



Análisis de los interesados sobre el desempeño exitoso de los proyectos

Analysis of the stakeholders on the successful performance of the Projects

GARCÍA, Alejandro [1](#); SERNA, Daiana [2](#); SANTOS, Weimar [3](#)

Recibido: 11/07/2018 • Aprobado: 27/09/2018 • Publicado 22/12/2018

Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

El propósito del estudio es analizar cómo el comportamiento de los interesados influye en el desempeño exitoso del proyecto, usando una metodología descriptiva y cualitativa. Se realizó una revisión de artículos académicos con el fin de encontrar las variables que describen la relación, luego se encuestaron profesionales en gerencia de proyectos para determinar las variables clave, las que servirían para realizar entrevistas a tres directores proyecto y así describir los factores más importantes que inciden en el éxito del proyecto.

Palabras clave: Factores de éxito, interesados, gerencia de proyectos.

ABSTRACT:

The purpose of the study is to analyze how the behavior of stakeholders influences the successful performance of the project, using a descriptive and qualitative methodology. A review of academic articles was carried out in order to find the variables that describe the relationship, then professionals in project management were surveyed to determine the key variables, which would serve to interview three project directors and describe the most important factors that affect the success of the project.

Keywords: Success factors, stakeholders, project management

1. Introducción

El presente documento hace énfasis en el tema del análisis de los interesados sobre el desempeño exitoso de los proyectos. Para el Project Management Institute (PMI) un proyecto "es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo con el fin de crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos" (Project Management Institute, 2017, p. 4). En ese orden de ideas, un proyecto puede generar diversos tipos de salidas, productos, servicios, mejoras en las capacidades empresariales, entre otros.

El PMI define la dirección de proyectos como "la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos planteados" (Project Management Institute, 2017, p. 5). Esto se logra a través procesos de gestión resumidos en cinco grupos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre). Asimismo, dirigir un proyecto asume entre otros retos, identificar los requisitos, abordar las

necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados, así como también, establecer, mantener y realizar comunicaciones activas y eficaces entre los interesados (Project Management Institute, 2017).

Aragones, García y Montesinos (2017) mencionan que los interesados más influyentes son los contratistas y proveedores, representando el 40% en la incidencia del proyecto, ya que cada uno de los actores mencionados pueden llegar a generar retrasos, excesos o falta de especificaciones afectando gravemente el proyecto. Las habilidades de liderazgo y capacidad de coordinar actividades también tienen un impacto significativo en el rendimiento del proyecto, donde los interesados deben contar con una clara comprensión del diseño del mismo, para aumentar la probabilidad de lograr un rendimiento positivo en el costo (Doloi, 2013).

La dirección de proyectos desarrolla muchas actividades, variedad de métodos y herramientas para obtener un resultado esperado. Sin embargo, hay un 60% de riesgo para no llegar al éxito del proyecto, es decir que, casi la mitad del desarrollo de los proyectos no alcanza los resultados previstos o no cumplen con los requisitos de las diferentes partes interesadas (Voropaev, Gelrud, & Klimenko, 2016). Profundizar en el estudio de las razones que facilitan o dificultan el éxito de un proyecto, puede beneficiar a profesionales en gestión de proyectos, a la comunidad académica y a las organizaciones en general a la hora de administrar sus proyectos.

1.1. Marco Referencial

Los interesados han jugado un papel importante en la toma de decisiones para el avance o atraso de un proyecto, por ejemplo, los empleados que participan en un proyecto pueden llegar a ejercer presión dado el poder del cargo que ocupan dentro de la compañía (Fernandes, Ward, Araújo, Loureiro, & Braga, 2014). De igual forma, los interesados pueden generar mayor incertidumbre y costos en la fase de desarrollo de un proyecto, cuando crean nuevas necesidades, hacen nuevas solicitudes y agregan nuevas metas previamente no definidas (Johansen, Eik-Andresen, & Ekambaram, 2014).

Los interesados juegan un papel importante en la gobernabilidad de un proyecto, permitiendo que se tomen decisiones tácticas y estratégicas de gestión, haciendo énfasis en el buen uso de las metodologías existentes sin tener en cuenta sus propios intereses (Voropaev et al., 2016). En las organizaciones la falta de una estructura clara del proyecto hace que los interesados pierdan compromiso y reduzcan la disponibilidad de tiempo para apoyar las actividades del mismo (Júnior, Porto, Pacífico, & Salgado Júnior, 2015). Otro factor que afecta es la falta de comunicación o la comunicación innecesaria, por ello es necesario adaptar los procesos de comunicación de acuerdo con la importancia de los grupos de interés, su grado de presión, su disponibilidad, sus costumbres, etc. (Turkulainen, Aaltonen, & Lohikoski, 2015).

1.1.1. Gestión de interesados del proyecto

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

Si bien los interesados podrían verse como pequeños grupos en relación con la organización, en realidad son parte de una red que facilita la comunicación y la formación de coaliciones, a fin de aumentar el poder que pueden llegar a ejercer (Eskerod, Huemann, & Ringhofer, 2015). La gestión de proyectos reconoce que los interesados son importantes para el éxito del proyecto por al menos cuatro razones (Eskerod, Huemann, & Savage, 2015). Primero, el proyecto necesita contribuciones (recursos financieros y no financieros) de las partes interesadas. Segundo, los interesados a menudo establecen los criterios para evaluar el éxito del proyecto. En tercer lugar, la resistencia de los interesados puede causar diversos riesgos y afectar negativamente el éxito del proyecto. Finalmente, el proyecto puede afectar a las partes interesadas tanto de manera negativa como positiva.

