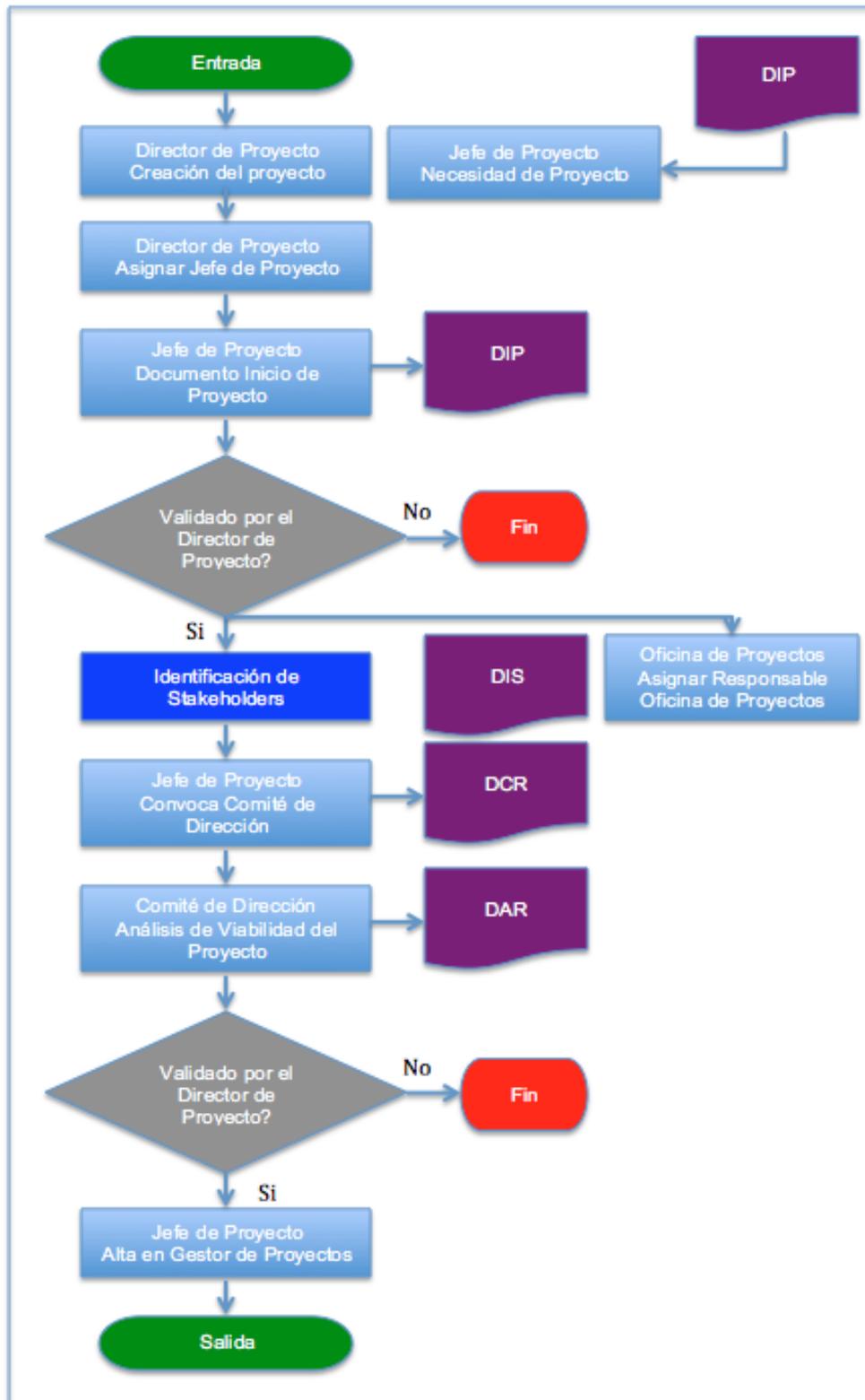


Figura 5.4. Integración del Proceso de Identificación de Stakeholders en el Módulo de Inicio de MEGEPA2007
Elaboración propia

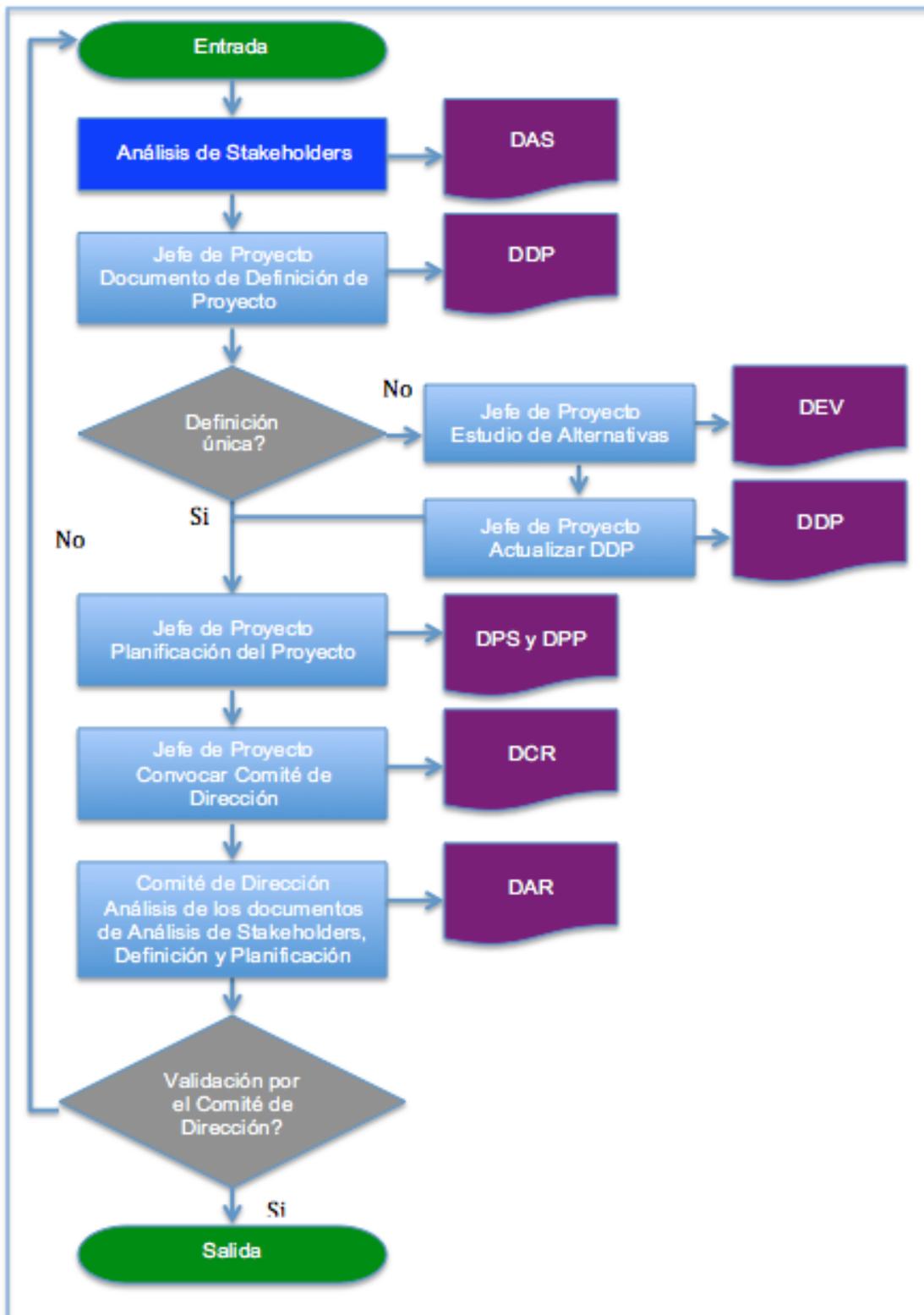


Figura 5.5. Integración del Proceso de Análisis de Stakeholders en el Módulo de Definición y Planificación de MEGEPA2007
Elaboración propia

