



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
INFORME FINAL

AUTORES

KELLY JOHANNA VANEGAS LINARES
JOSE FERNANDO MEJÍA PORTILLO
HEIMAR PERALTA GARAY
JOSE FRANCISCO GAVIRIA VERGARA

TUTOR

DORA ALBA ARIZA AGUILERA

BOGOTÁ, D.C. 08 DE NOVIEMBRE 2020



*Gracias a nuestras familias
por el apoyo incondicional
durante nuestro proceso
educativo y formativo.*

AGRADECIMIENTOS

Gracias a nuestra tutora por el constante, oportuno y dedicado acompañamiento durante la elaboración del presente trabajo, también una mención especial a todos nuestros compañeros por el compromiso y el sacrificio que realizaron durante esta difícil situación para lograr conformar un equipo de trabajo que se esforzó en todo momento para lograr el desarrollo de este trabajo.

Es importante agradecer a la Universidad EAN por el constante apoyo que dan a los estudiantes para que puedan alcanzar sus objetivos, por medio de una educación de alto nivel que asegura un futuro profesional competitivo en cada uno de sus alumnos.

RESUMEN

Esta investigación fue promocionada directamente por la Universidad EAN con el propósito de desarrollar en los estudiantes de gerencia de proyectos el espíritu de la investigación, teniendo como base los conocimientos principales para un buen desarrollo investigativo y la importancia del trabajo en campo; a partir de esto se analiza las estrategias y prácticas de gestión que implementan los stakeholders en el Banco Davivienda durante cuatro meses, se optó por una investigación cualitativa, la cual implica la utilización y reunión de una gran variedad de materiales como las entrevistas, experiencia personal, historias de vida, observaciones y utilizando como metodología la encuesta, logrando así la recolección de datos, estadísticas, monitoreo, análisis y resultados que nos permitieron evaluar a los interesados e involucrados del proyecto con el fin de garantizar planes de mejora a corto, mediano y largo plazo en la organización.

Adicionalmente este documento contiene los elementos estructurales y el detalle para la elaboración del Informe Técnico Resultado de Investigación del curso de Seminario de Investigación, recopilando los resultados del análisis de investigación realizada a los Stakeholders del Banco Davivienda, como también los elementos que se quieren medir con esta metodología, el marco teórico e institucional, los cuales muestran una clara gestión de los proyectos realizados por el Banco de la mano de los Stakeholders, alcanzando los diferentes objetivos y fortaleciendo la organización.

Esta encuesta se realizó virtualmente con algunos funcionarios del Banco Davivienda que directa e indirectamente han participado y/o liderado proyectos, y se recopilaron los datos mediante el cuestionario en un lapso de 15 días proporcionando así información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Palabras claves: Problema de investigación, Planteamiento del problema de investigación, alcance del proyecto, plan de gestión y partes interesadas.

ABSTRACT

This research was promoted directly by EAN University with the purpose of developing in project management students the spirit of research, based on the main knowledge for a good research development and the importance of field work; Based on this, the management strategies and practices implemented by the stakeholders in Banco Davivienda are analyzed for four months, a qualitative research was chosen, which involves the use and gathering of a wide variety of materials such as interviews, personal experience , life stories, observations and using the survey as a methodology, thus achieving the collection of data, statistics, monitoring, analysis and results that allowed us to evaluate the stakeholders and those involved in the project in order to guarantee short, medium improvement plans. and long term in the organization.

Additionally, this document contains the structural elements and the details for the preparation of the Research Result Technical Report of the Research Seminar course, compiling the results of the research analysis carried out to the Stakeholders of Banco Davivienda, as well as the elements that are to be measured with This methodology, the theoretical and institutional framework, which show a clear management of the projects carried out by the Bank in the hands of the Stakeholders, achieving the different objectives and strengthening the organization.

This survey was conducted virtually with some Banco Davivienda officials who have directly and indirectly participated and / or led projects, and the data was collected through the questionnaire in a period of 15 days, thus providing the necessary information for the development of the investigation.

Keywords: Research problem, Research problem statement, project scope, management plan and stakeholders.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
JUSTIFICACIÓN.....	18
MARCO TEÓRICO	21
MARCO INSTITUCIONAL	26
METODOLOGÍA GENERAL O DE PRIMER NIVEL.....	32
METODOLOGÍA PARTICULAR O DE SEGUNDO NIVEL.....	36
ANÁLISIS DE RESULTADOS	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
ANEXO A.....	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Gestión de stakeholders.....	23
Figura 2. Stakeholders Davivienda.....	24
Figura 3. Entorno Davivienda.	25
Figura 4. Organigrama Davivienda.....	31
Figura 5. Características de los encuestados.....	39
Figura 6. Resultados encuesta.....	40
Figura 7. Resultados Identificación de los Stakeholders.	42
Figura 8. Planeación del involucramiento de los stakeholders.	43
Figura 9. Administración del compromiso de los stakeholders.....	44
Figura 10. Monitoreo del compromiso de los stakeholders.	44

LISTA DE FIGURAS

Tabla 1 Variables-Definición conceptual.....	34
Tabla 2 Variables-Definición operacional.....	34

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Actualmente se adelanta una investigación de la participación de los stakeholders en los proyectos ejecutados por el Banco Davivienda, en sus diferentes procesos de optimización, innovación, adaptabilidad a las condiciones de los mercados y frente a sus competidores directos. Logrando con esto un mejor desempeño en las metodologías con base en el PMBOK, que faciliten soluciones integrales, aportando beneficios a sus clientes y sus empleados.

Con el apoyo de los stakeholders se busca una debida concentración dentro de la etapa en la construcción de los proyectos, con el objetivo de aumentar el éxito y otorgar beneficios a los procesos que quiere implementar del Banco.

La presente investigación se desarrolla en el Banco Davivienda con el objetivo principal de identificar de forma acertada a los stakeholders, ya que son considerados como el factor más importante en los éxitos de los proyectos, así que también debe existir la cooperación de las partes interesadas con el fin de tener un impacto positivo y que estos no lleguen al fracaso.

El problema de investigación surge con las limitaciones de acceso por parte de los gerentes de proyectos a entrenamientos, capacitaciones y conocimientos que fortalecen las estrategias utilizadas en este campo, así que se realizó un estudio previo con entrevistas que fomentaron el proceso de búsqueda mejorando por medio de prácticas el modelo estratégico en pro de incentivar a los gerentes la competitividad y sostenibilidad .

El desarrollo de la investigación se realizó en 11 capítulos enfocados en el objetivo general de la investigación que es identificar por medio del análisis de datos las estrategias actualmente utilizadas, para desarrollar metodologías que eviten y solucionen los problemas que se enfrentan los proyectos y poder triunfar en el mercado. Estos 11 capítulos se encuentran distribuidos así:

- Capítulo 1 – Introducción

- Capitulo 2 – Problema de Investigación
- Capitulo 3 – Formulación del problema de Investigación
- Capitulo 4 – Justificación
- Capitulo 5 – Marco Teórico
- Capitulo 6 – Marco Institucional
- Capitulo 7 – Metodología General o de Primer Nivel
- Capitulo 8 – Metodología Particular o de Segundo Nivel
- Capitulo 9 – Análisis de Resultados
- Capitulo 10 – Conclusiones
- Capitulo 11 – Referencia Bibliográficas

CAPÍTULO 2

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Existen áreas expertas en Gerencia de Control de Proyectos Tecnológicos, Gerencia de proyectos, Gerencia de estructuración de procesos para las filiales internacionales del Banco Davivienda y finalmente los jefes de proyectos de IT; las personas que integran estas áreas son especializadas en gerencia de proyectos, pero con limitaciones, respecto a las estrategias de los proyectos y poca posibilidad de fortalecimiento y crecimiento en los conocimientos de esta rama.