McLeod, Doolin y MacDonell (2012) muestran un ejemplo en la gestión de los interesados, en donde el jefe de proyecto puede centrarse en el éxito del mismo, mientras que los usuarios tienden a concentrarse en el funcionamiento y la aplicación de un producto del proyecto, teniendo en cuenta el éxito en relación con el impacto de su trabajo y las funciones de la organización.

Los patrocinadores del proyecto son un tipo muy especial de interesados que suelen estar preocupados por la supervivencia del proyecto, mientras que la alta dirección puede estar interesada en la consecución de los objetivos del negocio y los beneficios estratégicos entregados por el proyecto.

Los interesados pueden ser inversionistas, patrocinadores, consumidores, operarios o usuarios, equipo de proyecto, proveedores y comunidad en general (Turner & Zolin, 2012). Estos muestran un comportamiento particular en los diferentes momentos del desarrollo del proyecto tanto en el corto, mediano y largo plazo. En esa línea, Eskerod, Huemann y Savage (2015) sostienen que las partes interesadas de un proyecto pueden ser inversores, proveedores, clientes, usuarios, autoridades, terceros, medios de comunicación, entre otros. Así mismo, De Wit (1988) menciona que el tiempo, costo y calidad son objetivos claves que las partes interesadas esperan de un proyecto.

Existen interesados externos que pueden tener un efecto significativo, para Sallinen, Ahola y Ruuska (2011) el gobierno es un interesado de gran influencia ya que vela por los intereses de la sociedad, además puede analizar los beneficios (sociales, económicos y ambientales) que trae el proyecto, desarrollando también actividades de control en el marco normativo que puede poner limitantes al desarrollo exitoso del proyecto, generando cambios en el mismo a partir de interpretaciones del marco normativo.

Con el fin de obtener recursos para el proyecto y satisfacer a los participantes, se debe realizar un análisis de actores, a fin de anticipar oportunidades y problemas, tomando las acciones que sean del caso, buscando cumplir fundamentalmente con dos propósitos: Ayudar a la dirección del proyecto a identificar las formas de adquirir los recursos financieros y no financieros y por otro lado, comprender los intereses y preocupaciones de los interesados en el proyecto (Eskerod, Huemann, & Ringhofer, 2015).

Los aspectos culturales también juegan un papel importante en el análisis de los interesados, en ese sentido Lückmann y Färber (2016) expresan "Las dimensiones culturales que se reflejan en las siguientes creencias y comportamientos como: la confianza y el temor, la falta de participación y compromiso, comunicación insuficiente, falta de objetivos transparentes y claros, expectativas y falta de información." (p.5). Dichos aspectos culturales, podrían dar como resultado el retraso en los proyectos hasta llevarlos al fracaso, teniendo como mayor impacto de los interesados, la pérdida de confianza en el desarrollo del proyecto, generando incertidumbre y diferencias de percepción.

1.1.2. Rol de las partes interesadas

Mitchell, Agle y Wood (1997) en su teoría proponen los siguientes atributos o variables que identifican a las partes interesadas en el desempeño del proyecto: Poder, definido como la capacidad de quienes poseen la autoridad para lograr los resultados que ellos desean. Legitimidad, descrito como un bien social deseable y que puede ser definido y negociado de manera diferente en varios niveles de la organización. Y urgencia, definida como el grado en que los reclamos de las partes interesadas requieren una inmediata atención. Además, los interesados deben considerar si su reclamo sobre la empresa o su relación con la empresa es crítico o si realmente necesita de una intervención inmediata. A partir de los atributos planteados existen tres tipos de interesados, descritos a continuación.

Primero, las partes interesadas latentes, las que se caracterizan por contar con un tiempo limitado, energía y otros recursos que delimitan la identificación del comportamiento de las mismas. Poseen solamente uno de los atributos (poder, legitimidad o urgencia), se clasifican a su vez en tres clases: inactivos, discrecionales y demandantes. Los inactivos tienen como atributo relevante el poder, al imponer su voluntad en el proyecto, pero al no tener una relación legítima o un reclamo urgente, su poder no tiene uso. Los discrecionales, poseen el atributo de legitimidad, pero no tienen el poder de influir en la empresa ni hacer reclamos urgentes. Y los interesados demandantes, que tienen como único atributo relevante la urgencia, describiendo al interesado como "exigente" ya que tienen reclamos urgentes, pero no tienen poder ni legitimidad.

En segunda instancia existen partes interesadas expectantes, que son aquellas que cumplen con dos de los tres atributos identificados, clasificadas en tres clases: Dominantes, dependientes y peligrosos. Los interesados dominantes se consideran poderosos y legítimos. Los dependientes carecen de poder, pero que tienen reclamos legítimos y urgentes, estas partes interesadas dependen de otros por el poder necesario con el fin de llevar a cabo su voluntad. Y los interesados peligrosos son lo que presentan la urgencia y el poder, el cual es coercitivo y

posiblemente vehemente, haciendo que la parte interesada sea "peligrosa" literalmente, para la empresa.

Por último Mitchell, Agle y Wood (1997) definen a la parte interesada definitiva como aquella que posee los tres atributos. La gestión de este tipo de partes interesadas se vuelve muy importante durante la ejecución del proyecto. Esto se debe a que siempre pueden marcar una gran diferencia para el éxito o el fracaso del mismo. Cualquier participante expectante puede convertirse en una parte interesada definitiva al adquirir el atributo que le falta.

