

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA RELACIÓN CON LOS *STAKEHOLDERS* EN LA
EJECUCIÓN DE LA GERENCIA DE PROYECTOS DE DIFERENTES SECTORES DE LA
CIUDAD DE BOGOTÁ

BERNAL CASTRO CINDY LORENA

JIMÉNEZ OLGA LUCÍA

PALACIO LINA

BERMÚDEZ LAURA CAMILA

UNIVERSIDAD EAN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C.

2019

Contenido

| | |
|---|----|
| 1. Planteamiento del Problema | 1 |
| 2. Objetivos..... | 3 |
| 2.1 General | 3 |
| 2.2 Específicos | 3 |
| 3. Justificación..... | 4 |
| 4. Marco Teórico | 10 |
| 4.1 ¿Quiénes son los <i>Stakeholders</i> ? | 10 |
| 4.2 Enfoques de Gestión de <i>Stakeholders</i> | 15 |
| 5.2.1. <i>Stakeholder Circle</i> ®..... | 15 |
| 5.2.2. <i>Project Management Institute</i> (PMI)..... | 19 |
| 4.3 Factores Clave en la relación con los <i>Stakeholders</i> | 24 |
| 5. Metodología..... | 27 |
| 5.1 Tipo de Investigación..... | 27 |
| 5.2 Selección de muestra..... | 27 |
| 5.3 Instrumento de Medición: | 28 |
| 5.4 Validación del Instrumento: | 28 |
| 6. Hipótesis | 30 |
| 7. Resultados..... | 31 |
| 7.1 Análisis Descriptivo Univariado | 31 |
| 7.2 Análisis Multivariado..... | 45 |

| | |
|---|----|
| 7.3 Prueba de hipótesis..... | 47 |
| 8. Conclusiones..... | 49 |
| Referencias Bibliográficas | 64 |
| Apéndice A: Fichas Bibliográficas | 66 |
| Apéndice B: Cuestionario Aplicado | 80 |

Listado de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Definiciones de stakeholder</i> | 4 |
| Tabla 2. <i>Herramientas para la gestión de los stakeholders</i> | 7 |
| Tabla 3 <i>Clasificación Stakeholders</i> | 12 |
| Tabla 4 <i>Formas de participación de Stakeholders</i> | 13 |
| Tabla 5. <i>Descripción de pasos del Stakeholder Circle®</i> | 17 |
| Tabla 6 <i>Descripción pasos stakeholders según PMI</i> | 20 |
| Tabla 7. <i>Matriz de participación de Stakeholders.</i> | 24 |
| Tabla 8. <i>Factores clave en la relación con los Stakeholders</i> | 24 |
| Tabla 9: <i>Frecuencias de procesos de gestión de stakeholders</i> | 34 |
| Tabla 10: <i>Contingencias de procesos de gestión de stakeholders</i> | 35 |

Listado de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Estudios por año de publicación..... | 6 |
| Figura 2. Relaciones de los interesados de proyecto | 15 |
| Figura 3. Pasos del <i>Stakeholders Circle</i> ®. | 16 |
| Figura 4. Pasos de la gestión de <i>Stakeholders</i> según PMI..... | 19 |
| Figura 5. Matriz interés/poder para la gestión de <i>stakeholders</i> | 23 |
| Figura 6. Causas de deficiencia de la relación de los <i>stakeholders</i> | 25 |
| Figura 7. Estadísticas de Fiabilidad. | 29 |
| Figura 8: Porcentaje de encuestados que son o han sido gerentes de proyecto. | 32 |
| Figura 9: Histograma distribución edad..... | 32 |
| Figura 10: Participación del género en la muestra,..... | 33 |
| Figura 11: Participación de los sectores..... | 33 |
| Figura 12: Diagrama de barras importancia del poder de los <i>stakeholders</i> en la toma de decisiones..... | 36 |
| Figura 13: Diagrama de barras importancia de los intereses de los <i>stakeholders</i> en la gerencia de proyectos. | 36 |
| Figura 14: Diagrama de barras importancia de la participación de los <i>stakeholders</i> | 37 |
| Figura 15: Diagrama de barras importancia del impacto de los resultados | 37 |
| Figura 16: Diagrama de barras importancia de las expectativas de los <i>stakeholders</i> | 38 |
| Figura 17: Diagrama de barras importancia de la comunicación | 38 |
| Figura 18: Diagrama de barras importancia del papel de los <i>stakeholders</i> | 39 |
| Figura 19: Diagrama de barras importancia de la confianza | 39 |

| | |
|--|----|
| Figura 20: Diagrama de barras importancia de la priorización..... | 40 |
| Figura 21: Diagrama de barras importancia de la identificación de los stakeholders | 40 |
| Figura 22: Diagrama de barras importancia del conocimiento de los intereses | 41 |
| Figura 23: Diagrama de barras importancia del involucramiento de los stakeholders. | 41 |
| Figura 24: Diagrama de barras importancia del uso de herramientas..... | 42 |
| Figura 25: Importancia de la existencia de un plan de acción. | 43 |
| Figura 26: Frecuencia de implementación de plan de acción. | 44 |
| Figura 27: Nivel de acuerdo con implementar plan de acción..... | 44 |
| Figura 28: ACM de factores de la gestión de <i>stakeholders</i> | 45 |
| Figura 29: ACM de implementar plan de acción para la gestión de <i>stakeholders</i> | 46 |
| Figura 30: Correlación de variables..... | 47 |
| Figura 31: Prueba de hipótesis..... | 48 |

Listado de Apéndices

| | |
|---|----|
| Apéndice A: Fichas Bibliográficas | 66 |
| Apéndice B: Cuestionario Aplicado | 80 |

1. Planteamiento del Problema

Desde los años setenta, cuando *Standford Research Institute (SRI)* introduce por primera vez la palabra en inglés *Stakeholders* para referirse a los grupos de interesados de una empresa o proyecto, se han desarrollado una serie de metodologías y herramientas que buscan ayudar a los gerentes de proyectos a ejecutar de manera óptima y adecuada la gestión de interesados. (Terzolo, 2014)

Según Bourne (2013), para lograr que un proyecto sea exitoso y tenga una buena ejecución, es fundamental tener en cuenta tres elementos: primero, entregar valor; segundo, gestionar los riesgos y tercero, gestionar las relaciones con los *Stakeholders*; sin embargo, es este último el que necesita mayor atención por parte del gerente de proyecto ya que implica organización de las partes que influyen el resultado final, es por esto que Hernández y Villasis (2016) afirma que: “El éxito de un proyecto está en tener la habilidad para gerenciar las expectativas de las personas importantes, debido a que la gerencia adecuada de los interesados tiene consecuencias inmediatas y esenciales en el proyecto” (p.9), es decir, que los interesados deben estar involucrados en todas las etapas, sobre todo en las previas a la ejecución y posteriores a la integración para mantenerlos informados del desarrollo que se está haciendo y de esta manera garantizar la satisfacción de sus expectativas y necesidades (Molina, Ramos, Quintero, Román, & Troncoso, 2017)

Lo anteriormente descrito, demuestra que la falta de implementar prácticas adecuadas para la gestión de *stakeholders*, puede generar un aumento de riesgos en la ejecución de cualquier etapa de la gerencia de proyecto. Dicho esto, se considera importante identificar los

enfoques más comunes para lograr involucrarlos más, buscando optimizar el proceso de implementación de los proyectos y de esa manera minimizar los riesgos asociados a este factor.

2. Objetivos

2.1 General

Diseñar un plan de acción con base en los enfoques *Stakeholder Circle*® y del *Project Management Institute* para contribuir a la solución de las deficiencias identificadas por los gerentes de proyectos durante la gestión de las relaciones con los *stakeholders* a lo largo del ciclo de vida de la gerencia de proyecto en empresas de diferentes sectores de la ciudad de Bogotá.

2.2 Específicos

1. Revisar la literatura sobre teoría de los *stakeholders* con el fin de identificar los enfoques más comunes existentes para gestionar la relación con los interesados de los proyectos.
2. Analizar los factores principales que inciden en la relación con los *stakeholders* durante la ejecución de la gerencia de proyecto.
3. Diagnosticar a partir de las deficiencias en la relación con los *stakeholders* y desde la perspectiva de los gerentes de proyectos, la necesidad de diseñar un plan de acción que permita mejorar dicha relación, a partir del resultado del diagnóstico hecho.
4. Proponer un plan de acción que oriente a los gerentes de proyecto en la gestión de la relación de los *stakeholders* durante la ejecución de la gerencia de proyectos.

3. Justificación

Desde 1984 se ha empezado a definir la teoría de los *stakeholders* gracias a Freeman, quien es considerado el padre del tema, él los define como cualquier persona o grupo de personas que puede afectar o ser afectado por el desarrollo y el alcance de los objetivos del proyecto (Eskerod, Huemann, & Savage, 2015) y gracias a esta definición, se puede identificar la importancia de ellos dentro de la gestión de los proyectos. La siguiente tabla, muestra la evolución que ha tenido la definición de *stakeholder* dentro de la literatura a lo largo de la historia:

Tabla 1 *Definiciones de stakeholder*

| Año | Definición |
|------|--|
| 1963 | Grupos sin cuyo apoyo dejaría de existir la organización.(Eskerod et al., 2015) |
| 1968 | Interesados que dependen de la empresa para poder realizar sus objetivos personales, mientras que la empresa depende de las partes interesadas para cumplir los objetivos de la empresa.(Eskerod et al., 2015) |
| 1995 | La gente que quiere o cree tener influencia en las cosas de valor de la creación del proyecto.(Blanco, Samboni, & Granada, 2015) |
| 2003 | Los actores del proyecto son grupos o individuos que tienen un interés en, o la expectativa de, el desempeño del proyecto e incluyen clientes, gerentes de proyecto, designados, subcontratistas, proveedores, organismos de financiación, los usuarios y la comunidad en general. (Blanco et al., 2015) |

| | |
|-------------|--|
| 2004 | Los actores del proyecto son individuales y organizaciones que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses, también pueden ejercer influencia sobre el proyecto, objetivos y resultados. (Blanco et al., 2015) |
| 2004 | Los interesados son personas, instituciones o grupos con un interés en el proyecto, y que pueden afectar puede afectar el resultado. (Blanco et al., 2015) |
| 2006 | Los interesados son personas, instituciones o grupos con un interés en el proyecto que pueden afectar el resultado. Las partes interesadas son individuos u organizaciones son las afectadas o afectan el desarrollo del proyecto. (Blanco et al., 2015) |
| 2010 | Los actores del proyecto pueden ser ampliamente considerados a cualquier persona o grupo que impactan el proyecto o se pueden ver impactados por el proyecto. (Blanco et al., 2015) |

Nota. Elaboración propia modificada de (Blanco et al., 2015)

La tabla anterior muestra la evolución que ha tenido la definición de los *stakeholders* y cómo a lo largo del tiempo se ha venido estructurando gracias a los múltiples estudios que se han hecho, esto muestra que es un tema de gran importancia dentro de la gerencia de proyectos y por ello es necesario interiorizar más.

Eskerod et al. (2015) afirma:

La literatura de la gerencia de proyectos reconoce que los interesados del proyecto son importantes para el éxito del proyecto por al menos cuatro razones. Primero, la contribución a las necesidades del proyecto (Recursos financieros y no financieros) desde los *stakeholders*; segundo, los *stakeholders* usualmente establecen los criterios para asegurar el éxito del proyecto; tercero, la resistencia (potencial) de los *stakeholders* puede

causar varios riesgos y afectar negativamente el éxito del proyecto; y cuarto, el proyecto puede afectar en ambas vías a los *stakeholders*, positiva y negativamente. (p. 9)

En la revisión bibliográfica hecha por Pedrini y Ferri (2019) sobre *stakeholder* se encontraron cerca de 2.450 artículos entre 1985 y 2015, lo cual muestra el interés de los investigadores en abordar este tema dada la importancia, anteriormente explicada, dentro de la gerencia de proyectos; de los 2.450 artículos, se escogieron 33 para ser revisados sistemáticamente, encontrando una distribución temporal, expuesta en la figura 1, donde se evidencia un aumento de publicaciones en los últimos años, la mayoría de artículos son casos de estudio e investigación para la acción, los temas más investigados son:

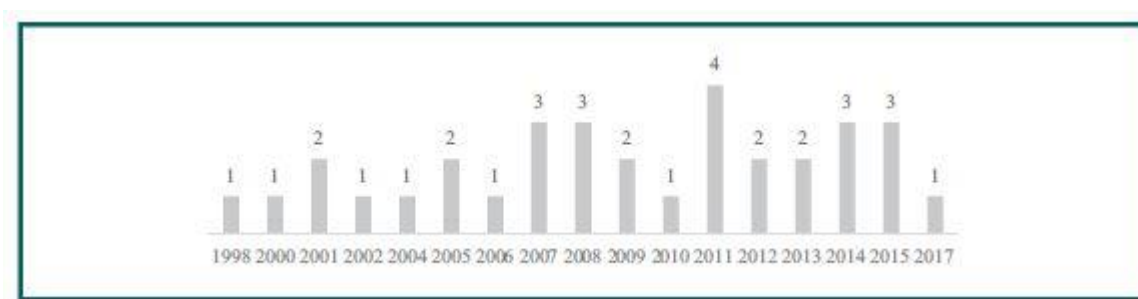


Figura 1. Estudios por año de publicación. (Pedrini & Ferri, 2019)

1. Toma de decisiones (13 artículos)
2. Gestión de relaciones (10 artículos)
3. Comunicación (3 artículos)
4. Innovación (4 artículos)
5. Gestión del riesgo (3 artículos)

Pese a que el tema con más artículos es la toma de decisiones, se puede decir, que el campo en el que esta investigación se basa (Gestión de relaciones) es uno de los más investigados (el segundo), lo cual sugiere una gran necesidad en abordar este tema para brindar

soluciones a los gerentes de proyecto y pone en evidencia que las empresas cada día involucran más a los *stakeholders* en el desarrollo de las actividades, muestra de ello es la cantidad de herramientas desarrolladas y diseñadas a lo largo de la historia para la gestión de la relación de los *stakeholders* (Ver Tabla 2) (Pedrini & Ferri, 2019).

Tabla 2. *Herramientas para la gestión de los stakeholders*

| Año | Método |
|-------------|---|
| 1991 | Modelo de cooperación vs amenazas |
| 1997 | Modelo de redes de Rowley |
| 1997 | Modelo de preminencia/ Método de Mitchell |
| 2002 | Modelo <i>Stakeholders Circle</i> ® |
| 2002 | Modelo de <i>Stakeholder</i> de Fredman & Miles |
| 2003 | Matriz de poder/Previsibilidad |
| 2003 | Matriz influencia/importancia |
| 2003 | Técnicas analíticas |
| 2004 | Tablas de <i>stakeholders</i> |
| 2005 | Matriz interés/poder |
| 2006 | Herramienta STAT |
| 2008 | Zoológico organizacional |
| 2009 | Matriz modificada de <i>stakeholders</i> |
| 2009 | Tabla de <i>stakeholders</i> de Kloppenbarg |

Nota. Modificada de (Hernández & Villasis, 2016)

La tabla anterior muestra que en 20 años se han creado aproximadamente 14 herramientas, esto permite deducir que estudiar la relación con los *stakeholders* ha sido una necesidad desde hace varios años, pero que ha sido más importante aun estandarizar procesos que ayuden a mejorar esta gestión para impactar positivamente el resultado de los proyectos.

De lo anterior es posible entender que, lograr el éxito de un proyecto o de una empresa depende de determinadas actividades clasificadas en estratégicas, operacionales y tácticas, sin embargo, cumplirlas requerirá la participación directa o indirecta de otras organizaciones, grupos o personas que se verán afectados por éstas, por tanto, sus necesidades y expectativas deben ser tenidas en cuenta para gestionarse de la mejor manera en pro del desarrollo y la consecución de los objetivos de la gerencia de proyectos (Bourne, 2013). La gestión de la relación entre los *stakeholders* y la gerencia de proyectos es un tema que puede verse como la coalición temporal de partes interesadas que tienen que hacer algo juntos para alcanzar determinados objetivos, esto lo logra el gerente del proyecto a partir de: Identificar y priorizar a todas las partes interesadas; construir, relacionar y gestionar las expectativas de éstos y comunicarse efectivamente con ellos. Ese es el principal motivo de la existencia de las herramientas y parte de la razón de ser de esta investigación, ayudar al gerente a optimizar los resultados del proyecto a través de los *stakeholders*.(Assudani & Kloppenborg, 2010)

Se puede determinar entonces que, los interesados de proyectos son, junto con la creación de valor y la gestión de riesgos, los factores que, al relacionarse entre sí, llevan al éxito de un proyecto (Bourne, 2013), de acuerdo a los estudios hechos por Taylor y Karlsen (2015), donde encontraron la importancia de los *stakeholders* y la necesidad de orientar los esfuerzos de la gerencia de proyectos hacia la gestión de estos y dado que el análisis de los interesados ayuda, tanto al gerente como al equipo de proyecto, a ver desde otra perspectiva para proponer

estrategias gana-gana, se propone esta investigación de los enfoques del *Stakeholder Circle*® y el PMI, para generar un plan de acción que permita a los gerentes de proyectos de Bogotá mitigar las falencias que hoy perciben en la relación con los *stakeholders* durante la ejecución de la gerencia de proyecto.

Dentro de la revisión de literatura realizada, no se encontró ningún trabajo previo que esté enfocado a la gestión de la relación de los *stakeholders* en las empresas de diferentes sectores de la ciudad de Bogotá, lo cual se convierte en otra razón para sustentar esta investigación, se espera que los resultados aquí planteados sean de utilidad para optimizar la ejecución de la gerencia de proyectos de las empresas de la población descrita anteriormente.

4. Marco Teórico

Para entender la importancia de los *stakeholders* dentro de la gerencia de proyectos, es necesario hacer una revisión bibliográfica sobre qué son, cuál es su clasificación y sobre todo su relación e impacto durante la ejecución de éstos. A continuación, se hará una revisión sobre quiénes son los *stakeholders*, se entrará a describir dos enfoques de gestión de su relación con la gerencia de proyecto (*Stakeholder Circle*® y *Project Management Institute*) y por último los factores clave que intervienen en la relación con los *stakeholders*.

4.1 ¿Quiénes son los *Stakeholders*?

