



# DIPLOMADO

## administración de proyectos de tecnologías de INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Cristina Múzquiz Fragoso, PMP.  
@crismuzquiz  
cristinamf@unam.mx



**DGTIC**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO  
Dirección General de Cómputo y de Tecnologías de Información y Comunicación

# Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyectos



- **La administración de proyectos por áreas de conocimiento**
  - Administración del alcance
  - Administración del tiempo
  - Administración del costo
  - Administración de la calidad
  - Administración de los recursos humanos
  - **Administración de los interesados**
  - Administración de comunicaciones
  - Administración del riesgo
  - Administración de la procuración
  - Administración de la integración



**Grandes cosas se  
logran cuando la  
gente se une**



# Administración de los interesados



- Identificar interesados
- Plan de administración de los interesados
- Gestionar los grupos de interés
- Control de la gestión de los grupos de interés



# Administración de los interesados

**1.** Identificar a los interesados



Inicio

**2.** Plan de administración de los interesados



Planeación

**3.** Administrar la participación de los interesados



Ejecución

**4.** Controlar la participación de los interesados



Monitoreo y control

# Identifica a los interesados

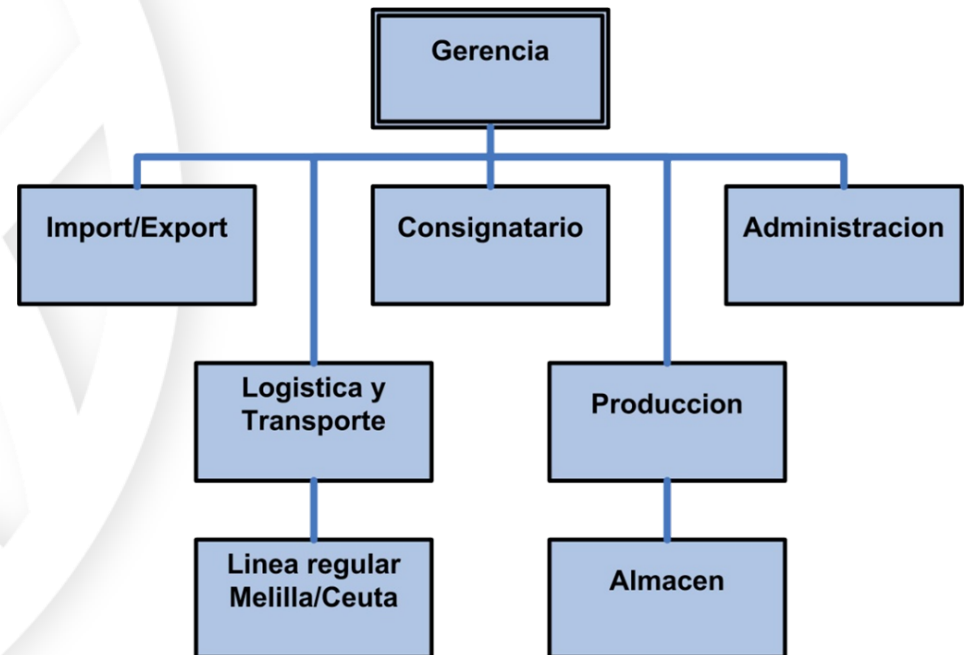
- *¿Quiénes son ellos?*
  - Tiene un interés personal
  - El interés está en el progreso, proceso o resultado
  - Capaz de influir positiva o negativamente en el resultado



# Identifica a los interesados

- *¿Dónde están?*

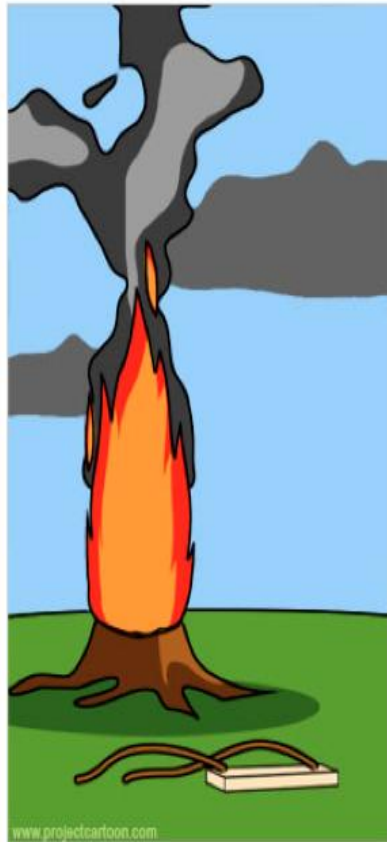
- Departamentos afectados
- Contribuciones



