



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS Y SU
EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

AUTOR:

LUISA FERNANDA PÉREZ NAVARRO
CARLOS DANIEL PEÑA SIERRA

DIRECTOR:

DORA ALBA ARIZA AGUILERA

BOGOTÁ D.C., 27 DE NOVIEMBRE DE 2019

Resumen

Tradicionalmente el éxito de los proyectos ha sido relacionado con el cumplimiento del alcance, presupuesto y cronograma, sin embargo, la efectividad de los mismos depende también paralelamente de integrantes internos o externos al proyecto. El presente trabajo tiene como objetivo determinar la relación entre las prácticas de gestión de *stakeholders* y su efectividad en la gestión de proyectos. Para esto, se realizó una revisión bibliográfica en donde se seleccionaron los indicadores propuestos por Ariza (2017). Se definió una población de 68 personas entre líderes de proyecto e integrantes de equipo y se estableció una muestra esperada de 29 participantes con un nivel de confianza del 88% y un error del 12%. Finalmente, se confirmó parcialmente las hipótesis planteadas ya que se encontró una relación positiva y moderada entre los procesos de gestión de *stakeholders* y la efectividad de los proyectos. Se recomienda a la compañía estudiada, continuar promoviendo estas prácticas el fin de que se mejore la efectividad de los mismos.

Palabras Clave — Efectividad, gestión de *stakeholders*, proyectos, *stakeholders*

Abstract

Traditionally, the success of the projects has been related to the fulfillment of the scope, budget and schedule, however, their dependence also depends in parallel on internal or external members of the project. This paper aims to determine the relationship between stakeholder management practices and their analysis in project management. For this, a bibliographic review was carried out in which the indicators proposed by Ariza (2017) were selected. A population of 68 people was defined among project leaders and team members and an expected sample of 29 participants was selected with a confidence level of 88% and an error of 12%. Finally, the hypotheses raised were specifically confirmed as a positive and moderate relationship was found between the management processes of the stakeholders and the problems of the projects. The company is recommended to continue promoting these practices so that their accuracy can be improved.

Keywords — Effectiveness, stakeholders management, projects, stakeholders

TABLA DE CONTENIDO

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.1	Problema de investigación	6
1.2	Preguntas de investigación	7
2.	OBJETIVOS	7
2.1	Objetivo general	7
2.2	Objetivos específicos	7
3.	JUSTIFICACIÓN	7
4.	ALCANCE Y LIMITACIONES	9
5.	MARCO TEÓRICO.....	9
5.1	Equipo de dirección de un proyecto	9
5.2	Comité de seguimiento, junta del proyecto o junta de control de cambios del proyecto.....	10
5.3	<i>Stakeholders</i> de un proyecto	10
5.4	Prácticas de gestión de <i>stakeholders</i> en los proyectos	13
5.4.1	Identificar a los <i>stakeholders</i>	15
5.4.2	Planificar el involucramiento de los <i>stakeholders</i>	17
5.4.3	Gestionar el involucramiento de los <i>stakeholders</i>	18
5.4.4	Monitorear el involucramiento de los <i>stakeholders</i>	18
5.5	Efectividad de la gestión de los proyectos	20
6.	METODOLOGÍA	24
7.	VARIABLES	24
7.1	Prácticas de gestión de <i>stakeholders</i> :	24
7.2	Efectividad de la gestión de los proyectos	25
8.	HIPÓTESIS	25
9.	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	25
10.	MUESTREO	26
11.	RESULTADOS	26
12.	DISCUSIÓN.....	35
13.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
14.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de interés y poder	16
Figura 2. Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados	19
Figura 3. Constructo final de efectividad de la gestión de los proyectos.....	22
Figura 4. Áreas de desempeño	27
Figura 5. Roles en los proyectos	28
Figura 6. Años de labor en la compañía.....	29
Figura 7. Edad de personas encuestadas	30
Figura 8. Medias de los procesos de gestión de stakeholders en los proyectos	31
Figura 9. Dimensiones de efectividad en los proyectos	32
Figura 10. Print screen instrumento de recolección de datos	42

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Preguntas por cada variable	26
Tabla 2. Consolidado de áreas de desempeño	27
Tabla 3. Consolidado de roles	27
Tabla 4. Consolidado de años de labor en la compañía	28
Tabla 5. Consolidado de edad de personas	29
Tabla 6. Estados descriptivos de los procesos de gestión de stakeholders en los proyectos	30
Tabla 7. Coeficiente de alfa de Cronbach para procesos de gestión de stakeholders	30
Tabla 8. Estados descriptivos de las dimensiones de efectividad	31
Tabla 9. Coeficiente de alfa de Cronbach para indicadores de efectividad	32
Tabla 10. Prueba de normalidad.....	33
Tabla 11. Correlaciones entre los procesos de gestión de stakeholders y la efectividad de los proyectos	34
Tabla 12. Correlaciones entre los procesos de gestión de stakeholders y cada dimensión de la efectividad de los proyectos	35

RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS Y SU EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Problema de investigación

El término “*stakeholders*” o partes interesadas de un proyecto se utiliza para describir a los individuos, grupos u organizaciones que puede afectar, verse afectados o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio según la guía del *Project Management Body of Knowledge* PMBOK (Project Management Institute PMI, 2017).

Los *stakeholders* son todas aquellas personas, grupos, empresas, comunidad y sociedad que tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa o proyecto. Son interesados directos e indirectos con poder real o potencial para influir en las decisiones a futuras, como, por ejemplo, empleados, clientes, proveedores, accionistas/inversionistas, organismos públicos, asociaciones profesionales, grupos religiosos, comunidad, organizaciones de la sociedad civil, ONG y el público en general (Volpentesa, Chaín, Alcaín, Nievas y Spinelli, 2014).

La gestión de las partes interesadas (*stakeholders*) hace parte fundamental a la hora de gestionar un proyecto tanto empresarial como de alguna área en general. Esta gestión permite identificar por ejemplo a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por un proyecto, además planificar las diferentes expectativas e impactos de los interesados, como también desarrollar estrategias de gestión y monitorear el involucramiento de estas partes (Project Management Institute PMI, 2017).

Actualmente existe una amplia gama de información académica que relaciona el involucramiento de los *stakeholders* con el éxito de los proyectos (De Wit, 1998) (Shenhar, Dvir, Levy y Maltz, 2001; Din, Abd-Hamid y Brydeb, 2011). Sin embargo, existe un limitado contenido de información sobre la relación entre las prácticas de gestión de *stakeholders* y su efectividad en la gestión de proyectos.

Dado estos antecedentes, resulta fundamental realizar una investigación sobre cuáles son las prácticas de gestión de *stakeholders* que se relacionan con el éxito de los proyectos.

1.2 Preguntas de investigación

¿Cuáles son las prácticas de gestión de *stakeholders* que se relacionan con la efectividad de la gestión de los proyectos?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Determinar la relación entre las prácticas de gestión de *stakeholders* y su efectividad en la gestión de proyectos.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión de bibliográfica relacionada con las prácticas de gestión de *stakeholders* y la efectividad de los proyectos; y con base a ello elaborar un marco teórico de soporte.
- Determinar el instrumento de medición a través del cual se evaluará las prácticas de gestión de *stakeholders* que se relacionan con el éxito de los proyectos y aplicarlo a un grupo de partes interesadas de diversas áreas de proyectos.
- Analizar los resultados y establecer la relación existente entre gestión de los *stakeholders* y su efectividad de los proyectos.

3. JUSTIFICACIÓN

“La gestión de los proyectos implica no solo la coordinación de una serie de actividades y asignación de los recursos para adelantarlas, sino también la integración del trabajo de un grupo de personas, que pueden tener diferentes expectativas con respecto al desarrollo de los proyectos y valorar su efectividad de modo distinto, de acuerdo con el rol o la relación que tienen con los proyectos” (Ariza, 2017, p. 76).

El éxito de la dirección de un proyecto se supedita en gran medida a la contribución de los *stakeholders* y el enfoque que estos pueden ofrecer mediante sus roles y responsabilidades en la maximización de las ganancias (Mitchell, Agle y Wood, 1997).

Una parte importante para el éxito de un proyecto se centra en lograr la oportuna identificación de los interesados en una etapa temprana, y en analizar su nivel de interés y sus expectativas individuales (Project Management Institute (PMI), 2013). De igual manera, determinar su importancia relativa y las formas de gestionarlos, son fundamentales para este proceso (Friedman y Miles, 2006; Mitchell, Agle y Wood, 1997; Frooman, 1999; Jawahar y McLaughlin, 2001).

Diferentes estudios de caso muestran que la influencia de las partes interesadas debe considerarse como un factor importante en la planificación, implementación y finalización de cualquier proyecto (Olander y Landin, 2005). A medida que estas partes interesadas se amplían a un mayor número de personas más allá de los accionistas o inversores, los gerentes de proyectos deben considerar las demandas simultaneas de los múltiples *stakeholders* (Clarkson, 1995) (Rowley, 1997).

Hasta la fecha, la mayoría de estudios con respecto al análisis de partes interesadas que se han llevado a cabo relacionan el involucramiento de los *stakeholders* con el éxito de los proyectos desde la perspectiva de la organización (Currie, Seaton y Wesley, 2009; Friedman y Miles, 2002). Además, generalmente las investigaciones existentes se ocupan de los *stakeholders* más no de la efectividad de sus estrategias en la gestión de proyectos (Polonsky y Scott, 2005).