1.1.3. Factores de éxito

Aarseth, Rolstadas y Andersen (2011) definen el éxito del proyecto como el cumplimiento de las especificaciones técnicas del proyecto y/o la misión del mismo, logrando altos niveles de satisfacción tanto para el líder de proyecto, como para el cliente, el usuario y el equipo de trabajo. El éxito del proyecto es percibido de diversas maneras por los interesados dependiendo del tiempo o el avance que tenga el proyecto, Turner y Zolin (2012) dicen que los participantes del proyecto (gerentes, patrocinadores, proveedores, entre otros) pueden medir el éxito del proyecto en meses posteriores a partir del cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente, otros como los inversionistas miden el éxito en los años posteriores en haber finalizado el proyecto basados en el cumplimiento de la estrategia corporativa. A parte de éstas mediciones, Turner y Zolin (2012) sugieren otras formas de medición, reconocimiento por el equipo de proyecto, apreciación por el cliente, usuarios, contratistas y otras partes interesadas.

Özdemir Güngör y Gözlü (2014) mencionan que los factores de éxito de un proyecto se dividen en dos tipos, el apoyo estratégico es una combinación de los factores, que son válidos para todos los proyectos y necesarios para la alineación de los mismos con los objetivos organizacionales. Y el apoyo operativo incluye aquellos factores específicos y las necesidades de recursos para el proyecto. Mir y Pinnington (2014) dicen que los indicadores clave del proyecto (KPI) son elementos que contribuyen al éxito de un proyecto, las organizaciones deben invertir tiempo, esfuerzo y dinero para el desarrollo de un método formal en la gestión de los KPI, además se deben tener en cuenta los puntos de vista de los interesados para el diseño e implementación de dichos indicadores.

Para Mir y Pinnington (2014) el personal juega un papel importante en el éxito de un proyecto, sugiriendo que las organizaciones deben hacer una evaluación del desempeño del personal en las actividades, buscando que estén capacitados para el logro de los objetivos, basados en políticas y estrategias transparentes desarrollando las habilidades del personal. Dolo (2013) propone otros factores de éxito para el proyecto, tales como la planificación precisa y el monitoreo, la eficiencia del diseño, la gestión eficaz de la comunicación, la eficiencia de los contratistas, las características específicas del proyecto y la debida diligencia y competencia en el mercado.

McLeod, Doolin y MacDonell (2012) han hablado de varios intentos en la gestión de proyectos para definir los criterios adecuados con los que se pueda definir y medir el éxito del proyecto. Tal vez el más reconocido y ampliamente utilizado es el "triángulo de hierro", el cual muestra la interrelación de los criterios tiempo, costo y alcance, los cuales intervienen en la gestión de proyectos, aunque este método se enfoca en el proceso de la gestión de los mismos sin incorporar los puntos de vista de los interesados. Los criterios mencionados constituyen las dimensiones económicas, métodos y técnicas para el éxito del proyecto, como también para evaluar el rendimiento de un director de proyecto. Sin embargo, Ika (2009) señala que las dimensiones o criterios del triángulo de hierro están solo relacionados con el alcance. Con los años, varios intentos se han hecho para superar las deficiencias percibidas en el triángulo de hierro (Yu, Flett, & Bowers, 2005).

Para Pinto y Slevin (1987) la misión del proyecto, apoyo de la dirección, cronograma y planes, las consultas del cliente y la aceptación, el personal, experiencia técnica, la comunicación, seguimiento y retroalimentación, son factores que permiten alcanzar el éxito del proyecto. Morris (1990) dice que los factores de éxito de un proyecto son la gestión del cronograma, de costos, técnica, de conflictos, de riesgos, de los interesados, del ciclo de vida, de las comunicaciones y el trabajo en equipo.

Saarinen y Hobel (1990) mencionan que la planificación, control de calidad y sistemas de recompensa son factores para el éxito del proyecto. Shenhar, Levy y Dvir (1997) sostienen que otros factores de éxito son las ventajas para el cliente, la eficiencia del proyecto y cómo el proyecto está preparado para el futuro. Baker, Murphy y Fisher (2008) sugieren que factores como el rendimiento técnico, el objetivo, la satisfacción de los clientes influyen de manera

importante en el proyecto.

Turner (2008) señala como factores para el éxito del proyecto el plan, tiempo, costo, calidad, satisfacción del cliente. Chan, Scott y Chan (2004) indican que factores relacionados con el proyecto (tipo y tamaño), procedimientos del proyecto, las acciones de gestión de mismo (planificación, comunicación y retroalimentación), medio ambiente externo (satisfacción del cliente, entorno económico, social y físico) se convierten en claves para el desarrollo del proyecto. Kendra y Taplin (2006) dicen que para el éxito del proyecto se requiere de los atributos personales y del comportamiento del director del mismo. Fortune y White (2006) proponen tres factores de éxito, apoyo de la alta gerencia, objetivos claros y un plan coherente y detallado.

Dalcher (2008) señala que los factores para el éxito del proyecto son, los objetivos, incertidumbre técnica, innovación, política, participación de la comunidad, cronograma, duración y urgencia, cuestiones financieras, legales y contractuales, implementación, entre otras. En la gestión de proyectos se investiga cada vez más la intersección del poder, la política, la planificación, la ejecución y la participación de los interesados.

En un estudio sobre proyectos de construcción, Jacobson & Choi (2008) proponen diez factores de éxito que incluyen, el establecimiento de una estrategia de resolución de conflictos, el compromiso, la supervisión del proceso de asociación, la clara identificación de las responsabilidades, la confianza mutua, la voluntad de mejorar los procesos, la implementación de asociación temprana, el efecto de compartir recursos, la innovación y la participación de subcontratistas.