# ¿Por qué fracasan los proyectos?







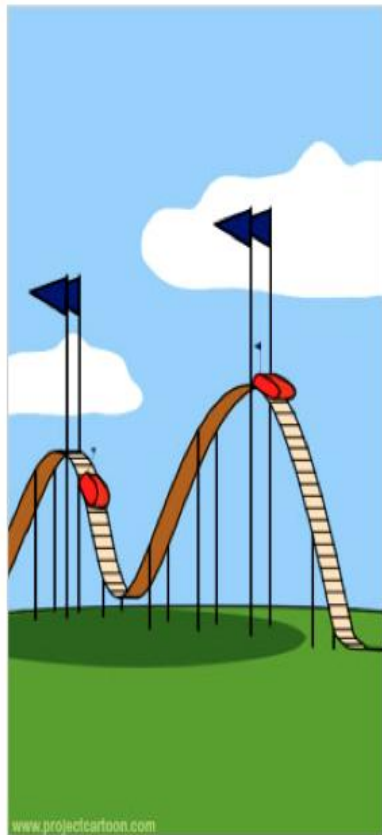
***Así empezó el proyecto***



***El caso de negocio***



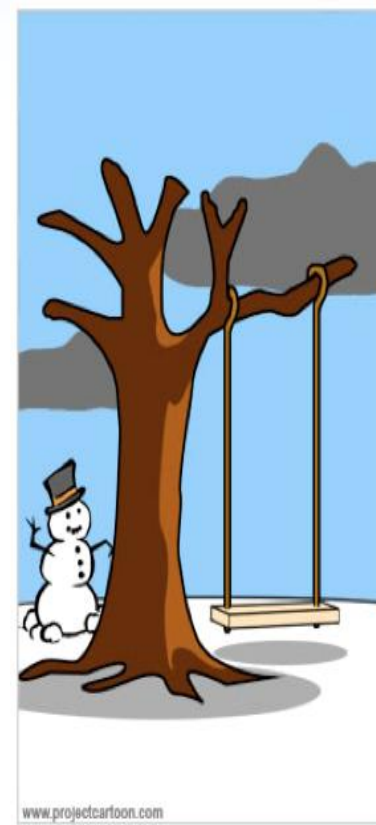
***El plan del proyecto***



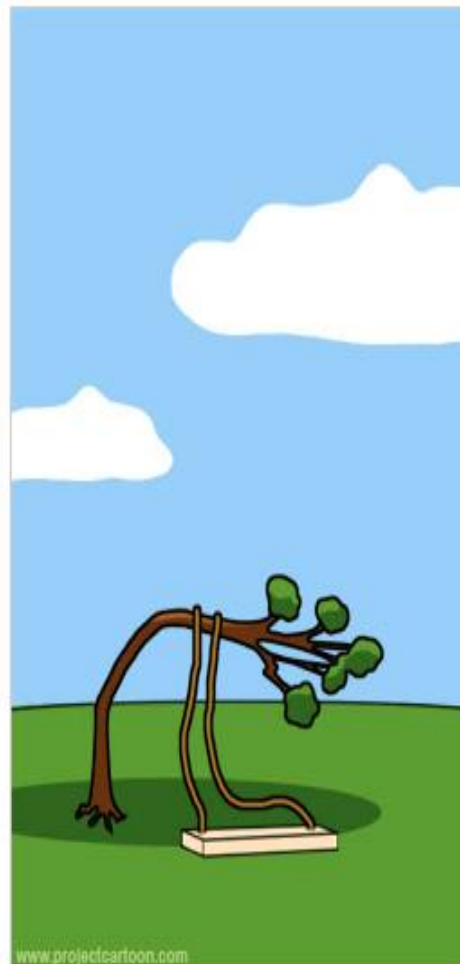
***Involucramiento de los interesados***



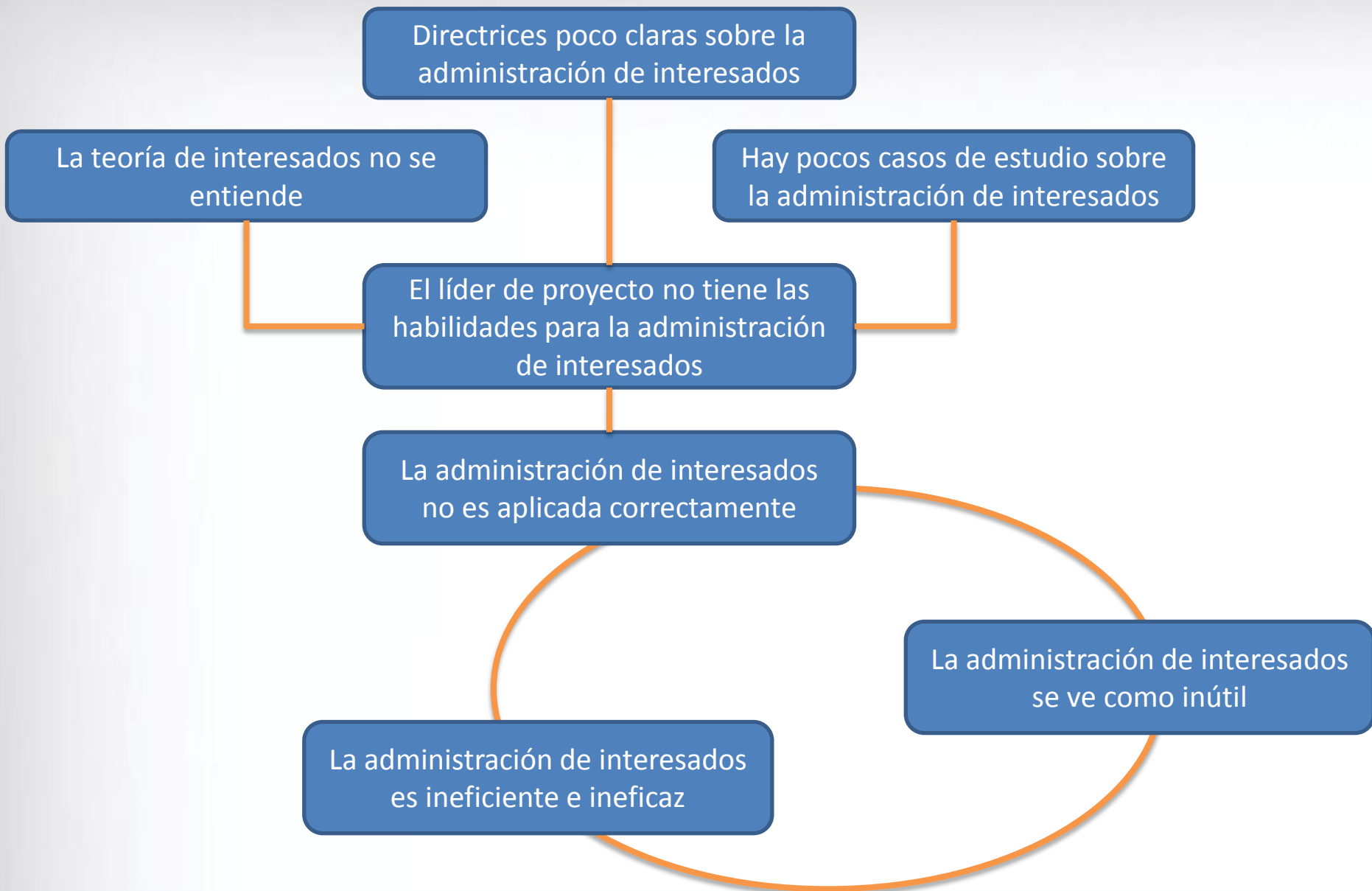
***Ejecución y control***



***Fase de cierre***



**Resultado final**



# Administración de interesados

- ¿Qué información necesitamos saber acerca de cada uno de los interesados?
- ¿Dónde y cómo podemos encontrar la información necesaria?
- ¿Quién será responsable de recoger, analizar e interpretar la información?
- ¿Cómo protegemos la información de un mal uso?
- ¿Quién es responsable de la aplicación de las estrategias de gestión de los grupos de interés?