Adoptando la definición dada por Freeman, donde se identifica a los *stakeholders* como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa”(Blanco, Samboni, & Granada, 2015, p. 15) y entendiendo que a partir de ello se dio relevancia a su papel dentro de las dimensiones de las organizaciones, se considera importante identificarlos y caracterizarlos con el fin de proponer e implementar estrategias para gestionarlos efectivamente. (Blanco et al., 2015)

La Tabla 3 muestra la clasificación de los *stakeholders* según las dimensiones de las organizaciones/empresas o proyectos, basándose además en el ámbito o entorno que impactan dentro de los mismos. Son 6 los grupos de interesados que se consideran importantes, a continuación, se describirá cada uno para tener mayor conocimiento de ellos con el fin de entender cómo se relacionan en la ejecución de la gerencia de proyectos, establecer su impacto y a partir de ello tener mayor precisión en el plan de acción que se construirá.(Castaño, Díaz, & Lozano, 2013)

Tabla 3 *Clasificación Stakeholders*

| Dimensión | Ámbito | Grupo de Interés | Subgrupo |
|------------------|---|----------------------------|-----------------------------|
| Económica | Prácticas de gobernanza de la empresa | Gobierno | Personas naturales |
| | | Corporativo | Personas jurídicas |
| | | | Instituciones públicas |
| Económica | Prácticas con proveedores y contratistas | Proveedores y contratistas | Indispensable |
| | | | Necesario |
| | | | De soporte |
| Social | Prácticas con clientes y usuarios | Clientes y usuarios | Frecuentes |
| | | | Habituales |
| | | | Ocasionales |
| Social | Prácticas laborales y de derechos humanos | Empleados | Directivos |
| | | | Profesionales |
| | | | Técnicos/Operarios |
| Social | Prácticas con la comunidad y sociedad | Comunidades | Organizaciones comunitarias |
| | | | Líderes comunitarios |
| | | | Autoridades locales |
| Medioambiental | Prácticas ambientales | Medio Ambiente | Líderes medioambientales |
| | | | Entidades reguladoras |
| | | | ONG |

Nota: Tomada de (Castaño et al., 2013)

- Gobierno corporativo: Encargado de la dirección y administración o que tengan incidencia económica dentro de la organización.
- Clientes y usuarios: Asociados a la compra de los productos de la empresa.
- Proveedores y contratistas: Ofrecen un servicio a la compañía o al proyecto para el buen funcionamiento de este.
- Empleados: Trabajan para la empresa en la elaboración del producto que se pone a la venta, inciden de manera directa o indirecta.
- Comunidades: Segmentos sociales que se pueden ver afectados por la ejecución de los proyectos o el funcionamiento de la empresa.
- Medio ambiente: Segmentos encargados de velar por el cuidado o la preservación del medio ambiente. (Castaño et al., 2013)

Es evidente que las partes que intervienen dentro de un proyecto son bastantes y a la vez complejas al impactar desde diferentes frentes la ejecución de este, en esta interacción constante hay varios factores de por medio que afectan a ambas partes, los cuales se definen en la Tabla 4.

Tabla 4 *Formas de participación de Stakeholders*

| | |
|------------------|---|
| Intereses | Situaciones, producto de las decisiones o acciones tomadas, que impacten de alguna manera a una persona o un grupo. |
| Derechos | Pueden ser jurídicos o morales, donde los primeros representan la defensa o la exigencia de algún derecho en particular, generalmente estipulado en la constitución de cada país y los segundos están relacionados a la defensa |

| | |
|-----------------------|---|
| | de aspectos sociales o medioambientales que puedan perjudicar un sector poblacional. |
| Propiedad | Aquellos factores que, por encima de ser un interés de los <i>stakeholders</i> , son un derecho. Por ejemplo, propiedad intelectual, propiedad sobre un bien, propiedad sobre un activo, entre otros. |
| Conocimiento | Conocimientos requeridos para el desarrollo de la actividad y la consecución de los objetivos. |
| Impacto o | Se ven impactados directamente por los resultados de la actividad (trabajadores, clientes, accionistas) |
| Influencia | Influencian los resultados de la actividad (patrocinadores, gobierno y público en general) |
| Contribuciones | Asignación de recursos, previsión de fondos, experiencia o conocimiento que genere valor al desarrollo de la actividad. |

Nota. Elaboración propia modificada (Bourne, 2013)

Entender y reconocer lo que afecta o impacta a los interesados de proyecto dentro de su gerencia y ejecución, permite tener un concepto más claro sobre las relaciones y la importancia de gestionarlos de manera adecuada en pro de generar valor con el desarrollo de las actividades (Bourne, 2013). De acuerdo con lo anterior y después de hacer una revisión sobre los enfoques de gestión de *stakeholders* más comunes, las autoras de la presente investigación entrarán en detalle sobre dos de ellas:

- *Stakeholder Circle*®
- *Project Management Institute*

4.2 Enfoques de Gestión de Stakeholders

5.2.1. Stakeholder Circle®.

Esta metodología está creada a partir del supuesto de que la ejecución de cualquier proyecto sólo es posible con el consentimiento informado de la comunidad de *stakeholders* (Bourne, Walker, & Bourne, 2012), por eso es necesario identificar cómo se desarrolla la relación entre la gerencia de proyectos y los interesados, tal como lo muestra la Figura 2, donde el equipo encargado de la toma de decisiones se encuentra cercano al círculo de la actividad, luego está el círculo de quienes depende el éxito del proyecto, se sitúan junto al equipo directivo y allí podemos evidenciar la importancia de mantener una buena relación entre estas dos partes y por último en el círculo externo están los *stakeholders* potenciales quienes facilitan el alcance de los objetivos en fases posteriores de la actividad. (Bourne, 2013)



Figura 2. Relaciones de los interesados de proyecto.(Bourne et al., 2012)

En este método se establecen 5 pasos para comprender y gestionar las relaciones con los *stakeholders* (Ver Figura 3), es flexible y evalúa su influencia durante la ejecución de la gerencia de proyecto, la descripción de éstos se encuentra en la Tabla 5.

La principal ventaja de este método es que generará valor en cuatro factores, el primero es a los proyectos, pues los *stakeholders*, probablemente, seguirán apoyando las actividades que consideren exitosas o retirarán su apoyo si ven los resultados como fracasos, de la misma manera permitirá generar entregas oportunas y dentro del presupuesto al gestionar de manera efectiva la relación entre los interesados y la gerencia de proyecto, logrando así el alcance de objetivos propuesto en las actividades; en segundo lugar, dará valor a los *stakeholders* ya que recibirán información oportuna, se sentirán vinculados y parte activa de las actividades que se desarrollen; el tercero es el valor otorgado a la actividad en desarrollo al cumplirse satisfactoriamente y por último al equipo, aprendiendo a funcionar mejor, con la satisfacción del alcance de objetivos y aprendiendo más de las actividades del proyecto y del entorno que existe alrededor de él.

(Bourne, 2013)

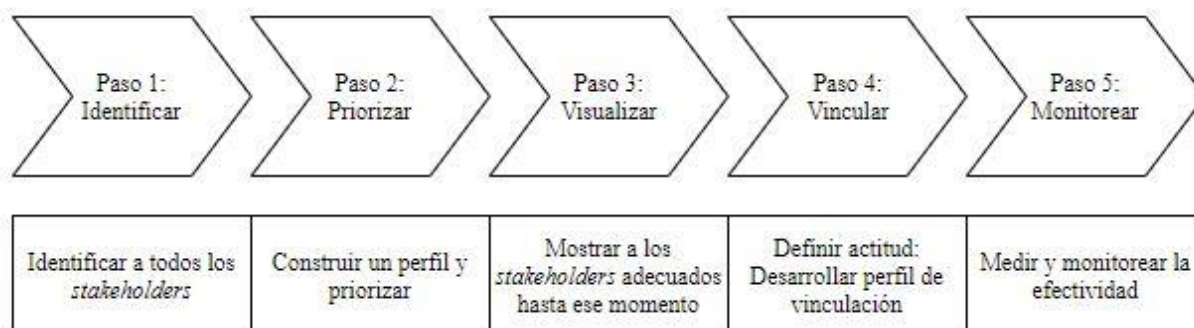


Figura 3. Pasos del *Stakeholders Circle*®. (Bourne, 2013)

Tabla 5. Descripción de pasos del Stakeholder Circle®

| Paso | Utilidad | Acciones | Herramientas |
|--------------------|--|--|--|
| Identificar | <ul style="list-style-type: none"> • Recolectar información necesaria • Conocer trabajo de <i>stakeholders</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Listar <i>stakeholders</i> • Identificar intereses y expectativas • Categorizar influencia (Hacia arriba, abajo, los lados o afuera) • Relación interna/externa | <ul style="list-style-type: none"> • Listados |
| Priorizar | <ul style="list-style-type: none"> • Calificarlos y ordenarlos de acuerdo con su importancia | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar atributos: <ul style="list-style-type: none"> Poder para generar cambio Proximidad o grado de participación Urgencia. Impacto que generan los resultados • Clasificar listado de <i>stakeholders</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Listados • Discusión con el equipo |
| Visualizar | <ul style="list-style-type: none"> • Tener lista útil de <i>stakeholders</i> • Evaluar sus características | <ul style="list-style-type: none"> • Mapear efectivamente <i>stakeholders</i> • Reducir subjetividad • Obtener una valoración transparente | <ul style="list-style-type: none"> • Mapa de influencia • Mapa entorno • Matriz 2x2 |

| | | | |
|-------------------|--|---|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Figura tridimensional de <i>stakeholders</i> • Perfil de vinculación • <i>Stakeholder Circle</i>® |
| Vincular | <ul style="list-style-type: none"> • Divulgar resultados del desarrollo de la actividad • Obtener mayor atención durante la ejecución de la actividad • Ejecutar planes y estrategias diseñadas a partir del análisis de los primeros pasos | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar actitud de los <i>stakeholders</i> (Emocional, comportamental, de receptividad) • Diseñar comunicación sectorizada a los diferentes tipos de <i>stakeholders</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de comunicaciones |
| Monitorear | <ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento de la ejecución y medir efectividad del plan de comunicación • Mantener vigentes las relaciones con los <i>stakeholders</i>. | <ul style="list-style-type: none"> • Verificar ejecución de plan de comunicación • Revisar la comunidad de <i>stakeholders</i> identificada • Revisar perfil de vinculación anterior. | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación efectiva |

Nota. Elaboración propia a partir de (Bourne, 2013)

5.2.2. *Project Management Institute (PMI)*

La estrategia sugerida por el PMI (2005), en el *PMBOK®*, indica que la comunicación continua es el centro de la gestión de los *stakeholders*, para entender las necesidades y expectativas, promoviendo la participación activa de los involucrados y sobre todo su satisfacción; independiente de la influencia que pueda tener el proyecto sobre los interesados o viceversa, el papel del director en la identificación y gestión de los mismos, es clave para determinar el éxito o fracaso de la ejecución de la gerencia de proyectos. Para facilitar este trabajo, el PMI propone 4 pasos que se identifican en la Figura 4 cuya descripción se plantea en la Tabla 6.

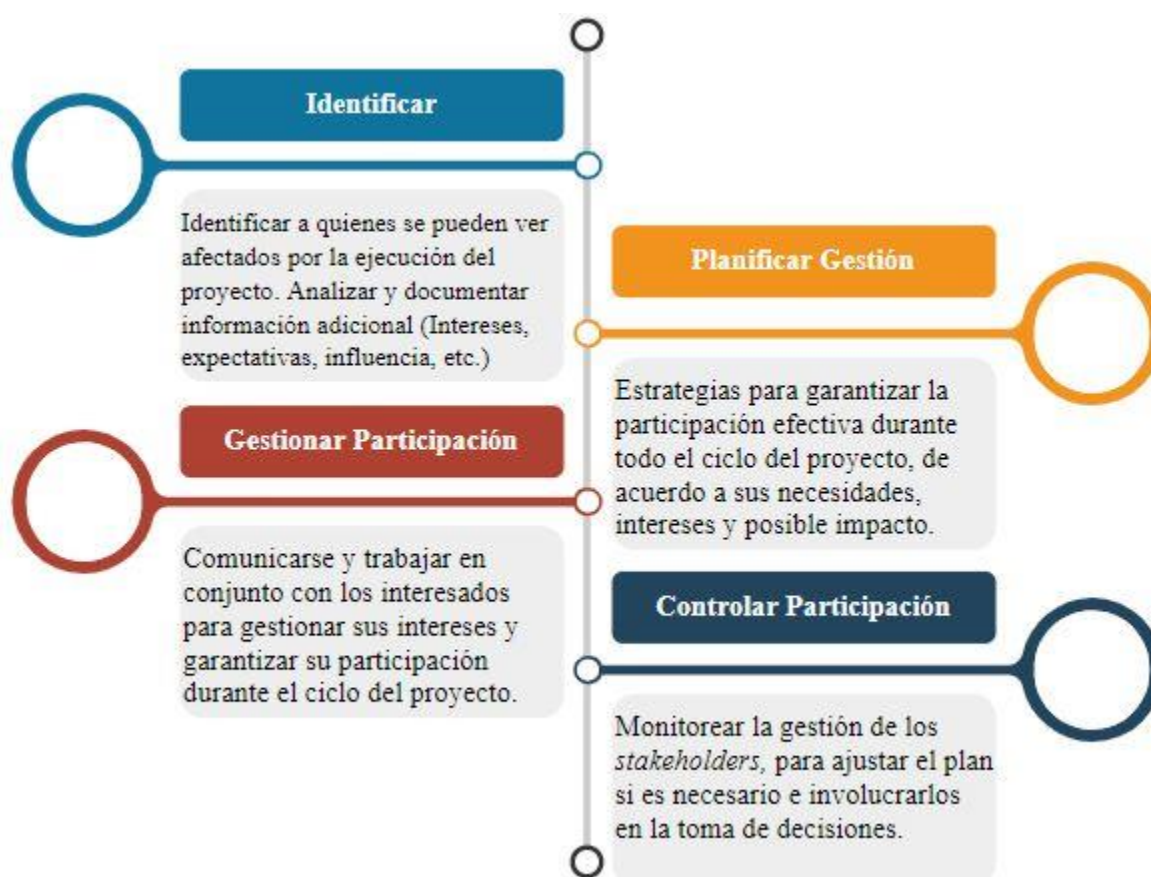


Figura 4. Pasos de la gestión de *Stakeholders* según PMI. Elaboración propia. (PMI, 2005)

Tabla 6 Descripción pasos stakeholders según PMI

| Paso | Entradas | Herramientas y técnicas | Salidas |
|--------------------------------|--|--------------------------------|--|
| Identificar | Acta de constitución | Análisis de interesados | Registro de interesados |
| | Documentos de las adquisiciones | Juicio de expertos | |
| | Factores ambientales de la empresa | Reuniones | |
| | Activos de los procesos de la organización | | |
| Planificar gestión | Plan para la dirección del proyecto | Juicio de expertos | Plan de gestión de interesados |
| | Registro de interesados | Reuniones | Actualizaciones a los |
| | Factores ambientales de la empresa | Técnicas analíticas | documentos del proyecto |
| | Activos de los procesos de la organización | | |
| Gestionar participación | Plan de gestión de interesados | Métodos de comunicación | Registro de incidentes |
| | Plan de gestión de las comunicaciones | Habilidades interpersonales | Solicitudes de cambio |
| | Registro de cambios | Habilidades de gestión | Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto |

| | | | |
|--------------------------------|--|--|---|
| | Activos de los procesos de la organización | | Actualizaciones a la documentación del proyecto Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización |
| Controlar participación | Plan para la dirección del proyecto Registro de incidentes Datos de desempeño del trabajo Documentos del proyecto | Sistemas de gestión de la información Juicio de expertos Reuniones | Información desempeño del trabajo Solicitudes de cambio Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto Actualizaciones a los documentos del proyecto Actualizaciones a los activos de la organización |

Nota. Elaboración propia. (PMI, 2005)

El enfoque sugerido por el *Project Management Institute*, incluye algunas herramientas que facilitan el análisis de *stakeholders* entre ellas están la matriz de poder/interés, que los clasifica según su autoridad para la toma de decisiones (poder) y su preocupación o interés en los resultados del proyecto; la matriz de poder/influencia, agrupa de acuerdo a su autoridad y su participación activa y la matriz influencia/impacto donde dividen según la participación activa y su capacidad de respuesta a los posibles cambios de planificación y ejecución de la gerencia de proyecto (PMI, 2005).

La figura 5 muestra un ejemplo de la matriz de poder/influencia en la que se evidencia cómo gestionar a cada *stakeholder* según su agrupación, por ejemplo, cuando un interesado de proyecto tiene autoridad alta en las decisiones que se toman y además mucho interés en los resultados que se obtengan, la matriz sugiere gestionarlo atentamente, si tiene bajo poder y mucho interés, se debería mantener informado de las actividades, resultados de la actividad, por el contrario, un *stakeholder* con alta autoridad y bajo interés, debe mantenerse satisfecho y por último, cuando presente bajo poder y poco interés sólo será necesario monitorearlo.

Otra herramienta sugerida por el PMI (PMI, 2005) es la matriz de evaluación de participación, cuya importancia radica en evaluar, como su nombre lo indica, la participación de los *stakeholders* durante el ciclo de vida de la gerencia de proyecto, de esta también dependerá el éxito o fracaso de la actividad. En ésta se clasifica el nivel de participación de la siguiente manera:

- **Desconocedor:** No conoce el proyecto ni sus impactos potenciales.
- **Reticente:** Conoce el proyecto y sus impactos, sin embargo, se resiste al cambio.
- **Neutral:** Conoce el proyecto, no lo apoya ni se opone a él.
- **Partidario:** Conoce el proyecto y los posibles impactos. Apoya el cambio.

- **Líder:** Conoce el proyecto, sus impactos potenciales y se involucra activamente para garantizar el éxito de este.