Al respecto Glagola y Sheedy (2002) estudiaron los factores de éxito para los proyectos de construcción cuando las estrategias asociadas se utilizan con el Cuerpo de Ingenieros del Ejército y otras agencias de Estados Unidos. Para contrarrestar posibles relaciones adversas, se describen once factores de éxito: Compartir objetivos comunes, expectativas claras compartidas, confianza, compromiso, asumir responsabilidad, comunicación abierta y honesta, respeto por los objetivos de otros participantes, colaboración de los recursos, expectativa de excelencia, mecanismos de resolución de conflictos y revisión razonable de los requisitos del contrato.

Beringer, Jonas y Kock (2013) mencionan que tanto en la teoría como en la práctica, las partes interesadas tienen la capacidad de influir sobre los proyectos jugando un papel importante en el éxito o fracaso del mismo, resaltando que las partes interesadas de proyectos individuales logran también afectar el éxito de un portafolio de proyectos. Existe por tanto una estrecha relación entre el comportamiento de las partes interesadas y el éxito del proyecto.

2. Metodología

Este estudio de carácter cualitativo y descriptivo se desarrolló a partir de una ruta metodológica compuesta por cuatro momentos claramente diferenciados. Inicialmente, a través de un proceso interpretativo, iterativo y recurrente se realizó una revisión de literatura para comprender y profundizar en el tema propuesto, desde los diversos puntos de vista planteados por los autores en sus investigaciones, sobre los dos elementos esenciales de la investigación, los interesados y el éxito del proyecto.

Seguidamente, a partir de la revisión de la literatura se buscó encontrar la definición de las variables clave citadas mayoritariamente en los diferentes estudios, las que sirven de base para construir una encuesta para ser practicada a profesionales de la gerencia de proyectos y así definir las variables que en concesos cobren la mayor importancia para el análisis del objeto de estudio.

Posteriormente, las variables con mayor importancia descritas en la fase anterior, a juicio de los expertos se convierten en los insumos clave para el diseño de la entrevista a profundidad con los directores de proyecto de tres casos de estudio seleccionados por conveniencia. Dado el propósito descriptivo y exploratorio de la presente investigación, se adopta el estudio de casos múltiples como estrategia de investigación que busca entender un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real (Yin, 2013).

Finalmente, de los hallazgos de las entrevistas practicadas en los tres casos de estudio y el análisis de la revisión de la literatura, se plantea un esquema de evaluación de los interesados de un proyecto, de tal forma que sirva para ayudar a los directores proyecto a desarrollar estrategias que permitan el involucramiento de los interesados en el desarrollo del proyecto y de cierto modo aportar a logro exitoso de los propósitos del mismo.

3. Resultados

Teniendo en cuenta las propuestas planteadas por diferentes autores en los artículos sobre desempeño de proyectos y los interesados, se clasificaron 23 variables, las cuales se agrupan en las siguientes dimensiones: Clientes e interesados, comunicación, desempeño del proyecto, diseño e infraestructura, éxito del proyecto, grupos de proyecto, indicadores de gestión, infraestructura del proyecto, planificación del proyecto y talento humano. El resumen de las dimensiones y variables se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1
Dimensiones y variables

| Dimensiones | Variables |
|--------------------------|--|
| Clientes e interesados | Impacto que genera el cliente (Mir & Pinnington, 2014). |
| | Impacto y aprobación del resultado por parte del cliente (Mir & Pinnington, 2014). |
| | Colaboración y aporte del gerente del proyecto (Qureshi, Warraich, & Hijazi, 2009). |
| | Conflictos que afectan a la organización (problemas de comunicación, infraestructura de la organización y diseño del proyecto) (Özdemir Güngör & Gözlü, 2016). |
| | Reconocimiento de perfil de los interesados (interesados exigentes, inactivos, discretos, dominantes, etc.) (Mitchell et al., 1997). |
| | Influencia de los interesados en el proyecto (Mir & Pinnington, 2014). |
| Comunicación | Comunicación con los stakeholders (Doloi, 2013). |
| Desempeño del proyecto | Variables del proyecto (tamaño, duración, tiempo, costo y calidad (Liu & Chiu, 2016) |
| | Conocimiento y experiencia del desarrollo de los productos y/o servicios establecidos del (Özdemir Güngör & Gözlü, 2016). |
| Diseño e infraestructura | Métodos, técnicas y desarrollo del proyecto (Doloi, 2013). |
| Éxito del proyecto | Objetivos claros y encaminados a la meta establecida para el proyecto (Özdemir Güngör & Gözlü, 2016). |
| | Disponibilidad de experiencias, herramientas y técnicas de gestión de proyectos (Özdemir Güngör & Gözlü, 2016). |
| Grupos de proyecto | Efecto generado por los equipos de trabajo (Mir & Pinnington, 2014) |
| | Liderazgo del director del proyecto (Qureshi et al., 2009). |
| | Gestión del personal del proyecto dirigido por el gerente de proyecto (Qureshi et al., 2009). |
| Indicadores de gestión | Definición de indicadores clave de rendimiento (KPI'S) (Özdemir Güngör & Gözlü, 2016). |

| | |
|------------------------------|---|
| Infraestructura del proyecto | Infraestructura, herramientas y tecnologías para el desarrollo de proyectos (Özdemir Güngör & Gözlü, 2016). |
| Planificación del proyecto | Planificación y ejecución de los objetivos específicos del proyecto (Özdemir Güngör & Gözlü, 2016). |
| | Gestión de riesgos del proyecto (Özdemir Güngör & Gözlü, 2016). |
| | Planes de contingencia durante el desarrollo del proyecto (Özdemir Güngör & Gözlü, 2016). |
| | Planeación y programación de los participantes previo al proyecto (Doloi, H, 2013). |
| | Financiamiento del proyecto (Doloi, 2013). |
| Talento humano | Habilidades y competencias del personal del proyecto (Doloi, 2013). |

