



**VICERRECTORÍA DE POSTGRADO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**Título:**

**La gestión de interesados en la Gerencia de Proyectos Públicos: caso egresados de la maestría en gerencia de proyectos de la UNPHU, período 2015- 2018.**

**Tesis para la obtención del grado de Master en Gerencia de Proyectos**

**SUSTENTANTE:**

**Enmanuel Rodríguez Matías**

**ASESOR:**

**Dr. Ángel Puentes Puente**

Santo Domingo, D.N. República Dominicana,

enero, 2019

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo conocer la opinión de los egresados de la maestría en gerencia de proyectos de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, UNPHU, sobre la gestión de interesados en el sector público. El estudio arroja importantes datos que establecen el nivel en que se encuentra la gestión de proyectos, y dentro de esta la gestión de interesados en república dominicana, especialmente desde la perspectiva del gestor de proyectos. El estudio seleccionado ha sido el descriptivo, donde se utilizó la herramienta de la encuesta, en la cual se ha delimitado el alcance a los egresados de la maestría entre el periodo 2015-2018 en donde se realizaron encuesta a 43 profesionales de gestión de proyectos egresados de la UNPHU. Los resultados de la investigación arrojan que actualmente los gestores de proyectos dominan la terminología de proyectos, entienden su importancia, conocen conceptualmente el tema, aunque consideran que desde las instituciones públicas no se brindan las herramientas necesarias para gestionar los involucrados o los grupos de interés, y las normativas y leyes presentan un bajo desempeño conceptual en ellas. Donde el documento mostró que se gestiona nada o poco adecuado a los interesados desde la administración pública. Estos resultados arrojados por la investigación, demuestra que actualmente se carece de un énfasis en la materia de gestión de interesados desde el estado, los cuales impactan directamente en la gestión de proyectos de inversión pública. En el cual no se cuenta con una metodología definida ~~Palabras Clave de los autores para Socializar y liberar el conocimiento de información necesaria de los grupos de interés.~~

## **Abstract**

The main goal of this research is to know the opinion of the Masters Graduates in Project Management of the Universidad Nacional Pedro Henriquez Ureña, UNPHU, on the stakeholders management plan linked in to the public sector. This investigation study yields important data that establish the level of project management has reached, and within this to determinate the plan stakeholder management has evolved in the Dominican Republic, especially from the perspective of the project manager. The chosen type of the study was the descriptive one, where the survey tool was used, in which the scope of the graduates of the master's degree was delimited between the 2015-2018 period, where 43 graduate project management professionals were surveyed. The research has giving some results that show that currently project managers master understand its importance, know the subject conceptually, although they consider that public institutions do not provide the necessary tools to manage those involved or interest groups, and the regulations and laws have a low conceptual performance in them. The document showed that it manages nothing or inadequate to those stakeholders that impact the public administration. These results from the research show that there is currently no emphasis on the subject of management of stakeholders from the public state, which directly impact the management of public investment projects. In which there is not a defined methodology or the adequate means to carry out the necessary information gathering of the stakeholders.

***Key Words:*** *Project Management, Public Sector, manager.*

## **Dedicatoria**

A quienes siempre escuchan el nefasto “no puedes”, y logran lo que se proponen.  
A ustedes, mi admiración.

## **Agradecimientos**

Agradecer primero a mi Señor Jesucristo por la fortaleza recibida para concluir con éxito este proyecto y meta en mi vida.

A mis padres, al Dr. Eleido L. Rodríguez, y la Dra. Carmen Evarista Matías por el apoyo, el empuje y ser siempre mis guías de vida.

A mis Hermanos, Eleido Benjamín y Rita Mariher por el apoyo y comprensión. A mi ahijado Edwin por el acompañamiento.

A mi prometida Dania Cecilia quien siempre ha estado a mi lado en momentos difíciles y me ha brindado siempre su apoyo en los emprendimientos que he realizado.

Al Dr. Ángel Puentes Puente por la asesoría y mentoría brindada, así como todo el Staff de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, especialmente a Don José por los servicios brindados.

Un agradecimiento especial a mis compañeros del Master, por el apoyo y el ánimo suministrado.

## TABLA DE CONTENIDO

Capítulo I: Aspectos Introdutorios de la Investigación	11
Introducción	12
1.1 Antecedentes	14
1.3 Planteamiento del problema	18
1.4 Preguntas de Investigación	20
1.5 Objetivo General y Específico	21
Capítulo II: Marco Teórico	22
2.1 Concepto e importancia y tipos de proyectos	23
2.2 Marco Legal	28
2.3 Ley de Planificación e Inversión en su contexto de Formulación de Proyectos	31
2.4 Breve historia de los proyectos	33
2.5 Diferentes Herramientas de Gestión de Interesados	36
2.6 El Sistema Nacional de Inversión Pública y la gestión de proyectos	51
Capítulo III: Marco Metodológico	55
3.1 Diseño metodológico	56
Capítulo IV: Presentación y discusión de los resultados	64
4.1 Presentación de los resultados	65
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	92
5.1 Conclusiones	93
5.2 Recomendaciones	97
Referencias bibliográficas	98
Anexo A – Cuestionario	103
Anexo B – Tabulación de encuesta	109

## Lista de tabla

Tabla 1: Leyes, decretos y normas.....	30
Tabla 2: Grado de poder, legitimidad y urgencia (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).....	39
Tabla 3: Kloppenborg (Kloppenborg & Opfer, 2002).....	51
Tabla 4: ¿Cuál es su género?.....	66
Tabla 5: ¿Rango de edad en que se encuentra?.....	67
Tabla 6: ¿Condición laboral en que se encuentra?.....	68
Tabla 7: Cantidad de años en Experiencia Laboral.....	70
Tabla 8: Cuenta en su haber con alguna certificación en temas de proyectos.....	71
Tabla 9: Años de experiencias en proyectos.....	72
Tabla 10: Montos manejados en Gestión de Proyectos.....	73
Tabla 11: Área desempeño proyectos.....	74
Tabla 12: Definiciones de proyectos.....	75
Tabla 13: Predilección de Buenas Prácticas.....	76
Tabla 14: Herramientas de Proyectos.....	77
Tabla 15: Área de conocimiento con mayor atención.....	78
Tabla 16: Conoce usted la Ley 1-12, Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.....	79
Tabla 17: Conoce usted la Ley No. 498-06, de Planificación e Inversión Pública.....	80
Tabla 18: Como valora las Inversiones Públicas.....	81
Tabla 19: Cómo valora la labor de las entidades públicas al Gestionar los Proyectos Públicos.....	82
Tabla 20: ¿Cuál gestiona mejor los proyectos?.....	83
Tabla 21: Definiciones de Stakeholders.....	84
Tabla 22: Cómo valora la Gestión de Interesados.....	85
Tabla 23: Etapas críticas de la Gestión de Interesados.....	86
Tabla 24: La ejecución de un proyecto se debe de interrumpir a la oposición de un interesado.....	87
Tabla 25: Modelo para Gestión de Interesados.....	88
Tabla 26: Como se gestiona los interesados desde la Administración Pública.....	89
Tabla 27: Se brinda todas las herramientas en su institución para Gestión de Interesados.....	90
Tabla 28: Con que termino se identifica más.....	91

## Lista de figura

Figura 1: Relación con Stakeholders orientada a resultados (Ethical Accountability, 2006) .....	41
Figura 2: Nivel de Interés (Gardner, Rachlin & Sweeny, 1986).....	43
Figura 3: Modelo Savage (Savage, Blair, Whitehead, & Nix, 1991).....	43
Figura 4: Modelo Friedman & Miles (Friedman & Miles, 2002) .....	44
Figura 5: Tabla de Stakeholders (Paton & Bobby, 2004) .....	46
Figura 6: Matriz interés/poder (Olander & Landin, 2005).....	47



## Lista de gráficos

Gráfico 1: ¿Cuál es su género? .....	66
Gráfico 2: ¿Rango de edad en que se encuentra?.....	67
Gráfico 3: ¿Condición laboral en que se encuentra?.....	68
Gráfico 4: Cantidad de años en Experiencia Laboral.....	70
Gráfico 5: Cuenta en su haber con alguna certificación en temas de proyectos .....	71
Gráfico 6: Años de experiencias en proyectos.....	72
Gráfico 7: Montos manejados en Gestión de Proyectos .....	73
Gráfico 8: Área desempeño proyectos .....	74
Gráfico 9: Definiciones de proyectos.....	75
Gráfico 10: Predilección de Buenas Prácticas .....	76
Gráfico 11: Herramientas de Proyectos: .....	77
Gráfico 12: Área de conocimiento con mayor atención.....	78
Gráfico 13: Conoce usted la Ley 1-12, Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 .....	79
Gráfico 14: Conoce usted la Ley No. 498-06, de Planificación e Inversión Pública.....	80
Gráfico 15: Como valora las Inversiones Públicas .....	81
Gráfico 16: Cómo valora la labor de las entidades públicas al Gestionar los Proyectos Públicos .....	82
Gráfico 17: ¿Cuál gestiona mejor los proyectos? .....	83
Gráfico 18: Definiciones de Stakeholders .....	84
Gráfico 19: Cómo valora la Gestión de Interesados .....	85
Gráfico 20: Etapas críticas de la Gestión de Interesados .....	86
Gráfico 21: La ejecución de un proyecto se debe de interrumpir a la oposición de un interesado .....	87
Gráfico 22: Modelo para Gestión de Interesados.....	88
Gráfico 23: Como se gestiona los interesados desde la Administración Pública.....	89
Gráfico 24: Se brinda todas las herramientas en su institución para Gestión de Interesados .....	90
Gráfico 25: Con que termino se identifica más.....	91

**Título:**

**La gestión de interesados en la gerencia de proyectos públicos: caso egresados de la maestría en gerencia de proyectos de la UNPHU, período 2015- 2018.**

## **Capítulo I: Aspectos Introdutorios de la Investigación**

## **Introducción**

La presente investigación tiene como finalidad estudiar la gestión de interesados en el sector público, haciendo énfasis en como los gestores de proyectos perciben que esta área de conocimiento está situada en la actualidad. Para esto se ha elaborado un instrumento estadístico que recoge las impresiones, opiniones y percepciones de los egresados de la Maestría de Gerencia de proyectos de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. Se establecerá el estado actual de la gestión de proyectos, el involucramiento del sector público, y cómo se gestiona los interesados desde las instituciones públicas que se plantea es que en la actualidad no se han identificado estudios realizados localmente en el país, que recojan la opinión de los gestores de proyectos, y particularmente el tema de la gestión de interesados del cual no se han realizado investigaciones con la profundidad necesaria.

Esto presenta un desafío para las organizaciones, y sobre todo para las instituciones públicas, ya que “una gestión de los interesados eficaz permitirá a las organizaciones comprender mejor a sus interesados, gestionar adecuadamente sus expectativas y mejorar las oportunidades” (Pampliega, 2013).

Esta investigación, es de tipo documental y descriptiva, donde se utilizó el método de la encuesta, como herramienta estadística la cual consta de los siguientes capítulos:

En el primer capítulo, se abordan los aspectos introductorios de la investigación, contiene los antecedentes de la investigación, planteamiento del problema, justificación e importancia, objetivos, contexto, alcances y límites, como también, el cuadro de las variables e indicadores, entre otros.

El segundo capítulo trata sobre el marco teórico conceptual y contextual que sustenta la investigación, incluye temas enfocados directamente con las variables e indicadores, el objeto de estudio y los objetivos planteados.

El tercer capítulo comprende el diseño metodológico que se utilizó durante todo el desarrollo del proceso investigativo, el cual incluye las técnicas, métodos y todas las herramientas que nos aporta el método científico, los cuales fueron aplicados de manera rigurosa, apegados a la ética y a las buenas costumbres.

El cuarto capítulo se llama presentación de los resultados, el cual abarca los resultados de la investigación, que se presentan en 25 tablas e ilustraciones gráficas, seguido por el análisis correspondiente de las variables producto de 43 egresados que se le aplicó la herramienta estadística.

El quinto capítulo contiene las conclusiones y las recomendaciones del estudio realizado, en el cual se muestran los resultados de acuerdo a un exhaustivo análisis de la investigación.

## 1.1 Antecedentes

Según Cardín & Álvarez (2012) establece la necesidad de una estrecha cooperación con las autoridades regionales y locales competentes, los agentes económicos y sociales, así como organismos que representen a la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, incluidas las del ámbito medioambiental, y organismos dedicados al fomento de la igualdad entre hombres y mujeres. Y resalta la importancia de una adecuada gestión de stakeholders, pues la motivación y el alineamiento de los stakeholders (2012) una plan de responsabilidad social empresarial permite incrementar el impacto positivo en los, destacando como variables de estudio: Variable independiente: Plan de responsabilidad social empresarial; y, Variable dependiente: impacto positivo en los stakeholders. Con la elaboración del plan de responsabilidad social empresarial la empresa podrá aplicar las acciones de Responsabilidad Social que genere mayor beneficio a sus stakeholders y por ende sea reconocida como socialmente responsable.

Los autores Granda Revillaez & Trujillo Fernández (2011) señalan que la gestión de los grupos de interés se sitúa como un elemento absolutamente esencial en el marco del desarrollo de una estrategia de Responsabilidad Social (RSE) de cualquier organización, y establece que las ventajas de iniciar el diálogo de forma estratégica han llevado a empresas también a abrir nuevos mercados dirigidos a contribuir a la resolución de necesidades globales (cambio climático, envejecimiento de la población, eficiencia en el uso del agua, por citar algunos), mercados que resolviendo dichas necesidades inician un camino de mayor comprensión de las organizaciones con la sociedad.

Para Laws (2016) el compromiso de las partes interesadas sigue siendo un requisito del proyecto importante e incomprendido, y que, a un nivel amplio, generalmente se entiende que la participación de los interesados es importante y que todos deberían aplicarlo. Pero, asevera, que el cómo hacerlo lo suficientemente bien como para garantizar la aceptación apropiada de las partes interesadas a lo largo del tiempo sigue sin estar claro.

Según Moya & Veloz (2016) establece que la gestión de interesados es un factor indispensable para la prevención y mitigación de riesgo, y que conjuntamente con la gestión de la comunicación funciona como un espacio de generación de pactos, acuerdos que hacen posible de forma racional el éxito de los proyectos. También recalcan dentro de sus conclusiones que para la garantía de éxito de los proyectos se debe saber el líder que se escoge para gestionar exitosamente los proyectos que manejan una diversidad tan amplia de grupos de interesados.