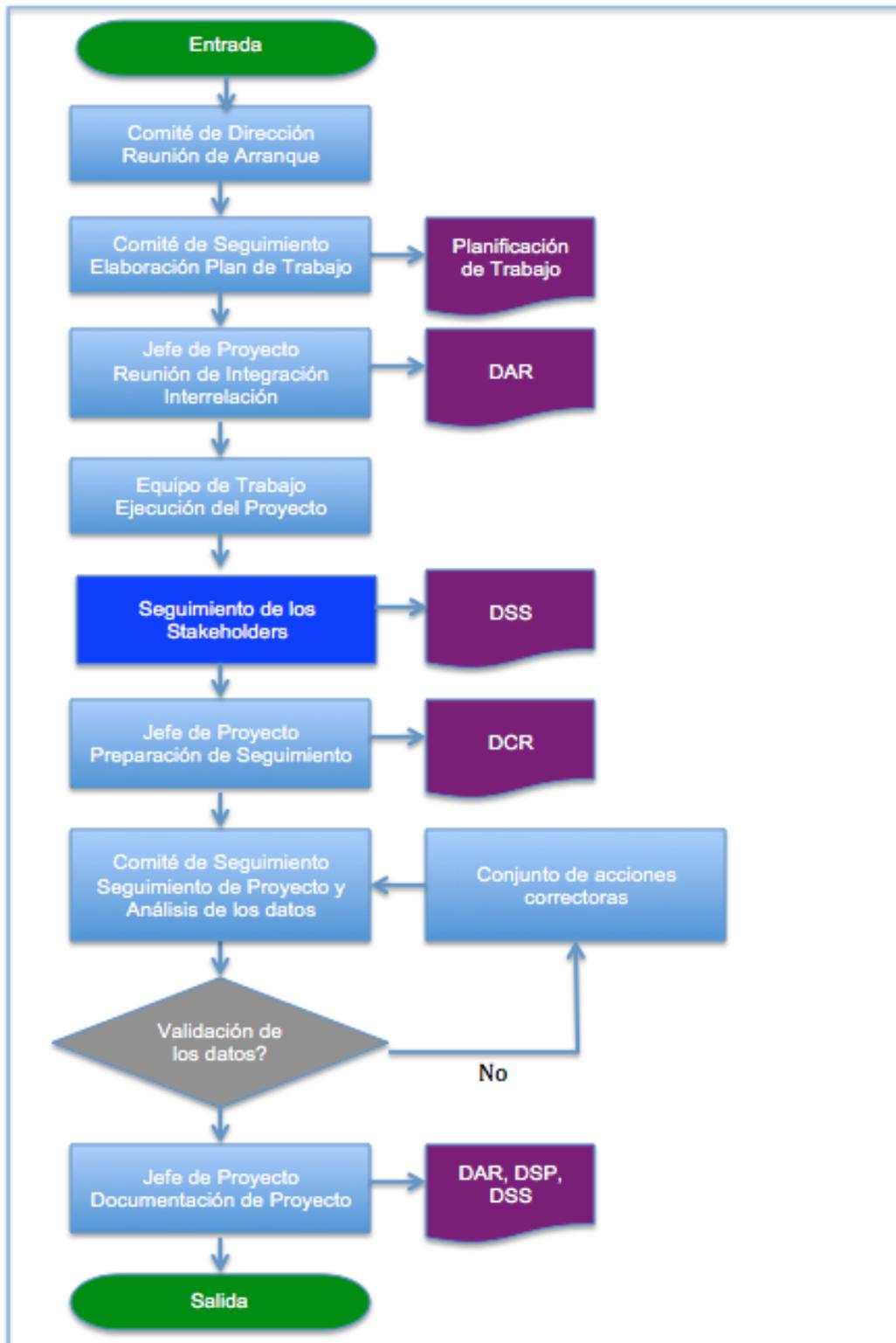


Figura 5.6. Integración del Proceso de Seguimiento de los Stakeholders en el Módulo de Seguimiento de MEGEPA2007
Elaboración propia

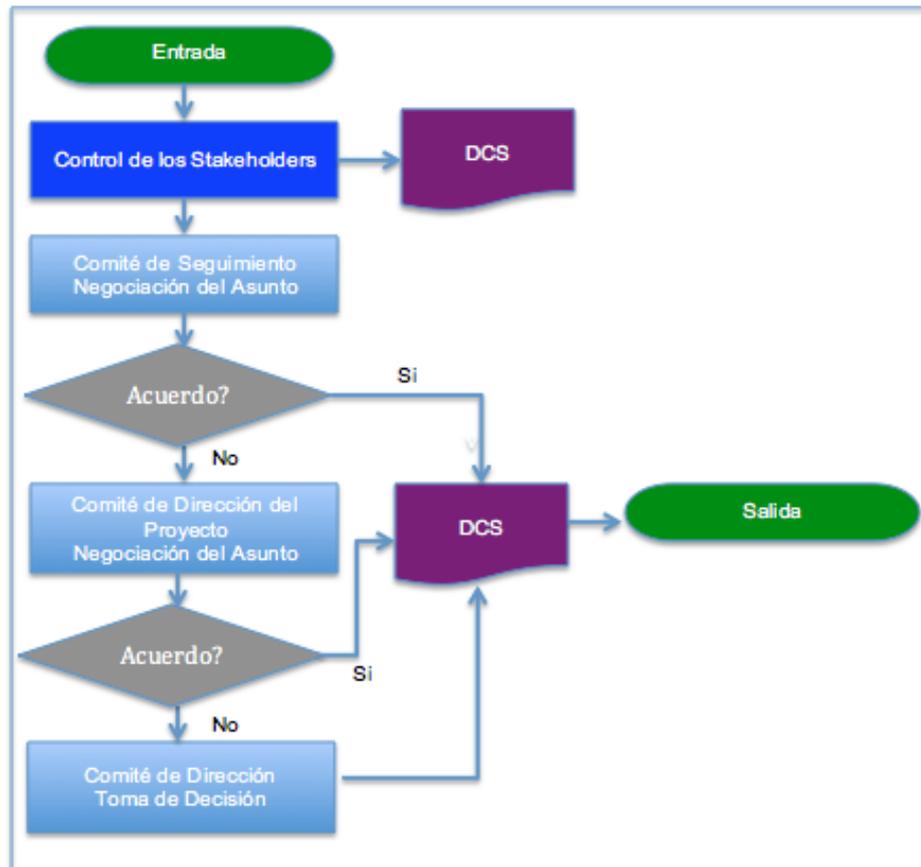


Figura 5.7. Integración del Proceso de Control de los Stakeholders en el Módulo de Consenso de MEGEPA2007
Elaboración propia

Por último, antes de entrar a la descripción los procesos, se presentarán los participantes que forman parte del equipo de proyecto y que serán los encargados de ejecutar las tareas relacionadas a cada uno de los procesos. Dado que en este momento nos estamos refiriendo a los roles de los miembros implicados en la gestión del proyecto, y por tanto no entra en el alcance de este trabajo, los roles serán los incluidos en MEGEPA 2007 (Dirección General de Informática, 2007, p. 23).

De este modo los roles de los miembros que participan en un proyecto son los siguientes:

- Director del proyecto

Será el patrocinador del proyecto dentro de su Dirección General. Es la máxima autoridad en la gestión del proyecto dentro de su dirección general y tiene la capacidad de tomar decisiones sobre los plazos, recursos y alcance del proyecto.

Será nombrado por el Director General de la entidad a la que pertenezca.

➤ Responsable funcional

Responsable de definir las necesidades de los usuarios finales. Su participación se centra en el análisis del sistema y el cumplimiento de requisitos. Será nombrado por el Director de proyecto de la Dirección General a la que pertenezca.

➤ Jefe de proyecto

Responsable de la gestión de desarrollo del proyecto. Supervisar el desarrollo, gestionar acciones correctivas, documentar y evaluar los cambios, elaborar plan de gestión de riesgos y controlarlos a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Será nombrado por el Director de Proyecto de la entidad.

➤ Equipo de trabajo

Conjunto de personas técnicas y funcionales conocedoras del objeto del proyecto. Serán nombrados por sus respectivos Jefes de Proyecto y pueden contemplar la figura de Responsable de Área como responsable de un conjunto de tareas agrupadas.

➤ Comité de dirección de proyecto

Entre sus funciones están el arranque del proyecto, validar los cambios respecto de la planificación inicial, asegurar disponibilidad de medios y recursos, negociación entre las partes involucradas en el proyecto y validar el cierre del proyecto.

A pesar de que se indica que entre las funciones del comité de dirección está negociar entre las partes involucradas, no se trata de una gestión o tratamiento de Stakeholders.

El comité de dirección estará formado por:

- Consejero de la Direcciones Generales involucradas o en quien delegue
 - Directores Generales de las direcciones involucradas
 - Directores de Proyecto de la Direcciones Generales involucradas
 - Director de Proyecto de la subcontrata si existiera
 - Jefe de Proyecto
 - Responsable funcional
- Comité de seguimiento

Entre sus funciones están las del control de proyecto para evitar desviaciones sobre la planificación, elaboración de informes, aprobaciones de cada fase, re-planificación en el caso de cambios autorizados por el comité de dirección, reuniones de seguimiento de proyecto, comienzo de siguiente fase y validación de entregables

El comité de seguimiento estará formado por:

- Jefe de proyecto
- Jefe de proyecto subcontratista
- Responsable funcional

Podrá ser necesaria la participación puntual de alguna persona adicional en el caso de que el proyecto se viera impactado o se tuviera que integrar con otro proyecto.

- Oficina de proyectos

Entre las funciones de la oficina de proyectos, entidad ajena a la Dirección General de Informática, se resaltarán las que tienen sentido en MEGEPA 2007, ya que arrastra alguna funcionalidad de la anterior versión MEGEPA 2003, que no tiene cabida en la metodología actual.

En ese sentido las funciones de la oficina de proyectos son: definición de procedimientos y estándares que facilitan el tratamiento uniforme de la gestión de proyectos, implantación y parametrización de la herramienta de seguimiento de proyecto y apoyo a la elaboración de información estratégica para la toma de decisiones.

A continuación se desarrollará el trabajo que debe ser realizado desde cada uno de los procesos propuestos.

5.2.1 Identificación de Stakeholders

Objetivos del proceso

Los objetivos del proceso de Identificación de Stakeholders es precisamente identificar, en función del tamaño del proyecto, los diferentes individuos, grupos u organizaciones que pueden contribuir o intervenir en el proyecto, afectar o verse afectados por el proyecto, así como identificar su influencia, interés y poder para tratar de obtener los beneficios o riesgos que pueda suponer para el desarrollo del proyecto.