# 1. Identificar interesados

## Entradas

1. Acta de proyecto
2. Documentos de adquisiciones
3. Factores ambientales
4. Activos de los procesos de la organización

entradas

## Herramientas y Técnicas

1. Análisis de interesados
2. Juicio experto
3. Reuniones

## Salidas

1. Registro de interesados

salidas

# 1. Identificar interesados

Es el proceso de identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden impactar o pueden ser impactados por una decisión, actividad o salida del proyecto.

Se analiza la documentación relevante como sus intereses, nivel de involucramiento, interdependencias, influencia e impacto potencial al éxito del proyecto.

# 1. Identificar interesados

4.1. Desarrollar el acta de proyecto

12.1 Plan de administración de adquisiciones

Activos de la organización

13.1 Identificar a los interesados

13.2. Plan de administración de interesados

5.2. Recolectar requerimientos

8.1. Plan de administración de la calidad

10.1. Plan de administración de la comunicación

11.1 Plan de administración de riesgos

11.2. Identificación de riesgos

12.1. Plan de adquisiciones



# 1. Identificar interesados

Identificar a todos los interesados lo más pronto posible.

Lo más probable es que un interesado (que se omitió), aparezca después en el proyecto. Los interesados que se involucran después, tienen alta probabilidad de solicitar cambios, lo cual puede afectar al proyecto.

Entre más avanzado esté el proyecto, más le afectarán los cambios y estos serán más costosos y más difícil de integrar.

# 1. Identificar interesados

Para el éxito del proyecto, resulta fundamental identificar a los interesados desde el comienzo del proyecto o fase y analizar sus niveles de interés y sus expectativas individuales, así como su importancia y su influencia.

Esta evaluación inicial debe ser revisada y actualizada con regularidad. Aunque el tiempo con que cuenta el líder del proyecto es limitado y debe usarse con la mayor eficiencia posible, estos interesados se deberían clasificar según su interés, influencia y participación en el proyecto, teniendo en cuenta el hecho de que la afectación o influencia de un interesado puede no darse o tornarse evidente hasta etapas posteriores del proyecto o fase.

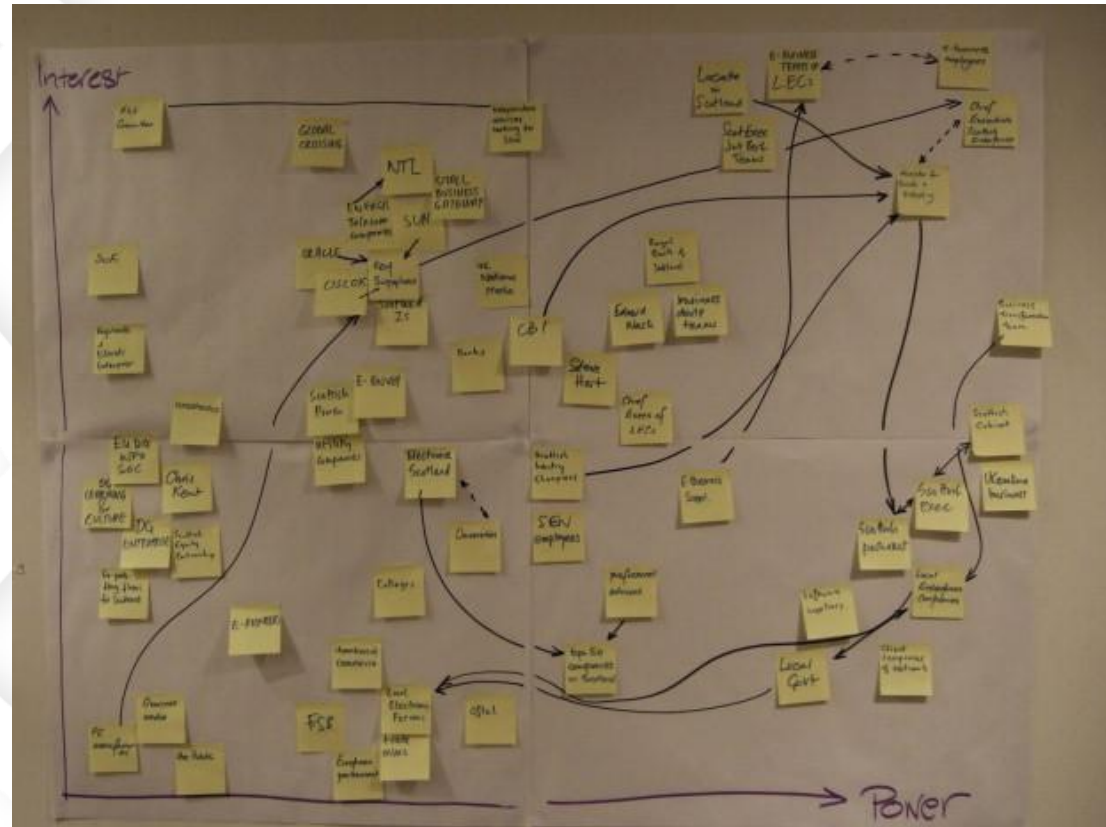
Esto permite que el líder del proyecto se concentre en las relaciones necesarias para asegurar el éxito del proyecto.

# 1. Identificar interesados – herramientas

## Análisis de los interesados



- **Técnica** que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática información, **para determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta** a lo largo del proyecto.
- Permite identificar las expectativas y la influencia de los interesados y relacionarlos con el propósito del proyecto.