## 1.2 Justificación e Importancia

La presente investigación pretende conocer el parecer de los gestores de proyectos sobre la gestión de interesados, específicamente, sobre los egresados de la Maestría de Gestión de Proyectos. Esta aportará un conocimiento sobre el marco de referencia para el trabajo estratégico, así como el de las áreas de la institución que se relacionen con estos grupos de interés. La investigación tiene una relevancia social dada, ya que la naturaleza de la profesión de gestor de proyectos involucra un ambiente multivariado, en donde se debe de gestionar correctamente cada grupo de interés si se desea alcanzar los objetivos.

El desarrollo del presente estudio ayudará a comprender dimensiones de conocimiento sobre la gestión efectiva de los interesados, conociendo sobre la prioridad e impacto, el nivel de actuación y respuesta a cada uno de los grupos de interés que tiene que enfrentar el gestor de proyectos. Entre las contribuciones que aportará esta investigación también se puede resaltar que la misma dejará un precedente en el establecimiento de una fuente de datos abierta para la consulta y uso científica para distintos trabajos de investigación que tengan su rama de conocimiento de gestión de interesados. ~~Resaltar información pública~~ de una herramienta de levantamiento de opinión, por el método de cuestionarios resulta ser muy beneficioso para la comunidad de gestores de proyectos, instituciones académicas o sin fines de lucros, empresas privadas y/o organismo multilaterales de inversión. Con este se puede conocer sobre las expectativas de los grupos de interés, como se ve el enfoque de gestor de proyectos, medir el nivel de conocimiento, da cabida al establecimiento de hipótesis sobre el tema y sirve de base para investigaciones futuras. Esto servirá para planificar la gestión de interesados, preparar plan de gestiones, propuestas entre otros. La participación activa en decisiones claves, es más que identificar, clasificar y evaluar a cada uno



de los grupos de interés desde la perspectiva o base del cuestionario a los gestores de proyectos, también es potencializar las relaciones con cada uno de estos, tener una estrategia para cualquier eventualidad, e incrementar la efectividad de los procesos llevados a cabo por las distintas entidades e instituciones.

Se puede establecer que la carencia de datos sobre el nivel de conocimiento o las opiniones de los gestores de proyectos sobre el tema de la gestión integral de interesados genera dificultades y obstáculos en la gestión correcta de los proyectos, y es una oportunidad que se debe de aprovechar para contar con una investigación que arroje luz sobre el tema, ya que es inédita. Además, que la inexistencia de una guía o marco referencial metodológico para sobre la opinión o conocimiento de los gestores de proyectos sobre el manejo de los interesados impacta la efectividad de los proyectos. Por esta razón es necesario realizar el aporte investigativo.

El tema elegido es novedoso, no se ha realizado levantamiento alguno que recoja el parecer de los gestores de proyectos públicos y sobre todo en la gestión de interesados, por esto de su relevancia al tomar la iniciativa de realizar la investigación sobre el mismo, en el cual se ha de realizar con los recursos, tiempo y en el lugar determinado para el levantamiento.

### 1.3 Planteamiento del problema

La República Dominicana, en el ámbito empresarial, se percibe una efervescencia con la aplicación de las distintas metodologías de proyectos, esto en búsqueda de mejorar continuamente las buenas prácticas en la administración, manejo y gestión de los proyectos internos y externos. En el sector público, aunque este cuenta con la Ley 498-06 (2006) del sistema nacional de inversión pública y el reglamento de aplicación Decreto 493-07 (2007), no existe una instrucción oficial sobre el manejo adecuado de los interesados o stakeholders, y es por esto que muchas instituciones presentan dificultades en la gestión de los proyectos institucionales.

A pesar de que desde el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo se hacen grandes esfuerzos para que la Ley 498-06 (2006) del sistema de inversión pública se conozca, la mayoría de las instituciones que no necesitan formular sus proyectos desde el sistema de inversión pública nacional desconocen de las ventajas de gestionar debidamente los mismos ni cuentan con una metodología clara que pueda guiar dichas gestiones. Tampoco se tiene una base documental extensa sobre la opinión y el conocimiento de los gestores de proyectos sobre la gestión de proyectos ni públicos ni privados sobre el tema de gestión integral de interesados.

Los interesados son todas personas que pueden tener un impacto ~~o no~~ en el desarrollo de un proyecto, actividad, tarea y objetivo. Para las instituciones públicas, la gestión de interesados es un tema de nueva introducción, en el cual son pocas las que pueden exhibir, mínimamente, un control de información de stakeholders, como el parecer, opiniones y conocimiento de los gestores de proyecto sobre el tema.

Tomando en consideración lo anterior, se hace necesario levantar información sobre el parecer de los gestores de proyectos y ver así la pertinencia de la aplicación de una metodología de proyectos que ayude a gestionar de manera eficiente a los interesados para todas las entidades del sector público, especialmente aquellas que tienen un carácter social, ya que su labor hace necesaria una interacción con distintos actores. Y debe de existir una línea basal de información sobre el conocimiento de los gestores de proyectos sobre el tema en cuestión.

### 1.3.1 Delimitación del problema

La investigación se realizará en el Distrito Nacional, específicamente en el sector de Las Villas y los Jardines, donde se encuentra la sede central de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), institución que elegida para realizar el presente estudio. La universidad cuenta con una población de 8,490 estudiantes.

Se ha previsto desarrollar el cronograma de trabajo entre los meses de diciembre 2017 a mayo 2018 para tabular las informaciones levantadas y poder hacer el análisis correspondiente de los datos.

La población elegida para investigación y el problema a desarrollar, son los egresados de la Maestría en Gestión de proyectos de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, cuya maestría es una de la más importante que forma a profesionales de proyectos en el país, que cuenta con especialidad en formulación y posterior a la presentación del tema de investigación, el título de magister en gestión de proyectos,

## **1.4 Preguntas de Investigación**

¿Cuál es la opinión de los gestores de proyectos sobre la gestión de interesados en proyectos de envergadura pública? Se relaciona con ¿Un creciente clamor de distintos sectores en que las instituciones públicas no prestan atención a proveedores, usuarios, relacionados, colaboradores internos? ¿Se cuenta con algún estudio o encuesta sobre el nivel de conocimiento o la opinión de los gestores de proyectos sobre la gestión de interesados?

### 1.4.1 Problema general

¿Cómo influyen o cual es el aporte de la opinión de los gestores de proyectos sobre la gestión de interesados en los proyectos públicos?

#### 1.4.1.1 Problemas Específicos

¿Cómo se encuentra la gestión de proyectos en el país, según los gerentes de proyectos? ¿Cuál es la valoración de la gestión de proyectos públicos por parte de los gestores de proyectos?

¿Cuál es el avance de la gestión de interesados en proyectos públicos según los gerentes de proyectos?

## **1.5 Objetivo General y Específico**

### **1.5.1 Objetivo General:**

Analizar la gestión de interesados en la gerencia de proyectos públicos: caso egresados de la maestría en gerencia de proyectos de la UNPHU, período 2015- 2018.

### **1.5.2 Objetivos Específicos:**

- Establecer el estado actual de la gestión de proyectos por parte de gerentes de proyectos.
  
- Especificar la valoración según gerentes de proyectos sobre la gestión de proyectos en el sector público.
  
- Conocer la opinión de los gestores de proyectos públicos de la gestión de interesados en el sector público por parte del gestor de proyectos.