Por lo anterior, el objetivo de la presente investigación es determinar cuáles son las prácticas relacionadas con la gestión de los *stakeholders* las cuales aumentan el rendimiento y favorecen la efectividad de los proyectos de una organización. Estos resultados serán de gran utilidad a gerentes de proyectos, oficinas de proyectos y consultores en gerencia de proyectos, que buscan promover e implementar el uso de estas prácticas asegurando mejores resultados en todas las etapas de sus proyectos.

4. ALCANCE Y LIMITACIONES

El alcance del presente proyecto de investigación tiene en cuenta los procesos, técnicas y herramientas de gestión de *stakeholders* planteados por el PMI en el PMBOK (Project Management Institute PMI, 2017).

El instrumento de medición se aplicará exclusivamente a líderes de proyecto e integrantes de equipo en una organización del sector de la construcción a nivel energético.

Una limitación de la presente investigación fue la disponibilidad de los líderes e integrantes de equipo para contestar la encuesta. Otra limitación fue el tiempo disponible tanto para desarrollar la totalidad del trabajo como para recolectar los datos necesarios.

5. MARCO TEÓRICO

Al contrario del modelo neoclásico de responsabilidad social, al partir de la suposición que existen otros grupos y personas a parte de los accionistas con intereses sobre las empresas o proyectos y que estos pueden influir en su buen o mal funcionamiento, nos centramos en el enfoque de los *stakeholders*, que expande la visión sobre la economía y hace un análisis de la empresa tanto en su entorno interno como externo, ampliando el horizonte gerencial sobre sus roles y responsabilidades (González, 2007).

5.1 Equipo de dirección de un proyecto

Para el éxito de un proyecto es necesario realizar una planificación del mismo, la cual se debe ejecutar por las personas y organizaciones que participan de forma activa en el proyecto o en cualesquiera de sus fases; esto debido a que en cualquier momento del ciclo de vida del proyecto, las responsabilidades o papeles que juegue el equipo de dirección podrán cambiar, sin embargo, su participación activa en el proyecto no cesará hasta conseguir los resultados esperados de la ejecución que deben ir en favor de los requisitos y expectativas de los todas las partes interesadas (Wanga y Huangb, 2006).

El equipo de dirección son personas y entidades que orientan de forma activa el proyecto, bien sea promoviéndolo o controlándolo. De ellos dependerá alcanzar el propósito del proyecto y se encargarán de financiar y facilitar los recursos necesarios para poder concluir éste con éxito (Bojacá Alba y Tegovó Céspedes, 2018).

El equipo de dirección del proyecto debe identificar a los interesados, determinar sus requisitos y expectativas y, en la medida de lo posible, gestionar su influencia en relación con los requisitos para asegurar un proyecto exitoso.

Todo proyecto es impulsado por las partes interesadas, por sus deseos, temores, sueños y apuestas que determinan el curso del proyecto. El análisis de los actores es una técnica para identificar y analizar los grupos de interés que rodean a un proyecto; este análisis proporciona información sobre éstos y sus relaciones, intereses y expectativas. Un análisis adecuado de los *stakeholders* ayudará a construir un proyecto y a dar el enfoque adecuado a la situación, y permite, además, negociar mejor con el grupo de interés (De Baar, 2006).

5.2 Comité de seguimiento, junta del proyecto o junta de control de cambios del proyecto

Este comité debe jugar a favor de los intereses corporativos y definir, orientar y aprobar, cualquier cambio en el modelo de negocio.

Respecto a su influencia los interesados pueden ser de dos tipos: los interesados de influencia positiva en el proyecto, son aquellos que normalmente se beneficiarían de un resultado exitoso del proyecto y los interesados de influencia negativa en el proyecto, son aquellos que ven resultados negativos como consecuencia de la ejecución del proyecto (Bojacá Alba y Tegonó Céspedes, 2018).

5.3 Stakeholders de un proyecto

Los *stakeholders* ya no pueden ser ignorados en las organizaciones o proyectos que busquen ir a la par con el ambiente empresarial y mantenerse al mismo tiempo en el mercado competitivo (Caballero, García, y Quintás, 2007).

Las partes interesadas de un proyecto son de vital importancia ya que muchas veces el fracaso del mismo no se da debido al componente técnico sino a una mala relación entre diferentes personas o al considerar únicamente el equipo de trabajo, olvidando al resto del grupo de interés. En muchas

ocasiones dichos grupos, que pueden ser internos o externos, pueden llegar a suponer un obstáculo insalvable que impida el éxito del proyecto (Karlsen, 2002).

Actualmente existe una gran variedad de bibliografía sobre los comienzos de los *stakeholders*, sin embargo, en un inicio la mayor parte de las organizaciones y proyectos dirigían su atención básicamente a la generación de riqueza de sus partes interesadas principales, es decir, accionista, propietarios, entre otros, omitiendo su responsabilidad con los demás grupos de interés involucrados. A pesar de ello, para el siglo XX las empresas comenzaron a comprender la importancia de satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas como por ejemplo empleados y clientes (Valencia, 2017).

Al buscar en profundidad en el campo gerencial de los proyectos o empresas el concepto de *stakeholders*, se encuentra que son cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de una organización (Freeman, 1984).

Por su parte, y muy similar a lo planteado por Freeman, el PMI define a los *stakeholders* o interesados como aquel “individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio” (Project Management Institute PMI, 2017, p. 715).

Por otro lado, Bourne (2013), define a los *stakeholders* como personas o grupos sobre quienes el éxito o fracaso de una organización o proyecto genera algún tipo de impacto o quienes pueden influir directamente a que se llegue a estos (Bourne, 2013).

En general, los *stakeholders* son organizaciones y/o personas (p.ej., clientes, patrocinadores, o el público) que están involucrados en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución del proyecto. Los *stakeholders* pueden encontrarse niveles dentro de la organización en diferentes y poseer autoridad en diferentes formas, o bien pueden ser externos a la organización ejecutante del proyecto (Bojacá Alba y Tegovón Céspedes, 2018).

Dentro de los autores que constituyen un objetivo en la identificación y clasificación de *stakeholders*, encontramos a Friedlander y Pickle (1968) , quienes identificaron ocho tipos de *stakeholders* para una organización o proyecto: los propietarios, los empleados, los clientes, los financiadores, la comunidad, los proveedores, los distribuidores y el gobierno.

Algunas definiciones de *stakeholders*:

- Inversores: Son quienes aportan el capital necesario para el desarrollo e investigación del proyecto y por ello poseen altas cuotas de poder sobre la organización.
- Empleados: Si no se tienen los recursos humanos necesarios para realizar el proyecto, este no llegará a término, y con ello nos referimos no solo a la cantidad sino a la calidad y capacidad del trabajador para el efectivo cumplimiento de sus tareas; dependiendo del valor e importancia que tenga en el proyecto varía su influencia como *stakeholder*.
- Proveedores: Estos influyen en el proyecto debido a que son quienes aportan los insumos requeridos durante la ejecución del proyecto. La organización debe de estar vigilante frente a ellos a fin de advertir cualquier posibilidad de concertaciones de precios, políticas restrictivas, etc.
- Clientes y clientes potenciales: Son quienes darán una contraprestación por el bien o servicio que se ofrece en el proyecto, por ende, sus preferencias, necesidades y requerimientos. A su vez, se debe de conocer la manera como se encuentran distribuidos geográficamente, las capacidades de adquisición tanto de bienes como servicios, los grupos de consumo, etc.
- Estado y entes reguladores: El Gobierno se debe tener en cuenta para las políticas laborales, fiscales y regulatorias.
- Organizaciones no gubernamentales: Están vinculadas al proyecto en temas como medio ambiente, derechos humanos, etc.
- Comunidad: Constituye un *stakeholder* muy importante ya que puede influir de manera negativa al proyecto si se identifica como un “vecino incómodo”. Una buena relación con la comunidad, considerándola como un “socio estratégico”, es el escenario ideal para la ausencia de conflictos sociales.

- Competidores: Es realmente importante tenerlos en cuenta para lograr encontrar una ventaja competitiva y comparativa frente a ellos, evitando siempre prácticas monopólicas y competencia desleal, ya que podría poner en serios problemas al proyecto.

La influencia de las partes interesadas en el proyecto puede ser enorme y, si no se gestiona adecuadamente, podría ocasionar demoras, pérdida de recursos, intervención política o finalización del proyecto.

La teoría de los *stakeholders*, por ejemplo, asume un panorama estratégico en donde para las empresas o proyectos es de vital importancia ocuparse no solo de los propósitos económicos contemplados en el alcance si no de igual manera en los valores morales y éticos los cuales ofrecen una viabilidad en el entorno, originando una serie de relaciones dichos ámbitos (Suaréz, 2007) (González, 2007). Este planteamiento hace que las organizaciones mejoren su posición competitiva y comiencen a generar valor para todos los implicados (Porter, 1985).

5.4 Prácticas de gestión de *stakeholders* en los proyectos

Project Management Institute (PMI) en la sexta versión del Project Management Body of Knowledge (PMBOK), describe un conjunto de conocimientos y prácticas aplicables a cualquier proyecto con respecto a la subdivisión en gestión de los *stakeholders*.