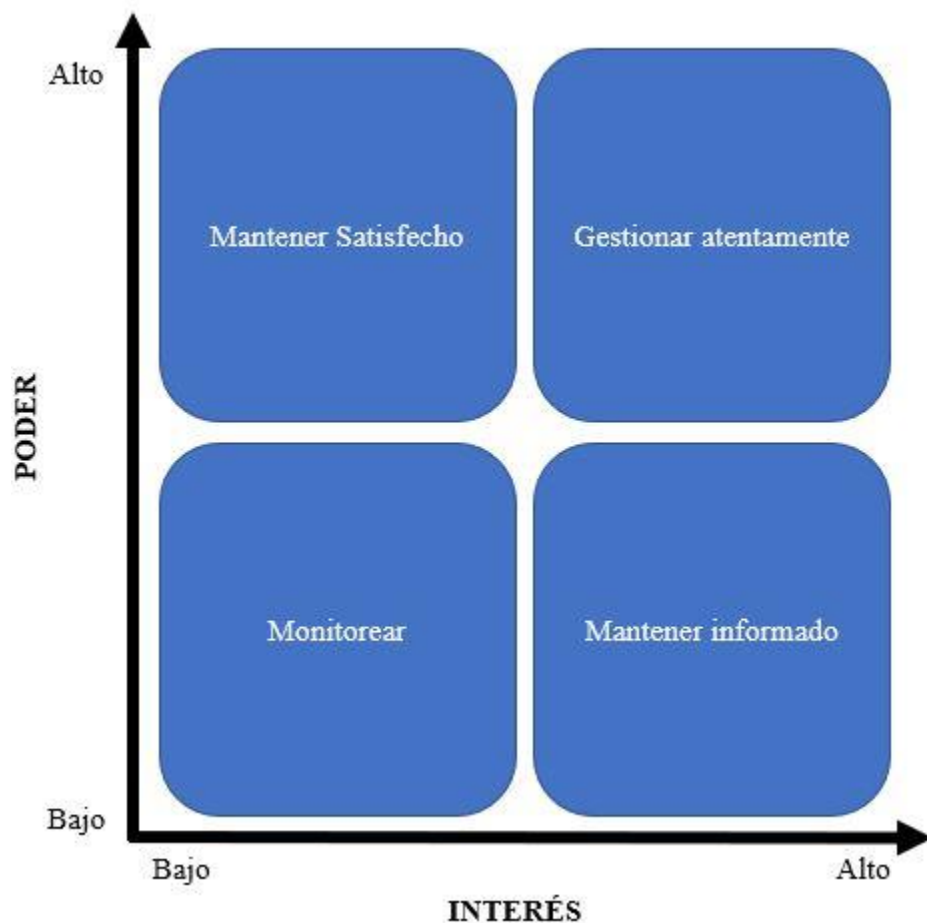


Figura 5. Matriz interés/poder para la gestión de *stakeholders*. (PMI, 2005)

La evaluación de la participación de los *stakeholders* se puede hacer mediante la matriz establecida en la Tabla 7, la cual se diligencia con C para notar la participación actual y con D para identificar la participación deseada de cada interesado del proyecto. La siguiente tabla muestra un ejemplo con tres interesados y su participación actual y deseada, aquí el interesado 3 se encuentra en el nivel ideal. Con los resultados de la matriz, se pueden diseñar estrategias para gestionar a los *stakeholders* y lograr la participación deseada de ellos (PMI, 2005).

Tabla 7. *Matriz de participación de Stakeholders.*

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

Nota. Tomado de (PMI, 2005)

4.3 Factores Clave en la relación con los *Stakeholders*

A lo largo de la investigación, la literatura revisada menciona diferentes factores clave que se deben tener en cuenta para gestionar la relación entre los *stakeholders* y la gerencia de proyecto, la Tabla 8 se construye a partir, de la lectura de diferentes fuentes y define cada uno de los factores encontrados para gestionar a los *stakeholders*

Tabla 8. *Factores clave en la relación con los Stakeholders*

| Factor | Definición |
|-----------------------------------|--|
| Poder | Se entiende como la autoridad que pueda tener el <i>stakeholder</i> para la toma de decisiones o la capacidad que tiene para provocar cambios durante el desarrollo del proyecto o cualquier otra actividad relacionada. |
| Interés | Preocupación de los <i>stakeholders</i> por los resultados de la ejecución proyecto, pueden ser económicos, sociales, ambientales, etc. |
| Influencia o participación | Involucramiento que tenga dentro del desarrollo de las actividades del proyecto |
| Impacto | Afectaciones que pueda tener el <i>stakeholder</i> como consecuencia del desarrollo de las actividades de la gerencia de proyecto. |

| | |
|---------------------|--|
| Comunicación | Canales disponibles para la exposición y transmisión de la planificación, ejecución y resultados de la gerencia de proyecto. |
| Expectativas | Resultados esperados por parte del <i>stakeholder</i> a partir de la ejecución del proyecto |

Nota. Elaboración propia

Estos factores ayudan a determinar e identificar algunos elementos que pueden afectar negativamente, causando deficiencias en la relación con los *stakeholders*. La figura 6 muestra, a través de una espina de pescado, las causas que las autoras de la investigación consideran importantes para tener en cuenta para la gestión de la relación de *stakeholders* y que se considerarán como variables de estudio de la investigación.

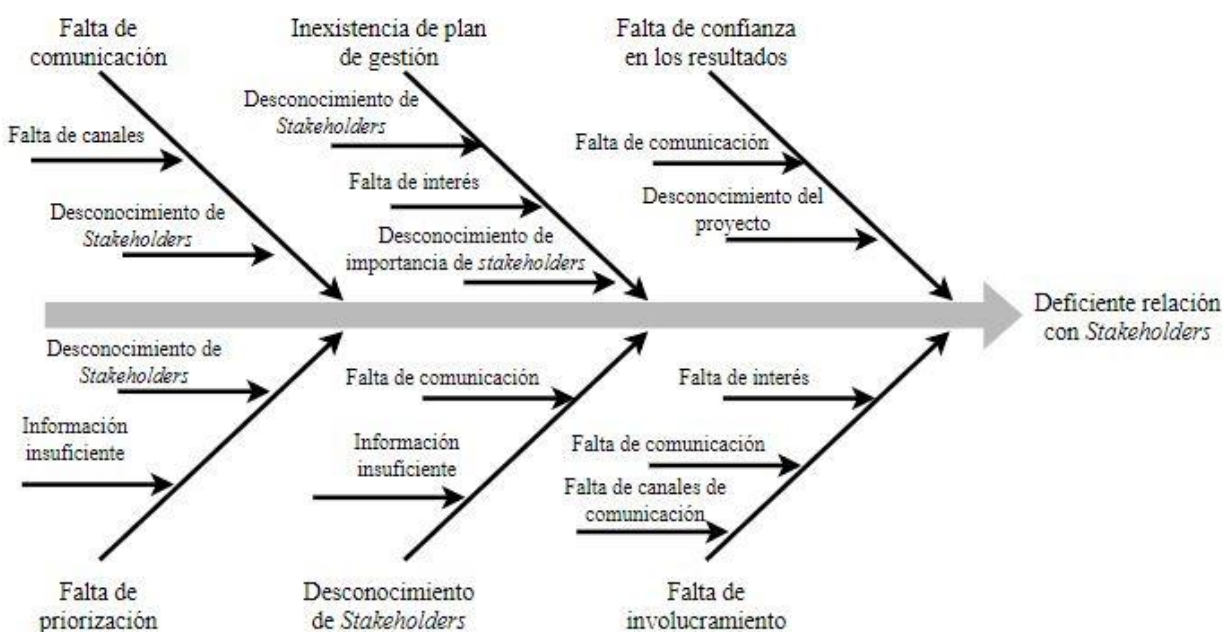


Figura 6. Causas de deficiencia de la relación de los *stakeholders*. Elaboración propia.

La presente investigación pretende, además, identificar a través de encuestas causas adicionales que contribuyan a las deficiencias de las relaciones que hayan sido identificadas en la práctica por los gerentes de proyectos de diferentes sectores de la ciudad de Bogotá, las causas

permitirán, más adelante, proponer estrategias para desarrollar el plan de acción que ayude a minimizar los riesgos para mejorar la relación con los *stakeholders*.

Manejar con éxito a los *stakeholders* requiere de un balance entre la gestión y el liderazgo, para esto es necesario el desarrollo de 3 habilidades: primero, gestión de habilidades técnicas, segundo, control de costos, tiempo y objetivos y tercero, de habilidades interpersonales.

Básicamente se necesita tener capacidad de entender la cultura organizacional, leer las estructuras de poder de las organizaciones, identificar intereses de los *stakeholders* importantes e implementar estrategias que garanticen su apoyo. El gerente debe estar en capacidad de construir alianzas, ganar y mantener vínculos y apoyo, gestionar el riesgo y tener una posición favorable para otorgar recompensas, capacitación o información. Ejecutar estas herramientas, garantizará el éxito del proyecto (Bourne, 2013).

5. Metodología

5.1 Tipo de Investigación

Esta investigación se hace bajo un enfoque cuantitativo, ya que busca medir a través de la encuesta los factores que los gerentes de proyecto ven más importantes en la relación con los *stakeholders*, con el objetivo de establecer un patrón para diseñar, posteriormente, el plan de acción. Del mismo modo, es un estudio exploratorio pues, pese a que se encontró alguna información respecto a este tema, no había investigaciones sobre la aplicación en proyectos de diferentes sectores de la ciudad de Bogotá, por tanto, este es un primer acercamiento al análisis de la relación de los *stakeholders* con la gerencia de proyectos y busca entender, desde la práctica, los puntos de dolor de los gerentes de proyecto respecto a la relación con los *stakeholders* durante la ejecución de la gerencia de proyecto.

El diseño con el que se resolverá la pregunta de investigación planteada en el capítulo primero y para analizar las hipótesis propuestas, será no experimental transversal exploratorio, esto se debe a que se hará una observación y descripción de las variables de estudio para analizar el contexto, a través de la recolección de datos tomada en un solo momento y presentará una estrategia que posiblemente ayude a mitigar los riesgos encontrados. la investigación no busca evaluar el plan de acción propuesto ni experimentar su práctica, sólo busca visibilizar una situación real que hoy viven los gerentes de proyecto en la relación con los *stakeholders* y proponer una herramienta de ayuda para gestión de ésta.

5.2 Selección de muestra

Para definir la muestra de estudio, es necesario previamente definir otros conceptos.

- **Población de estudio:** Para escoger la población de estudio fue necesario asumir que todas las empresas de Bogotá tienen por lo menos un proyecto y cada proyecto tiene un gerente de proyecto, de esta manera, teniendo en cuenta que para el cierre del año 2017 se registraron en la Cámara de Comercio de Bogotá 728.784 empresas de varios sectores económicos de la ciudad, se asume que hay, por lo menos, la misma cantidad de gerentes de proyecto.
- **Muestra poblacional:** Para definir la muestra se asumieron algunos supuestos, aceptando un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%, el tamaño de la muestra es de 68 gerentes de proyectos.
- **Unidad de estudio:** Gerentes de proyectos de empresas de diferentes sectores de la ciudad de Bogotá.
- **Método de selección:** Muestreo probabilístico con técnica de MAS (Muestreo Aleatorio Simple)

5.3 Instrumento de Medición:

Cuestionario con preguntas cerradas de 10 preguntas que permita identificar los principales *stakeholders* de un proyecto, determinar los factores que los gerentes de proyecto, desde su experiencia, consideran determinantes para la gestión de su relación con los interesados de proyecto y conocer las principales deficiencias que ellos perciben en dicha relación. (Ver Apéndice A)

5.4 Validación del Instrumento:

Para hacer la validación del instrumento se tomó el estadístico *Alpha de Cronbach* el cual arrojó los siguientes resultados.

| Estadísticas de fiabilidad | | |
|-----------------------------------|---|----------------|
| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
| 0,842 | 0,853 | 16 |

Figura 7. Estadísticas de Fiabilidad. Elaboración propia

La figura 7 muestra el cálculo del *Alpha de Cronbach*, el valor indica que se puede tener una confianza del 84,2% en los datos arrojados por las respuestas de la encuesta, al ser este superior al 80% se puede afirmar que los resultados son confiables para el análisis de la investigación.

6. Hipótesis

Para este estudio se tendrán en cuenta las siguientes hipótesis:

Hipótesis Nula (H₀): Más del 50% de los gerentes de proyecto de diferentes sectores de la ciudad de Bogotá consideran importante la creación de un plan de acción para la gestión de *stakeholders* durante la ejecución de la gerencia de proyectos.

Hipótesis Alternativa (H₁): Más del 50% de los gerentes de proyecto de diferentes sectores de la ciudad de Bogotá no consideran importante la creación de un plan de acción para la gestión de *stakeholders* durante la ejecución de la gerencia de proyectos.

7. Resultados

Para en análisis de las encuestas se utilizó la herramienta *SPSS Statistics* (Versión 25) y para presentar los resultados de la investigación, se seguirá el siguiente orden:

- Análisis Descriptivo Univariado
- Análisis Multivariado
- Pruebas de hipótesis

7.1 Análisis Descriptivo Univariado

Este análisis permite comprender, la composición de la muestra seleccionada y las respuestas que dieron a las preguntas de la encuesta aplicada. Los individuos encuestados son o han sido en su 100 % Gerentes de por lo menos un proyecto (figura 8) aplicado en la ciudad de Bogotá, tienen una edad promedio de 38 años, su distribución se puede ver en la figura 9, donde más del 50% están entre los 30 y los 44 años; está conformada por un 55,8% de hombres (figura 10) y por gerentes de diferentes sectores de la ciudad de Bogotá donde los más significativos son el financiero y el tecnológico con una participación del 33,8% y el 16,2% respectivamente, como se evidencia en la figura 11.

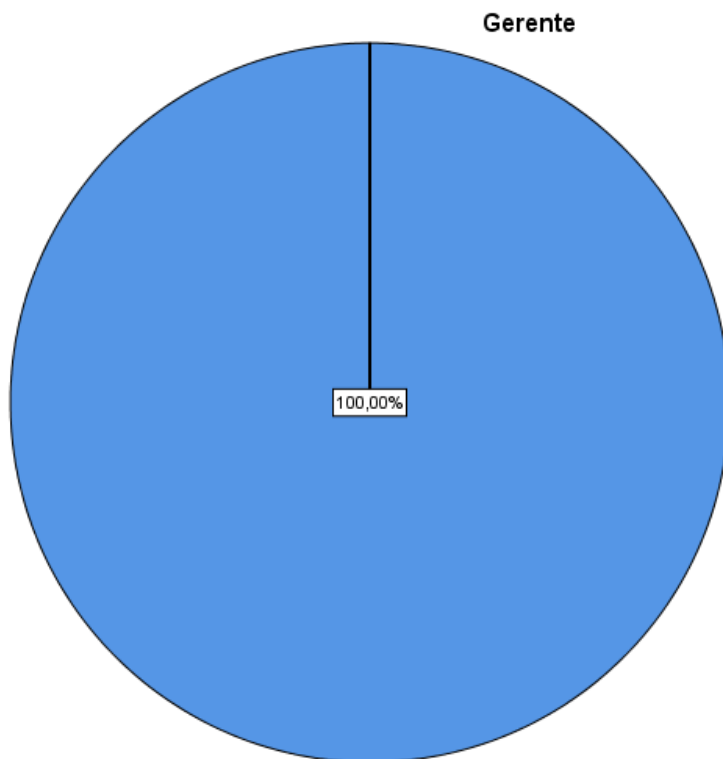


Figura 8: Porcentaje de encuestados que son o han sido gerentes de proyecto. Elaboración propia

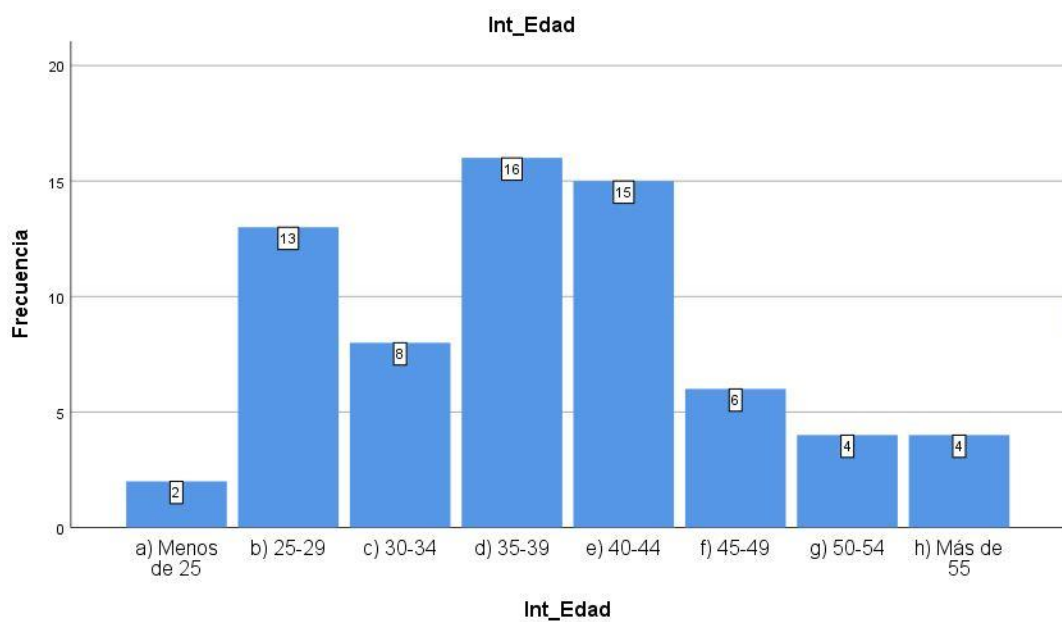


Figura 9: Histograma distribución edad. Elaboración propia.

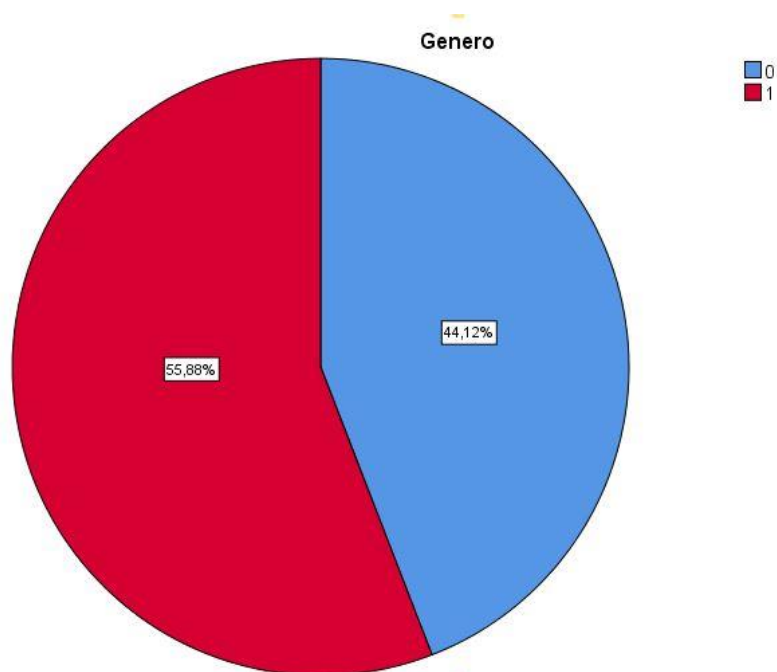


Figura 10: Participación del género en la muestra, donde 0 es Femenino y 1 es masculino. Elaboración propia.