Fuente: elaboración propia

Las variables encontradas se sometieron a evaluación por parte de 28 profesionales en gerencia de proyectos a través de una encuesta, el instrumento utilizó una escala Likert de 5 puntos (1: Nada importante, 2: Poco importante, 3: Indiferente, 4: Importante y 5: Muy importante) para las 23 preguntas, con el fin de evaluar la validez del instrumento calculó el alfa de Cronbach obteniendo un resultado de 0.83 lo que se considera aceptable. Como resultado de la tabulación se seleccionaron aquellas variables que fueron calificadas como muy importantes según la percepción de los encuestados para con ellas elaborar un cuestionario a utilizar en las entrevistas.

Las variables seleccionadas son las siguientes: Conflictos que afectan a la organización (problemas de comunicación, infraestructura de la organización y diseño del proyecto), influencia de los interesados en el proyecto, comunicación con los interesados, variables del proyecto (tamaño, duración, tiempo, costo y calidad), objetivos claros y encaminados a la meta establecida para el proyecto, liderazgo del director del proyecto, definición de indicadores clave de rendimiento (KPI'S), infraestructura, herramientas y tecnologías para el desarrollo de proyectos, planificación y ejecución de los objetivos específicos del proyecto, financiamiento del proyecto, habilidades y competencias del personal del proyecto.

Tabla 2
Tabulación Encuestas

| Qué tan importante es para el éxito del proyecto cada uno de los siguientes criterios: | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
|--|--|-----------------|-----------------|-------------|------------|----------------|-------|
| Dimensiones | Variables | Nada importante | Poco Importante | Indiferente | Importante | Muy importante | |
| 1 | Impacto que genera el cliente | | 1 | | 8 | 19 | 28 |
| 2 | Impacto y aprobación del resultado por parte del cliente | | | | 4 | 24 | 28 |
| 3 | Colaboración y aporte del | | | 1 | 10 | 17 | 28 |

| | | | | | | | | |
|---------------------------------|----|--|--|--|---|----|----|----|
| | | gerente del proyecto | | | | | | |
| Cientes e interesados | 4 | Conflictos que afectan a la organización (problemas de comunicación, infraestructura de la organización y diseño del proyecto) | | | 1 | 10 | 17 | 28 |
| | 5 | Reconocimiento de Perfil de los interesados (exigentes, inactivos, discretos, dominantes, etc.) | | | 1 | 8 | 19 | 28 |
| | 6 | Influencia de los interesados en el proyecto | | | | 5 | 23 | 28 |
| | | | | | | | | |
| Comunicación | 7 | Comunicación con los interesados | | | | 5 | 23 | 28 |
| Desempeño del proyecto | 8 | Variables del proyecto (tamaño, duración, tiempo, costo y calidad) | | | 2 | 10 | 16 | 28 |
| | 9 | Conocimiento y experiencia del desarrollo de los productos y/o servicios establecidos del proyecto | | | | 16 | 12 | 28 |
| Diseño e infraestructura | 10 | Métodos, técnicas y desarrollo del proyecto | | | 2 | 15 | 11 | 28 |
| Éxito del | 11 | Objetivos claros y encaminados a la meta establecida para el proyecto | | | | 2 | 26 | 28 |
| | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|----|---|--|--|---|---|----|----|----|
| proyecto | 12 | Disponibilidad de experiencias, herramientas y técnicas de gestión de proyectos | | | | | 15 | 13 | 28 |
| Grupos de proyecto | 13 | Efecto generado por los equipos de trabajo | | | | | 22 | 6 | 28 |
| | 14 | Liderazgo del director del proyecto | | | | | 7 | 21 | 28 |
| | 15 | Gestión del personal del proyecto dirigido por el gerente de proyecto | | | | | 17 | 11 | 28 |
| Indicadores de gestión | 16 | Definición de indicadores clave de rendimiento (KPI'S). | | | | | 15 | 13 | 28 |
| Infraestructura del proyecto | 17 | Infraestructura, herramientas y tecnologías para el desarrollo de proyectos | | | 2 | | 15 | 11 | 28 |
| Planificación del proyecto | 18 | Planificación y ejecución de los objetivos específicos del proyecto | | | | | 7 | 21 | 28 |
| | 19 | Gestión de riesgos del proyecto | | | | | 5 | 23 | 28 |
| | 20 | Planes de contingencia durante el desarrollo del proyecto | | | | | 10 | 18 | 28 |
| | 21 | Planeación y programación de los participantes previo al | | | | 2 | 15 | 11 | 28 |

| | | | | | | | | |
|-----------------------|----|--|--|--|---|----|----|----|
| | | proyecto | | | | | | |
| | 22 | Financiamiento del proyecto | | | | 4 | 24 | 28 |
| Talento humano | 23 | Habilidades y competencias del personal del proyecto | | | 1 | 11 | 16 | 28 |

Fuente: elaboración propia

Como resultado del ejercicio de las encuestas se diseñó un cuestionario de 11 preguntas que sirvió como base para el desarrollo de las entrevistas a profundidad con tres directores de proyecto, en las áreas de tecnología, seguridad y gestión documental, los que fueron seleccionados por conveniencia.

Como resultado de las entrevistas se obtuvieron fundamentalmente los siguientes hallazgos. Los objetivos y el alcance del proyecto deben ir acorde con las actividades que se realizan, lo que implica que el director del proyecto debe transmitir de manera clara y precisa los propósitos o metas del proyecto a las personas que desarrollan las actividades propias del proyecto. Los directores de proyecto deben contar con tres elementos esenciales que son el liderazgo, conocimiento y experiencia, lo que indica que el líder del proyecto al contar con estas habilidades influye en el actuar y pensar de su equipo de trabajo, motivándolos a llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas, además de distribuir la carga laboral equitativamente con el fin de cumplir con el propósito del proyecto.

Un equipo de trabajo es eficiente en el desempeño de sus tareas asignadas gracias a la motivación, lo que significa que, si existe un incentivo físico y/o verbal por parte del director del proyecto se obtienen los resultados esperados, dando entender que el cumplimiento de las metas es logrado por la unión y el esfuerzo de cada uno de los colaboradores. La adecuada infraestructura facilita o dificulta las tareas, lo que significa que se debe contar con instalaciones apropiadas para la implementación de las tecnologías y ejecución de las actividades planteadas en el proyecto, contribuyendo así con el logro de los propósitos. Las herramientas tecnológicas son clave para el avance de las tareas, ya que ayudan a proporcionar la estructura, flexibilidad y el control sobre el equipo de trabajo, conociendo más cerca la labor asignada y estar en alerta permanente en caso de una no conformidad, dando una solución oportuna y logrando que lo propuesto sea cumplido en el tiempo establecido.

La comunicación debe ser eficiente con las partes interesadas, esto significa que se debería crear un canal de comunicación entre el director o el supervisor del proyecto con las partes interesadas donde esté involucrado el director, los equipos de trabajo y los contratistas, ya que en ciertos casos los canales de comunicación están descritos explícitamente en los contratos. El desempeño del proyecto debe estar medido por indicadores, esto quiere decir que el proyecto debe medirse en ciertos periodos de tiempo, para lograr las metas esperadas, estos indicadores pueden ser de carácter cualitativo y cuantitativo, ayudándose a través de plataformas sistemáticas que permitan conocer el resultado de cada una de las tareas, así determinar si se está cumpliendo a cabalidad o se requiere intervención para tomar medidas correctivas. En algunos casos el financiamiento del proyecto se ajusta a las necesidades cuando se concede el contrato por licitación, lo que implica que se tiene un presupuesto limitado minimizando la inversión y ajustándolo para la adquisición de bienes, servicios, herramientas, tecnologías y talento humano, además dentro del presupuesto del proyecto no se tiene contemplado la obsolescencia de la tecnología y la expansión del proyecto por lo que surge un sobrecosto retrasando las actividades del proyecto.

Las habilidades del personal son claves para la asignación de tareas, lo que implica evaluar al equipo de trabajo y calificarlo según el conocimiento y la experiencia para la distribución de tareas, a partir de los resultados se debe capacitar con las herramientas y conceptos específicos que van a desarrollar durante la ejecución del proyecto con el fin de evitar las fallas y reprocesos en el proyecto. Para tener un proyecto confiable y creíble se debe mantener los estándares de calidad, lo que implica evaluar las actividades periódicamente y con los resultados establecer un mínimo de condiciones que sean los atributos y características del servicio el cual sean necesarios para satisfacer lo esperado por el usuario. Es importante la participación de los interesados

durante la ejecución del proyecto, esto quiere decir que los usuarios, los contratistas y las entidades gubernamentales muestran diferencias en cuanto a los conceptos, toma de decisiones y necesidades que no están en común acuerdo, provocando cambios en la planificación, objetivos y metas establecidas al inicio del proyecto.

Llama la atención que en las entrevistas realizadas de los casos de estudio los directores no dieron relevancia al tema de los interesados, a pesar de que si lo fue para los profesionales en la encuesta. Por lo anterior, en este estudio se asume la propuesta de Mitchell, Agle y Wood (1997) para la identificación y clasificación de los interesados según la evaluación de los criterios, complementándolo con la definición de las estrategias de atención para cada interesado.

El esquema se resume así: (1) Identificación de los interesados que se involucran en el proyecto, es decir, aquellos individuos, grupos sociales u organizaciones que pueden afectar o verse afectados por las decisiones, acciones o resultados derivados de un proyecto. (2) Evaluación de criterios según la teoría de Mitchell, Agle y Wood (1997) teniendo en cuenta los atributos del interesado (poder, legitimidad y urgencia), a partir de los cuales se determina la clase de interesado (latente-inactivo, latente-discrecional, latente-demandante, expectante-dominante, expectante-dependiente, expectante-peligroso o definitivo). (3) Planteamiento de la estrategia de atención para cada interesado según su clasificación, es decir, el director de proyecto define el conjunto de acciones a tomar que aseguren la participación e involucramiento de cada interesado de acuerdo con su valoración. (4) Nivel de cumplimiento de las estrategias planteadas por el director, valorado en términos de cumplimiento total, parcial o ninguno y (5) Evaluación de la estrategia, evaluada como suficiente o insuficiente, según los resultados para el manejo y control de los interesados, estos pasos se resumen en la Tabla 3.

A partir de los tipos de interesados planteados por Mitchell, Agle y Wood (1997) y las variables evaluadas en los casos de estudio se puede observar que un interesado inactivo puede afectar el desarrollo del proyecto de manera positiva, ya que ellos pueden contar con el dinero para invertir en el desarrollo del proyecto, también con recursos físicos para el avance de actividades, los interesados discretos no traen beneficios para los proyectos, pueden contar con la participación pero no tienen un poder para hacer cumplir su requerimientos, de manera que no afecta a las decisiones que toma un gerente de proyecto, los interesados demandantes no trae beneficios al desarrollo y desempeño del proyecto, sin contribuir económicamente y solo dando sugerencias de extrema urgencia pero sin mayor importancia.