"Esta subdivisión se dio porque se consideró como un aspecto clave y un factor crítico del éxito al relacionamiento con todos aquellos que de alguna u otra manera participan o influyen en los resultados de un proyecto", dice al respecto Eddy Morris, profesor del Diploma Internacional en Gerencia de Proyectos de ESAN (Morris).

“La Gestión de los Interesados del proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto” (Project Management Institute PMI, 2017, p. 503).

El objetivo de esta gestión es establecer un sistema eficaz para manejar la comunicación con todos los interesados del proyecto a partir de la comprensión de sus necesidades y expectativas respetando sus intereses y abordando cualquier incidente o conflicto que se presente (Rodríguez, 2013).

La gestión de los interesados de un proyecto trata del establecimiento, desarrollo y mantenimiento de las relaciones entre el equipo directivo del proyecto y todos los demás interesados (Castro Silva, 2015). A medida que avanza el proyecto los interesados y/o su nivel de participación pueden cambiar por lo que la planificación de la gestión de los interesados es un proceso que el director del proyecto debe realizar regularmente (Karlsen, 2002).

Según la sexta edición del PMBOK (Project Management Institute PMI, 2017), las prácticas emergentes para la Gestión de los Interesados del Proyecto incluyen, entre otras:

- Identificar a todos los interesados, no solamente a un conjunto limitado.
- Asegurar que todos los miembros del equipo participen en actividades de involucramiento de los interesados.
- Revisar periódicamente la comunidad de interesados, a menudo en paralelo con revisiones de los riesgos individuales del proyecto.
- Consultar con los interesados más afectados por el trabajo o los resultados del proyecto a través del concepto de cocreación. La cocreación pone mayor énfasis en incluir a los interesados afectados como socios en el equipo.
- Capturar el valor del involucramiento eficaz de los interesados, tanto positivo como negativo.

Identificar y cumplir con las expectativas dentro de los límites pactados en el proyecto de los *stakeholders* es el objetivo principal de la gestión de estos grupos de interés para lo cual es fundamental definir muy bien los papeles y responsabilidades de todos los interesados, durante las distintas etapas del proyecto (Karlsen, 2002).

La gestión de las partes interesada de un proyecto, según el PMBOK, incluye diferentes procesos con prácticas asociadas que van desde identificar a estos grupos de intereses que pueden afectar o

ser afectados por el proyecto, hasta analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto y desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (Project Management Institute PMI, 2017).

5.4.1 Identificar a los *stakeholders*

❖ Proceso

Proceso a partir del cual se identifica, analiza y documenta a los interesados, así como su interés, participación e influencia y posible impacto en el éxito de un proyecto (Project Management Institute PMI, 2017).

Una correcta y completa identificación de los *stakeholders* es una labor difícil en el comienzo del proyecto. Dicha tarea requiere de un conocimiento del proyecto y las estructuras a las que afecta (Ackermann y Eden, 2011).

Un estudio y posterior análisis de las cualidades de los *stakeholders* nos favorece en el reconocimiento de cada uno de ellos y por consiguiente en el establecimiento de las expectativas que pueden tener en la estrategia de la organización (Caballero, García, y Quintás, 2007).

Para realizar esta identificación es necesario localizar los departamentos que están implicados en la realización, tanto directa (ingeniería) como indirecta (contabilidad) del proyecto para ir estructurando la búsqueda de *stakeholders*. Además de enfocarse en los procesos que serán creados, cambiados o anulados con el proyecto para así llegar a los grupos de interés encargados de dichos procesos, los cuales tendrán un gran interés en el proyecto que no tiene por qué ser positivo (Revilla y Fernández, 2011).

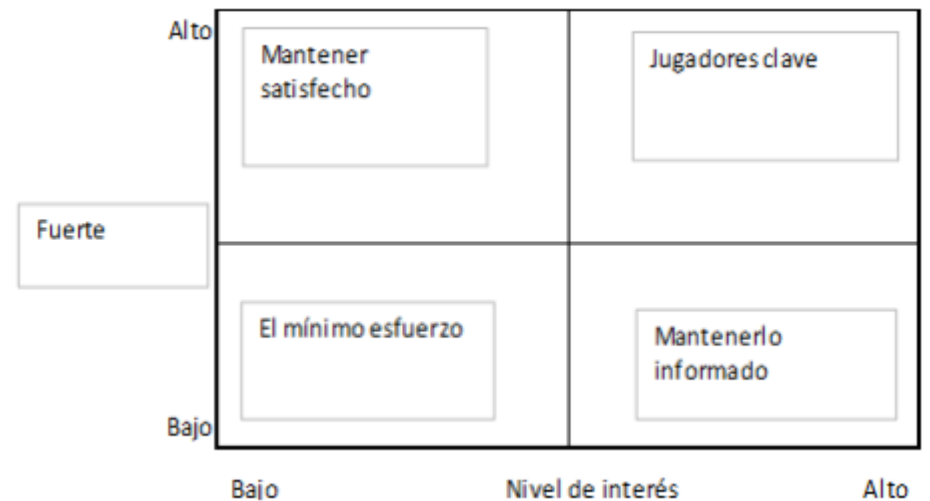
También es necesario realizarse la pregunta ¿Qué grupos externos se ven afectados o afectan al proyecto? Aquí se tiene al cliente en caso de proyectos externos (en cuyo caso podremos tener a varios grupos de interés dentro de la organización del cliente), a las autoridades, grupos medioambientales, vecinos, etc (Carroll, 1991).

❖ Técnicas

El PMBOK (Project Management Institute PMI, 2017) relaciona una serie de herramientas y técnicas para el eficaz desarrollo del proceso de identificación de *stakeholders*, algunas de ellas son:

- Para la recopilación de datos de los interesados, realizar cuestionarios y encuestas, las cuales pueden realizarse en reuniones uno a uno o en sesiones de grupos focales.
- Para el análisis de los datos recopilados, la elaboración de una lista de interesados la cual recopile información relevante de los *stakeholders*, tales como cargos dentro de la organización o proyecto, roles, intereses, expectativas y actitudes frente al proyecto.
- Para la representación de los datos, desarrollar el mapeo de los interesados a partir de matrices por ejemplo de poder/interés, poder/influencia o impacto/influencia.

Figura 1. Matriz de interés y poder



Fuente. Olander y Landin, 2005

La matriz de poder no propone ninguna visión específica para identificar a los *stakeholders* sino por el contrario, que suministra una herramienta para determinar el grado de poder (primera dimensión) y el grado de interés (Olander y Landin, 2005).

5.4.2 Planificar el involucramiento de los *stakeholders*

❖ Proceso

Proceso a partir del cual se desarrollan los enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, teniendo en cuenta sus necesidades, expectativas, intereses y posible impacto en el proyecto (Project Management Institute PMI, 2017).

La necesidad de análisis de los *stakeholders* prevalece entre los principios de gestión de proyectos. Por ejemplo, su aplicación se encuentra en todas las áreas de conocimiento de la Guía PMBOK.

Actualmente se usan diferentes técnicas o herramientas para identificar y comprender las necesidades y expectativas de los principales intereses dentro y fuera del entorno del proyecto. Esta comprensión no solo del entorno interno del proyecto, sino también de las entidades, incluidas las interfaces, se extienden al entorno externo (Smith, 2000).

El análisis de las partes interesadas a menudo se considera el primer paso en las actividades de planificación estratégica a nivel organizacional. Si el análisis de las partes interesadas es una actividad valorada, entonces su impulso se puede sentir a nivel de proyecto. La actitud y los resultados también pueden filtrarse y aplicarse a múltiples proyectos (Smith, 2000).

Este se realiza con el fin de clasificar los grupos de interés según cuáles suponen mayor o menor peligro para el proyecto, lo cual nos ayudará a decidir qué medidas de gestión son necesarias en cada caso. Los cuales pueden evaluarse según su interés (bajo, medio o alto), actitud (negativa, neutral, positiva) e influencia (baja, media, alta), independientemente de si la influencia es directa (jefe de departamento) o indirecta (organización externa con influencia en la prensa) en el proyecto (Ackermann y Eden, 2011) (McInnes, Beattie y Pierpoint, 2007).

❖ Técnicas

El PMBOK (Project Management Institute PMI, 2017) relaciona una serie de herramientas y técnicas para el eficaz desarrollo del proceso de planificación de la gestión de los *stakeholders*, algunas de ellas son:

- Para la recopilación de datos de los interesados, se pueden realizar estudios comparativos que relacionen estándares de calidad del proyecto con otros comparables con el fin de establecer mejores prácticas y obtener una base para medir el desempeño. De igual manera se pueden llevar a cabo entrevistas en donde se obtenga información sobre las necesidades y expectativas de la calidad del proyecto a través de los interesados.
- Para el análisis de los datos recopilados, se utiliza el análisis FODA, a partir del cual se examina el proyecto desde cada una de sus perspectivas de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Para la representación de los datos, desarrollar la matriz de evaluación del involucramiento de los interesados, la cual permite comparar los niveles actuales de participación de los interesados con los niveles deseados de participación necesarios para el éxito del proyecto.

5.4.3 Gestionar el involucramiento de los *stakeholders*

❖ Proceso

Proceso en el cual se comunica y trabaja con los interesados del proyecto con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas, teniendo en cuenta los incidentes que se han presentado y fomentando una participación adecuada (Project Management Institute PMI, 2017).

❖ Técnicas

El PMBOK (Project Management Institute PMI, 2017) relaciona una serie de herramientas y técnicas para el eficaz desarrollo del proceso de gestión del involucramiento de los *stakeholders*, algunas de ellas son:

- Implementar métodos de comunicación en donde se realice la retroalimentación de la reacción de los interesados frente a diversas circunstancias del proyecto por medio de conversaciones formales e informales y reuniones en donde se identifique y discuta los diferentes incidentes generados durante la ejecución del proyecto.

5.4.4 Monitorear el involucramiento de los *stakeholders*

❖ Proceso

Proceso a través del cual se realiza el monitoreo de las relaciones de los interesados con el fin de acoger estrategias de involucramiento de los mismos.

Durante el desarrollo del proyecto es importante realizar un control empleando nuevamente la identificación y el análisis de *stakeholders* para establecer posibles cambios y evaluar las medidas de gestión, cambiando o ajustando las mismas en caso de ser necesario.

Siempre hay cambios sustanciales a lo largo de un proyecto, por tanto, es muy importante no quedarse en la “foto inicial” de los Stakeholders y realizar tareas de control periódico (Ackermann y Eden, 2011).

❖ Técnicas

El PMBOK (Project Management Institute PMI, 2017) relaciona una serie de herramientas y técnicas para el eficaz desarrollo del proceso de monitorear el involucramiento de los *stakeholders*, algunas de ellas son:

- Para la toma de decisiones de este proceso de gestión, se pueden implementar votaciones con el fin de elegir la mejor respuesta con respecto a una variación presentada en el involucramiento de los interesados.
- Para la representación de los datos se utiliza la matriz de evaluación del involucramiento de los interesados, la cual monitorea el involucramiento de los mismos a través de un seguimiento en los cambios del nivel de participación de cada interesado. En la imagen a continuación se expone un ejemplo de dicha matriz, en donde “C” indica la participación actual y “D” indica la participación deseada.

Figura 2. Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados

	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Interesado 1	C			D	
Interesado 2			C	D	
Interesado 3				D C	

Fuente. Guerrero, 2018

- De igual manera, se pueden realizar reuniones en donde se habla sobre el estado del proyecto y las retrospectivas generadas de los interesados.

En conclusión, se pueden obtener enormes beneficios al mejorar la participación de las partes interesadas en la transformación del servicio y otras iniciativas de cambio. La gestión de las partes interesadas puede aumentar la probabilidad de que una iniciativa de transformación del servicio o un proyecto de cambio tenga éxito y minimiza el riesgo de falla (Volpentesa, Chaín, Alcaín, Nieves, y Spinelli, 2014).

5.5 Efectividad de la gestión de los proyectos

Cuando los proyectos no emplean buenas prácticas tienden a no terminar bien. Del mismo modo, una inadecuada gestión de *stakeholders* puede constituir incluso un riesgo para la continuidad del proyecto. "Eso les ha sucedido a muchas compañías de los sectores minero, energético y petrolero, por ejemplo", puntualiza Morris (Morris). Por ejemplo, si no se utilizan buenas prácticas en cuanto a la calidad de un proyecto, el plazo y presupuesto inicialmente asignado para la ejecución del mismo puede incrementar el costo de éste.

La efectividad de la gestión de los proyectos puede definirse como “el cumplimiento de las demandas de los grupos de interés alrededor de la organización y dentro de los cuales, no solo están los clientes o usuarios de productos y servicios ofrecidos, sino también los accionistas, empleados, proveedores y demás grupos” (Ariza, 2017, p. 75).

A menudo y en diferentes escenarios, los actores alrededor de un proyecto desean conocer la efectividad propia de éste, y optan por relacionar dicha efectividad directamente con indicadores como el *SPI* (cumplimiento al cronograma) o *CPI* (cumplimiento del presupuesto), sin embargo, al tomar dichos indicadores como únicos, se deja a un lado una parte fundamental de los proyectos, como lo son sus *stakeholders*. Por lo tanto, se hace necesario indagar sobre cuáles son los indicadores más importantes que muestran la efectividad de los proyectos según la perspectiva de los *stakeholders*.

Ariza (2017), en su artículo denominado “Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista” desarrolló un método constructivista para identificar cuáles son los

indicadores utilizados para medir la efectividad de la gestión de los proyectos desde las perspectivas de los *stakeholders* de una organización.

La metodología propuesta por Ariza (2017) se definió en dos fases. La primera fase fue exploratoria, y es ahí donde se diseñó el constructo de efectividad en la gestión de los proyectos. En este proceso se realizó una investigación y revisión crítica de la literatura existente sobre la efectividad en la gestión de proyectos, tomando de dicha revisión las diferentes variables utilizadas en la medición de la efectividad, dando así como resultado un conjunto de 22 variables o indicadores a tener en cuenta, de los cuales luego de realizar una depuración con ayuda personas de dirección en la ejecución de proyectos, se obtuvieron 11 variables o indicadores que además fueron validados por el juicio de 15 expertos con cargos administrativos como consultores de proyectos y profesores universitarios.

En 2016, en el desarrollo de la segunda fase del método aplicado, se realizó una encuesta a 571 personas del sector, obteniendo 211 respuestas, recolectando información de los encuestados correspondiente a su rol en los proyectos, años de trabajo, edad, tipo de empresa, estructura organizacional, sector económico y existencia de certificación de calidad. Adicionalmente se solicitó indicar en una escala del 1 al 5 que tan de acuerdo estaban con las prácticas en su organización.

Una vez recopilada y analizada la información por medio del análisis estadístico factorial, se obtuvo como resultado el constructo final, el cual es constituido de tres dimensiones: logro de los compromisos asumidos por el proyecto, solución a las necesidades que justifican la realización del proyecto y cumplimiento de las expectativas de los *stakeholders*, dentro de las cuales se encuentran los once indicadores identificados en la fase exploratoria.

Figura 3. Constructo final de efectividad de la gestión de los proyectos



Fuente. Ariza, 2017

Una de las perspectivas más habituales para conocer la efectividad de un proyecto ha sido estimar que tan exitoso puede ser este desde el punto de vista del cumplimiento de sus objetivos respecto a tiempo y presupuesto. Sin embargo, Shenhar et al., 2001 desarrollaron un marco conceptual respecto a la evaluación del éxito del proyecto a través de la identificación de cuatro dimensiones principales:

1. Eficiencia del proyecto: Esta es una dimensión a corto plazo en donde se mide la eficiencia del proyecto con respecto a lo gestionado, es decir, si el proyecto cumplió con sus restricciones en recursos. Evaluar el éxito del proyecto se relacionaría con ambas partes: rendimiento durante la ejecución, así como al éxito del resultado final.
2. Impacto en el cliente: La segunda dimensión se relaciona con el cliente, abordando la importancia otorgada a los requisitos del cliente y al cumplimiento sus necesidades.
3. Éxito empresarial: La tercera dimensión aborda el impacto inmediato y directo que el proyecto puede tener en la organización. Se deben formular los siguientes interrogantes: ¿proporcionó ventas, ingresos y ganancias como se esperaba? ¿ayuda a aumentar los resultados comerciales y ganar cuota de mercado?

4. Preparación para el futuro: La cuarta dimensión aborda el tema de la preparación de la infraestructura organizativa y tecnológica para el futuro. Ésta es la dimensión a más largo plazo, que involucra preguntas como por ejemplo ¿Exploramos nuevas oportunidades para futuros mercados, ideas, innovaciones y productos? ¿Desarrollamos nuevas habilidades que pueden ser necesarias en el futuro?

Según Shenhar et al., 2001 la importancia de las dimensiones varía según el tiempo y el nivel de incertidumbre tecnológico involucrada en el proyecto.

Por otra parte, Cooke (2002) en su artículo *“Los factores “reales” de éxito en los proyectos”*, busca responder, entre otras preguntas, ¿qué factores conducen al éxito de la gestión de los proyectos? Para esto, llevó a cabo una investigación empírica en 136 proyectos europeos realizados en 23 compañías; estos proyectos en promedio tenían un costo de 18 millones de dólares y un tiempo de duración de 2 años.

Analizando la información obtenida, Cooke logró identificar en total 12 prácticas críticas para el éxito de un proyecto:

Prácticas correlacionadas con el desempeño al cronograma del proyecto:

- Capacitar y educar a toda la empresa sobre los conceptos de gestión de riesgos.
- Madurez de los procesos organizacionales para asignar sus riesgos.
- Exactitud con la que se mantiene un registro visible de los riesgos.
- Llevar el Plan de riesgos actualizado.

Prácticas correlacionadas con los costos:

- Permitir cambios en el alcance solo a través de un proceso maduro de control de cambios al alcance.
- Mantener la integridad de la línea base de medición de desempeño.

Prácticas críticas correlacionadas en el éxito de la gestión del proyecto:

- La existencia de un proceso eficaz de entrega y gestión de beneficios que implica la cooperación mutua de las funciones de gestión de proyectos y gestión de línea.