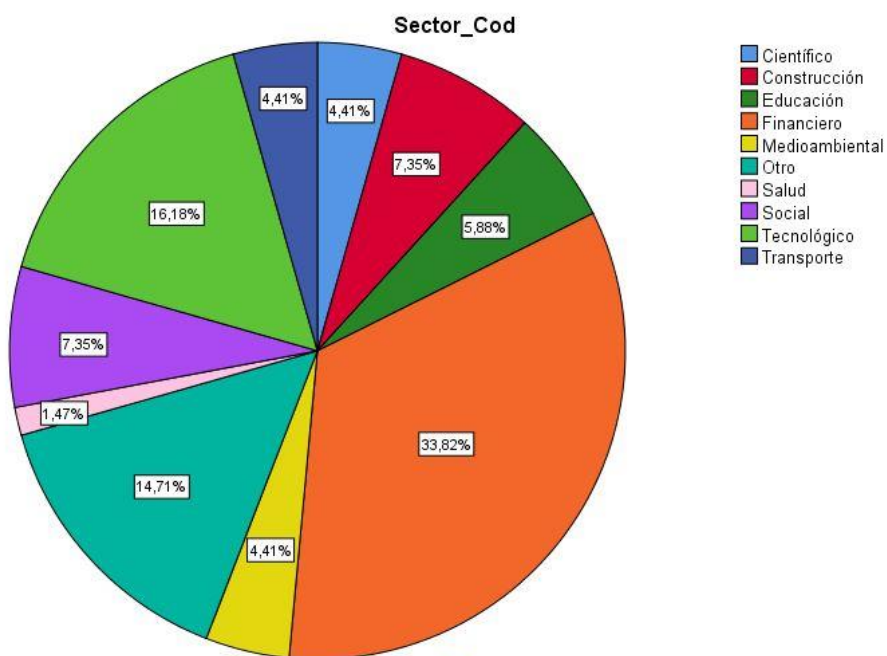


Figura 11: Participación de los sectores donde han ejecutado proyectos los gerentes encuestados. Elaboración propia.

Para identificar los procesos en los que los gerentes de proyecto han tenido mayor dificultad para gestionar a los *stakeholders*, se tomará la pregunta de múltiple selección correspondiente. Según la tabla 9, el proceso en el que han tenido mayor dificultad es el de ejecución, seguido del de planificación, sin embargo, el 91.2% de los encuestados seleccionaron dos opciones de respuesta, para ver cuáles son los procesos más seleccionados, se dispone en la tabla 10 las contingencias, donde se evidencia que no hay una combinación representativa que deba ser analizada, por el contrario sigue siendo la Ejecución el proceso con mayor dificultad para la gestión de *stakeholders*.

Tabla 9: *Frecuencias de procesos de gestión de stakeholders*

| Procesos en los que más se dificulta la gestión de <i>stakeholders</i> | Frecuencia |
|---|-------------------|
| Proceso de Inicio | 16 |
| Proceso de Planeación | 24 |
| Proceso de Ejecución | 29 |
| Proceso de Monitoreo y Control | 19 |
| Proceso de Cierre | 18 |

Nota: Elaboración propia

Tabla 10: *Contingencias de procesos de gestión de stakeholders*

| | Proceso de Inicio | Proceso de Planificación | Proceso de Ejecución | Proceso de Monitoreo y Control | Proceso de Cierre |
|---|------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---|------------------------------|
| Proceso de Inicio | 7 | 3 | 1 | 0 | 2 |
| Proceso de Planificación | | 11 | 4 | 2 | 2 |
| Proceso de Ejecución | | | 12 | 4 | 2 |
| Proceso de Monitoreo y Control | | | | 5 | 2 |
| Proceso de Cierre | | | | | 5 |

Nota: Elaboración propia

Las siguientes figuras muestran la distribución de las respuestas de preguntas tipo escala Likert, donde se evaluó la importancia que los gerentes de proyecto consideran que tienen diferentes factores de la relación de la gerencia de proyecto con los *stakeholders*.

Según su experiencia, qué tan importantes son estos factores dentro de la gerencia del proyecto? - Poder de los stakeholders en la toma de decisiones

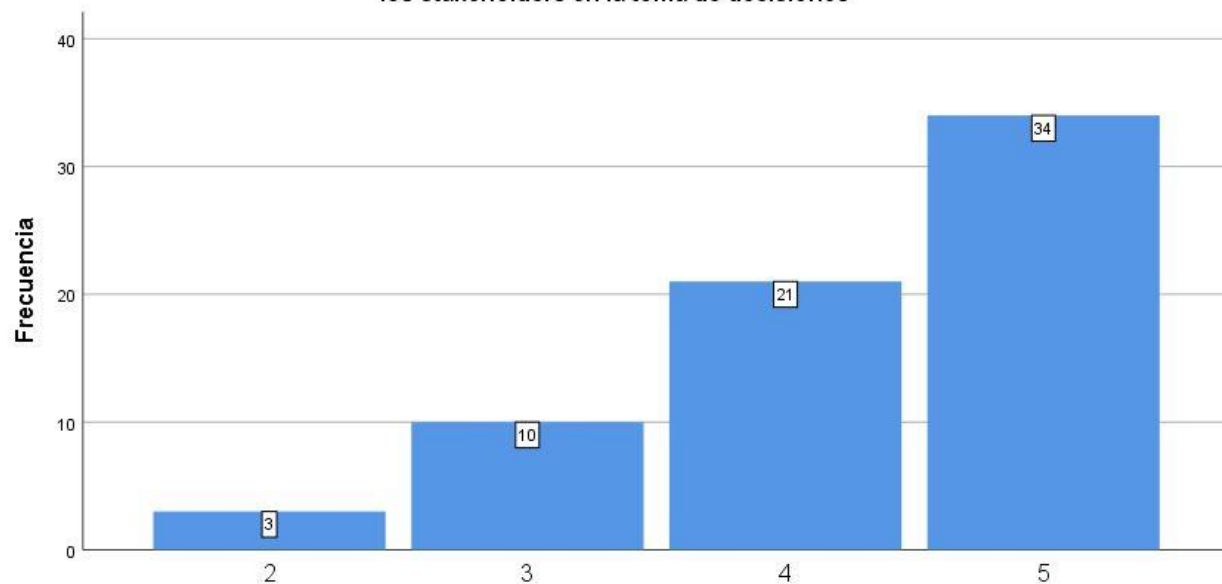


Figura 12: Diagrama de barras importancia del poder de los *stakeholders* en la toma de decisiones. Elaboración propia.

Según su experiencia, qué tan importantes son estos factores dentro de la gerencia del proyecto? - Intereses de los stakeholders

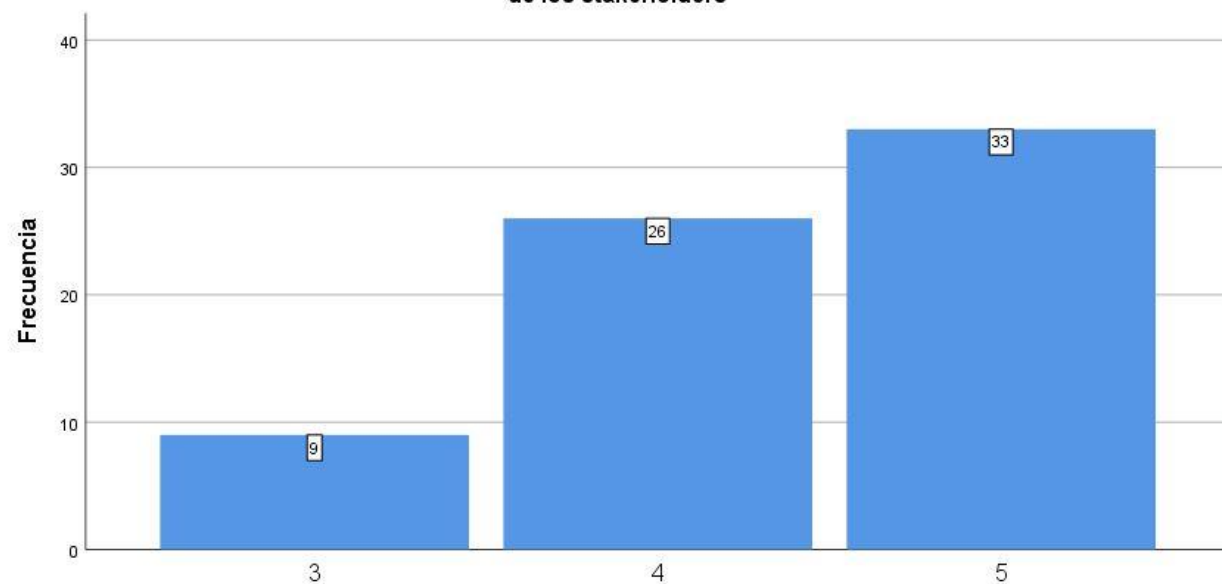


Figura 13: Diagrama de barras importancia de los intereses de los *stakeholders* en la gerencia de proyectos. Elaboración propia.

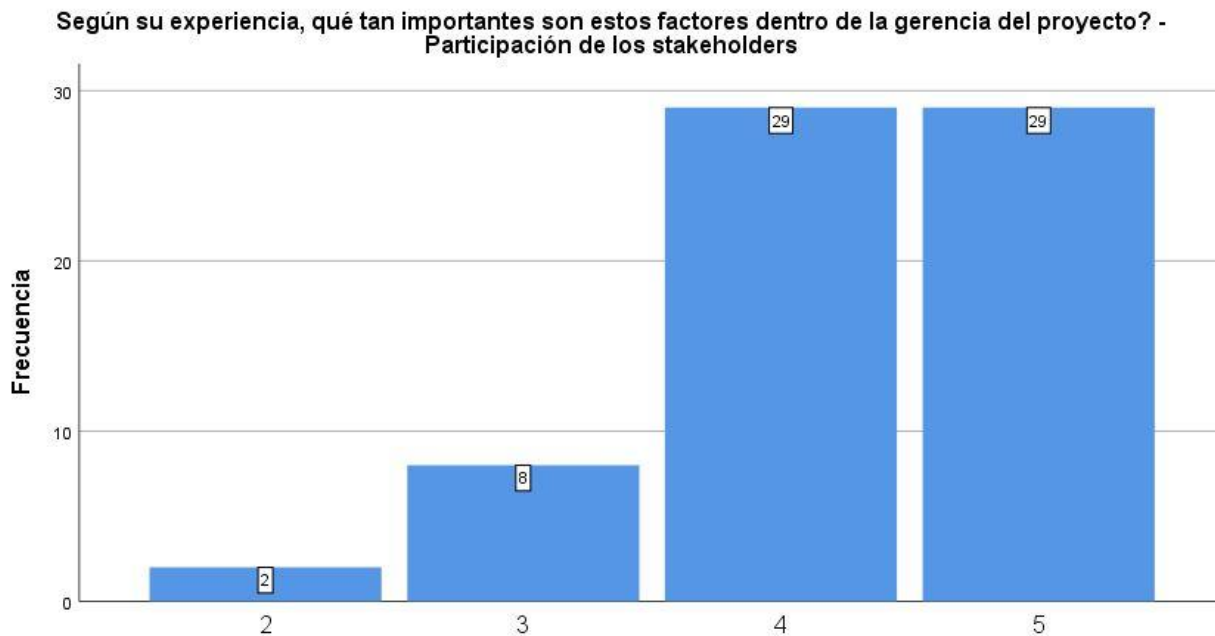


Figura 14: Diagrama de barras importancia de la participación de los stakeholders, durante la gerencia de proyectos.

Elaboración propia.

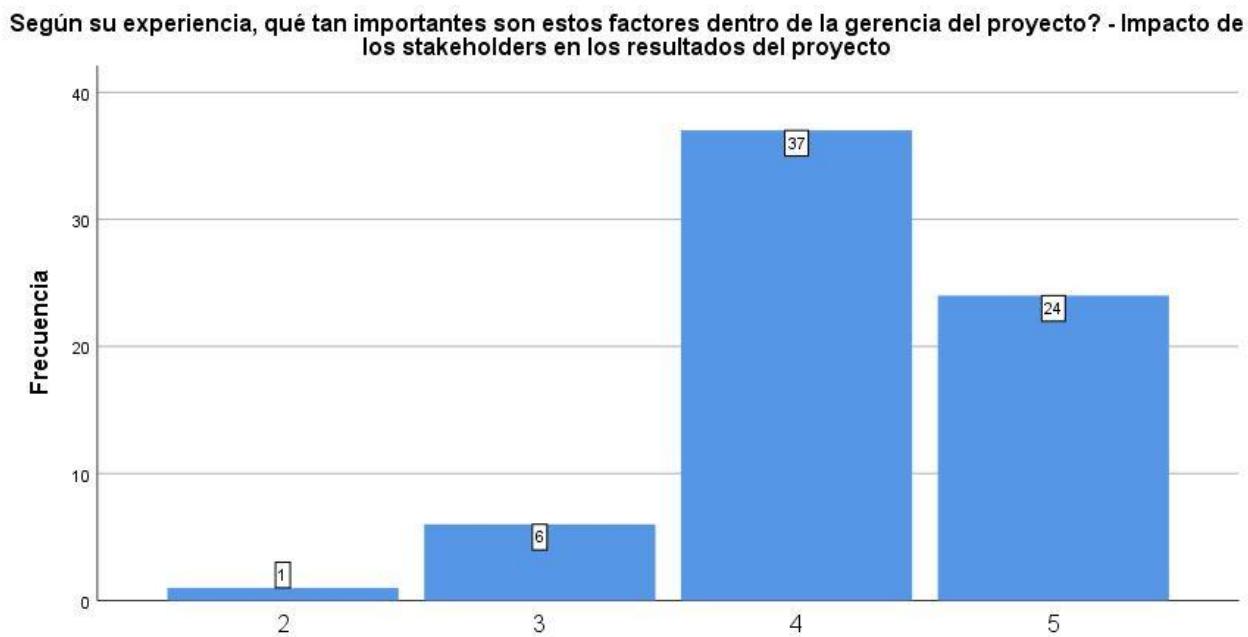


Figura 15: Diagrama de barras importancia del impacto de los resultados del proyecto en los *stakeholders*.

Elaboración propia.

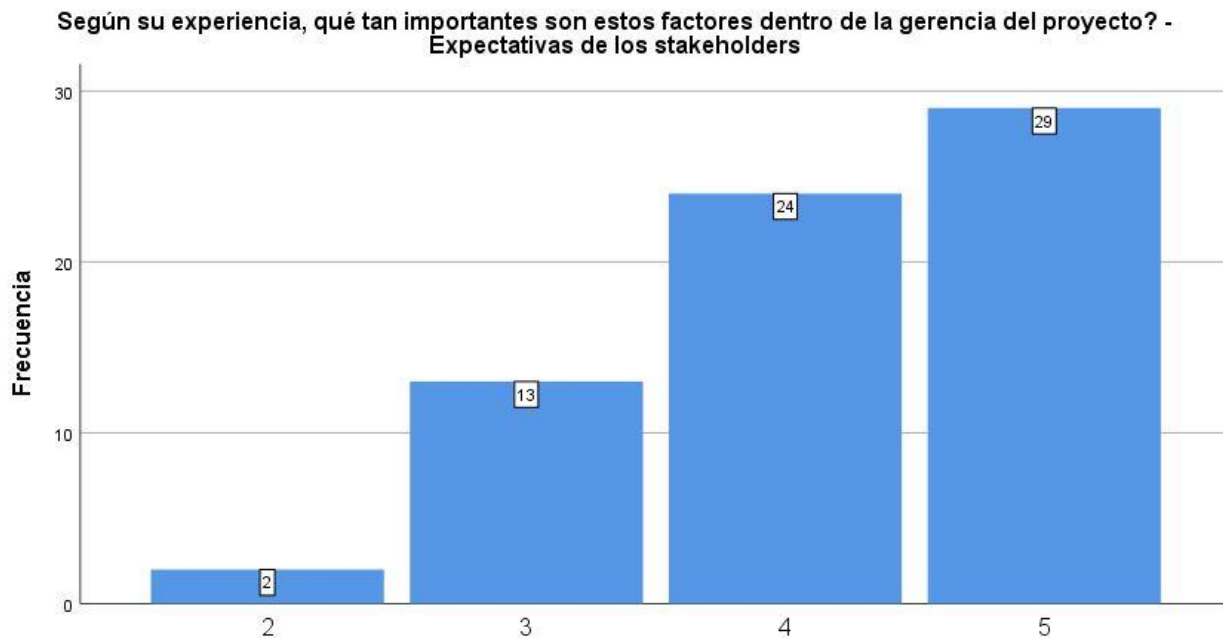


Figura 16: Diagrama de barras importancia de las expectativas de los stakeholders. Elaboración propia.

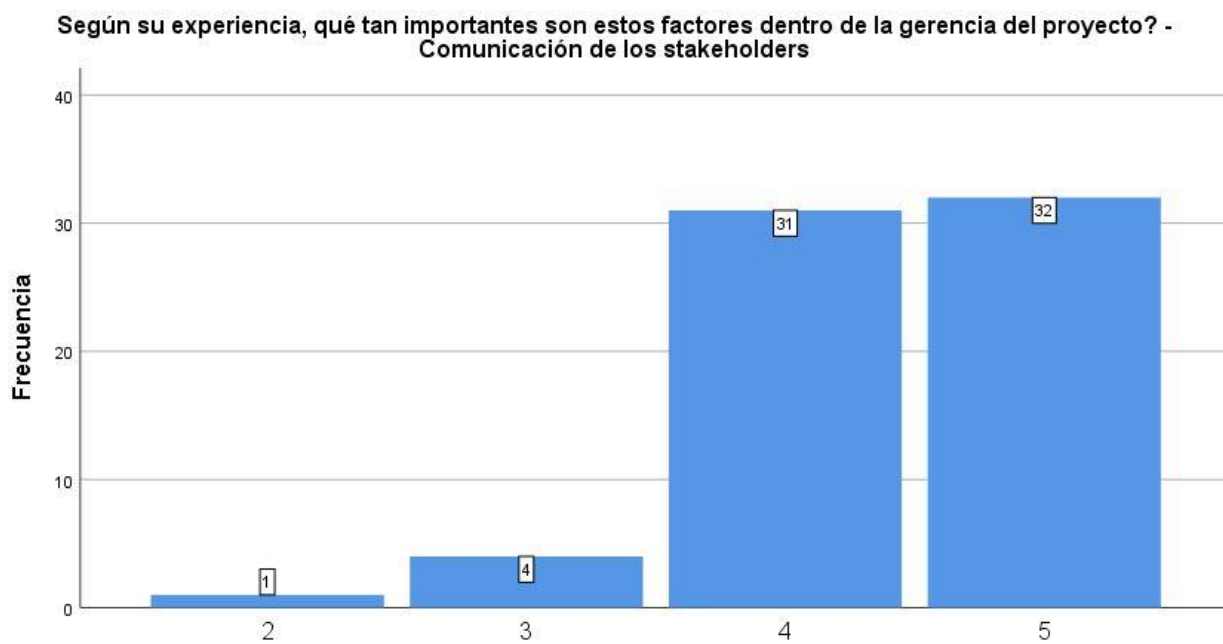


Figura 17: Diagrama de barras importancia de la comunicación entre la gerencia de proyectos y los *stakeholders*.

Elaboración propia.