Tabla 3
Evaluación de los interesados

| 1. Identificación del Interesado | 2. Evaluación de criterios | | | | Estrategias | | | |
|----------------------------------|----------------------------|-------------|----------|---------------------|-------------|------------------|--------------------------|---------------|
| | Poder | Legitimidad | Urgencia | Clase de Interesado | | 3. Planteamiento | 4. Nivel de cumplimiento | 5. Evaluación |
| I1 | | | | | | | | |
| I2 | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | |
| In | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia

Los interesados dominantes cuentan con los dos atributos de poder y legitimidad, tiene mucha influencia en el proyecto como agentes de cambio, contribuyendo económicamente, con herramientas, tecnologías y agilizando la obtención de estos recursos, pero al contrario, utilizan este poder y legitimidad para negar los recursos, no se podrá alcanzar el éxito del proyecto, los interesados dominantes con atributos de urgencia y legitimidad, contribuyen al cambio, participes en el proyecto pueden ver que los procesos son retrasados por falta de recursos, pasando requerimientos urgentes y se informan al director de proyecto o grupo de inversionistas, para la aprobación de las solicitudes, contrariamente al ser utilizado este atributo de urgencia y

legitimidad, hacen que se adquieran recursos que puedan ser necesarios, urgentes para el proyecto, pero en realidad son recursos que son para una etapa del proyecto más avanzado y no son necesarios para el inicio del proyecto, haciendo que pierdan credibilidad en sus requerimientos ante el director de proyecto o el grupo de inversionistas.

Los interesados peligrosos con los atributos de urgencia y poder, son agentes de coerción, los posibles beneficios que trae a un proyecto son la atención en los requerimientos de recursos, peticiones que realizan los equipos de trabajo que son necesarios para el avance del proyecto y son atendidas de manera oportuna, en contraparte pueden ser coercitivos y hasta violentos si no son escuchados sus opiniones, llegando a que los empleados entren en huelga, los proveedores no envíen más recursos por falta de pagos, haciendo se incumpla las actividades propuestas en un cronograma limitando el desempeño exitoso del proyecto.

Y los interesados definitivos, estos cuentan con los tres atributos, son los que más influyen en el éxito del proyecto estos son agentes de cambio radicales, en si llamados patrocinadores, estos interesados aportan positivamente al desarrollo del proyecto en cuanto a la agilidad en adquirir recursos financieros y físicos, priorizando decisiones que están en revisión por parte de los directores, solución de conflictos con los diferentes participantes del proyecto, pero pueden tener una repercusión negativa haciendo cambios en los planes de ejecución, volviéndolos a replantear, también en negar la adquisición de materiales y herramientas tecnológicas para lograr el objetivo del proyecto o hasta para el proyecto dejándolo a media marcha.

4. Conclusiones

Con la revisión de literatura se determinaron entre otros los siguientes factores de éxito: Impacto y aprobación del cliente, gestión del ciclo de vida del proyecto, colaboración de los interesados, eficiencia del proyecto, soporte administrativo, alineación de objetivos, gestión eficiente de la cartera de proyectos, disponibilidad de experiencias, conocimientos, herramientas, hardware, software y técnicas de gestión de proyectos, calidad del grupo de proyecto, gestión adecuada del riesgo, comunicación eficiente, definición de indicadores claves de rendimiento, infraestructura adecuada para el proyecto, habilidades del administrador del proyecto, gestión de las adquisiciones y la gestión de personal. Con la información recopilada se diseñó un instrumento de evaluación cualitativa dirigida a profesionales en gestión de proyectos con el fin de identificar los criterios de mayor importancia los cuales sirvieron de base para elaborar un formato de entrevista a profundidad el cual se aplicó a tres directores de proyecto, en proyectos dedicados a las áreas de tecnología, seguridad y gestión documental.

Por último, se diseñó un esquema en el cual se permite la evaluación de las partes interesadas, dándole una categorización y una medida preventiva por si el efecto llegara a ser negativo en el desempeño, basados en la teoría de Mitchell, Agle y Wood (1997) quienes categorizan a los interesados del proyecto en 7 clases, interesados latentes, dominantes, peligrosos, discrecionales, dependientes, demandantes y definitivos. Dichos atributos están mediados por criterios tales como el poder que el interesado puede llegar a ejercer, la legitimidad que este puede proyectar y el grado de urgencia que su influencia puede llegar a generar en el desarrollo del proyecto.

El presente trabajo tiene implicaciones para los profesionales en la gerencia de proyectos al invitarlos a realizar un análisis del involucramiento de los interesados del proyecto, buscando poner de presente la importancia que éstos tienen en el desarrollo exitoso de los proyectos. De igual forma, éste artículo contribuye al conocimiento de la gerencia de proyectos al aportar alternativas de evaluación y análisis de los interesados que puedan ser usadas para profundizar el conocimiento del comportamiento de los interesados y su relación con el éxito del proyecto.

Este trabajo puede servir como base para desarrollar futuras investigaciones que involucren muestras más grandes, que permitan validar y formular hipótesis sobre la relación e impacto que puedan tener algunas variables del comportamiento y análisis de los interesados sobre elementos de éxito de los proyectos.

Este estudio no está libre de limitaciones ya que utilizó casos de estudio con las condiciones propias de la cultura, entorno económico y desarrollo propio de proyectos específicos en organizaciones en Colombia. De igual forma, puede estar condicionado por la honestidad en las respuestas tanto de los profesionales consultados en las encuestas, como de los directores de proyecto entrevistados en los casos de estudio.