Todos los proyectos realizados, tienen como enfoque garantizar la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial pasando por varias fases como:

1. La evaluación de los diferentes ámbitos y sus impactos en colaboración con los stakeholders
2. El desarrollo y la aplicabilidad del proyecto mediante el proceso acordado con los stakeholders.
3. Finalmente otorgar el proyecto al área encargada según la Gerencia correspondiente.

Las entidades bancarias se encuentran en una constante competencia por los proyectos logrados porque fortalece la relación de los clientes y se realizan elevadas inversiones en proyectos a futuro, con el fin de mejorar los canales, propuesta de valor y contribuir al fortalecimiento de la posición o de la organización frente a otros Bancos.

Pero en este caso Davivienda debe atender las dificultades en la elección de la estrategia de forma oportuna, los riesgos, problemas o eventos que impacten los objetivos del proyecto para ayudar a minimizar los costos de realizar cambios en las propuestas planteadas y así prontamente aprovechar la segmentación del mercado (es una causa de insatisfacción para los stakeholders externos).

La Reducida alianza con diversas instituciones educativas, becas de formación a colaboradores o programas que fomenten el estudio de gerencia de proyectos es

considerada la mayor causa de una mala gestión en las prácticas de la gerencia de proyectos Interna de la compañía.

Porter (1991) afirma que:

Lo que más puede permitirle a una empresa u organización tener un nivel de competitividad aceptable es la productividad que pueda llegar a desarrollar. La productividad no depende solamente de la parte operativa de una compañía, sino adicionalmente, de sus líderes y stakeholders en cuanto al direccionamiento que den a la misma. La estrategia y estructura de una empresa puede darle grandes ventajas en el mercado.

De estos stakeholders dependerá el alcanzar los objetivos del Proyecto, su trabajo no concluye hasta conseguir los resultados esperados de la ejecución del Proyecto. El equipo de dirección del Proyecto debe de jugar a favor de los requisitos y expectativas de los actores interesados y definir muy bien los papeles y responsabilidades de estos stakeholders.

Debemos analizar y documentar cualquier información relevante relativa a los intereses de los Stakeholders. Los Gerentes de Proyecto tenemos la obligación de analizar y documentar cualquier información relevante relativa a sus intereses en el Proyecto, su participación, dependencia, influencia y capacidad de impacto en el éxito del Proyecto. Master Dirección Proyectos (MDAP, 2017, p.1).

CAPÍTULO 3

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Formulación de la investigación

¿Cómo se realizan las prácticas de gestión de stakeholders en los proyectos de la compañía Davivienda?

Objetivo general

Diagnosticar las prácticas de gestión de stakeholders en los proyectos de la compañía Davivienda.

Objetivo específico

- Revisar la literatura existente sobre prácticas de gestión de stakeholders en los proyectos.
- Análisis de resultados de la encuesta en Davivienda y aplicación del instrumento.
- Formular las estrategias que permitan hacer frente a los hallazgos del diagnóstico realizado al Banco Davivienda respecto a los stakeholders.

CAPÍTULO 4

JUSTIFICACIÓN

Conveniencia: Los resultados de la investigación servirán para mejorar los procesos de los proyectos del Banco Davivienda, la implementación de herramientas o técnicas que fomenten el estudio de gerencia de proyectos generará ventajas competitivas para ambas partes, es decir, para los autores en la aplicación de la práctica de lo aprendido en gerencia de proyectos y para el banco Davivienda en contar con un plus estratégico en el mercado. Al finalizar el informe, se incluirá la información respecto al manejo de los proyectos, comparando dicha investigación y procesos señalados en el PMBOK con los que aplica el banco actualmente.

Sin embargo, por ser tan corto el tiempo de la especialización, el equipo no alcanza a presenciar la evolución (mejora continua) de un proyecto puesto en marcha al interior del banco, esto con el fin de lograr identificar lo visto durante la especialización.

Relevancia social: Este proyecto está enfocado en identificar los pasos que se deben emplear para la formulación y evaluación de los proyectos, garantizando una ejecución acertada, involucrando a los stakeholders y orientando de una manera más estructurada a la parte tecnológica que soporta el desarrollo del proyecto.

La implantación de este proyecto en el banco Davivienda trae como beneficio para los profesionales en gerencia de proyectos manejar una gestión acertada de los potenciales de los grupos de interesados, análisis de alternativas o estrategias y seguimiento del desempeño en cada etapa obteniendo una gran oportunidad estratégica del mercado.

Implicaciones prácticas: Con esta investigación se pretende mejorar las habilidades para los stakeholders, adquiriendo destrezas y manejo de herramientas que faciliten el desarrollo de los proyectos en los cuales intervienen al interior del banco, optimizando así los tiempos en la ejecución e implementación de los mismos usando metodologías que permitan a la organización reducir costos, tener una visión estratégica frente a sus competidores y estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías que se vienen presentando actualmente en el mercado.

Valor teórico: Se logrará identificar las malas prácticas de gestión de proyectos que se pueden estar cometiendo en los proyectos ejecutados en el banco, así mismo se

identificara si en dichos proyectos realmente están todos los stakeholders que intervienen en estos con el fin de mitigar riesgos, duplicidad en los procesos y sobrecostos de los mismos.

La contribución que tendría esta investigación hacia otras áreas del conocimiento como economía, contaduría, ingeniería entre otras es lograr determinar factores como conocimientos de cálculo, ingeniería de software, inteligencia artificial, accesibilidad en el mercado, organización de empresas, métodos cuantitativos, investigación de mercados, análisis económico en relación a los procesos de manejo de proyectos de stakeholders.

Utilidad metodológica: ¿se utilizará algún modelo para recolectar o para obtener alguna información? Se llevará a cabo una investigación cuantitativa enfocada a la implementación de prácticas por parte de los stakeholders de Davivienda dirigidas a la gerencia de proyectos para recolectar e interpretar variables o indicadores para el desarrollo de la investigación y se utilizará herramientas estadísticas como la **encuesta**. Con estas encuestas se pretende identificar como es el funcionamiento y como es la intervención de los stakeholders en los proyectos desarrollados por el Banco Davivienda, con el propósito de seguir utilizando esta metodología en los proyectos futuros y la aplicación de buenas prácticas.

CAPÍTULO 5

MARCO TEÓRICO

5.1. Proceso de Identificar los Stakeholders

La fase de planeación de un proyecto es de suma importancia ya que en esta no solo se define el proceso de ejecución del mismo, también es la fase en donde se determinan todos aquellos grupos que están interesados. Los stakeholders son esas personas a las que les resulta atractiva esa idea, estas personas que se involucran pueden ser internas o externas.

El proceso de identificación de los stakeholders se realiza por medio de la recolección de documentos y el análisis de cada uno de estos en donde se debe comprender cuál es el interés en cada uno de ellos, evaluar el grado de participación con el que cuenta cada uno, influencia que van a ejercer en el proyecto, nivel de responsabilidad sobre la ejecución de este o los roles que van a tener durante cada una de las fases, entre muchos otros aspectos que se pueden relacionar o involucrar.

Según el PMBOK este proceso cuenta con grandes beneficios para la gestión del proyecto ya que establece que “permite al equipo del proyecto identificar el enfoque adecuado para el involucramiento de cada interesado o grupo de interesados”. (PMI,2017).

En la **Figura No 1**, se logra identificar los diferentes pasos para lograr una excelente gestión de los stakeholders en la empresa Davivienda y a su vez verificar si en la actualidad continúan cumpliendo los procesos para el éxito de los proyectos.

Figura 1. Gestión de stakeholders.



Fuente: Davivienda (2016).

5.2. Proceso de Planear el involucramiento de los Stakeholders

Una vez que se ha identificado a los interesados es importante elaborar el plan de involucramiento de los mismos, el cual permite identificar las necesidades y las expectativas de cada uno de estos. A la vez elabora un plan que sea viable para una interacción eficaz y define estrategias de manejo y medidas a tomar con el fin de poderlos involucrar.

Es importante mantener actualizado el plan de involucramiento de los interesados a lo largo de la ejecución del proyecto y se puede realizar en diferentes ocasiones, como el inicio de una nueva fase, cambio en el grupo ya sea por ingresos o salidas de nuevas personas interesadas o en cualquier momento que un proceso lo requiera debido a cambios en la ejecución o riesgos asociados a este.

El beneficio clave según el PMBOK “es que proporciona un plan factible para interactuar de manera eficaz con los interesados.” (PMI, 2017).

Figura 2. Stakeholders Davivienda



Fuente. Elaboración propia.

5.3. Proceso de Gestionar el involucramiento de los Stakeholders.

Gestionar el involucramiento de los stakeholders es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados tratando de satisfacer las necesidades y expectativas de cada uno de ellos con el fin de fomentar la participación, la idea es aumentar el apoyo de cada uno de estos. Se debe identificar a los interesados en dichos proyectos para incrementar el apoyo a los directores de proyectos, así mismo se debe identificar a los menos interesados con el fin de minimizar la resistencia de estos en el desarrollo de las actividades.

La gestión del involucramiento de los interesados puede hacer que estos tengan una influencia positiva o negativa en el mismo, ya que la ejecución garantiza que la participación de los stakeholders comprenda claramente las metas, objetivos y riesgos del proyecto, ya que su contribución aumenta las probabilidades del éxito, adicional esta gestión va acompañada de una fase posterior la cual continúa monitoreando el involucramiento de los stakeholders. La influencia de los interesados va desde la definición del proyecto, pasando por la formulación del problema, hasta influir en el comportamiento del equipo ejecutor.

Figura 3. Entorno Davivienda.



Fuente. Davivienda (2014).

5.4. Proceso de Monitorear el involucramiento de los Stakeholders

Proceso en que se monitorean la relación de los interesados y se intenta adaptar las estrategias para involucrarlos y modificar los planes o estrategias planteadas. Se intenta aumentar la eficiencia de las actividades de los interesados.

Para monitorear el involucramiento de los **Stakeholders** en un proyecto, se puede decir que al realizar el seguimiento la finalidad es supervisar las relaciones generales de los interesados ajustando así las estrategias y planes, con esto se mantiene un control más riguroso evitando así malas prácticas y minimizando los riesgos. Se debe tener claro que el beneficio clave de este proceso es que se mantendrá o incrementará la eficiencia y la eficacia de las actividades de participación de los interesados a medida que el proyecto evoluciona y su entorno cambia.

Al momento de que los interesados se involucran, el monitoreo de la gestión se establece para que al momento de realizar los procesos sea una manera de mejorar las comunicaciones y planificar la gestión de los interesados, esto al verse cerca de la creación y el mantenimiento de las relaciones entre el equipo del proyecto y los stakeholders, hace que el objetivo de satisfacer sus respectivas necesidades y requerimientos dentro de los límites del proyecto sean acordes y con criterios acertados.

CAPÍTULO 6

MARCO INSTITUCIONAL



BANCO DAVIVIENDA

Empresa que nace en el año de 1972 como Coldeahorro, con 23 empleados, un capital de 60 millones y como imagen la casita roja. En 1973 hace el cambio de nombre a Davivienda, se va consolidando como una entidad financiera y en el 2006 se fusiona con el Banco Superior, en el 2007 también hace una fusión en este caso con Bancafé, expandiéndose con esto a Panamá y Miami. Y finalmente en el 2012 HSBC Costa Rica, Honduras y el Salvador entran a formar parte del banco. Hoy hace parte del Grupo Empresarial Bolívar.

Es considerada como una de las marca más queridas y recordadas por los colombianos, identificados como una banca innovadora y sólida, que ahora asume el reto de ofrecer un completo servicio de banca digital para satisfacer la demanda de las nuevas generaciones, todo siempre con un alto sentido de la calidad; estando certificados en ISO 9001. Es reconocido por el manejo único de su imagen a través de la comunicación siendo el primer banco en recordación publicitaria en Colombia.

Es una compañía comprometida con sus empleados, dando importancia a las competencias profesionales tanto como al desarrollo personal de cada uno de ellos. Cuentan con más de 17.000 colaboradores, se enfocan en el buen servicio, lo que se logra desde buena actitud, desde la selección de personas excepcionales, dispuestas, proactivas, diligentes, innovadoras, hábiles con espíritu de servicio, ofreciendo soluciones adecuadas a las necesidades de los clientes. Esta dispuesto en 668 oficinas, 2.400 puntos de atención Daviplata y cerca de 2.693 cajeros. (Davivienda,2018)

6.1. Misión:

Generar Valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas:

- Conocimiento del Cliente.
- Manejo del Riesgo.
- Tecnología y Procesos.
- Innovación.
- Sinergia Empresarial.
- Conocimiento del Negocio.
- Manejo Emocional de las relaciones. (Davivienda,2016)

Sede Principal: Carrera. 68b #24-39

Sector de la economía acorde al CIU: División 65, Grupo 651, Clase 6512

Nicho de Mercado: Davivienda tiene un portafolio integral de productos y servicios, los cuales atiende las necesidades de personas, empresas, sector rural, minería y energía, con innovación constante y ofertas exclusivas de créditos y portafolios para cada segmento.

6.2. Productos y Servicios: Davivienda tiene un portafolio de productos y servicios que garantizan las necesidades de sus clientes, de los cuales se pueden mencionar algunos de los principales:

- **Portafolio de Servicios:** Este tipo de producto lo componen: Crédito Rotativo Crediexpress, Tarjetas de Crédito de franquicias Diners, MasterCard y Visa, Tarjeta débito Portafolio, Cuenta de ahorros y Cuenta corriente con cupo de sobregiro.
- **Crédito Rotativo:** Este crédito permite tener dinero disponible en todo momento, solo tiene que trasferir el cupo disponible de este, a una cuenta de ahorros o corriente.
- **Crédito Hipotecario:** Este es un sistema tradicional de crédito para comprar vivienda, en el que se establece una hipoteca sobre el inmueble y usted escoge el sistema de pago que mejor se acomode a su presupuesto.

- **Crédito de Vehículo:** Este crédito puede financiar el valor comercial del carro, hasta en un 100%.
- **Crédito de Consumo:** Es un crédito con tasa y plazo fijos de libre destinación.
- **CDT:** Un CDT es un instrumento financiero de Inversión (título valor) que expide Davivienda a nombre de un cliente persona natural o jurídica que incorpora el derecho a recibir rendimientos a una tasa de interés pactada desde el principio de la Inversión.
- **Tarjetas de Crédito:** El banco tiene diferentes tarjetas de crédito, las cuáles son: franquicias Diners, MasterCard y Visa.
- **Cuenta Corriente con Sobregiro:** Esta cuenta le permite disponer al cliente, de su dinero a través de tarjeta débito o de cheque, contando con disponibilidad inmediata a través del sobregiro y de un crédito rotativo de libre inversión
- **Cuenta de Ahorros:** Con esta cuenta el cliente tiene un fácil acceso a su dinero, para realizar todo tipo de transacciones, utilizando todos los canales que el Banco ha puesto a su disposición.
- **Entre otros empresariales y Pymes:** Adicional el Banco, tiene distintos portafolios para las empresas y pymes que quieran acceder a servicios de crédito, en los cuales tengan un acompañamiento y asesoría al momento que lo necesiten. (Davivienda,2018)

6.3. Características Generales:

El Banco Davivienda se encuentra clasificado como una empresa del sector Financiero, comenzando su operación desde el año 1972 como corporación de ahorro y vivienda Coldeahorro. En el año 2020 cumple 48 años en el mercado haciendo realidad los sueños de los colombianos; el Banco comenzó con 22 empleados y en la actualidad solo en Colombia hay más de 13.000 empleados laborando en dicha entidad y a nivel general contando con Centro y Norte América suman más de 17.000 empleados. (Davivienda,2018)

6.4. Gestión de Proyectos:

Hoy en día el Banco Davivienda está enfocado en desarrollar proyectos digitales que permitan llegarles a más clientes inclusive a esos que no están Bancarizados, adicionalmente quiere que sus procesos sean más ágiles, y la adquisición de sus productos sean de una manera digital.

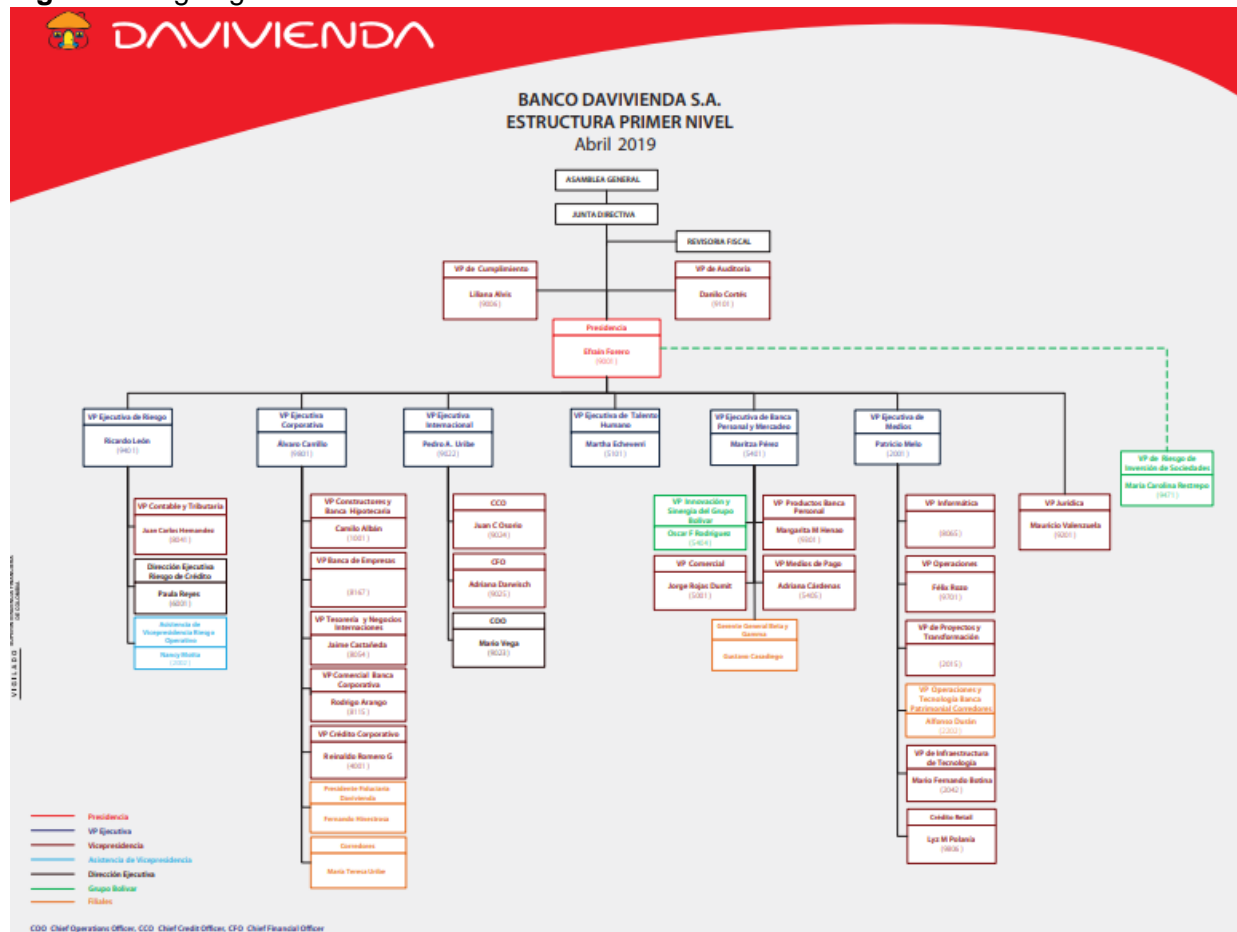
De acuerdo con el Ing. Mejía ,funcionario de Davivienda (comunicación personal,03 de septiembre de 2020),Los proyectos que se manejan dentro de la institución sale de una necesidad de algunas de las Vicepresidencias Ejecutivas, a partir de ese momento esa Vicepresidencia comienza a hacer el papel de Sponsor, ellos se encargan de llevar la idea a un área que se llama Gestión de la Demanda quienes son los encargados de consolidar la información, hacer el estudio de si es viable o no su desarrollo, si es una idea estratégica para el negocio del banco, su alcance y por supuesto el costo de dicho proyecto. Este análisis y levantamiento de la información no solo es realizado por el área de Gestión de la demanda, ellos también involucran las áreas de Planeación, la oficina de Proyectos y Procesos, cuando ya tienen toda esta información la cual se encuentra plasmada en unos formatos establecidos con los que cuenta el banco, se expone la idea al comité ejecutivo de proyectos, en este comité hacen parte 4 Vicepresidentes Ejecutivos de la compañía, ellos son los que deciden si se debe continuar o no con dicho proyecto. Si la decisión es continuar con dicho proyecto, se comienzan a involucrar los stakeholders y quienes serán los directa o indirectamente se verán afectados por el proyecto y junto con estos y con el área de transformación se empieza a diligenciar todo el requerimiento, para luego darlo a conocer al área de tecnología, hacer los últimos ajustes y comenzar su desarrollo, pruebas con los usuarios o stakeholders y hacer su marca blanca y puesta en producción de dicho proyecto.

6.5. Estructura Organizacional:

El Banco Davivienda hace parte del Grupo Bolívar, pero a pesar de esto no evita que mantenga una estructura organizacional independiente, pues el Banco Davivienda a

nivel nacional está dividido en 6 regionales, y cada regional está formada por sucursales.

Figura 4. Organigrama Davivienda.



Fuente. Davivienda (2019).

CAPÍTULO 7

METODOLOGÍA GENERAL O DE PRIMER NIVEL

7.1 Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, es de tipo descriptivo porque “En los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández, R. Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Pág. 92)., transversal porque la información se recolecta una sola vez y es no experimental, porque los datos no son medidos antes o después de una intervención en las variables de estudio. El diseño de esta investigación es de tipo estudio de caso (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

7.2 Definición de variables

Se definen unas variables Cuantitativas, ya que la herramienta que vamos a utilizar adopta valores numéricos es decir representados en cifras, Las variables corresponden a los Procesos de gestión de stakeholders durante el desarrollo de los proyectos de acuerdo a (Hernández, R. Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Pág. 152), “Se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”.) Las variables identificadas son: identificar los stakeholders, planear el involucramiento de los stakeholders, gestionar el involucramiento de los stakeholders y monitorear el involucramiento de los stakeholders

Tabla 1 Variables-Definición conceptual.

Variable	Definición conceptual
Identificar los Stakeholders	Es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. (PMI,2017)
Planificar el involucramiento de los interesados	Es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto.(PMI,2017)
Gestionar el involucramiento de los Stakeholders (interesados)	“Es el proceso de comunicación y trabajo con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los problemas y fomentar la participación apropiada de las partes interesadas.” (PMI,2017)
Monitorear el involucramiento de los Stakeholders interesados.	Es el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento. (PMI,2017).

Fuente. Elaboración propia

DEFINICIÓN OPERACIONAL

Tabla 2 Variables-Definición operacional.

Variables	Descripción operacional
Identificar los Stakeholders	El proceso de medición se realizó por medio de una encuesta remitida vía correo electrónico a ciertos trabajadores del banco Davivienda. La primera sección de la encuesta con sitia en preguntas relacionadas con la identificación de los stakeholders del banco, por medio donde se busca evaluar si hay un registro de todos los involucrados, de realiza la identificación de la intención o interés de estos, se identifican las necesidades o hay una priorización de estos.
Planificar el involucramiento de los interesados	Dentro de la encuesta se realizaron preguntas que nos ayudan a identificar cuáles son los Steakholders que deben estar en el proyecto, cuáles son los que generan resistencia

	o inconformismos y cuáles son los canales de comunicación empleados para estar en contacto frecuente con estos.
Gestionar el involucramiento de los interesados (stakeholders)	Al desarrollar la encuesta en Davivienda, se tiene en cuenta que se gestionara las expectativas mediante la comunicación en el área de gestión o gerencia de proyectos y la ejecución de acciones para preservar las relaciones personales(satisfacción, comprensión, preocupaciones de los interesados), encaminadas así al logro de objetivos y evaluación de riesgos con el fin de aumentar los índices de éxito del proyecto ,reducir costos, disminuir los recursos y permitir la continuidad del proyecto.
Monitorear el involucramiento de los Stakeholders interesados.	Para hacer un buen monitoreo del involucramiento de los stakeholders, se sugiere crear dentro de las actividades del cronograma, todas las tareas que tengan que ver con la gestión de la relación de los stakeholders con los líderes del proyecto, por eso en la encuesta realizada se evidencia que en cada una de las preguntas se muestra el interés de los lideres frente a los diferentes conflictos que tenga alguno de los stakeholders, ya que esto implicaría hacer una gestión diferente sobre él.

Fuente. Elaboración propia

7.3 Población y muestra

El presente estudio utiliza una muestra intencional y no-probabilística constituida por 20 personas que tienen el rol de líderes, integrantes de equipo y Stakeholders en general. Dentro de este grupo de muestra, se encuentran altos ejecutivos del Banco Davivienda que han dirigido grandes proyectos, Jefes de Departamentos e ingenieros quienes son los que lideran e integran a Stakeholders que intervienen en los proyectos.

CAPÍTULO 8

METODOLOGÍA PARTICULAR O DE SEGUNDO NIVEL

8.1. Instrumento de recolección de datos

El instrumento de medición que se utilizará para la recolección de datos es un cuestionario con diferentes opciones de respuestas acerca de las prácticas de gestión de stakeholders en los proyectos de la compañía Davivienda y se realizó por medio de la herramienta tecnológica Google Forms. La encuesta estaba compuesta en 5 secciones. La identificación del encuestado en la que se obtenía información laboral acerca de la persona que responde la encuesta. Identificación de los Stakeholders, que tenía como propósito evaluar cómo se realiza el proceso de identificación de los involucrados, por medio del registro de documentos, identificación de las necesidades o información con respecto a la posición o actitud los involucrados. La planeación del Involucramiento de los Stakeholders en donde se evidencias las acciones de mitigación ante actitudes negativas, definición de los canales de comunicación o el procedimiento para llegar a acuerdos con los proveedores. La administración del compromiso de los Stakeholders en donde se puede evidenciar las acciones para mantener el compromiso de los stakeholders, si existen negociaciones para lograr objetivos o la clarificación de dudas o mal entendidos. Por último, el monitoreo del compromiso de los Stakeholders donde se establece si la organización evalúa las lecciones aprendidas, se tienen en cuenta los niveles de poder en la toma de decisiones o si los líderes están atentos a los problemas y realizan los cambios necesarios. Todos los detalles se presentan en el Anexo A (Resultados Encuesta Gestión de Stakeholders del Banco Davivienda)

Link:

https://docs.google.com/forms/d/1YGzlew6RIEvW0GBfAwwJ8Fv9G6LdrXgWvshmg_D_7m0/edit#responses

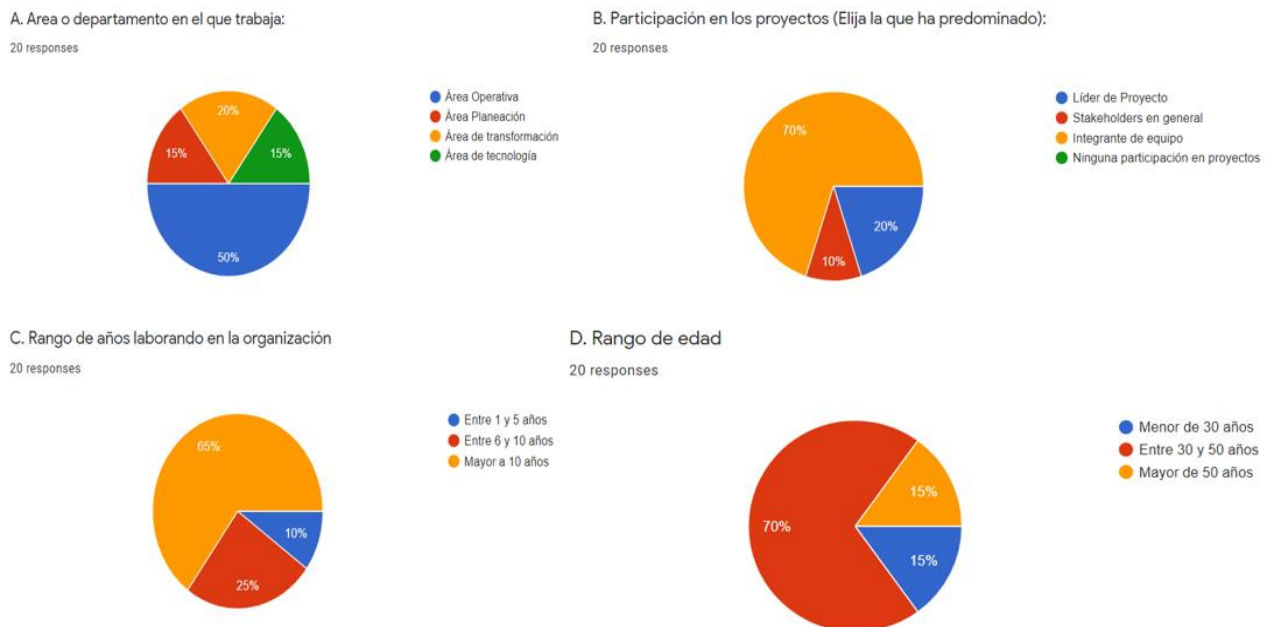
CAPÍTULO 9

ANÁLISIS DE RESULTADOS

9.1. Resultados generales

En el resultado de la encuesta realizada para la presente investigación se evidencia que las áreas que tuvieron mayor número de encuestados fueron las operativas. Por otro lado, se observa que de todos los encuestados no existen trabajadores que se hayan quedado por fuera en la participación de un proyecto dentro de la organización. Por último, se identifica que la gran mayoría de los encuestados tienen suficiente experiencia de acuerdo a su edad y a los años laborados en el banco de acuerdo a los resultados C y D de la figura 5. De acuerdo a lo anterior y a los perfiles de los encuestados los resultados de la encuesta tienen un alto grado de asertividad.

Figura 5. Características de los encuestados.

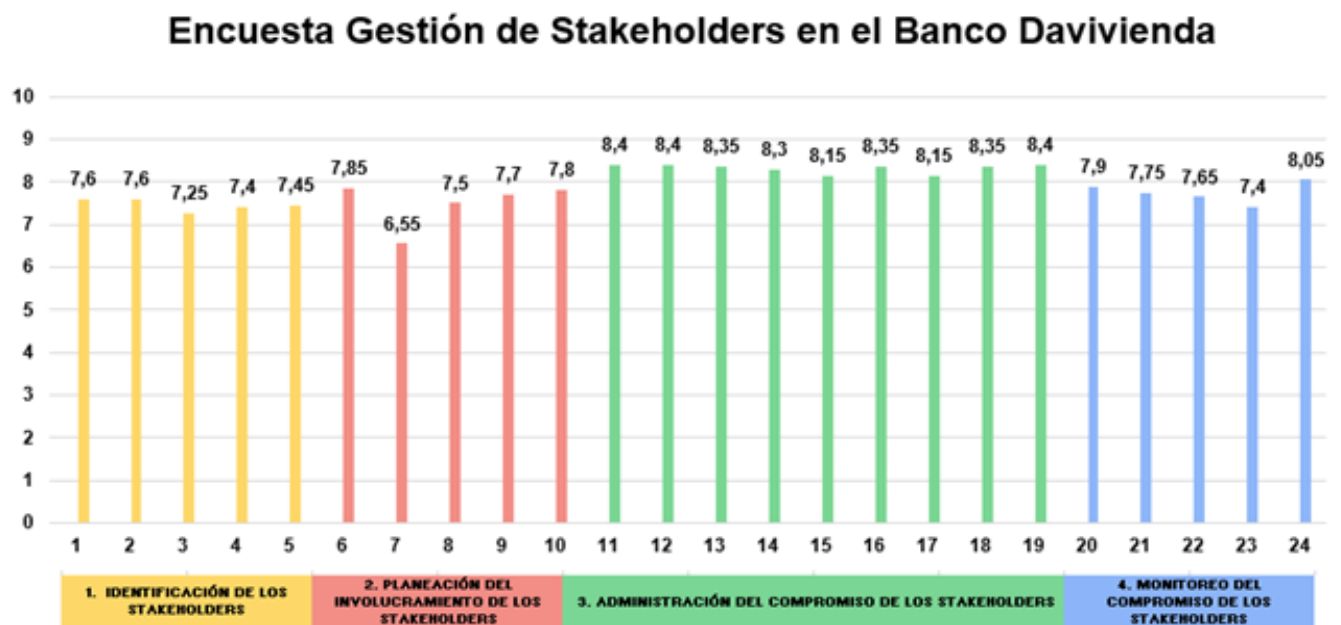


Fuente. Elaboración propia

En la figura 6 se evidencian los resultados generales de la encuesta de gestión de los Stakeholders en el Banco Davivienda, donde se demuestra que la gestión realizada por la organización es notable ya que solo un aspecto se encuentra por debajo de 7 y esta hace referencia a la planeación en el involucramiento de los Stakeholder a los proyectos del banco, ya que no existen acciones o las acciones son bajas en la mitigación de las posiciones negativas de los stakeholders frente a los proyectos del

Banco. A la vez se encuentra una gran oportunidad de mejora en la gestión de los grupos de interés y en la administración del compromiso de los Stakeholders teniendo en cuenta que ninguno de los aspectos evaluados obtuvo un resultado mayor a **8.5**. En la pregunta de si los líderes o los niveles ejecutivos dan a conocer los objetivos o proyectos que se llevan a cabo, este arrojó una de las mayores calificaciones en nuestra investigación.

Figura 6. Resultados encuesta.



Fuente. Elaboración propia

9.2. Identificación de los stakeholders.

En el proceso de identificación de los stakeholders se evidencia un manejo acertado en el registro de la documentación, la identificación de los requerimientos, el análisis del nivel de influencia de los interesados y en la priorización de cada uno de los grupos. Sin embargo, es importante resaltar que este proceso se puede ver afectado debido a la falta información sobre la posición y actitud que tienen los stakeholders con respecto a los proyectos.

En este grupo de preguntas la que obtuvo un menor puntaje fue la relacionada con la posición y actitud de los stakeholders frente a los proyectos obteniendo un puntaje de **7,25**. Las de mayor puntaje en este grupo las obtuvieron preguntas enfocadas a la

afectación de los Stakeholders frente a los proyectos manejados por el banco y las necesidades que estos presentaban como requerimientos; estos obtuvieron un puntaje de **7,6**.

Figura 7. Resultados Identificación de los Stakeholders.



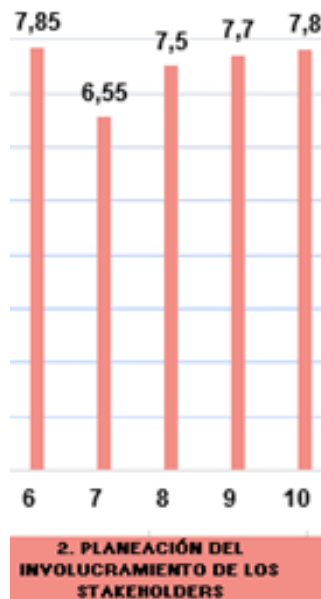
Fuente. Elaboración propia

9.3. Planeación del involucramiento de los stakeholders.

En el proceso de planeación del involucramiento de los stakeholders en el banco Davivienda se puede observar una gran oportunidad de mejora en las acciones para mitigar las posiciones negativas de cada uno de los interesados en el proyecto. Por otra parte, existe un buen manejo en los canales de comunicación, en la documentación de la información y en los acuerdos con los proveedores y contratistas que hacen que la planeación mantenga un nivel aceptable en la gestión de los stakeholders de la empresa.