Participantes del proceso

- Director de proyecto
- Jefe de proyecto
- Responsable funcional

Diagrama de flujo de información

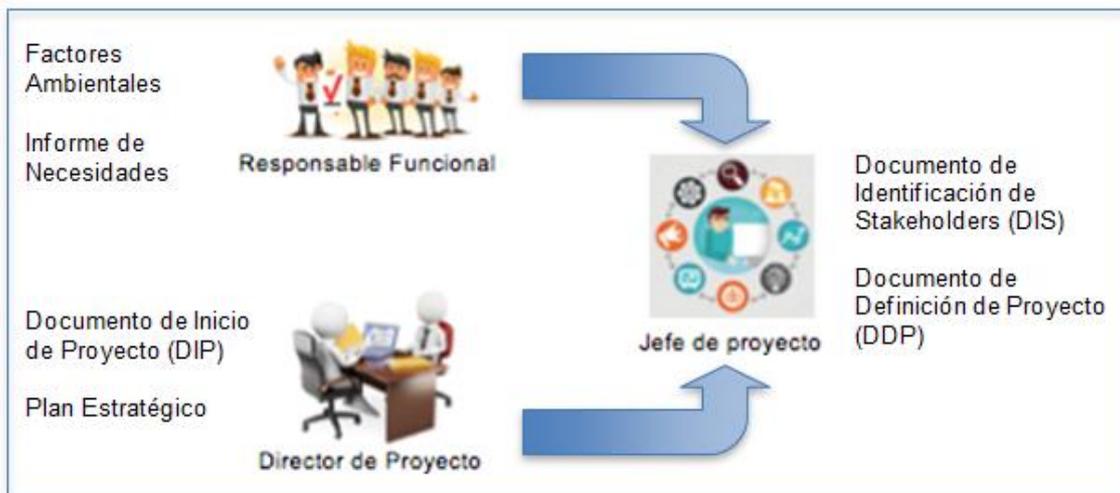


Figura 5.8. Diagrama de Flujo de Información del Proceso de Identificación de Stakeholders
Elaboración propia

Actividades del proceso

- Dimensionar los objetivos, ámbito y alcance del proyecto
- Identificar grupos y organizaciones potenciales
- Crear registro de Stakeholders

Dimensionar los objetivos, ámbito y alcance del proyecto

a. Descripción

En esta actividad se pretende que los participantes en ella fijen una delimitación a los objetivos, el ámbito y el alcance del proyecto desde el enfoque de los Stakeholders, es decir, pensando en para quién se está realizando el proyecto, quién se beneficiará, quién puede estar interesado, a quién puede afectar, quién puede suponer un riesgo para el desarrollo del proyecto o quién nos puede facilitar la ejecución del mismos.

En definitiva, no se busca qué va a hacer el proyecto, para eso ya hay otros procesos, sino el para quién se va a desarrollar el proyecto.

b. Participantes

- Director de proyecto
- Responsable funcional

c. Entrada

- Información general de las necesidades
 - Factores ambientales de la organización
- d. Salida
- Objetivos
 - Alcance
 - Ámbito de proyecto
- e. Técnicas
- Reuniones

Identificar grupos y organizaciones potenciales

a. Descripción

En esta actividad se pretende obtener una primera identificación de los grupos u organizaciones que formaría parte de la primera clasificación en Stakeholders primarios y secundarios.

Se trata de obtener una visión de enfoque de alto nivel del proyecto, que en muchas ocasiones cuando se comienza a trabajar por parte del equipo de proyecto o del equipo técnico se pierde de vista centrándose en problemas o tareas más puntuales.

Esto permite transmitir al Jefe de Proyecto la visión más estratégica del proyecto.

b. Participantes

- Director de proyecto
- Responsable funcional

c. Entrada

- Plan estratégico de la organización
- Justificación del proyecto

d. Salida

- Identificación estratégica de Stakeholders
- Clasificación estratégica de los Stakeholders

e. Técnicas

- Reuniones

Crear registro de Stakeholders

a. Descripción

En esta actividad se pretende obtener la primera identificación definitiva de los Stakeholders involucrados en el proceso.

En función del tamaño del proyecto, esta identificación se podrá realizar más o menos individualizada, cuanto más individualizada hemos visto que se consigue una mejor gestión, aunque por el contrario, como es obvio, resulta más laborioso.

Si se opta por una agrupación tipológica o funcional hemos visto algunas propuestas, en algún caso muy completas, como la de Naciones Unidas (Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, 2013, p. 47), que podrían ser utilizadas a modo de Check-List.

Esto permite transmitir al Jefe de Proyecto la visión más estratégica del proyecto.

b. Participantes

- Responsable funcional
- Jefe de proyecto

c. Entrada

- Identificación estratégica de Stakeholders
- Clasificación estratégica de Stakeholders
- Acta de constitución de proyecto
- Documento de inicio de proyecto
- Factores ambientales
- Activos de la organización

d. Salida

- Identificación de las agrupaciones de Stakeholders, tanto estratégicos como técnicos y funcionales

- Clasificación estratégica, funcional y técnica de los Stakeholders
- e. Técnicas
- Reuniones
 - Check-List
 - Juicio de expertos

Documentación asociada

Como resultado de la ejecución de las actividades anteriores, se obtiene la siguiente documentación:

- Documento de Identificación de Stakeholders (DIS)
- Documento de Definición de Proyecto (DDP)

El Documento de Identificación de Stakeholders (DIS) es un nuevo documento que se propone incorporar a MEGEPA 2007. Dicho documento contendrá la documentación de las actividades desarrolladas en este proceso y será incorporado a la documentación del proyecto como cualquier otro documento ya existente en la metodología.

Además, como documentación de proyecto formará parte del proceso de gestión de la configuración mediante el cual el documento incorporará información sobre el control de documento y pasará la correspondiente revisión y posterior aprobación por parte del comité de dirección del proyecto.

El Documento de Definición de Proyecto (DDP) es un documento que ya existe en MEGEPA 2007, pero debe ser modificado para incorporar referencias al tratamiento de la gestión de Stakeholders.

5.2.2 Análisis de Stakeholders

Objetivos del proceso

Los objetivos del proceso de Análisis de Stakeholders son la clasificación, análisis y planificación de estratégica de cada individuo, grupo u organización que se haya identificado en el Documento de Identificación de Stakeholders.

Será necesario obtener información relevante de cada individuo, grupo u organización, para poder clasificar los Stakeholders de manera que se pueda iniciar el análisis de los mismos y una vez establecida una estrategia hacer la planificación de las acciones correspondientes para cada uno.

Participantes del proceso

- Comité de Dirección
- Director de proyecto
- Jefe de proyecto
- Responsable funcional

Diagrama de flujo de información

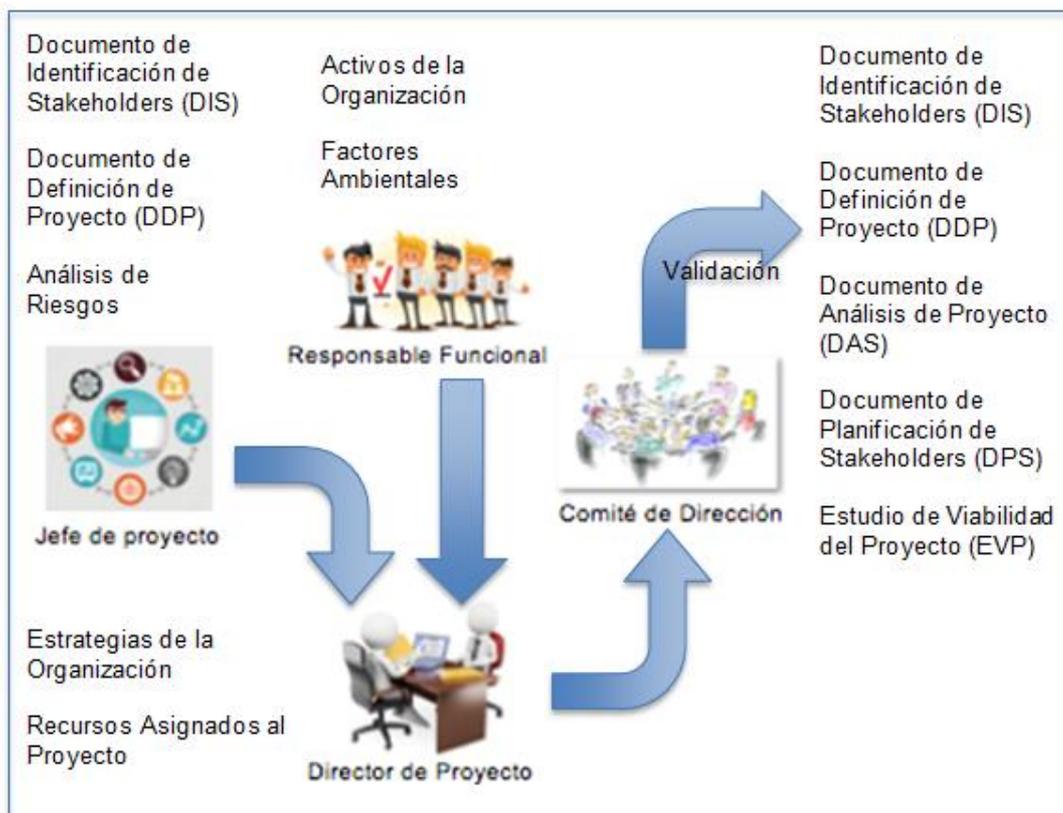


Figura 5.9. Diagrama de Flujo de Información del Proceso de Análisis de Stakeholders
Elaboración propia

Actividades del proceso

- Obtener información relevante de los Stakeholders identificados

- Clasificar los Stakeholders
- Analizar el impacto
- Fijar la estrategia de gestión de Stakeholders
- Planificar las acciones

Obtener información relevante de los Stakeholders identificados

a. Descripción

En esta actividad se pretende partiendo del Documento de Identificación de Stakeholders generado en el proceso de Identificación, obtener información relevante de cada individuo, grupo u organización.