Referencias bibliográficas

- Aarseth, W., Rolstadas, A., & Andersen, B. (2011). Key factors for management of global projects: A case study. *International Journal of Transitions and Innovation Systems*, 1. <https://doi.org/10.1504/IJTIS.2011.044905>
- Aragonés-Beltrán, P., García-Melón, M., & Montesinos-Valera, J. (2017). How to assess stakeholders' influence in project management? A proposal based on the Analytic Network Process. *International Journal of Project Management*, 35(3), 451–462. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.001>
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830–846. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.006>
- Chan Albert P. C., Scott David, & Chan Ada P. L. (2004). Factors Affecting the Success of a Construction Project. *Journal of Construction Engineering and Management*, 130(1), 153–155. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2004\)130:1\(153\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2004)130:1(153))
- Dalcher, D. (2012). The nature of project management: A reflection on The Anatomy of Major Projects by Morris and Hough. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5. <https://doi.org/10.1108/17538371211268960>
- de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164–170. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)
- Doloi, H. (2013). Cost Overruns and Failure in Project Management: Understanding the Roles of Key Stakeholders in Construction Projects. *Journal of Construction Engineering & Management*, 139(3), 267–279. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000621](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000621)
- Eskerod, P., Huemann, M., & Ringhofer, C. (2015). Stakeholder Inclusiveness: Enriching Project Management with General Stakeholder Theory. *Project Management Journal*, 46, n/a-n/a. <https://doi.org/10.1002/pmj.21546>
- Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015). Project Stakeholder Management— Past and Present. *Project Management Journal*, 46, 6–14.
- Fernandes, G., Ward, S., Araújo, M., Loureiro, I., & Braga, A. (2014). Perceptions of Different Stakeholders on Improving and Embedding Project Management Practice in Organisations. *Procedia Technology*, 16, 957–966. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.049>
- Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24(1), 53–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.07.004>
- Glagola, C. R., & Sheedy, W. M. (2002). Partnering on defense contracts. *Journal of Construction Engineering and Management*, (2), 127.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>
- Jacobson, C., & Choi, S. O. (2008). Success factors: public works and public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 637–657. <https://doi.org/10.1108/09513550810896514>
- Johansen, A., Eik-Andresen, P., & Ekambaram, A. (2014). Stakeholder Benefit Assessment – Project Success through Management of Stakeholders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 581–590. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.065>
- Júnior, A. C. P., Porto, G. S., Pacífico, O., & Salgado Júnior, A. P. (2015). Project Stakeholder Management: A Case Study of a Brazilian Science Park. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(2), 39–49.
- Liu, J. Y.-C., & Chiu, G. C.-T. (2016). Influence of Project Partnering on Stakeholder Role Ambiguity and Project Manager Risk Perception in Information System Projects. *Project Management Journal*, 47(6), 94–110. <https://doi.org/10.1177/875697281604700607>
- Lückmann, P., & Färber, K. (2016). The Impact of Cultural Differences on Project Stakeholder Engagement: A Review of Case Study Research in International Project Management. *Procedia Computer Science*, 100, 85–94. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.127>
- McLeod, L., Doolin, B., & MacDonell, S. G. (2012). A perspective-based understanding of project

success, 43(5), 68–86. <https://doi.org/10.1002/pmj.21290>

Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, (2), 202. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>

Özdemir Güngör, D., & Gözülü, S. (2016). An Analysis of the Links Between Project Success Factors and Project Performance. *PROJE BAŞARI FAKTÖRLERİ VE PROJE PERFORMANSI ARASINDAKİ BAĞLANTILARIN BİR ANALİZİ.*, 34(2), 223–239.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(1), 22–27. <https://doi.org/10.1109/TEM.1987.6498856>

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge - PMBOK guide* (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Qureshi, T. M., Warraich, A. S., & Hijazi, S. T. (2009). Significance of project management performance assessment (PMPA) model. *International Journal of Project Management*, 27(4), 378–388. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.001>

Saarinen Arthur W., & Hobel Marlene A. (1990). Setting and Meeting Requirements for Quality. *Journal of Management in Engineering*, 6(2), 177–185. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)9742-597X\(1990\)6:2\(177\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)9742-597X(1990)6:2(177))

Sallinen, L., Ahola, T., & Ruuska, I. (2011). Governmental Stakeholder and Project Owner's Views on the Regulative Framework in Nuclear Projects. *Project Management Journal*, 42. <https://doi.org/10.1002/pmj.20270>

Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping The Dimensions of Project Success - in - Project Management Journal. *Project Management Journal*, 28, 5–13.

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

Turner, J. R. (2008). *The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations* (3 edition). New York: McGraw-Hill Professional.

Turner, R., & Zolin, R. (2012). Forecasting Success on Large Projects: Developing Reliable Scales to Predict Multiple Perspectives by Multiple Stakeholders over Multiple Time Frames. *Project Management Journal*, 43(5), 87–99. <https://doi.org/10.1002/pmj.21289>

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

Yin, R. K. (2013). *Case Study Research* (5 edition). Los Angeles: Sage Publications.

Yu, A. G., Flett, P. D., & Bowers, J. A. (2005). Developing a value-centred proposal for assessing project success. *International Journal of Project Management*, 23(6), 428–436. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.01.008>

1. Administrador de empresas. Universidad Militar Nueva Granada. alejogarciau24@gmail.com

2. Administrador de empresas. Universidad Militar Nueva Granada. dsernavictoria@gmail.com

3. Profesor asociado Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Militar Nueva Granada. weimar.santos@unimilitar.edu.co