Según su experiencia, ¿qué tan importantes son estos factores dentro de la gerencia del proyecto? - El papel de los stakeholders dentro del proyecto

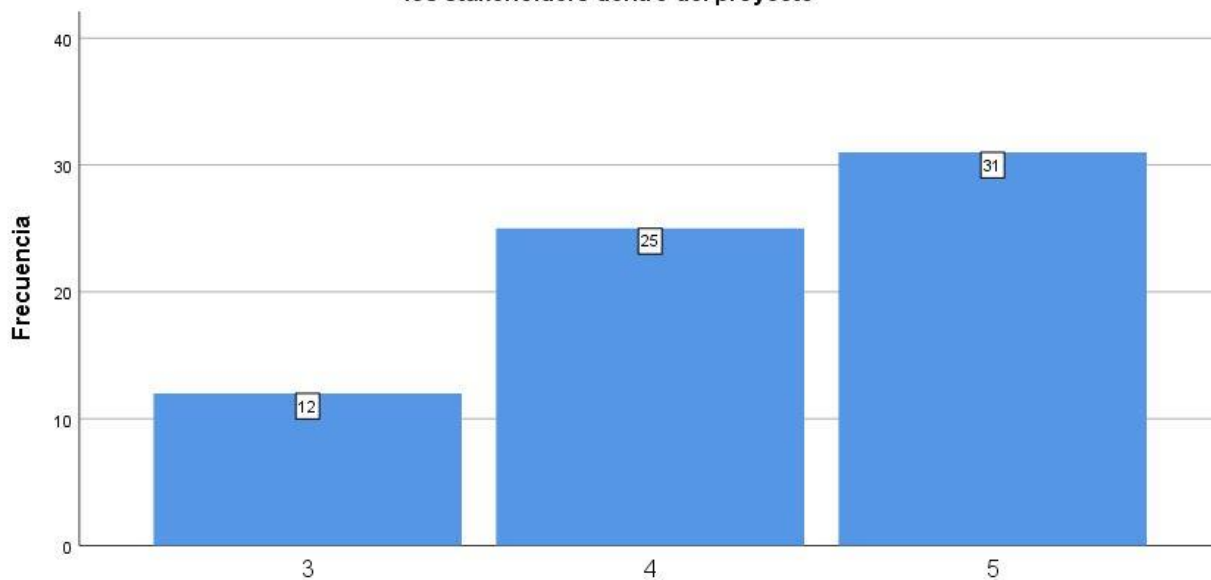


Figura 18: Diagrama de barras importancia del papel de los stakeholders en la ejecución de los proyectos.

Elaboración propia.

Según su experiencia, ¿qué tan importantes son estos factores dentro de la gerencia del proyecto? - La confianza de los stakeholders en los resultados del proyecto

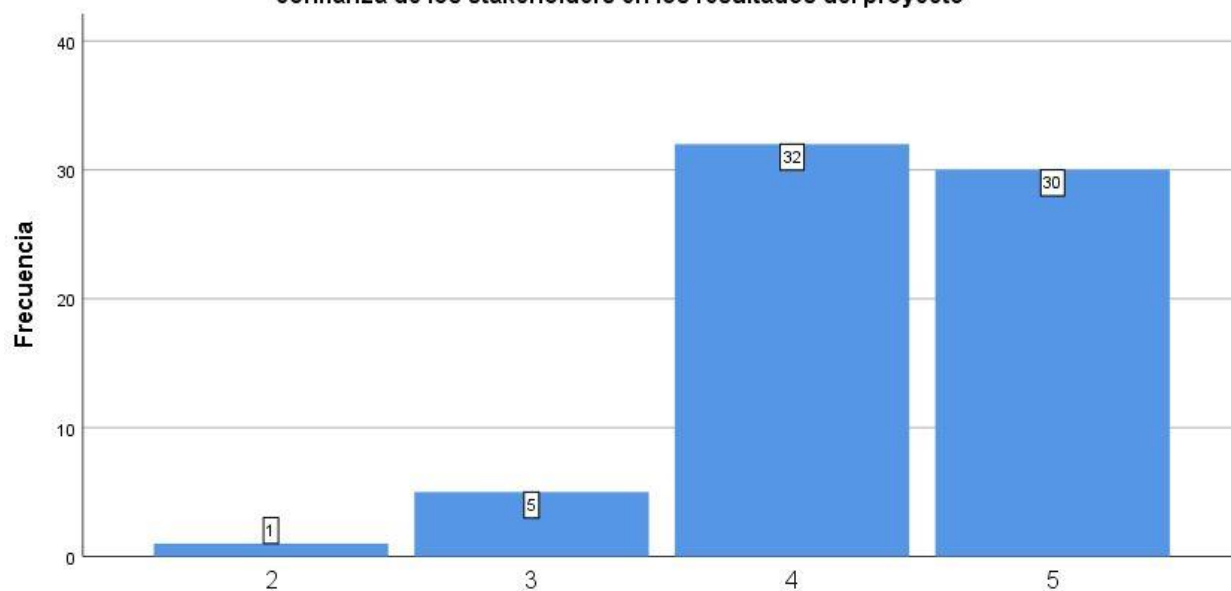


Figura 19: Diagrama de barras importancia de la confianza en los resultados del proyecto de los stakeholders.

Elaboración propia.

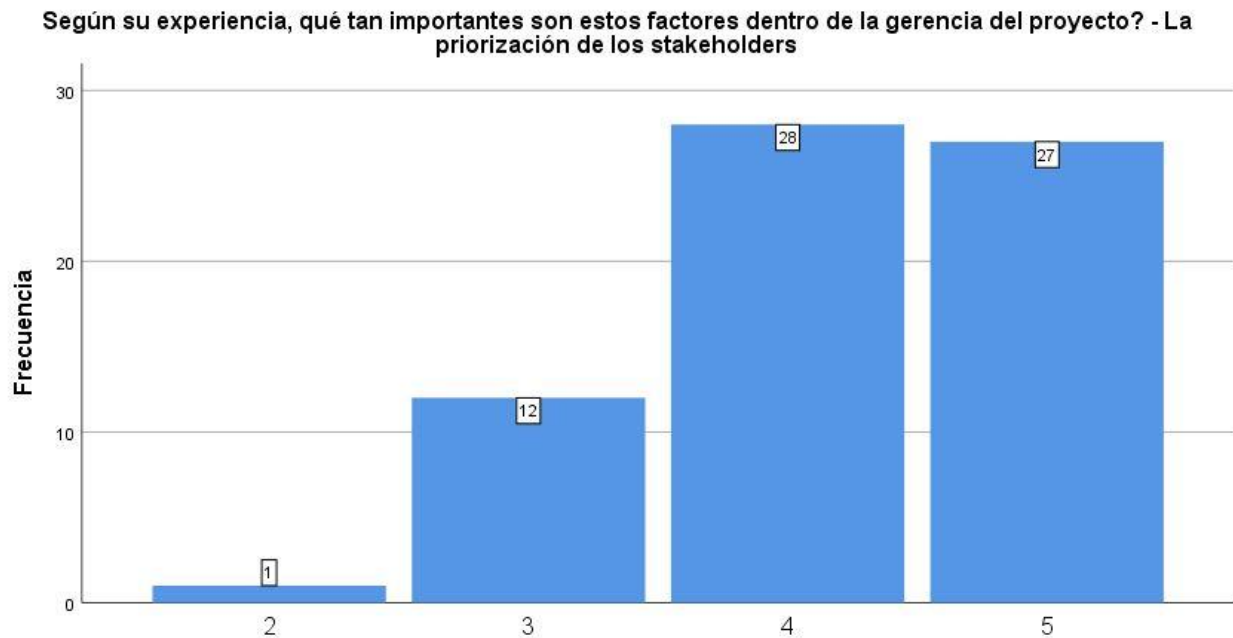


Figura 20: Diagrama de barras importancia de la priorización de los *stakeholders*. Elaboración propia.

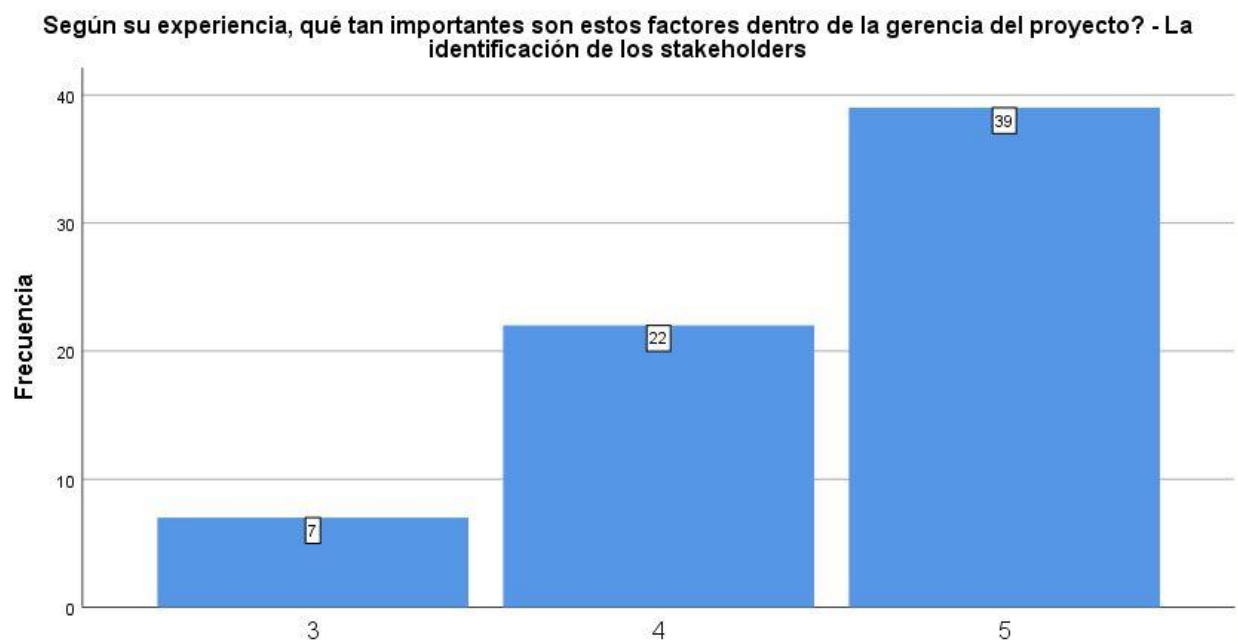


Figura 21: Diagrama de barras importancia de la identificación de los stakeholders. Elaboración propia.

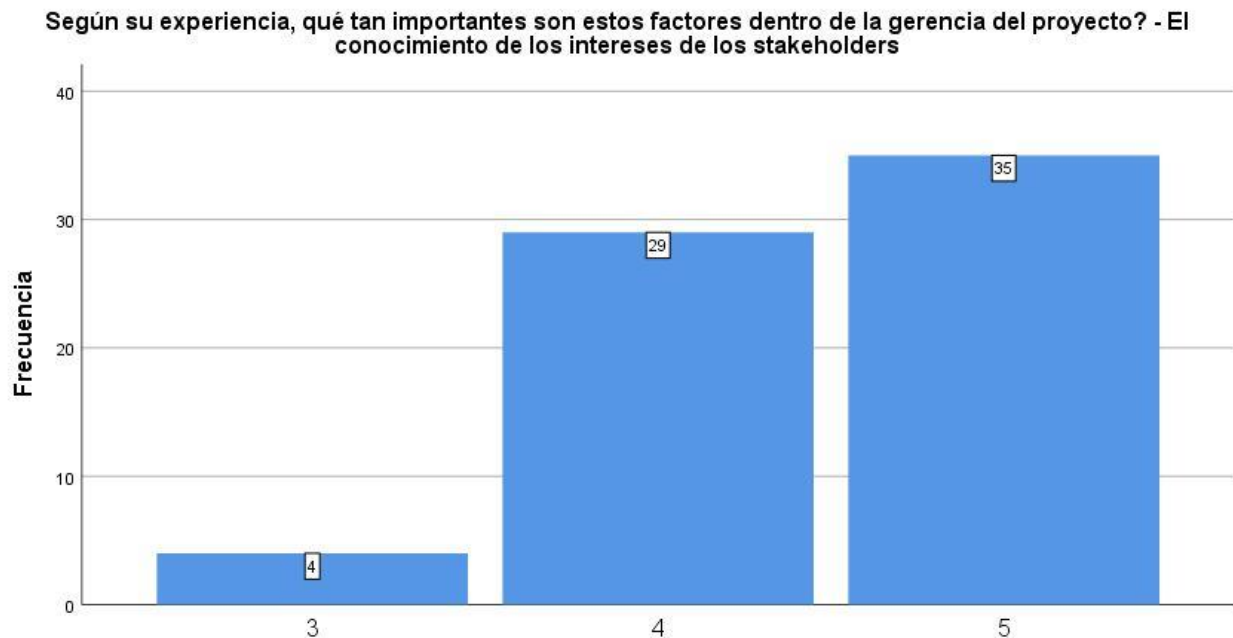


Figura 22: Diagrama de barras importancia del conocimiento de los intereses de los *stakeholders*. Elaboración propia.

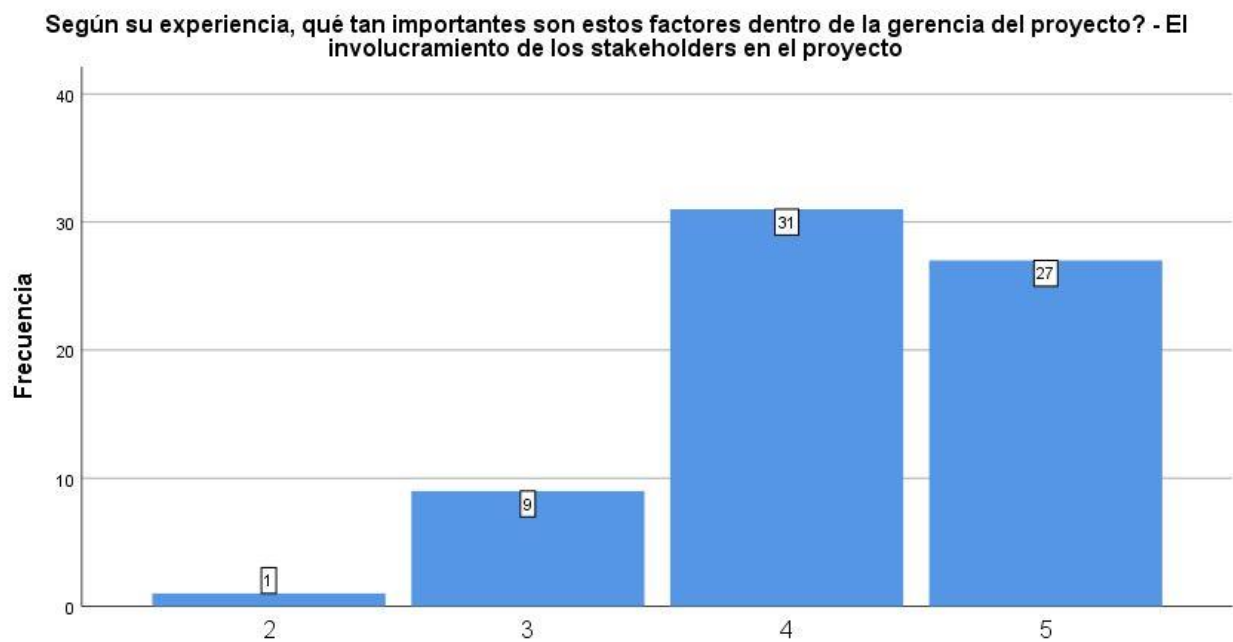


Figura 23: Diagrama de barras importancia del involucramiento de los stakeholders. Elaboración propia.

Según su experiencia, qué tan importantes son estos factores dentro de la gerencia del proyecto? - El uso de herramientas para la gestión de stakeholders

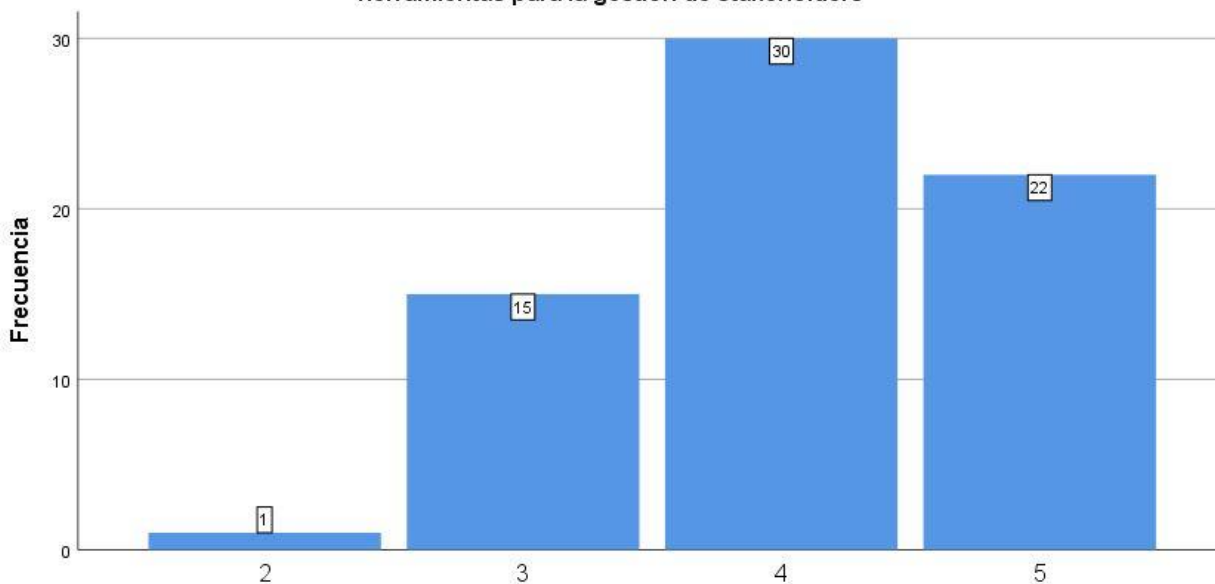


Figura 24: Diagrama de barras importancia del uso de herramientas para la gestión de los *stakeholders*. Elaboración propia.

En las gráficas anteriores se puede evidenciar que, en todas las preguntas más del 76.4% de encuestados, aproximadamente, coinciden en que los factores propuestos son de alta importancia para los gerentes durante la ejecución de la gerencia de proyectos.

En cuanto a las preguntas relacionadas con la implementación de un plan de acción para la gestión de la relación entre la gerencia de proyectos y los *stakeholders*, los encuestados se manifestaron de la siguiente manera, según se ve en la figura 25, el 94,1% de la muestra considera importante la existencia del mencionado plan de acción

¿Cómo percibe la existencia de un plan de acción para la gestión de los stakeholders en la ejecución de los proyectos?