# 1. Identificar interesados – herramientas

## Análisis de los interesados

- *También ayuda a identificar las relaciones de los interesados* (con el proyecto y con otros interesados) que se pueden aprovechar para crear alianzas y posibles asociaciones para mejorar las probabilidades de éxito del proyecto o detectar riesgos.



# 1. Identificar interesados – herramientas

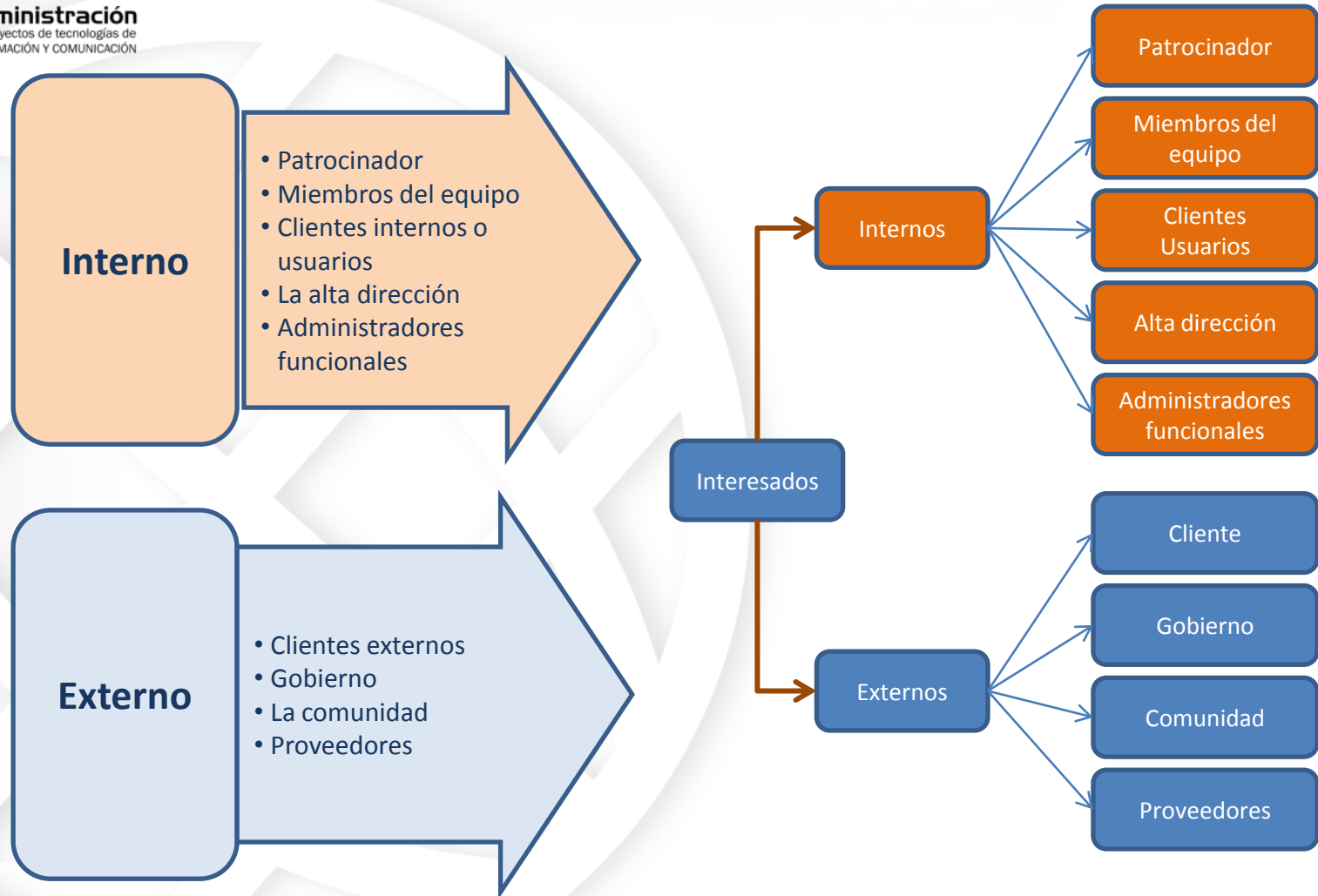
## Análisis de los interesados



Usualmente resulta sencillo identificar a los interesados clave. Incluyen a cualquiera con un rol de dirección o de toma de decisiones, que se ve impactado por el resultado del proyecto, como por ejemplo el patrocinador, el director del proyecto y el cliente principal. *Para identificar a los demás interesados, normalmente se entrevista a los interesados identificados y se amplía la lista hasta incluir a todos los interesados potenciales.*



# Identificación



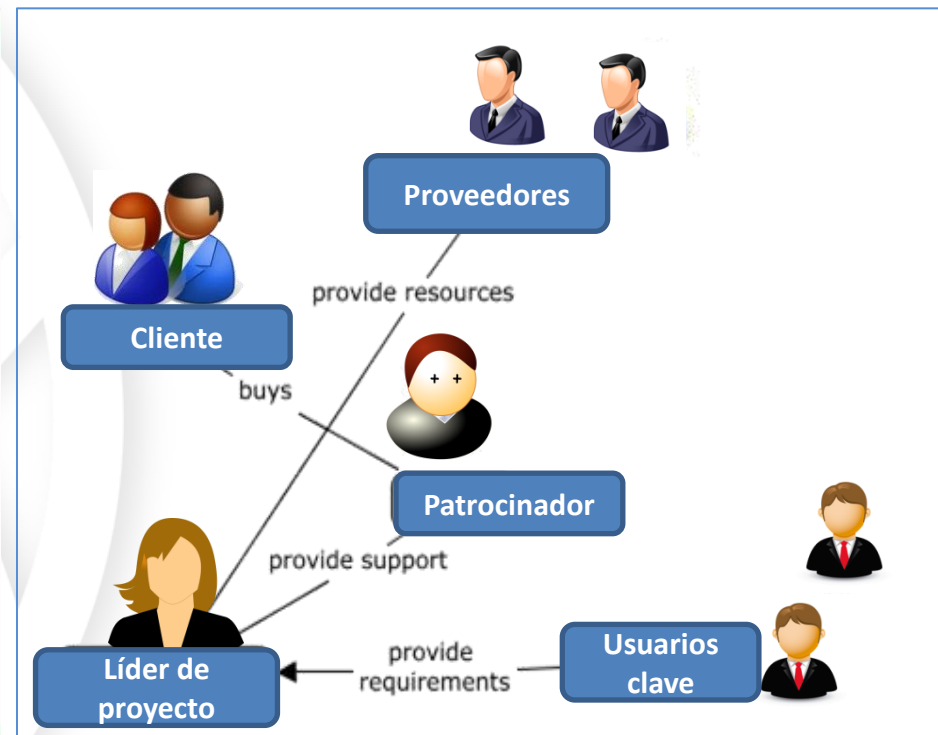
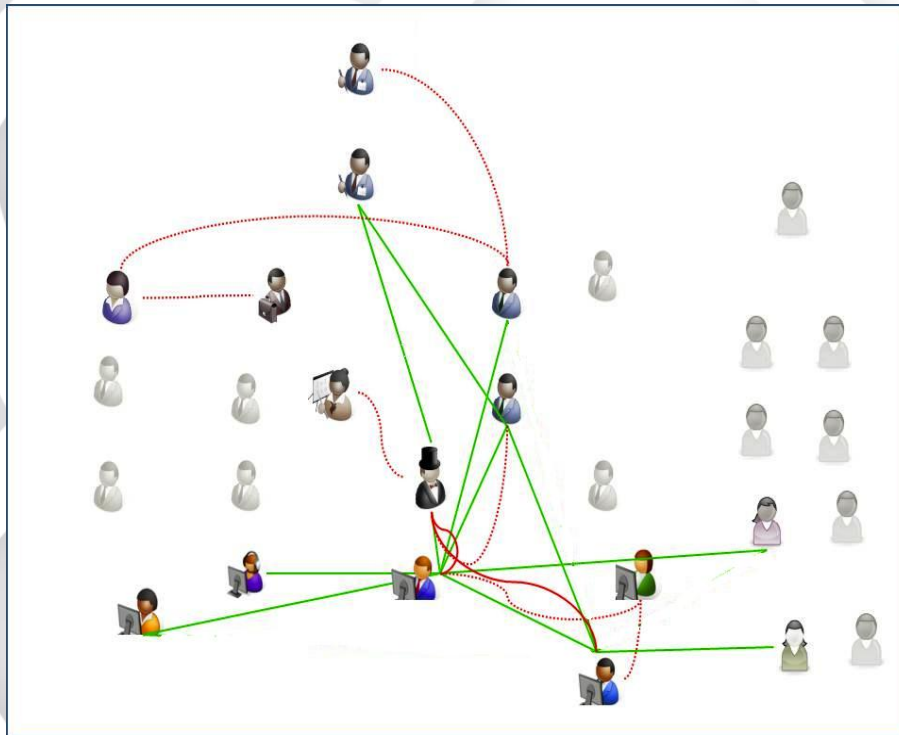
Source: Trentim (2013)



DGTIC



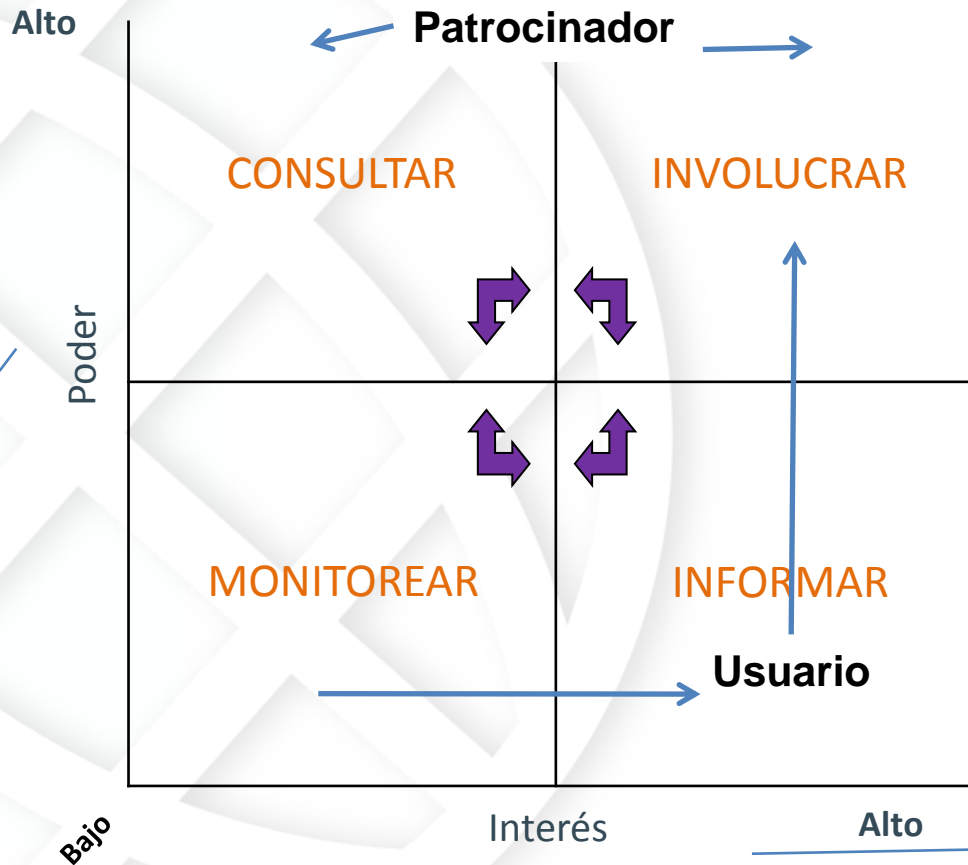
# Análisis de red



# Gráfica de los interesados

## Poder & interés

- Recursos
- Autoridad
- Influencia



- Procesos
- Recursos
- Cambios



# Registro de interesados

## Información de identificación:

- Nombre
- Organización
- Posición en la organización
- Ubicación física
- Rol en el proyecto
- Información del contacto

## Valoración de la información

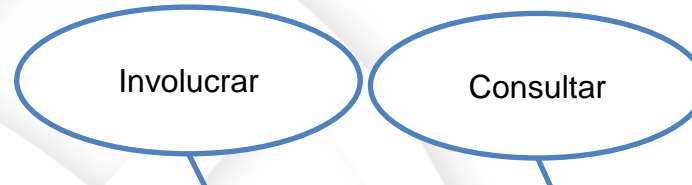
- Principales requerimientos
- Expectativas
- Influencia potencial en el proyecto
- Fase del ciclo de vida del proyecto donde tiene más interés

## Clasificación del interesado:

- Interno o externo
- Partidario / Neutral o con resistencia

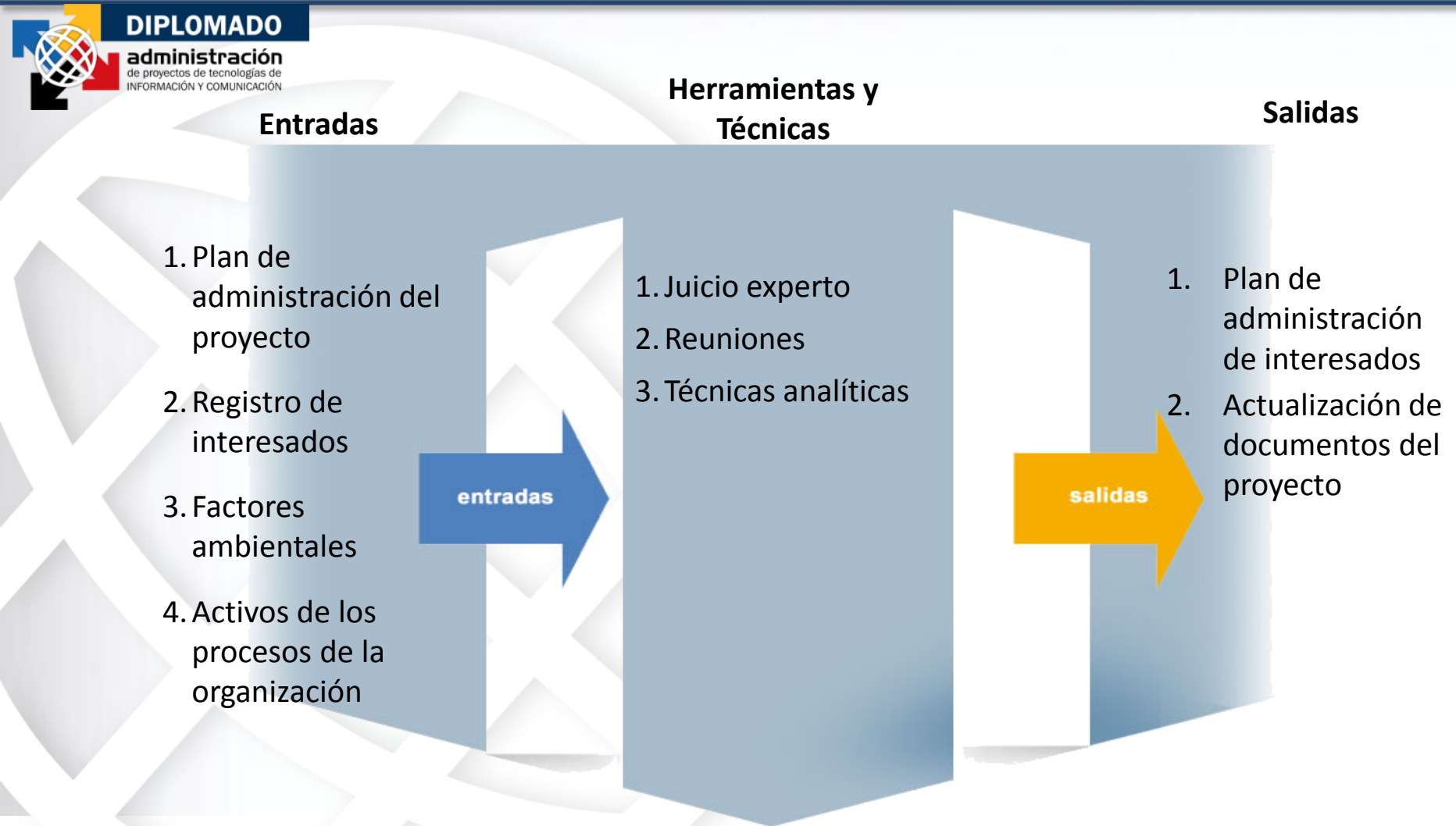
# Gráfico de interesados: iteraciones

3 CONSULTAR	4 INVOLUCRAR
1 MONITOREAR	2 INFORMAR



Involucrado	Diseño detallado	Análisis	Desarrollo	Pruebas	Liberación
Cliente	3	1	2	3	4
Patrocinador	4	4	3	4	4
Equipo de diseño	4	2	1	2	1
Líder funcional	2	4	3	4	4
Equipo del cliente	1	1	2	2	4

## 2. Plan de administración de los interesados



## 2. Plan de administración de los interesados

Es el proceso de desarrollar una estrategia de administración efectiva para gestionar a los interesados a través del ciclo de vida del proyecto, basado en un análisis de sus necesidades, intereses y potencial impacto del éxito del proyecto.

## 2. Plan de administración de los interesados

Este proceso identifica *el modo* en que el proyecto afectará a los interesados, lo que permite:

- *Desarrollar diferentes formas de lograr la participación eficaz de los interesados en el proyecto*
- *Gestionar sus expectativas*
- *En última instancia, alcanzar los objetivos del proyecto.*

La administración de los interesados es más que la mejora de las comunicaciones y requiere más que la dirección de un equipo. Se trata de la creación y mantenimiento de las relaciones entre el equipo del proyecto y los interesados, con objeto de satisfacer sus necesidades y requerimientos dentro de los límites del proyecto.

# Planificar las acciones

Establecer expectativas y  
gestionarlas.  
Responsable: Patrocinador.

3 CONSULTAR	4 INVOLUCRAR
1 MONITOREAR	2 INFORMAR

Involucrado	Diseño detallado	Análisis	Desarrollo	Pruebas	Liberación
Cliente	3	1	2	3	4
Patrocinador	4	4	3	4	4
Equipo de diseño	4	2	1	2	1
Líder funcional	2	4	3	4	4
Equipo del cliente	1	1	2	2	4

Superar la resistencia a través de consulta y participación.  
Responsable: Patrocinador

## 2. Plan de administración de los interesados – herramientas

### Juicio experto



Para desarrollar el plan se debe procurar la experiencia de grupos o individuos con capacitación especializada, pericia o conocimiento de las relaciones en el ámbito de la organización, tales como:

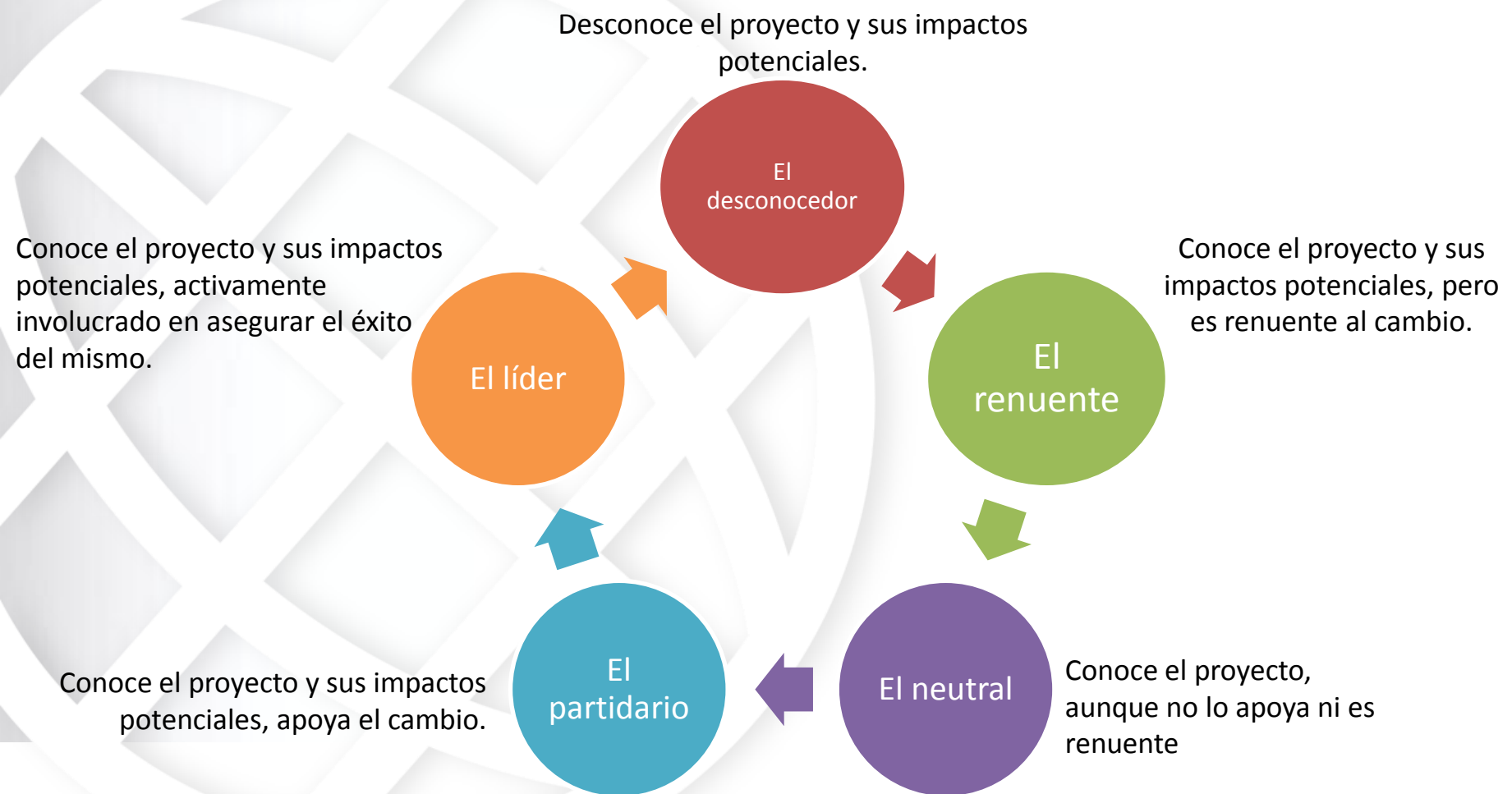
- La alta dirección, los miembros del equipo del proyecto;
- Otras unidades o individuos dentro de la organización;
- Los interesados clave identificados;
- Los directores de proyecto que hayan trabajado en otros proyectos en el mismo ámbito;
- Grupos de la industria y consultores; y
- Asociaciones profesionales y técnicas, organismos reguladores y organizaciones no gubernamentales (ONGs/NGOs).



## 2. Plan de administración de los interesados – herramientas

### Técnicas analíticas

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





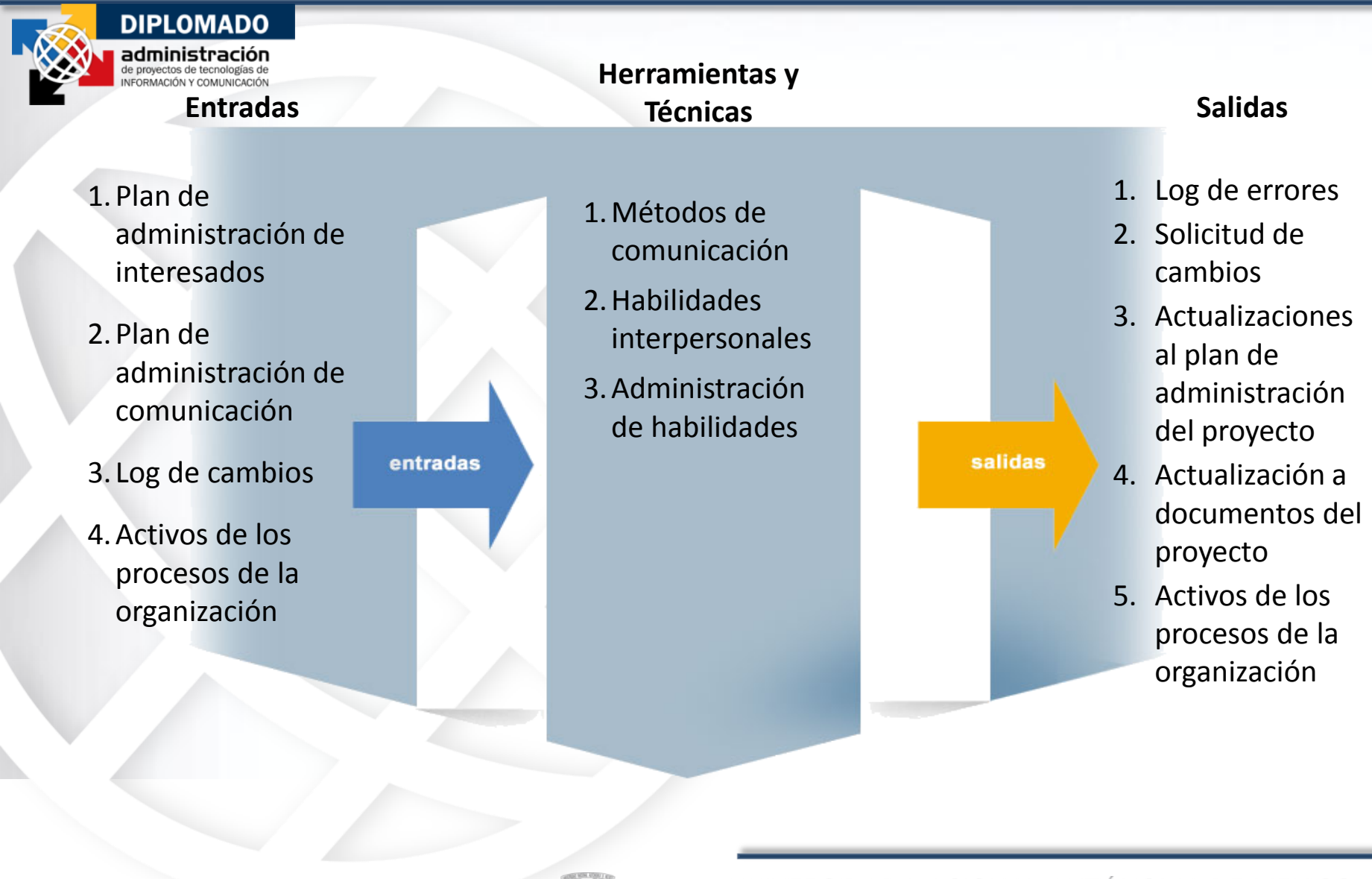
## 2. Plan de administración de los interesados – herramientas Técnicas analíticas

Interesado	Desconocedor	Renuente	Neutral	Partidario	Líder
Interesado 1	●		●		
Interesado 2			●	●	
Interesado 3				●	●

● Actual

● Deseado

# 3. Administrar la participación de los interesados



### 3. Administrar la participación de los interesados

Abordar los problemas a medida que ocurren y fomentar la participación de los interesados en las actividades del proyecto durante todo el ciclo de vida.



### 3. Administrar la participación de los interesados

Involucrar a los interesados en las etapas adecuadas del proyecto para obtener o confirmar su compromiso continuo con el éxito del mismo. Implica:

- **Gestionar las expectativas de los interesados** mediante negociación y comunicación para asegurar que se alcancen los objetivos del proyecto;
- **Abordar posibles inquietudes que aún no representan incidentes** y anticipar futuros problemas que puedan plantear los interesados. Dichas inquietudes deben identificarse y analizarse tan pronto sea posible para evaluar los riesgos asociados al proyecto; y
- **Aclarar y resolver los incidentes que han sido identificados.**

### 3. Administrar la participación de los interesados

La capacidad de los interesados para influir en el proyecto es generalmente mayor en las etapas iniciales y va disminuyendo progresivamente a medida que avanza el proyecto.

**El líder del proyecto es responsable de involucrar y gestionar a los diferentes interesados de un proyecto y puede recurrir a la ayuda del patrocinador si es necesario.**



## 4. Controlar la participación de los interesados

### Entradas

1. Plan de administración del proyecto
2. Log de errores
3. Datos de desempeño del trabajo
4. Documentos del proyecto

**entradas**

### Herramientas y Técnicas

1. Sistemas de información
2. Juicio experto
3. Reuniones

### Salidas

1. Información de desempeño
2. Solicitud de cambios
3. Actualización al plan del proyecto
4. Actualización a documentos del proyecto
5. Activos de los procesos de la organización

**salidas**

## 4. Controlar la participación de los interesados



Es el proceso de seguimiento de las relaciones de las partes interesadas del proyecto y ajustar las estrategias y planes para involucrar a las partes interesadas.





## 4. Controlar la participación de los interesados /Información del desempeño



Consiste en los datos de desempeño recopilados de varios procesos de control, analizados en contexto e integrados sobre la base de las relaciones entre áreas.

**Los datos en sí mismos no se utilizan en el proceso de toma de decisiones porque se puede malinterpretar su significado.** La información, sin embargo, conlleva correlaciones y contexto, y proporciona una base sólida para las decisiones del proyecto.





## 4. Controlar la participación de los interesados /Información del desempeño



La información de desempeño del trabajo se circula a través de los procesos de comunicación.

Algunos ejemplos de información de desempeño son el estado de los entregables, el estado de implementación de las solicitudes de cambio y las estimaciones hasta la conclusión previstas.



# Actualización a los activos de la organización

## Retroalimentación de los interesados.

La información recibida de los interesados relativa a las operaciones del proyecto se puede distribuir y utilizar para modificar o mejorar el desempeño futuro del proyecto.



## MÓDULO

### Administración de los interesados

**Cristina Múzquiz Fragoso, PMP.**  
**@crismuzquiz**  
**cristinamf@unam.mx**