La pregunta que obtuvo el mejor puntaje en este grupo que trataba de la planeación en el involucramiento de los Stakeholder que estos fueran influenciados determinar las acciones a realizar para que estos fueran involucrados según las necesidades de los proyectos, la calificación fue de **6.55**. En este mismo grupo la mayor calificación que fue de **7,8** la obtuvieron las preguntas 6 y 10 que mencionaban la determinación de los procedimientos para establecer acuerdos con contratistas y proveedores.

Figura 8. Planeación del involucramiento de los stakeholders.



Fuente. Elaboración propia

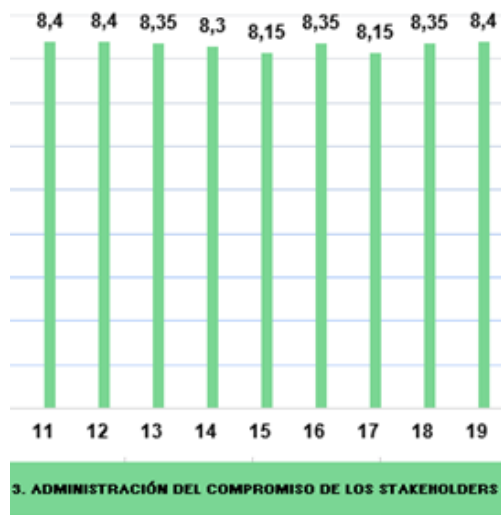
9.4. Administración del compromiso de los stakeholders.

Los resultados positivos adquiridos después de la implementación de la encuesta no eran los esperados en vista de las opiniones de los trabajadores en general, es ahí cuando la convicción genera expectativas de crecimiento empresarial en los proyectos, manifestando un gran porcentaje de aceptación, compromiso, apropiación y productividad en la compañía, logrando resaltar la medición de indicadores e innovación en la implementación de la administración de los interesados.

Las preguntas que obtuvieron un menor puntaje en este grupo fueron la 15 y 17 con un puntaje del **8.1**, estas preguntas están enfocadas a la identificación de riesgos con respecto a las acciones generadas por los Stakeholder y clarificar cualquier mal entendido entre los líderes de proyectos y los Stakeholders.

La mayor calificación la comparten las preguntas 11, 12 y 19 con un puntaje del **8,4**. Estas preguntas muestran los objetivos y beneficios de los proyectos y mantener los compromisos de los Stakeholder con los proyectos, adicionalmente hace referencia a la retroalimentación que se les brinda a estos para respecto a los problemas y avances que se puedan presentar en los proyectos a los cuales están participando.

Figura 9. Administración del compromiso de los stakeholders.



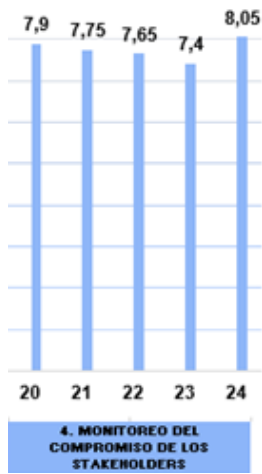
Fuente. Elaboración propia

9.5. Monitoreo del compromiso de los stakeholders.

Se refleja un comportamiento positivo en el monitoreo del compromiso de los grupos de interés en el banco gracias al poder en la toma de decisiones de los stakeholders en los proyectos que participan en el banco, el cual tiene en cuenta los niveles de poder de cada uno de los interesados con el fin de controlar los conflictos y evitar que los involucrados pierdan el compromiso en el proyecto.

La pregunta con menor calificación es la 23 con un puntaje de **7,4** y esta hace referencia a que si un líder de proyecto hace cambios de los Stakeholders para no afectar el proyecto. La mayor calificación con un puntaje del **8,0** la tiene la pregunta 24 que hace referencia a que se deben tener en cuenta los niveles de poder de los Stakeholder en los proyectos.

Figura 10. Monitoreo del compromiso de los stakeholders.



Fuente. Elaboración propia

Se puede concluir que los resultados de este trabajo de investigación manifiestan un gran porcentaje de aceptación y compromiso de los involucrados (stakeholders) con sus labores o roles respecto a los cambios estructurales, financieros y administrativos con el fin de mejorar el desempeño en el desarrollo de los proyectos de Davivienda y aumentar la productividad por medio de una mejor implementación de los procesos con relación a la teoría del PMI. Sin embargo, se evidencian que los aspectos que tuvieron los puntajes más bajos tienen relación con situaciones adversas y de conflicto entre los stakeholders, por lo tanto, es un aspecto que la organización debe prestar bastante atención y mejorarlos para que los resultados en la gestión de sus proyectos puedan obtener niveles más competitivos.

CAPÍTULO 10

CONCLUSIONES

- Para dar cumplimiento al segundo objetivo, se desarrolló el análisis de datos por medio del instrumento de medición elegido, en este caso fue la encuesta proporcionada a los diferentes líderes y gerentes de proyectos en la compañía Davivienda, la cual fue útil para la propuesta de estrategias óptimas que permitirán ayudar a incrementar el crecimiento del sector y a su vez implementar mecanismos para el mejoramiento tecnológico, educativo, cultural y social de los interesados de los proyectos, siempre buscando la mejor manera de generar incentivos que fomenten los resultados exitosos. También se logró evidenciar que inicialmente existió una barrera de entrada y fue la carencia de tiempo para poder gestionar todas las encuestas y así poder tener la certeza de la información recolectada, ya que entre 1 a 5 empleados califican en un porcentaje bueno a los líderes del proyecto con relación con los stakeholders respecto a la metodología, objetivos, retroalimentación, requisitos, necesidades desarrollado en el proyecto con el fin de obtener reconocimiento y una excelente gestión de los stakeholder en las compañías.
- En esta investigación se evidencio que el Banco Davivienda está bien organizado en cuanto a la identificación e involucramiento de los Steakholders en cada uno de los proyectos, en el informe técnico se puede evidenciar que las calificaciones no bajaron de 6,5 dando como resultado que a pesar que esa calificación es baja, se tiene en cuenta todos los aspectos que menciona el PMI para realizar un proyecto.
- Otro de los hallazgos encontrados en esta investigación es que existen temas por mejorar para alcanzar el 100% en el manejo de los Steakholders en los diferentes proyectos que ejecuta el banco al interior de la organización.
- Dentro de las limitaciones que nos encontramos al realizar esta investigación una de las más importantes fue el poco tiempo con el que contamos para realizar dicha encuesta ya que el equipo de trabajo deseaba entrevistarse y conocer un poco más a fondo el proceso en los que intervenían los Steakholders dentro de alguno de los proyectos de los que estaba en curso en ese momento, pero por el tema de la falta de tiempo y por el modo de trabajo de la virtualidad que se vive hoy en día, no fue posible hacer este acercamiento tal como se hubiese querido.