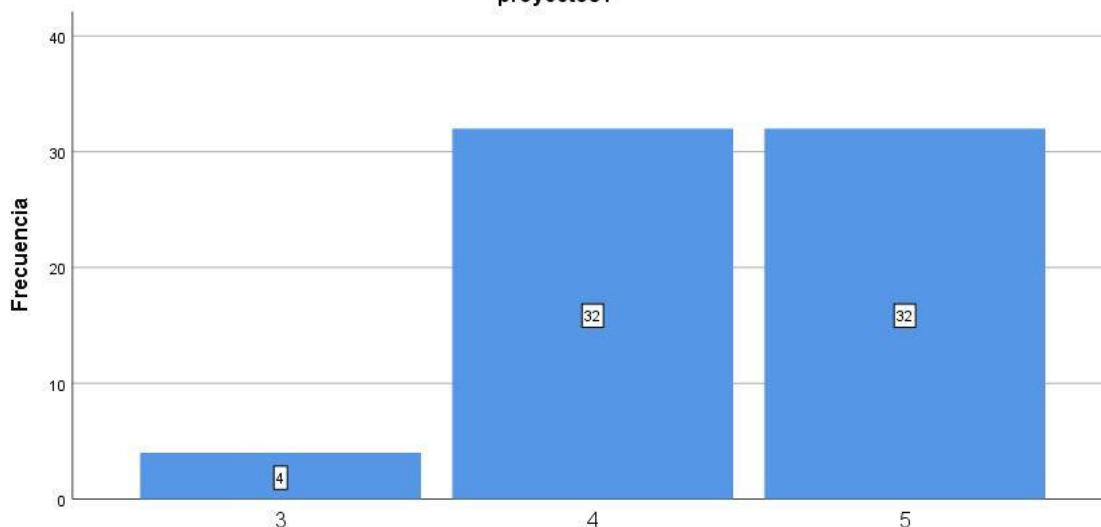


Figura 25: Importancia de la existencia de un plan de acción. Elaboración propia.

En cuanto a la frecuencia con la que los gerentes de proyecto han diseñado o implementado un plan para la gestión de *stakeholders*, la figura 26 evidencia que sólo el 25% de los gerentes utilizan frecuentemente un plan de acción que gestione la relación entre la gerencia de proyectos y los interesados de proyectos, esto muestra que la mayoría de los encuestados no implementan un plan de acción, lo cual podría perjudicar la ejecución de la gerencia de proyectos, pues en la figura 27 se aprecia que el 94% están de acuerdo en que implementarlo mejoraría la relación con los *stakeholders* e impactaría positivamente el resultado de la ejecución de la gerencia de proyecto.

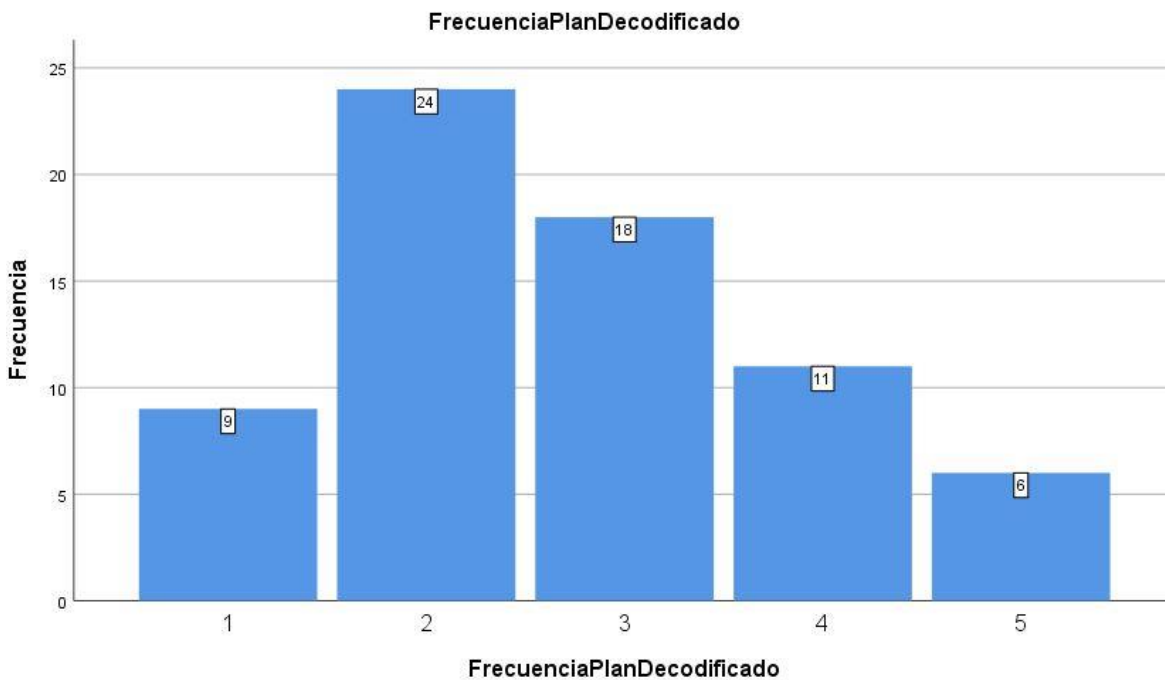


Figura 26: Frecuencia de implementación de plan de acción. Elaboración propia.



Figura 27: Nivel de acuerdo con implementar plan de acción. Elaboración propia

7.2 Análisis Multivariado

A partir de los datos recogidos, se hizo un análisis multivariado por medio de un análisis de correspondencias múltiples que permite evaluar la dependencia de variables, la cual se estudiará de acuerdo con las variables de estudio: En primer lugar, en cuanto a los factores clave para tener en cuenta en la relación *stakeholders* se encontró, como se evidencia en la figura 28, que la importancia de la confianza en los resultados, del involucramiento de los *stakeholders*, de su priorización y sus expectativas son dependientes, es decir, que la importancia de cualquiera de estas depende de las otras y son independientes al resto de variables.

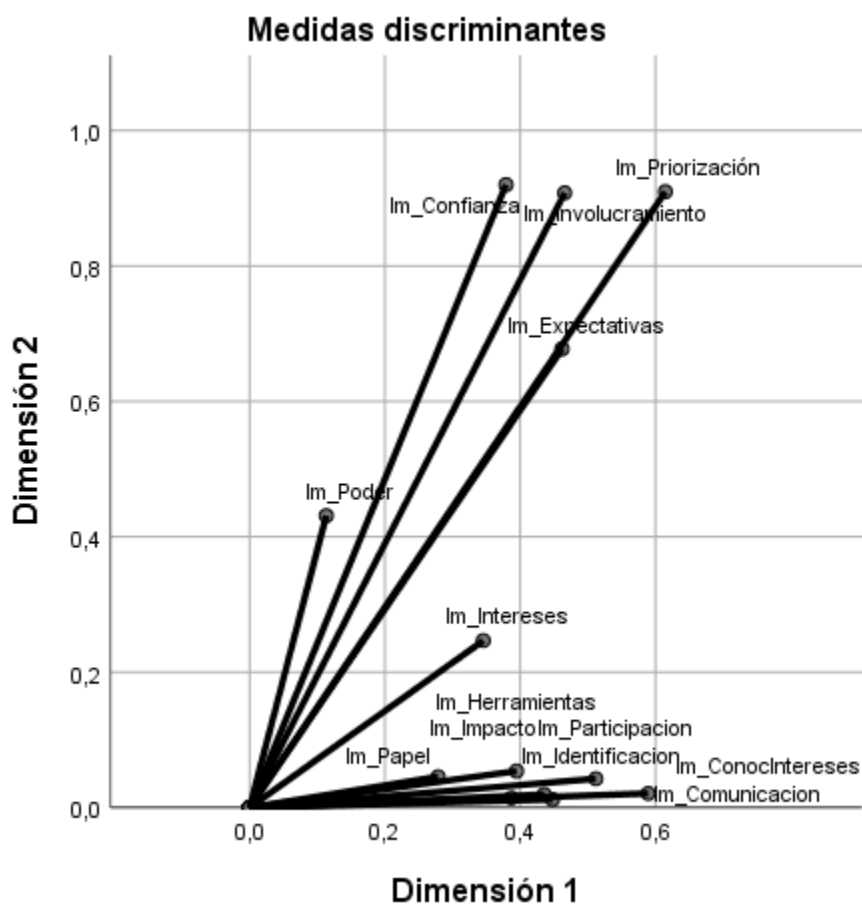


Figura 28: ACM de factores de la gestión de *stakeholders*. Elaboración propia

En segundo lugar, la figura 29, muestra que para el análisis de las preguntas sobre la implementación de un plan de acción para mejorar la gestión de la relación los *stakeholders*, las variables son dependientes entre ellas, es decir, que la importancia de implementar un plan, aplicarlo y estar de acuerdo con que ejecutarlo generará resultados positivos en la ejecución de la gerencia de proyectos se relacionan de manera directamente proporcional.

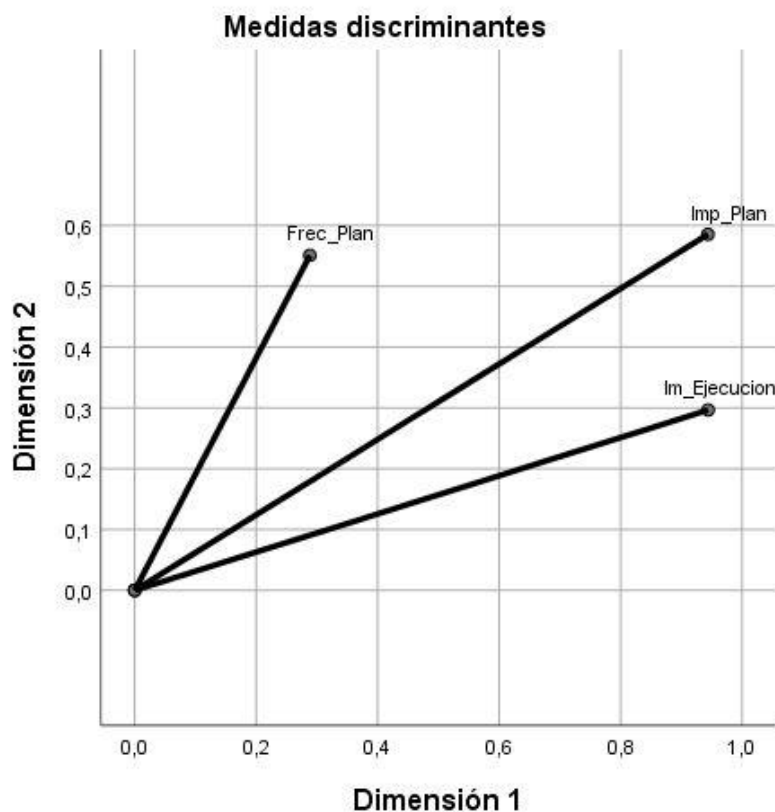


Figura 29: ACM de implementar plan de acción para la gestión de *stakeholders*. Elaboración propia

Adicional a este análisis multivariado, se evaluará la correlación existente entre la variable factores de *stakeholders* e implementación de plan de acción, para ello se sumarán los puntajes de las preguntas en la encuesta asociadas a cada una de estas variables, para la primera se creó un nuevo campo llamado Op_Factores, donde se sumaron los puntajes asociados a las preguntas de la 5 a la 17 y para la segunda el campo se llamará Op_Plan donde se sumaron los

resultados de la pregunta 18 y 20. En la figura 30, se evidencia que hay una correlación débil entre estas variables pese a ser significativa a un nivel de 0.01.

Correlaciones

| | | | Op_Factores | Op_Plan |
|-----------------|-------------|-----------------------------|-------------|---------|
| Rho de Spearman | Op_Factores | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,454** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 68 | 68 |
| | Op_Plan | Coefficiente de correlación | ,454** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 68 | 68 |

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

Figura 30: Correlación de variables. Elaboración propia

7.3 Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se analizarán las respuestas a dos de las últimas preguntas del cuestionario: ¿Qué tan importante percibe la existencia de un plan de acción para la gestión de los *stakeholders* en la ejecución de los proyectos? Y ¿Qué tan de acuerdo está usted con la siguiente afirmación? Implementar un plan de acción para la gestión de *stakeholders* ayudaría a mejorar la relación entre los *stakeholders* y la gerencia de proyectos, impactando positivamente el resultado de los proyectos; se sumarán las calificaciones dadas a estas dos preguntas en una nueva variable llamada Opinión_Gerentes, la cual se utilizará para hacer la prueba de hipótesis. Esta variable toma valores entre 2 y 10, para garantizar que más de la mitad consideran importante diseñar e implementar un plan de acción para la gestión de la relación de los *stakeholders*, es necesario que la media de la variable sea mayor que 6, dicho esto las hipótesis se definirán (estadísticamente) de la siguiente manera:

$$H_0: \mu \geq 6 \text{ vs } H_a: \mu < 6$$

Se utilizará una prueba de hipótesis unilateral con cola hacia la izquierda, la cual se evalúa con la distribución *t-student*. La figura 31 muestra los resultados de la prueba, dado que el estadístico $t = 22.67$ es positivo, No se Rechaza la hipótesis nula (H_o), por tanto, $\mu \geq 6$ y se puede concluir que la mayoría de la población está de acuerdo en que diseñar e implementar un plan de acción para la gestión de la relación de los *stakeholders* es importante para generar un impacto positivo en el resultado de los proyectos.

Prueba T

| Estadísticas para una muestra | | | | |
|-------------------------------|----|--------|------------------|----------------------|
| | N | Media | Desv. Desviación | Desv. Error promedio |
| Opinion_Gnts | 66 | 8,9545 | 1,05876 | ,13032 |

| Prueba para una muestra | | | | | | |
|-------------------------|--------|----|------------------|----------------------|--|----------|
| Valor de prueba = 6 | | | | | | |
| | t | gl | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias | 95% de intervalo de confianza de la diferencia | |
| | | | | | Inferior | Superior |
| Opinion_Gnts | 22,671 | 65 | ,000 | 2,95455 | 2,6943 | 3,2148 |

Figura 31: Prueba de hipótesis. Elaboración propia

8. Conclusiones

En primera instancia, la investigación realizada permite demostrar la importancia de la gestión de la relación de los *stakeholders* para lograr un impacto positivo en el resultado de la ejecución de la gerencia de proyectos. Desde los años setenta diferentes autores se han preocupado por ofrecer herramientas que permitan estandarizar procesos para tener una buena gestión de los interesados de proyecto, esto invita a todos los gerentes de proyecto a conocer, diseñar y utilizar diferentes métodos, de acuerdo con sus necesidades, para lograr garantizar la inclusión de los *stakeholders* en el desarrollo de los proyectos.

Por otra parte, se encontró que los enfoques más comunes para la gestión de la relación de los *stakeholders* son el *stakeholder Circle*® y la propuesta planteada en el *PMBOK* quinta edición, ambas propuestas aportan herramientas valiosas que orientan al gerente de proyecto para gestionar mejor la relación con los interesados de proyecto con el fin de optimizar los resultados de la ejecución de la gerencia de proyectos, sin embargo, se considera que el *stakeholder Circle*® no es muy sencilla de implementar y puede generar confusiones a la hora de la implementación, mientras que la del PMI es más clara para implementar en el día a día del gerente de proyecto.

En este mismo sentido, se identificó que las herramientas que han sido propuestas por diferentes autores a lo largo de la historia buscan gestionar los factores que más influyen en la relación con los *stakeholders*, en esta investigación se identificaron los siguientes:

- Comunicación.
- Existencia de plan de gestión.
- Confianza en los resultados del proyecto.

- Priorización
- Conocimiento de *stakeholders*.
- Involucramiento de *stakeholders*.

Y se determinó que la deficiencia de alguno de estos factores debilitará la relación con los interesados de proyecto.

Finalmente, la conclusión más importante que resulta de esta investigación proviene de la consulta hecha a los gerentes de proyecto de diferentes sectores de la ciudad de Bogotá, donde manifestaron, desde su experiencia, la importancia de diseñar e implementar un plan de acción que les permita gestionar mejor la relación con los *stakeholders* para optimizar el resultado del ejercicio de la gerencia de proyectos.

Se propone, sin embargo, para futuras investigaciones continuar estudiando a fondo los principales factores de la relación de *stakeholders* que influyen directamente en el resultado de la ejecución de la gerencia de proyectos y poner a prueba el plan de acción producto de esta investigación con el fin de evaluar si su aplicación impacta positivamente dicho resultado.

9. Plan de Acción

Para gestionar la relación de los *stakeholders* existen muchas herramientas que permiten aumentar la participación y la satisfacción, se han escrito diferentes enfoques que permiten optimizar dicha relación. Esta investigación propone una serie de pasos que pueden facilitar y optimizar la gestión de la relación de los *stakeholders*, sin embargo, cada gerente de proyecto puede aplicar y modificar el presente plan de acción de acuerdo a la realidad de sus proyectos y la experiencia que ha tenido.

9.1 Identificación

Identificar los *stakeholders* es uno de los factores más importantes, es necesario tener en cuenta hacer este paso a conciencia y con paciencia, teniendo en cuenta todos los involucrados. Es necesario listar todas las partes que se pueden ver afectadas por los resultados del proyecto y/o que pueden incidir en el desarrollo de la ejecución de la gerencia de proyectos, responder estas preguntas le ayudará a identificar mejor a todos los involucrados del proyecto:

- ¿Quién patrocina?
- ¿Quién recibe? (Área de negocio, población, etc.)
- ¿Quién se ve afectado por los hitos del proyecto?
- ¿Quién toma decisiones en el proyecto?
- ¿Quiénes son los beneficiarios?
- ¿Quiénes se ven perjudicados por los resultados del proyecto?
- ¿Quiénes se ven impactados directamente por el desarrollo, la ejecución o la toma de decisiones del proyecto?

- ¿Quién regula el proyecto? (Entidades gubernamentales)
- ¿Quiénes generan insumos para el proyecto?
- ¿Quiénes son detractores del proyecto?

Si considera necesario, hágase más preguntas de este estilo que le permitan detectar a todos aquellos que afectarán o se verán afectados por el proyecto. Una vez listados los interesados, complete la siguiente tabla de acuerdo con lo que conoce de ellos:

Tabla 11. *Identificación de stakeholders*

| Nombre Stakeholder | Grupo/Persona | Rol | Directo/Indirecto |
|---|---|--|--|
| Nombre con el que se va a identificar al interesado de proyecto | Identificar si el <i>stakeholder</i> es una persona o un grupo o entidad. | Plantear el rol que esté interesado va a tener dentro del proyecto, ¿tomará decisiones?, ¿Se ve afectado por el resultado?, etc. | Determinar si este <i>stakeholder</i> se ve afectado directa o indirectamente por los resultados del proyecto. |

Nota: Elaboración propia.

Es necesario mapear a todos los que se consideren interesados de proyecto, es mejor que sobren al final algunos y no que haya faltado hacer gestión de alguno de ellos, no identificar a alguno de los *stakeholders* puede desencadenar consecuencias de alto riesgo para el proyecto.