Por información relevante entendemos aquella que nos identifique el interés, la influencia, el poder y las expectativas de cada uno de los Stakeholders identificados.

Será importante identificar las posibles relaciones y alianzas, o conflictos y desavenencias entre los diferentes individuos o colectivos, que puedan influir tanto positiva como negativamente en el éxito del proyecto.

b. Participantes

- Director de proyecto
- Responsable funcional
- Jefe de proyecto

c. Entrada

- Documento de Definición de Proyecto
- Documento de identificación de Stakeholders
- Factores ambientales de la organización
- Activos de la organización

d. Salida

- Tabla inicial de Stakeholders

e. Técnicas

- Reuniones
- Entrevistas

- Encuestas
- Juicio de expertos

Clasificar los Stakeholders

a. Descripción

En esta actividad se pretende realizar una clasificación de los Stakeholders, en función de los resultados de la actividad anterior en la que se identificó la información más relevante sobre cada individuo, grupo u organización.

Se trata de clasificar los diferentes perfiles que se han identificado de para poder realizar los análisis necesarios según la clasificación obtenida. Estas clasificaciones pueden ser con criterios más primitivos de las teorías de los Stakeholders como el propuesto por Freeman (Freeman, R. Edward et al., 2010) en el que clasifica los Stakeholder en primarios y secundarios, con criterios basados en roles funcionales o tipológicos como propone Rowley (Jennifer Rowley, 2011, p. 56), o con los criterios que proponen las Naciones Unidas (Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, 2013, p. 47).

b. Participantes

- Jefe de proyecto
- Responsable funcional

c. Entrada

- Tabla inicial de Stakeholders
- Factores ambientales
- Clasificaciones de proyectos anteriores

d. Salida

- Tabla de clasificación de Stakeholders

e. Técnicas

- Reuniones
- Encuestas
- Juicios de expertos

Analizar el impacto

a. Descripción

Tras realizar la clasificación en la actividad anterior, ahora corresponde la realización de un análisis exhaustivo para poder posteriormente fijar una estrategia. En el análisis tenemos que ser capaces de situar cada individuo, grupo u organización en el lugar que ocupa en el proyecto. En función del resultado del análisis estaremos listos para fijar una estrategia en la siguiente actividad.

Se podrán utilizar diferentes técnicas para la realización del análisis, como las propuestas por Mitchell (R. K. Mitchell et al., 1997) basada en la presencia de 1, 2 o los 3 atributos, poder, influencia y legitimidad, o Jepsen y Eskerod (Jepsen and Eskerod, 2009) que propone los atributos de área de interés, contribución, poder y expectativas, como se ha visto en la [Tabla 3.3](#). El uso de esta tabla, acompañada de la [Tabla 3.2](#) nos aportarán una visión más gráfica, lo cual nos facilitará la próxima tarea en la que se debe de fijar una estrategia.

b. Participantes

- Responsable funcional
- Jefe de proyecto

c. Entrada

- Identificación estratégica de Stakeholders
- Clasificación estratégica de Stakeholders
- Acta de constitución de proyecto
- Documento de inicio de proyecto
- Factores ambientales
- Activos de la organización

d. Salida

- Identificación de las agrupaciones de Stakeholders, tanto estratégicos como técnicos y funcionales

- Clasificación estratégica, funcional y técnica de los Stakeholders
- [Tabla 3.2](#) y [Tabla 3.3](#) en las que se plasmará la situación previa a fijar la estrategia

e. Técnicas

- Reuniones
- Check-List
- Juicio de expertos
- Técnicas de análisis

Fijar la estrategia de gestión de los Stakeholders

a. Descripción

Tras el análisis de impacto que puede suponer el proyecto para los Stakeholders y los Stakeholders para el proyecto, llega el momento de fijar las estrategias para cada individuo, grupo u organización que se tenga identificada y analizada. Estas estrategias deberán estar alineadas con las estrategias organizativas, por ese motivo es conveniente que sean validadas por el comité de dirección, y se deberá buscar la satisfacción de los Stakeholders sin desviarse de los objetivos y el alcance del proyecto, lo cual será una garantía de éxito.

Si sucediera que las estrategias que se deben de seguir para la satisfacción de los Stakeholders, no estuvieran alineadas con la estrategia de la organización, lo más razonable sería derivar el resultado del análisis de Stakeholders a un Estudio de Viabilidad del Proyecto, ya que es muy cuestionable la viabilidad del mismo y es más que probable que el proyecto, de realizarse, fuese un fracaso, más que en la gestión del mismo que puede ser exitosa, en los beneficios que puede aportar a los Stakeholders.

Así mismo, en el supuesto de que el desarrollo del proyecto implique la contratación de una empresa externa, será necesario incorporar sobre el Informe Justificativo de Contratación el enfoque estratégico obtenido durante la gestión de Stakeholders.

b. Participantes

- Comité de dirección
- Director de proyecto
- Responsable funcional
- Jefe de proyecto

c. Entrada

- Estrategia de la organización
- Tablas de análisis de los Stakeholders
- Documento de Definición de Proyecto
- Factores ambientales
- Activos de la organización

d. Salida

- Estrategia del proyecto hacia los Stakeholders
- Estrategia de los Stakeholders con el proyecto
- Necesidades especiales. Priorización de las estrategias
- Actualizaciones de los Documentos de Inicio de Proyecto y de Dirección de Proyecto
- Propuestas para el informe justificativo de contratación

e. Técnicas

- Reuniones
- Técnicas de análisis
- Juicio de expertos

Planificar las acciones

a. Descripción

Una vez identificados y analizados los individuos, grupos u organizaciones que de una forma u otra participarán más o menos activamente en el proyecto o podrán verse afectados en mayor o menor medida por el proyecto, es el momento de integrar este estudio con el resto de procesos que conforman el desarrollo del proyecto, bien creando un documento

específico para la identificación y otro para el análisis y planificación o bien integrando alguno de estos en documentos ya existentes dentro de la metodología.

Una parte muy relevante de la planificación de acciones con los Stakeholder es la integración con el plan de comunicaciones.

b. Participantes

- Director de proyecto
- Responsable funcional
- Jefe de proyecto

c. Entrada

- Estrategias de Gestión de Stakeholders
- Estructura de desglose de trabajo
- Relación de Recursos/Tiempo asignados al proyecto
- Documento de Dirección de Proyecto
- Análisis de Riesgos de Stakeholders

d. Salida

- Asignación de recursos y tiempos a las actividades
- Calendario de hitos y entregables
- Propuestas de acciones para el plan de comunicación
- Propuestas para el informe justificativo de contratación

e. Técnicas

- Reuniones
- Técnicas de análisis y estimación
- Juicio de expertos
- Habilidades de comunicación e interrelaciones

Documentación asociada

Como resultado de la ejecución de las actividades anteriores, se obtiene la siguiente documentación:

- Actualización del Documento de Identificación de Stakeholders (DIS)

- Actualización del Documento de Definición de Proyecto (DDP)
- Documento de Análisis de Stakeholders (DAS)
- Documento de Planificación de Proyecto (DPP)
- Actualización del Estudio de Viabilidad del Proyecto (EVP)
- Actualización del Plan de Comunicación

Se incorpora un nuevo documento a la metodología, Documento de Análisis de Stakeholders (DAS), donde se incluirá toda la información descrita en el desarrollo de este proceso. La parte dirigida a la planificación de la gestión de Stakeholders se podrá realizar en un documento aparte, Documento de Planificación de Stakeholders (DPS) o se podrá incorporar el Documento de Planificación de Proyecto (DPP).

MEGEPA 2007 tampoco cuenta con un proceso o documento específico para el plan de comunicación, con lo que o bien se tendría que incorporar dentro del Documento de Planificación de Proyecto (DPP) o bien se debería añadir este proceso.

5.2.3 Seguimiento de los Stakeholders

Objetivos del proceso

Este proceso se realiza en plena ejecución del trabajo del proyecto, por lo que la parte fundamental de este proceso será la interrelación con los Stakeholders identificados en los procesos anteriores. En este sentido, se podrán identificar nuevos Stakeholders que se deberán incorporar a la gestión, otros que se deberán eliminar de la gestión y otros que deberán cambiar respecto al análisis y estrategia establecida. Cualquiera que sea el cambio que se produzca deberá ser gestionado mediante una solicitud de gestión de cambio.

No obstante, también es necesario realizar el seguimiento de que se sigue la planificación.