CAPÍTULO 11

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, M. (2012). Manual de consultoría administrativa. México. Disponible en base de datos “e-libros” en: <https://n9.cl/h58t>
- Gerencia de Investigaciones (2019). Campos, grupos y líneas de investigación en la Universidad EAN. Bogotá: Universidad EAN. Disponible en <https://n9.cl/u2dxa>
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. México: Pearson, cuarta edición. Disponible en base de datos “Libros electrónicos E-books 7-24”.
- https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros
- Banco Davivienda SA. (2018). *Banco Davivienda*. Obtenido de CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO: <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/86c6389a-e23f-4c57-9503-7ffed70b0e14/C%C3%B3digo+de+Buen+Gobierno+Corporativo.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=86c6389a-e23f-4c57-9503-7ffed70b0e14>
- Banco Davivienda SA. (2018). *Davivienda*. Obtenido de Sobre Nosotros: https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros
- Banco Davivienda SA. (2018). *Davivienda*. Obtenido de Misión: https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros
- Banco Davivienda SA. (02 de 2018). *Davivienda Corredores*. Obtenido de Misión, Visión y Valores: <https://www.daviviendacorredores.com/2015/11/mision-vision-y-valores>.
- Project Management Institute PMI (2017). Guía del cuerpo de conocimiento de gerencia de proyectos. Pennsylvania. PMI.

- Davivienda. (2014). Informe de Sostenibilidad. Documento Interno.
- Hernández, R. Fernández. Y Baptista P. (2014). Metodología de la investigación. Colombia. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Colombia: McGraw-Hill.
- Davivienda (2016). Página web. Recuperado de :
<https://sostenibilidad.davivienda.com/en/assets/files/sustainabilityReport2016.pdf>
- Davivienda (2016). Página web. Recuperado de :
<https://www.beneficiosdavivienda.com/informedesostenibilidad/quienes-somos.html#:~:text=NUESTRA-,%20SIEMPRE%20DISPUESTO%20A%20APRENDER.>
- Davivienda (2018). Página web. Recuperado de:
[https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo.](https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo)

ANEXO A.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Sección 1 de 6

Encuesta Gestión de Stakeholders en el Banco Davivienda

El propósito del siguiente cuestionario que es exclusivamente académico, es el de medir el grado en que se desarrollan prácticas de gestión de stakeholders en el Banco Davivienda y la percepción que tienen con respecto a la efectividad de los mismos. La información que usted provea es estrictamente confidencial y serán los resultados estadísticos los que se harán públicos. Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento de las siguientes preguntas:

Fecha de diligenciamiento:

Month, day, year

Sección 2 de 6

IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO

Características de la persona que está diligenciando la encuesta.

A. Área o departamento en el que trabaja: *

Área Operativa

Área Planeación

Área de transformación

Área de tecnología

B. Participación en los proyectos (Elija la que ha predominado): *

Líder de Proyecto

Stakeholders en general

Integrante de equipo

Ninguna participación en proyectos

Sección 3 de 6

IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

Teniendo en cuenta la organización a la cual pertenece, por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 10, donde 1 indica que no está de acuerdo con la presentación de la situación en su organización y 10 que está completamente de acuerdo. Puede digitar un número con un decimal, por ejemplo 3.4, 5.6 etc. Tenga en cuenta que la palabra "Stakeholders" hace referencia a todas las personas que directa o indirectamente participan en los proyectos y que pueden ser afectados positiva o negativamente por los mismos así como estos pueden influenciar las decisiones o actividades de los proyectos. Se consideran stakeholders: gerentes de proyecto, integrantes de equipo, jefes funcionales, contratistas, proveedores, accionistas, etc.

1. En los equipos de proyecto, se identifican a todos los stakeholders que pueden ser afectados o afectar el proyecto y se registran en un documento. *

Texto de respuesta corta

2. Se identifican las necesidades de todos los stakeholders y se convierten en requerimientos. *

Texto de respuesta corta

3. En los proyectos se obtiene la información relacionada con la posición y actitud de los stakeholders con respecto a los proyectos. *

Texto de respuesta corta

4. Se analiza cuál es el nivel de influencia e interés que tienen los stakeholders de los proyectos. *

Texto de respuesta corta

5. Los stakeholders de los proyectos son priorizados para determinar quienes requieren ser incluidos en los equipos de proyectos o ser tenidos en cuenta en diferentes actividades. *

Texto de respuesta corta

Sección 4 de 6

PLANEACIÓN DEL INVOLUCRAMIENTO DE LOS STAKEHOLDERS

Descripción (opcional)

6. En los proyectos se determinan las acciones a realizar para involucrar a los stakeholders según las necesidades de los proyectos. *

Texto de respuesta corta

7. Si se encuentran stakeholders con posiciones negativas frente a los proyectos, se determinan acciones para mitigar su influencia en el proyecto. *

Texto de respuesta corta

8. En los proyectos se determina de manera formal cuál es la información que requieren los diferentes stakeholders de los proyectos y la manera cómo podrá ser accedida por estos. *

Texto de respuesta corta

9. Se definen los canales de comunicación más adecuados para los stakeholders según su impacto e influencia. *

Texto de respuesta corta

10. Se determinan los procedimientos para establecer acuerdos con contratistas y proveedores. *

Texto de respuesta corta

Sección 5 de 6

ADMINISTRACIÓN DEL COMPROMISO DE LOS STAKEHOLDERS

Descripción (opcional)

11. Los líderes y nivel ejecutivo dan a conocer a los stakeholders, los objetivos y beneficios de los proyectos que se llevan a cabo. *

Texto de respuesta corta

12. Los líderes de proyecto y la organización en general, se toman acciones para mantener el compromiso de los stakeholders con los proyectos. *

Texto de respuesta corta

13. Se establece una permanente comunicación con los stakeholders claves de los proyectos. *

Texto de respuesta corta

14. En los proyectos, se procura negociar con los stakeholders para lograr los objetivos de los proyectos. *

Texto de respuesta corta

15. Se determinan los riesgos que se pueden generar para el proyecto, por las acciones de los stakeholders. *

Texto de respuesta corta

16. Los líderes de proyecto procuran clarificar cualquier duda o mal entendido con los stakeholders. *

Texto de respuesta corta

17. Se busca resolver lo más rápidamente cualquier incidente o problema con un stakeholder del proyecto. *

Texto de respuesta corta

18. En los proyectos, se incluyen a los stakeholders en tareas o actividades en las que se tiene en cuenta su opinión. *

Texto de respuesta corta

19. Los stakeholders son retroalimentados de manera continua con respecto a los problemas, avances e información en general de los proyectos que se desarrollan. *

Texto de respuesta corta

Sección 6 de 6

MONITOREO DEL COMPROMISO DE LOS STAKEHOLDERS

Descripción (opcional)

20. Los líderes de proyecto se preocupan por manejar los conflictos con los stakeholders, de modo que no se pierda su nivel de compromiso. *

Texto de respuesta corta

21. Cuando se detecta que un stakeholder está asumiendo una posición negativa frente a actividades del proyecto, los líderes se preocupan por identificar la razón y tomar una acción. *

Texto de respuesta corta

22. En la organización se tienen en cuenta las lecciones aprendidas con respecto al manejo de los stakeholders para repetir las acciones exitosas y evitar las que fracasaron. *

Texto de respuesta corta

23. Cuando se identifica que hay problemas con un stakeholder, el líder de proyecto realiza cambios para que las tareas no se afecten. *

Texto de respuesta corta

24. Se tienen en cuenta los niveles de poder de los stakeholders para tomar decisiones en los proyectos. *

Texto de respuesta corta