9.2 Reconocimiento de Stakeholders

Una vez identificados los interesados de proyecto, es necesario reconocerlos, saber qué les interesa, cuáles son sus expectativas, entre otros; esto permitirá diseñar, posteriormente un plan

de comunicaciones que abarque las necesidades que tienen para mantenerlos al tanto del desarrollo de la gerencia de proyecto.

Para el reconocimiento, se sugiere enviar a los *stakeholders* la tabla 12, con la intención de que se presenten y brinden más información al gerente de proyecto; es necesario definir un periodo de tiempo corto en el que el interesado debe diligenciar la plantilla.

Tabla 12. *Reconocimiento de Stakeholders*

| | | |
|----------------------|----------------|---|
| <i>Stakeholder 1</i> | Intereses | ¿Qué le interesa de este proyecto? |
| | Expectativas | ¿Qué espera de este proyecto? |
| | Necesidades | ¿Cómo se va a ver afectado por este proyecto o cómo espera verse beneficiado? |
| | Disponibilidad | ¿Con qué disponibilidad de tiempo cuenta para enterarse de los avances del proyecto? |
| | Ubicación | ¿Dónde se encuentra ubicada la persona con la que se mantendrá contacto? |
| | Representante | En caso de que el <i>stakeholder</i> sea un grupo, una entidad o una institución, es necesario definir un representante con |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>quien se mantendrán las comunicaciones a lo largo del proyecto.</p> |
|--|--|--|

Nota: Elaboración propia.

9.3 Reunión Stakeholders

Después de recibir la plantilla diligenciada, se hace necesario tener una reunión con cada uno de los *stakeholders* para poder conocerlos mejor y aclarar cualquier información que no haya sido detallada en el paso anterior. Es importante tener en cuenta que, las reuniones deben ser cortas, se sugiere compartir con los asistentes el objetivo de la reunión y ser muy puntual en la hora de inicio y fin del encuentro; ser claro y conciso, hacer preguntas que le permitan notar que la audiencia está prestando atención y está entendiendo correctamente el mensaje que les quiere transmitir.

Al terminar la reunión, el gerente de proyecto debe tener la plantilla del punto anterior completa (en caso de que el interesado no la haya completado anteriormente) y debe estar en capacidad de:

1. Determinar la dependencia que tiene el proyecto con el *stakeholder* para la toma de decisiones.
2. Definir los canales que utilizará en el plan de comunicación para mantenerle informado.
3. La jerarquía u organización que tienen los interesados de proyecto que son grupos o instituciones.

9.4 Análisis de *Stakeholders*

El siguiente paso corresponde a organizar y analizar las respuestas obtenidas en los pasos anteriores. A partir de la información recolectada y el rol que desempeña cada *stakeholder* dentro del proyecto, determinar:

- Su participación/involucramiento dentro del proyecto (Ideal y real, medidas en porcentaje)
- Fase del proyecto en la que participará o en la que se verá afectado.
- Límites que tendrá dentro del proyecto.
- Poder que tiene sobre la toma de decisiones.
- Influencia que puede ejercer sobre otros *stakeholders*.
- Reacción al proyecto (Ideal y real)

9.5 Clasificación de *Stakeholders*

Existen muchas herramientas para clasificar a los interesados de proyecto, en este plan de acción se sugiere utilizar la matriz poder-interés y la matriz de análisis de participación, explicadas con mayor detalle en el marco teórico de este documento.

Según el PMI, (PMI, 2005) los grupos en los que se dividirán los *stakeholders*, de acuerdo con la matriz poder-interés serán:

- Promotores: Gestionar atentamente.
- Latentes: Mantener satisfecho.
- Defensores: Mantener informado.
- Apáticos: Monitorearlos

Sobre esta división se sugerirán algunas sugerencias para el monitoreo y el involucramiento teniendo en cuenta que cada segmento es diferente y tiene necesidades e intereses diferentes.

9.6 Gestión de Involucramiento

El involucramiento de los *stakeholders* va a estar atado al segmento de clasificación en el que quedó asignado en el paso anterior. Para todos los grupos, este plan sugiere involucrar a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo en el plan de comunicaciones de la siguiente manera:

1. Definiendo los reportes que ofrecen información suficiente para mantener informados a los integrantes de este grupo de interesados.
2. Definiendo las fuentes de la información a comunicar.
3. Identificando la información relevante para ser publicada en los resultados del proyecto.

De acuerdo con las consideraciones descritas anteriormente, se recomienda diligenciar las actividades del plan de comunicaciones, utilizando una plantilla similar a la siguiente:

Tabla 13. *Tabla de Gestión de Involucramiento*

| Instrumento | Actividad | Responsable | Frecuencia | Canal | Descripción |
|-------------|-----------|-------------|------------|-------|-------------|
|-------------|-----------|-------------|------------|-------|-------------|

Nota: Elaboración propia.

9.6.1 Promotores

Este grupo está catalogado según el *PMBOK* como aquel que posee alto poder e interés, se sugiere entonces que deben estar permanentemente informados, pues son quienes se van a ver más afectados por el proyecto y quienes pueden incidir fuertemente sobre él. (PMI, 2005)

- **Instrumentos de comunicación:** Para mantener bien informados a los promotores del proyecto, los instrumentos que se pueden utilizar son los informes

de ejecución del proyecto, seguimiento de riesgos, control de cronograma, ejecución del presupuesto y actas de reuniones. Estos garantizarán que estén enterados a máximo detalle de lo que sucede con el proyecto; estado, avances, riesgos, retrasos y les permitirá tomar decisiones en el momento oportuno para el bien del proyecto.

- **Canales de comunicación:** Con el objetivo de garantizar un flujo constante de comunicación con este grupo, se establecen como canales de comunicación, las reuniones, los correos y otras herramientas tipo *Skype* que permitan una comunicación en cualquier momento desde cualquier ubicación, para garantizar que la comunicación sea constante con este grupo de *stakeholders*. Estos medios van a permitir mantener comunicación formal con los interesados promotores del proyecto y además garantizarán que siempre estén enterados de lo que está sucediendo y de las decisiones que se tomen en él.

Es necesario que se les invite a todas las reuniones, que estén enterados y participen de la toma de decisiones, incluso las más pequeñas, comunicar los riesgos y avances del proyecto, pero sobre todo tener un *feedback* del trabajo que se ha venido adelantando durante la ejecución de la gerencia de proyectos, escuchar a los promotores del proyecto ayudará a tener una mejor gestión de los *stakeholders*.

- **Frecuencia de comunicación:** La frecuencia debe ser alta, pues ellos esperan estar al tanto de todo lo que suceda en el proyecto se sugiere tener reuniones quincenales para mostrar avances del proyecto, aunque debe haber canales

abiertos todo el tiempo para comunicar lo que sea urgente en el menor tiempo posible.

- **Manejo de incidentes y riesgos:** Los incidentes y riesgos que los *stakeholders* evidencien deben ser reportados a través de los canales ya descritos y deben ser tomados como prioridad dentro del proyecto pues son el grupo más importante y que se ve más afectado por las decisiones y resultados del proyecto.

9.6.2 Latentes

Según el *PMBOK*, en este grupo están aquellos que poseen alto poder y poco interés en el proyecto, son de alto riesgo, pues pueden tomar decisiones que perjudiquen el desarrollo del proyecto ya que no ven algún interés en él y si lo tienen es mínimo; por este motivo deben mantenerse satisfechos. (PMI, 2005)

- **Instrumentos de comunicación:** Para mantener informados a los *stakeholders* latentes del proyecto y garantizar que sus intereses y expectativas sean cumplidas gradualmente a medida que se ejecuta el proyecto, es importante dar a conocer el cronograma de este indicando en qué puntos se darán informes de ejecución que impliquen su revisión o aprobación respecto al cumplimiento de sus necesidades. Así mismo, por el grado de poder que tiene el presente grupo, se debe dar a conocer el presupuesto asignado y la planeación que se tiene en gastos en el transcurso del desarrollo del proyecto, dando a conocer también los riesgos identificados para las fases que le competen. Esto se debe comunicar tanto en el inicio del proyecto, como en periodos definidos por el Gerente, donde identifique clave que este *Stakeholder* pueda dar su aprobación o negación oportunamente.

- **Canales de comunicación:** Los medios por donde se deben trabajar con este grupo a nivel informativo para dar a conocer los instrumentos ya mencionados, debe ser por correo electrónico. Para aquellos casos cuando se deba dar claridad en temas más profundos que el grupo requiera, se pueden citar a reuniones donde haya un levantamiento de acta y se tengan en cuenta los requerimientos o cambios que el *stakeholder* solicite. Es importante que estas actas sean compartidas con todos los involucrados, dando claridad del motivo de esta y haciendo un seguimiento de su desarrollo para tener aval de todos a los que les competen.
- **Frecuencia de comunicación:** Al tener este tipo de *stakeholders* con un interés bajo por el desarrollo del proyecto, pero con un poder alto; se debe mantener una comunicación con frecuencia media, realizando informes de avance globales del proyecto. Sin embargo, se sugiere identificar que tan volátiles son los cambios respecto a los interés y factores que puedan afectar, ya sea positiva o negativamente, las expectativas identificadas en la *Tabla 12. Reconocimiento de Stakeholders*, y así mismo que el gerente defina con qué frecuencia dar a conocer los mismos al grupo de manera oportuna para obtener así aval de su parte.
- **Manejo de incidentes y riesgos:** Con respecto al presente ítem, es importante que las inconformidades que se presenten por este grupo sean dadas por un comunicado oficial a la gerencia del proyecto, para así tener en cuenta quienes son los involucrados, que actividades se pueden ver afectadas, y definir qué acción de mejora o correctiva se debe tomar para dar un manejo efectivo frente al desarrollo del proyecto.

9.6.3 Defensores

Este grupo de interesados cuenta con alto interés por el proyecto, pero poco poder. Según los estándares del *PMBOK* son considerados como defensores, por lo que requieren que se mantengan informados ya que pueden influenciar a los más poderosos. (PMI, 2005)

- **Instrumentos de comunicación:** Los instrumentos de comunicación que pueden ser utilizados en el grupo de interesados clasificados como defensores son boletines informativos, comunicación escrita informal, reuniones de avance del proyecto, fichas informativas y videos.

Por medio de estos instrumentos, se puede lograr mantener informados a los interesados sin la necesidad de profundizar y entrar en detalles específicos (Informes especializados, estados de cuenta, Cronograma, etc), que puedan generar influencias por parte de estos a otros interesados con mayor poder.

- **Canales de comunicación:** Los canales de comunicación más utilizados en este sentido son página web, correo electrónico, foros, redes sociales, vallas informativas, periódicos, radio y televisión.

Existen restricciones o limitaciones en la comunicación con algunos de los *stakeholders* debido a su ubicación geográfica, idioma o limitaciones de acceso a dicha información por medio de internet, etc.; se deben tener en cuenta todos estos factores para escoger los canales de comunicación adecuados y de esta forma mantener informado a este grupo de interesados.

- **Frecuencia de comunicación:** La frecuencia de las comunicaciones debe ser periódica y constante, es importante mantener informados al menos una vez al

mes a estos interesados, por los canales de comunicación que consideren adecuados en el cual se evidencie que la información fue recibida y comprendida.

- **Manejo de incidentes y riesgos:** Es importante que los incidentes y riesgos del proyecto se informen mediante la página web, o boletines trimestrales en los cuales se evidencie de manera clara y concisa el seguimiento a los mismos y cómo éstos han afectado la ejecución de la gerencia de proyectos.

9.6.4 Apáticos

Quienes demuestran poco interés por el proyecto y tienen poco poder, de acuerdo con los estándares de *PMBOK*, son considerados apáticos, es decir, requieren pocos esfuerzos y supervisión mínima; por tanto, se sugiere en el plan de acción mantenerlos en constante monitoreo, con el fin de identificar posibles cambios de actitud frente al proyecto. (PMI, 2005)

- **Instrumentos de comunicación:** Para el caso del grupo de interesados clasificados como “Apáticos”, no se requiere mayor esfuerzo en comunicarles la información, se considera útil usar como instrumento los boletines o publicaciones realizados para mostrar los avances y estado actual del proyecto.
- **Canales de comunicación:** Con el fin de formalizar y controlar que la información sea transmitida y llegue a los interesados clasificados en este grupo, se sugiere, crear un repositorio de información, el cual se permita otorgar permisos necesarios para que los interesados de este grupo, puedan acceder a los boletines periódicos que se publiquen, donde se muestren los avances y estado actual del proyecto. Además de su publicación, el plan sugiere controlar y

formalizar la divulgación de esta información, informando a través de correo electrónico la actividad de actualización de dichos boletines.

- **Frecuencia de comunicación:** La frecuencia puede ser baja teniendo en cuenta que el instrumento recomendado para este grupo es la publicación de informes, éstos deben ser actualizados por lo menos cada mes, sin embargo, el canal estará disponible de forma constante, por lo que la frecuencia de consulta dependerá del interés del *stakeholder* determinado en los pasos anteriores.
- **Manejo de incidentes y riesgos:** El formato para el registro de incidentes y riesgos deberá estar publicado en el mismo repositorio donde se publican los boletines periódicos, y de igual forma se sugiere publicar allí, el seguimiento de estos.

9.7 Monitoreo del Involucramiento

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 la gerencia de proyectos, cada una con sus respectivos costos y recursos para mapearlo y hacer un control sobre éstas.

Se sugiere replicar, en cada fase del proyecto, la matriz de evaluación y poder e interés, para evaluar si el plan para la gestión está dando resultados o si en algún momento del ciclo de vida del proyecto, alguno de los *stakeholders* cambia de clasificación, esto implicaría hacer una gestión diferente sobre él.

Es necesario revisar y evaluar todas las actividades de la gestión de la relación de *stakeholders* y de ser necesario ajustar las acciones que se están tomando en aras de optimizar los resultados de la ejecución de la gerencia de proyectos.

Referencias Bibliográficas

- Assudani, R., & Kloppenborg, T. J. (2010). Managing stakeholders for project management success : an emergent model of stakeholders, *35*(3), 67–80.
- Blanco, J., Samboni, A., & Granada, L. (2015). Herramientas De Gestion De Interesados Utilizadas En Las Etapas De Planeación Y Control De Proyectos. *Universidad San Buena Aventura, Santiago de Cali- Valle Del Cauca*, 49.
- Bourne, L. (2013). *Gestión de Stakeholders. Gestión de Grupos de Interés (Amaya Alvaro, Rodríguez Angélica, Suarez Walther, Sierra Carlos)*. (Ediciones EAN, Ed.) (Primera). Bogotá.
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, *43*(5), 649–660. <https://doi.org/10.1108/00251740510597680>
- Bourne, L., Walker, D. H. T., & Bourne, L. (2012). Project relationship management and the Stakeholder Circle e. <https://doi.org/10.1108/17538370810846450>
- Castaño, C. A., Díaz, N., & Lozano, J. (2013). *Manual para la Gestión del relacionamiento con los Grupos de Interés*. Bogotá.
- Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015). Project Stakeholder Management—Past and Present. *Project Management Journal*, *46*(6), 6–14. <https://doi.org/10.1002/pmj.21555>
- Eskerod, P., & Vaagaasar, A. (2014). Stakeholder Management Strategies and Practices During a Project Course, *45*(5), 71–85. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Gemünden, & Georg, H. (2016). Foundations of Project Management Research: Stakeholders and Agile. *Project Management Journal*, (December 2015), 3–5.

<https://doi.org/10.1002/pmj>

Grant, T., Timothy, W., Carlton, J., & John, D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders, (May).

Hernández, C., & Villasis, A. (2016). *Técnicas Utilizadas en la Gestión de Interesados en la Planeación y Seguimiento de Proyectos en Organizaciones de Cali - Colombia.*

Molina, V., Ramos, C., Quintero, J., Román, N., & Troncoso, A. (2017). Análisis de la Integración de los Interesados en la Gestión /Planificación de los Proyectos en el Sistema Público. *ResearchGate*, (October). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36431.18082>

Pedrini, M., & Ferri, L. M. (2019). Stakeholder management: a systematic literature review. *Corporate Governance (Bingley)*, 19(1), 44–59. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2017-0172>

PMI. (2005). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)* (Vol. 87).

Taylor, P., & Karlsen, J. T. (2015). Project Stakeholder Management, (May), 37–41. <https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415180>

Terzolo, M. (2014). Aplicación de la teoría de los grupos de interes en una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata, 1, 1–208.