## **Capítulo II: Marco Teórico**

## **2.1 Concepto e importancia y tipos de proyectos**

### **2.1.1 Análisis de perspectiva**

Según la Dirección General de Inversión Pública (DGIP) los proyectos de inversión son las actividades las cuales utilizan erogaciones del erario y afectan el presupuesto nacional, en donde se determina su principio y su final, geográficamente localizada en una comunidad y en cuyo objetivo está invertir en las personas, en el capital fijo o la creación de conocimiento (DGIP, 2018).

A su vez, la DGIP reconoce que existen tres tipos de proyectos:

**Capital Fijo:** se refiere a la creación, el incremento, mejora de la capacidad instalada y rehabilitación para la prestación de servicios o producción de bienes (DGIP, 2018).

**Capital Humano:** recuperación, mantenimiento e implementación de la productividad y eficiencia del capital humano (DGIP, 2018).

**Creación de conocimiento:** es un proyecto vinculado a desarrollos tecnológicos a investigaciones, catastros, censos, diagnósticos inventarios y otro tipo sea cual sea de acción encaminada a la transformación y creación de conocimiento, y que esta genere valor agregado en la localidad o circunstancia que se desarrolle (DGIP, 2018).

El análisis de perspectivas posibilita apreciar los principios, normas y las bases a partir del punto de vista de los distintos razonamientos, desde los personales hasta los individuales, entre otros, e implica esclarecer las posturas y su fundamento. Dicho esto, se debe realizar distintos pasos para alcanzar este proceso de estudio del conocimiento, es beneficioso seguir una estrategia general que consta de los siguientes:

Frente a un conflicto o situación, identificar la postura.

Determinar las razones que sostienen la postura.

Determinar la postura opuesta y las razones que la sostienen.

Así mismo, la perspectiva trata de definir cuál será el punto de vista desde el que se enfocará. La perspectiva asumida dependerá del problema planteado, del interés específico del solicitante y del argumento de la demanda.

Por lo general, los análisis adoptan una perspectiva dependiendo el tema en cuestión, usualmente por déficits en la información y en circunstancias de recursos y la metodología adecuada.

### **2.1.2 La Gestión de proyectos en el sector público**

El contexto que se maneja la gestión de proyectos del sector público es muy diferente a la del privado, primero está condicionada por características específicas, como lo son: funciones rígidas y específicas, la ejecución de un gran número de proyectos sin equipos dedicados específicamente a cada uno, burocracia al momento de contratación y ejecución de pagos, y mecanismos rígidos de selección y contratación que no se adaptan del todo a la ejecución efectiva de proyectos.

Según Miranda (2005) las organizaciones privadas y públicas en gran parte de los países están adoptando la terminología de proyecto como la unidad básica de gestión de la planificación estratégica.

Aunque la Gestión de Proyectos en el sector público aun es tímida, existen casos de éxito que sirven de referencia para su aplicación en otras instituciones, y es el caso del Banco Central de la República Dominicana y lo recoge el periódico Listín Diario al señalar:

“El Banco Central de República Dominicana exhibe una dirección orientada hacia la cultura de



proyectos que ha trascendido su organización, al haber sido el gestor de la formación del primer Capítulo Dominicano de Project Managers y ser referencia en el país para la diseminación de las mejores prácticas de la profesión” (PMI, 2014).

### **2.1.3 Sobre la Gestión de Interesados**

En 1996 se actualizó la Guía del PMBOK, en donde la sección del marco conceptual se reescribió totalmente. El contexto de la dirección de proyectos fue un capítulo en cual se introdujeron las perspectivas de los stakeholders o interesados en el proyecto y las influencias externas, y es en la actualización de la 3ª edición lanzada en el año 2008 donde realmente se define a los interesados en relación con el equipo del proyecto; y se actualiza con la incorporación de la gestión de los stakeholders, para satisfacer los requerimientos de los interesados en el proyecto y resolver eventuales polémicas con ellos. (PMBOK,2008).

Los procesos en los que se deben tener en cuenta a los interesados, son los siguientes:

- Desarrollar el acta de constitución del proyecto
  - Identificar a los interesados
  - Recopilar requisitos
  - Planificar las comunicaciones
  - Gestionar las expectativas de los interesados

"El análisis de los interesados se puede definir como un método para comprender un sistema identificando a los actores o interesados fundamentales en el sistema y evaluando sus respectivos intereses en ese sistema" (Grimble et al., 1995, pp. 3–4).

Los interesados tendrán diferentes niveles de responsabilidad y autoridad cuando participen en el desarrollo del proyecto y en el que también pueden cambiar durante el ciclo de vida del proyecto. Su responsabilidad y autoridad pueden cambiar, tanto como ser el sponsor de alguna iniciativa, contribuir con el llenado de alguna ficha de encuestas, o simplemente participar en un grupo focal que emita consideraciones sobre el proyecto. Los interesados pueden tener un impacto adverso en los objetivos del proyecto. Resulta crucial identificar a los interesados y comprender su grado relativo de influencia en un proyecto. No hacerlo puede prolongar la duración y elevar sustancialmente los costos del proyecto.

Una investigación realizada por Betances (2017) habla sobre la experiencia de los movimientos populares en la República Dominicana y establece que el éxito o el fracaso de estos se deben a las estructuras globales y locales de poder que imponen límites a la capacidad de los actores para ejercer los cambios fundamentales que buscan en la comunidad desde el comienzo de este, pero también analizar sus niveles de interés, expectativas, importancia e influencia. Elaborando una estrategia, puede potencializarse las intervenciones de los stakeholders, y también se puede abordar los interesados y determinar el nivel y el momento de su intervención, para maximizar las influencias positivas y mitigar los impactos negativos potenciales. Tanto la manera de evaluar cómo la estrategia trazada debe de revisarse periódicamente durante la ejecución del plan de proyecto para ajustar frente cualquier eventualidad.

El "Análisis de los Interesados" PMI (2008) consistente en compilar información pertinente y necesaria y examinar, estudiar, comparar de manera sistemática las informaciones de carácter cualitativas y cuantitativas, con la finalidad de determinar el interés particular que se debe tener en todo el transcurso del proyecto. Este análisis también ayuda a establecer los intereses, las expectativas y el nivel de influencia de los cada uno de los stakeholders, relacionándolos con el objetivo final del proyecto. Este también ayuda a potencializar alianzas y acuerdos a fin de mejorar las probabilidades de éxito del proyecto.

#### **2.1.4 Conocimiento y opinión**

Aunque la Gestión del conocimiento sea mayormente empleado dentro de las organizaciones para construir las herramientas necesarias que deben de tener los colaboradores para desempeñar su rol, conocer la opinión y establecer en qué medida los gestores de proyectos entienden que gravita la gestión de interesados en proyectos públicos es vital y de suma importancia.

Para Pérez & Coutín (2005) se define información como aquel pedazo del conocimiento que permite al remitente del mensaje, aumentar su el grado de certidumbre acerca de algún fenómeno siendo el objetivo de la Gestión de la Información el llevar adecuadamente al receptor con sentido de oportunidad a través de los canales más eficaces, y preparar ante los cambios que afectan del exterior para da lugar a prepararse a distintos escenarios. (Pérez Rodríguez & Coutín Domínguez, 2005)

## 2.2 Marco Legal

### 2.2.1 Marco Legal que sustenta la implementación de proyectos

<b>Base Legal</b>	<b>Descripción</b>
Constitución de la República Dominicana	Artículo 8, “función esencial del estado. Artículo 147.- Finalidad de los servicios públicos. Los servicios públicos están destinados a satisfacer las necesidades de interés colectivo.” (Constitución de la República Dominicana, 2015)
Objetivo Desarrollo Sostenible (ODS)	Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), tiene un mandato universal a la acogida de medidas para mitigar y poner fin a la pobreza, proteger el planeta tierra y garantizar que todos los seres humanos gocen de paz y prosperidad. (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015)

<p>Ley No. 1-12, Estrategia Nacional de Desarrollo 2030</p>	<p>La línea de acción de la ley 1-12 correspondiente a 1.1.1.13 dice de establecer un modelo de gestión de calidad, con garantía en los procedimientos funcionales, con efectividad y agilidad en la prestación de servicios, sobretodo públicos y valore su articulación en el territorio nacional de las necesidades de los distintos grupos de ciudadanos y poblacionales. (Ley 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, 2012)</p> <p>La siguiente línea de número 1.1.1.17 pretende modernizar, hacer eficiente y asegurar la transparencia del estado dominicano y el poder ejecutivo, fortaleciendo sus funciones de coordinación y supervisión de políticas públicas y las ejecuciones de actividades de la Administración Pública”. (Ley 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, 2012)</p> <p>La línea de acción 1.3.1.4. Pretende consolidar y dar promoción a la participación de las instituciones de la sociedad civil, ONG, etc. en la gestión del estado. (Ley 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, 2012)</p>
<p>Ley No. 498-06, de Planificación e Inversión Pública.</p>	<p>El Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, SNIP está compuesto por un conjunto de leyes, principios, normas, órganos, procesos, y procedimientos mediante el cual se establecen las políticas, objetivos, metas y prioridades del</p>

	<p>desarrollo socioeconómico evaluando el cumplimiento de estos. (Ley 498, 2006)</p>
<p>Ley No. 41-08 de Función Pública</p>	<p>El Artículo 1 establece que la ley 41-08 tiene por objetivo regular las relaciones laborales de los servidores públicos designados por autoridad competente para desempeñar los cargos estatales con presupuestos para la consecución de funciones públicas en el Estado, los municipios y las entidades autónomas, en el marco de profesionalismo y dignificación de sus servidores en asuntos laborales. (Ley 41-08 de Función Pública, 2008)</p>
<p>Ley No. 107-13 sobre los Derechos de las Personas en sus Relaciones con la Administración y de Procedimiento Administrativo.</p>	<p>Esta ley establece en su objetivo el regular cada uno de los derechos y de los deberes de los ciudadanos en sus relaciones con la cosa Pública, las normas y los principios que sirven de sustento a esas relaciones, los procedimientos, procesos y normas de procedimiento administrativo que rigen a la actividad estatal administrativa. (Ley 107-13 , 2013)</p>

*Tabla 1: Leyes, decretos y normas*

## **2.3 Ley de Planificación e Inversión en su contexto de Formulación de Proyectos**

### **2.3.1 Ley No. 498-06, de Planificación e Inversión Pública**

El Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública Ley 498-06 (2006) está conformado por una serie de normativas y principios, procesos e instituciones las cuales establecen políticas, metas, objetivos de acuerdo a las prioridades económicas y sociales en las que se vela su cumplimiento. (Ley 498, 2006)

La ley sirve de referencia y orientación en el establecimiento por niveles de producción de bienes, servicios prestados y conclusión de la inversión a cargo de las organizaciones públicas.

Como se define en la Ley, El Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, SNIP, se relaciona con los Sistemas de Presupuesto, DIGEPRES, Administración de Bienes Nacionales Contabilidad Gubernamental, Compras y Contrataciones, Crédito Público, Tesorería, Administración de Recursos Humanos y Control Interno. (Ley 498, 2006).

Según el artículo 16 de la Ley 498-06 (2006) son las Unidades Institucionales de Planificación y Desarrollo, UIPyD, tienen como objetivo asesorar en materia de políticas, y de planes, programas y proyectos a las MAE, máximas autoridades ejecutivas. (Ley 498, 2006).

La Ley No. 498-06 de Planificación e Inversión Pública viene a dar responder a la necesidad de tener una efectiva ejecución de los planes, programas y proyectos y que estas se definan y prioricen un Sistema de Planificación e Inversión Pública, donde se pueda contar con los mecanismos operativos concretos que ayuden a posibilitar la incorporación las prioridades de inversión en los presupuestos públicos.

### **2.3.2 Metodología general para formulación y evaluación de proyectos, en el contexto de la gestión de interesados**

El análisis y estudio de la problemática con los actores involucrados permite conocer las diferentes perspectivas del problema, lo cual coadyuva en la generación de ideas que facilitan la elaboración de un árbol encadenado de causas y efectos.

El análisis de involucrados o actores, aporta información importante que le permite a los formuladores valorar la diversidad de recursos disponibles y posibles que redundará en la viabilidad y uso eficiente de la inversión pública. Además, orienta la escogencia de esas grandes variables a incluir conforme a lo que los actores privilegian y de la cuales se cuenta evidencia de lo sucedido.

El Marco Lógico es “el producto final de todo el proceso de identificación el cual se logra habiendo construido la matriz de involucrados, el árbol de problemas, el árbol de objetivos con su consecuente matriz de selección de opciones de solución” (CEPAL, 2015).



## 2.4 Breve historia de los proyectos

La Gestión o Dirección de Proyectos se puede localizar a comienzos del siglo XX, considerándose la aparición de los primeros métodos. Según (Lock, 2007) toda iniciativa de ingeniería hasta finales de 1899 se hacía su gestión creativamente desde ingenieros y arquitectos, como también maestros de obra de magnitudes considerables. La complejidad en la gestión de los proyectos se inició a partir de los años 1950 con la sistematización y el tecnicismo.

El Diagrama de Gantt aparece en 1917, según Stevens (2002), Henry Gantt quien nació en 1861, fue quien dio origen a las técnicas de planeación y control, donde pudo desarrollar en varios ámbitos de aplicación del tema de proyectos, tanto en la ingeniería civil, como la defensa armamentística. Henri Fayol y Karol Adamiecki aportaron a los conocimientos de la gestión de proyectos y de programas con las cinco funciones, estas técnicas analizadas de las teorías desprendidas de Taylor sobre la organización científica del trabajo. El trabajo de este, dio como aporte la división del trabajo o la estructura desglosada de trabajo (EDT) donde se conoce desde el producto que se entrega, hasta su nivel más mínimo de paquetes de trabajo, permitiendo asignar responsables de cada una de las labores necesarias para entregar el resultado esperado. (Witzel, 2003)

La asociación Booz Allen Applied Research, Inc. (2007) desarrolladora de la metodología PERT en sus siglas en inglés (Program Evaluation and Review Technique) la cual se traduce a "técnica de revisión y evaluación de programas" y el (Critical Path Method) o Método de la Ruta Crítica CPM, aportó dichos elementos para el desarrollo del programa de Submarinos de la armada de Estados Unidos. Las técnicas relacionadas con la matemática se tornaron populares en otros emprendimientos.

Nace en 1969 en los Estados Unidos el PMI, Project Management Institute (2008), con la integración de cinco miembros, se dio su fundación, la cual es una institución clasificada sin fines de lucro, o ASFL que busca contribuir en la mejora de continua, implementación de buenas practicas y fomentar la profesionalización de la gestión de proyectos. Fue en ese mismo año de 1969 en Atlanta en donde se organizó su primer encuentro contando con la concurrencia de 83 personas. Luego de la organización creceria hasta convertirse en el referente mundial en gestión de proyectos. No fue hasta 1987 en donde el Project Management Institute, PMI, publicó su primera guía del laureado PMBOK o libro de conocimiento de Gestión de Proyectos, el cual, en la actualidad es la guía que impulsa las buenas prácticas de proyectos y prácticas asociadas a la planificación, estimación de costo-beneficio, programación, control por centro de costes, surge en 1956 la Asociación Americana de Ingenieros de Costos, que en la actualidad es conocida como AACE International; Asociación para el Avance de la Ingeniería de Costos. (Hollmann, 2006). En 2006 la AACE publica lo que se convirtió en el marco de procesos para gestionar proyectos, programas y portafolios.

Fundada en 1967, la Asociación Internacional para la Gestión de Proyectos, IPMA, por sus siglas en inglés, es un conglomerado de varias asociaciones de gestión de proyectos. Según Kousholt (2007) IPMA tiene una conformación de estructura federal en la cual no discrimina por nacionalidad y acepta globalmente miembros. La organización tiene 4 niveles de certificación la cual se sustenta en competencias necesarias y básicas para IPMA libro de conocimientos de gestión de proyectos, PMBOK por sus siglas en inglés, Project Management Book of Knowledge, fue reconocido por la ANSI, The American National

Standards Institute como por también el Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) como el estándar en todos los países en temas de gestión de proyectos. Esto ocurrió en 1998. (Pérez, 2016).

## 2.5 Diferentes Herramientas de Gestión de Interesados

Según Freeman (1984), citado por González (2007) la empresa tiene el deber social y moral de reconocer y actuar en función de los intereses de múltiples partes interesadas. (González Esteban, 2007)

El Gerente del Proyecto suele liderar el proceso de la Gestión de interesados, aunque esta dinámica puede contar con un panel de experto o un grupo de acompañamiento en la fase de alineación de la planeación los cuales usualmente deben de conocer en el contexto que se da el proyecto. Algunas de las herramientas que se pueden emplear para este análisis, está la entrevista a expertos, la lluvia de ideas, y una lista verificable. El resultado esperado por estos participantes es que se logre identificar y lograr la caracterización de los involucrados o interesados que afectan positiva o negativamente el proyecto. (Granada, 2015). Existen un sin número de modelos y herramientas para la gestión de interesados desarrolladas a través de los años, y se propone explicar los más comunes o de los que se tenga registro a mano.

Expuesto inicialmente por Freeman & McVea (2001), la teoría de los stakeholders o interesados trata de identificar y construir un modelo en que dichos involucrados pertenecen o no a una organización. Esta teoría procura describir y establece métodos en los cuales se puede hacer una gestión efectiva de interesados, y enfatizando a quien y que es lo que realmente importe en la gestión.

A partir del trabajo seminal de Freeman (1984) la noción de “stakeholders” - traducido al español como “grupos de interés”, “actores” o “agentes” - empezó a ser ampliamente integrada a la estrategia de las organizaciones. Sin embargo, el concepto ha sido revisado desde diversas perspectivas teóricas y ha alcanzado no menos de treinta y ocho definiciones distintas (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). A su vez, el trabajo de Freeman (1984) ha sido revisado y

actualizado para incluir los avances conceptuales alcanzados durante más de tres décadas (Freeman & McVea, 2001).

### **2.5.1 Herramienta STAT**

La herramienta “Stakeholder Analysis Tool” (STAT) para el análisis de los interesados fue propuesta por (Russell, 2013), es un programa informático que se establece dar dos salidas a la carencia de una metodología clara y estandarizada. Establece una política para realizar el análisis de los involucrados y aprovecha para introducir esta solución en el lenguaje computacional que la hace simple pero efectiva.

La mencionada herramienta incorpora los procesos de identificación, priorización y análisis de los stakeholders en una forma práctica y visual. Dicho instrumento no precisa de estar interconectado a la web o de tener una especificidad de operatividad sistémica u OS.

STAT emplea 5 empalmes para examinar a los interesados y diseñar qué tipo de trabajos son necesarios para su ejecución. Estos son:

**Interesados:** aquí iría el nombre del involucrado, como también otro dato adicional necesario.

**Clasificación:** se debe responder lo siguiente:

- (a) ¿Concentra poder éste interesado?
- (b) ¿demuestra algún tipo de confianza?
- (c) ¿Se debe priorizar alguna atención?

**Actitud:** existen dos actitudes una que se siente amenazada y otra que coopera; estas se clasifican en alto y bajo.

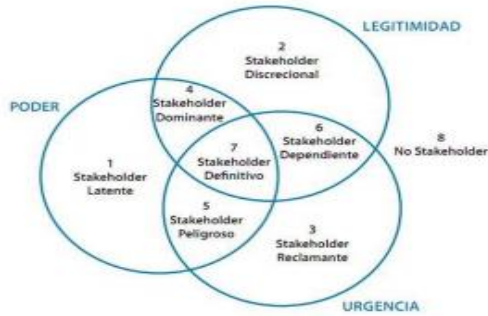
**Influencia:** se define tipo de vinculación con interesados. Tiene tres niveles de definición, medio, bajo y alto. El sistema arroja inmediatamente al momento de alimentar la información un gráfico y con ella se puede visualizar la influencia de los involucrados sobre el resto.

**Plan de gerencia:** luego de finalizar con lo posterior, se presenta el plan de gerencia, el cual combina datos en una matriz que contiene elementos como el nombre, lo que se desea, clasificación, influencia, actitud, método, estrategia y última vez que se contactó, el responsable y comentarios.

### **2.5.2 Modelo Mitchell, Agle y Wood**

Este modelo propuesto por Mitchell, Agle, & Wood (1997) en el cual se presenta un diagram de Venn para relacionar distintas variables que detalla el poder, su legitimidad y la urgencia que van a operar en el modelo en cuestión. El poder presenta una definición de influenciar al involucrado de la organización, el cual mide esa magnitud de influencia. La Legitimidad establece la relación con las ejecuciones del interesado con la institución en el deseo, sentido de propiedad y su urgencia, la cual origina los requisitos donde se plantea la institución la oportunidad y la urgencia misma. Latentes, discrecionales, reclamantes, dominantes, peligrosos, no independientes y definitivos son la caracterización según los autores de los involucrados. Si no presenta ninguno de estos atributos se entiende que no debe ser incluido en los stakeholders, por el contrario, si el mismo califica con varios atributos, pues debe de tomarse en cuenta.

**Modelo de Mitchell, Agle y Wood**



Fuente: Fuente: Mitchell, Agle y Wood (1997)

*Modelo de Mitchell, Agle y Wood (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)*

Los autores sugieren que al realizar la matriz de poder, urgencia y legitimidad para luego unificar con las anteriores como se muestra la tabla a continuación:

Actores	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de urgencia		Total (A) x (B) x (C)	Índice de preponderancia
	Total	Normalizado (A)	Total	Normalizado (B)	Total	Normalizado (C)		
Actor 1								
Actor 2								
Actor 3								
Total								
Números de Actores								
Promedio								

*Tabla 2: Grado de poder, legitimidad y urgencia (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)*

El modelo implementado por Mitchell le da operatividad a los involucrados, arroja datos cuantitativos y estos depende mayormente de la ponderación que se realice.