Prácticas de mayor dificultad para lograr un éxito corporativo constante:

- Gestión de portafolios y programas que permiten que los involucrados se adapten a la estrategia de la organización y a sus objetivos comerciales de manera dinámica.
- Conjunto de reglas, programas y portafolios que brinden una perspectiva sobre el desempeño actual del proyecto y su éxito futuro con el fin de que las decisiones corporativas puedan alinearse a él.
- Un medio eficaz para la gestión de proyectos es "aprender de la experiencia", combinando el conocimiento explícito con el conocimiento tácito de tal manera que promueve la mejora continua de los procesos y prácticas de gestión.

Aunque estas prácticas no relacionen o mencionen directamente el involucramiento del “factor humano” en el éxito de los proyectos, lo cual se debe en gran parte por el objetivo de la investigación de la cual fueron identificadas, se debe tener en cuenta la importancia que tienen las personas, en este caso los interesados del proyecto, debido a que estos son los que realizan al final los procesos.

6. METODOLOGÍA

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y es de tipo descriptivo y correlacional. Para realizar el análisis estadístico se utilizó el software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 25.0.

Las fases de la investigación fueron:

- (a) Elaboración del marco teórico
- (b) Selección y aplicación del instrumento de medición
- (c) Análisis de resultados y conclusiones

7. VARIABLES

7.1 Prácticas de gestión de *stakeholders*:

La gestión de *stakeholders* en el presente estudio se refiere a todos los procesos necesarios para identificar a personas, grupos u organizaciones que generan un impacto de una u otra manera en el proyecto, para planificar las expectativas de los interesados, para desarrollar estrategias de gestión con el fin de lograr una efectividad en la participación de los interesados y finalmente para monitorear las mismas (Project Management Institute PMI, 2017).

7.2 Efectividad de la gestión de los proyectos

Para la presente investigación, la efectividad de la gestión de los proyectos se medirá a partir de los siguientes indicadores propuestos por Ariza (2017), los cuales fueron probados estadísticamente.

1. Cumplimiento del alcance
2. Cumplimiento del tiempo
3. Cumplimiento del costo
4. Cumplimiento del cronograma
5. Cumplimiento de los requerimientos técnicos
6. Cumplimiento de la calidad
7. Aporte de los proyectos a la estrategia
8. Satisfacción de clientes y usuarios
9. Satisfacción de las personas en el equipo con los resultados de los proyectos
10. Permanencia de las personas en el equipo durante el proyecto
11. Adecuada respuesta a los riesgos

8. HIPÓTESIS

Las hipótesis planteadas para la presente investigación son:

H1: El proceso de identificación de los *stakeholders* se relaciona positiva y significativamente con la efectividad de la gestión de los proyectos.

H2: El proceso de planeación del involucramiento de los *stakeholders* se relaciona positiva y significativamente con la efectividad de la gestión de los proyectos.

H3: El proceso de gestión del involucramiento de los *stakeholders* se relaciona positiva y significativamente con la efectividad de la gestión de los proyectos.

H4: El proceso de monitoreo de los *stakeholders* se relaciona positiva y significativamente con la efectividad de la gestión de los proyectos.

9. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se utilizó una encuesta como instrumento para la recolección de la información. La encuesta tiene una parte de identificación de la persona y una segunda parte relacionada con las preguntas enfocadas al alcance de la investigación. Esta encuesta se puede apreciar en el Anexo A.

En la tabla 1 se observa el número de preguntas por cada variable.

Tabla 1. Preguntas por cada variable

SECCIÓN	PREGUNTAS EN LA ENCUESTA
Identificación de las personas encuestadas	1 a la 4
<i>GESTIÓN DE STAKEHOLDERS EN LOS PROYECTOS</i>	
Identificación de <i>stakeholders</i>	5 a la 11
Planeación del involucramiento de los <i>stakeholders</i>	12 a la 17
Gestión del involucramiento de los <i>stakeholders</i>	18 a la 25
Monitoreo del involucramiento de los <i>stakeholders</i>	26 a la 30
<i>EFFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS</i>	
Cumplimiento de expectativas	31 a la 36
Satisfacción del equipo del proyecto	37 a la 38
Logro de compromisos	39 a la 41

Fuente. Elaboración propia

10. MUESTREO

La organización multinacional en la cual se aplicará el presente estudio desarrolla proyectos de construcción en el sector de energía eléctrica y gas natural en diferentes países de Latinoamérica; lleva 100 años de trayectoria en el mercado y actualmente cuenta con un promedio de 586 empleados a nivel nacional.

Con respecto a esto, se determinó una población de 68 personas entre líderes de proyecto e integrantes de equipo de las siguientes áreas: proyectos, calidad, planeación y ambiental; se estableció una muestra esperada de 29 participantes con un nivel de confianza del 88% y un error muestral del 12%.

11. RESULTADOS

IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO

En la tabla 2 se observa el consolidado de las áreas de la compañía en las cuales las personas encuestadas se desempeñan:

Tabla 2. Consolidado de áreas de desempeño

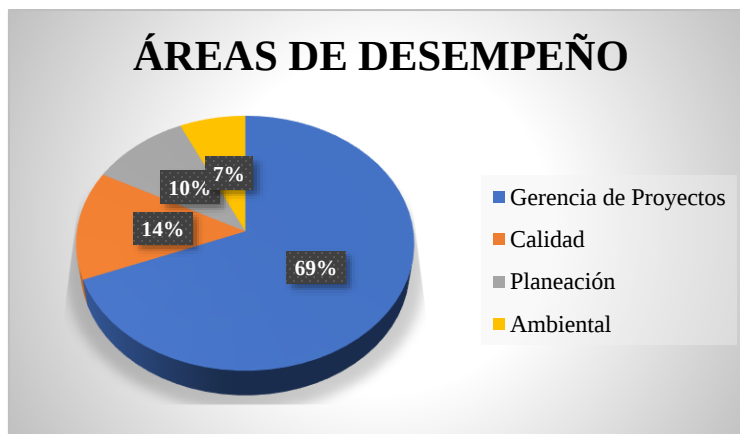
Áreas de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Proyectos	20	69,0	69,0	69,0
	Calidad	4	13,8	13,8	82,8
	Planeación	3	10,3	10,3	93,1
	Ambiental	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia

Se obtuvo que el 69% de personas se desempeña específicamente en el área de proyectos y el 31% restante en las áreas de calidad, planeación de proyectos y ambiental, según se observa en la figura 4.

Figura 4. Áreas de desempeño



Fuente. Elaboración propia

Por otro lado, en la tabla 3 se observa el consolidado de los roles que las personas encuestadas cumplen durante la ejecución de los proyectos:

Tabla 3. Consolidado de roles

Rol

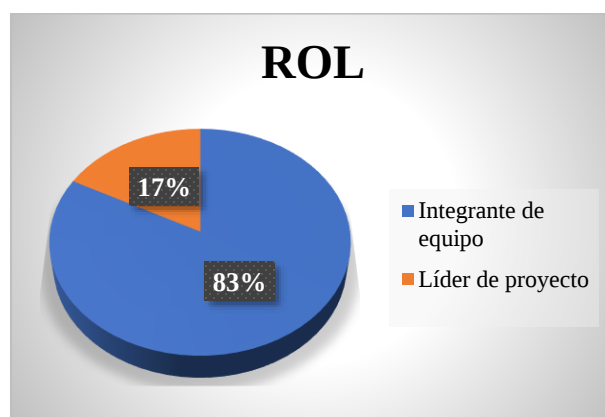
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Integrante de equipo	24	82,8	82,8	82,8

Líder de proyecto	5	17,2	17,2	100
Total	29	100	100	

Fuente. Elaboración propia

Según la figura 5, el estudio mostró que el 83% de las personas han desempeñado el rol de integrantes de equipos en los proyectos y solo el 17% han ejercido el papel de líderes de proyecto.

Figura 5. Roles en los proyectos



Fuente. Elaboración propia

A pesar de que la cantidad de líderes de proyectos en comparación con la totalidad de la muestra pueda parecer poco relevante, se debe tener en cuenta que es significativa debido a que la totalidad de líderes de proyectos en la compañía son 8 personas.

Adicionalmente, en la tabla 4 se observa el consolidado de los años trabajados que las personas encuestadas llevan en la compañía:

Tabla 4. Consolidado de años de labor en la compañía

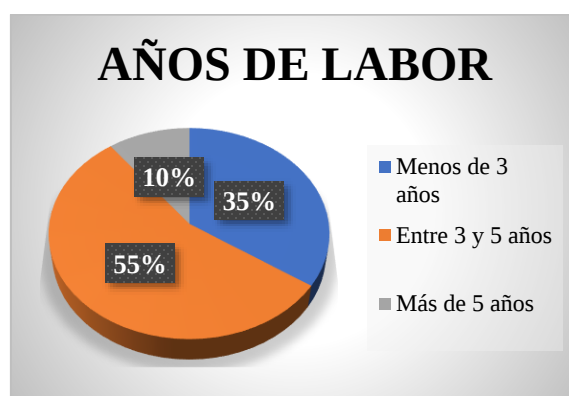
Años de labor		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 3 años	10	34,5	34,5	34,5
	Entre 3 y 5 años	16	55,2	55,2	89,7

Más de 5 años	3	10,3	10,3	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia

Según la figura 6, se encontró que más del 50% de los participantes llevan entre 3 y 5 años laborando en la organización. Esto muestra que gran parte de los resultados son fiables debido a que la mayoría de personas tienen una larga trayectoria en la compañía lo cual representa un amplio conocimiento de los procesos de la empresa.

Figura 6. Años de labor en la compañía



Fuente. Elaboración propia

De igual manera, en la tabla 5 se observa el consolidado de la edad de las personas encuestadas:

Tabla 5. Consolidado de edad de personas

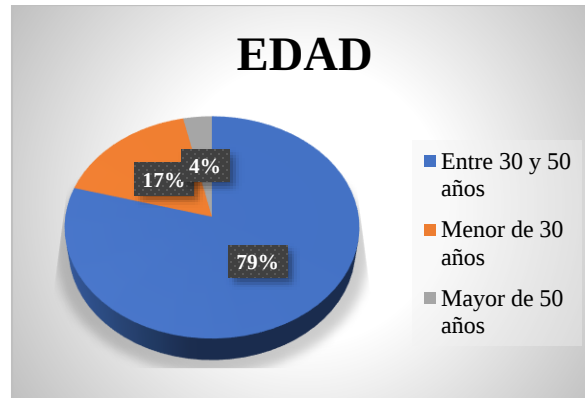
Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 30 y 50 años	23	79,3	79,3	79,3
	Menor de 30 años	5	17,2	17,2	96,6
	Mayor de 50 años	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia

Según la figura 7 y como dato especial, se halló que el 79% de las personas encuestadas tiene entre 30 y 50 años de edad.

Figura 7. Edad de personas encuestadas



Fuente. Elaboración propia

GESTIÓN DE *STAKEHOLDERS* EN LOS PROYECTOS

A continuación, en la tabla 6 se observan los datos descriptivos (medias y desviaciones estándar) para los procesos de gestión de *stakeholders* en los proyectos, definidos según el (PMI, 2017).

Tabla 6. Estados descriptivos de los procesos de gestión de *stakeholders* en los proyectos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
IDENTIFICACION	29	2,2	9,6	7,200	1,9250
PLANEACIÓN	29	2,6	9,8	7,255	1,8454
GESTIÓN	29	1,9	10,0	7,445	1,9418
MONITOREO	29	1,2	10,0	7,372	2,0872
N válido (por lista)	29				

Fuente. Elaboración propia

De igual manera, en la tabla 7 se presenta la fiabilidad de la escala de medida a través del coeficiente alfa de Cronbach. Para los valores mayores a 0.7 se considera que son aceptables en investigaciones (Hair, Black, Babin, y Anderson, 2010).

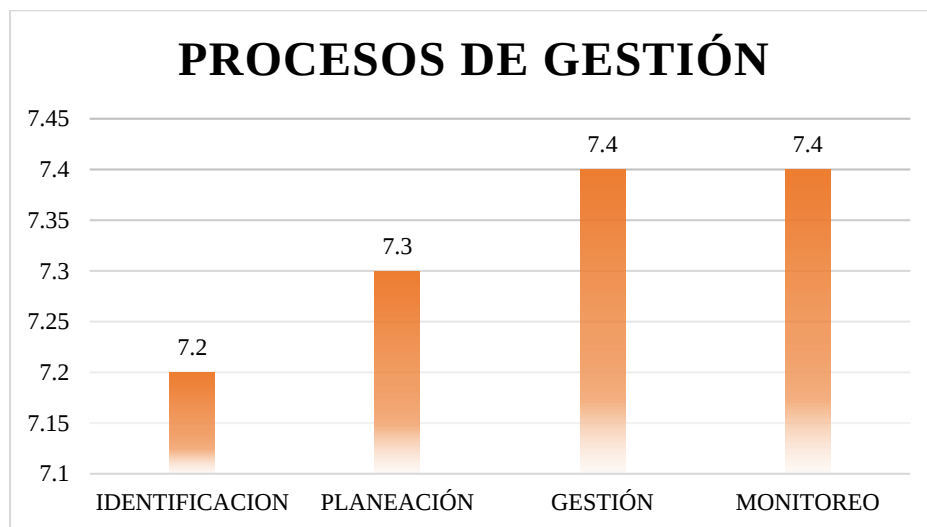
Tabla 7. Coeficiente de alfa de Cronbach para procesos de gestión de *stakeholders*

Alfa Cronbach	de N de elementos
0,985	23

Fuente. Elaboración propia

Con base a la experiencia de las personas encuestadas se encontró que éstas llevan a cabo los procesos de gestión de *stakeholders* entre un rango de 7.2 y 7.4 respecto a una calificación de 0 a 10, siendo el promedio 7.3, y la calificación del proceso de identificación de *stakeholders* la más baja durante el ciclo debido a que las necesidades de los *stakeholders* se identifican en poca medida y por ende, en diversas ocasiones no se convierten en requerimientos. Por otra parte, se evidencia que en el proceso de gestión del involucramiento de los *stakeholders* la compañía tiende a resolver lo más rápido cualquier incidente o problema con un stakeholder del proyecto, según se observa en la figura 8.

Figura 8. Medias de los procesos de gestión de *stakeholders* en los proyectos



Fuente. Elaboración propia

EFFECTIVIDAD EN LOS PROYECTOS

Ahora, desde otra perspectiva, en la tabla 8 se observan los datos descriptivos (medias y desviaciones estándar) de los indicadores de efectividad en los proyectos, definidos según el estudio de (Ariza, 2017).

Tabla 8. Estados descriptivos de las dimensiones de efectividad

Dimensiones de efectividad	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
EXPECTATIVAS	29	5,2	10,0	8,217	1,3355
SATISFACCIÓN	29	2,5	10,0	7,103	1,8821
COMPROMISOS	29	1,3	10,0	6,086	2,0112
N válido (por lista)	29				

Fuente. Elaboración propia

De igual manera, en la tabla 9 se presenta la fiabilidad de la escala de medida a través del coeficiente alfa de Cronbach. Para los valores mayores a 0.7 se considera que son aceptables en investigaciones (Hair, Black, Babin, y Anderson, 2010).

Tabla 9. Coeficiente de alfa de Cronbach para indicadores de efectividad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,922	11

Fuente. Elaboración propia

Verificando la efectividad de la gestión de los proyectos a partir de los indicadores propuestos por Ariza (2017), en la figura 9 se observa que el cumplimiento de los compromisos en los proyectos es el grupo con calificación más baja, siendo el indicador de cronogramas estimados el causante de esto en su gran mayoría ya que registra la menor de las calificaciones. Por otro lado, se observa que, al cumplir con el alcance definido en la etapa inicial de los proyectos, la compañía logra aumentar el nivel de las expectativas de los *stakeholders* involucrados.

Figura 9. Dimensiones de efectividad en los proyectos



Fuente. Elaboración propia

CORRELACION ENTRE LA GESTIÓN DE *STAKEHOLDERS* Y LA EFECTIVIDAD EN LOS PROYECTOS

Al revisar qué tipo de distribución presentan los datos tomados y con el fin de iniciar las correlaciones entre las variables mencionadas en las hipótesis del proyecto, se encuentra, según la tabla 10, que el nivel de significación es 0.021 (se toma el valor de Shapiro-wilk debido a que la muestra de los datos es menor a 50) (Hair, Black, Babin, y Anderson, 2010). Debido a ello y por ser menor a 0.05, la población no es normal, es decir, es asimétrica, por ende, los datos se analizaron con el coeficiente Rho de Spearman, tal y como se muestra a continuación:

Tabla 10. Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
EFFECTIVIDAD	0,147	29	0,112	0,914	29	0,021

Fuente. Elaboración propia

Para la interpretación de los coeficientes de correlación, se consideraron las siguientes referencias:

1. Altos si los coeficientes de correlación superiores a 0.6;
2. Moderados, los coeficientes entre 0.3 y 0.59 y
3. Bajos, los coeficientes menores a 0.29, teniendo en cuenta el rango determinado por Lewis-Bech, Bryman, y Liao (2003) para la interpretación de las correlaciones bivariadas en ciencias sociales.

Al realizar el análisis de datos para conocer que variables se relacionaban entre sí, se observa, según la tabla 11, que ninguno de los procesos de gestión de *stakeholders* se encuentra ampliamente correlacionados con la efectividad de los proyectos debido a que sus coeficientes son menores a 0.60. Sin embargo, las hipótesis planteadas se confirmaron parcialmente ya que estos datos dieron una correlación moderada o positiva.

También se encuentra que, si bien el proceso de planeación del involucramiento de los *stakeholders* cuenta con un mayor coeficiente de correlación y el proceso de identificación de los *stakeholders* con un coeficiente menor, estas dos no se diferencian en gran medida.

Tabla 11. Correlaciones entre los procesos de gestión de *stakeholders* y la efectividad de los proyectos

		EFECTIVIDAD	
Rho de Spearman	IDENTIFICACION	Coeficiente de correlación	0,431*
		Sig. (bilateral)	0,020
		N	29
	PLANEACIÓN	Coeficiente de correlación	0,512**
		Sig. (bilateral)	0,005
		N	29
	GESTIÓN	Coeficiente de correlación	0,479**
		Sig. (bilateral)	0,008
		N	29
	MONITOREO	Coeficiente de correlación	0,507**
		Sig. (bilateral)	0,005
		N	29
	EFECTIVIDAD	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	29

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia

A parte de esto, se realizó un análisis adicional para identificar específicamente cuales procesos de gestión de *stakeholders* mostraban correlaciones altas con cada dimensión de efectividad. Los resultados encontrados se muestran en la Figura 10, en donde se observa que todos los procesos de gestión de *stakeholders* se relacionan positiva y ampliamente con la dimensión de cumplimiento de expectativas.