Apéndice A: Fichas Bibliográficas

| FICHA BIBLIOGRÁFICA # 1 |
|--|
| <p>Referencia con normas APA:</p> <p>(Assudani & Kloppenborg, 2010)</p> |
| <p>Síntesis:</p> <p>El artículo encierra 3 temas fundamentales para la investigación, qué es la gerencia de proyectos, el ciclo de vida del Proyecto y criterios de éxito para analizar la teoría de los <i>stakeholders</i> y presentan un modelo nuevo para su gestión.</p> |
| <p>Preguntas de investigación/ Hipótesis</p> <p>Modelo emergente de <i>stakeholders</i></p> |
| <p>Metodología:</p> <p>Revisión de teoría dada por diversos autores.</p> |
| <p>Intervención o solución planteada y conclusiones</p> <p>Describe diferentes formas de identificar y priorizar los <i>stakeholders</i> de proyecto</p> <p>Examinar cómo la importancia de los <i>stakeholders</i> puede afectar el progreso del Proyecto</p> |
| <p>Comentario general y relación con el tema propio</p> <p>Este artículo permite revisar autores que ya han escrito sobre el tema, entender las definiciones a cerca de los <i>stakeholders</i> y evaluar la importancia que tienen en el ciclo de vida del proyecto.</p> |

| FICHA BIBLIOGRÁFICA # 2 |
|--|
| <p>Referencia con normas APA:</p> <p>(Eskerod et al., 2015)</p> |
| <p>Síntesis:</p> <p>El artículo menciona la historia de la definición de los <i>stakeholders</i> y cuenta cómo ha evolucionado su significado a lo largo de la historia, pasando por 1984 cuando Freeman empezó a construir la teoría de los <i>stakeholders</i> y construyendo un análisis sobre ellos.</p> |
| <p>Preguntas de investigación/ Hipótesis</p> <p>Pasado y presente del concepto de los <i>stakeholders</i></p> |
| <p>Metodología:</p> <p>Revisión de la historia de la definición del concepto.</p> <p>Revisión bibliográfica.</p> |
| <p>Intervención o solución planteada y conclusiones</p> <p>Después de analizar diferentes fuentes bibliográficas y estudiar la literatura de la teoría de los interesados del Proyecto, los escritores invitan al lector y sugieren otras lecturas que puedan ayudar a su investigación para conocer otros autores que han estudiado esta teoría y pueden aportar grandes conclusiones a los trabajos de investigación.</p> |
| <p>Comentario general y relación con el tema propio</p> <p>Permite hacer una revisión sobre los autores más importantes en la teoría de los <i>stakeholders</i>, encontrando similitudes y diferencias que permiten entender la historia y la teoría desde el inicio para lograr llevar un hilo conceptual de la investigación.</p> |

| FICHA BIBLIOGRÁFICA # 3 |
|---|
| <p>Referencia con normas APA:</p> <p>(Taylor & Karlsen, 2015)</p> |
| <p>Síntesis:</p> <p>El estudio consiste en aplicar una encuesta a los gerentes de Proyecto de Noruega para aclarar las dudas de la investigación, el artículo inicia definiendo la palabra <i>stakeholders</i> desde diferentes autores</p> |
| <p>Preguntas de investigación/ Hipótesis</p> <p>¿Cuál es el <i>stakeholder</i> más importante para el Proyecto?</p> <p>¿Cuál <i>stakeholder</i> causa la mayor incertidumbre y los mayores problemas al Proyecto?</p> <p>¿Qué debería desarrollarse para mejorar la gestión de los <i>stakeholders</i> del Proyecto?</p> |
| <p>Metodología:</p> <p>Encuestas aplicadas a Gerentes de Proyectos en Noruega</p> |
| <p>Intervención o solución planteada y conclusiones</p> <p>Los clientes y los usuarios finales son los <i>stakeholders</i> más importantes en los proyectos.</p> <p>Los clientes, usuarios finales, contratistas y autoridades son los que traen mayores problemas al proyecto.</p> <p>Más esfuerzos podrían dar más visuales sobre la gestión de los <i>stakeholders</i> en la gerencia de los proyectos.</p> |
| <p>Comentario general y relación con el tema propio</p> <p>Karlsen muestra un análisis completo sobre los <i>stakeholders</i>, pero además su investigación permite ver la necesidad de investigar más sobre la gestión de estos para lograr tener mejores resultados dentro de la ejecución de los proyectos.</p> |

| FICHA BIBLIOGRÁFICA # 4 |
|---|
| <p>Referencia con normas APA:</p> <p>(Bourne et al., 2012)</p> |
| <p>Síntesis:</p> <p>Este resumen de tesis doctoral muestra un análisis de los interesados de Proyecto en el que establece un diagrama que permite entender el impacto, la intervención y la influencia de los <i>stakeholders</i> dentro del proyecto.</p> |
| <p>Preguntas de investigación/ Hipótesis</p> <p>Desarrollar una herramienta que permita identificar la mayor influencia de los <i>stakeholders</i> dentro de los proyectos y visualice su principal impacto.</p> |
| <p>Metodología:</p> <p>Testear en casos de estudio la metodología planteada.</p> |
| <p>Intervención o solución planteada y conclusiones</p> <p>Recomendaciones para plan de acción que permitan mitigar los planes de riesgo.</p> <p>Indica el tipo de habilidades que los equipos de proyecto necesitan desarrollar para comprometer a los interesados de proyecto.</p> |
| <p>Comentario general y relación con el tema propio</p> <p>Este artículo servirá para estudiar una de las metodologías más comunes (<i>Stakeholder Circle</i>®) para la gestión de los interesados de proyecto, identificando su importancia e impacto dentro de los proyectos.</p> |

| FICHA BIBLIOGRÁFICA # 5 |
|---|
| Referencia con normas APA: (Gemünden & Georg, 2016) |
| Síntesis: Hace una investigación sobre el uso de metodologías ágiles en los proyectos según diferentes autores y destaca los aspectos negativos de implementarla. |
| Preguntas de investigación/ Hipótesis Mientras más ágil sea un proceso subyacente de los proyectos de desarrollo de software, más frágiles serán sus resultados. |
| Metodología: Comparación y revisión de literatura |
| Intervención o solución planteada y conclusiones El artículo finaliza con una invitación a publicar las investigaciones para lograr tener afirmaciones y análisis más contundentes en la gerencia de proyectos. |
| Comentario general y relación con el tema propio Es artículo ayuda a tener una evaluación sobre el uso de metodologías ágiles dentro de la implementación de los proyectos, lo cual da luces para el plan de acción que se quiere elaborar. |

| FICHA BIBLIOGRÁFICA # 6 |
|---|
| <p>Referencia con normas APA:</p> <p>(Grant, Timothy, Carlton, & John, 1991)</p> |
| <p>Síntesis:</p> <p>Estudia los tipos de <i>stakeholders</i> y las estrategias para hacer gestión sobre ellos durante el proyecto.</p> |
| <p>Preguntas de investigación/ Hipótesis</p> <p>¿Cuál es la manera en que se debe abordar la gestión de <i>stakeholders</i> dentro de la organización?</p> |
| <p>Metodología:</p> <p>Casos de estudio: Eastern Airlines</p> |
| <p>Intervención o solución planteada y conclusiones</p> <p>Concluye invitando a los investigadores a focalizar esfuerzos en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar potencial de <i>stakeholders</i> 2. Identificar dimensiones críticas de los <i>stakeholders</i>. 3. Encontrar formas de facilitar habilidades de gerencia. 4. Examinar cómo los gerentes de proyecto pueden negociar efectivamente con los <i>stakeholders</i>. 5. Manejar la demanda de conflictos desde los <i>stakeholders</i>. 6. Crear y evaluar estrategias para mejorar la cooperación con los <i>stakeholders</i>. |
| <p>Comentario general y relación con el tema propio</p> <p>Muestra diferentes estrategias que pueden ser aplicadas según el tipo de <i>stakeholders</i> que se pueden encontrar en un proyecto.</p> |

| FICHA BIBLIOGRÁFICA # 7 |
|---|
| <p>Referencia con normas APA:</p> <p>(Bourne & Walker, 2005)</p> |
| <p>Síntesis:</p> <p>Ofrecer percepciones sobre una herramienta (<i>Stakeholder Circle</i> ®) para mapear y visualizar el potencial y la influencia de los <i>stakeholders</i> dentro de la organización.</p> |
| <p>Preguntas de investigación/ Hipótesis</p> <p>Explicar la relevancia de los <i>stakeholders</i> en</p> |
| <p>Metodología:</p> <p>Aplicación de la herramienta por 200 gerentes de proyectos activos en diferentes proyectos, recibiendo una retroalimentación positiva del uso de esta para gestionar a los <i>stakeholders</i>.</p> |
| <p>Intervención o solución planteada y conclusiones</p> <p>La herramienta permite identificar y priorizar los <i>stakeholders</i> más relevantes dentro del proyecto y propone una estrategia para construir y mantener las relaciones con estos.</p> |
| <p>Comentario general y relación con el tema propio</p> <p>Dado que la investigación incluye un análisis de las estrategias más comunes de la gestión de <i>stakeholders</i>, este documento permite tener una posición y descripción desde el punto de vista de la autora de la herramienta <i>stakeholder Circle</i> ®</p> |

| FICHA BIBLIOGRÁFICA # 8 |
|---|
| Referencia con normas APA: (Eskerod & Vaagaasar, 2014) |
| Síntesis: El documento hace previamente una revisión teórica sobre los <i>stakeholders</i> y las recomendaciones que sugieren diferentes autores frente a aplicar estrategias para mejorar la relación con los interesados de proyectos, |
| Preguntas de investigación/ Hipótesis Por medio de un caso de estudio se hace una descripción detallada de cómo un equipo de proyecto trabajó su relación con los <i>stakeholders</i> analizando algunas prácticas, acciones e interpretaciones. |
| Metodología: Caso de estudio |
| Intervención o solución planteada y conclusiones Después de analizar las acciones y expresiones del equipo de proyecto, se categorizan dos tipos de <i>stakeholders</i> , potencial de daño (Amenazas) y potencial de ayuda (colaboradores). Muestra ejemplos de cómo gestionar a los <i>stakeholders</i> y determina a partir del análisis que esta es una práctica emergente. |
| Comentario general y relación con el tema propio El artículo muestra un análisis en un caso práctico sobre la gestión de los <i>stakeholders</i> , da luces sobre las estrategias que se pueden utilizar para dicha gestión, lo cuál podría ser tomado para el plan de acción que se desea elaborar. |

FICHA BIBLIOGRÁFICA # 9**Referencia con normas APA:**

(Molina et al., 2017)

Síntesis:

Un proyecto público nace con el propósito de cubrir una necesidad de un grupo de personas, siendo importante conocer el contexto en donde este se emplaza, dependiendo de factores, sociales, culturales, económicos y políticos. Dada la cantidad y diversidad de los involucrados, se vuelve complejo el buen desarrollo y éxito de los objetivos de cada obra, volviéndose necesario el estudio de los interesados o también llamados *Stakeholders*.

Preguntas de investigación/ Hipótesis

Dar a conocer tipos de prácticas o procedimientos que tienen los proyectos del sistema público, identificando las entidades públicas que afectan específicamente a los proyectos de ámbito público. Específicamente se busca esclarecer e identificar como esta integración afecta la planificación, ejecución y fiscalización de los proyectos de construcción, además de descubrir cuál de estas es más primordial para una competente realización del proyecto.

Metodología:

Entrevistas a dos partes representativas del Proyecto público. Por un lado, a dos funcionarios públicos pertenecientes al departamento de SECPLA de la Municipalidad de Viña del Mar y Villa Alemana, y por otro a locatarios pertenecientes al centro de Viña del Mar afectados por la realización de un proyecto público de mejoramiento de pavimento.

Intervención o solución planteada y conclusiones

el nivel de integración de los interesados sociales varía según volumen del proyecto, siendo mayor en proyectos de menor envergadura, generalmente desarrollados por entidades asociadas a zonas residenciales de menor tamaño o influencia en cuanto a su número de habitantes, actividades económicas o ingresos.

Comentario general y relación con el tema propio

Este artículo servirá como base para lograr analizar cómo se comportan los Stakeholders en proyectos netamente público; si bien es cierto no es la base fundamental de esta investigación, nos ayudara a entender desde el nivel publico la relación que tienen los Stakeholders en los proyectos.

| FICHA BIBLIOGRÁFICA # 10 |
|---|
| <p>Referencia con normas APA:</p> <p>(Terzolo, 2014)</p> |
| <p>Síntesis:</p> <p>Mostrar como el análisis de grupos de interés o <i>stakeholders</i> puede ser aplicado al caso de una empresa comercial de la ciudad de Mar de Plata.</p> |
| <p>Preguntas de investigación/ Hipótesis</p> <p>¿Cuáles son los grupos de interés genéricos que se pueden identificar para una empresa comercial marplatense?</p> |
| <p>Metodología:</p> <p>Investigación Cualitativa</p> |
| <p>Intervención o solución planteada y conclusiones</p> <p>Después de realizar el estudio cualitativo de los <i>stakeholders</i> presentes en una empresa comercial, se realizaron varias estrategias mediante matrices que dejaron en evidencia los diferentes comportamientos positivos y negativos de los <i>stakeholders</i> hacia la empresa; por esta razón, puede esperarse que el éxito o fracaso dependa en gran medida de las condiciones de la comunidad.</p> |
| <p>Comentario general y relación con el tema propio</p> <p>Este <i>paper</i> da una visión en particular de los diferentes <i>stakeholders</i> que se encuentran en una empresa, dando un amplio campo de conocimiento y de esta manera poder aplicarlo en el análisis del problema planteado.</p> |

| FICHA BIBLIOGRÁFICA # 11 |
|---|
| <p>Referencia con normas APA:</p> <p>(Hernández & Villasis, 2016)</p> |
| <p>Síntesis:</p> <p>Análisis de las herramientas para la gestión de interesados en la planeación y seguimiento de proyectos.</p> |
| <p>Preguntas de investigación/ Hipótesis</p> <p>¿Cuáles son las técnicas utilizadas en la gestión de los interesados en la planeación y seguimiento de proyectos en las organizaciones de Cali – Colombia?</p> |
| <p>Metodología:</p> <p>Enfoque cuantitativo de tipo descriptivo con un diseño no experimental transversal.</p> |
| <p>Intervención o solución planteada y conclusiones</p> <p>Las encuestas realizadas permitieron identificar una falta de conocimiento en las técnicas para la gestión de interesados en los gerentes de proyectos en la ciudad de Cali- Colombia.</p> <p>La investigación propone herramientas que ayuden a los gerentes de proyectos a identificar y gestionar a las personas naturales o jurídicas que puedan verse afectadas de manera positiva o negativa en la ejecución del proyecto y que permiten controlar los riesgos asociados a la gestión de <i>stakeholders</i>.</p> |
| <p>Comentario general y relación con el tema propio</p> <p>Este artículo servirá como base para identificar en el caso colombiano las diferentes técnicas utilizadas por gerentes de proyectos en la gestión de interesados.</p> |

| FICHA BIBLIOGRÁFICA # 12 |
|--|
| Referencia con normas APA: (Castaño et al., 2013) |
| Síntesis: Manual sobre la gestión de los <i>stakeholders</i> en los proyectos, que incluye una descripción de éstos, su clasificación y propone un plan de acción para las empresas. |
| Preguntas de investigación/ Hipótesis Mejorar el rendimiento de los <i>stakeholders</i> para que las empresas alcancen sus objetivos, contribuyendo a la construcción de una sociedad más sostenible. |
| Metodología: Investigación y descripción de la información de los <i>Stakeholders</i> para la construcción de un plan de acción |
| Intervención o solución planteada y conclusiones Plan de acción para la gestión de los <i>stakeholders</i> . |
| Comentario general y relación con el tema propio Este libro permite tener un conocimiento general de la teoría de los <i>stakeholders</i> aplicada en el sector empresarial, da luces para construir el plan de acción que se quiere generar a partir de esta investigación. |

| FICHA BIBLIOGRÁFICA # 13 |
|--|
| <p>Referencia con normas APA:</p> <p>(Pedrini & Ferri, 2019)</p> |
| <p>Síntesis:</p> <p>Revisión bibliográfica sistemática sobre la gestión de los stakeholders dentro de la gerencia de proyectos.</p> |
| <p>Preguntas de investigación/ Hipótesis</p> <p>Análisis de bibliografía existente dado el incremento de investigación en este campo.</p> |
| <p>Metodología:</p> <p>Revisión de 5 bases de datos publicadas entre 1985 y 2015, revisión sistemática de 33 de los 2.475 artículos encontrados.</p> |
| <p>Intervención o solución planteada y conclusiones</p> <p>La gestión de los <i>stakeholders</i> está cada vez más integrada a la actividad de las empresas, lo cual se evidencia en el desarrollo de nuevas herramientas y técnicas para su gestión.</p> |
| <p>Comentario general y relación con el tema propio</p> <p>El documento permite tener un acercamiento con los antecedentes de la investigación y justificar detalladamente la necesidad de seguir investigando al respecto.</p> |

Apéndice B: Cuestionario Aplicado

La siguiente encuesta se hace con fines académicos e investigativos con el objetivo de mapear las falencias que los gerentes de proyectos identifican en la relación con los *stakeholders* durante la ejecución de los proyectos.

Por favor, para responder las siguientes preguntas entienda *stakeholder* como cualquier persona o grupo de personas que puede afectar o ser afectado por el desarrollo y el alcance de los objetivos de los proyectos.

| Información del Encuestado | |
|---|--|
| Nombre | |
| Edad | |
| Género | |
| Última empresa en la que trabajó | |
| Último cargo que ha desempeñado | |

Preguntas de percepción de la gestión de *Stakeholders* durante la gerencia de proyectos

1. ¿Usted es o ha sido gerente de por lo menos un proyecto en la ciudad de Bogotá?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿De qué sector son la mayoría de los proyectos que usted ha ejecutado?
 - a. Agricultor
 - b. Científico
 - c. Construcción
 - d. Educación
 - e. Financiero
 - f. Industrial
 - g. Medioambiental
 - h. Salud
 - i. Social
 - j. Tecnológico
 - k. Transporte
 - l. Otro,
¿Cuál? _____
3. Durante el ciclo de vida de la gerencia de proyecto, ¿En qué proceso se le ha dificultado más la gestión de los *stakeholders*?
 - a. Proceso de inicio
 - b. Proceso de planificación
 - c. Proceso de ejecución
 - d. Proceso de monitoreo y control
 - e. Proceso de cierre
 - f. Todos los procesos
4. ¿Conoce usted herramientas para gestionar a los *stakeholders* de un proyecto?

- a. Si
- b. No

Si contestó sí, ¿Cuáles herramientas conoce?

Preguntas de factores clave en la relación entre los *stakeholders*

Responda las siguientes preguntas desde su experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. Sin Importancia
2. Poca Importancia
3. Moderadamente Importante
4. Bastante Importante
5. Muy Importante

5. ¿Cómo percibe el **poder** de los *stakeholders* en la toma de decisiones?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

6. ¿Cómo percibe los **intereses** de los *stakeholders* en la ejecución de los proyectos?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

7. ¿Cómo percibe la **participación** de los *stakeholders* en la ejecución de los proyectos?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

8. ¿Cómo percibe el **impacto** de los *stakeholders* en la ejecución de los proyectos?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

9. ¿Cómo percibe las **expectativas** de los *stakeholders* en la ejecución de los proyectos?

1 2 3 4 5

10. ¿Cómo percibe la **comunicación** de los *stakeholders* en la ejecución de los proyectos?

1 2 3 4 5

11. ¿Cómo percibe **el papel** de los *stakeholders* en la ejecución de los proyectos?

1 2 3 4 5

12. ¿Cómo percibe **la confianza** de los *stakeholders* en los resultados de los proyectos?

1 2 3 4 5

13. ¿Cómo considera la **priorización** de los *stakeholders* en la gestión de la relación entre los *stakeholders* y la gerencia del proyecto?

1 2 3 4 5

14. ¿Cómo considera la **identificación** de los *stakeholders*, en la gestión de la relación entre los *stakeholders* y la gerencia del proyecto?

1 2 3 4 5

15. ¿Cómo considera el **conocimiento** de los intereses de los *stakeholders* en la gestión de la relación entre los *stakeholders* y la gerencia del proyecto?

1 2 3 4 5

16. ¿Cómo considera **involucramiento** de los *stakeholders* en la gestión de la relación entre los *stakeholders* y la gerencia del proyecto?

1 2 3 4 5

17. ¿Cómo considera el **uso de herramientas** de la gestión en la relación entre los *stakeholders* y la gerencia del proyecto?

1 2 3 4 5

Preguntas de ejecución de un plan de acción para gestionar la relación con los
stakeholders

18. ¿Cómo percibe la existencia de un plan de acción para la gestión de los *stakeholders* en la ejecución de los proyectos?

1 2 3 4 5

19. Durante la ejecución de sus proyectos, ¿Usted ha diseñado o implementado un plan de acción para gestionar a los *stakeholders*?

- a. Nunca
- b. Pocas veces
- c. Algunas veces
- d. Muchas veces
- e. Siempre

20. Implementar un plan de acción para la gestión de *stakeholders* ayudaría a mejorar la relación entre los *stakeholders* y la gerencia de proyectos, impactando positivamente el resultado de los proyectos.

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo