



INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS EN EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS DE PROYECCIÓN SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD DE BOYACÁ

**JENNIFFER CATHERYNE FUENTES DÍAZ
FABIÁN DAVID GÜIZA PINZÓN**

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia
2020

INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS EN EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS DE PROYECCIÓN SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD DE BOYACÁ

**JENNIFFER CATHERYNE FUENTES DÍAZ
FABIÁN DAVID GÜIZA PINZÓN**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

DORA ALBA ARIZA AGUILAR

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Agradecimientos

Al equipo de proyecto de investigación por su constante esfuerzo y dedicación; a nuestras parejas por acompañarnos en esta labor, a nuestras familias por siempre otorgarnos lo mejor y motivarnos a crecer mejorando personal y profesionalmente. A nuestros compañeros, docentes y directora de grado por guiarnos en esta labor.

Resumen

Las instituciones de Educación Superior en Colombia, públicas como privadas, tienen como acción principal el cumplimiento de sus funciones sustantivas. Una de estas es la extensión a través de la Proyección social, que comprende los servicios relacionados con el entorno externo desde la misma institución. A través de la docencia y la investigación la Proyección social genera el diseño y desarrollo de proyectos que la relacionan con las comunidades involucradas. La gestión de los interesados como factor de éxito en los proyectos tiene el sustento teórico; sin embargo, no existe una conexión de esta relación en los proyectos de proyección social, tal como las revisiones literarias realizadas en este documento lo confirman. Por lo tanto, en esta necesidad, el presente trabajo busca establecer esta relación a través de la revisión de literatura relacionada con las variables de investigación con el fin de determinar la influencia de la Gestión de los interesados en el éxito de los proyectos de proyección social en el caso de estudio la Universidad de Boyacá; en este fin determinar así los grupos de interesados predominantes. Lo anterior, permite igualmente generar soporte literario para futuros trabajos investigativos en esta área de los proyectos, la cual ha sido poco documentada.

El desarrollo del presente documento empleó la metodología de investigación cuantitativa, con base en Hernández, Fernández y Baptista (2014), así mismo se incluyó el análisis estadístico basado en la herramienta SPSS con el fin de validar los aspectos de correlación entre las variables expuestas en las hipótesis de investigación. Las cuales pueden ser consultadas en el capítulo 7.5 del informe. La realización de este documento inicia el día 12 de agosto del 2019, igualmente, se comenzó el acercamiento con los *stakeholders* o interesados de la Universidad de Boyacá, a quienes agradecemos por la oportunidad brindada. La fase de investigación del documento comprendió un periodo de cinco meses hasta la recolección de información y seis meses más para el análisis de resultados y afinamiento de la información.

Se pueden resaltar como principal hallazgo que la gestión de los interesados y la percepción de éxito se encuentran muy correlacionadas para los proyectos de proyección social de manera positiva y en algunos casos con un nivel de significación alto. Adicionalmente, se evidenció la influencia generada por la Facultad, a la que pertenecían los encuestados, en el diligenciamiento de las encuestas. Así como aspectos específicos

sobre la gestión de interesados y al éxito; además de otras correlaciones y elementos de interés en su práctica, hallazgos y oportunidades de mejora. Igualmente, se destaca que la clasificación adicional y caracterizaciones propuestas de los interesados en activos y pasivos fueron válidas y pertinentes; además de la discriminación de gestión de interesados y de éxito en este tipo de proyectos detalles que pueden evidenciarse en el capítulo de Discusiones del presente trabajo.

El éxito de los proyectos de proyección social inicialmente era catalogado si cumplía a cabalidad con la triple restricción alcance, tiempo y costo. Sin embargo, dentro de los diversos factores de éxito asociados en la Gerencia de Proyectos en el desarrollo de la presente investigación se encontró que la Gestión de los Interesados es de gran importancia en este tipo de proyectos. Puesto que la misma determina el cumplimiento de las expectativas de los diversos interesados y ello se constituye en el éxito de estos proyectos. Adicionalmente, la presente investigación se desarrolló con una amplia revisión teórica contando con juicio de expertos, encuestas, entrevistas semi estructuradas, los cuales permitieron generar no solamente resultados con alta confiabilidad sino también nuevo contenido teórico en relación con los interesados como objeto de estudio, su gestión, las correlaciones con el éxito ilustrando así prácticas de la gerencia en los proyectos de proyección social.

Palabras Clave — Gestión de interesados, *stakeholders*¹, éxito, proyectos, Proyección social, Responsabilidad Social Universitaria, influencia gestión interesados.

¹ La palabra *stakeholders* es traducida al español como “interesados” en el presente documento.

Abstract

In Colombia, Institutions of Higher Education, both public and private, have as their main action the fulfillment of their substantive functions. One of these is their extension through Social Projection, which includes services related to the external environment provided by the same institution. Through teaching and research, Social Projection generates the design and development of projects that relate to the communities involved. The management of stakeholders as a factor of success in these projects has theoretical support; However, there is no connection of this relationship evidenced in the projects of Social Projection, as confirmed by the literary reviews carried out in this document. Therefore, to address this need, the present research work seeks to establish this relationship by reviewing the literature related to the research variables, in order to determine the influence of stakeholder management on the success of Social Projection, here in the case study of the University of Boyacá; to this end, our study determines the predominant stakeholder groups. The above will thus generate literary support for future investigative work in this area of projects, which has been poorly documented in the past.

The development of this study used a quantitative research methodology, based on Hernández, Fernández and Baptista (2014), as well as the statistical analysis based on the SPSS tool, which was included in order to validate the correlation aspects between the variables exposed in research hypotheses. This can be consulted in chapter 7.5 of the report. The realization of this study commences on August 12, 2019, at time as the approach with the stakeholders of the University of Boyacá began, whom we thank for the opportunity provided. This duration of this research study was approximately one year in total; The initial investigation phase of the study included a period of five months for the collection of information and a further six months for the analysis of results and refinement of the information.

The main finding highlighted was that a strong positive correlation exists between stakeholder management and the perception of success for Social Projection projects, and, in some cases, this indicated a high level of significance. Additionally, the influence generated by the Faculty [which faculty?], to which the respondents belonged, was made

evident in the completion of the surveys. As well as specific aspects of stakeholder management and success, in addition to other correlations and elements of interest in their practice, findings and opportunities for improvement were found. Likewise, it was highlighted that the additional classification and proposed characterizations of stakeholders in active and passive [project roles/involvement?] were valid and pertinent; In addition to discrimination of stakeholder management and success in this type of project, details can be seen in the Discussions chapter of this work.

The success of the Social Projection projects was initially classified according to the fact that they fully complied with the triple restriction of scope, time and cost; however, within the various success factors associated in Project Management in the development of this research, it was found that Stakeholder Management is of great importance in these type of project, since this determines the fulfillment of the expectations of the various stakeholders and therefore constitutes their perception of the projects' success. Additionally, in the present investigation, the team developed an extensive theoretical review, drawing from expert judgment, surveys, and semi-structured interviews, which together allowed the researchers to generate not only highly reliable results but also new theoretical content in relation to stakeholders as the object of study , its management, and the correlations with project outcomes and success, thus illustrating possible means of improvement in management practices for future Social Projection projects.

Keywords — *stakeholders management, stakeholders, success, projects, social projection, University Social Responsibility, stakeholder's management influence.*

Tabla de contenido

Pág.

1. INTRODUCCIÓN	15
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	21
2. OBJETIVOS	21
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. MARCO DE REFERENCIA	23
4.1 INTERESADOS EN LOS PROYECTOS	23
4.2 GESTIÓN DE INTERESADOS.....	25
4.3 DETERMINACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LOS INTERESADOS EN LOS PROYECTOS	33
4.4 RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE INTERESADOS Y ÉXITO DE LOS PROYECTOS	35
4.5 CARACTERIZACIÓN DE LOS INTERESADOS EN LOS PROYECTOS DE PROYECCIÓN SOCIAL CASO DE ESTUDIO UNIVERSIDAD DE BOYACÁ BASADOS EN REVISIONES LITERARIAS.	41
4.6 DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE INTERESADOS EN LOS PROYECTOS DE PROYECCIÓN SOCIAL.	46
4.7 COMPONENTES PROPUESTOS PARA LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS PARA EL MARCO DE LOS PROYECTOS DE PROYECCIÓN SOCIAL, TENIENDO EN CUENTA EL SUSTENTO TEÓRICO. 46	
4.8 ÉXITO DE LOS PROYECTOS DE PROYECCIÓN SOCIAL, ¿QUÉ SE CONSIDERA ÉXITO EN PROYECTOS DE PROYECCIÓN SOCIAL?	49
4.9 MARCO CONTEXTUAL	50
4.9.1 Sector económico al cual pertenece la organización u organizaciones del estudio	50
4.9.2 Organización	51
4.9.3 Extensión universitaria - Proyección Social.....	52

4.9.4	Proyectos de proyección social en la Universidad de Boyacá	56
5.	HIPÓTESIS	59
6.	METODOLOGÍA	59
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	59
6.2	VARIABLES	59
6.2.1	Gestión de interesados	60
6.2.2	Éxito de los proyectos de proyección social, ¿Qué se considera éxito en proyectos sociales?	60
6.3	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN	60
6.4	MUESTREO	62
6.5	FASES DE LA INVESTIGACIÓN	70
7.	TRABAJO DE CAMPO	73
7.1	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS.....	74
7.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	92
7.2.1	Análisis a nivel de los interesados:	92
7.3	ANÁLISIS A NIVEL DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	95
7.4	ANÁLISIS RELACIONADOS A NIVEL DE LA PERCEPCIÓN DE ÉXITO EN LOS PROYECTOS DE PROYECCIÓN SOCIAL:.....	104
7.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS EN RELACIÓN CON LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN E INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS EN EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS.....	111
7.5.1	Análisis de varianza con variables de control	118
7.5.2	Análisis de varianza preguntas gestión interesados con variables de control	123
8.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	130
9.	CONCLUSIONES.....	134
10.	REFERENCIAS	138
11.	ANEXOS	143

LISTA DE FIGURAS

	<u>Pág.</u>
Figura 1. Círculo de stakeholders.....	23
Figura 2. Influencia grupos de interés en instituciones de Educación Superior	24
Figura 3. Estructura Proyección Social Universidad de Boyacá	51
Figura 4. Impactos de la. Responsabilidad Social Universitaria (RSU).....	55
Figura 5. Fases de la investigación	71
Figura 6. Tipo de organización	86
Figura 7. Rol predominante en Proyección social	87
Figura 8. Cargos predominantes dentro de la organización.....	89
Figura 9. Tipos de interesados	92
Figura 10. Implementación Gestión de los interesados (5 niveles de respuesta)	96
Figura 11. Implementación planeación del involucramiento de los interesados SPSS....	98
Figura 12. Implementación gestión del involucramiento de los interesados SPSS.....	100
Figura 13. Implementación monitoreo del involucramiento de los interesados SPSS ...	102
Figura 14. Gestión de los interesados en los proyectos de proyección social caso de estudio basados en análisis SPSS	104
Figura 15. Percepción de éxito de la gestión de los interesados	105
Figura 16. Gestión de los interesados vs éxito en los proyectos de proyección social..	107
Figura 17. Satisfacción del equipo de proyectos SPSS	108
Figura 18. Logro de compromisos SPSS	109
Figura 19. Correlación variables de gestión de identificación de los interesados y el éxito de proyectos	112
Figura 20. Correlación variables de planeación del involucramiento de los interesados y el éxito de proyectos.....	114
Figura 21. Correlación variables de gestión del involucramiento de los interesados y el éxito de proyectos	115
Figura 22. Correlación variables monitoreo de los interesados y el éxito de proyectos.	117
Figura 23. Frecuencia vs Facultad	122
Figura 24. Frecuencia vs Facultad	122
Figura 25. Análisis de varianza prueba H de Kruskal-Wallis tipos de interesados activos/pasivos	123

Figura 26. Análisis de varianza prueba H de Kruskal-Wallis tipos de interesados activos/pasivos	124
Figura 27. Análisis de varianza prueba H de Kruskal-Wallis tipos de cargo	125
Figura 28. Análisis de varianza prueba H de Kruskal-Wallis tipos de interesados internos o externos.....	126
Figura 29. Análisis de varianza prueba H de Kruskal-Wallis con base en la experiencia	127
Figura 30. Análisis de varianza prueba H de Kruskal-Wallis con base en la edad	128
Figura 31. Análisis de varianza prueba H de Kruskal-Wallis con base en la facultad.....	129

LISTA DE TABLAS

	<u>Pág.</u>
Tabla 1. Resumen de metodologías para el análisis de las herramientas de gestión de los Stakeholders.....	26
Tabla 2. Grupos de procesos relacionados con la gestión de los interesados	32
Tabla 3. Caracterización del éxito en la gerencia de proyectos por periodos de acuerdo con diversa literatura	35
Tabla 4. Definiciones factores de éxito de acuerdo con diversa literatura en proyectos..	36
Tabla 5. Revisión de literatura relaciones enunciadas entre los interesados y el éxito en sí de los proyectos.....	40
Tabla 6. Caracterización de los interesados en la presente investigación.....	42
Tabla 7. Caracterización documental de los interesados en los proyectos de proyección social, basados en activos de los procesos de la organización	57
Tabla 8. caracterización documental de los proyectos de proyección social, basados en activos de los procesos de la organización	58
Tabla 9. Valoración instrumento de recolección.....	60
Tabla 10. Descripción de la estructura del instrumento de recolección	61
Tabla 11. Validación del instrumento	62
Tabla 12. Proyectos de proyección social en ejecución corte 2019-2020.....	63
Tabla 13. Identificación y clasificación de los interesados internos, externos, activos y pasivos de los proyectos de proyección social.....	64
Tabla 14. Caracterización proyectos de proyección social en desarrollo 2019-2020, sus interesados activos, población y muestra.....	67
Tabla 15. Discriminación de la ecuación muestra aleatoria simple.....	67
Tabla 16. Análisis de Frecuencia SPSS basados en el Rol en la proyección social.....	69
Tabla 17. Análisis de Frecuencia SPSS basados en el Cargo.....	69
Tabla 18. Estadísticas de fiabilidad éxito SPSS.....	75
Tabla 19. Estadísticas de fiabilidad preguntas del instrumento SPSS.....	75
Tabla 20. Descripción de las siglas de las preguntas empleadas en SPSS	77
Tabla 21. Pruebas de normalidad SPSS Identificación distribución de los datos - Kolmogorov-Smirnov	84
Tabla 22. Tipo de estructura de la organización SPSS.....	86

Tabla 23. Rol en la proyección social SPSS	88
Tabla 24. Cargo dentro de la organización SPSS.....	89
Tabla 25. Tiempo de experiencia dentro de la organización SPSS	90
Tabla 26. Edad de la muestra SPSS.....	90
Tabla 27. Facultad SPSS	91
Tabla 28. Tipo de interesado SPSS	93
Tabla 29. Percepción para la categorización adicional propuesta de interesados SPSS ..	93
Tabla 30. Correlación de variables SPSS	94
Tabla 31. Frecuencia de respuestas relacionadas a la gestión de los interesados	96
Tabla 32. Implementación planeación del involucramiento de los interesados SPSS	98
Tabla 33. Frecuencia de respuestas relacionadas a la gestión del involucramiento	100
Tabla 34. Frecuencia de respuestas relacionadas al monitoreo del involucramiento	102
Tabla 35. Frecuencia de respuestas relacionadas a la percepción de éxito.....	106
Tabla 36. Frecuencia de respuestas relacionadas a la satisfacción del equipo	108
Tabla 37. Frecuencia de respuestas relacionadas al logro de compromisos	110
Tabla 38. Análisis de varianza prueba U de Mann-Whitney tipos de interesados activos/pasivos	118
Tabla 39. Análisis de varianza prueba U de Mann-Whitney tipos de rol.....	119
Tabla 40. Análisis de varianza prueba U de Mann-Whitney tipos de cargo	119
Tabla 41. Análisis de varianza prueba U de Mann-Whitney tipos de interesados internos o externos.....	120
Tabla 42. Análisis de varianza prueba U de Mann-Whitney con base en la experiencia	120
Tabla 43. Análisis de varianza prueba U de Mann-Whitney con base en la edad	121
Tabla 44. Análisis de varianza prueba U de Mann-Whitney con base en la facultad	121

1. INTRODUCCIÓN

La gerencia de proyectos, así como la gestión de los interesados han tomado relevancia enfocados a una mejor implementación y funcionamiento de los proyectos en todas las áreas donde se desarrollan, indistintamente del sector donde se llevan a cabo. Una mejor gerencia de los proyectos implica, de manera directa, un cumplimiento de los requerimientos que ofrece soluciones a problemáticas o genera valor a los clientes o interesados, quienes son finalmente beneficiarios de su implementación. Este cumplimiento se puede categorizar como exitoso cuando se da el cumplimiento de variables como alcance, cronograma y los costos.

De igual forma, con la mejora de los procesos, el desarrollo de actividades, una mayor complejidad y las necesidades a atender por los proyectos ha requerido considerar nuevos factores como variables en que los proyectos se pueden clasificar como exitosos, estos incluyen variables como la calidad y la satisfacción del cliente que inciden en estas percepciones de éxito, que pueden variar dependiendo de los grupos de interesados vinculados. En la diversidad de los proyectos surgen aquellos que están dentro de la Proyección social y que están asociados a las interacciones entre Universidad y el medio social que la rodea.

Estos proyectos de proyección social se realizan dentro del contexto universitario desde un fuerte enfoque académico-investigativo; donde la gerencia de proyectos es prácticamente desconocida en estas implementaciones. Al ser proyectos con un fuerte componente social debido al involucramiento específico de comunidades para su desarrollo, y la expectativa que generan dentro del cumplimiento de las funciones sustantivas para que las Universidades cumplan así aspectos misionales, que inciden en procesos de acreditaciones nacionales e internacionales, acceso a financiaciones para estudiantes y otras métricas utilizadas para valorar estas instituciones; en consecuencia exige conocer la relevancia gestión de interesados y cómo esta influye en el éxito de estos proyectos de proyección social.

En fuentes bibliográficas se ha encontrado que la gestión de interesados tiene planteamientos fuertemente enfocados para cierto tipo de industrias y proyectos específicos, ninguna de ellas para proyectos de proyección social. De igual forma ocurre con el éxito, sus definiciones e incluso su dependencia con la gestión de interesados; sin

embargo, estas no son relevantes ni ajustadas para las necesidades específicas en las que se desarrollan estos proyectos. En el caso particular de Colombia, entorno a esta temática es escasa a nula la literatura relacionada con estos dos aspectos dentro del marco de la gerencia de proyectos.

El contenido del presente documento está planteado con el fin de realizar un desarrollo lógico al momento de la presentación y lectura de la investigación.

El capítulo uno y dos están enfocados al análisis de las técnicas conceptuales tales como: el tema de investigación, el problema de investigación pregunta de investigación, los objetivos y la justificación que dieron origen al presente trabajo de investigación.

El capítulo tres evidencia la justificación del trabajo de investigación frente a la relación de la gestión de los interesados con el éxito de los proyectos de proyección social.

El capítulo cuatro abarca el marco de referencia y contextual, a través del cual se enmarca el desarrollo teórico global empleado relacionado directamente con las dos variables de investigación éxito y *stakeholder*.

El capítulo cinco presenta las hipótesis planteadas por el equipo de investigación, allí son plasmadas cuatro hipótesis las cuales fueron la base para la elaboración y recopilación de los instrumentos de recolección empleados.

El capítulo seis aborda las técnicas de recolección de datos, los conceptos y metodología de la investigación a realizar, el desarrollo y analizar el instrumento de recolección, técnicas cuantitativas como el muestreo y la investigación cualitativa en sus diferentes fases.

El capítulo siete relaciona el trabajo de campo, los datos recolectados, el procesamiento estadístico, la presentación e interpretación de gráficos de resultados a través de tratamiento estadístico, el análisis de datos a través del software informático SPSS, este ítem tuvo una revisión exhaustiva por el equipo de trabajo en vista de la importancia y pertinencia en el desarrollo del análisis de éxito en los proyectos de proyección social en la Universidad de Boyacá.

El capítulo ocho abarca la identificación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la presente investigación, las diferentes caracterizaciones, correlaciones, entre otras.

El capítulo nueve presenta las conclusiones, en este punto se señala la aceptación de las hipótesis planteadas una vez realizados los análisis cuantitativos referenciados en capítulos anteriores.

Por otra parte, es importante indicar que el alcance de la presente investigación se suscribe a la gestión de los *stakeholders* en los proyectos de proyección social de la Universidad de Boyacá. Se solicitó a la Vicerrectoría de Desarrollo Institucional de la Universidad de Boyacá los permisos correspondientes para poder acceder a la información de trabajos ejecutados y vigentes, con el fin de identificar a los interesados objeto de estudio y la muestra para la implementación del instrumento por desarrollar. A través de autorización escrita del 18 de septiembre 2019 se cuenta por parte de la Vicerrectoría de Desarrollo Institucional con la autorización pertinente para poder acceder a la información relacionada con dichos trabajos en la Universidad de Boyacá.

1.1 Tema de investigación

Influencia de la gestión de los interesados en el éxito de los proyectos de proyección social en la Universidad de Boyacá.

1.2 Problema de investigación

Las instituciones de Educación Superior en Colombia, tanto públicas y privadas, tienen como acción principal el cumplimiento de sus funciones sustantivas. Estas contienen tres principales marcos: la investigación, la docencia y la extensión. La proyección social, dentro del marco de la extensión, comprende los servicios relacionados con el entorno social. Es decir, es la función que cumple la Universidad con el medio externo. Se apoya en la docencia y la investigación para el diseño y desarrollo de proyectos que articulen las experiencias y saberes de la academia con los saberes y experiencias del entorno. (Martínez, 2005) La proyección social se ha visto encaminada fuertemente hacia la elaboración de proyectos de diversas índoles con el fin de integrar las funciones sustantivas con la comunidad. Estos proyectos nacen desde enfoques académicos en favor de integrar los conocimientos, a los docentes y los estudiantes con las dinámicas de la sociedad.

La proyección social, dentro de las políticas macro de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en el marco de la extensión, propende por la identificación, formulación, seguimiento y evaluación de proyectos sociales con el fin de producir cambios en determinadas

realidades sociales en los cuales se involucre y afecte un grupo determinado (UniBoyacá, 2018). Este tipo de proyectos ha involucrado comunidades de diversos estratos sociales sin importar su condición socioeconómica, con necesidades particulares que son identificadas inicialmente por los ejecutores (docentes, estudiantes) de los proyectos de proyección social.

La Universidad de Boyacá, de acuerdo con el documento de la Política de Responsabilidad Social Universitaria, propende porque los proyectos de proyección social nazcan desde procesos de diagnóstico e identificación de necesidades de las comunidades con las cuales se trabaja. Esto tiene como propósito del mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad y el desarrollo de sus capacidades manteniendo un proceso de socialización a lo largo de sus fases. Los proyectos de este tipo son evaluados en relación con cuatro tipos de indicadores: de gestión, de proceso, de resultado, y de impacto.

- Indicadores de gestión: tiene que ver con los recursos materiales y humanos para la ejecución del proyecto (número de estudiantes, docentes, recursos logísticos) y la gestión para el desarrollo del proyecto.
- Indicadores de resultado o efecto: tiene relación con el grado de satisfacción alcanzado y los cambios logrados durante la ejecución del proyecto.
- Indicadores de proceso o cumplimiento: miden el avance en el desarrollo del proyecto y la ejecución de las metas planteadas en las actividades del proyecto. Se evidencian en actividades concluidas y el logro de productos en el cumplimiento de los objetivos específicos.
- Indicadores de impacto: miden el cambio o transformación individual y colectiva de la comunidad; son indicadores de efectividad que miden el nivel de cumplimiento del objetivo general.

Es de gran importancia para el pleno desarrollo de esta función sustantiva de la extensión en la proyección social determinar la influencia de la gestión de los interesados en el éxito de este tipo de proyectos. Lo anterior debido a la diversidad de proyectos que sobrepasan el espacio universitario y los cuales contienen muchos intereses sociales. Investigaciones afirman que a medida que se involucran a los interesados de una forma efectiva, se encuentran mejores resultados en el éxito de los proyectos.

Por tanto, la gestión de los interesados cuenta en gran parte en el éxito de los proyectos, especialmente de aquellos que son complejos (McElroy y Mills, 2000). De igual forma un proyecto también es considerado una organización temporal de interesados en pro de un objetivo en conjunto (Jepsen y Eskerod, 2009). Por este motivo, la gestión de los interesados involucra al equipo de proyecto, y permite a los interesados identificar, negociar y alcanzar los objetivos a través de una participación en el proceso del proyecto (Rowlinson y Cheung, 2008).

Como se afirmó anteriormente, los proyectos de proyección social son gestionados en cuatro indicadores, de los cuales, dos tienen relación expresa con los interesados y abarcan el grado de satisfacción logrado y el indicador de impacto en relación con la transformación colectiva o individual.

Sin embargo, estos indicadores no relacionan o demuestran una gestión de los interesados, ni su influencia en el éxito del proyecto. En una investigación realizada por Thomson teniendo en cuenta las métricas de desempeño de un proyecto basado en el juicio de valor de los clientes, evidenció que estos declaraban que sus necesidades no eran tenidas en cuenta y que el proyecto podía ser considerado un fracaso como resultado (Thomson, 2011). En este orden de ideas, los proyectos de proyección social deben surgir de la atención de las necesidades de los interesados, no partiendo exclusivamente de los criterios de los ejecutores ni limitándose estos esfuerzos sólo a etapas iniciales del proyecto.

En este aspecto, Thomson señala que el patrocinador del proyecto establece los requerimientos iniciales del mismo (Thomson, 2011) e igualmente define los criterios de éxito que a menudo son subjetivos (McElroy, 2000 citado en Turner, 2000), por tanto, influye directamente en la evaluación del proyecto como exitoso. Sin embargo, mediciones de éxito en distintos grupos de interesados son raramente realizadas (Serrador y Turner, 2014). En una investigación efectuada por (Rowlinson y Cheung, 2008), se encontró que los intereses de los *stakeholders* fueron determinantes en el desempeño de los proyectos y que la gestión de estos fue la razón fundamental (Rowlinson y Cheung, 2008).

Autores como (Rowlinson y Cheung, 2008) plantean que, al desarrollar la suficiente confianza entre los *stakeholders*, se puede construir una adecuada comunicación como requisito para lograr su involucramiento y aumentar su compromiso con el proyecto. Es por

esta razón, como lo enuncia Turner, que es necesario que los criterios de éxito deban ser acordados entre los interesados previo al inicio del proyecto y que estas condiciones deben ser alcanzadas con el fin de lograr el éxito, no obstante, estos criterios no lo garantizan. (Serrador y Turner, 2014). (Missonnier y Loufrani Fedida, 2014) enuncian la importancia de la participación de los interesados, el compromiso y la comunicación temprana en el proyecto desarrollan relaciones, que atribuyen, de esta forma, el fracaso a interacciones sociales inapropiadas.

Antes del año 2000 no se hablaba de la gestión de los interesados en cuanto a la gerencia de proyectos. (McElroy, 2000 citado en Turner, 2000) particularmente en el sector de la educación, esta área de conocimiento es un campo desconocido cuando los proyectos conservan un enfoque académico e investigativo. La relación de los interesados, la gestión de estos y su incidencia en el éxito en proyectos de proyección social es aún más escasa de manera específica. Hasta el momento de la presente investigación, no ha podido encontrar o relacionar una sola referencia que tenga relación con estas variables, y en este tipo de proyectos.

De manera general, teniendo en cuenta el análisis realizado por Davis, hasta la fecha de esa revisión tampoco existía un modelo registrado dentro de la literatura de la gerencia de proyectos que estuviese enfocado en los interesados y la relación del éxito (Davis, 2017). Por este motivo se requiere conocer cuáles prácticas de gestión de *stakeholders* se están llevando a cabo e identificar si tienen incidencia en el éxito de este tipo de proyectos de proyección social.

Como consecuencia esta investigación pretende responder a la necesidad enunciada a través la siguiente pregunta de investigación ¿En qué medida la gestión de los interesados influye en el éxito de los proyectos de proyección social?

Por consiguiente, el entender la influencia de la gestión de los interesados en el éxito de estos Proyectos de proyección social involucra igualmente responder a una segunda pregunta de investigación ¿Cuáles son los principales interesados en los proyectos de proyección social y cuál es su nivel de influencia en estos proyectos? Al conocer estos interesados involucrados, sus roles y correlaciones, las prácticas actuales dentro del sector de la Educación Superior permitirá no solamente generar soporte literario en este campo sino que también es una oportunidad para mejorar las prácticas existentes, así obteniendo

resultados más efectivos que dentro los aspectos misionales serán de gran relevancia especialmente en estos tiempos de complejidad y turbulencia que afrontan las instituciones de Educación Superior a nivel local y mundial.

1.3 Preguntas de investigación

¿Cuáles son los principales interesados en los proyectos de proyección social y cuál es su nivel de influencia en estos proyectos?

¿En qué medida la gestión de los interesados influye en el éxito de los proyectos de proyección social?

2.OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Determinar la influencia de la Gestión de los interesados en el éxito de los proyectos de proyección social en la Universidad de Boyacá.

1.1. Objetivos específicos

- Revisar la literatura relacionada con las variables de investigación.
- Establecer los *stakeholders* de los proyectos de proyección social que desarrolla la Universidad de Boyacá.
- Proponer un instrumento de medición que permita evaluar la influencia y el efecto de la gestión de los *stakeholders* en el éxito de los proyectos de proyección social.
- Implementar la medición y analizar los resultados a través de métodos estadísticos.

3. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con la revisión realizada por los autores de la presente investigación, si bien dentro de la extensión se encuentra la información general de Proyección social elaborada por la Universidad de Boyacá en la cual relaciona las diferentes áreas y líneas, la estructura de los proyectos de proyección social y la inclusión de la población como un elemento activo en el proceso de interacción, existe muy poca evidencia empírica dentro de la misma sobre si la gestión de los *stakeholders* influye en el éxito de este tipo de proyectos. Igualmente, la literatura referida a esta problemática no es nutrida e ilustra por separado la gestión de los interesados y la Proyección social sin relacionar la manera cómo la gestión de los interesados es de relevancia para el éxito de este tipo de proyectos.

No obstante, dichos proyectos propenden por el trabajo con las comunidades, y la integración de la docencia y la investigación con los actores que incluyen en cada una de ellas, no se es evidente una gestión de los interesados y cómo esta influye en el éxito. Aun así, se evidencia el cumplimiento de los objetivos de los proyectos Proyección social desde la relevancia académica mas no una sinergia entre ellas desde una perspectiva de la gerencia de proyectos.

Con el presente trabajo de grado se pretende determinar la relación de la gestión de los interesados con el éxito de los proyectos de la proyección social. La finalidad de estos proyectos, aparte del cumplimiento de los lineamientos internos estipulados, es de relevancia para llevar a cabo las funciones sustantivas de las instituciones de Educación Superior. Por esta razón surge la necesidad de crear un instrumento que permita recolectar y analizar datos relacionados con la influencia de los interesados con el fin de aumentar el éxito de los proyectos de proyección social. Se hace necesario conocer cómo se da este proceso dentro del caso de estudio en relación con la gestión de los interesados para así generar mejores prácticas en la gerencia de este tipo de proyectos.

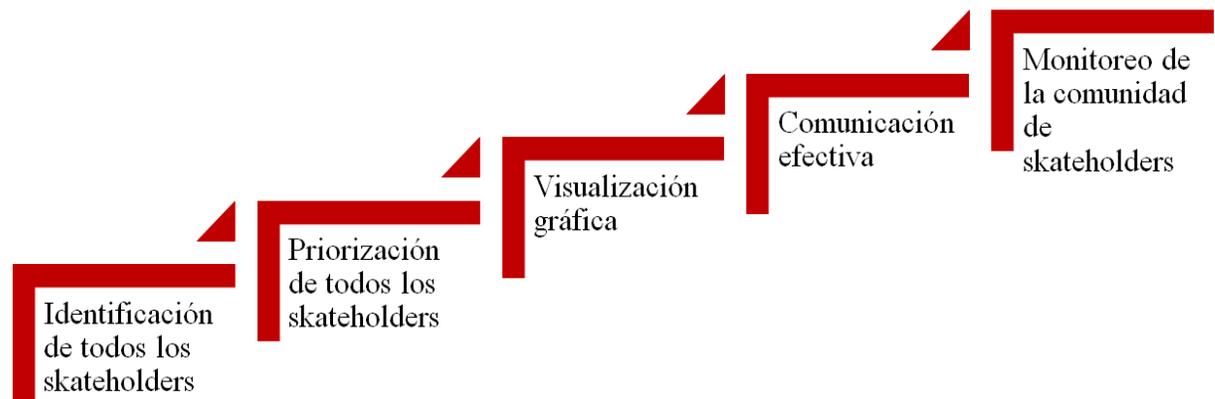
4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 Interesados en los proyectos

Un *stakeholders* según (Bourne, 2013) está definido como “individuos o grupos que pueden ser impactados por, o pueden influir en el éxito o el fracaso de las actividades o proyectos de una organización”, dentro de ellos podemos encontrar al Patrocinador, los proveedores, las áreas internas de una compañía, comunidades, entre otros. Llevar a cabo su identificación es de gran importancia puesto que no hay proyectos sin *stakeholder*, pero si hay *stakeholders* que pueden ser nocivos en la correcta planeación, ejecución y cierre del proyecto.

Debido a la importancia de los interesados en los proyectos (Bourne, 2013) plantea una metodología denominada “Círculo de *stakeholders*” la cual consta de cinco etapas:

Figura 1. Círculo de stakeholders



Fuente: Elaboración a partir de (Bourne, 2013)

Los interesados en cualquier tipo de proyecto juegan un papel muy importante frente a la toma de decisiones que permiten avanzar o detener las actividades y el normal desarrollo de este. Por lo tanto, de acuerdo con (García, Serna y Santos, 2018), los interesados juegan un papel importante en la gobernabilidad de un proyecto, permitiendo que se tomen decisiones tácticas y estratégicas de gestión, haciendo énfasis en el buen uso de las metodologías existentes sin tener en cuenta sus propios intereses (Voropaev et al., 2016). En las organizaciones, la falta de una estructura clara del proyecto hace que los interesados pierdan compromiso y reduzcan la disponibilidad de tiempo para apoyar las

actividades del proyecto (Júnior, Porto, Pacífico, y Salgado Júnior, 2015). Otro factor que afecta es la falta de comunicación, o la comunicación innecesaria. Por ello es necesario adaptar los procesos de comunicación de acuerdo con la importancia de los grupos de interés, su grado de presión, su disponibilidad, sus costumbres, etc. (Turkulainen, Aaltonen, y Lohikoski, 2015).

Para llevar a cabo una adecuada definición de Interesados o grupos de interés en las Instituciones de Educación Superior - IES se deben tener en cuenta todas las características de estos, tanto naturales y jurídicas que están interrelacionados. El desarrollo de proyectos con grupos de interés externos involucra algunos aspectos como fomento de inversión local y propiedad, mejora de la calidad y oportunidades de educación, innovación y transferencia tecnológica, articulación de enseñanza con industria, creación de spin-off y desarrollo de fuerza laboral (Beynaghi et al., 2016)

De acuerdo con lo citado por (Marulanda y Rojas, 2019), en el caso de IES, los grupos de interés se encuentran conformados por la alta dirección, entidades gubernamentales, empleados, estudiantes, proveedores, competidores, patrocinadores, comunidad e intermediarios financieros. Como se observa en la figura 2.

Figura 2. Influencia grupos de interés en instituciones de Educación Superior



Fuente: Elaboración a partir de (Marulanda y Rojas, 2019).

Al ser tan diversos, es importante comprender el papel individual que juegan cada uno de estos para atender los diferentes requerimientos (Marić, 2013), lo que implica la construcción de un conjunto de estrategias de relacionamiento que van más allá de la generación de convenios específicos entre las partes involucradas. De aquí que el papel de los grupos de interés vaya más allá de la ejecución de actividades y acuerdos específicos, ya que estos grupos pueden influir en estrategias, objetivos, calidad de la enseñanza y otras actividades institucionales (Kettunen, 2015). Por ende, si los requerimientos de uno de los grupos de interés cambian, se activa un proceso de retroalimentación en el cual las IES reconfiguran recursos y capacidades para llevar a cabo transformaciones organizacionales que faciliten la atención de las nuevas necesidades, convirtiéndose en un proceso de mejoramiento continuo que debe ser compartido e interiorizado por todos los colaboradores de la institución. Este proceso de mejora favorece el establecimiento de relaciones sostenibles en el largo plazo (Lee, Nguyen, Lee, Chua, y Han, 2017). Además, permite generar iniciativas de colaboración y obtención de recursos para investigación a nivel local, nacional y regional (Collins y Park, 2016). Asimismo, el relacionamiento con los grupos de interés facilita el acceso a fondos para el desarrollo de actividades misionales por medio de donaciones, convocatorias internas, convocatorias gubernamentales y cooperación con la industria (Liefner, 2003). (Figura 2).

4.2 Gestión de Interesados

El propósito de las herramientas de análisis de los *stakeholders* es identificarlos dentro un proyecto, caracterizarlos y emplear esta información para implementar iniciativas de gestión efectivas (Bourne y Weaver, 2010). Con dicha identificación se determina quiénes son los verdaderos interesados, su influencia en el desarrollo del proyecto, los obstáculos generados o su integración con la finalidad de establecer estrategias para la consecución adecuada de los objetivos de cualquier organización o proyecto.

De acuerdo con (Samboni y Blanco, 2015) se indica que no existe una herramienta o metodología estándar que permita llevar a cabo la gestión de interesados. A continuación, se presenta un resumen de las metodologías encontradas para la gestión de los interesados:

Tabla 1. Resumen de metodologías para el análisis de las herramientas de gestión de los *Stakeholders*

Año	Método	Descripción de la gestión de los interesados
1991	<p>Modelo de cooperación VS. Amenazas</p> <p>Savage et al.</p>	<p>Matriz basada en el potencial de cooperación vs amenazas, método para identificar y clasificar, generan cuatro clases de <i>stakeholder</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Grado de control de recursos -Grado de nivel de poder comparado con la organización -Probabilidad de acciones corporativas -Probabilidad de coaliciones con otros <i>stakeholder</i>.
1997	<p>Método de Mitchell</p> <p>Mitchell, Agle & Wood</p>	<p>Teoría de identificación de los <i>stakeholder</i> dentro de los criterios: poder, legitimidad y urgencia, en actores que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización, según este método los actores que no presentan ninguno de estos atributos no son <i>stakeholder</i>. La combinación de los atributos genera tres grupos de <i>stakeholders</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Latentes -Expectantes -Definitivos

Año	Método	Descripción de la gestión de los interesados
1997	Modelos de redes de Rowley	<p>Análisis de redes sociales, para determinar la posición de múltiples <i>stakeholder</i>, las empresas no deberían responder a los intereses individuales de cada <i>stakeholder</i>, sino que deberían responder a las solicitudes de múltiples <i>stakeholders</i> al mismo tiempo. La anterior clasificación general cuatro posibles tipos de redes que influyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conciliador -Subordinado -Director -Solidario
2002	Modelo de <i>Stakeholder</i> de Fredman & Miles	<p>Método para identificar las relaciones de los <i>stakeholder</i> con la organización.</p> <p>Matriz con dos dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Intereses de los <i>stakeholders</i>: compatibles e incompatibles con la organización -Naturaleza de conexión con la organización: estima si las relaciones de los <i>stakeholder</i> son necesarias (para el adecuado funcionamiento) u opcionales.

Año	Método	Descripción de la gestión de los interesados
2002	<p>Modelo círculos <i>Stakeholders</i></p> <p>Bourne & Walker,</p>	<p>Metodología de visualización donde los gerentes pueden reducir la percepción al fracaso siguiendo estos pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Identificando -Priorizando Desarrollando -Aplicando estrategias <p>Con el fin de mejorar la comunicación entre ellos, se basa en la premisa que el éxito de una empresa puede ocurrir con el consentimiento de los interesados.</p> <p>Método diseñado para ser evaluación de la influencia de los <i>stakeholder</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Identificación -Priorización -Visualización -Compromiso: plan de comunicaciones -Revisión y monitoreo
2004	<p>Tabla de <i>Stakeholder</i></p> <p>Boddy & Patton</p>	<p>Define los principales atributos y brinda información respecto a las expectativas, intereses, cultura o estructura, poder y sus perspectivas positivas o negativas acerca del proyecto, realizando plan de influencia.</p>

Año	Método	Descripción de la gestión de los interesados
2005	Matriz interés / poder Olyer & Lyin	No propone ningún enfoque específico para identificar a los <i>stakeholders</i> , proporciona una herramienta para determinar el grado de poder para afectar e interés en altos niveles.
2006	Herramienta STAT.	<p>Propuesta por Brian Russell un software que propone dos soluciones debido a la falta de estándares en la metodológica de gestión para <i>Stakeholders</i>, incorpora los procesos de identificación, priorización y análisis de forma práctica y visual:</p> <ul style="list-style-type: none"> -<i>Stakeholder</i> -Clasificación -Actitud -Influencia -Plan de gerencia
2009	Matriz Modificada de <i>Stakeholders</i> Kennon & Howden	<p>Propone los siguientes pasos:</p> <p>Identificar, Priorizar, Comprender, Plantearse metas, Evaluación y revisión</p> <p>Se solicita que los participantes del proyecto llenen una tabla con información para su clasificación. Dentro de las ventajas: mejorar la eficiencia del proyecto al utilizar las conexiones o redes de cada miembro del equipo para magnificar el alcance del proyecto</p>
2009	La tabla de <i>Stakeholders</i> de Kloppenborg	Clasifica los <i>stakeholders</i> como Internos y externos, a la organización y se tienen en cuenta si se afectan o no por el desarrollo del proyecto, se identifican los afectados por el desarrollo del proyecto y los afectados por los resultados. Deja

Año	Método	Descripción de la gestión de los interesados
		clara la diferencia entre los <i>stakeholders</i> que realizan aportes durante el proyecto y los que reciben los resultados.

Fuente: Elaboración a partir de(Samboni y Blanco, 2015)

La gestión de los interesados del proyecto permite identificar personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el desarrollo del proyecto, con el fin de analizar sus expectativas y el impacto probable que ellos tendrán dentro del proyecto, para así desarrollar estrategias de gestión adecuadas con la intención de lograr la participación eficaz de éstas personas en las decisiones, en la ejecución del proyecto y así mejorar su nivel de satisfacción (Project Management Institute, 2017).

Desde una perspectiva de la gerencia de proyectos, de acuerdo con Mulcahy, entre los interesados está cualquier persona u organización cuyas necesidades pueden verse impactados positiva o negativamente por el proyecto o por su producto. (Mulcahy, 2018) y según (Li, 2007) en (Rowlinson y Cheung, 2008) define un interesado como cualquier individuo o grupo que puede ser afectado por la organización o el proyecto o que puede ser afectado por el cumplimiento de los objetivos de la organización o del proyecto (Rowlinson y Cheung, 2008).

De acuerdo con lo anterior, los interesados pueden ser internos y/o externos: internos todos aquellos relacionados con la organización ejecutora del proyecto, tales como directores, departamentos o grupos; y externos como entes reguladores, consultores, usuarios finales, clientes; igualmente, aquel o aquellos que podrían ejercer influencia positiva o negativa sobre el proyecto. En este sentido la gestión de los interesados internos es esencial para tomar acciones en las relaciones de pares en las organizaciones. La gestión de los interesados externos puede involucrar un rango de grupos oficiales, formales o informales en su gestión. Rowlinson y Cheung (2008). Los proyectos no sólo tienen que ver con el cumplimiento de los objetivos, sino del cronograma, la organización del presupuesto asignado, el cumplimiento del enfoque investigativo, en especial cuando están asociados a la docencia, ya que estos también deben tener en consideración aspectos de la gerencia de proyectos como la gestión de los interesados. En esta gestión se analiza el poder de los interesados, su nivel de involucramiento, su interés, sus

requisitos, las expectativas relacionadas con el proyecto, el producto o servicio, con la dirección, la calidad y la comunicación, con el fin de poder integrarlas al proyecto, producto y/o servicio. (Mulcahy, 2018) Este involucramiento de los interesados debe ser continuo a lo largo de los proyectos construyendo relaciones y garantizando su participación en el trabajo para que el proyecto sea de éxito. (Mulcahy, 2018).

Los interesados no sólo se relacionan con un único proceso también se vinculan con la recopilación de requisitos, la planificación y la gestión de las comunicaciones, la gestión de los recursos entre otras. De acuerdo con Mulcahy, los siguientes aspectos se deben tener en cuenta en una apropiada gestión de los interesados:

- Identificación de todos los interesados
- Determinación de sus requisitos
- Determinación de sus expectativas
- Determinación de sus intereses
- Determinación de su nivel de influencia
- Determinación de su nivel de autoridad
- Planificación de las comunicaciones con los interesados
- Gestión de sus expectativas, influencia y compromiso
- Comunicación con los interesados
- Monitoreo de las comunicaciones e involucramiento de los interesados.

Según el PMBOK, el área de conocimiento de la gestión de los interesados cuenta con cuatro grupos de procesos relacionados, como se presentan a continuación, los cuales, a su vez, se relacionan con otros grupos de procesos así:

Tabla 2. Grupos de procesos relacionados con la gestión de los interesados

Área de conocimiento: Gestión de los interesados del proyecto		Otros procesos y/o actividades relacionadas con los interesados
Grupo de procesos de inicio	Identificar a los interesados y determinar sus expectativas, su interés, su influencia y su impacto	
Grupo de procesos de planificación	Planificar el involucramiento de los interesados	<p>Recopilar los requisitos.</p> <p>Planificar la gestión de las comunicaciones.</p> <p>Realizar la identificación de riesgos.</p>
Grupo de procesos de ejecución	Gestionar la participación de los interesados	<p>Gestionar las comunicaciones.</p> <p>Facilitar la resolución de conflictos.</p> <p>Enviar y recibir información y solicitar retroalimentación.</p> <p>Informar el desempeño del proyecto.</p> <p>Facilitar el involucramiento de los interesados y gestionar sus expectativas.</p>

Área de conocimiento: Gestión de los interesados del proyecto		Otros procesos y/o actividades relacionadas con los interesados
Grupo de procesos de monitoreo y control	Monitorear el involucramiento de los interesados	Monitorear las comunicaciones. Informar a los interesados sobre las solicitudes de cambio.
Grupo de procesos de cierre		Solicitar retroalimentación de los clientes sobre el proyecto Recopilar lecciones aprendidas por parte de los interesados.

Fuente: Elaboración propia a partir de (PMI, 2017) y (Mulcahy, 2018).

4.3 Determinación de la influencia de los interesados en los proyectos

A continuación, se presentan algunas herramientas y técnicas de acuerdo con uno de los estándares de gerencia de proyectos que son recomendados. Para este fin, inicialmente se tomará en cuenta la guía de conocimiento del PMI el PMBOK, para el análisis inicial en aras de poder definir la influencia de los interesados. La guía propone que esta se ubica dentro del área de conocimiento de la Gestión de los Interesados para lo cual propone cuatro procesos entre ellos: Identificar los interesados, planificar el involucramiento de los interesados, gestionar la participación de los interesados y monitorear su involucramiento. Los anteriores fueron mencionados previamente en la tabla No. 2 “Grupos de procesos relacionados con la gestión de los interesados” en la que fueron igualmente relacionados con otros procesos que inciden con los interesados.

Para poder conocer los interesados se parte, inicialmente, de los documentos de negocio como el Caso de Negocios y el Plan de Gestión de Beneficios, del acta de constitución y, desde allí, el proceso de identificación es ininterrumpido (Mulcahy, 2018). Para este reconocimiento se utilizan, de acuerdo con la guía, cuestionarios, encuestas, tormentas de ideas, técnicas como Brainwriting, análisis de interesados, análisis de documentos, entre

otros. A la par de la implementación de estas técnicas y herramientas para la identificación de los interesados se establece el “impacto” y la “influencia” de estos con el fin de determinar la estrategia de gestión pertinente para cada uno de ellos (Mulcahy, 2018). Es acá donde se pueden representar o mapear los interesados a través de las siguientes matrices:

- Matriz de Poder e Interés: Se agrupan los interesados según el nivel de poder e interés en los resultados del proyecto. Igualmente se pueden representar en relación con Poder - Influencia, Poder- Impacto, Impacto - Influencia.
- Cubo de interesados: Es un modelo tridimensional se emplea para representar los aspectos o dimensiones de un grupo de interesados.
- Modelo de prominencia: Se usa para agrupar los interesados según sus necesidades de atención, nivel de autoridad o Nivel de participación.

Estas representaciones se realizan con el fin de poder conocer los interesados en mayor detalle, y así poderles vincular a todos en la gestión inicial, ya que la capacidad de comprender el poder y la influencia, a menudo ocultos de los interesados, es una habilidad crítica para los gerentes de proyectos exitosos (Bourne y Walker, 2005), en consecuencia, se logran plasmar resultados de proyectos exitosos. Teniendo en cuenta a (Bourne y Walker, 2005) hay tres acercamientos básicos para visualizar, mapear y entender los interesados. Estos son: Gestión de relaciones con los clientes (CRM) no aplicada generalmente para la gerencia de proyectos (Arangón-Beltrán et al., 2017), Técnicas para enumerar y mapear a los interesados y su influencia (nombradas anteriormente) las cuales son usadas ampliamente en la gerencia de proyectos, y redes sociales (Bourne y Weaver, 2010).

El uso de medidas comprensivas y efectivas pueden ser desarrolladas teniendo en cuenta los grupos de interesados y sus intereses. Esta relevancia de los interesados se convierte en un prerrequisito para una gestión exitosa de los interesados (Rowlinson y Cheung, 2008).

4.4 Relación entre Gestión de Interesados y éxito de los proyectos

Para llevar a cabo el establecimiento de la relación generada entre la Gestión de los Interesados visto en el numeral 2.2 del presente trabajo y los posibles factores de éxito que generan los proyectos, se presenta a continuación: Tabla 3. Caracterización del éxito en la gerencia de proyectos de acuerdo con la diferente literatura y Tabla 4. Tabla resumen de diferente literatura a través de la cual se ha generado la medición y posibles reconocimientos de definición de éxito en los proyectos así:

Tabla 3. Caracterización del éxito en la gerencia de proyectos por periodos de acuerdo con diversa literatura

Periodos de agrupación	En años	Caracterización del éxito en estos periodos
periodo 1	1960-1980	Implementación de proyectos y entrega: Métricas como tiempo, costo y especificaciones eran prevalentes para la medición de éxito de los proyectos. Contacto con el cliente era mínimo. Literatura y práctica de este periodo de tiempo predominantemente soportaba esta triada como fundamento de la gerencia de proyectos.
periodo 2	1980-1990	Generación de listas de Factores Críticos de Éxito (CSF): Se identificaban y creaban listas de factores que eran la fuente para estimar el éxito de los proyectos, sin embargo estos factores no eran estandarizados ni agrupados ni conceptualizados variaban dependiendo del escenario del proyecto (Judgev y Müller, 2005).
periodo 3	1990-2000	Marcos de referencia de Factores Críticos de Éxito (CSF): En este periodo surgen los marcos de referencia con relación en el éxito de los proyectos. Para después de este periodo la mayoría de las publicaciones tomaron el concepto que el éxito

Periodos de agrupación	En años	Caracterización del éxito en estos periodos
		era una dependencia con los interesados (Lester, 1998 citado en Judgev y Müller, 2005).
periodo 4	siglo 21	Gerencia estratégica de proyectos: La mayoría de literatura de este periodo resalta 4 condiciones para el éxito de los proyectos: 1. criterios de éxito son acordados con los interesados. 2. Relaciones de trabajo colaborativo. 3. El gerente de proyecto debe ser empoderado con flexibilidad. 4. El dueño (patrocinador) debe tomar interés en el desempeño del proyecto.

Fuente: Elaboración a partir de (Judgev, Müller, 2005).

Tabla 4. Definiciones factores de éxito de acuerdo con diversa literatura en proyectos

Autor (es)	Definición factor de éxito
Pinto y Slevin (1987)	La misión del proyecto, apoyo de la dirección, cronograma y planes, las consultas del cliente y la aceptación, el personal, experiencia técnica, la comunicación, seguimiento y retroalimentación, son factores que permiten alcanzar el éxito del proyecto.
Morris (1990)	Los factores de éxito de un proyecto son la gestión del cronograma, de costos, técnica, de conflictos, de riesgos, de los interesados, del ciclo de vida, de las comunicaciones y el trabajo en equipo.
Saarinen y Hobel (1990)	La planificación, control de calidad y sistemas de recompensa son factores para el éxito del proyecto.

Autor (es)	Definición factor de éxito
Shenhar, Levy y Dvir (1997)	Los factores de éxito son las ventajas para el cliente, la eficiencia del proyecto y cómo el proyecto está preparado para el futuro.
Chan, Scott y Chan (2004)	Factores relacionados con el proyecto (tipo y tamaño), procedimientos del proyecto, las acciones de gestión de este (planificación, comunicación y retroalimentación), medio ambiente externo (satisfacción del cliente, entorno económico, social y físico) se convierten en claves para el desarrollo del proyecto.
Kendra y Taplin (2006)	El éxito del proyecto se requiere de los atributos personales y del comportamiento del director de este.
Fortune y White (2006)	Proponen tres factores de éxito, apoyo de la alta gerencia, objetivos claros y un plan coherente y detallado.
Turner (2008)	Factores para el éxito del proyecto el plan, tiempo, costo, calidad, satisfacción del cliente.
Baker, Murphy y Fisher (2008)	Los factores como el rendimiento técnico, el objetivo, la satisfacción de los clientes influyen de manera importante en el proyecto.
Dalcher (2008)	Los factores para el éxito del proyecto son, los objetivos, incertidumbre técnica, innovación, política, participación de la comunidad, cronograma, duración y urgencia, cuestiones financieras, legales y contractuales, implementación, entre otras. En la gestión de proyectos se investiga cada vez más la intersección del poder, la política, la planificación, la ejecución y la participación de los interesados.

Autor (es)	Definición factor de éxito
Jacobson y Choi (2008)	Proponen diez factores de éxito que incluyen, el establecimiento de una estrategia de resolución de conflictos, el compromiso, la supervisión del proceso de asociación, la clara identificación de las responsabilidades, la confianza mutua, la voluntad de mejorar los procesos, la implementación de asociación temprana, el efecto de compartir recursos, la innovación y la participación de subcontratistas.
Aarseth, Rolstadas y yersen (2011)	El cumplimiento de las especificaciones técnicas del proyecto y/o la misión de este, logrando altos niveles de satisfacción tanto para el líder de proyecto, como para el cliente, el usuario y el equipo de trabajo.
Turner y Zolin (2012)	Los participantes del proyecto (gerentes, patrocinadores, proveedores, entre otros) pueden medir el éxito del proyecto en meses posteriores a partir del cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente, otros como los inversionistas miden el éxito en los años posteriores en haber finalizado el proyecto basados en el cumplimiento de la estrategia corporativa. A parte de estas mediciones, sugieren otras formas de medición, reconocimiento por el equipo de proyecto, apreciación por el cliente, usuarios, contratistas y otras partes interesadas.
McLeod, Doolin y MacDonell (2012)	Han hablado de varios intentos en la gestión de proyectos para definir los criterios adecuados con los que se pueda definir y medir el éxito del proyecto. Tal vez el más reconocido y ampliamente utilizado es el “triángulo de hierro”, el cual muestra la interrelación de los criterios tiempo, costo y alcance, los cuales intervienen en la gestión de proyectos, aunque este método se enfoca en el proceso de la gestión de estos sin incorporar los puntos de vista de los interesados. Los criterios mencionados constituyen las dimensiones económicas, métodos y

Autor (es)	Definición factor de éxito
	técnicas para el éxito del proyecto, como también para evaluar el rendimiento de un director de proyecto.
Doloi (2013)	Los factores de éxito para el proyecto, tales como la planificación precisa y el monitoreo, la eficiencia del diseño, la gestión eficaz de la comunicación, la eficiencia de los contratistas, las características específicas del proyecto y la debida diligencia y competencia en el mercado.
Beringer, Jonas y Kock (2013)	Mencionan que, tanto en la teoría como en la práctica, las partes interesadas tienen la capacidad de influir sobre los proyectos jugando un papel importante en el éxito o fracaso de este, resaltando que las partes interesadas de proyectos individuales logran también afectar el éxito de un portafolio de proyectos.
Özdemir Güngör y Gözlü (2014)	Los factores de éxito de un proyecto se dividen en dos tipos, el apoyo estratégico es una combinación de los factores, que son válidos para todos los proyectos y necesarios para la alineación de estos con los objetivos organizacionales. Y el apoyo operativo incluye aquellos factores específicos y las necesidades de recursos para el proyecto.
Mir y Pinnington (2014)	<p>Los indicadores clave del proyecto (KPI) son elementos que contribuyen al éxito de un proyecto, las organizaciones deben invertir tiempo, esfuerzo y dinero para el desarrollo de un método formal en la gestión de los KPI, además se deben tener en cuenta los puntos de vista de los interesados para el diseño e implementación de dichos indicadores.</p> <p>El personal juega un papel importante en el éxito de un proyecto, sugiriendo que las organizaciones deben hacer una evaluación del desempeño del personal en las actividades, buscando que estén</p>

Autor (es)	Definición factor de éxito
	capacitados para el logro de los objetivos, basados en políticas y estrategias transparentes desarrollando las habilidades del personal.

Fuente: Elaboración propia a partir de (García, Serna y Santos, 2018).

Para brindar soporte a lo expuesto en la anterior tabla, en pro de caracterizar el éxito desde la percepción de los interesados, Kate Davis en el 2017, realiza una revisión de literatura de la cual concluye en nueve concurridos y prevalentes métodos usados para medir el éxito en los proyectos, de los cuales el más citado es el Instrumento de Diagnóstico Comportamental de Pinto y Slevin (1987).

Con el fin de ilustrar algunos hallazgos relacionados entre los interesados y el éxito de los proyectos presentamos la siguiente tabla:

Tabla 5. Revisión de literatura relaciones enunciadas entre los interesados y el éxito en sí de los proyectos.

Autores	Relaciones enunciadas entre los interesados y el éxito en sí de los proyectos
Thomson (2011)	Los clientes enunciaban que los gerentes no tomaban en cuenta sus necesidades y que por lo tanto los proyectos podían definirse en fracaso como resultado.
Mcleod et al. (2012)	Los proyectos pueden ser percibidos como exitosos por unos interesados y como fracaso por otros. Los interesados pueden tener distintas percepciones sobre el éxito en los proyectos porque ellos se enfocan en los criterios que perciben como importantes.
Turner y Zolin (2012)	La percepción de éxito en los interesados cambia sobre el tiempo y la evaluación del éxito en distintos grupos de interesados es raramente realizada.

Autores	Relaciones enunciadas entre los interesados y el éxito en sí de los proyectos
Turner (2014a, 2014b)	Los criterios de éxito deben ser definidos entre los interesados antes de que el proyecto comience y que estas condiciones deben ser alcanzadas para lograr el éxito.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Davis, 2017).

Davis concluye que no existe una teoría registrada para determinar el éxito del proyecto dentro de la literatura de la gerencia de proyectos que incluya la perspectiva de múltiples grupos de partes interesadas, como el uso compartido de las dimensiones de éxito para un proyecto determinado. (Davis, 2017) Este enunciado respaldado por las investigaciones de Samboni y Blanco (2015). Con base en las caracterizaciones y las diferentes teorías de diversos autores presentadas en las tablas anteriores, podemos evidenciar un crecimiento y evolución de la literatura de la estrecha relación frente a los factores de éxito, relacionada con la adecuada gestión de los interesados; de lo anterior es posible generar diferentes estrategias táctico-operativas por parte de los Gerentes de Proyecto y lograr así el éxito. De la misma manera, se puede evidenciar que no existen definiciones específicas de la gestión de los interesados y de la percepción del éxito desde la gerencia para la Proyección social; Por esta razón surge la relevancia de señalar una definición, basados en el soporte teórico correspondiente, de que la gestión de los interesados, el éxito y los interesados o *stakeholders* son para los proyectos de proyección social como se muestra a continuación.

4.5 Caracterización de los interesados en los proyectos de proyección social caso de estudio Universidad de Boyacá basados en revisiones literarias.

De acuerdo con las caracterizaciones hechas de los interesados en diferentes revisiones de literatura se tomó la realizada por Li, (2007) adaptada por Rowlinson y Cheung, (2008) la cual abarca un periodo de 21 años de caracterizaciones de interesados organizacionales claves.

Igualmente, se discriminan las caracterizaciones independientes hechas por Rowlinson y Cheung (2008) y Kloppenborg (2009) las cuales enuncian a interesados internos y

externos. Estas son igualmente adoptadas por el PMI y otros autores. Adicionalmente los autores de la presente investigación proponen una categoría adicional de clasificación que particularmente funciona para los proyectos de proyección social descrita en la siguiente tabla “Caracterizaciones de los interesados organizacionales en la presente investigación” así:

Tabla 6. Caracterización de los interesados en la presente investigación

Caracterizaciones de los interesados organizacionales claves en proyectos.	
Investigadores	Interesados organizacionales claves en proyectos.
Freeman (1984)	Gobierno, grupos políticos, accionistas, comunidad financiera, grupos activistas, consumidores, grupos de defensa del consumidor, sindicatos, empleados, asociaciones comerciales, competidores y proveedores.
Dröge et al. (1990)	Accionistas, clientes, votantes, público en general, comunidad financiera, legisladores, comunidades, prensa, educación superior, empleados y sus familias, sindicatos, distribuidores de empresas y otras empresas, incluidos los competidores.
Lerner y Fryxell (1994)	Clientes, comunidad, accionistas, gobierno, empleados.
Morgan y Hunt (1994)	Compradores: clientes intermedios (distribuidores y minoristas) y clientes finales. Proveedores: proveedores de bienes y servicios. Interesados laterales: competidores, gobierno y organizaciones sin fines de lucro; Interesados internos: departamentos funcionales, empleados y unidades de negocio.
Briner et al. (1996)	Cliente, organización del líder del proyecto, servicios subcontratados, miembros invisibles del equipo.
Atkinson et al. (1997)	Interesados ambientales: clientes, propietarios, comunidad. Actores del proceso: empleados, proveedores.

Caracterizaciones de los interesados organizacionales claves en proyectos.	
Investigadores	Interesados organizacionales claves en proyectos.
Sirgy (2002)	Interesados internos: departamentos, divisiones y unidades funcionales, etc. .Grupos de interés externos: clientes, accionistas, distribuidores, proveedores, empleados, locales; comunidad, los medios de comunicación, el medio ambiente, etc. Interesados de distantes: competidores, agencias gubernamentales, sindicatos, auditores, líderes de la industria, etc.
Bao (2004)	Propietarios, gobiernos, clientes o clientes, empleados, comunidades, sociedad, proveedores.
Fitzroy y Hulbert (2005)	Accionistas, clientes, empleados y otras partes interesadas, incluidos proveedores, comunidades, etc.
Fuentes y Güiza (2019)	<p>interesados internos: Aquellos que tienen intereses particulares con el desarrollo de los proyectos de proyección social particularmente relacionados de forma directa con la organización o Universidad gestora de los proyectos de proyección social.</p> <p>Interesados internos caracterizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Docentes -Investigadores -Estudiantes -Personal administrativo -Egresados de la Universidad. <p>Interesados Externos: Aquellos que serán beneficiarios de la gestión de los proyectos de proyección social que no tienen relación directa con la Universidad pero que son esenciales para el desarrollo del proyecto.</p>

Caracterizaciones de los interesados organizacionales claves en proyectos.	
Investigadores	Interesados organizacionales claves en proyectos.
	<p>Interesados externos caracterizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> -comunidades -gremios -grupos de personas que requieren solucionar problemáticas que afectan su calidad de vida -entidades gubernamentales y no gubernamentales. <p>*estas caracterizaciones internos y externos se basan en los planteamientos de Kloppenborg (2009) y Rowlinson, S. & Cheung, Y. K. F. (2008), las descripciones y caracterizaciones son propias de los autores de la presente investigación Fuentes y Güiza (2020)</p> <p>Adicional a esta clasificación en los proyectos de proyección social los autores proponen que los interesados internos y externos se clasifiquen en "Activos" y "Pasivos":</p> <p>Interesados activos: Aquellos que deben estar involucrados de manera directa con el proyecto de proyección social y que sin el aporte, interés y actitud de estos no se pueden materializar los entregables de este tipo de proyectos</p> <p>Interesados Activos caracterizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> -docentes -investigadores -estudiantes -grupos de personas que requieren solucionar problemáticas que afectan su calidad de vida

Caracterizaciones de los interesados organizacionales claves en proyectos.	
Investigadores	Interesados organizacionales claves en proyectos.
	<p>Interesados Pasivos: Aquellos que pueden estar o no involucrados en el desarrollo del proyecto sin o con los cuales se pueden darse la materialización de los entregables pero que cuentan con poder dentro de su ejecución y que incidirán en la determinación del proyecto como exitoso o no.</p> <p>Interesados pasivos caracterizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personal administrativo -Comité evaluador de los proyectos de proyección social. -egresados de la Universidad -comunidades -gremios -grupos de personas que, aunque requieren solucionar sus problemáticas que pueden afectar su calidad de vida sus necesidades no fueron identificados ni gestionados pertinentemente y/o el proyecto de proyección social en que están involucrados no les genera interés o beneficio de acuerdo con sus expectativas. -entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Li (2007) adaptada por Rowlinson y Cheung, (2008) caracterización de los interesados basadas en documentos institucionales (UniBoyacá, 2018) y por el trabajo mancomunado con la División de proyección social Universidad de Boyacá.

La caracterización de los interesados de los proyectos de proyección social a partir de caso de estudio surge del análisis de los proyectos vigentes desarrollados por esta institución de educación superior, de las conversaciones y sesiones desarrolladas con la División de proyección social y del dialogo con los ejecutores y coordinadores de los proyectos donde

se identificaron los grupos de interés predominantes para esta actividad también se incluyeron el juicio de expertos de los encargados de la división de proyección social.

Las clasificaciones en internos, externos y activos, pasivos al igual de las descripciones de estas categorías surgen a partir de la revisión teórica de esta investigación y de la comprensión producto del análisis y experiencias propias de los autores en la proyección social y en la gerencia de proyectos.

4.6 Definición de gestión de interesados en los proyectos de proyección social.

Con el soporte teórico expuesto por varios autores sobre la gestión de los interesados se puede conceptualizar la siguiente definición de la gestión de los interesados en los proyectos de proyección social así: “La gestión de los interesados es una actividad importante en el desarrollo del proyecto ya que estos, los interesados, son determinantes para la gobernabilidad (García, Serna y Santos, 2018); sin una gestión apropiada los interesados estos tienden a perder interés, reduciendo su disponibilidad y actitud para el desarrollo de las actividades programadas del proyecto (Júnior, Porto, Pacífico y Salgado Júnior, 2015) llevando a una percepción de fracaso o si se genera el efecto contrario en los interesados, con la organización y los gerentes de proyectos se construye una premisa de éxito consentida (Bourne y Walker, 2005). Igualmente, la gestión de los interesados es el constante desarrollo de las relaciones con los interesados para el éxito del proyecto (McElroy y Mills, 2000) en los diferentes ciclos de vida del proyecto para obtener resultados exitosos (Assudani y Kloppenborg, 2010)”

4.7 Componentes propuestos para la gestión de los interesados para el marco de los proyectos de proyección social, teniendo en cuenta el sustento teórico.

Los presentes componentes de la gestión de los interesados para el marco de los proyectos de proyección social tienen como referente teorías planteadas por diversos autores que se toman de referencia como argumento para el presente planteamiento. Como marco principal se recomiendan adoptar los procesos que plantea el PMI para la gestión de los interesados:

- Proceso de identificación de los *stakeholders*

- Proceso de planeación del involucramiento de los *stakeholders*
- Proceso de gestión del involucramiento de los *stakeholders*
- Proceso de monitoreo de los *stakeholders*

En el numeral 2.2 “Gestión de los interesados” se enunciaron varias de las prácticas más recomendadas y sustentadas por diversos autores sobre la gestión de los interesados, de acuerdo con las características de la población seleccionada. Para la presente investigación se contemplan para los proyectos de proyección social lo dicho por la autora (Mulcahy, 2018) al final de la Tabla 1. Igualmente, esta Tabla 1. “Resumen de metodologías para el análisis de las herramientas de gestión de los *Stakeholders*” explica de forma sencilla una apropiada implementación de gestión de los interesados desde el soporte teórico y desde el cuerpo de conocimientos del PMBOK del PMI. Según (Mulcahy, 2018) se identificarán como:

- Identificación de todos los interesados
- Determinación de sus requisitos
- Determinación de sus expectativas
- Determinación de sus intereses
- Determinación de su nivel de influencia
- Determinación de su nivel de autoridad
- Planificación de las comunicaciones con los interesados
- Gestión de sus expectativas, influencia y compromiso
- Comunicación con los interesados
- Monitoreo de las comunicaciones e involucramiento de los interesados

Adicionalmente, si se desea tener un soporte de alto nivel sobre la gestión de los interesados y su relación con otros grupos de procesos se puede consultar la Tabla 2. “Grupos de procesos relacionados con la gestión de los interesados”.

De acuerdo con una revisión de alto nivel, los cuatro procesos que según el PMBOK se deben tener en cuenta para la gestión de los interesados, ya que previamente en el numeral 2.3 se establece la “Determinación de la influencia de los interesados en los proyectos”, estos son:

Los cuatro procesos que fueron tenidos en cuenta en la presente investigación fueron:

- Proceso de identificación de los *stakeholders*: Es un proceso fundamental desde el inicio del proyecto, la falencia en la identificación de los interesados puede llegar a ocasionar que en etapas posteriores del ciclo de vida del proyecto estos interesados no identificados generen conflictos, retrasos, reprocesos y afecten posiblemente de forma negativa el proyecto. Identificar a los interesados contribuye a crear un proyecto en el que se consideren todos los intereses, la influencia y las interdependencias de los interesados. Mulcahy (2018). Los cambios en un proyecto o en la organización también pueden introducir nuevos interesados Mulcahy (2018). En el numeral 2.3 “determinación de la influencia de los interesados en los proyectos” se nombran algunas de las técnicas y herramientas usadas en este proceso con fines ilustrativos. En este proceso es relevante considerar sus roles, responsabilidades, el nivel de autoridad y la influencia dentro del proyecto y la organización. Así mismo, las expectativas y posturas de los interesados deben identificarse, Mulcahy (2018).
- Proceso de planeación del involucramiento de los *stakeholders*: En la planeación es importante gestionar el impacto, la relación y el involucramiento de los interesados, por eso la planificación de esta gestión es importante ya que de ello los interesados pueden volverse un activo de los proyectos o un problema también. Mulcahy (2018). En este proceso de planeación, el involucramiento de los interesados se comprende como la forma en la que el proyecto afectará a los interesados, cómo se interactuará con ellos, su involucramiento, la toma de decisiones, la gestión de sus expectativas y conformidades. Mulcahy (2018). De acuerdo con el PMBOK, el uso de herramientas como la matriz de evaluación del involucramiento de los interesados, el análisis de supuestos y restricciones, así como de causa raíz son recomendadas. De estas actividades surge el Plan de involucramiento de los interesados, el cual ilustra sobre el nivel actual, el deseado y cómo llegar a ese punto deseado (PMBOK, 2018).
- Proceso de gestión del involucramiento de los *stakeholders*: Con este proceso se pretenden satisfacer las necesidades de los interesados, manteniendo su interés y compromiso en el proyecto. La gestión de los interesados es iterativa a lo largo del proyecto. Esta gestión le permite al interesado sentir un estatus de interés para el proyecto y que es fundamental para el éxito de este.

- Proceso de monitoreo de los *stakeholder*: El interesado no sólo debe tener en cuenta que se necesita, especialmente en Proyección social en los que se realicen actividades de trabajo en conjunto. Monitorear a los involucrados permite comprender lo que opinan los interesados sobre el proyecto, cómo se sienten, entender sus preocupaciones, su satisfacción o inconformidades con el fin de poder mantener el involucramiento esperado en la planificación del involucramiento de los interesados, mejorando y perfeccionando su participación. Adaptado de Mulcahy (2018).

4.8 Éxito de los proyectos de proyección social, ¿Qué se considera éxito en proyectos de proyección social?

Actualmente, los criterios de éxito de los proyectos son medidos por medio de múltiples parámetros; estos incluyen la realización de los objetivos estratégicos enfocados al cliente, la satisfacción del usuario final y la satisfacción de otros interesados. (Ika 2009) en Assudani y Kloppenborg (2010). El éxito de los proyectos es juzgado mejor por los interesados, en Serrador y Turner (2014) de Turner y Zolin (2012), y esta percepción de éxito es evaluada en relación con la dependencia con el paso del tiempo. Poco después de la culminación del proyecto, las relaciones tiempo, alcance y costo ya no son relevantes; el impacto en el cliente y su satisfacción se tornan más importantes. Shenhar, Levy, y Dvir (1997) en Serrador y Turner (2014).

Las mediciones tradicionales de los proyectos se basan en las relaciones del triángulo de hierro alcance, tiempo y costo (Atkinson, 1999) en Serrador y Turner (2014) pero en los proyectos de proyección social estas mediciones del triángulo son inverosímiles de medir, ya que los proyectos nacen con fuertes restricciones de costos, alcance y tiempo, y que en su mayoría surgen sin una metodología de gerencia de proyectos. Aun así, en esta carencia, como lo establece Munns y Bjeirmi (1996) Serrador y Turner (2014), los proyectos pueden ser exitosos. En este lineamiento, atendiendo nuevamente a Munns y Bjeirmi (1996) en Serrador y Turner (2014), “Los proyectos terminan cuando son entregados a los clientes”. Sin embargo, en los proyectos de proyección social el proyecto no funciona en este supuesto, por el contrario, el proyecto sólo puede iniciar si hay un cliente quien se beneficia del trabajo, pero que debe trabajar en él para ser culminado y obtener los beneficios planteados; de acuerdo con esta afirmación, la gestión de los interesados es imprescindible para el éxito de estos.

Por esto surge la necesidad de definir el éxito de acuerdo con lo enunciado por Cooke-Davies (2002), como el “éxito del proyecto” en relación con el cumplimiento de los objetivos y no al “éxito de la gerencia del proyecto”, que es en relación con las medidas tradicionales de desempeño de alcance, tiempo y costo. Basados en este argumento, se plantea la definición de éxito en los proyectos de proyección social al relacionado con el cumplimiento de los objetivos del proyecto, que, de acuerdo con este proyecto de investigación, tiende al cumplimiento de los objetivos marco en la política de Responsabilidad Social Universitaria RSU, en los lineamientos de proyectos de proyección social de la Universidad de Boyacá enunciados previamente en el numeral 1.1. Dichos enunciados son evaluados como indicadores de gestión, efectividad, proceso o cumplimiento, e impacto. Así mismo es de aclarar que para cualquier otra Universidad y proyecto de Proyección social serán los estipulados en esas políticas y lineamientos internos. En la presente investigación se midió en términos de la percepción de los interesados con respecto al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

4.9 Marco contextual

4.9.1 Sector económico al cual pertenece la organización u organizaciones del estudio

La Universidad de Boyacá pertenece al sector de la educación al ser una Institución de Educación Superior (IES). Las IES son las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la Educación Superior en el territorio colombiano. (Ministerio de Educación Nacional - MEN, 2016). Esta pertenece dentro de las clasificaciones internas a la modalidad de Formación Profesional, dentro de la categoría de Universidades de carácter privado. De acuerdo con datos oficiales del sector según el Ministerio de Educación, en el año 2015 a nivel nacional se encontraban relacionadas un total de 347 Instituciones de Educación Superior activas, sin discriminación de sus categorías internas. Estas IES contaban a esta fecha con 2.293.550 estudiantes matriculados, 149.280 docentes laborando, esto sin estimar administrativos relacionados con sus funciones sustantivas y la población directa e indirectamente impactada por esta estas instituciones. Las IES al 2015 contaban con un gasto general de \$15.785.254.423.380 millones de pesos representando así el 2% del PIB del país y una cobertura bruta nacional del apenas 49,42% (MEN, 2016).

4.9.2 Organización

4.9.2.1 Organización

Universidad de Boyacá

4.9.2.2 Misión

Inspirados en el poder del saber, formar hombres y mujeres libres, críticos y comprometidos socialmente.

4.9.2.3 Visión

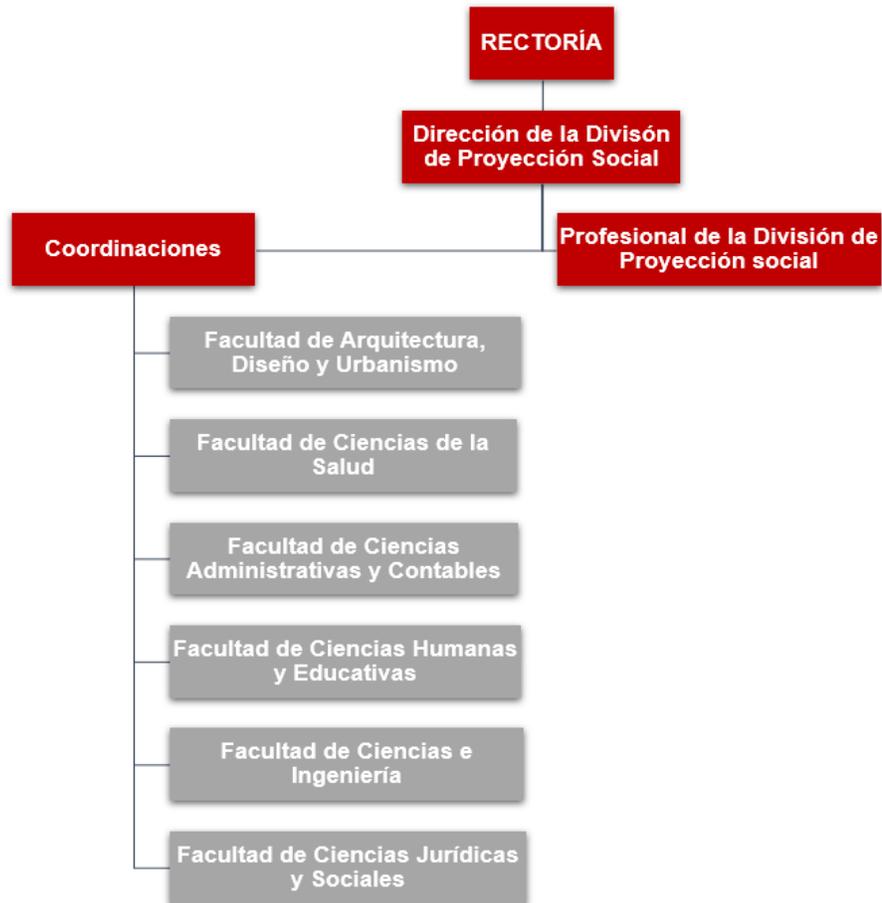
Ser los mejores

4.9.2.4 Características generales de la organización

La Universidad de Boyacá fue fundada el 22 de septiembre de 1979, en el deseo de un grupo de boyacenses ilustres, cuyo mayor interés ha sido servir a su Departamento y contribuir al desarrollo educativo, cultural y socioeconómico del oriente colombiano y del país. Se encuentra ubicada en el departamento de Boyacá, en la ciudad de Tunja su sede principal y dos sedes en las ciudades de Sogamoso y Yopal. Actualmente cuenta con 21 programas académicos en pregrado, 17 especializaciones, 4 maestrías. Así mismo cuenta con 18.108 graduados en sus 40 años de funcionamiento, al 2019 una cantidad de 6.148 estudiantes, 780 docentes, 145 administrativos. Cuenta con instalaciones por más de 21.000 mts².

4.9.2.5 Organigrama

Figura 3. Estructura Proyección social Universidad de Boyacá



Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por la Universidad de Boyacá

4.9.3 Extensión universitaria - Proyección social

La concepción de Universidad moderna surge alrededor de 1810, especialmente a partir de la creación de la Universidad de Berlín en Alemania, que basó su enseñanza en el conocimiento aceptado y en demostrar cómo se produjeron tales conocimientos, dando origen a las funciones sustantivas de docencia e investigación (Morales, Mira y Arias, 2010).

En el año 1873 la Universidad de Cambridge en Inglaterra, usó por primera vez el término extensión educativa para designar una determinada innovación en materia de enseñanza, convirtiéndose en la tercera función sustantiva y en el elemento dinamizador que facilita el

flujo continuo de conocimientos compartidos entre la Universidad y la sociedad (Morales, Mira y Arias, 2010).

De acuerdo con Gustavo Menéndez (2017) en América Latina, el campo conceptual de la extensión universitaria asociado al compromiso de la Universidad con la sociedad nace con los postulados de la Reforma Universitaria de 1918. Estos postulados plantean la necesidad de participar en la solución de los problemas sociales, económicos, políticos, y una acción permanente de divulgación de las ciencias y la cultura dirigidas especialmente a los sectores sociales marginados de la enseñanza universitaria.

En la II Conferencia Latinoamericana de Extensión y Difusión Cultural, realizada en 1972 en México, en la que se reconoce que la educación es un subsistema social que forma parte de un sistema global, pero con suficiente autonomía para influir en la sociedad y promover su cambio (Ortíz y Morales, 2011).

En Colombia a través del Congreso de Colombia, creó la Ley 30 de Diciembre 28 de 1992 por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior y en su artículo 120 dispone: La extensión comprende los programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Así mismo el Consejo Nacional de Acreditación - CNA, enuncia la Proyección social como la función de la tarea social que desarrollan las Instituciones de Educación Superior (IES) en lo concerniente al impacto social de las investigaciones, las labores de asesoría o consultoría y los trabajos directos con las comunidades. (CNA, 2014).

En la Declaración de la Unesco (1998), realizada en el marco de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, se afirma que la Educación Superior debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, en lo relacionado con la erradicación de la pobreza, el hambre, el analfabetismo, la violencia, la intolerancia, el deterioro del medio ambiente, mediante esfuerzos interdisciplinarios para analizar los diferentes problemas. Además, sostiene que los vínculos con el mundo del trabajo deben reforzarse, realizando intercambios de diversos tipos entre la academia y el mundo laboral. (Ortíz y Morales, 2011).

Uno de los promotores más importantes de la apuesta social en las Universidades es Vallaeys (2009), indica que en lo que concierne la Proyección social: La meta es de trabajar en interfaz con los departamentos de investigación y los docentes de las diversas facultades para implementar y administrar proyectos de desarrollo que puedan ser fuente de investigación aplicada y recursos didácticos para la comunidad universitaria. Dejando atrás la marginalización institucional de estas iniciativas voluntarias humanitarias, por la debilidad de su vínculo con la formación profesional y la didáctica universitaria, la idea es de lograr una integración de la Proyección social en el corazón de la institución, gracias a una Dirección Académica de Responsabilidad Social Universitaria que gestione las iniciativas estudiantiles y docentes, y pueda controlar su calidad. Inútil de precisar que tal unión estrecha entre Proyección social, docencia e investigación resultará sin duda en el aumento significativo del voluntariado estudiantil, puesto que el alumnado habrá podido aprovechar de un aprendizaje basado en proyectos durante su formación.

Adicionalmente Vallaeys (2010), asegura que es necesario llevar a cabo una comparación entre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), sobre todo, sí se generan cambios que inciden en el modo habitual de considerar a la “participación y Proyección social” desde la Universidad. (Vallaeys, 2009) considera que la RSE es un modelo de gestión que permite la integración de toda la empresa; debido al conjunto de prácticas de la organización que forman parte de su estrategia corporativa, y que tienen como fin evitar daños y/o producir beneficios para todas las partes interesadas en la actividad de la empresa (clientes, empleados, accionistas, comunidad, entorno, etc.), siguiendo fines racionales y que deben redondear en un beneficio tanto para la organización como para la sociedad.

Para llevar a cabo una diferenciación entre la RSE y la RSU, Vallaeys (2010) indica que la Universidad al operar en su entorno no solo se enfoca en la generación de impactos cognitivos, educativos, organizaciones, sino también existen unos impactos sociales que son gestionados por diferentes actores y grupos de interés.

Figura 4. Impactos de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

Fuente: Elaboración propia a partir de Vallaey (2010)

De acuerdo con Vallaey (2010) y la imagen anterior los impactos se clasifican en:

- Impacto organizacional (laboral y ambiental): relacionados con los impactos generados en su personal administrativo, docente y estudiantil, las políticas de bienestar, la contaminación del medio ambiente, desechos, deforestación, polución atmosférica, entre otros.
- Impacto educativo: indica el impacto directo en la formación de los jóvenes y profesionales, la orientación y la definición de la ética profesional de cada disciplina y su rol social.
- Impacto cognitivo: se relaciona con la producción del saber y las tecnologías, definición y selección de los problemas de la agenda científica.
- Impacto social: Como referente y actor social, promueve o no el progreso, puede crear capital social, hacer accesible el conocimiento a todos, ser un interlocutor válido en la resolución de problemas.

4.9.4 Proyectos de proyección social en la Universidad de Boyacá

En la Universidad de Boyacá se evidencia la Proyección social en la Política de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y en el acogimiento en el Plan de Desarrollo Institucional (UniBoyacá, 2018). Esta tiene como fin consolidar un proceso que aporte al desarrollo de la sociedad, y compromete la orientación de la academia, la investigación y la administración hacia la formalización de proyectos que se enmarquen en la RSU para la sociedad. (UniBoyacá, 2018).

En este sentido la Universidad de Boyacá a través de la Proyección social para el desarrollo propende por actividades que permitan el desarrollo de la identificación, formulación, seguimiento y evaluación de proyectos sociales con el fin de producir cambios en realidades sociales que involucran y afectan grupos determinados. (UniBoyacá, 2018). Los proyectos nacen desde el ejercicio de la docencia y la investigación con el fin de mejorar la calidad de vida de las comunidades en la solución de necesidades identificadas a través de la aplicación o transferencia de conocimientos generales.

Para el desarrollo de esta función se establecieron dentro de la política de RSU y de Proyección social las siguientes acciones (UniBoyacá, 2018):

- Determinación de necesidades y problemáticas.
- Definir mecanismos de medición de impacto
- Ejecución de prácticas estudiantiles
- Desarrollo de proyectos conjuntos entre docencia e investigación con miras de la Proyección social.
- Estrategias de divulgación y de impacto en comunidades afectadas.
- Orientación de la práctica profesional hacia el trabajo social.
- Desarrollo de investigaciones articuladas Proyección social-sector productivo.

Las clasificaciones: surgen de la revisión realizada a los documentos institucionales, entre ellos teniendo en cuenta la política de RSU y de Proyección social de la Universidad de Boyacá, además del análisis de los proyectos de proyección social y del juicio de los expertos (Ejecutores y coordinadores de proyección además de los encargados de la división de proyección) se caracterizaron a los siguientes interesados. Estos interesados, adicionalmente, se clasificaron por los autores de la presente investigación en internos y

externos siguiendo los planteamientos teóricos de Rowlinson y Cheung (2008) y Kloppenborg (2009) así:

Tabla 7. Caracterización documental de los interesados en los proyectos de proyección social, basados en activos de los procesos de la organización

Interesados Internos	Interesados externos
<ul style="list-style-type: none"> • Docentes • Investigadores • Estudiantes • Personal Administrativo • Egresados De La Universidad <p>Denominados en la política RSU como “Ejecutores de la proyección social”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades • Gremios • Grupos de personas que requieren solucionar problemáticas que afectan su calidad de vida • Entidades gubernamentales y no gubernamentales

Fuente: Elaboración propia a partir de Universidad de Boyacá (2018)

(*Igualmente se realizó una discriminación adicional de esta caracterización de los interesados como lo ilustra la Tabla 8).

La estructura de los proyectos planteados en proyección social, de acuerdo a documentos institucionales de la división de proyección social, requieren prever los siguientes aspectos, respondiendo preguntas como: ¿Qué hacer?-propuesta; ¿Para qué? – planteamiento del problema y del contexto; ¿A quiénes? - personas implicadas o destinatarios del proyecto; ¿Con quién es? – personas responsables del proyecto; ¿Dónde? – espacios donde se desarrollarán las actividades; ¿Cuyo? – relación de tiempos en que se realizarán las actividades; ¿Cuánto? – etapas planeadas y detalle de las actividades por realizar; ¿Cómo? – técnicas necesarias e idóneas para llevar a cabo las actividades; ¿Con qué? – medios, instrumentos y recursos necesarios para desarrollar cada una de las actividades; y ¿Cuáles son los resultados? – evaluación mediante monitoreo, análisis parcial, análisis final y aplicación de indicadores institucionales de resultado (UniBoyacá, 2018) para tal fin los proyectos de proyección social mantienen la siguiente estructura:

Tabla 8. caracterización documental de los proyectos de proyección social, basados en activos de los procesos de la organización

Páginas preliminares	Portada y Contenido
Texto o Cuerpo	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la propuesta • Introducción • Línea de proyección social • Área de proyección social • Descripción de la situación o problema • Justificación • Objetivos • Descripción de la comunidad • Fases o etapas de la propuesta • Recursos
Fuentes consultadas o Biografía	
Presentación de Informes y Avances	

Fuente: Elaboración propia a partir de Universidad de Boyacá (2018)

Las métricas asociadas a la evaluación de los proyectos de proyección social de Universidad de Boyacá son las siguientes que igualmente fueron ilustradas en el numeral 1.1 del presente trabajo que son evaluados como indicadores de gestión, efectividad, proceso o cumplimiento, e impacto.

Estos proyectos de proyección social están distribuidos en temas o líneas de proyección social de la siguiente manera: de Gestión empresarial, Diseño y Desarrollo, Emociones y salud, Educación y prácticas de vida, Ambiente y desarrollo, soporte tecnológico para proyectos sociales, determinantes sociales de la salud, desarrollo humano jurídico y social que son enunciadas como las líneas de proyección social. Universidad de Boyacá (2018).

5. HIPÓTESIS

Las hipótesis establecen la relación entre la variable gestión de los stakeholders y el éxito de los proyectos.

H1: El proceso de identificación de los *stakeholders* se relaciona positiva y significativamente con el éxito de los proyectos de proyección social en UniBoyacá.

H2: El proceso de planeación del involucramiento de los *stakeholders* se relaciona positiva y significativamente con el éxito de los proyectos de proyección social en UniBoyacá.

H3: El proceso de gestión del involucramiento de los *stakeholders* se relaciona positiva y significativamente con el éxito de los proyectos de proyección social en UniBoyacá.

H4: El proceso de monitoreo de los *stakeholders* se relaciona positiva y significativamente con el éxito de los proyectos de proyección social en UniBoyacá.

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo tiene un enfoque cuantitativo, que tiene como finalidad establecer la relación entre la influencia de la gestión de los interesados en el éxito de los proyectos desarrollados a nivel de la Proyección social en la Universidad de Boyacá. Igualmente es de tipo descriptivo y correlacional. Según Hernández (1998), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Según este mismo autor, los estudios de tipo correlacional tienen el propósito de medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

6.2 Variables

Para la presente investigación se pretendió establecer la relación entre dos variables durante el ciclo de vida de gestión de proyectos en los trabajos de Proyección social de UniBoyacá: prácticas utilizadas en la gestión de interesados y éxito de los proyectos.

6.2.1 Gestión de interesados

Esta variable fue definida en términos de las prácticas utilizadas durante el ciclo de vida de gestión de los proyectos revisadas en la literatura. Las prácticas de gestión de los interesados fueron distribuidas en cuatro subvariables: (1) identificación de los *stakeholders*, (2) planeación del involucramiento de los *stakeholders*, (3) gestión del involucramiento y (4) monitoreo de los *stakeholders*.

6.2.2 Éxito de los proyectos de proyección social, ¿Qué se considera éxito en proyectos sociales?

El éxito de los proyectos en la presente investigación se midió en términos de la percepción de los interesados con respecto al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

6.3 Instrumento de recolección

Para la elaboración del presente instrumento de recolección los autores del proyecto tomaron como referencia el instrumento denominado “Encuesta stakeholder y efect v1.0” generado por la Profesora Asociado Departamento de Proyectos / Facultad de Ingeniería / Universidad EAN Dora Alba Ariza Aguilera (PhD) que incluye los cuatro procesos recomendados por el PMBOK para tener en cuenta para la gestión de los interesados. El método de medición para llevar a cabo la evaluación del instrumento empleado correspondió a la escala de Likert, con la siguiente tabla de valoración:

Tabla 9. Valoración instrumento de recolección

Valoración cualitativa de la escala Likert	Valoración cuantitativa de referencia para el instrumento de recolección
Nunca	1
pocas veces	2
medianamente	3
casi siempre	4
Siempre	5

Fuente: Elaboración propia.

a) Descripción de la estructura del instrumento de recolección

El instrumento de recolección (ver anexo 1) estuvo compuesto de la siguiente forma tal como se ilustra a continuación en la tabla 10. En la adaptación hecha al instrumento original propuesto por Ariza (denominado 5. Encuesta stakeholder y efect v1.0) se incluyeron las variables objeto de investigación del presente trabajo así:

Tabla 10. Descripción de la estructura del instrumento de recolección

Variable	Subvariable	Ítems
Gestión de los stakeholders	Identificación de los stakeholders	1-5
	Planificación del involucramiento de los stakeholders	6-9
	Gestión del involucramiento de los stakeholders	10-17
	Monitoreo del involucramiento de los stakeholders	18-23
Éxito de la gestión de los proyectos	Cumplimiento de expectativas	24-29
	Satisfacción del equipo de proyecto	30-31
	Logro de compromisos	32-35

Fuente: Elaboración propia.

b) Validación del instrumento

El contenido del instrumento de medición fue validado por el siguiente set de expertos con el perfil descrito en la Tabla 11 como se muestra a continuación:

Tabla 11. Validación del instrumento

Nombre	Perfil
Dora Alba Ariza Aguilera	Doctor en Gerencia de Proyectos. Profesor asociado Departamento de Proyectos, Facultad de Ingeniería, Universidad EAN
Jorge Andrés Sarmiento Rojas	Doctorante en Gerencia de Proyectos, director de planeación Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Profesor Investigador Jr. Facultad de Ingeniería, PMP, Magíster en Gerencia de Proyectos, MBA.
Oscar Javier García Moreno	Máster en ingeniería de Sistemas y Comunicación, MBA, SCRUM Máster, Líder de Arquitectura Empresarial.
Sandra Ximena Díaz Sánchez	Máster en Gestión de Organizaciones, Administración y Gestión de empresas, Profesor Universitaria Facultad de Ingeniería, Universidad EAN

Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo 2 se encuentran las evaluaciones realizadas por cada uno los expertos para conocer su juicio respecto al instrumento a implementar.

6.4 Muestreo

Los proyectos de proyección social en ejecución al corte 2019-2020 en la Universidad de Boyacá son 85 en total, ejecutados directamente por docentes y estudiantes. Estos proyectos son generados por las seis facultades con las que actualmente cuenta la Universidad. Estos proyectos de proyección social están distribuidos en temas de Gestión empresarial, Diseño y Desarrollo, Emociones y salud, Educación y prácticas de vida, Ambiente y desarrollo, soporte tecnológico para proyectos sociales, determinantes sociales de la salud, desarrollo humano jurídico y social de la siguiente forma como se relaciona en la siguiente tabla.

Tabla 12. Proyectos de proyección social en ejecución corte 2019-2020

Facultades	Total Proyectos de proyección social en ejecución corte 2019-2020
Facultad de Ciencias de la Ingeniería	31
F. de Ciencias Jurídicas y Sociales	14
F. de Ciencias Administrativas y Contables	14
F. Ciencias Humanas y Educativas	13
F. Ciencias de la Salud	1
F. Ciencias del Diseño y Urbanismo	12
Totales	85

Fuente: Elaboración propia a partir de fuente Oficina de RSU Universidad de Boyacá. 2019-2020.

Se empleó un tipo de muestreo aleatorio simple el cual garantizó que todos los componentes de la población tuviesen las mismas probabilidades de formar parte de la muestra; y de igual manera, cada una de las posibles muestras de equivalente tamaño tenían la misma probabilidad de ser escogida. De acuerdo con la argumentación teórica expuesta en la presente investigación se planteó organizar los interesados en dos categorías principales interesados internos y externos; adicionalmente, de acuerdo con el análisis realizado de este tipo de proyectos los autores de la presente investigación plantearon una discriminación adicional de los interesados en “Interesados activos” e “Interesados pasivos” los cuales se describen a continuación en la tabla 13. Para realizar este tipo de muestreo es necesario disponer de un listado de todas las unidades que componen la población, lo que supone importantes dificultades cuando la población es amplia y no se dispone de bases de datos completas. Casas Anguita J, et al. (2003).

Tabla 13. Identificación y clasificación de los interesados internos, externos, activos y pasivos de los proyectos de proyección social.

Tipo de interesado dependiendo o relación con la Universidad	Descripción	Tipo de interesado según participación en el proyecto	Descripción	Interesados caracterizados
Interno	Aquellos que tienen intereses particulares con el desarrollo de los proyectos de proyección social particularmente relacionados de forma directa con la Universidad gestora de los proyectos.	Activo	Aquellos que deben estar involucrados de manera directa con el proyecto de proyección social y que sin el aporte, interés y actitud de estos no se pueden materializar los entregables “blandos” de este tipo de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> -Docentes -Investigadores -Estudiantes.
		Pasivo	Aquellos que pueden estar o no involucrados en el desarrollo del proyecto sin o con los cuales se pueden darse la materialización de los entregables pero	<ul style="list-style-type: none"> -Personal administrativo -Comité evaluador de los proyectos de proyección social.

Tipo de interesado dependiendo o relación con la Universidad	Descripción	Tipo de interesado según participación en el proyecto	Descripción	Interesados caracterizados
			que cuentan con poder dentro de su ejecución y que incidirán en la determinación del proyecto como exitoso o no.	-Egresados de la Universidad
Externo	Aquellos que serán beneficiarios de la gestión de los proyectos de proyección social que no tienen relación directa con la Universidad pero que son esenciales para el desarrollo del proyecto.	Activo	Aquellos que deben estar involucrados de manera directa con el proyecto de proyección social y que sin el aporte, interés y actitud de estos no se pueden materializar los entregables de este tipo de proyectos.	-Grupos de personas que requieren solucionar problemáticas que afectan su calidad de vida (comunidades)
		Pasivo	Aquellos que pueden estar o no involucrados en	-Gremios

Tipo de interesado dependiendo o relación con la Universidad	Descripción	Tipo de interesado según participación en el proyecto	Descripción	Interesados caracterizados
			<p>el desarrollo del proyecto sin o con los cuales se pueden darse la materialización de los entregables pero que cuentan con poder dentro de su ejecución y que incidirán en la determinación del proyecto como exitoso o no.</p>	<p>-Comunidades o grupos de personas que, aunque requieren solucionar sus problemáticas que pueden afectar su calidad de vida sus necesidades no fueron gestionadas pertinentemente y el proyecto de proyección social en que están involucrados no les genera interés o beneficio de acuerdo con sus expectativas.</p> <p>-Entidades gubernamentales y no gubernamentales</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de la construcción del marco teórico numeral 2.

Con la anterior caracterización, descrito en el título 4.5 basada en el soporte teórico realizado, se logró identificar como unidad de análisis a los interesados de los proyectos en fase de ejecución, particularmente aquellos que los autores caracterizan como “Interesados activos”.

Por tal razón de los 85 proyectos vigentes al corte 2019/2020 se plantearon los siguientes números de interesados a quienes se aplicó el instrumento, ya que la unidad de estudio primará los interesados sobre los proyectos, así:

Tabla 14. Caracterización proyectos de proyección social en desarrollo 2019-2020, sus interesados activos, población y muestra

Proyectos de proyección vigentes	Interesados seleccionados	Interesados activos caracterizados	Responsable	Población interesados internos activos	Muestra interesados
85	Interesados activos	Ejecutores (gerentes) de proyectos	-Docentes -Estudiantes	85	69,7

Fuente: Elaboración propia.

Para poder llegar a este número de muestra aleatoria simple se aplicó la siguiente fórmula, Torres, R. (2008):

Dónde:

$$n = \frac{N * (Z)^2 * P * (1 - P)}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * P * (1 - P)}$$

Tabla 15. Discriminación de la ecuación muestra aleatoria simple

n	Muestra	Resultado: 69,74
N	población	85 interesados correspondientes a 85 proyectos

Z	Coeficiente de confianza	1,96 (equivalente a un 95% de nivel de confianza)
P	Proporción de cumplimiento	de 50%, relacionada con la proporción de cumplimiento de la proporción de éxito de los proyectos
e	Margen de error	5%

Fuente: Elaboración propia a partir de la discriminación de la ecuación muestra aleatoria simple.

Despejando la fórmula se obtienen los siguientes resultados:

$$n = (85 * (1.96)^2 * 0.5 * (1 - 0.5)) / ((85 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * (1 - 0.5))$$

$$n = (85 * (1.96)^2 * 0.25) / ((85 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.25)$$

$$n = (85 * 3.8416 * 0.25) / ((84) * (0.0025) + (3.8416) * 0.25)$$

$$n = 81.634 / ((0.21) + (0.9604))$$

$$n = 81.634 / 1.1704$$

$$n = 69.74$$

Con la anterior fórmula se obtuvo como resultado que de la población de 85 interesados internos activos - gerentes de proyecto se debía presentar el instrumento de recolección a una muestra de 69.74 interesados con un margen de error de $\pm 3,5$. Lo anterior se validó igualmente con calculadoras virtuales que facilitan identificar la muestra a usar y se validó virtualmente a través de la herramienta de cálculo de muestra de Netquest (2019).

El resultado de la muestra anterior se interpretó así: Si se encuesta a 69 personas, el 95% de las veces el dato que se quería medir estaría en el intervalo $\pm 5\%$ respecto al dato que pudo observarse en la encuesta (Netquest, 2019). Se planteó la implementación del instrumento de investigación el cual fue generado a través de la herramienta Google forms en la muestra.

Se obtuvo la respuesta de 67 interesados lo cual corresponde a una cobertura del 97% de la muestra esperada, (69 personas). Para llevar a cabo una adecuada categorización descriptiva de la muestra obtenida en el presente informe se llevó a cabo el análisis del instrumento a través del software informático SPSS. Se exponen a continuación los resultados obtenidos con base en algunas de las categorías determinadas como principales por los autores de la investigación:

Tabla 16. Análisis de Frecuencia SPSS basados en el Rol en la proyección social

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Coordinador de proyección social	6	9,0	9,0	9,0
Ejecutor	51	76,1	76,1	85,1
Asesor	9	13,4	13,4	98,5
Comité de proyección social	1	1,5	1,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

De acuerdo con la tabla anterior podemos evidenciar los diferentes roles relacionados con la muestra tomada para el trabajo de investigación, los cuales a través del software SPSS presentaron las siguientes variaciones: Coordinador de Proyección social 9,0%; Ejecutor 76,1%; Asesor 13,4%; Comité de Proyección social 1,5%.

Tabla 17. Análisis de Frecuencia SPSS basados en el Cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Docente	44	65,7	65,7	65,7
Estudiante	20	29,9	29,9	95,5
Personal administrativo	2	3,0	3,0	98,5
Comunidades	1	1,5	1,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

Los resultados obtenidos permiten observar una diferencia significativa en el porcentaje de los docentes con un 65,7% que llevaron a cabo el diligenciamiento de la encuesta vs las personas que hacen parte integral de un grupo para solucionar las problemáticas frente a la afectación de su calidad de vida con un 1,5% de participación.

6.5 Fases de la investigación

En la presente investigación se plantean las siguientes fases que involucran el desarrollo de la investigación desde la elaboración del marco teórico hasta la generación de resultados.

Figura 5. Fases de la investigación



Fuente: Elaboración propia basada en pasos para una investigación cuantitativa Hernández, Fernández y Baptista (2014)

Las fases definidas en la figura 5 y llevadas a cabo en la presente investigación se describen de la siguiente manera:

1. Planteamiento del problema: Es el proceso de afinar y estructurar formalmente la idea de investigación (Hernández Fernández, y Baptista, 2014). Este problema debe expresar una relación entre dos o más conceptos o variables. Este planteamiento se formula como pregunta, la cual es clara y sin ambigüedades. En este se implica la posibilidad de realizar una prueba empírica en la realidad objetiva (Kerlinger y Lee, 2002).
2. Marco teórico: Tomando las palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2014) el marco teórico es el proceso relacionado con la recolección de información, pero esta no se basa sólo en su recolección sino como es interpretada, para que se enlace sin saltar así de una idea a otra. En esta integración se incluyen las teorías, estudios, antecedentes y otros que se refieran al problema de investigación.

3. Metodología de la investigación: Como lo enuncia Iñiguez esta es la aproximación general al estudio de un objeto o proceso, es decir el conjunto de medios teóricos, conceptuales y técnicos que una disciplina desarrolla para la obtención de sus fines (Iñiguez, 1999).
4. Elaboración instrumento de medición: Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).
5. Definición de tipo de muestreo: La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre la cual se recolectarán datos, estas muestras se categorizan básicamente en dos grandes ramas probabilísticas y no probabilísticas. Para la definición se requiere el enfoque y alcances de la investigación, los objetivos del estudio, el diseño y el esquema mismo de la investigación. Para el enfoque cuantitativo las muestras probabilísticas son fundamentales ya que se pretende generalizar los resultados de una población (Hernández, Fernández y Baptista, 1997, 2014). En la presente investigación se realizó un muestreo aleatorio simple.
6. Selección tamaño de la muestra: El muestreo aleatorio simple es un procedimiento de muestreo probabilístico que da a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra de un tamaño determinado, la misma probabilidad de ser seleccionado (Hernández, Fernández y Baptista, 1997, 2014). Por lo tanto, de los proyectos de proyección social vigentes a la fecha registrados como 85, dentro de las 6 facultades de la Universidad, estos ya fueron discriminados en la Tabla 10 de la presente investigación. Del conjunto de “interesados activos” se obtuvo la muestra de 69,7 interesados. En el numeral 4.5 Muestreo se explica a detalle cómo esta se obtuvo.
7. Aplicación del instrumento: Para la aplicación del instrumento en la población se llevó a cabo el envío del instrumento de recolección de evaluación a los 69 gerentes encargados a través de la oficina de Proyección social para que se gestionará el oportuno diligenciamiento por los correspondientes encargados.
8. Recolección de datos: Implica tres actividades ampliamente vinculantes: la selección del instrumento de medición, su aplicación y la preparación de las mediciones obtenidas (Hernández, Fernández y Baptista, 1997). La recolección de datos implica la vinculación de conceptos abstractos con indicadores empíricos, proceso que se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar y

cuantificar los datos disponibles en términos que el investigador tiene en mente (Carmines y Zeller, 1979) tomado en (Hernández, Fernández y Baptista, 1997).

9. Análisis de datos: Se examinaron los datos recolectados a través del instrumento con el fin de obtener la información clasificada y cuantificada con el fin de poder obtener conclusiones basados en lo recolectado en los términos esperados por el investigador para este fin se encuentran relaciones, tendencias, ordenando y filtrando la información recolectada (Carmines y Zeller, 1979) tomado en (Hernández, Fernández y Baptista, 1997) y (QuestionPro, 2019)
10. Generación de resultados: Proceso de comunicación de los resultados este proceso se puede dar en dos contextos académicos y no académicos, donde la información es presentada de forma clara y concisa de acuerdo con el de tipo usuario que dispondrá de esta información (Hernández, Fernández y Baptista, 1997).

7. TRABAJO DE CAMPO

El instrumento de recolección de información se aplicó al número de la muestra aleatoria simple dado para la población de interesados internos-activos gerentes de proyectos, tal como se ilustró en la Tabla 14. “Caracterización proyectos de proyección social en desarrollo 2019-2020, sus interesados activos, población y muestra”. Esta aplicación se realizó desde el mes de diciembre año 2019 al mes de febrero 2020. El instrumento igualmente fue verificado y validado por la División de Proyección social de la Universidad; para lo cual antes de realizar las aplicaciones a la muestra, este fue simulado en una muestra independiente para conocer la facilidad de diligenciamiento y comprensión.

De la anterior prueba se hicieron los ajustes correspondientes al instrumento antes de compartirlo definitivamente. La gestión de la aplicación del instrumento se dio a través de la División y de los comités de Proyección social que se programaban en las diferentes facultades. Igualmente, los investigadores atendieron dudas y recomendaciones adicionales encontradas en el momento de la aplicación del instrumento, las cuales fueron expuestas en las reuniones de avance con el encargado dentro de la división.

7.1 Procesamiento estadístico de datos

De la población general de 85 interesados internos-activos gerentes de proyectos, un interesado por cada proyecto, (los cuales vinculan docentes y estudiantes que son conocidos como gestores de Proyección social para nuestro caso gerentes de proyectos). De acuerdo con el análisis se aplicó la fórmula conocida como Muestreo intencional no probabilístico del tipo estructural (Torres, 2008) enunciada en el numeral 4.5 Muestreo; el instrumento se debía aplicar a 69 de los interesados mencionados previamente para interpretarse así el 95% de las veces el dato que se quería medir estando en el intervalo $\pm 5\%$ respecto al dato que se observó en la encuesta.

De las 69 muestras se aplicó el instrumento a 67 interesados en la población seleccionada, dentro del rango de error de $\pm 5\%$; es decir, entre 65 y 72 aplicaciones del instrumento. Adicional a la aplicación del instrumento se atendieron a las sesiones presenciales de reunión de comités gestionados por la División de Proyección social de la Universidad de Boyacá con el fin de explorar conocimientos de los coordinadores y algunos gestores de en relación con las variables de la presente investigación. En estas sesiones se indagaba sobre los mismos elementos del instrumento de recolección para profundizar y entender percepciones por parte de este grupo de interesados.

El instrumento de recolección de información pretendía hacer recopilaciones relacionadas a la gestión de los interesados que involucraran los siguientes cuatro aspectos: la identificación, la planificación, el involucramiento y el monitoreo de los interesados e igualmente la percepción del éxito en la gestión de los proyectos. Adicionales a las variables de investigación se relacionaron preguntas que tenían como objetivo conocer la percepción de los interesados objeto de estudio sobre la organización, su percepción como interesados, roles asumidos.

Con el fin de llevar a cabo un análisis de los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento, se utilizó técnicas descriptivas basadas en el software informático SPSS. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

Con el fin de llevar a cabo la medición de confiabilidad de la muestra se evaluó a partir de la aplicación del software informático SPSS. El coeficiente Alfa de Cronbach funciona como un estadístico para estimar la confiabilidad de una prueba al evaluar la consistencia interna del conjunto de ítems o partes del compuesto (Cervantes, 2005). Al usar el método de Alfa

de Cronbach para medir la confiabilidad de la prueba asignada a la muestra se encuentra un valor de 0,979 que al estar próximo a 1 genera un resultado sobresaliente, validando la eficiencia de la prueba.

Tabla 18. Estadísticas de fiabilidad éxito SPSS

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,979	31

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

Igualmente se ilustran las pruebas de confiabilidad discriminado por el conjunto de preguntas que componen el instrumento en sus dos variables gestión de interesados y percepción de éxito en los proyectos.

Tabla 19. Estadísticas de fiabilidad preguntas del instrumento SPSS

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
PR1	125,91	453,260	,661	,979
PR2	125,68	455,756	,822	,978
PR3	126,14	454,266	,636	,979
PR4	125,89	455,774	,650	,979
PR5	125,65	458,160	,726	,978
PR6	125,61	450,670	,856	,977
PR7	125,53	454,754	,853	,978

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
PR8	126,07	456,138	,595	,979
PR9	125,89	453,167	,757	,978
PR10	125,70	454,856	,781	,978
PR11	125,47	454,147	,857	,977
PR12	125,58	455,927	,837	,978
PR13	125,32	462,006	,816	,978
PR14	125,74	449,376	,836	,978
PR15	125,40	456,424	,844	,978
PR16	125,46	455,503	,836	,978
PR17	125,60	450,566	,838	,978
PR18	125,56	457,393	,810	,978
PR19	125,53	464,682	,581	,979
PR20	125,51	465,183	,693	,978
PR21	125,46	459,574	,762	,978
PR22	125,51	457,183	,822	,978
PR23	125,74	455,090	,757	,978

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
PR24	125,44	455,358	,881	,977
PR25	125,53	464,039	,765	,978
PR26	125,42	458,105	,778	,978
PR27	125,46	457,574	,820	,978
PR28	125,46	461,753	,699	,978
PR29	125,47	458,968	,806	,978
PR30	125,40	458,031	,844	,978
PR31	125,56	457,286	,860	,978

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

A continuación, se presenta la descripción de las variables mencionadas en la tabla anterior:

Tabla 20. Descripción de las siglas de las preguntas empleadas en SPSS

Pregunta	Descripción
PR1	¿Se identifican o se identificaron (a través de una técnica o herramienta) antes del inicio del proyecto todos los interesados activos y pasivos (términos descritos anteriormente en la pregunta i) que estuvieron involucrados en el proyecto de proyección social que usted desarrolló?
PR2	¿Se identifican o se identificaron para todos los interesados involucrados en su proyecto de proyección social sus necesidades y estas necesidades

Pregunta	Descripción
	fueron tomadas en cuenta para la generación de actividades futuras del proyecto?
PR3	¿Se utiliza o se utilizó la herramienta de matriz de identificación de interesados (en la cual se evalúa el interés y la influencia del interesado en el proyecto) y esta herramienta se actualizó, empleó y analizó en las diferentes etapas del desarrollo del proyecto de proyección social que usted desarrolló?
PR4	¿Con el uso de esta herramienta (matriz de identificación de interesados) cada uno de los interesados de su proyecto de proyección social fueron clasificados en un orden con el fin de identificar, analizar y evaluar su participación en las actividades que fueron desarrolladas después en el mismo proyecto?
PR5	¿Se llevan o se llevaron a cabo reuniones periódicas con los interesados con el fin de conocer su opinión y posición frente al proyecto de Proyección social que usted estaba desarrollando con ellos? ¿se cuenta con evidencia de esta actividad?
PR6	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló se aseguró de la participación en las actividades de los interesados claves? (Los interesados claves fueron aquellos que usted identificó a través de herramientas como la matriz y que de acuerdo con el resultado encontrado en esta matriz se identificó el nivel de influencia e interés de los interesados en el proyecto y esta información fue tomada en cuenta para planear futuros eventos, acciones y decisiones relacionadas con proyecto)

Pregunta	Descripción
PR7	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló se identifican estrategias y acciones con el fin de generar un plan de involucramiento a los interesados que sea productivo de acuerdo con las necesidades del proyecto?
PR8	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló se implementa alguna estrategia o herramienta para identificar o representar visualmente a los interesados? ¿En esta representación visual se puede distinguir fácilmente las interacciones entre interesados? ejemplo representaciones: poder-interés / poder-impacto / modelo de prominencia.
PR9	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló se determinan los procesos y procedimientos a emplear para el manejo de acuerdos o pautas hechas con interesados?
PR10	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló se definió para los interesados claves los métodos de comunicación (oral formal, oral informal, escrita formal, escrita informal) que serían usados con cada uno de ellos basados en el nivel de interés e influencia identificados?
PR11	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló el ejecutor del proyecto expuso claramente a cada uno de los interesados las metas, objetivos y riesgos del proyecto que iban a desarrollar y la contribución que se esperaba que realizaran estos interesados frente al éxito del proyecto?

Pregunta	Descripción
PR12	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló se dio un uso adecuado de la comunicación y la negociación en el manejo de las expectativas de los interesados con el fin de establecer objetivos comunes para el proyecto?
PR13	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló el ejecutor del proyecto de proyección social estuvo atento a resolver y aclarar dudas o inquietudes identificadas por los interesados involucrados?
PR14	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló el ejecutor o su equipo del proyecto estableció los riesgos relacionados con el involucramiento de los interesados del proyecto a desarrollar?
PR15	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló el ejecutor del proyecto buscó que los interesados mantuvieran un compromiso continuo positivo a favor del éxito del proyecto?
PR16	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló fueron incluidos los interesados claves en las diferentes actividades del proyecto y adicionalmente sus opiniones fueron tenidas en cuenta en el desarrollo del proyecto o futuras actividades?
PR17	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló se dieron procesos de retroalimentación con el fin de conocer actitudes y evitar reacciones de los interesados claves frente a las actividades que el ejecutor del proyecto realizaba que pudieran llegar a afectar las siguientes actividades clave del proyecto?

Pregunta	Descripción
PR18	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló el ejecutor de proyecto monitoreaba la relación con los interesados con el fin de mantener e incrementar su nivel de compromiso y participación en la evolución del proyecto?
PR19	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló el ejecutor de proyecto presentó información clara a los interesados, y teniendo en cuenta los niveles de poder e influencia de cada interesado les involucró en la toma de decisiones del proyecto?
PR20	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló las lecciones aprendidas (experiencias positivas o negativas registradas de previos proyectos de proyección social) fueron tomadas en cuenta para evitar y manejar las situaciones que se le presentaron con los interesados?
PR21	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló cuando se presentaron inconvenientes con los interesados, el ejecutor de Proyecto fue mediador en la situación buscando evitar retrocesos en la participación de los interesados?
PR22	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló cuando el ejecutor del proyecto detectó disminución o cambios en los niveles de participación de los interesados, buscó identificar la causa y así tomar una acción de respuesta específica a esta situación?
PR23	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló se llevó a cabo una evaluación periódica que permitiera comparar los niveles actuales de participación de los interesados

Pregunta	Descripción
	vs los niveles deseados para el proyecto? ¿se hicieron ajustes a nivel de proyecto en caso de evidenciar posiciones negativas o se implementaron acciones de mitigación?
PR24	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló el ejecutor del proyecto validó que se cumplieran no sólo los objetivos de proyección social sino también se tuvieron en cuenta los intereses y expectativas de los interesados?
PR25	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló los resultados generados cumplieron con las necesidades y requerimientos establecidos por los interesados clave?
PR26	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló al final este estuvo enfocado al cumplimiento de los objetivos de proyección social de la Universidad de Boyacá?
PR27	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló se validó de alguna manera si los interesados o comunidad estaban satisfechos con los resultados obtenidos a la culminación del proyecto?
PR28	¿El proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló generó nuevo conocimiento sobre los interesados y este conocimiento fue registrado en las lecciones aprendidas (formato de registro de experiencias positivas o negativas que afectaron el desarrollo del proyecto) del proyecto?

Pregunta	Descripción
PR29	¿El proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló generó resultados enfocados a los objetivos marco en la política de Responsabilidad Social Universitaria RSU?
PR30	¿Los resultados obtenidos por el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló cumplen con la calidad requerida por la Universidad de Boyacá?
PR31	¿En el proyecto o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló los interesados o comunidades se empoderan de las acciones / actividades / saberes y prácticas que promovió y existe algún soporte o evidencia de este empoderamiento?
PR31A	¿El equipo de proyecto que está o estuvo a cargo del proyecto de proyección social demostró su satisfacción en la participación en el proyecto?
PR32	¿En el desarrollo del proyecto o alternativa de grado en proyección social se evidencia o evidenció rotación del personal que hace parte del equipo de trabajo del proyecto?
PR33	¿Los proyectos o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló cumplieron con los objetivos inicialmente establecidos y socializados?
PR34	¿En los proyectos o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló se realizaron actividades de difusión o divulgación de los resultados parciales o finales obtenidos por el desarrollo del proyecto con los interesados y la organización?

Pregunta	Descripción
PR35	¿Los proyectos o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló cumplieron con el presupuesto inicial que se definió?
PR36	¿Los proyectos o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló cumplieron con el cronograma que se definió para su ejecución?
PR37	¿Los proyectos o alternativa de grado en proyección social que usted desarrolla o desarrolló evidencian una adecuada gestión de riesgos? (La Gestión de Riesgos en proyectos está basada en la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de riesgos de un proyecto. Se centra en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos en el proyecto).

Fuente: Elaboración propia.

Para la evaluación del instrumento aplicado en la investigación frente a la consistencia de la información se empleó el Índice alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). Como se evidencia en las tablas 18 y 19 la proporción de la varianza total de la escala es representado por el concepto que se está midiendo (Vila y Aldás, 2002), arrojó para las variables relacionadas con éxito un valor 0,979 lo que permite interpretar que existe una sobresaliente consistencia y confiabilidad del instrumento. En vista de los valores mayores a 0,7 se considera que son aceptables en investigaciones sociales (Hair et al., 2010).

Tabla 21. Pruebas de normalidad SPSS Identificación distribución de los datos - Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Percepción éxito	,072	67	,200*	,939	67	,003

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

De acuerdo con los valores dados en la prueba de normalidad para la identificación de la distribución de datos y al ser una muestra mayor a 50, el indicador de significancia nos muestra según valoración Kolmogorov-Smirnov siendo mayor a 0,05 que esta distribución es normal.

Con el fin de obtener un panorama más amplio sobre la organización se realizaron preguntas relacionadas en la percepción de los interesados internos-activos gerentes de proyectos sobre el tipo de organización. En estas, el 71,6% de la muestra discriminó la organización como funcional, en un 7,5% como matricial, un 3,0% como proyectizada y un 17,9% no sabe o no responde cómo clasificarla.

La anterior percepción es de relevancia, ya que permitió conocer si la organización tenía un enfoque gerencial enfocado hacia la gerencia de proyectos. En este caso, al percibirse ampliamente como funcional implicó que se encontraba organizada por áreas o departamentos. Los miembros desarrollaban trabajo de los proyectos además del trabajo del área o departamento normal. Desde este sustento que se puede argumentar el nivel de conocimientos y práctica de conceptos relacionados con la gerencia de proyectos.

Figura 6. Tipo de organización



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

Tabla 22. Tipo de estructura de la organización SPSS

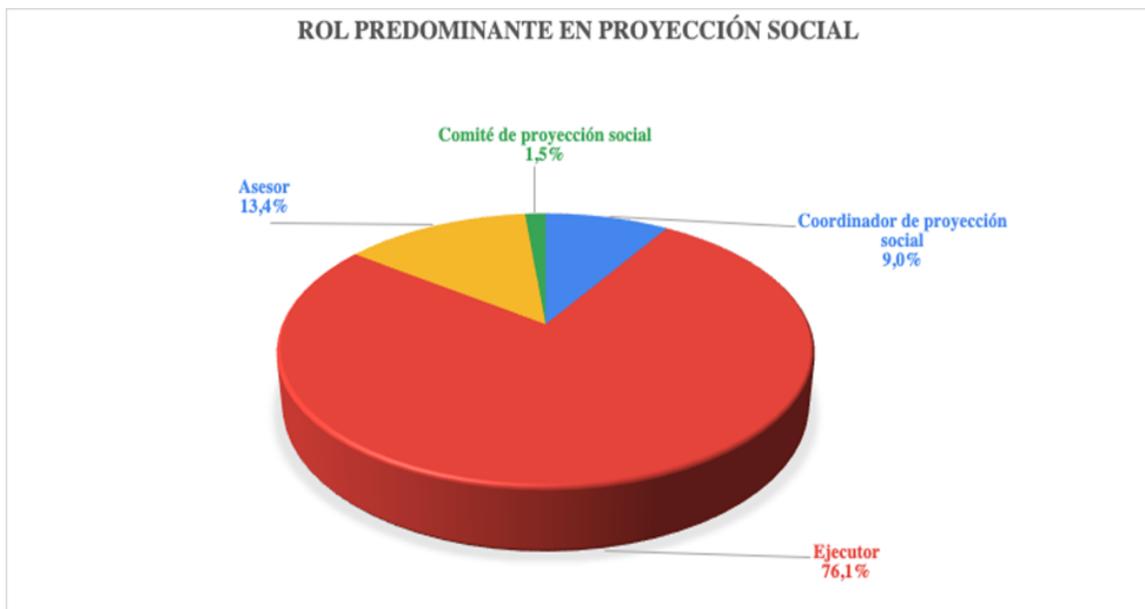
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Funcional	48	71,6	71,6	71,6
Proyectizada	2	3,0	3,0	74,6
Matricial	5	7,5	7,5	82,1
NS/NR	12	17,9	17,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

Igualmente, se indagó sobre el tipo de rol dominante en su experiencia en trabajos de Proyección social dentro de la organización. Se halló que el 76,1% de los encuestados se caracterizan como ejecutores de proyectos (término usado en Proyección social para

referirse al gerente de proyectos), un 13,4% como asesores y un 9% como coordinadores de proyecto y un 1,5% como comité de Proyección social; que estos roles de asesores y comité, según los investigadores del presente artículo (Fuentes y Güiza, 2020), serían clasificados como interesados internos- pasivos; es decir, que no son necesarios para la materialización de los proyectos, pero si influyentes para apreciar el proyecto como exitoso o no. Estas clasificaciones fueron enunciadas en la Tabla 6 Caracterización de los interesados en la presente investigación.

Figura 7. Rol predominante en Proyección social



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

Tabla 23. Rol en la proyección social SPSS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Coordinador de proyección social	6	9,0	9,0	9,0
Ejecutor	51	76,1	76,1	85,1
Asesor	9	13,4	13,4	98,5
Comité de proyección social	1	1,5	1,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

De acuerdo con esta información se logró discriminar los anteriores roles en los siguientes cargos predominantemente: Docentes, Estudiantes, Personal administrativo y grupos de personas que requieren solucionar problemáticas que afectan su calidad de vida. Según las categorizaciones de los interesados en Proyección social hechas por los autores (Fuentes y Güiza, 2020) se clasificarían como interesados internos mayormente activos:

Figura 8. Cargos predominantes dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

Tabla 24. Cargo dentro de la organización SPSS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Docente	44	65,7	65,7	65,7
Estudiante	20	29,9	29,9	95,5
Personal administrativo	2	3,0	3,0	98,5
Comunidades	1	1,5	1,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

Igualmente, se implementaron otras preguntas de control como experiencia en relación con años dentro de la organización, edad del encuestado y la facultad a la que pertenece obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 25. Tiempo de experiencia dentro de la organización SPSS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menor a 3 años	13	19,4	19,4	19,4
Entre 3 y 5 años	35	52,2	52,2	71,6
Mayor a 5 años	18	26,9	26,9	98,5
No aplica	1	1,5	1,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

Se logra evidenciar en la tabla anterior que la mayor participación obtenida en el diligenciamiento del instrumento se llevó a cabo por personal entre los 3 y 5 años con un 52,2% de participación.

Tabla 26. Edad de la muestra SPSS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menor de 20	1	1,5	1,5	1,5
Entre 20 y 40	48	71,6	71,6	73,1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mayor de 40 años	18	26,9	26,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

Se evidencia de los resultados anteriores que la mayor participación de encuestados se encontró en edades entre 20 y 40 años con un 71,5% de participación.

Tabla 27. Facultad SPSS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ciencias de la Ingeniería	16	23,9	23,9	23,9
Ciencias Jurídicas y Sociales	9	13,4	13,4	37,3
Ciencias Administrativas y Contables	8	11,9	11,9	49,3
Ciencias Humanas y Educativas	11	16,4	16,4	65,7
Ciencias de la Salud	16	23,9	23,9	89,6
Ciencias del Diseño y Urbanismo	7	10,4	10,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

Dos de las seis facultades encuestadas, tuvieron una mayor participación al momento de diligenciar los instrumentos con un 23,9% de participación las cuales corresponden con Ciencias de la salud y Ciencias de la Ingeniería.

7.2 Análisis de resultados

7.2.1 Análisis a nivel de los interesados:

Con el fin de validar las proposiciones hechas en relación con los interesados, y las clasificaciones adoptadas para la presente categorización de los mismos, así como las propuestas por los autores de esta investigación que fueron enunciadas en la Tabla 6 Caracterización de los interesados en la presente investigación se encuentra que el 85,1% de los interesados, de acuerdo con la descripción dada del tipo de interesados (internos/ externos), se considera “interno”; el 13,4% se considera “externo” y un 1,5% considera que no sabe / no responde a que tipo pertenece.

Figura 9. Tipos de interesados



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

Tabla 28. Tipo de interesado SPSS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Interno	57	85,1	85,1	85,1
Externo	9	13,4	13,4	98,5
No sabe / no responde	1	1,5	1,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

A partir de los resultados obtenidos de la tabla anterior se puede observar que la mayor cantidad de personas involucradas en los proyectos de proyección social se han identificado como interesados internos con un porcentaje 85,1%.

De acuerdo con la categorización adicional de interesados claves para los proyectos de proyección social propuesto en esta investigación por Fuentes y Güiza (2020) (Tabla 6 Caracterización de los interesados) se encuentra según activo / pasivo, que 89,6% de los interesados se considera “activo”; el 10,4% se considera “pasivo”.

Tabla 29. Percepción para la categorización adicional propuesta de interesados SPSS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Activo	60	89,6	89,6	89,6
Pasivo	7	10,4	10,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

Al contrastar estas percepciones del tipo de interesados Activo - Pasivo con los roles encontrados en la caracterización ejecutores, asesores y coordinadores se puede determinar las siguientes correlaciones:

Tabla 30. Correlación de variables SPSS

Clasificación dada a la muestra en el instrumento:	% de respuesta encontrado	Clasificación dada a la muestra en el instrumento:	% de respuesta encontrado
ejecutores de proyectos	76.1%	Interesados activos	89.6%
coordinadores de proyecto	9%		
Valores totales definitivos encontrados	85.1	Valores totales definitivos encontrados	89.6
asesores	13.4%	Interesados pasivos	10.4%
comité de proyección social	1.5%		
Valores totales definitivos encontrados	14.9%	Valores totales definitivos encontrados	10.4%

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

Con este contraste de resultados relacionados al tipo de interesados (internos /externos, activos /pasivos), caracterizados por la propia muestra, se demostraría como válidas las clasificaciones propuestas y los grupos de interesados claves, información detallada en la Tabla 6 (Caracterización de los interesados) estando aún incluso dentro del margen de error de $\pm 5\%$.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, en relación con los interesados, tendría estrecha relación con la primera pregunta de investigación ¿Cuáles son los principales interesados en los proyectos de proyección social? De acuerdo con lo que se identificó,

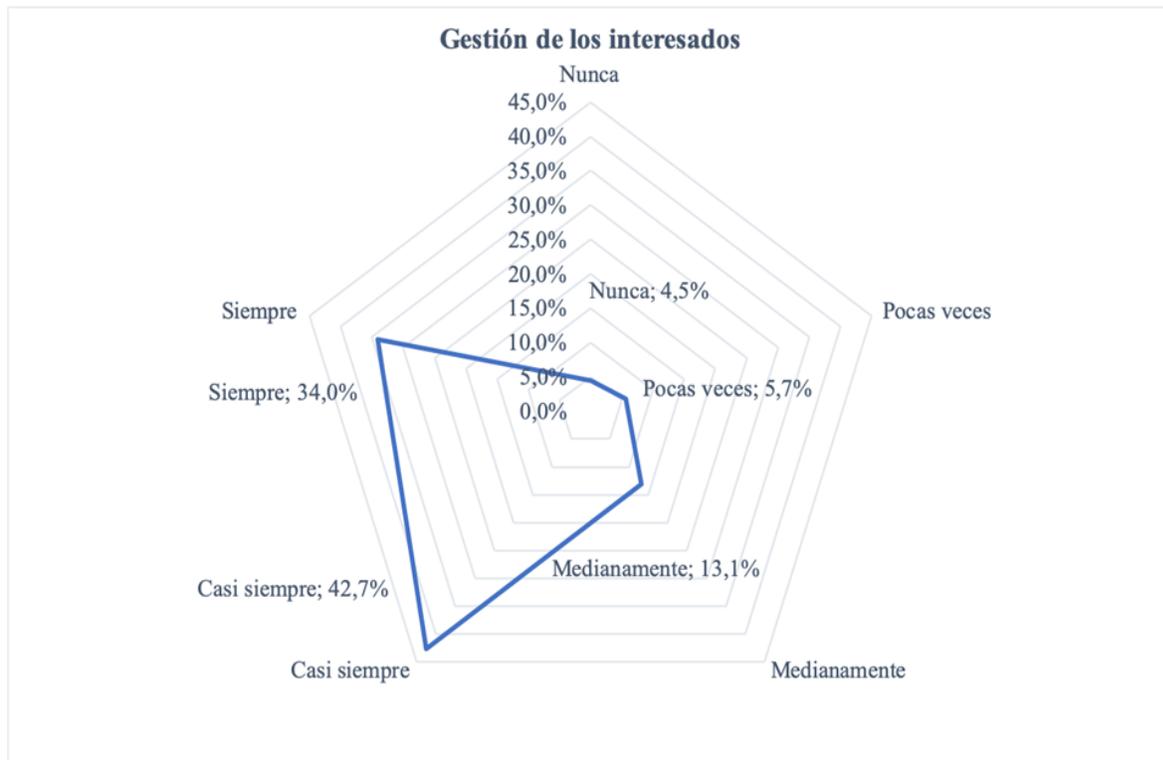
según el soporte literario analizado para esta investigación, no existía una clasificación pertinente para los principales interesados claves en los proyectos de proyección social.

Se puede resaltar, de esta manera, que al catalogar los interesados en “internos y externos”, estos también se pueden clasificar, de igual modo, en “activos y pasivos”, según el rol asumido en relación con la percepción de éxito del proyecto. De la misma manera, se puede deducir que cada uno de estos integra, en sus respectivos conjuntos, interesados específicos que se encuentran caracterizados como se ilustraron en el marco teórico y la tabla 13 previamente mencionada.

7.3 Análisis a nivel de las prácticas de gestión de los interesados

En relación con “la gestión inicial de los interesados en los proyectos”, la cual tiene funciones referentes a la identificación y el uso de matrices para la visualización, la tipificación de sus necesidades para la generación de los requerimientos del proyecto se evidencia que los interesados internos activos - gerentes de proyectos consideran que en un promedio de 42,7% “casi siempre”, en un 34,0% “siempre”, en un 13,1% “medianamente”, en un 5,7% “pocas veces” y en un 4,5% “nunca” se implementan estas prácticas, las cuales fueron indagadas en las preguntas 1 a la 5. (Dicho proceso se realizó teniendo en cuenta que son categorizados y priorizados los interesados para su involucramiento en las actividades. Si se realizaron, igualmente, reuniones para conocer la percepción y posición frente a los proyectos de proyección social). A continuación, se relacionan para ilustrar su nivel de implementación según las percepciones de la muestra.

Figura 10. Implementación Gestión de los interesados (5 niveles de respuesta)



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

Tabla 31. Frecuencia de respuestas relacionadas a la gestión de los interesados

	Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre
Pregunta 1	6,00%	7,50%	13,40%	38,80%	34,40%
Pregunta 2	3,00%	1,50%	6%	52,20%	37,30%
Pregunta 3	6,00%	11,90%	14,90%	40,30%	26,90%
Pregunta 4	4,50%	7,50%	16,40%	38,80%	32,80%
Pregunta 5	3%	0%	14,90%	43,40%	38,80%

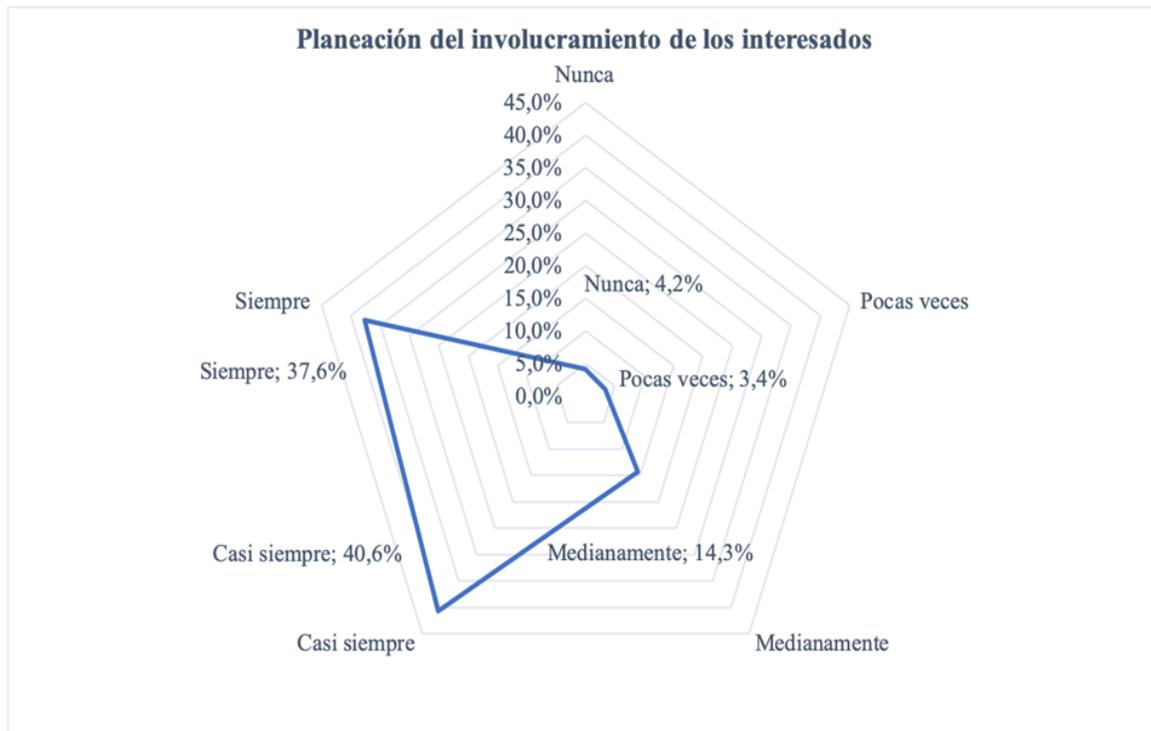
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS. Las descripciones de las preguntas se encuentran disponibles en la tabla 20.

Mayoritariamente, el 76,6% de los encuestados están de acuerdo con llevar a cabo prácticas de gestión de los interesados en Proyección social. En consecuencia, se evidenció que las respuestas valoradas de manera óptima son aquellas relacionadas con la identificación de los interesados vinculados y, de igual manera, la realización de reuniones periódicas con el fin de conocer su opinión y posición frente al proyecto. Además, predominó en menor valoración, en un 16,4% y un 14,9%, en el uso de herramientas como matrices de identificación con el fin de identificar, analizar y evaluar la participación de los interesados en las actividades previstas en el proyecto, así como su actualización.

En este aspecto se resalta que se realizó la identificación de los interesados, sin embargo, no fue vinculante el uso de herramientas que permitieran esta identificación de una forma metódica o estandarizada. Para lo anterior se plantea como opción de mejora la utilización de herramientas estandarizadas, por parte de la Universidad, que permitan un desarrollo más estructurado de dichas prácticas de gestión de interesados. Esto maximizaría el proceso desarrollado, permitiendo así una mayor comprensión de los interesados para una mejor integración dentro del desarrollo del proyecto.

En las preguntas relacionadas con “la planeación del involucramiento de los interesados”, (preguntas 6 a la 9), relacionada con el aseguramiento de la participación en las actividades, se encontraron los siguientes rangos de acuerdo con su nivel de influencia e interés. La identificación de estrategias y acciones con el fin de generar un plan de involucramiento de acuerdo con las necesidades de los proyectos y la generación de identificaciones visuales de los interesados a través de matrices; así como la determinación de procesos y procedimientos para el manejo de acuerdos con los interesados. La muestra en un promedio de 40,6% consideraron que “Casi siempre”, en un 37,6% consideraron que “siempre”, en un 14,3% “medianamente”, en un 3,4% “pocas veces” y en un 4,2% consideraron que “nunca” se implementan estas prácticas.

Figura 11. Implementación planeación del involucramiento de los interesados SPSS



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

Tabla 32. Implementación planeación del involucramiento de los interesados SPSS

	Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre
Pregunta 6	3,00%	3,00%	12,10%	39,40%	42,40%
Pregunta 7	1,50%	3,00%	8%	40,30%	47,80%
Pregunta 8	7,60%	4,50%	19,70%	40,90%	27,30%
Pregunta 9	4,50%	3,00%	17,90%	41,80%	32,80%

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS. Las descripciones de las preguntas se encuentran disponibles en la tabla 20.

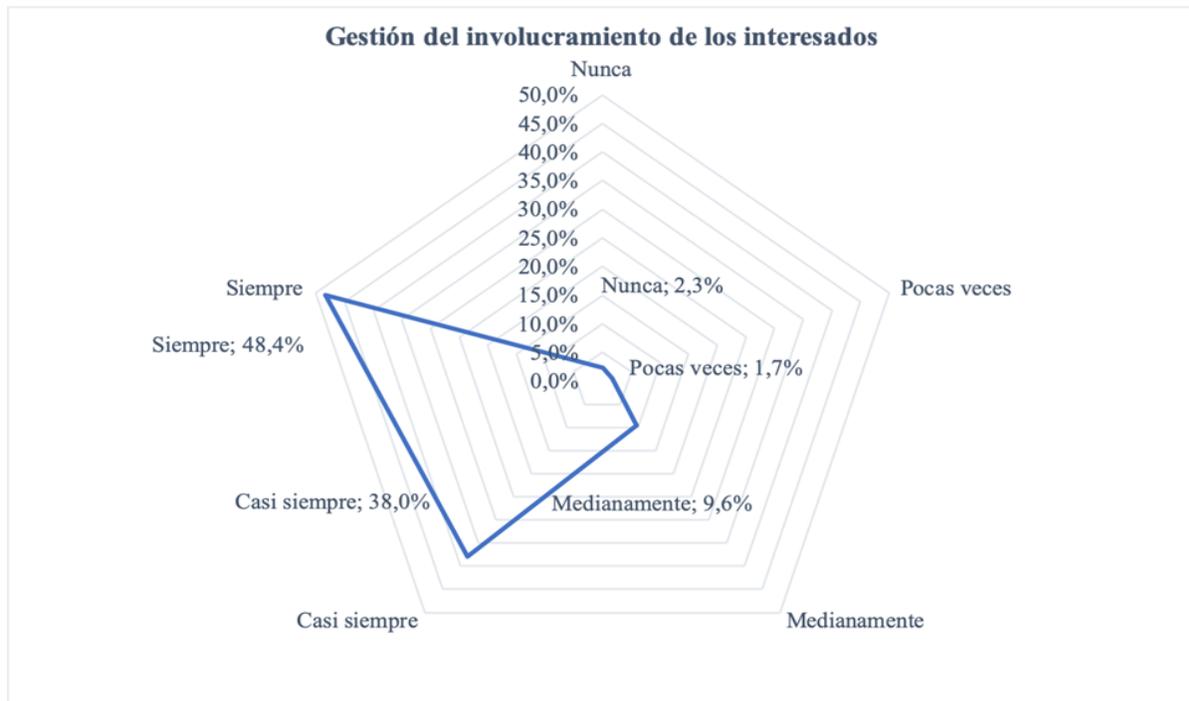
La planeación del involucramiento de los interesados se dio en los procesos desarrollados en los proyectos en un nivel de 78,2%. Se destacaron como las prácticas más desarrolladas, con un 47,8%, la identificación de estrategias y acciones para generar un plan de involucramiento de acuerdo con las necesidades del proyecto; y en un 42,0% la

participación en las actividades de los interesados claves. Igualmente, se destacaron con una menor valoración, entre un 19,7% a un 7,6%, el uso de herramientas para la identificación o representación visual de los interesados, estableciendo así interacciones entre ellos; y en un 17,9% la implementación de procesos y procedimientos para el manejo de acuerdos y pautas con los interesados.

Se puede resaltar que dentro de estos proyectos es vinculante el involucramiento de los interesados en la planeación y desarrollo de las actividades; sin embargo, no es predominante el uso de herramientas y/o procedimientos para esta integración. En este sentido, sería recomendable el uso de mapeos o representaciones, como matrices de poder e influencia, cubos de interesados o modelos de prominencia que permitan una gestión más efectiva de los interesados. Lo anterior facilitaría el conocimiento de relaciones entre ellos y permitiría el establecimiento de estrategias más efectivas, de acuerdo con el conocimiento obtenido para su involucramiento.

En las preguntas relacionadas con “la gestión del involucramiento de los interesados”, preguntas 10 a 17, se evidenció en un 38,0% que “casi siempre” y en un 48,4% consideraron que “siempre”, en un 9,6% “medianamente”, en un 1,7% “pocas veces” y en un 2,3% consideraron que “nunca” se desarrollan métodos de comunicación utilizando técnicas de comunicación y negociación. Se exponen metas, objetivos y riesgos de los proyectos. Se manejan las expectativas de los interesados donde el líder de proyecto resuelve y aclara dudas identificadas. Igualmente, se identificaron riesgos de proyecto relacionados con interesados manteniendo el compromiso continuo positivo a favor del proyecto, del mismo modo, incluyéndolos en las diferentes actividades generando así procesos de retroalimentación frente actividades de la gerencia en decisiones claves en los proyectos.

Figura 12. Implementación gestión del involucramiento de los interesados SPSS



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

Tabla 33. Frecuencia de respuestas relacionadas a la gestión del involucramiento

	Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre
Pregunta 10	1,50%	3,00%	20,90%	35,80%	38,80%
Pregunta 11	3,00%	0,00%	6%	41,80%	49,30%
Pregunta 12	3,00%	0,00%	7,60%	45,50%	43,90%
Pregunta 13	0,00%	3,00%	3,00%	38,80%	55,20%
Pregunta 14	4,50%	1,50%	13,60%	37,90%	42,40%
Pregunta 15	1,50%	1,50%	6%	37,30%	53,70%
Pregunta 16	1,50%	1,50%	9,10%	34,80%	53,00%
Pregunta 17	3,10%	3,10%	10,80%	32,30%	50,80%

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS. Las descripciones de las preguntas se encuentran disponibles en la tabla 20.

En este sentido, con un 86,4% se generó “la gestión del involucramiento de los interesados”. Destacándose como elemento activo por parte del ejecutor de Proyección social (gerente de proyecto), En un 55,2%, el hecho de estar atento a resolver y aclarar dudas o inquietudes identificadas por los interesados; esto en beneficio de mantener el compromiso continuo positivo a favor del éxito del proyecto por los interesados que se evidenció en un 53,7%. Igualmente, se destacó un menor desarrollo con 20,9% la definición de métodos de comunicación (orales formales, informales / escritos formales, informales) basados en el interés e influencia identificados en este proceso.

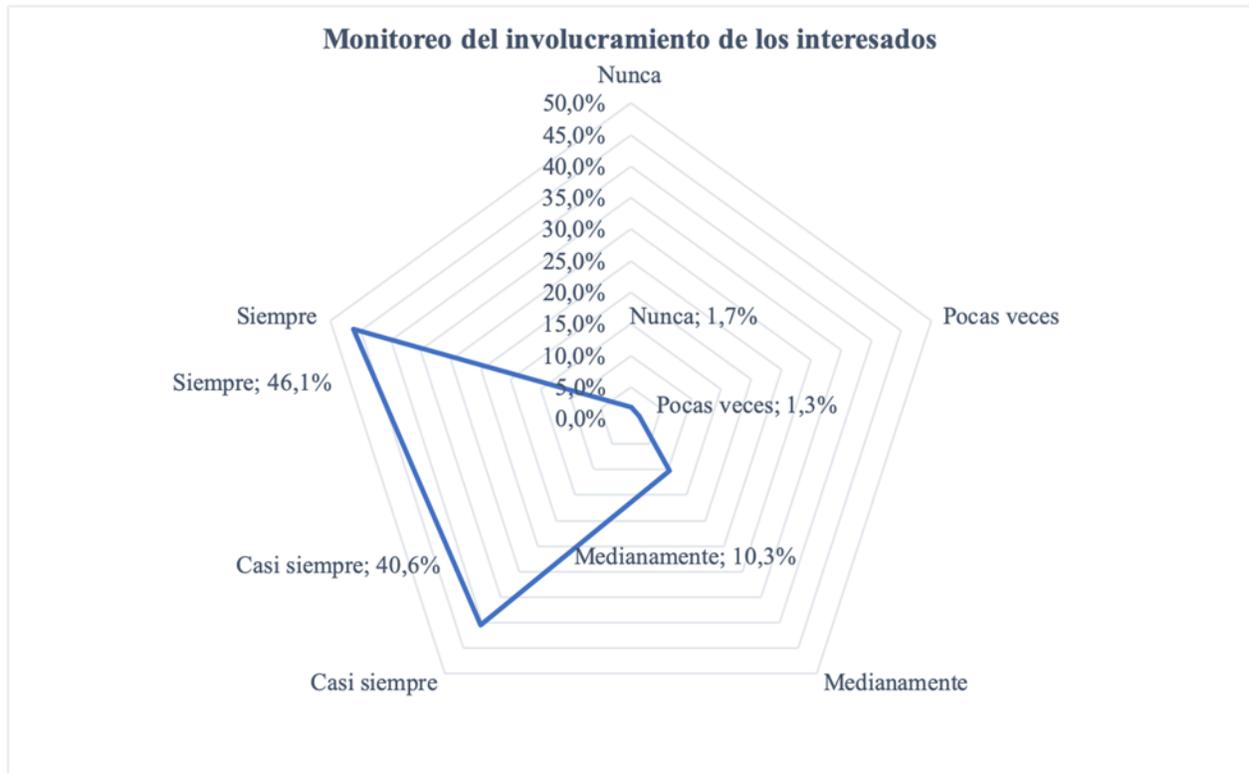
Así mismo, limitadamente, en un 19,6% se proporcionó el establecimiento de riesgos relacionados con el involucramiento de los interesados en el proyecto a desarrollar; de igual manera, fue notable destacar con un 17,0%, la baja tendencia a desarrollar procesos de retroalimentación con el fin de conocer actitudes de los interesados evitando reacciones negativas frente a actividades futuras por desarrollar dentro del proyecto.

Por estas razones se recomendaría una estrategia de mejora a través de capacitaciones a nivel de conocimientos básicos acerca de conceptos relevantes de gerencia de proyectos, así como la construcción de una cartilla de transmisión de saberes de mejores prácticas para los ejecutores de proyectos que cuente con el diseño e implementación de plantillas. Lo anterior para facilitar la gestión de la comunicación, la gestión de riesgos e interesados entre otros que pueden llegar a ser de relevancia para una mejor iniciación, planeación, ejecución de los proyectos.

En cuanto a las preguntas relacionadas con “el monitoreo del involucramiento de los interesados” preguntas 18 a 24 se encontró que en un promedio de 40.6% consideraron que “casi siempre”, en un 46,1% consideraron que “siempre”, en un 10,3% “medianamente”, en un 1,3% “pocas veces” y en un 1,7% que “nunca” se desarrollaron prácticas en donde el líder de proyecto monitoreaba la relación con los interesados, se presentaba información clara a los interesados del proyecto o se tomaba en cuenta las lecciones aprendidas para el manejo de situaciones presentadas con los interesados. Esto siendo un líder de proyecto mediador, buscando evitar retrocesos y buscando causas de la disminución o cambios en los niveles de participación en los interesados (si se

presentaron). Lo anterior permite, evaluar periódicamente niveles actuales y deseados de participación de los interesados.

Figura 13. Implementación monitoreo del involucramiento de los interesados SPSS



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

Tabla 34. Frecuencia de respuestas relacionadas al monitoreo del involucramiento

	Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre
Pregunta 18	1,50%	1,50%	10,40%	41,80%	44,80%
Pregunta 19	3,00%	0,00%	6%	46,30%	44,80%
Pregunta 20	0,00%	0,00%	17,90%	37,30%	44,80%
Pregunta 21	1,50%	1,50%	10,40%	34,30%	52,20%
Pregunta 22	1,60%	1,60%	9,40%	42,20%	45,30%

	Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre
Pregunta 23	1,50%	4,50%	16%	35,80%	41,80%
Pregunta 24	3,00%	0,00%	1,50%	46,30%	49,30%

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS. Las descripciones de las preguntas se encuentran disponibles en la tabla 20.

En este sentido, las prácticas relacionadas con “el monitoreo del involucramiento de los interesados” se exponen mayoritariamente en un 86,7%; destacándose con un 52,2%, la relacionada con el rol mediador adoptado del gerente de proyecto cuando se presentaban inconvenientes con los interesados. Así mismo la validación por el gerente de proyectos del cumplimiento no sólo de los objetivos de Proyección social sino también de los intereses y expectativas de los interesados se dio en un 49,3%.

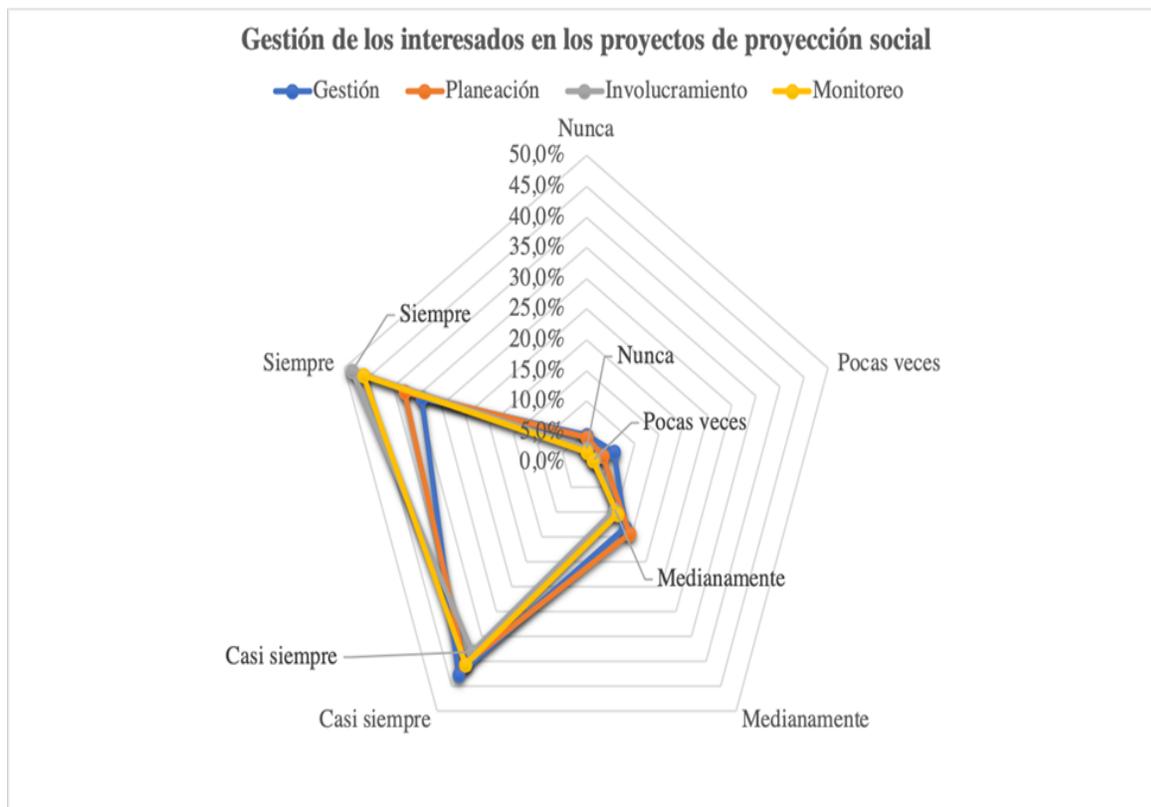
En contraste con una menor proporción del 17,9% el desarrollo de lecciones aprendidas que fuesen tomadas en cuenta para evitar y manejar situaciones con los interesados. En otro sentido, en relación con una evaluación periódica que permitiera comparar los niveles actuales con los deseados de participación de interesados, se dio en su menor expresión con un consolidado de 22,0%.

En este sentido se recomienda la implementación de un sistema de lecciones aprendidas dentro de la organización que facilite la gestión de interesados e igualmente sirva para la integración con los demás procesos. En estas las lecciones se consignarán y quedarán disponibles para futuros proyectos, como construcción colectiva, en la cual, se generen espacios para acercar a la organización a mejores prácticas dentro de este tipo de proyectos.

Se presenta la siguiente gráfica Figura 14. con el fin de ilustrar las valoraciones finales relacionadas a los componentes indagados sobre la gestión de los interesados y así comprender su influencia e implementación dentro de los proyectos, de proyección en la Universidad de Boyacá. En esta se puede establecer que, en este tipo de proyectos, fuertemente, en un rango de casi siempre a siempre, es decir en un promedio de un 82,0%, se implementan actividades relacionadas con la gestión de los interesados para sus diferentes fases desde la gestión hasta el monitoreo.

Igualmente, en el análisis individual de cada una de estas fases se relacionaron oportunidades de mejora en los procesos actuales que con certeza incidirán en mejores prácticas; para la gestión de los interesados y en la gerencia integral de los proyectos. Concluyendo, que dentro del caso de estudio en los proyectos se ha generado gestión de interesados, y que estas prácticas de acuerdo con los lineamientos de gerencia de proyectos pueden ser mejoradas para incidir positivamente en la percepción de éxito de los proyectos.

Figura 14. Gestión de los interesados en los proyectos de proyección social caso de estudio basados en análisis SPSS



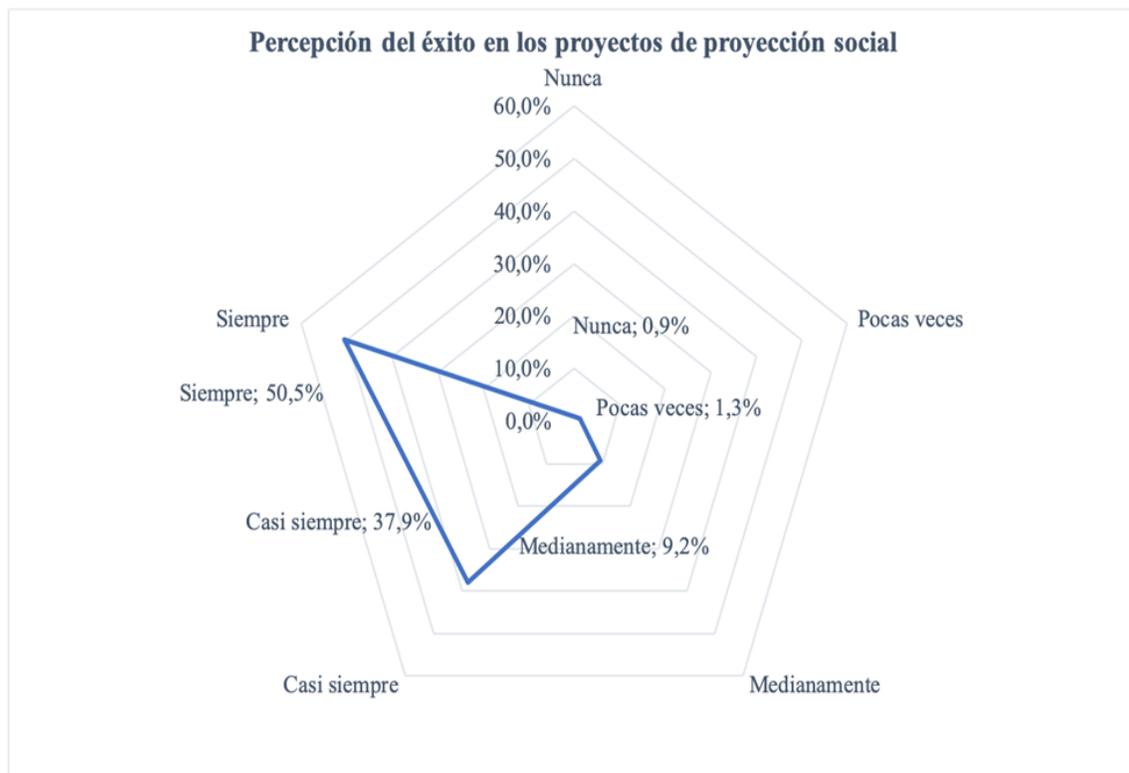
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

7.4 Análisis relacionados a nivel de la percepción de éxito en los proyectos de proyección social:

Las preguntas relacionadas con “la percepción de éxito de la gestión de los proyectos”, concernientes a las preguntas 25 a 31, buscan establecer desde la perspectiva de los

gerentes de proyectos, cómo se genera el éxito en relación con los resultados de los proyectos en el cumplimiento a las necesidades y requerimientos de los interesados; si los proyectos estuvieron enfocados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad; si las comunidades o beneficiarios están satisfechos con los resultados de los proyectos; si se generó conocimiento de los interesados y este fue registrado en las lecciones aprendidas, ofreciendo así resultados enfocados en los objetivos marcos de la política de Responsabilidad Social Universitaria. Así mismo se buscaba conocer el cumplimiento de la calidad requerida. Se encontraron que estas prácticas se dan en los siguientes valores un promedio de 37,9% consideran que “casi siempre” y un 50.5% consideran que “siempre”. Un 9,2% “medianamente”; un 1,3% “pocas veces” y un 0.9% consideran que “nunca” se dan estos procesos en relación con el éxito y la gestión de los interesados.

Figura 15. Percepción de éxito de la gestión de los interesados



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

Tabla 35. Frecuencia de respuestas relacionadas a la percepción de éxito

	Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre
Pregunta 25	0,00%	1,50%	7,50%	49,30%	41,80%
Pregunta 26	1,50%	0,00%	12%	26,90%	59,70%
Pregunta 27	1,50%	0,00%	10,60%	34,80%	53,00%
Pregunta 28	0,00%	4,50%	8%	36,40%	51,50%
Pregunta 29	1,50%	0,00%	9,00%	38,80%	49,30%
Pregunta 30	1,50%	0,00%	7,50%	35,80%	55,20%
Pregunta 31	0,00%	3,00%	10,40%	43,30%	43,30%

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS. Las descripciones de las preguntas se encuentran disponibles en la tabla 20.

A nivel general, con 88,4%, los gerentes y/o ejecutores de proyectos consideraron predominantemente que este tipo de trabajos se generan dentro de una perspectiva de éxito. El proyecto es fuerte, con un 59,7% al cumplimiento de los objetivos de Proyección social; en un 55,2% al cumplimiento de la calidad requerida por la Universidad. Así mismo, evidencian en un 53,0% la satisfacción con los resultados obtenidos a la culminación del proyecto. Lo anterior contrasta con la menor proporción que se destaca con un 12,1% la validez de esta satisfacción a través de algún medio o herramienta.

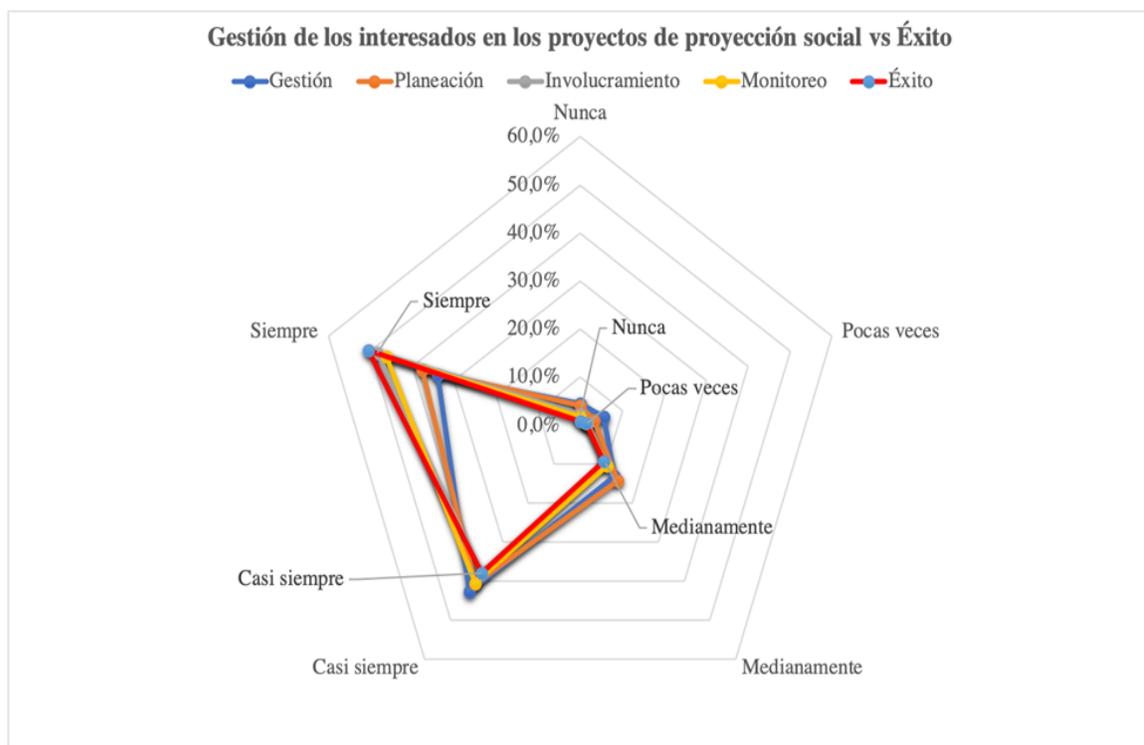
Se puede inferir así que los gerentes de proyectos, desde su percepción, consideraron exitosos los proyectos ejecutados; sin embargo, estos no son evaluados por los distintos grupos de interesados involucrados. Desde el cumplimiento de los lineamientos internos de las políticas de Proyección social y el tipo de objetivos planteados los gerentes de proyectos perciben que sus proyectos se clasifican igualmente como exitosos. Sin embargo, queda pendiente comprobar si esta percepción de éxito es igual para los demás interesados externos activos y pasivos involucrados, y cómo esta percepción de éxito a medida del paso del tiempo puede llegar a variar.

De esta forma, se recomienda la implementación de herramientas estandarizadas que permitan validar el nivel de satisfacción de todas las partes involucradas en el momento de

culminación del proyecto. También si es factible que esta validación sea comprobada en unos momentos específicos de tiempo después del cierre formal.

Con el fin de contrastar las valoraciones hechas sobre la gestión de los interesados y su relación a la percepción de éxito en los proyectos de proyección social se presenta la figura 16 donde podemos distinguir que la gestión de interesados es proporcional al éxito en los proyectos ejecutados en la Universidad de Boyacá.

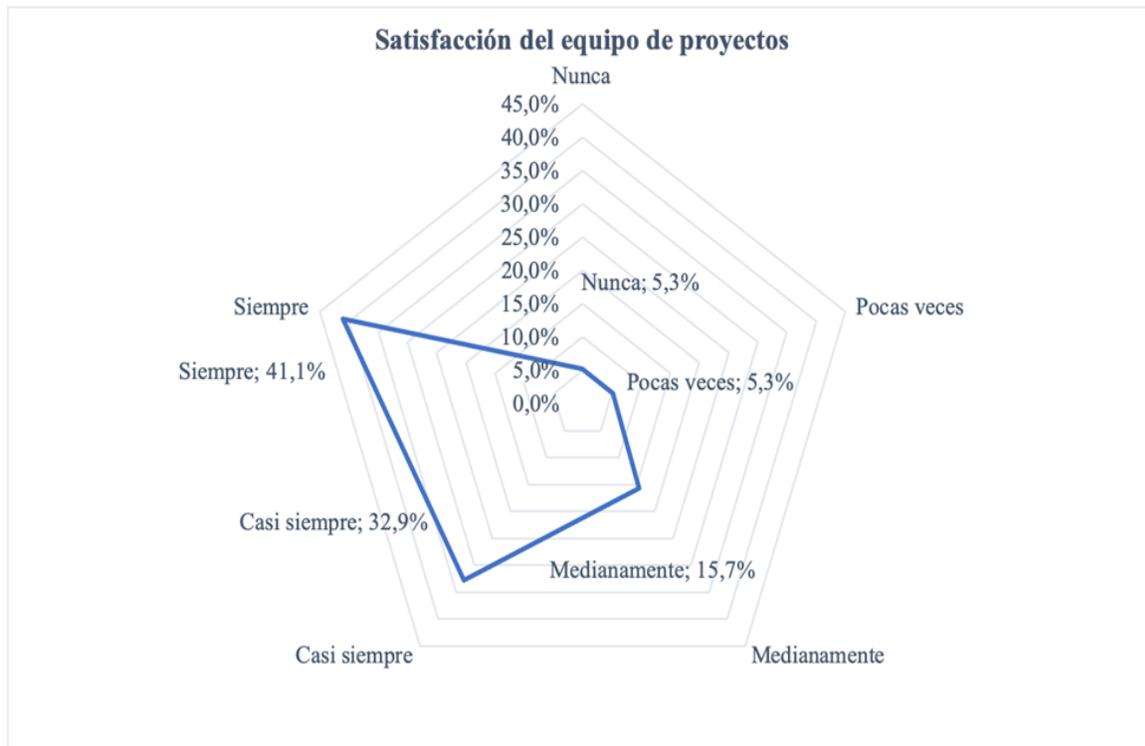
Figura 16. Gestión de los interesados vs éxito en los proyectos de proyección social



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

En las preguntas relacionadas con “la satisfacción del equipo de proyectos”, preguntas 31A y 32, desde la perspectiva de los interesados internos activos - gerentes de proyectos en un promedio de 32,9% consideraron que “casi siempre”, en un 41,1% consideraron que “siempre”, en un 15,7% “medianamente”, en un 5,3% “pocas veces” y en un 5,3% consideraron que “nunca” el equipo de proyecto demuestra su satisfacción en la participación de los proyectos. También se evidenció poca rotación del personal que hace parte del equipo de trabajo en los proyectos.

Figura 17. Satisfacción del equipo de proyectos SPSS



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

Tabla 36. Frecuencia de respuestas relacionadas a la satisfacción del equipo

	Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre
Pregunta 31A	1,50%	1,50%	9,00%	29,90%	58,20%
Pregunta 32	9,00%	9,00%	22%	35,80%	23,90%

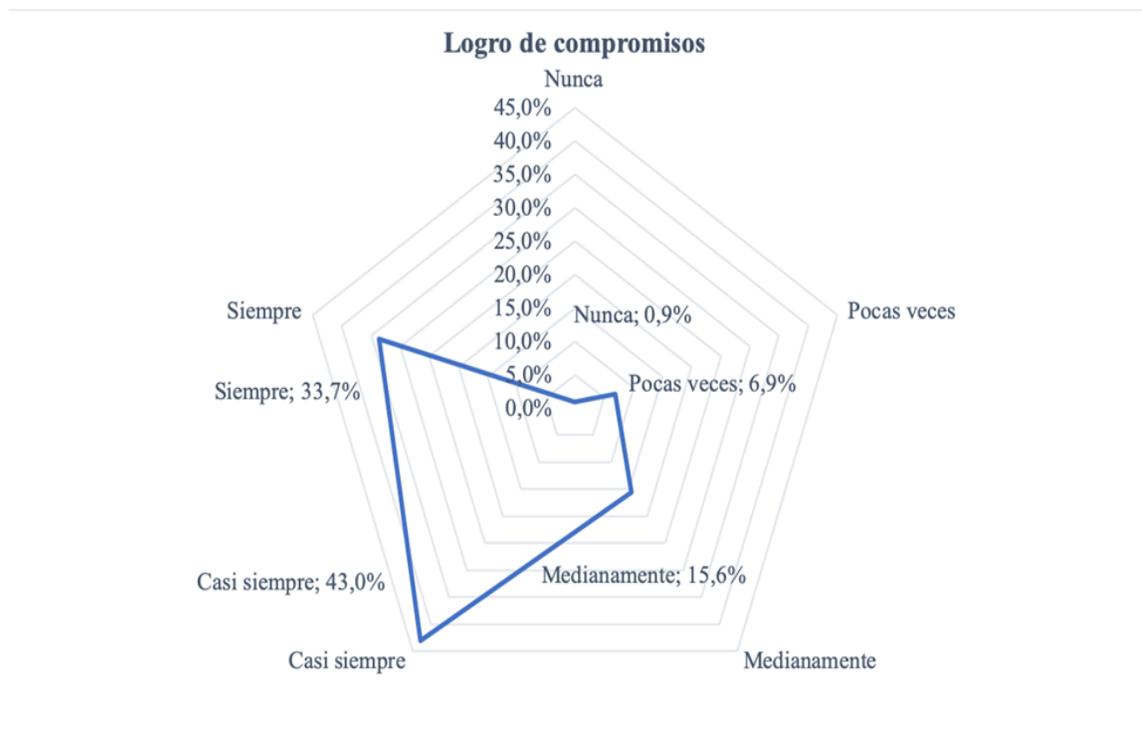
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS. Las descripciones de las preguntas se encuentran disponibles en la tabla 20.

A nivel de satisfacción y rotación del equipo de proyectos esta se percibió positivamente a nivel general en un 73,9%, destacando en un 58,2% la satisfacción del equipo en la participación del proyecto. En un 35,8% se evidenció la rotación del personal que hace parte del equipo de trabajo destacándose el 40,4% que generó su contraste. Estos dos aspectos del equipo de proyecto fueron de importancia ya que incidieron, directamente, en

las prácticas que se desarrollan dentro y con los demás interesados influyendo en cómo son percibidos.

En las preguntas relacionadas con “el logro de compromisos”, preguntas 33 a 37, donde se busca conocer si los proyectos de proyección social cumplían con los objetivos inicialmente establecidos y socializados; así mismo, si estos proyectos cumplían con la tríada tradicional presupuesto, cronograma, alcance, que se definió para su ejecución, e igualmente, si tenían una adecuada gestión de riesgos, se encontró que en un promedio de 43,0% consideraron que “casi siempre” y en un 33,7% consideraron que “siempre”. En un 15,6% “medianamente”, en un 6,9% “pocas veces” y en un 0,9% consideraron que “nunca” se han dado en los proyectos.

Figura 18. Logro de compromisos SPSS



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS.

Tabla 37. Frecuencia de respuestas relacionadas al logro de compromisos

	Nunca	Pocas veces	Medianamente	Casi siempre	Siempre
Pregunta 33	1,50%	1,50%	7,60%	51,50%	37,90%
Pregunta 34	0,00%	4,50%	14%	43,90%	37,90%
Pregunta 35	0,00%	16,40%	23,90%	31,30%	28,40%
Pregunta 36	0,00%	1,50%	19%	47,80%	31,30%
Pregunta 37	3,00%	10,40%	13,40%	40,30%	32,80%

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS. Las descripciones de las preguntas se encuentran disponibles en la tabla 20.

En este sentido, se percibió a nivel general, en un rango del 76,6% el “logro de compromisos” por los proyectos de proyección social; los ejecutores o gerentes de proyectos consideraron, en mayor proporción con 51,5%, que estos proyectos cumplieron los objetivos inicialmente establecidos y socializados. Así mismo, la respuesta de más amplitud, con 47,8%, fue la afirmación del cumplimiento con los cronogramas definidos. Sin embargo, se destacó que, comparado con los otros rangos de respuestas, en un 59,7% estos proyectos cumplieron con los presupuestos iniciales.

A nivel de riesgos, un 26,8% consideró que la gestión de riesgos basada en la identificación y análisis al plan de respuesta del proyecto no fue del todo adecuada. En un grado satisfactorio del 73,1% se cumplieron los objetivos, los presupuestos, y cronogramas de los proyectos con una gestión de riesgos. Sin embargo, se evidenció que no existen registros de métodos, mediciones, o criterios específicos que les permitieran establecer un rango estandarizado para esta valoración.

Igualmente, se evidenció que la conceptualización de estos datos no es clara en los gerentes, especialmente cuando se indagó sobre la gestión de riesgos en las reuniones presenciales de comités de Proyección social. La percepción se centra sobre algún evento que produzca un riesgo en la integridad física, mental en los participantes, asociada a un accidente o un efecto natural; sin embargo, esta información no está relacionada con los

riesgos del proyecto, los cuales pudieron impactar positiva o negativamente el desarrollo de este y el manejo desde su gestión que se haya podido dar.

Por las anteriores razones es pertinente que la organización plantee el desarrollo de ciclos de refuerzos de conceptos relacionados con los proyectos. Esto permitiría un mejor conocimiento de prácticas óptimas por desarrollar e implementar, en especial las relacionadas con los riesgos y otras de monitoreo y control de proyectos. Así mismo se propone que la organización pudiera evaluar el desempeño en relación con medidas tradicionales de *Earned Value* (CV, SV, CPI, SPI y otras que puedan llegar a aplicar) o de *Schedule Value SV* si se llegasen a adoptar prácticas ágiles.

7.5 Análisis de resultados en relación con las hipótesis de investigación e influencia de la gestión de los interesados en el éxito de los proyectos

Adicional a lo evidenciado en el análisis de resultados obtenidos a través de la herramienta estadística SPSS, se procedió a generar información a través del método de correlación con el cual se intentan establecer la relación entre las variables para responder a la pregunta de investigación “¿En qué medida la gestión de los interesados influye en el éxito de los proyectos de proyección social?”.

Para dicha correlación fue empleado el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman, el cual oscila entre -1 y $+1$. Cuando los valores resultantes entre variables son menores a 1, indica una relación lineal; contrario a si se evidencia un valor de correlación próxima a cero, este indica que no hay relación lineal entre las dos variables. Para llevar a cabo el coeficiente de evaluación de Spearman se seleccionan las hipótesis planteadas:

Hipótesis 1: El proceso de identificación de los *stakeholders* se relaciona positiva y significativamente con el éxito de los proyectos de proyección social en la UniBoyacá.

Figura 19. Correlación variables de gestión de identificación de los interesados y el éxito de proyectos

	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR25	PR26	PR27	PR28	PR29	PR30	PR31
PR1	1,00											
PR2	0,67	1,00										
PR3	0,48	0,57	1,00									
PR4	0,62	0,42	0,68	1,00								
PR5	0,45	0,50	0,48	0,49	1,00							
PR25	0,32	0,48	0,34	0,31	0,54	1,00						
PR26	0,33	0,51	0,46	0,41	0,60	0,58	1,00					
PR27	0,37	0,42	0,46	0,46	0,47	0,61	0,61	1,00				
PR28	0,38	0,39	0,45	0,35	0,54	0,49	0,55	0,83	1,00			
PR29	0,45	0,56	0,59	0,42	0,54	0,53	0,72	0,65	0,73	1,00		
PR30	0,37	0,54	0,42	0,37	0,63	0,70	0,72	0,80	0,69	0,70	1,00	
PR31	0,49	0,59	0,57	0,44	0,57	0,62	0,65	0,73	0,71	0,71	0,68	1,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

Nota: Las preguntas de 1 a 5 corresponden al proceso de identificación de interesados, mientras las preguntas 25 a 31, corresponden al éxito de los proyectos.

En una correlación de los anteriores resultados encontrados con la hipótesis planteada número 1: “El proceso de identificación de los interesados se relaciona positiva y significativamente con el éxito de los proyectos de proyección social en la UniBoyacá” se infiere, desde la perspectiva de los gerentes de proyectos, que la identificación de los interesados se realiza predominantemente en el transcurso del proyecto. Con base en los resultados generados la Hipótesis 1 se confirma parcialmente al 95%, porque las correlaciones efectivamente fueron positivas, pero no todas fueron altas.

En este sentido procedimos analizar las correlaciones en función a una escala semáforo, en la que los colores fuertes a verde indican que existe una correlación lineal entre las variables indicadas al estar cerca a uno (+1); y colores fuertes a rojo indican que existe correlación no lineal al estar cerca a cero (0).

Con esta representación se puede evidenciar que la menor correlación en función a la percepción de éxito con un promedio de 0,4 es la pregunta 25, en relación con las preguntas enfocadas a la identificación de interesados. Esta pregunta enunciaba: ¿En el proyecto en Proyección social que usted desarrolla o desarrolló los resultados generados cumplieron con las necesidades y requerimientos establecidos por los interesados clave? En este sentido se puede interpretar que una menor gestión inicial de identificación de los interesados generará menores percepciones de éxito en los proyectos de proyección social en el cumplimiento de las necesidades y requerimientos de los *stakeholders*. Por lo tanto,

en el mismo sentido, a una mayor gestión inicial de identificación de los interesados mayor será la percepción de éxito.

De otra forma se puede evidenciar con mayor promedio de correlación, de un 0,53, la pregunta 31 de percepción de éxito con relación a las preguntas de gestión de interesados, haciendo referencia a: ¿En el proyecto que usted desarrolla o desarrolló los interesados o comunidades se empoderan de las acciones / actividades / saberes y prácticas que promovió y existe algún soporte o evidencia de este empoderamiento? La identificación apropiada y la gestión de la identificación de los *Stakeholders* tiene una fuerte influencia en los resultados esperados de apropiación por la implementación de los proyectos de proyección social en las comunidades, donde, esta apropiación es igualmente relevante para que el proyecto sea considerado de éxito.

Es relevante destacar que las preguntas número 1 y 4 las cuales tienen relación con la identificación de los interesados que enunciaban respectivamente: ¿Se identifican o se identificaron (a través de una técnica o herramienta) antes del inicio del proyecto todos los interesados activos y pasivos que estuvieron involucrados en el proyecto de Proyección social que usted desarrolló? y ¿Con el uso de esta herramienta (matriz de identificación de interesados) cada uno de los interesados de su proyecto de Proyección social fueron clasificados en un orden con el fin de identificar, analizar y evaluar su participación en las actividades que fueron desarrolladas después en el mismo proyecto?

Estas preguntas son las de menor correlación en cuanto a las preguntas de percepción de éxito con un rango en individual de 0,39. Esta información es relevante ya que permite comprender que la carencia del uso de herramientas y técnicas para la identificación de los interesados, especialmente en los proyectos de proyección social, incidirán en resultados exitosos de los proyectos; lo anterior sustenta el enunciado hecho en relación a que a una mayor gestión inicial de identificación de los interesados mayor será la percepción de éxito.

H2: El proceso de planeación del involucramiento de los *stakeholders* se relaciona positiva y significativamente con el éxito de los proyectos de proyección social en UniBoyacá.

Figura 20. Correlación variables de planeación del involucramiento de los interesados y el éxito de proyectos

	PR6	PR7	PR8	PR9	PR25	PR26	PR27	PR28	PR29	PR30	PR31
PR6	1,00										
PR7	0,67	1,00									
PR8	0,54	0,62	1,00								
PR9	0,57	0,63	0,70	1,00							
PR25	0,47	0,61	0,37	0,45	1,00						
PR26	0,46	0,53	0,38	0,52	0,58	1,00					
PR27	0,65	0,58	0,51	0,49	0,61	0,61	1,00				
PR28	0,55	0,48	0,48	0,37	0,49	0,55	0,83	1,00			
PR29	0,59	0,48	0,53	0,56	0,53	0,72	0,65	0,73	1,00		
PR30	0,50	0,54	0,46	0,56	0,70	0,72	0,80	0,69	0,70	1,00	
PR31	0,62	0,61	0,65	0,64	0,62	0,65	0,73	0,71	0,71	0,68	1,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

Nota: Las preguntas de 6 a 9 corresponden al proceso de planeación del involucramiento de los interesados, mientras las de 25 a 31, corresponden al éxito de los proyectos.

En una correlación de los anteriores resultados encontrados con la hipótesis planteada Hipótesis 2: “El proceso de planeación del involucramiento de los *stakeholders* se relaciona positiva y significativamente con el éxito de los proyectos de proyección social en UniBoyacá” se puede inferir que desde la perspectiva de los gerentes de proyectos de proyección social la planeación del involucramiento de los interesados se da predominantemente en el transcurso del proyecto. Adicionalmente, con base en los resultados generados la H2 se confirma parcialmente al 95%, porque las correlaciones efectivamente fueron positivas, aunque no todas fueron altas.

Las menores correlaciones se evidenciaron en las preguntas de éxito 25 y 26 en relación con las preguntas sobre el proceso de planificación del involucramiento de los interesados, con promedios de 0,47 donde se mencionaba respectivamente ¿Los resultados generados cumplieron con las necesidades y requerimientos establecidos por los interesados clave? y ¿El proyecto estuvo enfocado al cumplimiento de los objetivos de Proyección social de la Universidad? En este sentido, se puede inferir que el éxito de un proyecto está fuertemente vinculado al cumplimiento de las necesidades y requerimientos de los *stakeholders* y que este tiene una fuerte relación con la planificación que se da al involucramiento de estos sin ser ajenos al cumplimiento de los objetivos de Proyección social esperados por la organización desarrollante; en este caso la Institución de Educación Superior.

La pregunta número 8, enunciaba: ¿Se implementa alguna estrategia o herramienta para identificar o representar visualmente a los interesados? ¿En esta representación visual se puede distinguir fácilmente las interacciones entre interesados? Ejemplo representaciones: poder-interés / poder-impacto / modelo de prominencia, es la de menor correlación tiene respecto a las preguntas relacionadas al éxito con un valor promedio de 0,48. En esta correlación se puede establecer que la carencia de planeación en el uso de representaciones visuales para la gestión de los interesados puede incidir en la percepción de éxito del proyecto debido al no vinculamiento y por ende carencia de entendimiento de los stakeholders relacionados.

H3: El proceso de gestión del involucramiento de los *stakeholders* se relaciona positiva y significativamente con el éxito de los proyectos de proyección social en UniBoyacá.

Figura 21. Correlación variables de gestión del involucramiento de los interesados y el éxito de proyectos

	PR10	PR11	PR12	PR13	PR14	PR15	PR16	PR17	PR25	PR26	PR27	PR28	PR29	PR30	PR31
PR10	1,00														
PR11	0,62	1,00													
PR12	0,46	0,71	1,00												
PR13	0,62	0,70	0,67	1,00											
PR14	0,53	0,62	0,67	0,61	1,00										
PR15	0,61	0,73	0,65	0,76	0,54	1,00									
PR16	0,54	0,66	0,65	0,67	0,46	0,78	1,00								
PR17	0,68	0,67	0,59	0,65	0,68	0,67	0,62	1,00							
PR25	0,47	0,60	0,56	0,53	0,47	0,59	0,53	0,56	1,00						
PR26	0,46	0,63	0,67	0,54	0,60	0,65	0,53	0,56	0,58	1,00					
PR27	0,57	0,51	0,46	0,66	0,59	0,74	0,57	0,61	0,61	0,61	1,00				
PR28	0,57	0,54	0,30	0,62	0,59	0,62	0,50	0,62	0,49	0,55	0,83	1,00			
PR29	0,56	0,55	0,48	0,56	0,62	0,61	0,53	0,56	0,53	0,72	0,65	0,73	1,00		
PR30	0,56	0,63	0,65	0,75	0,65	0,70	0,54	0,60	0,70	0,72	0,80	0,69	0,70	1,00	
PR31	0,60	0,50	0,45	0,54	0,58	0,58	0,63	0,68	0,62	0,65	0,73	0,71	0,71	0,88	1,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

Nota: Las preguntas de 10 a 17 corresponden al proceso de gestión del involucramiento de los *stakeholders* , mientras las de 25 a 31, corresponden al éxito de los proyectos.

En una correlación de los anteriores resultados encontrados con la hipótesis planteada número 3: “El proceso de gestión del involucramiento de los *stakeholders* se relaciona positiva y significativamente con el éxito de los proyectos de proyección social en UniBoyacá.” se puede inferir que desde la perspectiva de los gerentes de proyectos de proyección social la planeación del involucramiento de los interesados se da predominantemente en el transcurso del proyecto. Adicionalmente con base en los resultados generados la H3 se confirma parcialmente al 95%, dado que las correlaciones efectivamente fueron positivas, aunque no todas fueron altas.

En este proceso es particularmente notable que las correlaciones de la percepción de éxito en relación con las preguntas de gestión del involucramiento de los interesados son, en todas las preguntas intermedias-altas, superando valores mayores a 0,50. Esta tendencia es relevante ya que no se había presentado comparada con las otras correlaciones hechas en las hipótesis anteriormente. Esta información permite establecer que una gestión apropiada del involucramiento de los interesados en el desarrollo de los proyectos tiene una fuerte relevancia sobre el éxito. Este proceso, de acuerdo con la muestra, fue el de mejores rangos de percepción de implementación dentro de los proyectos. Este proceso, en particular, tiende fuertemente al desarrollo de equipos y de personas al igual que la gestión de las comunicaciones, donde el uso de herramientas y técnicas no es estrictamente necesario.

Se encuentra así que el menor valor, con 0,51 fue la relacionada con la pregunta número 12 ¿En el proyecto se dio un uso adecuado de la comunicación y la negociación en el manejo de las expectativas de los interesados con el fin de establecer objetivos comunes para el proyecto? En esta no solo se pretendía saber sobre la gestión de la comunicación y las habilidades de resolución de conflictos en el manejo de las expectativas, adicionalmente, se deseaba establecer para objetivos de común acuerdo en el proyecto. Esta correlación es de gran relevancia ya que establece que la ausencia de construcción colectiva de los objetivos en los proyectos incide en la percepción de éxito y cómo los interesados los valoran. Lo anteriormente mencionado sustenta que los proyectos de proyección social deben surgir de la atención de las necesidades de los interesados, no partiendo exclusivamente de los criterios de los ejecutores de estos proyectos ni limitándose estos esfuerzos sólo a etapas iniciales del proyecto. (Fuentes y Güiza, 2020).

La correlación de mayor valor en relación con el éxito y la gestión del involucramiento fue la relacionada con la pregunta número 15 ¿En el proyecto que usted desarrolla o desarrolló, el ejecutor del proyecto buscó que los interesados mantuvieran un compromiso continuo positivo a favor del éxito del proyecto? Con un 0,64 donde se resaltó que el involucramiento enfocado a mantener el compromiso por las partes interesadas es relevante en la función de éxito de un proyecto, especialmente en estos proyectos sociales donde sin el involucramiento de los interesados externos-activos “comunidades” simplemente no tendrían razón de ser; pero, sin su participación y positiva, el proyecto no

podría generar los resultados esperados para los involucrados, tanto ejecutores como comunidades.

H4: El proceso de monitoreo de los *stakeholders* se relaciona positiva y significativamente con el éxito de los proyectos de proyección social en UniBoyacá.

Figura 22. Correlación variables monitoreo de los interesados y el éxito de proyectos

	PR18	PR19	PR20	PR21	PR22	PR23	PR24	PR25	PR26	PR27	PR28	PR29	PR30	PR31
PR18	1,00													
PR19	0,59	1,00												
PR20	0,64	0,53	1,00											
PR21	0,75	0,58	0,69	1,00										
PR22	0,73	0,54	0,78	0,77	1,00									
PR23	0,64	0,55	0,55	0,56	0,68	1,00								
PR24	0,72	0,58	0,69	0,69	0,80	0,69	1,00							
PR25	0,55	0,55	0,47	0,57	0,54	0,54	0,67	1,00						
PR26	0,50	0,47	0,57	0,50	0,73	0,56	0,70	0,58	1,00					
PR27	0,65	0,63	0,68	0,76	0,75	0,71	0,69	0,61	0,61	1,00				
PR28	0,65	0,70	0,57	0,65	0,66	0,71	0,65	0,49	0,55	0,83	1,00			
PR29	0,55	0,61	0,57	0,53	0,59	0,65	0,64	0,53	0,72	0,65	0,73	1,00		
PR30	0,63	0,65	0,72	0,70	0,77	0,66	0,79	0,70	0,72	0,80	0,69	0,70	1,00	
PR31	0,62	0,64	0,57	0,59	0,63	0,59	0,67	0,62	0,65	0,73	0,71	0,71	0,68	1,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

Nota: Las preguntas de 18 a 24 corresponden al proceso de monitoreo de los *stakeholders*, mientras las de 25 a 31, corresponden al éxito de los proyectos.

En una correlación de los anteriores resultados encontrados con la hipótesis planteada número 4: “El proceso de monitoreo de los *stakeholders* se relaciona positiva y significativamente con el éxito de los proyectos de proyección social en UniBoyacá.” se puede inferir que desde la perspectiva de los gerentes de proyectos la planeación del involucramiento de los interesados se da predominantemente en el transcurso del proyecto; adicionalmente, con base en los resultados generados la H4 se confirma parcialmente al 95%, ya que las correlaciones efectivamente fueron positivas, aunque no todas fueron altas.

Es destacable resaltar que los menores valores en estas correlaciones están en el rango de 0,59 que corresponden para las preguntas 18 y 20 con referencia al monitoreo de los interesados en concordancia con el éxito. Estas preguntas tenían relación con monitorear la relación con los interesados con el fin de mantener e incrementar su nivel de compromiso y participación en la evolución del proyecto. Igualmente, si las lecciones aprendidas fueron tomadas en cuenta para evitar y manejar las situaciones que se le presentaron con los interesados.

En este sentido la carencia de monitoreo en el involucramiento de los interesados y no considerar las experiencias, positivas y negativas, de previos proyectos para la planeación y desarrollo de nuevos, pueden incidir igualmente en como el proyecto puede perfilarse como exitoso. Así mismo, la gestión del monitoreo de los interesados incide en los resultados generados en el cumplimiento de las necesidades y requerimientos establecidos, que es una de las correlaciones con menor valor 0,55 (pregunta 25). De esta misma forma, influyen en el cumplimiento de los objetivos de Proyección social. Las actividades relacionadas con el monitoreo, al igual que las del proceso de la gestión del involucramiento, se caracterizaron por el uso no preferencial de herramientas y técnicas; las cuales requieren un conocimiento previo por parte de los gerentes para su uso e implementación.

7.5.1 Análisis de varianza con variables de control

El análisis de varianza lo que busca es identificar si la calificación de la encuesta se ve afectada o no por características de las personas como el tipo de *stakeholder*, etc.

- a) Tipo de interesado: Activo o Pasivo

Tabla 38. Análisis de varianza prueba U de Mann-Whitney tipos de interesados activos/pasivos

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de porcentaje Percepción éxito es la misma entre categorías de interesado activo/pasivo.	Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes	,071	Conserve la hipótesis nula.

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

En vista del índice de significación 0,071 el cual es mayor a 0,05, esto indica que el hecho de que la persona sea un *stakeholder* o interesado activo o pasivo no tiene influencia en la calificación de los ítems de la encuesta.

b) Tipo de rol

Tabla 39. Análisis de varianza prueba U de Mann-Whitney tipos de rol

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de porcentaje Percepción éxito es la misma entre categorías de Rol.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	,445	Conserve la hipótesis nula.

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

Se evidencia que el índice de significación 0,445 es mayor a 0,05. Esto indica que, aunque la persona posea un rol específico (Coordinador de proyección, ejecutor, asesor, comité de Proyección social) no tiene influencia en la calificación de los ítems de la encuesta.

c) Tipo de cargo

Tabla 40. Análisis de varianza prueba U de Mann-Whitney tipos de cargo

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de porcentaje Percepción éxito es la misma entre categorías de cargo.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	,113	Conserve la hipótesis nula.

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

Se evidencia que el índice de significación 0,113 es mayor a 0,05. Lo anterior indica que el hecho de que la persona tenga un cargo específico (Docente, estudiante, personal administrativo, egresado, Grupos de personas que requieren solucionar problemáticas que afectan su calidad de vida) no tiene influencia en la calificación de los ítems de la encuesta.

d) Tipo de interesado: Interno o externo

Tabla 41. Análisis de varianza prueba U de Mann-Whitney tipos de interesados internos o externos

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de porcentaje Percepción éxito es la misma entre categorías de interesado.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	,882	Conserve la hipótesis nula.

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

El índice de significación 0,882 es mayor a 0,05. Esto indica que el hecho de que la persona sea un interesado interno o externo no tiene influencia en la calificación de los ítems de la encuesta.

e) Experiencia

Tabla 42. Análisis de varianza prueba U de Mann-Whitney con base en la experiencia

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de porcentaje Percepción éxito es la misma entre categorías de experiencia.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	,398	Conserve la hipótesis nula.

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

El índice de significación 0,398 es mayor a 0,05. Esto indica que el hecho de que la persona tenga un tiempo indistinto de experiencia no tiene influencia en la calificación de los ítems de la encuesta.

f) Edad

Tabla 43. Análisis de varianza prueba U de Mann-Whitney con base en la edad

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de porcentaje Percepción éxito es la misma entre categorías de Edad.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	,271	Conserve la hipótesis nula.

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

En vista del índice de significación 0,271 se evidencia que es mayor a 0,05. Esto indica que el hecho de que la persona tenga una edad específica no tiene influencia en la calificación de los ítems de la encuesta.

g) Facultad

Tabla 44. Análisis de varianza prueba U de Mann-Whitney con base en la facultad

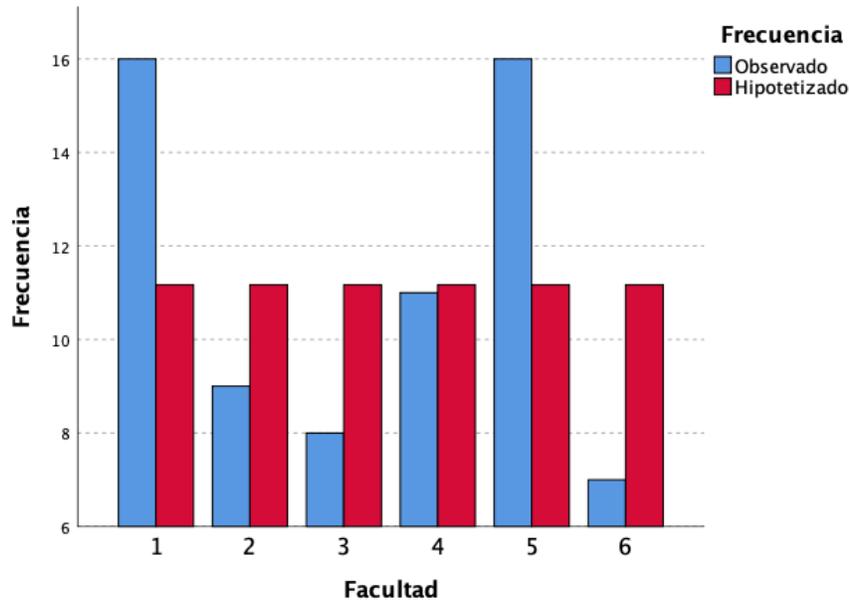
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de porcentaje Percepción éxito es la misma entre categorías de Facultad.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	,043	Rechace la hipótesis nula.

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

El índice de significación 0,043 es menor a 0,05. Lo cual indica que el hecho de que la persona haga parte de una facultad en particular sí tiene influencia en la calificación de los ítems de la encuesta.

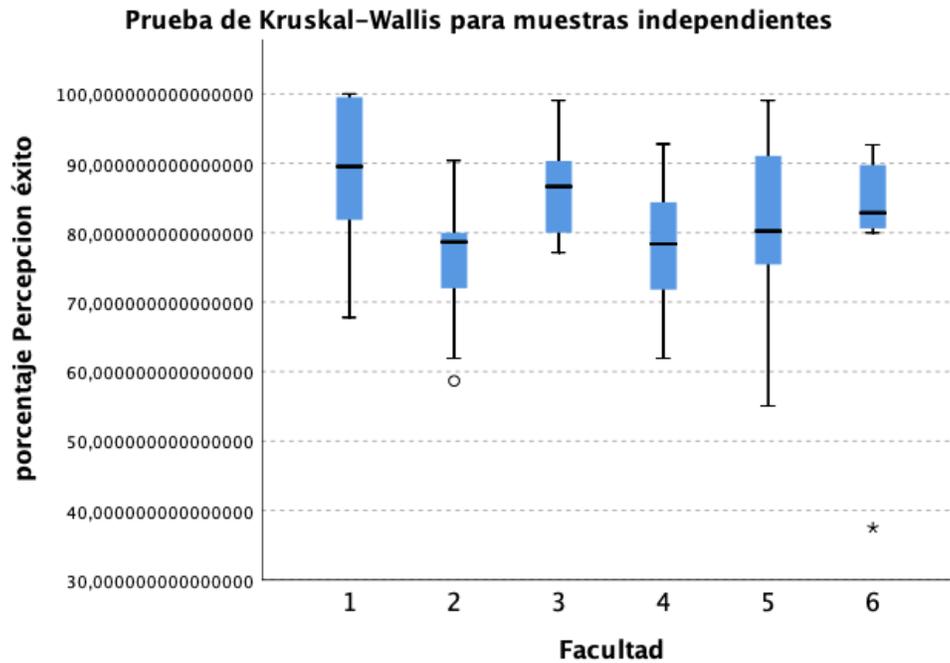
A continuación, se presenta gráficamente la influencia generada por las Facultades en el éxito de los proyectos:

Figura 23. Frecuencia vs Facultad



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

Figura 24. Frecuencia vs Facultad



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

De acuerdo con los gráficos anteriores evidenciamos que de las 6 facultades (1. Ciencias de la Ingeniería; 2. Ciencias Jurídicas y Sociales; 3. Ciencias Administrativas y Contables; 4. Ciencias Humanas y Educativas; 5. Ciencias de la Salud; 6. Ciencias del Diseño y Urbanismo) a las cuales les fue aplicado la encuesta, las facultades de 1. Ciencias de la Ingeniería, y 5. Ciencias de la Salud tienen la mayor influencia en los resultados del instrumento aplicado en relación con el éxito y cómo 2. Ciencias Jurídicas y Sociales tienen la menor influencia en los resultados del instrumento aplicado en relación con el éxito.

7.5.2 Análisis de varianza preguntas gestión interesados con variables de control

El análisis de varianza lo que busca es identificar si la calificación de la encuesta se ve afectada o no por características de las personas como el tipo de *stakeholder*, etc. En este caso como se utiliza la prueba Kruskal-Wallis, debido a que la escala del instrumento fue estilo Likert, es decir, la prueba Kruskal-Wallis, no paramétrica, es análoga a la prueba paramétrica ANOVA de una vía con el fin anunciado anteriormente.

a) Tipo de interesado: Activo o Pasivo

Figura 25. Análisis de varianza prueba H de Kruskal-Wallis tipos de interesados activos/pasivos

	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12
H de Kruskal-Wallis	0,494	0,134	2,295	2,728	0,745	0,931	1,008	5,915	1,823	3,881	2,442	0,475
Sig. asintótica	0,482	0,715	0,13	0,099	0,388	0,334	0,315	0,015	0,177	0,049	0,118	0,491
	PR13	PR14	PR15	PR16	PR17	PR18	PR19	PR20	PR21	PR22	PR23	PR24
H de Kruskal-Wallis	3,698	0,648	4,437	4,397	4,998	2,605	0,85	5,908	6,459	5,963	1,036	1,84
Sig. asintótica	0,054	0,421	0,035	0,036	0,025	0,107	0,357	0,015	0,011	0,015	0,309	0,175

a Prueba de Kruskal Wallis

b Variable de agrupación: interesado2

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

El índice de significación total es de un aproximado de 0,19 el cual es mayor a 0,05. Esto indica que el hecho de que la persona sea un *stakeholder* o interesado activo o pasivo no tiene a nivel general influencia en la calificación de los ítems de la encuesta en relación con la gestión de los interesados como proceso.

De forma particular en relación con el uso de estrategias o herramientas para identificar o representar visualmente a los interesados si tiene incidencia. Igualmente, si es activo o pasivo, incide en la definición de los métodos de comunicación (oral formal, oral informal, escrita formal, escrita informal) que serían usados para los interesados claves.

Esta función de interesado activo y pasivo igualmente influye de manera particular en las respuestas de cómo se mantiene compromiso continuo positivo a favor del éxito del proyecto y como son involucrados en las actividades mismas; adicionalmente este aspecto tiene influencia en actividades de retroalimentación que permiten conocer las actitudes y reacciones de las partes involucradas. Se destaca que el manejo de las lecciones aprendidas, las capacidades de mediación y resolución de conflictos y el nivel de participación de los interesados están relacionados igualmente a la función dentro del proyecto como interesado activo o pasivo.

b) Tipo de rol

Figura 26. Análisis de varianza prueba H de Kruskal-Wallis tipos de interesados activos/pasivos

	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12
H de Kruskal-Wallis	2,161	2,196	4,539	3,611	2,197	2,798	2,889	1,52	3,746	4,437	1,703	1,468
Sig. asintótica	0,54	0,533	0,209	0,307	0,533	0,424	0,409	0,678	0,29	0,218	0,636	0,69
	PR13	PR14	PR15	PR16	PR17	PR18	PR19	PR20	PR21	PR22	PR23	PR24
H de Kruskal-Wallis	1,73	1,445	4,245	8,102	3,061	1,732	2,088	0,684	1,959	2,437	1,642	1,401
Sig. asintótica	0,63	0,695	0,236	0,044	0,382	0,63	0,554	0,877	0,581	0,487	0,65	0,705

a Prueba de Kruskal Wallis

b Variable de agrupación: Rol

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

En vista del índice general de significación total en un aproximado de 0,49, el cual es mayor a 0,05. Esto indica que el hecho de que la persona tenga un rol específico (Coordinador de proyección, ejecutor, asesor, comité de Proyección social) no tiene influencia en la calificación de los ítems de la encuesta en relación con la gestión de los interesados.

Por el contrario, cabe destacar que el rol desarrollado dentro de la organización si tiene incidencia en las valoraciones si los interesados claves son incluidos en las actividades del proyecto y adicionalmente si sus opiniones son tenidas en cuenta en el desarrollo de este

c) Tipo de cargo

Figura 27. Análisis de varianza prueba H de Kruskal-Wallis tipos de cargo

	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12
H de Kruskal-Wallis	2,123	8,354	0,046	0,222	2,439	2,109	8,749	7,354	3,691	1,763	1,583	2,343
Sig. asintótica	0,346	0,015	0,977	0,895	0,295	0,348	0,013	0,025	0,158	0,414	0,453	0,31
	PR13	PR14	PR15	PR16	PR17	PR18	PR19	PR20	PR21	PR22	PR23	PR24
H de Kruskal-Wallis	2,359	1,308	3,572	2,989	3,757	1,898	1,643	2,128	6,532	2,706	2,018	3,075
Sig. asintótica	0,307	0,52	0,168	0,224	0,153	0,387	0,44	0,345	0,038	0,258	0,365	0,215

a Prueba de Kruskal Wallis

b Variable de agrupación: cargo

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

El índice de significación total, en un aproximado de 0,31, es mayor a 0,05. Esto indica que el hecho de que la persona tenga un cargo específico (Docente, estudiante, personal administrativo, egresado, grupos de personas que requieren solucionar problemáticas que afectan su calidad de vida) no tiene influencia en la calificación de los ítems de la encuesta en relación con la gestión de los interesados.

Es importante mencionar que en cambio el cargo si tiene relevancia en las valoraciones sobre la identificación de necesidades de los interesados y en consecuencia la

planificación de actividades futuras en el proyecto. Así mismo, influye en la implementación de estrategias y acciones en lo cual incluye el uso de herramientas para las representaciones visuales, utilizadas para generar un plan de involucramiento de los interesados. Es de resaltar que el cargo también tiene incidencia en el desarrollo de las lecciones aprendidas de los proyectos.

d) Tipo de interesado: Interno o externo

Figura 28. Análisis de varianza prueba H de Kruskal-Wallis tipos de interesados internos o externos

	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12
H de Kruskal-Wallis	1,404	0,294	1,917	2,199	1,321	1,167	1,712	4,512	1,621	2,75	0,96	1,176
Sig. asintótica	0,496	0,863	0,383	0,333	0,516	0,558	0,425	0,105	0,445	0,253	0,619	0,556
	PR13	PR14	PR15	PR16	PR17	PR18	PR19	PR20	PR21	PR22	PR23	PR24
H de Kruskal-Wallis	0,961	1,234	1,086	1,273	1,127	1,328	2,733	1,468	0,935	1,26	1,349	0,998
Sig. asintótica	0,618	0,54	0,581	0,529	0,569	0,515	0,255	0,48	0,627	0,533	0,509	0,607

a Prueba de Kruskal Wallis

b Variable de agrupación: Interesado 1

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

El índice general de significación total, en un aproximado de 0,49, es mayor a 0,05. Esto indica que el hecho de que la persona sea un interesado interno o externo no tiene influencia en la calificación de los ítems de la encuesta en relación con la gestión de los interesados.

En relación con el análisis individual sí el interesado es interno o externo no se percibe influencia alguna sobre los elementos de la gestión de interesados preguntados.

e) Experiencia

Figura 29. Análisis de varianza prueba H de Kruskal-Wallis con base en la experiencia

	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12
H de Kruskal-Wallis	7,175	3,782	2,041	4,701	1,239	5,148	2,393	2,627	2,428	3,585	4,056	4,877
Sig. asintótica	0,067	0,286	0,564	0,195	0,744	0,161	0,495	0,453	0,488	0,31	0,256	0,181
	PR13	PR14	PR15	PR16	PR17	PR18	PR19	PR20	PR21	PR22	PR23	PR24
H de Kruskal-Wallis	1,032	1,548	6,409	3,428	2,648	3,863	2,602	8,119	3,009	5,239	4,291	2,585
Sig. asintótica	0,793	0,671	0,093	0,33	0,449	0,277	0,457	0,044	0,39	0,155	0,232	0,46

a Prueba de Kruskal Wallis

b Variable de agrupación: Experiencia

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

El índice general de significación 0,39 es mayor a 0,05. Esto indica que el hecho de que la persona tenga un tiempo indistinto de experiencia no tiene influencia en la calificación de los ítems de la encuesta en relación con la gestión de los interesados.

El único aspecto en que el nivel de experiencia dentro de la organización si tiene incidencia es en el uso de las lecciones aprendidas con el fin de evitar y manejar situaciones que se puedan presentar con los interesados.

f) Edad

Figura 30. Análisis de varianza prueba H de Kruskal-Wallis con base en la edad

	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12
H de Kruskal-Wallis	1,289	2,787	2,029	1,393	1,404	1,399	2,446	1,776	1,695	1,282	1,942	3,088
Sig. asintótica	0,525	0,248	0,363	0,498	0,496	0,497	0,294	0,411	0,428	0,527	0,379	0,214
	PR13	PR14	PR15	PR16	PR17	PR18	PR19	PR20	PR21	PR22	PR23	PR24
H de Kruskal-Wallis	2,161	1,238	3,439	1,694	0,951	1,959	1,824	1,839	4,427	3,266	1,299	1,927
Sig. asintótica	0,339	0,539	0,179	0,429	0,622	0,375	0,402	0,399	0,109	0,195	0,522	0,382

a Prueba de Kruskal Wallis

b Variable de agrupación: Edad

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

En vista del índice de significación total en un aproximado de 0,35 el cual es mayor a 0,05, esto indica que el hecho de que la persona tenga una edad específica no tiene influencia en la calificación de los ítems de la encuesta en relación con la gestión de los interesados.

g) Facultad

Figura 31. Análisis de varianza prueba H de Kruskal-Wallis con base en la facultad

	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12
H de Kruskal-Wallis	2,693	6,73	5,334	2,354	15,694	5,718	9,679	11,263	3,266	6,542	5,102	4,209
Sig. asintótica	0,747	0,242	0,376	0,798	0,008	0,335	0,085	0,046	0,659	0,257	0,404	0,52
	PR13	PR14	PR15	PR16	PR17	PR18	PR19	PR20	PR21	PR22	PR23	PR24
H de Kruskal-Wallis	14,928	6,257	5,162	4,175	8,701	11,065	10,288	10,394	13,951	13,274	16,984	12,235
Sig. asintótica	0,011	0,282	0,396	0,524	0,122	0,05	0,067	0,065	0,016	0,021	0,005	0,032

a Prueba de Kruskal Wallis

b Variable de agrupación: Facultad

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del software informático SPSS

El índice general de significación total en un aproximado de 0,25 es mayor a 0,05. Esto indica que el hecho de que la persona haga parte de una facultad en particular no tiene rasgos generales influencia en la calificación de los ítems de la encuesta en relación con la gestión de los interesados.

Aunque es de tener en cuenta, a nivel individual, que el hecho de pertenecer a una facultad si incide en las valoraciones hechas respecto al desarrollo de las reuniones que se lleguen a realizar con el propósito de conocer las opiniones y posiciones de los interesados dentro de los proyectos. Así mismo, tiene relevancia en el uso de representaciones visuales de los interesados y por ende en las acciones del ejecutor de proyecto para atender y aclarar las dudas presentadas por las partes interesadas.

En este sentido, es interesante destacar el efecto de ser un miembro de una facultad en las respuestas dadas con relación al manejo de conflictos, en la identificación de las causas del cambio de involucramiento y en el cumplimiento no sólo de los objetivos de proyección sino también de los intereses y expectativas de los interesados.

8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este trabajo de investigación fue posible establecer una correlación entre las variables definidas expresadas como hipótesis, debido a la definición de éxito como la variable dependiente y, con ella, el análisis de las demás variables relacionadas con la gestión de interesados involucradas en los proyectos de proyección social, como variables independientes.

Se identificó que las características como el rol, el cargo, el tipo de interesado, no influyeron en el diligenciamiento de las encuestas. Sin embargo, sí se encontró que la Facultad a la que pertenecían los encuestados tiene mayormente influencia sobre la percepción de éxito. Una explicación a este fenómeno es debido a que las Facultades son los organismos a través de los cuales se desarrollan o ejecutan la mayor cantidad de proyectos de proyección social en la Universidad de Boyacá.

Con respecto a las preguntas relacionadas a la gestión de los interesados estas características específicas mencionadas anteriormente como rol, cargo, tiempo de experiencia y demás no tienen influencia dentro de la implementación del instrumento. Se resalta que inciden a nivel individual particularmente en aspectos como el uso de herramientas para la identificación y representación de interesados, en los métodos de comunicación, en acciones relacionadas para mantener el compromiso y recibir retroalimentación por los interesados, así como en aspectos de gestión de equipos y personas.

Se confirma que las caracterizaciones propuestas para los interesados claves en los proyectos de proyección social fueron verificadas y validadas. Estas surgieron como producto del planteamiento sustentado por una fuerte base bibliográfica adicional al existente sobre los interesados; donde además de clasificaciones de internos y externos estos se pueden definir igualmente en activos o pasivos de acuerdo con el rol en el proyecto. Dicha caracterización adicional no se encontraba definida o evaluada según la revisión literaria desarrollada.

Así mismo, la definición hecha para la gestión de los interesados y el éxito en este tipo de proyectos es apropiada con el fin de darle un mejor contexto a la gerencia de proyectos dentro de la Proyección social.

Las preguntas desarrolladas y los datos obtenidos a través del instrumento de recolección en la investigación son relevantes para conocer los proyectos de proyección social. Estos permiten tener un mayor criterio sobre la gestión de los Interesados en la Universidad de Boyacá como caso de estudio. Adicionalmente, en el proceso de revisión de la literatura, en Colombia son muy pocos los estudios que permiten validar una adecuada gestión de los Interesados en los proyectos de proyección social. Esto permite que el presente trabajo de investigación se constituya en una oportunidad al ofrecer soporte literario adicional.

Con el análisis de respuestas realizado, a través del uso de la herramienta estadística SPSS, al vincular los resultados y hallazgos para la gestión de los interesados y la percepción de éxito fue posible ilustrar la proporcionalidad de estas dos variables y que son correlacionadas para proyectos de proyección social de manera positiva y en algunos casos con un nivel de significancia alta descritos previamente, específicamente, los procesos relacionados con la gestión del involucramiento en rangos de 0,54 a 0,63 y el monitoreo en rangos mínimos de 0,59 a 0,70 de correlaciones; igualmente, la de menor correlación fue la relacionada con el proceso de identificación de los interesados en rangos de 0,39 a 0,53, creando así soporte literario adicional. En este sentido se concluye que la influencia de la gestión en el éxito de los proyectos está limitada al establecimiento de las relaciones entre ambas variables: (1) gestión de los stakeholders y (2) éxito de los proyectos. Estadísticamente a través de la correlación de Spearman, se encontró una relación positiva entre ambas variables.

Como se expuso en el numeral 7.5 Análisis de resultados en relación con las hipótesis, se encontró que todas las hipótesis se confirmaron parcialmente al 95%, encontrándose que:

- a) Existe una relación positiva entre las prácticas del proceso de identificación de los interesados y el éxito de los proyectos, ya que las correlaciones efectivamente fueron positivas, pero no todas fueron altas (Hipótesis No. 1).
- b) Existe una relación positiva entre las prácticas del proceso de planeación del involucramiento de los stakeholders y el éxito de los proyectos de proyección social en UniBoyacá ya que las correlaciones efectivamente fueron positivas, pero no todas fueron altas (Hipótesis No. 2).
- c) Existe una relación positiva entre las prácticas del proceso de gestión del involucramiento de los stakeholders y el éxito de los proyectos, ya que las

correlaciones efectivamente fueron positivas, pero no todas fueron altas (Hipótesis No. 3).

- d) Existe una relación positiva entre las prácticas del proceso de monitoreo de los stakeholders y el éxito de los proyectos ya que las correlaciones efectivamente fueron positivas, pero no todas fueron altas (Hipótesis No. 3).

De esa manera podemos indicar una vez realizado el trabajo de investigación que la influencia de los grupos de interesados en el éxito de los proyectos se encuentra estrechamente relacionado, adicionalmente de la manera en la cual sean gestionados dependerá en gran medida la finalización exitosa de los mismos; los proyectos de proyección social no sólo deben enfocarse en los temas económicos, de cronograma o alcance, su principal función por el cual fueron establecidos y del que poco se toma en cuenta es la generación de valor para sus interesados activos y pasivos.

De esta forma en contraste de lo analizado previamente en el numeral 7.2 “Análisis de resultados” con el fundamento teórico de esta investigación se sustenta lo expuesto por (McElroy y Mills, 2000), donde establecieron que la gestión de los interesados cuenta en gran parte en el éxito de los proyectos; aun incluso como en el caso de estudio se evidenció con bajos porcentajes de implementación en los diferentes procesos de la gestión el no uso predominante de matrices de identificación siendo esta práctica no estandarizada. Se infiere así que aunque la gestión de los interesados no sea completamente estructurada en el uso de herramientas y técnicas esta es igualmente significativa en el éxito de los proyectos, aunque si se respalda lo dicho por (Bourne y Weaver, 2010) en relación al uso de herramientas de análisis de los stakeholders ya que con el uso de estas se determina quiénes son los verdaderos interesados, su influencia en el desarrollo del proyecto, los obstáculos generados o su integración con la finalidad de establecer estrategias para la consecución adecuada de los objetivos de cualquier organización o proyecto; razón por la cual del análisis hecho se plantearon oportunidades de mejora para ser implementadas por el caso de estudio.

En relación con lo evidenciado en la gestión del involucramiento, con un 86,4%, en el caso de estudio donde prominentemente se mantiene el compromiso continuo positivo de los interesados hacia el proyecto, teniendo en cuenta lo dicho por (Missonnier y Loufrani Fedida, 2014), se reafirma que una apropiada gestión evidenciada en la participación de

los interesados, el compromiso y la comunicación contribuyen a interacciones sociales apropiadas que inciden igualmente en el éxito de los proyectos.

En relación al éxito se considera que adicional de la definición conceptuada por los autores de esta investigación para los proyectos de proyección social ilustrada en el numeral 4.8 “Éxito de los proyectos de proyección social, ¿Qué se considera éxito en proyectos de proyección social?” se debería considerar el precepto de Turner (2014a, 2014b) como base fundamental para visualizar un proyecto exitoso según la cual, aplicada para el momento de la iniciación de los proyectos de proyección social, los criterios de éxito deben ser definidos entre los interesados antes de que el proyecto comience y que estas condiciones deben ser alcanzadas para lograr el éxito. Se recomienda fuertemente que este precepto sea tenido en cuenta como elemento fundamental para garantizar el éxito de los proyectos de proyección social.

De otra forma, como se evidenció en el análisis de resultados con relación al éxito los gerentes conciben sus proyectos como exitosos, sin embargo, no se evidenció estas valoraciones por los diversos grupos de interesados reforzando lo dicho por Turner y Zolin (2012) respecto que la evaluación del éxito en distintos grupos de interesados es raramente realizada.

Estos aspectos mencionados previamente en su contraste con las bases teóricas de la investigación fueron igualmente confirmados en las correlaciones hechas, descritas en el numeral 7.5 “Análisis de resultados en relación con las hipótesis de investigación”, entre los elementos de la gestión de los interesados y el éxito de los proyectos validando las argumentaciones presentadas.

Asimismo, dada la escasas referencias en relación con el análisis del impacto gestión de los interesados específicamente en el éxito de los proyectos de proyección social, la presente investigación plantea una metodología enfatizada en describir detalladamente y cuantitativamente características de una población (proyectos de proyección social en la Universidad de Boyacá) con el fin de plantear una metodología que permita a la presente investigación ser un referente para futuras investigaciones en relación con la gestión de interesados en proyectos de proyección social.

En otro aspecto es relevante resaltar que es común que los datos de inferencia puedan contener un sesgo relacionado con la necesidad de aprobación social (Podsakoff et al

(2003). En relación con que los participantes lograron ajustar sus respuestas, evitando mostrar comportamientos o actuaciones reales sobre los temas preguntados, de esta forma, evidenciarían prácticas más proactivas de la gestión de interesados y sus percepciones sobre el éxito. En relación con lo mencionado, evitando que esta posible situación se llegase a presentar en futuras investigaciones se recomendaría que las implementaciones del instrumento no fueran coordinadas por la División de Proyección social. Esta división debería acompañar únicamente la función de reunir la muestra, adicional, de reforzar la idea en los encuestados que las valoraciones a dar sólo tienen un efecto de análisis e investigación

9. CONCLUSIONES

En el capítulo de marco teórico, se destaca la revisión literaria desde una visión general a particular de los aspectos relacionados con los interesados donde se incluyeron metodologías de gestión de interesados, procesos de gestión según áreas de conocimientos. En este proceso, se procedió a determinar la influencia para establecer relaciones entre la gestión de interesados y el éxito en los proyectos. En este proceso también fue necesario discriminar el éxito, su historia, sus definiciones dando cumplimiento al primer objetivo del proyecto.

Debido a la evaluación bibliográfica realizada en torno a las investigaciones de interesados en proyectos de proyección social, se concluyó que la base bibliográfica es limitada para describir plenamente los interesados en proyectos de proyección social y los roles que asumen; en consecuencia es necesario generar nuevos puntos de vista entorno a la clasificación de interesados; asimismo el presente documento permitirá ser una fuente bibliográfica adicional que permita abrir el camino a futuras investigaciones entorno a esta temática.

En este sentido, en la necesidad de caracterizar los interesados en los proyectos de proyección social se consideró necesaria generar una nueva clasificación, interesados activos / pasivos. Esta clasificación adicional genera mayor funcionalidad a esta gestión. En este ejercicio no sólo se plantearon los tipos de interesados de estos proyectos en

particular; sino también, se describieron de acuerdo con la clasificación dada. Este proceso permitió cumplir el segundo objetivo del proyecto.

Igualmente, en este ejercicio descriptivo y después de analizar cómo se entendía la gestión de los interesados y el éxito fue necesario redefinir estos dos aspectos adaptándolos en las necesidades de la Proyección social para permitir de este modo sentar las bases para una gestión más certera de acuerdo con las características propias en el que se desarrollan estos proyectos.

En este ejercicio, se recomendó teóricamente una gestión de los interesados que funcionara en el marco de los proyectos de proyección social; para así más adelante, plantear recomendaciones particulares teniendo en cuenta las actividades a desarrollar para cada uno de los procesos de la gestión; que fueron sugeridas de acuerdo con los resultados estadísticos encontrados y analizados después de la implementación del instrumento de recolección de información.

En este fin, en un inicio se adaptó el instrumento de recolección de información creado por la Dra. Dora Alba Ariza para que no solamente albergará los elementos necesarios que permitieran medir la gestión de los interesados en este tipo de proyectos; sino que, permitiera adicionalmente conocer sus correlaciones con el éxito. Además, permitió identificar desde el análisis estadístico fortalezas, debilidades, y otros datos relevantes llevando a plantear acciones de mejora para esta gestión en los proyectos de proyección social en el caso de estudio. De esta forma, se dio cumplimiento al tercer objetivo propuesto para esta investigación.

En el cumplimiento del cuarto objetivo además de las mediciones y análisis enunciados previamente en el capítulo 7, se pueden discriminar la siguiente información. Según la implementación de los análisis estadísticos, en el uso de la herramienta estadística SPSS la gestión de los interesados en los proyectos de proyección social estuvo mayoritariamente presente en un rango de un 82%, con una implementación de tendencia a “siempre”; igualmente la percepción general de éxito se presentó en un rango predominante de un 88,4%, relativo también a “siempre”. Al relacionar estas dos variables se ilustra que son proporcionales y correlacionadas lo que evidencia, en las respuestas de la muestra, que en el desarrollo de los proyectos de proyección social se realizan procesos

relacionados con la gestión de los interesados, los cuales incluyen la “identificación”, “planeación del involucramiento” y “monitoreo” de los interesados.

En la implementación del instrumento se evidencia en los ejecutores (gerentes de proyectos) una carencia de conocimiento y conceptos desde una perspectiva de la Gerencia de Proyectos, mostrándose una concepción sobre los proyectos fuertemente enfocada a un estilo de marco académico-investigativo que desarrollan de manera implícita, aunque no impliquen prácticas estandarizadas. Esto se evidencia, explícitamente, en las recomendaciones dadas como opciones de mejora sugeridas después del análisis estadístico para los elementos de la gestión de los interesados. Se sustenta igualmente en las respuestas de menor valor y amplitud que fueron las relacionadas con la implementación de herramientas, técnicas y procesos que facilitan la gestión de los interesados en mejores prácticas. En este sentido sería pertinente que la organización adoptará las recomendaciones si desea contar con un mejor enfoque de gerencia de futuros proyectos. Estas recomendaciones aplican igualmente para las demás Instituciones de Educación Superior.

Se destaca que los interesados internos activos - gerentes de proyectos- tienen una alta percepción, con un 87,3%; que los proyectos satisfacen las necesidades y requerimientos de los interesados, cumpliendo al mismo tiempo los objetivos estratégicos de las políticas de proyección y responsabilidad social universitaria RSU. Visto así, se consideran exitosos. Cabe aclarar que esta percepción de éxito surge de los gerentes de proyectos considerando que esta puede variar si se tienen en cuenta los demás grupos de interesados involucrados y su relación con el paso del tiempo.

En relación con el equipo de proyecto se percibe satisfacción general en el desarrollo de estos proyectos, con un 79.9%, y que esta satisfacción es reflejada igualmente en la poca rotación de los equipos de proyecto.

En este sentido, con el análisis estadístico realizado, se pudo determinar que existe una fuerte correlación entre los factores de la gestión de los interesados y el éxito, en los que se validaron estas correlaciones para cada uno de los factores que integran la gestión de los interesados, además de cómo las características propias de la muestra como rol, cargo, tiempo en la organización, facultad, tipo de interesado (interno / externo; Activo / pasivo)

pueden llegar a influenciar, desde una visión general a particular, en las variables objeto de estudio.

Teniendo en cuenta el análisis de las respuestas y sus correlaciones, a través de la herramienta estadística, se argumenta que la gestión de interesados es pertinente e influencia la percepción exitosa de los proyectos al tenerse en cuenta los intereses, requerimientos y necesidades de los interesados. Del mismo modo se considera que el proyecto se puede valorar igualmente como exitoso desde la relación de la triada “alcance, cronograma y costo” y desde la gestión de interesados en la satisfacción del cliente para este tipo de proyectos. Sin embargo, estas percepciones de éxito por la gestión de los interesados o por medidas estándar o tradicionales (alcance, tiempo y costo) puede diferir si se valora el éxito por parte de los demás grupos de interesados involucrados y en su relación con el cierre del proyecto. Cabe aclarar que no existen instrumentos o mediciones para valorar esta percepción exitosa dentro de la organización, aparte de los estipulados como los objetivos de la Proyección social, ya que no se tienen criterios de éxitos explícitos en relación con medidas de valor ganado que pudiesen facilitar estas estimaciones en mediciones estándar.

En el sentido que los proyectos no sólo tienen relación al cumplimiento de los objetivos, el cronograma, al presupuesto dado, o al cumplimiento de su enfoque investigativo, en especial cuando están asociados a la docencia, en estos sería recomendable tener en consideración aspectos de la gerencia de proyectos. Que puede darse en la adopción de una metodología adaptada (tailored) a sus necesidades. Como mínimo, de acuerdo con los análisis realizados, aplicar la gestión de los interesados para desarrollar mejores prácticas en los proyectos sin influencia específica del contexto donde se desarrollen. Estas mejores prácticas permitirían crear una visión consensuada de éxito en todos los grupos de interesados, al igual que valoraciones de éxito de los proyectos desde la gestión de los grupos activos y pasivos involucrados.

Sería interesante conocer cómo la percepción de los equipos de proyectos es vista por los demás interesados activos específicamente por las comunidades beneficiadas o impactadas por los proyectos de proyección social ya que las anteriores categorizaciones son desde la visión propia de los ejecutores de proyectos, quiénes fueron los que activamente realizaron las encuestas remitidas. Es por esto por lo que se recomendaría

establecer un mecanismo que facilitará conocer el nivel de satisfacción en las comunidades vinculadas en los proyectos.

Para una futura investigación sobre el tema sería recomendable hacer estas valoraciones de la influencia de la gestión de los interesados en el éxito de los proyectos con los diferentes grupos de interesados, además de los ejecutores de proyecto o gerentes, los cuales fueron discriminados en la caracterización de los interesados (internos / externos; activos / pasivos) de los proyectos de proyección social. Igualmente, sería pertinente conocer las percepciones de éxito en los grupos de interesados con relación a como esta varía con el paso del tiempo.

10. REFERENCIAS

Argüelles Pabón, D. C; Calderón Rojas, J.; Ortega, S. C; Patiño, J. C; De la Hoz, G. A; Cáceres, O. A.; Clavijo, S. B.; Correal, M. C; Cediell Fresneda, L. (2013). *Guía para la presentación de trabajos científicos bajo el estándar APA en la Universidad EAN*. Bogotá: Ediciones EAN.

Aragonés-Beltrán, P., García-Melón, M., & Montesinos-Valera, J. (2017). How to assess stakeholders' influence in project management? A proposal based on the Analytic Network Process. *International Journal of Project Management*, 35(3), 451–462.

Assudani R, Kloppenborg T (2010) Managing Stakeholders for Project Management Success: An Emergent Model of Stakeholders. *Journal of General Management* 36(1):67-80

Beynaghi, A., G. Trencher, F. Moztaizadeh, M. Mozafari, R. Maknoon y W. Leal Filho, (2016) Future sustainability scenarios for universities: moving beyond the United Nations Decade of Education for Sustainable Development, doi: 10.1016/j.jclepro.2015.10.11, *Journal of Cleaner Production*, 112, 3464-3478

Bourne, L. y Walker, D. (2005), "Visualising y mapping stakeholder influence", *Management Decision*, Vol. 43 No. 5, pp. 649-660

Bourne, L., & Weaver, P. (2010). Mapping Stakeholders. En E. Chinandio, & P. Olomolaiye, Construction Stakeholders Management (pp 99-120). Willey-Blackwell.

Bourne, L. (2013). Gestión de Stakeholders: Gestión de grupos de interés. Bogotá: Ediciones EAN

Carmines, E.G y Zeller, J.C (1979) Reliability and validity assessment. Beverly Hills: Sage Publications. Quantitative applications in the social studies. Volume 17th.

Cervantes V, INTERPRETACIONES DEL COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH, Universidad Nacional de Colombia, 2005.

Cooke-Davies, T (2002) The “real” success factors on projects. International Journal of Project Management 20 (2002) 185–190

Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, y mixed Methods Approaches. Los Angeles: Sage Publications. 4th edition.

Davis, K. (2017). An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. International Journal of Project Management 35 (2017) 604–617

García A, Serna D, Santos W. (2018). Análisis de los interesados sobre el desempeño exitoso de los proyectos. Revista Espacios. Vol. 39 (Nº 51) Año 2018. Pág. 16.

Gray, D. (2009). *Doing Research in the Real World*. Londres: SAGE Publications. 2nd edition.

Hair, J., Black, W.C., Barry, J. y Anderson, R.R. (2010). Multivariate Data Analysis. New York:

Prentice Hall.

Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, M. (1997). Metodología de la investigación. México DF, México: Mc Graw Hill. Recuperado de <https://www.slideshare.net/albescas/metodologa-de-la-investigacin-herndez-sampieri-8385385>

Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación. México DF, México: Mc Graw Hill.

Iñiguez R, L. (1999). "Investigación y Evaluación Cualitativa: Bases teóricas y conceptuales". En Atención Primaria. Vol. 23 Núm. 8. mayo 1999. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Jepsen, A.L.; Eskerod, P. (2009) Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *Int. J. Proj. Manag.* 2009, 27, 335–343.

Jugdev, K., Müller, R., (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Proj. Manag. J.* 36 (4), 19–31.

Júnior, A. C. P., Porto, G. S., Pacífico, O., & Salgado Júnior, A. P. (2015). Project Stakeholder Management: A Case Study of a Brazilian Science Park. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(2), 39–49.

Kerlinger, Fred y Lee, Howard. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales.* McGraw Hill. México.

Lewis Bech, M., Bryman, A. y Liao, T. (2003). *The Sage Encyclopedia of Social Sciences Research Methods.* United States of America: Sage Publications.

Martínez, (2005). *Lineamientos estratégicos de gestión tecnológica en el proceso de vinculación Universidad-sector productivo.* EDILUZ. La Universidad del Zulia. Maracaibo.

Marulanda N, D Rojas M. (2019). *Ética en Instituciones de Educación Superior para la Construcción de Relaciones de Confianza con Grupos de Interés (Stakeholders).* Información Tecnológica – Vol. 30 N° 3 – 2019

McElroy, B.; Mills, C. (2000). *Managing stakeholders.* In *Gower Hybook of Project Management*; Turner, R.J., Simister, S.J., Eds.; Gower: Aldershot, UK, 2000.

Medina, M. N. (2014). *La Investigación aplicada a Proyectos.* Centro de Investigaciones para el Desarrollo, Bogotá. Volumen I y II, segunda edición.

Menéndez. G. (2017) *Desarrollo y conceptualización de la extensión universitaria. Un aporte de la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional del Litoral para al análisis y debate acerca de la Extensión Universitaria*

Ministerio de Educación Nacional, (2016). Compendio Estadístico Educación Superior Colombiana. Imprenta Nacional de Colombia, Bogotá.

Missonier, S., Loufrani-Fedida, S., (2014). Stakeholder analysis y engagement in projects: from stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *Int. J. Proj. Manag.* 32 (7), 1108–1122.

Morales, M., Mira, G. & Arias, M. (2010). Enfoques y retos de la función de extensión universitaria como mecanismo de integración: Universidad, Empresa, Estado. II Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación. Bogotá, D. C., Colombia.

Mulcahy, R, PMP & otros (2018) Preparación para el examen PMP, novena edición. RMC Publications, Inc TM, 2018.

Netquest (2019), Calculadora de muestras, Recuperado de <https://www.netquest.com/es/gracias-calculadora-muestra?submissionGuid=2778d71f-bc4b-4aea-a1cb-88e1c2504ade> *(ajustar datos a tamaño universo: 200, heterogeneidad: 50, margen error: 5, nivel confianza 95).

Ortíz, M, Morales, M. (2011). La extensión universitaria en América Latina: concepciones y tendencias 1. *Educ. Vol. 14, No. 2 | Enero-abril de 2011 | pp. 349-366*

Rowlinson, S. & Cheung, Y. K. F. (2008). Stakeholder management through empowerment: modelling project success. *Construction Management y Economics*, 26, 611-623. doi:10.1080/01446190802071182.

Samboni, A, Blanco, J, (2015). Herramientas de gestión de interesados utilizadas en las etapas de planeación y control de proyectos. Universidad de San Buenaventura. Santiago de Cali, Valle del Cauca. Colombia.

Serrador, P, Turner, R (2014) The Relationship between Project Success and Project Efficiency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 119 (2014) 75 – 84

Suárez, M. y Fausto, T. (2012). Interaprendizaje de estadística básica. Ecuador: Universidad Técnica del Norte.

Thomson Dereck (2011) A pilot study of client complexity, emergent requirements y stakeholder perceptions of project success, *Construction Management y Economics*, 29:1, 69-82

Torres, R. (2008) Aplicación de instrumentos de Relaciones Públicas en el ámbito del Desarrollo Local Descripción y posibilidades. Universidad autónoma de Barcelona, Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/relacionespublicasydesarrollolocal.pdf>

Turner, R.J (2000) Managing stakeholders. In Gower Hybook of Project Management; Turner, R.J., Simister, S.J., Eds.; Gower: Aldershot, UK, 2000

Turkulainen, V., Aaltonen, K., & Lohikoski, P. (2015). Managing Project Stakeholder Communication: The Qstock Festival Case. *Project Management Journal*, 46. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/pmj.21547>

Vallaey, F., (2009). ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: http://www.ciens.ucv.pe/ciens/servicio_comunitario/documentos/rsu.pdf

Vallaey, F. (2010). Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria. Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria. Recuperado de: <http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/BreveMarcoTeodelaResponsabilidadSocialUniv.pdf>

Voropaev, V., Gelrud, Y., & Klimenko, O. (2016). Who Manages What? Project Management for Different Stakeholders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 478–485. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.214>

Universidad EAN. (2017). Guía de citación y referenciación de la Universidad EAN bajo el estándar APA. Recuperado de: <http://hdl.hyle.net/10882/9035>

Universidad de Boyacá, documentación dirección de Proyección social, Recuperado de <https://www.uniboyaca.edu.co/>

Universidad de Boyacá, (2018) Documentos institucionales Rectoría Serie 2 No. 5, Política de Responsabilidad Social Universitaria Universidad de Boyacá. 2018

Universidad de Connecticut, (2019) Random Number table Formula, Recuperado de <https://researchbasics.education.uconn.edu/random-number-table/#>

Universo formulas, (2019) formulas muestras estadísticas simples, Recuperado de <https://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/muestra-estadistica/>

11. ANEXOS

- A. ANEXO. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
– ENCUESTA STAKEHOLDERS Y ÉXITO
1.0

- B. ANEXO. RESULTADOS DE LAS
ENCUESTAS APLICADAS