Participantes del proceso

- Comité de dirección

- Comité de seguimiento
- Equipo de proyecto

Diagrama de flujo de información

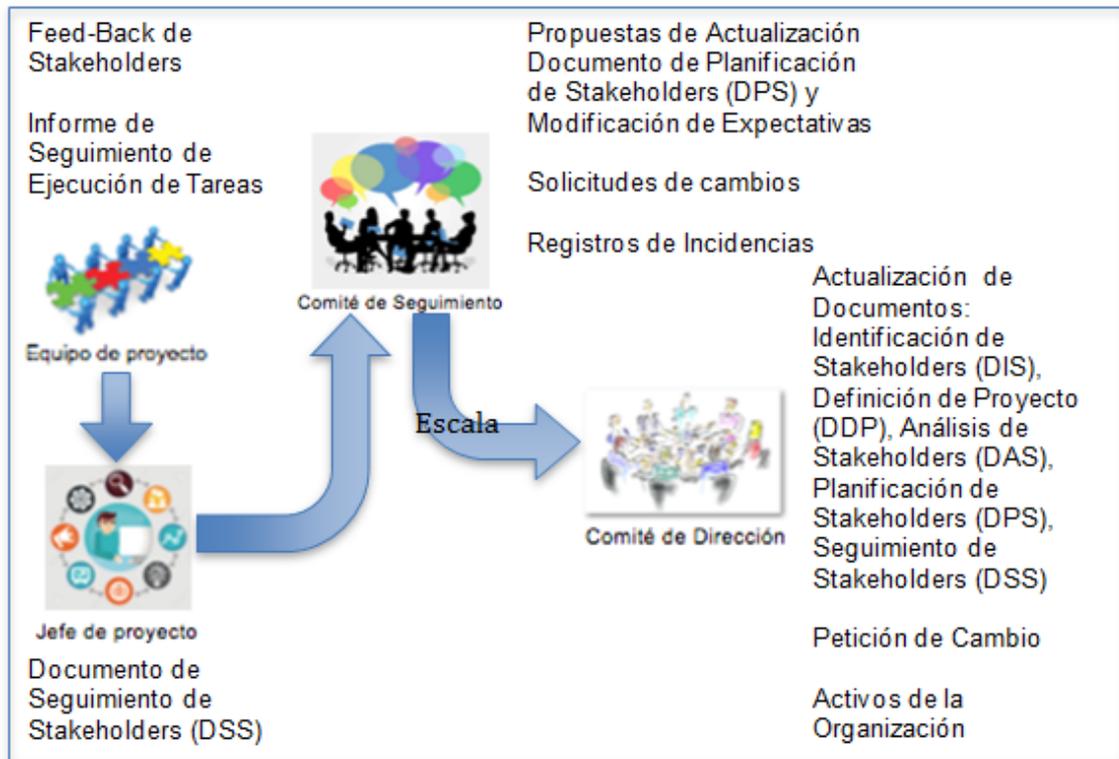


Figura 5.10. Diagrama de Flujo de Información del Proceso de Seguimiento de los Stakeholders
Elaboración propia

Actividades del proceso

- Seguimiento de la planificación
- Seguimiento de las expectativas

Seguimiento de la planificación

a. Descripción

Una vez que el proyecto ha entrado en la etapa de ejecución, se deberá verificar que la planificación sigue el ritmo que se había estimado. Para ello se comprobará que se realizan las tareas correspondientes y se cumplen los hitos que se habían establecido.

Al tratarse de la planificación, esta puede estar dentro del Documento de Planificación de Proyecto o en el documento específico de Planificación de Stakeholders, en cualquier caso, será el Comité de Dirección quien deberá realizar la revisión.

b. Participantes

- Comité de dirección

c. Entrada

- Documento de planificación de Stakeholders
- Informes de seguimiento de ejecución de tareas

d. Salida

- Propuestas de acciones para el plan de comunicación
- Propuestas de cambios para la planificación de Stakeholders
- Propuestas de cambios para el Documento de Planificación de Proyecto
- Solicitudes de cambios

e. Técnicas

- Técnicas de análisis y estimación
- Juicio de expertos

Seguimiento de las expectativas

a. Descripción

Uno de los factores de éxito de un proyecto es la satisfacción de los Stakeholders, la cual se obtiene cumpliendo sus expectativas, por lo que se deberá medir su satisfacción.

Para conseguirlo se deberá obtener el Feed back de los Stakeholder del proyecto y se propondrán cambios en el momento que sea necesario.

b. Participantes

- Director de proyecto
- Jefe de proyecto
- Responsable funcional

c. Entrada

- Documento de planificación de Stakeholders
 - Documento de Análisis de Stakeholders
 - Factores ambientales de la organización y del proyecto
 - Registro de cambios en el proyecto
 - Recepción de Feed back de los Stakeholders
- d. Salida
- Modificaciones sobre las expectativas de los Stakeholders
 - Resolución de conflictos interpersonales
 - Registro de incidencias
 - Solicitudes de cambio
- e. Técnicas
- Reuniones
 - Encuestas
 - Habilidades de comunicación e interrelaciones

Documentación asociada

Como resultado de la ejecución de las actividades anteriores, se obtiene la siguiente documentación:

- Actualización del Documento de Identificación de Stakeholders (DIS)
- Actualización del Documento de Definición de Proyecto (DDP)
- Actualización del Documento de Análisis de Stakeholders (DAS)
- Actualización del Documento de Planificación de Proyecto (DPP)
- Actualización del Plan de Comunicación
- Documento de Seguimiento de Stakeholders (DSS)
- Documento de Petición de Cambio
- Actualización de activos de la organización

Se incorpora un nuevo documento a la metodología, Documento de Seguimiento de Stakeholders (DSS), donde se deberá incluir la información de este proceso. En este documento se deberá contemplar tanto el seguimiento a nivel de planificación de la gestión de los Stakeholder como el seguimiento de

los propios Stakeholders. Las actividades que se desarrollan en este proceso, podrían incorporarse en el Documento de Seguimiento de Proyecto (DSP) existente en MEGEPA 2007, siempre y cuando sean respetadas.

5.2.4 Control de los Stakeholders

Objetivos del proceso

Los objetivos de este proceso son los de medir el comportamiento que está teniendo la ejecución del proyecto respecto a la planificación prevista para la gestión de los Stakeholder, y realizar los ajustes necesarios tanto en planificación como en estrategia a aplicar sobre los Stakeholders, para poder mejorar la eficiencia en la gestión de los Stakeholders y finalizar el proyecto con éxito.

Durante el control se tendrá que recibir la documentación lo más actualizada posible sobre la ejecución del proyecto y la documentación sobre la planificación del proyecto, para poder compararla. De esa manera se podrá determinar cómo de bien o mal se ajusta la ejecución del proyecto a la planificación. En función de esta comparativa se deberán lanzar las solicitudes de cambio necesarias y se deberán de realizar las actualizaciones sobre la documentación del proyecto y documentos de la organización.

Participantes del proceso

- Comité de dirección
- Comité de seguimiento
- Director de proyecto
- Jefe de proyecto
- Equipo de proyecto

Diagrama de flujo de información

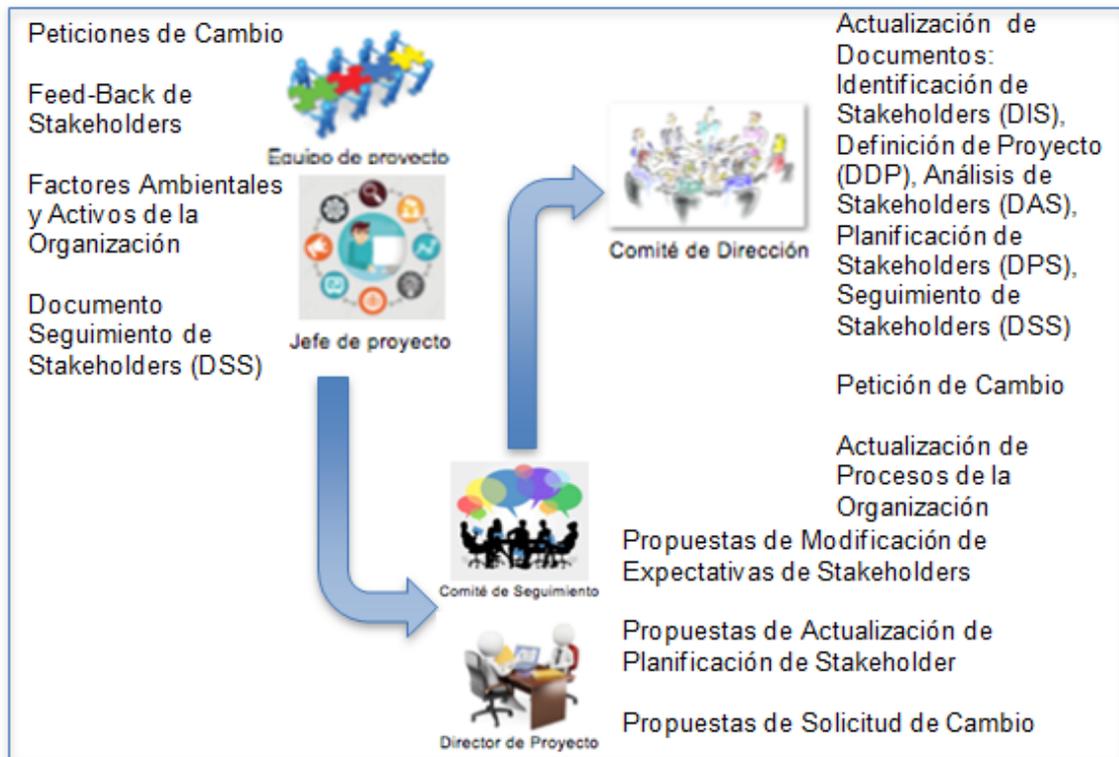


Figura 5.11. Diagrama de Flujo de Información del Proceso de Control de los Stakeholders
Elaboración propia

Actividades del proceso

- Analizar información de seguimiento de los Stakeholder
- Revisión de los hitos de gestión de Stakeholders
- Aprobación de la gestión

Analizar información de seguimiento de los Stakeholders

a. Descripción

Esta primera actividad será la de recopilación de los datos sobre el seguimiento de los Stakeholders y el análisis comparativo de los mismos frente a la línea base que se ha establecido en la planificación.

El equipo de proyecto deberá presentar la información de seguimiento donde se detallará porcentaje de ejecución, las fechas reales, posibles incidencias y Feed back de los Stakeholders, etc. Que se deberán analizar respecto a las planificaciones

b. Participantes

- Jefe de proyecto
- Equipo de proyecto

c. Entrada

- Planificación detallada de Stakeholders
- Informe detallado de seguimiento de Stakeholders
- Factores ambientales de la organización y del proyecto
- Registro de cambios en el proyecto
- Recepción de Feed back de los Stakeholders

d. Salida

- Propuesta de modificaciones sobre las expectativas de los Stakeholders
- Resolución de conflictos interpersonales
- Registro de incidencias
- Propuesta de Solicitudes de cambio

e. Técnicas

- Reuniones
- Encuestas
- Habilidades de comunicación e interrelaciones

Revisión de los hitos de gestión de Stakeholders

a. Descripción

Como sucede en todos los proyectos, será necesario prestar una especial atención de momentos relevantes o de especial incidencia en el proyecto, como son los hitos, en este caso, los referidos a la gestión de los Stakeholders.

Dada la importancia que tienen los hitos, el equipo de proyecto deberá poner especial énfasis en la obtención de información sobre la consecución del hito o los problemas detectados para lograrlo, la cual será analizada y valorada para tomar las decisiones que se consideren oportunas con respecto a la gestión de los Stakeholders.

b. Participantes

- Director de proyecto
 - Comité de seguimiento
- c. Entrada
- Documento de planificación de Stakeholders
 - Documento de Seguimiento de Stakeholders
 - Factores ambientales de la organización y del proyecto
 - Registro de cambios en el proyecto
 - Recepción de Feed back de los Stakeholders
- d. Salida
- Propuestas de Modificaciones sobre las expectativas de los Stakeholders
 - Propuestas de aceptación o rechazo de hitos
 - Propuestas de actualización de planificación de los Stakeholders
 - Registro de incidencias
 - Propuestas de Solicitudes de cambio
- e. Técnicas
- Reuniones
 - Juicio de expertos
 - Habilidades de comunicación e interrelaciones

Aprobación de la gestión de los Stakeholders

a. Descripción

Finalizadas las actividades de control de los Stakeholders, la dirección deberá aprobar las propuestas de gestión en modo de solicitud de cambios, actualizaciones de documentación o actualizaciones en los procesos de la organización propuestas desde un enfoque estratégico de la gestión de Stakeholders.

b. Participantes

- Comité de dirección

c. Entrada

- Propuestas de actualización de documentos
- Informe de seguimiento de Stakeholders
- Documento de planificación de Stakeholders
- Factores ambientales de la organización y del proyecto
- Registro de cambios en el proyecto

d. Salida

- Modificaciones sobre las expectativas de los Stakeholders
- Resolución de conflictos interpersonales
- Actualización de la documentación de proyecto
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones de procesos de la organización para la gestión de Stakeholders

e. Técnicas

- Reuniones
- Técnicas de gestión
- Juicio de expertos

Documentación asociada

Como resultado de la ejecución de las actividades anteriores, se obtiene la siguiente documentación:

- Actualización del Documento de Definición de Proyecto (DDP)
- Actualización del Documento de Identificación de Stakeholders (DIS)
- Actualización del Documento de Análisis de Stakeholders (DAS)
- Actualización del Documento de Planificación de Stakeholder (DPS)
- Actualización del Documento de Seguimiento de Stakeholder (DSS)
- Documento de Gestión de Cambios (DGC)
- Actualización de procesos de la organización

6 Plantillas elaboradas

Cumpliendo con los objetivos que se establecieron como punto de partida del trabajo, se han elaborado las plantillas que contienen el guion de cada uno de los diferentes documentos que se han identificado durante el desarrollo del proceso de la gestión de Stakeholders.

Dado que el objetivo es que sirvan como plantillas para integrar en MEGEPA 2007, se utilizará la misma estructura de documento que los documentos de dicha metodología.

La estructura se compone de una portada del documento, donde se identifica en la zona central el proyecto al que corresponde dicho documento, el tipo de documento del que se trata y una codificación única para identificar el documento concreto de forma única. Esta codificación consta de: código del proyecto, abreviatura del tipo de documento, versión del documento, fecha en formato año/mes/día.

En la siguiente página se añade el índice del contenido del documento. El índice comenzará con el primer punto de obligado cumplimiento, que es el control del documento, el cual contiene información general del proyecto, lista de distribución del documento, histórico de revisiones del documento y estado del documento.

A continuación, se identificarán las actividades que se deben desarrollar en esa parte del proceso y conciernen directamente al proyecto.

En el desarrollo de la metodología se han identificado los siguientes documentos que se deberían elaborar para realizar una correcta gestión de los Stakeholders y así garantizar que el proyecto, además de cumplir los objetivos previstos, estos se ajustan realmente a lo que esperaba el usuario, cumpliendo sus expectativas y la del resto de involucrados en el proyecto.

- Documento de Identificación de Stakeholders (DIS)
- Documento de Análisis de Stakeholders (DAS)
- Documento de Planificación de Stakeholders (DPS)

- Documento de Seguimiento de Stakeholders (DSS)
- Documento de Control de Stakeholders (DCS)

Con la realización de las actividades descritas anteriormente en la metodología, y la cumplimentación de las mismas sobre los documentos descritos, se podrá conseguir el objetivo de una gestión de Stakeholders que garantice el éxito de la gestión del proyecto.

En el anexo del trabajo se adjuntan las plantillas correspondientes a los documentos identificados para la gestión de Stakeholders.

7 Líneas de futuro

Durante la realización del presente trabajo se han desarrollado dentro de MEGEPA 2007 diferentes tareas para la gestión de los Stakeholders a lo largo del ciclo de vida de un proyecto TIC gestionado desde la DGTIC, pero todas ellas enfocadas hacia la incorporación en MEGEPA 2007 de un proceso para la gestión de Stakeholders.

A lo largo del trabajo también se han tocado o propuesto modificaciones en alguna de las plantillas existentes en MEGEPA 2007, que como ya se ha comentado, su filosofía es la de rellenar plantillas de documentos muy formados y no la de gestionar un proyecto.

Por ese motivo, la principal línea de futuro que se propone desde este trabajo es la siguiente:

- Desarrollo de una metodología de gestión de proyectos que cubra el ciclo de vida del proyecto y que sirva para que el jefe de proyecto realice una gestión del proyecto y elabore la documentación correspondiente a la gestión, no para rellenar plantillas. Esta metodología bien podría ser una revisión y renovación de la edición de MEGEPA 2003, la cual como se ha visto en este trabajo también tiene ciertas carencias, muy probablemente derivadas del paso del tiempo.

Así mismo, se considera que esta propuesta por si sola se quedaría a medio camino, si no se le acompaña del resto de medidas para su implantación en la organización tal y como aquí se apuntan:

- Realización de casos de estudio con la implantación del proceso de gestión de Stakeholders en proyectos para medir el grado de éxito del proyecto y satisfacción de los clientes.
- Promover en la organización a través de la necesaria implicación de la alta dirección la incorporación de las propuestas de mejoras aquí descritas.
- Fomentar la formación de personal en dirección de proyectos para que sean conocedores de las nuevas técnicas, herramientas y metodologías en gestión de proyectos. Tal y como se ha visto, los estándares internacionales están en continua transformación lo que implica necesariamente una renovación del conocimiento.
- Creación de una oficina de gestión de proyectos real, desde la que se tenga una visión completa del porfolio de proyectos y se comparta esta visión con el equipo de jefes de proyectos corporativos.
- Implicación de la alta dirección para lograr un modelo de organización matricial equilibrada donde los jefes de proyecto tengan capacidad de toma de decisiones real y disponibilidad de un equipo de proyecto.

8 Referencias

- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2015a. BOE.es-A-2015-10565 [WWW Document]. URL <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10565> (accessed 7.4.16).
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2015b. BOE.es-A-2015-10566 [WWW Document]. URL <https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10566> (accessed 7.4.16).
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2014. BOE.es-A-2014-9741 [WWW Document]. URL <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-9741> (accessed 7.4.16).
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2013. BOE.es-A-2013-12887 [WWW Document]. URL <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12887>
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2010a. BOE.es-A-2010-1330 [WWW Document]. URL <https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-1330>
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2010b. BOE.es-010-1331 [WWW Document]. URL <https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-1331>
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2007. BOE.es-A-2007-12352 [WWW Document]. URL <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-12352>
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2002. BOE.es-A-2002-13758 [WWW Document]. URL <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-13758>
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 1999. BOE.es-A-1999-23750 [WWW Document]. URL <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-23750>
- Argandoña, Antonio, 1998. *La Teoría de los Stakeholders y el Bien Común*.
- Axelos, 2009. *Managing Successful Projects With PRINCE2*. TSO - The Stationery office.
- Concepción Suárez, R., 2007. *Metodología de Gestión de Proyectos en las Administraciones Públicas según ISO 10.006* [WWW Document]. TDR Tesis Dr. En Red. URL <http://www.tesisenred.net/handle/10803/11121;jsessionid=398C12D19666D06510FCB70226306659.tdx1>
- De Schepper, S., Dooms, M., Haezendonck, E., 2014. Stakeholder dynamics and responsibilities in Public–Private Partnerships: A mixed experience. *Int. J. Proj. Manag.* 32, 1210–1222. doi:10.1016/j.ijproman.2014.01.006
- Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, 2016. *METER for E-Government* [WWW Document]. U. N. Public Adm. Ctry. Stud. URL <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Resources/METER-for-E-Government>
- Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, 2013. *Guidelines on Open Government Data for Citizen Engagement*.
- Dirección General de Informática, 2007. *MEGEPA-Metodología de Gestión de Proyectos del Principado de Asturias 2007*.
- Dirección General de Informática, 2003. *Metodología de Gestión de Proyectos Informáticos del Principado de Asturias*.
- DTIC, 2015. *Plan de Transformación Digital de la Administración General del*

- Estado y sus organismos públicos (Estrategia TIC 2015 -2020).
- Eskerod Pernille, Grant Savage, Martina Huemann, 2016. Project Stakeholder Management—Past and Present. *Proj. Manag. J.* DOI10.1002, 6–14.
- Freeman, R. Edward, 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.
- Freeman, R. Edward, Harrison, Jeffrey S., Wicks, Andrew C., Parmar, Bidman L., De Colle, Simone, 2010. *Stakeholder Theory. The state of the Art*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. Edward, McVea, John, 2001. A Stakeholder Approach to Strategic Management [WWW Document]. SSRN. URL https://acceso.uniovi.es/sol3/DanaInfo=papers.ssrn.com+papers.cfm?abstract_id=263511
- Frooman, J., 1999. STAKEHOLDER INFLUENCE STRATEGIES. *Acad. Manage. Rev.* 24, 191–205. doi:10.5465/AMR.1999.1893928
- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), 5th ed, 2013. . Project Management Institute, Inc.
- IPMA, 2016. IPMA History | Project Management Certification, Standards, Competence Development, IPMA [WWW Document]. URL <http://www.ipma.world/about/ipma-history/> (accessed 5.18.16).
- ISO 21500:2012. Guidance on project management, 2012. . BSI Standard Publication.
- Jennifer Rowley, 2011. e-Government stakeholders—Who are they and what do they want? *Int. J. Inf. Manag.* 31, 53–62. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2010.05.005
- Jepsen, A.L., Eskerod, P., 2009. Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *Int. J. Proj. Manag.* 27, 335–343. doi:10.1016/j.ijproman.2008.04.002
- Ka Yan Mok, Geoffrey Qiping Shen, Jing Yang, 2015. Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *Int. J. Proj. Manag.* 33, 446–457. doi:10.1016/j.ijproman.2014.08.007
- Małgorzata Alicja Płotka, 2014. ICT with or Against Society – What can Happen when (Interest of) Some Key Stakeholders are Omitted? *Procedia Technol.*, International workshop on Innovations in Information and Communication Science and Technology, IICST 2014, 3-5 September 2014, Warsaw, Poland 18, 80–89. doi:10.1016/j.protcy.2014.11.017
- Marjolein C. Achterkamp, Vos, J.F.J., 2008. Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *Int. J. Proj. Manag.*, Special Issue: Achieving IT Project Success 26, 749–757. doi:10.1016/j.ijproman.2007.10.001
- Ministerio de AAPP, 2000. Métrica v.3 [WWW Document]. URL http://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Documentacion/pae_Metodolog/pae_Metrica_v3.html#.VwBHvXAaMnw
- Mónica Talledo Jiménez, 2009. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)- cuarta edición. Project Management Institute, Inc.
- PMI, 2016. PMBOK® Guide – Sixth Edition Exposure Draft [WWW Document]. URL <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards/foundational-standards->

exposure-draft-process.aspx

R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood, 1997. TOWARD A THEORY OF STAKEHOLDER IDENTIFICATION AND SALIENCE: DEFINING THE PRINCIPLE OF WHO AND WHAT REALLY COUNTS. *Acad. Manage. Rev.* 22, 853–886. doi:10.5465/AMR.1997.9711022105

Rebecca Jing Yang, 2014. An investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives. *Int. J. Proj. Manag.* 32, 838–849. doi:10.1016/j.ijproman.2013.10.011

Sedlmayer, Martin, Coesmans, Peter, Fuster, Marco, Garde Scheriner, Jesper, Gonçalves, Margarida, Huynink, Sven, 2015. IPMA Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management. ICB4. International Project Management Association (IPMA).

Slatter, S.S.P., 1980. Strategic planning for public relations. *Long Range Plann.* 13, 57–60. doi:10.1016/0024-6301(80)90124-7

The Standish Group, 2014. CHAOS Report 2013.

Wil Williams, Duncan Lewis, 2008. Strategic management tools and public sector management - The challenge of context specificity. *Public Manag. Rev.* 10, 653–671. doi:10.1080/14719030802264382

Zandhuis, Anton, Stellingwerf, Rommert, 2013. ISO 21500: Guidance on project management - A Pocket Guide. Van Haren publishing.

9 Anexo

9.1 Documento de Identificación de Stakeholders – (DIS)

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

Consejería de Empleo, industria y turismo

D.G. de Tecnologías de la
Información y las Comunicaciones

NOMBRE PROYECTO

**DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN DE
STAKEHOLDERS**

(CódigoProyecto-DIS-Digito-AAAA/MM/DD)

CódigoProyecto, código alfanumérico del proyecto de 6 caracteres máximo
Digito, dígito de identificación en caso de varios documentos
AAAA, año de creación
MM, mes de creación
DD, día de creación

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS Consejería de Empleo, Industria y turismo	Proyecto	NOMBRE PROYECTO CÓDIGO PROYECTO	Página <input type="text"/> de <input type="text"/>
	Proceso	Gestión de proyectos Lanzamiento	
	Documento	DIS Documento de Identificación de Stakeholders	

ÍNDICE

1. Control del documento.....	3
1.1. Información general.....	3
1.2. Lista de distribución.....	3
1.3. Histórico de revisiones.....	3
1.4. Estado del documento.....	3
2. Objetivos, ámbito y alcance del proyecto.....	4
3. Identificación estratégica de los Stakeholders.....	4
4. Clasificación estratégica de los Stakeholders.....	4
5. Identificación de las agrupaciones de Stakeholders, estratégica, técnicas y funcionales.....	4
6. Clasificación estratégica, técnica y funcional de los Stakeholders.....	4

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS Consejería de Empleo, Industria y turismo	Proyecto	NOMBRE PROYECTO CÓDIGO PROYECTO	Página <input type="text"/> de <input type="text"/>
	Proceso	Gestión de proyectos Lanzamiento	
	Documento	DIS Documento de Identificación de Stakeholders	

1. Control del documento

1.1. Información general

Título	
Jefe de proyecto:	
A revisar por:	
A aprobar por:	

1.2. Lista de distribución

Nombre	Puesto	Correo electrónico	Unidad o Departamento / Empresa	Observaciones

1.3. Histórico de revisiones

Versión	Fecha	Autor	Unidad o Departamento / Empresa	Observaciones

1.4. Estado del documento

Versión	Estado	Fecha	Responsable	Firma

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS Consejería de Empleo, Industria y turismo	Proyecto	NOMBRE PROYECTO CÓDIGO PROYECTO	Página <input type="text"/> de <input type="text"/>
	Proceso	Gestión de proyectos Lanzamiento	
	Documento	DIS Documento de Identificación de Stakeholders	

2. Objetivos, ámbito y alcance del proyecto

3. Identificación estratégica de los Stakeholders

4. Clasificación estratégica de los Stakeholders

5. Identificación de las agrupaciones de Stakeholders, estratégica, técnicas y funcionales

6. Clasificación estratégica, técnica y funcional de los Stakeholders

9.2 Documento de Análisis de Stakeholders – (DAS)

Gobierno del Principado de Asturias

Consejería de Empleo, Industria y Turismo

D.G. de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

NOMBRE PROYECTO

**DOCUMENTO DE ANÁLISIS DE
STAKEHOLDERS**

(Código Proyecto-DAS-Digito-AAAA/MM/DD)

Código Proyecto, código alfanumérico del proyecto de 6 caracteres máximo
Digito, dígito de identificación en caso de varios documentos
AAAA, año de creación
MM, mes de creación
DD, día de creación

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS Consejería de Empleo, industria y turismo	Proyecto	NOMBRE PROYECTO CÓDIGO PROYECTO	Página 2 de 4
	Proceso	Gestión de proyectos Lanzamiento	
	Documento	DAS Documento de Análisis de Stakeholders	

ÍNDICE

1. Control del documento	3
1.1. Información general	3
1.2. Lista de distribución	3
1.3. Histórico de revisiones	3
1.4. Estado del documento	3
2. Información inicial de los Stakeholders	4
3. Tabla de clasificación de los Stakeholders	4
4. Situación previa a fijación de la estrategia.	4
5. Estrategia del proyecto hacia los Stakeholders.....	4
6. Estrategia de los Stakeholders con el proyecto	4
7. Priorización de estrategias	4
8. Propuestas de actualizaciones de documentos de inicio y dirección de proyecto	4

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS Consejería de Empleo, industria y turismo	Proyecto	NOMBRE PROYECTO CÓDIGO PROYECTO	Página <input type="text"/> de <input type="text"/>
	Proceso	Gestión de proyectos Lanzamiento	
	Documento	DAS Documento de Análisis de Stakeholders	

1. Control del documento

1.1. Información general

Título	
Jefe de proyecto:	
A revisar por:	
A aprobar por:	

1.2. Lista de distribución

Nombre	Puesto	Correo electrónico	Unidad o Departamento / Empresa	Observaciones

1.3. Histórico de revisiones

Versión	Fecha	Autor	Unidad o Departamento / Empresa	Observaciones

1.4. Estado del documento

Versión	Estado	Fecha	Responsable	Firma

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS Consejería de Empleo, industria y turismo	Proyecto	NOMBRE PROYECTO CÓDIGO PROYECTO	Página <input type="text"/> de <input type="text"/>
	Proceso	Gestión de proyectos Lanzamiento	
	Documento	DAS Documento de Análisis de Stakeholders	

2. Información inicial de los Stakeholders

3. Tabla de clasificación de los Stakeholders

4. Situación previa a fijación de la estrategia.

5. Estrategia del proyecto hacia los Stakeholders

6. Estrategia de los Stakeholders con el proyecto

7. Priorización de estrategias

8. Propuestas de actualizaciones de documentos de inicio y dirección de proyecto

9.3 Documento de Planificación de Stakeholders – (DPS)

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

Consejería de Empleo, industria y turismo

D. G. de Tecnologías de la
Información y las Comunicaciones

NOMBRE PROYECTO

**DOCUMENTO DE PLANIFICACIÓN DE
STAKEHOLDERS**

(CódigoProyecto-DPS-Digito-AAAA/MM/DD)

CódigoProyecto, código alfanumérico del proyecto de 6 caracteres máximo
Digito, dígito de identificación en caso de varios documentos
AAAA, año de creación
MM, mes de creación
DD, día de creación

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS Consejería de Empleo, Industria y turismo	Proyecto	NOMBRE PROYECTO CÓDIGO PROYECTO	Página <input type="text"/> de <input type="text"/>
	Proceso	Gestión de proyectos Lanzamiento	
	Documento	DPS Documento de Planificación de Stakeholders	

ÍNDICE

1. Control del documento.....	3
1.1. Información general.....	3
1.2. Lista de distribución.....	3
1.3. Histórico de revisiones.....	3
1.4. Estado del documento.....	3
2. Asignación de recursos y tiempos a las actividades	4
3. Calendario de hitos y entregables	4
4. Planificación de la gestión de Stakeholders.....	4

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS Consejería de Empleo, Industria y turismo	Proyecto	NOMBRE PROYECTO CÓDIGO PROYECTO	Página <input type="text"/> de <input type="text"/>
	Proceso	Gestión de proyectos Lanzamiento	
	Documento	DPS Documento de Planificación de Stakeholders	

1. Control del documento

1.1. Información general

Título	
Jefe de proyecto:	
A revisar por:	
A aprobar por:	

1.2. Lista de distribución

Nombre	Puesto	Correo electrónico	Unidad o Departamento / Empresa	Observaciones

1.3. Histórico de revisiones

Versión	Fecha	Autor	Unidad o Departamento / Empresa	Observaciones

1.4. Estado del documento

Versión	Estado	Fecha	Responsable	Firma

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS Consejería de Empleo, Industria y turismo	Proyecto	NOMBRE PROYECTO CÓDIGO PROYECTO	Página <input type="text"/> de <input type="text"/>
	Proceso	Gestión de proyectos Lanzamiento	
	Documento	DPS Documento de Planificación de Stakeholders	

2. Asignación de recursos y tiempos a las actividades

3. Calendario de hitos y entregables

4. Planificación de la gestión de Stakeholders

9.4 Documento de Seguimiento de Stakeholders – (DSS)

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

Consejería de Empleo, industria y turismo

D.G. de Tecnologías de la
Información y las Comunicaciones

NOMBRE PROYECTO

**DOCUMENTO DE SEGUIMIENTO DE
STAKEHOLDERS**

(CódigoProyecto-DSS-Digito-AAAA/MM/DD)

CódigoProyecto, código alfanumérico del proyecto de 6 caracteres máximo
Dígito, dígito de identificación en caso de varios documentos
AAAA, año de creación
MM, mes de creación
DD, día de creación

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS Consejería de Empleo, Industria y turismo	Proyecto	NOMBRE PROYECTO CÓDIGO PROYECTO	Página <input type="text"/> de <input type="text"/>
	Proceso	Gestión de proyectos Ejecución	
	Documento	DSS Documento de Seguimiento de Stakeholders	

ÍNDICE

1. Control del documento.....	3
1.1. Información general.....	3
1.2. Lista de distribución.....	3
1.3. Histórico de revisiones.....	3
1.4. Estado del documento.....	3
2. Revisión de seguimiento del proceso.....	4
3. Propuestas de actualizaciones de documento de planificación y comunicación	4
4. Revisión del estado de la gestión de Stakeholders	4
5. Revisión de hitos de gestión de Stakeholders.....	4
6. Modificación de expectativas de los Stakeholders	4
7. Registro de Incidencias en la gestión de Stakeholders	4
8. Propuesta de solicitud de cambio en la gestión de los Stakeholders	4

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS Consejería de Empleo, Industria y turismo	Proyecto	NOMBRE PROYECTO CÓDIGO PROYECTO	Página <input type="text"/> de <input type="text"/>
	Proceso	Gestión de proyectos Ejecución	
	Documento	DSS Documento de Seguimiento de Stakeholders	

1. Control del documento

1.1. Información general

Título	
Jefe de proyecto:	
A revisar por:	
A aprobar por:	

1.2. Lista de distribución

Nombre	Puesto	Correo electrónico	Unidad o Departamento / Empresa	Observaciones

1.3. Histórico de revisiones

Versión	Fecha	Autor	Unidad o Departamento / Empresa	Observaciones

1.4. Estado del documento

Versión	Estado	Fecha	Responsable	Firma

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS Consejería de Empleo, Industria y turismo	Proyecto	NOMBRE PROYECTO CÓDIGO PROYECTO	Página <input type="text"/> de <input type="text"/>
	Proceso	Gestión de proyectos Ejecución	
	Documento	DSS Documento de Seguimiento de Stakeholders	

2. Revisión de seguimiento del proceso

3. Propuestas de actualizaciones de documento de planificación y comunicación

4. Revisión del estado de la gestión de Stakeholders

5. Revisión de hitos de gestión de Stakeholders

6. Modificación de expectativas de los Stakeholders

7. Registro de Incidencias en la gestión de Stakeholders

8. Propuesta de solicitud de cambio en la gestión de los Stakeholders

9.5 Documento de Control de Stakeholders – (DCS)

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

Consejería de Empleo, industria y turismo

D.G. de Tecnologías de la
Información y las Comunicaciones

NOMBRE PROYECTO

**DOCUMENTO DE CONTROL DE
STAKEHOLDERS**

(CódigoProyecto-DCS-Digito-AAAA/MM/DD)

CódigoProyecto, código alfanumérico del proyecto de 6 caracteres máximo
Digito, digito de identificación en caso de varios documentos
AAAA, año de creación
MM, mes de creación
DD, día de creación

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS Consejería de Empleo, Industria y turismo	Proyecto	NOMBRE PROYECTO CÓDIGO PROYECTO	Página <input type="text"/> de <input type="text"/>
	Proceso	Gestión de proyectos Ejecución	
	Documento	DCS Documento de Control de Stakeholders	

ÍNDICE

1. Control del documento.....	3
1.1. Información general.....	3
1.2. Lista de distribución.....	3
1.3. Histórico de revisiones.....	3
1.4. Estado del documento.....	3
2. Propuestas de modificaciones de expectativas de Stakeholders.....	4
3. Registro de incidencias en la gestión de los Stakeholder.....	4
4. Resoluciones de conflictos con los Stakeholders.....	4
5. Propuestas de solicitudes de cambio de gestión de Stakeholders.....	4
6. Propuestas de aceptación y rechazo de hitos de gestión de Stakeholders.....	4
7. Propuestas de modificación de planificación de Stakeholders.....	4
8. Relación de propuestas aceptadas, acciones a realizar y responsable.....	4

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS Consejería de Empleo, Industria y turismo	Proyecto	NOMBRE PROYECTO CÓDIGO PROYECTO	Página <input type="text"/> de <input type="text"/>
	Proceso	Gestión de proyectos Ejecución	
	Documento	DCS Documento de Control de Stakeholders	

1. Control del documento

1.1. Información general

Título	
Jefe de proyecto:	
A revisar por:	
A aprobar por:	

1.2. Lista de distribución

Nombre	Puesto	Correo electrónico	Unidad o Departamento / Empresa	Observaciones

1.3. Histórico de revisiones

Versión	Fecha	Autor	Unidad o Departamento / Empresa	Observaciones

1.4. Estado del documento

Versión	Estado	Fecha	Responsable	Firma

GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS Consejería de Empleo, Industria y turismo	Proyecto	NOMBRE PROYECTO CÓDIGO PROYECTO	Página <input type="text"/> de <input type="text"/>
	Proceso	Gestión de proyectos Ejecución	
	Documento	DCS Documento de Control de Stakeholders	

2. Propuestas de modificaciones de expectativas de Stakeholders

3. Registro de incidencias en la gestión de los Stakeholder

4. Resoluciones de conflictos con los Stakeholders

5. Propuestas de solicitudes de cambio de gestión de Stakeholders

6. Propuestas de aceptación y rechazo de hitos de gestión de Stakeholders

7. Propuestas de modificación de planificación de Stakeholders

8. Relación de propuestas aceptadas, acciones a realizar y responsable