Tabla 12. Correlaciones entre los procesos de gestión de stakeholders y cada dimensión de la efectividad de los proyectos

			Correlaciones						
Rho de Spearman	IDENTIFICACION		IDENTIFICACION	PLANEACION	GESTION	MONITOREO	EXPECTATIVAS	SATISFACCION	COMPROMISOS
	IDENTIFICACION	Coefficiente de correlación	1,000	,840**	,767**	,763**	,682**	,418*	,335
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,024	,075
		N	29	29	29	29	29	29	29
	PLANEACION	Coefficiente de correlación	,840**	1,000	,919**	,887**	,717**	,481**	,439*
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,008	,017
		N	29	29	29	29	29	29	29
	GESTION	Coefficiente de correlación	,767**	,919**	1,000	,935**	,771**	,457*	,387*
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,013	,038
		N	29	29	29	29	29	29	29
	MONITOREO	Coefficiente de correlación	,763**	,887**	,935**	1,000	,742**	,480**	,414*
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,008	,026
		N	29	29	29	29	29	29	29
	EXPECTATIVAS	Coefficiente de correlación	,682**	,717**	,771**	,742**	1,000	,451*	,405*
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,014	,029
		N	29	29	29	29	29	29	29
	SATISFACCION	Coefficiente de correlación	,418*	,481**	,457*	,480**	,451*	1,000	,653**
		Sig. (bilateral)	,024	,008	,013	,008	,014	.	,000
		N	29	29	29	29	29	29	29
	COMPROMISOS	Coefficiente de correlación	,335	,439*	,387*	,414*	,405*	,653**	1,000
		Sig. (bilateral)	,075	,017	,038	,026	,029	,000	.
		N	29	29	29	29	29	29	29

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia

12. DISCUSIÓN

La hipótesis H1 establecía una relación positiva y significativa entre el proceso de identificación de los *stakeholders* y la efectividad de la gestión de los proyectos. Sin embargo, el coeficiente de Spearman resultó medio de acuerdo según los lineamientos de Lewis-Bech, Bryman, y Liao (2003), los cuales indican que la correlación entre dos variables es moderada cuando los coeficientes están entre un rango de 0.30 y 0.59. Por tanto, se confirma parcialmente la hipótesis H1 ya que aunque es positiva no es mayor de 0.60 y se indica que en la organización encuestada, si se mejora este proceso, puede haber una mejora en la efectividad de los proyectos.

La hipótesis H2 establecía una relación positiva y significativa entre el proceso de planeación del involucramiento de los *stakeholders* y la efectividad de la gestión de los proyectos. Sin embargo, el coeficiente de Spearman resultó medio de acuerdo según los lineamientos de Lewis-Bech, Bryman, y Liao (2003), los cuales indican que la correlación entre dos variables es moderada

cuando los coeficientes están entre un rango de 0.30 y 0.59. Por tanto, se confirma parcialmente la hipótesis H2 ya que aunque es positiva no es mayor de 0.60 y se indica que en la organización encuestada, si se mejora este proceso, puede haber una mejora en la efectividad de los proyectos.

La hipótesis H3 establecía una relación positiva y significativa entre el proceso de gestión del involucramiento de los *stakeholders* y la efectividad de la gestión de los proyectos. Sin embargo, el coeficiente de Spearman resulto medio de acuerdo según los lineamientos de Lewis-Bech, Bryman, y Liao (2003), los cuales indican que la correlación entre dos variables es moderada cuando los coeficientes están entre un rango de 0.30 y 0.59. Por tanto, se confirma parcialmente la hipótesis H3 ya que aunque es positiva no es mayor de 0.60 y se indica que en la organización encuestada, si se mejora este proceso, puede haber una mejora en la efectividad de los proyectos.

La hipótesis H4 establecía una relación positiva y significativa entre el proceso de monitoreo de los de los *stakeholders* y la efectividad de la gestión de los proyectos. Sin embargo, el coeficiente de Spearman resulto medio de acuerdo según los lineamientos de Lewis-Bech, Bryman, y Liao (2003), los cuales indican que la correlación entre dos variables es moderada cuando los coeficientes están entre un rango de 0.30 y 0.59. Por tanto, se confirma parcialmente la hipótesis H4 ya que aunque es positiva no es mayor de 0.60 y se indica que en la organización encuestada, si se mejora este proceso, puede haber una mejora en la efectividad de los proyectos.

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación entre las prácticas de gestión de *stakeholders* y su efectividad en la gestión de proyectos mediante la pregunta de investigación expuesta en la parte inicial del documento, a la cual se le dio respuesta a través del análisis estadístico de correlación de datos entre las variables mencionadas anteriormente, los cuales fueron obtenidos mediante la recolección de información de integrantes de equipo y líderes de proyectos en la organización en estudio.

Como resultado de esto, las hipótesis planteadas se confirman parcialmente debido a que, aunque sus coeficientes de correlación no fueron mayores a 0.60, estos se dieron positivos y moderados,

concluyendo así que, si la compañía estudiada continúa mejorando los procesos de gestión de *stakeholders*, podrá generar una mejora significativa en la efectividad de los proyectos.

Por otro lado, el aporte teórico de la investigación se fundamenta en el conocimiento de los diferentes procesos, técnicas y herramientas que plantea el PMI y pueden ser utilizados en gestión de *stakeholders*. De igual manera, en la práctica, se encontró que la efectividad de los proyectos no depende exclusivamente de uno de los procesos de gestión, si no por el contrario, es un conjunto de técnicas que se encuentran estrechamente relacionadas entre sí.

Una limitación de la presente investigación fue la disponibilidad de los líderes e integrantes de equipo para contestar la encuesta. Otra limitación fue el tiempo disponible tanto para desarrollar la totalidad del trabajo como para recolectar los datos necesarios.

De igual manera, una limitación presentada fue el hecho de no abarcar la totalidad de los *stakeholders* involucrados en un proyecto por la accesibilidad a ellos. Así mismo, el tema de la gestión de *stakeholders* es reciente y por ende no se encuentra gran información de la misma.

Para futuras investigaciones relacionadas con el objeto de la presente, se recomienda ampliar en mayor medida la muestra, realizar la recolección de datos con todos los diferentes tipos de *stakeholders* relacionados en el proyecto (internos y externos) implementando otro medio de recolección de información en el cual no solo se identifique la percepción de los *stakeholders* si no también se verifique dicha información, e implementar el estudio en más empresas del sector que cuenten con un sistema de gestión de proyectos establecido.

Así mismo, se sugiere para futuros estudios, verificar otras hipótesis de correlaciones, utilizar diferentes métodos de análisis de datos y analizar distintos indicadores de efectividad.

Finalmente, se recomienda para la compañía estudiada, continuar promoviendo las prácticas de gestión de *stakeholders* en el desarrollo de los proyectos con el fin de que se mejore la efectividad de los mismos.

14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackermann, F., y Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning* 44 (3), 179-196.
- Ariza, D. A. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y proyecto* 22, 75-85.
- Bojacá Alba, S. C., y Tegonó Céspedes, D. A. (2018). *Diseño de la metodología para el desarrollo de los procesos gerenciales de la empresa Consultoría e Imagen S.A.S., gestión de los interesados, gestión del alcance y gestión de integración de proyectos, estructurado desde la guía PMBOK*. Bogotá: Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ingeniería. Programa de Ingeniería de Civil. Especialización en Gerencia de Obras.
- Bourne, L. (2013). *Gestión de Stakeholder: Gestión de grupos de interés*. Bogotá D.C.: Universidad EAN.
- Caballero, G., García, J., y Quintás, M. (2007). La importancia de los Stakeholders de la organización: Un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad Española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 13 (2), 13-32.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons* 34 (4), 39-48.
- Castro Silva, H. F. (2015). Ethical Considerations in the Management of Projects. Context Analysis . *International Journal of Good Conscience* 10 (2), 44-60.
- Clarkson, M. B. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 20 (1), 92-117.
- Cooke, T. (2002). The “real” success factors on projects . *International Journal of Project Management* 20, 185–190.
- Currie, R. R., Seaton, S., y Wesley, F. (2009). Determining stakeholders for feasibility analysis. *Annals of Tourism Research* 36 (1) , 41-63.
- De Baar, B. (2006). Using Stakeholder Analysis in Software Project Management. *Methods & Tools. Software Development Magazine - Project Management, Programming, Software Testing*, Edición de invierno.
- De Wit, A. (1998). Measurement of project success. *International Journal of Project Management* 6 (3), 164-170.

- Din, S., Abd-Hamid, Z., y Brydeb, D. J. (2011). ISO 9000 certification and construction project performance: The Malaysian experience. *International Journal Of Project Management* 29 (8), 1044-1056.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Lexington: Cambridge University Press.
- Friedlander, F., y Pickle, H. (1968). Components of effectiveness in small organizations. *Administrative science quarterly*, 289-304.
- Friedman, A. L., y Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies* 39 (1), 1-21.
- Friedman, A. L., y Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review* 24 (2), 191-205.
- González, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de filosofía y teología* 2 (17), 205-224.
- Guerrero, D. (2018). *Planificar el involucramiento de los interesados*. Piura: Universidad de Piura.
- Jawahar, I. M., y McLaughlin, G. (2001). Towards a descriptive stakeholder theory: An organisational life cycle approach. *Academy of Management Review* 26 (3), 397-414.
- Karlsen, J. (2002). Project stakeholder management. *Engineering Management Journal* 14 (4), 19-24.
- Lewis-Bech, M., Bryman, A., y Liao, T. (2003). *The Sage Encyclopedia of Social Sciences*. United States of America: Sage Publications.
- McInnes, B., Beattie, V., y Pierpoint, J. (2007). *Communication between management and stakeholders: A case study*. London: Centre for Business Performance ISBN 9781841525143.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., y Wood, D. J. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principles of 'who and what really count's. *Academy of Management Review* 22 (4), 853-886.
- Morris, E. (s.f.). Profesor del Diploma Internacional en Gerencia de Proyectos de ESAN.

- Olander, S., y Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management* 23 (4), 321-8.
- Olander, S., y Landin, A. (2005). *Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects*. *International Journal of Project Management* 23 (4): 321-328.
- Polonsky, M. J., y Scott, D. (2005). An empirical examination of the stakeholder strategy matrix. *European Journal of Marketing* 39 (9-10), 1199-1215.
- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF: Continental.
- Project Management Institute PMI. (2017). *A Guide to the Body of Knowledge Project Management PMBOK. Sixth Edition*. Pennsylvania: PMI.
- Revilla, G., y Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial* 381, 71-76.
- Rodríguez, A. (2013). Gestión de Stakeholders. Gestión de grupos de interés. *Escuela de Administración de Negocios* (75), 208-210.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review* 22 (4), 887-910.
- Rowlinson, S., y Cheung, Y. K. (2008). Stakeholder management through empowerment: modelling project success. *Construction Management and Economics* 26, 611-623.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., y Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning* 34, 699-725.
- Smith, L. W. (2000). *Stakeholder analysis: a pivotal practice of successful projects. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*. Houston: TX. Nweto Square, PA: Project Management Institute.
- Suaréz, J. (2007). Relaciones entre organizaciones y stakeholders_ necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés. *Innovar* 17 (30), 153-158.
- Valencia, P. (2017). *Aplicación de la gestión de stakeholders en proyectos de investigación en Colombia, Caso de estudio Universidad Cundinamarca*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Volpentesa, J. R., Chaín, T., Alcaín, M. F., Nieves, G. R., y Spinelli, H. E. (2014). Identificación del impacto de la gestión de stakeholder en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial. *Universidad & Empresa* 16 (26), 63-92.

- Waligo, V., Clarke, J., y Hawkinsc, R. (2014). The 'Leadership–Stakeholder Involvement Capacity' nexus in stakeholder management. *Journal of Business Research* 67, 1342-1352.
- Wanga, X., y Huangb, J. (2006). The relationships between key stakeholders' project performance and project success: Perceptions of Chinese construction supervising engineers. *International Journal of Project Management* 24 (3), 253-260.

Anexo A.

Figura 10. Print screen instrumento de recolección de datos



← Encuesta: Gestión de stakeholders y su efectividad en la gestión d

☆ Todos los cambios se han guardado en Drive

ENVIAR

PREGUNTAS RESPUESTAS 29

Sección 1 de 12

Encuesta: Gestión de stakeholders y su efectividad en la gestión de los proyectos

El propósito del siguiente cuestionario que es exclusivamente académico y tiene como objetivo medir el grado en que se desarrollan las prácticas de gestión de stakeholders en su organización 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:

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Fuente. Propia

URL ENCUESTA: <https://forms.gle/R43NB7eR5gXKhXEN9>

ENCUESTA: GESTIÓN DE *STAKEHOLDERS* Y SU EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

El propósito del siguiente cuestionario que es exclusivamente académico y tiene como objetivo medir el grado en que se desarrollan las prácticas de gestión de *stakeholders* en su organización 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:

SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO

1. Área o departamento en el que trabaja
2. ¿Cuál ha sido su participación en los proyectos? (Elija la que ha predominado)
 - Líder de proyecto
 - Integrante de equipo
 - Ninguna de las anteriores
3. ¿Cuántos años de trabajo lleva en la organización?
 - Menos de 3 años
 - Entre 3 y 5 años
 - Más de 5 años
4. ¿En qué rango se encuentra su edad?
 - Menor de 30 años

- Entre 30 y 50 años
- Mayor de 50 años

SECCIÓN 2. GESTIÓN DE STAKEHOLDERS EN LOS PROYECTOS

Teniendo en cuenta la organización a la cual pertenece, por favor califique los ítems que apliquen 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. El número puede ser entero como 1, 2, 3, 4 o 10 o un número con un dígito decimal como 7.5. 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.

Identificación de los *stakeholders*

5. 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?
6. ¿Se identifican las necesidades de todos los *stakeholders* y se convierten en requerimientos?
7. Para identificar las necesidades de los *stakeholders* ¿qué tipo de prácticas se utilizan? Marque a continuación las que se utilizan en los proyectos de su organización.
 - Reuniones
 - Encuestas
 - Cuestionarios
 - Ninguna
 - Otra
8. En los proyectos, ¿se obtiene la información relacionada con la posición y actitud de los *stakeholders*?
9. Para analizar la posición de los *stakeholders* frente a los proyectos, ¿cuál o cuáles de las siguientes prácticas son utilizadas? Marque la que usted conozca que es usada en los proyectos de su organización:
 - Matriz de análisis de poder/interés
 - Matriz de poder/influencia
 - Matriz de influencia/impacto
 - Ninguna
10. ¿Se analiza cuál es el nivel de influencia e interés que tienen los *stakeholders* de los proyectos?
11. ¿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?

Planeación del involucramiento de los *stakeholders*

12. En los proyectos tradicionalmente se analiza el nivel de involucramiento de los *stakeholders*, utilizando prácticas como:
 - Análisis FODA

- Matriz de involucramiento (nivel actual y el futuro)
 - Ninguna
 - Otra
13. En los proyectos ¿se determinan las acciones a realizar para involucrar a los *stakeholders* según las necesidades de los proyectos?
 14. Si se encuentran *stakeholders* con posiciones negativas frente a los proyectos, ¿se determinan acciones para mitigar su influencia en el proyecto?
 15. En los proyectos ¿se determina de manera formal cual es la información que requieren los diferentes *stakeholders* de los proyectos y la manera como podrá ser accedida por estos?
 16. ¿Se definen los canales de comunicación más adecuados para los *stakeholders* según su impacto e influencia?
 17. ¿Se determinan los procedimientos para establecer acuerdos con contratistas y proveedores?

Gestión del involucramiento de los *stakeholders*

18. Los líderes y el nivel ejecutivo, ¿dan a conocer a los *stakeholders*, los objetivos y beneficios de los proyectos que se llevan a cabo?
19. Los líderes de proyecto y la organización en general, ¿toman acciones para mantener el compromiso de los *stakeholders* con los proyectos?
20. ¿Se establece una permanente comunicación con los *stakeholders* claves de los proyectos?
21. En los proyectos, ¿se procura negociar con los *stakeholders* para lograr los objetivos de los proyectos?
22. ¿Se determinan los riesgos que se pueden generar para el proyecto, por las acciones de los *stakeholders*?
23. Los líderes de proyecto ¿procuran clarificar cualquier duda o mal entendido con los *stakeholders*?
24. ¿Se busca resolver lo más rápido cualquier incidente o problema con un *stakeholder* del proyecto?
25. En los proyectos, ¿se incluyen a los *stakeholders* en tareas o actividades en las que se tiene en cuenta su opinión?

Monitoreo del involucramiento de los *stakeholders*

26. Los líderes de proyecto ¿se preocupan por manejar los conflictos con los *stakeholders*, de modo que no se pierda su nivel de compromiso?
27. 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?
28. 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?
29. Cuando se detecta que hay problemas con un *stakeholder*, ¿el líder de proyecto realiza cambios para que las tareas no se afecten?
30. ¿Se tienen en cuenta los niveles de poder de los *stakeholders* para tomar decisiones en los proyectos?

SECCIÓN 3. EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

Por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 10, donde 1 indica que usted está en desacuerdo con respecto a la presentación del ítem en su organización y 10 indica que está completamente de acuerdo con la presentación de la situación descrita en su organización. El número puede ser entero como 1, 2, 3, 4 o 10 o un número con un dígito decimal como 7.5.

Cumplimiento de expectativas

31. En la organización, ¿se cumple con el alcance definido para los proyectos?
32. Los productos o resultados de los proyectos ¿cuentan con la calidad esperada por la organización?
33. ¿Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los *stakeholders* o grupos de interés?
34. ¿Los proyectos habilitan el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización?
35. ¿Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos?
36. ¿El desarrollo de los proyectos permite crear una relación sostenible entre la organización y los proveedores y contratistas?

Satisfacción del equipo del proyecto

37. Los miembros del equipo ¿se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos?
38. ¿La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos?

Logro de compromisos

39. En la organización ¿se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos?
40. Los proyectos que se desarrollan en la organización ¿cumplen los cronogramas que se estiman para su realización?
41. ¿Las respuestas dadas a los riesgos que se presentan son las requeridas por los proyectos?