**2.5.3 Manual de CSR Europe y ORSE.**

Desde 1995, CSR Europe es establecida como la principal red de negocios europea para la gestión de Responsabilidad Social Empresarial, la cual ha elaborado un manual sobre Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders. En este manual también le acompañó el Observatorio francés de la Responsabilidad Social Corporativa, ORSE. (ORSE/CSR EUROPE/FORÉTICA, 2009)

Forética contribuyó en la adaptación al castellano, esta es una asociación de empresas que cuenta con profesionales que desarrollan el tema de Responsabilidad Social Empresarial en España. Dicho manual, contiene las buenas prácticas fundamentales para la gestión de interesados y su diálogo, así como herramientas que ayudan que esta conversación sea fluida. En las primeras hojas de este documento se trabaja la identificación de los involucrados, clasificados por GDIs, o grupos de interés, en las que se responden preguntas que se utilizan en los paneles de trabajo focal. En el desarrollo del documento, se trabaja de manera organizada y separa las distintas dimensiones de los GDIs, en el cual, de manera explicativa, se va detallando la conexión que tienen con las organizaciones y el medio ambiente que las rodea. Este es un buen ejemplo para toda persona, pero sin embargo no significa esto que sea alguna norma certificada o procedimiento estándar para la identificación de los involucrados, ni instruye modelo alguno para su localización o seguimiento, esto solo refleja los principales stakeholders de la institución.

#### **2.5.4 Manual de Ethical Accountability el Instituto Nóos y el Grupo Telefónica.**

El manual elaborado por el Instituto Nóos y el Grupo Telefónica, Responsabilidad ética o Ethical Accountability, el cual trata de fortalecer la relación de los involucrados, que pretende que deje de ser una herramienta exclusiva para la gestión de riesgo para volverse en una más fundamental de la planeación estratégica institucional. La misma contiene todo un proceso para desarrollar la gestión de interesados más abarcadora.

Europa Press, (2006)





*Figura 1: Relación con Stakeholders orientada a resultados (Ethical Accountability, 2006)*

Este documento, que es mucho más explícito que el de CSR Europe, establece distintas etapas que deben considerarse al momento para la relación con los involucrados, la cual está orientada a alcanzar los logros: Etapa 1: Pensamiento Estratégico, Etapa 2: Análisis y Planificación, Etapa 3: Fortalecimiento de las Capacidades de Relación, Etapa 4: Proceso de relación y Etapa 5: Actuar, Revisar e Informar. Considero atinado el planteamiento en etapas que realizaron los realizadores, ya que aprueba el análisis a los involucrados en forma de proceso contrario del manual de CSR Europe en el cual se limita una breve explicación a cada uno que lo conforma. Este manual no solo hace el planteamiento de la identificación de los interesados, sino que va más allá de una simple clasificación, da opción a trabajar con etapas, donde se propone fortalecer los lazos en el cual se emplea la comunicación efectiva como único vínculo y además para el control las

actividades de seguimiento. Por último, indica revisar e informar esas relaciones para tener una retroalimentación del proceso. Para realizar el mapeo de los stakeholders, el manual propone como herramienta metodológica, la convocatoria de un grupo interfuncional de personas representativas de la organización, y mediante alguna técnica, por ejemplo, la lluvia de ideas, proponer un potencial listado de grupos de involucrados y organizarlos según categorías específicas, previamente determinadas. En seguida, el planteamiento de elaborar una matriz con temas e involucrados la cual contenga un orden lógico previamente determinado, en el cual se establece cuál de estos stakeholders reflejan mayor preocupación sobre que tratar y así se elabora un orden lógico de prioridades con el fin de maximizar el tiempo, minimizar costos, y gestionar debidamente las expectativas. El manual carece de propuestas sólidas en la parte de la identificación y su categorización. Y viéndolo de cerca, este manual abarca muchos aspectos de la gestión de interesados, lo ve como un proceso y un paso de avance en la confección de un manual más integrador. (ORSE/CSR EUROPE/FORÉTICA, 2009).

### 2.5.5 Modelo de Poder e Interés de Gardner

La matriz poder e interés de Gardner, Rachlin, & Sweeny (1986) se propone a categorizar a los interesados considerando variables de poder y de interés, tanto lo que poseen como el grado que muestran por las estrategias de la institución. Al utilizar indicando cual tipo de relación se debe desarrollar en la organización con determinado grupo y esta forma permite definir estrategias con un nivel de especificidad de las relaciones de los grupos de interés.

		NIVEL DE INTERES	
		ALTO	BAJO
PODER	ALTO	UN MINIMO ESFUERZO	MANTENGA INFORMADO
	BAJO	MANTENER SATISFECHO	JUGADORES CLAVE

Figura 2: Nivel de Interés (Gardner, Rachlin & Sweeny, 1986)

Con dichos resultados u outcomes, se puede lograr optimizar las estrategias de la institución, la cual ayuda a la toma de decisiones sea más efectiva. De acuerdo a la categoría del interesado, se puede obtener una adecuada estrategia, la cual también ayuda a que se obtenga y se perciba una mejor estrategia por parte de la organización. La sencillez de la matriz destaca la oferta de estrategias a la institución según el interés y poder del involucrado.

### 2.5.6 Modelo de Savage

Según los autores Savage, Blair, Whitehead, Nix (1991) del modelo Savage la matriz de doble entrada se utiliza para identificar a los involucrados que impactan en la institución. Esta matriz tiene dos ejes: el potencial de los stakeholders de cooperar con la organización y la potencialidad de los involucrados para amenazar a la institución.

		POTENCIAL DE LOS GRUPOS DE INTERES PARA AMENAZAR A LA ORGANIZACION	
		ALTO	BAJO
POTENCIAL DE LOS GRUPOS DE INTERES PARA COOPERAR CON LA ORGANIZACION	ALTO	GRUPO DE INTERES MIXTO "ESTRATEGIA COLABORAR"	GRUPO DE INTERES DE APOYO "ESTRATEGIA IMPLICAR"
	BAJO	GRUPO DE INTERES NO APOYO "ESTRATEGIA DEFENSA"	GRUPO DE INTERES MARGINAL "ESTRATEGIA CONTROLAR"

Figura 3: Modelo Savage (Savage, Blair, Whitehead, & Nix, 1991)

Observando la matriz se deduce que existe 4 tipos de involucrados:

- 1) Interesados mixtos donde se debe colaborar.
- 2) Involucrados marginales donde se debe de controlar.
- 3) Los interesados de apoyo que implica se debe involucrarlos en la institución.

4) Involucrados no apoyo donde se debe de actuar a la defensiva.

Debido a un falso planteamiento, se le da más atención a los de no apoyo y a los de control, obviando aquellos grupos de interés que deciden apoyar y colaborar con la organización. La gestión se maximiza cuando integra a GDIs cooperadores. El conocer todo esto permite sincronizar la estrategia con los deseos de los GDIs, donde se priorice conocer las necesidades y motivar esto a favor de la institución. Este modelo es simple pero aporta mucho al igual que el modelo de (Gardner, Rachlin, & Sweeny, 1986).

### 2.5.7 Modelo de stakeholders de Friedman & Miles

Friedman & Miles (2002) proponen un modelo que se basa en las relaciones de los involucrados con la institución. La matriz representa dos conceptos claves, una para los intereses de los involucrados y otra para la misma naturaleza de su vínculo con la

<i>Intereses</i>	<i>Conexión</i>	
	<i>Necesarias</i>	<i>Voluntarias</i>
<i>Compatible</i>	<i>Defender Stakeholders</i>	<i>Establecer relación</i>
	<i>Jefes</i>	<i>El público general</i>
	<i>Socios</i>	<i>Asociaciones de intercambio</i>
	<i>Comprometer</i>	<i>Eliminar</i>
<i>Incompatible</i>	<i>Sindicatos</i>	<i>Algunas ONG</i>
	<i>Clientes</i>	<i>Elementos agravantes</i>
	<i>Proveedores</i>	

Figura 4: Modelo Friedman & Miles (Friedman & Miles, 2002)

El primer concepto (intereses) mide si los involucrados tienen intereses relacionados o que no tienen ninguna compatibilidad con la institución. La segunda (conexión con la

institución) calcula si estas relaciones de los interesados con la institución son necesarias o casuales. Las relaciones casuales son informales y voluntarias mientras que las relaciones necesarias se necesitan para el adecuado funcionamiento de la institución.

### **2.5.8 El modelo del círculo de los Interesados**

Según los autores Bourne & Walker (2006), el modelo del círculo de los interesados está cimentado en la premisa de que el logro de resultados de una organización puede producirse con el aval de los grupos de interés. El círculo de los interesados fue concebido para que se realizara una evaluación de la magnitud de la influencia que tienen todos los involucrados claves y de cómo se puede planear diversas formas a través de las cuales se pueda involucrar y controlar dichas expectativas, sus aportes y su influencia una vez haya finalizado el círculo de interesados.

Las líneas circulares que indican la longitud de cada uno de los interesados con relación al proyecto son los elementos primordiales del círculo de los interesados. Existen patrones que muestra lo homogéneo del círculo, como los sombreados tenues o un patrón en específico señala el interés del involucrado. El tamaño de cada uno de los bloques, y el área indica el alcance. (Bourne & Walker, 2006)

### **2.5.9 La tabla de los stakeholders**

Los autores Paton & Bobby (2004) desarrollaron una Tabla de análisis de los stakeholders, la cual, define sus principales atributos y brinda información respecto a sus expectativas, intereses, cultura o estructura, poder y sus perspectivas positivas o negativas acerca del proyecto.

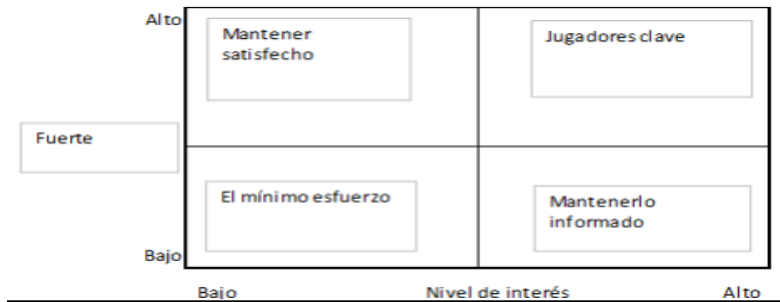
<i>Stakeholder</i>	<i>Expectativas</i>	<i>Intereses</i>	<i>Poder</i>	<i>Perspectivas</i>	<i>Ideas para la acción</i>

Figura 5: Tabla de Stakeholders (Paton & Bobby, 2004)

Explican Paton & Bobby (2004) que la tabla de los stakeholders se completa luego de representarlos visualmente por medio de un diagrama de círculos. El proyecto se representa con la figura del diagrama y en su centro está un círculo, mientras que en forma de círculos que lo rodean estarán los involucrados. Mas aproximados al centro están en círculos lo mas importantes. Estas informaciones se condensarán en una tabla la cual se llenará a través de las preguntas cuyas respuestas se identificarán las necesidades de los involucrados. El gerente de proyecto, al terminar, utilizará los datos e informaciones suministrados. Por último, el coordinador del proyecto utiliza la información recopilada para diseñar un plan de influencia que involucre a los stakeholders.

### **2.5.10 La matriz de interés / poder**

Según Olander & Landin (2005) no se hace propuesta alguna para la identificación de interesados desde la matriz de poder, más bien es una herramienta para la determinación del grado de interés y el grado de poder. Es una relación entre el tipo de comunicación y el tipo de relaciones entre los interesados, en eso se basa la matriz, en establecer sus atributos y describirlos. Para determinar el lugar en que quedan los interesados, se realizan dos preguntas: ¿Cuál es el grado de interés de los involucrados en imponer sus ideas en la toma de decisiones que puedan afectar el desenvolvimiento del proyecto? y si ¿lo hacen intencionalmente?



*Figura 6: Matriz interés/poder (Olander & Landin, 2005)*

Los interesados clave son estos que tienen elevados niveles de interés en el proyecto y poseen el poder de impactar positiva o negativamente los resultados del proyecto. Los interesados con un que presentan un nivel más bajo y con poco o nada de poder necesitan una atención y esfuerzo mínimo por parte de los gestores de proyecto ya que su potencial de afectar el desarrollo del proyecto es menor (Olander & Landin, 2005).

### **2.5.11 Matriz modificada de los stakeholders**

Los autores Kennon, Howden & Hartley (2010) observaron que el análisis de los interesados entre los distintos modelos existentes se concentra su principalía en el mejoramiento del nivel de compromiso de los GDIs, y el énfasis en el capital humano era deficiente de lo que requería el proyecto para su puesta en marcha.

Los autores establecieron 5 pasos con la creación de una herramienta:

**Identificar a los interesados** concentrándose en la persona y el rol que desempeña en la institución a la que pertenece. Debe realizarse en grupo este ejercicio.

**Priorizar a los interesados** analizando la matriz. La misma se constituye en influyentes y gestores. Los involucrados con conocimiento para realizar el proyecto, siendo líderes, suplidores y distribuidores en el eje x. y los inversionistas, patrocinadores,

quienes concentran poder u autoridad, y las personas encargadas de realizar la persuasión a los que toman las decisiones en la institución.

**Comprender y gestionar a los interesados.** En el proyecto, se debe tomar en cuenta las actitudes de los involucrados hacia su equipo de proyecto y de cualquier supuesto o riesgo asociado con la participación del mismo. Para mitigar los riesgos del proyecto, se debe tomar en cuenta el control de cambios en el mismo, esto ayuda a garantizar la cooperación de los involucrados, y ayuda a incrementar los niveles de compromiso.

**Definir los roles del análisis de los interesados y plantearse metas.** Se propone que el equipo de proyecto delegue, a través de una matriz RACI, responsabilidades para alcanzar la meta de comunicación y establecer calendarización viable a través del cronograma de actividades.

**Evaluación y revisión.** En transcurso del proyecto, se debe de realizar. Si se cuenta con un análisis de interesados actualizado con rigurosidad y regularidad se puede intensificar nuevos interesados en el transcurso del proyecto sin afectar la viabilidad del mismo. (Kennon, Howden, & Hartley, 2010)

Con el desarrollo de 5 pasos, los miembros del proyecto alimentan una matriz o tabla para configurar un análisis de los interesados con los siguientes datos:

- 1) Nombre
- 2) Rol de desempeño
- 3) Importancia
- 4) Rango
- 5) Actitud



- 6) Deseo de hacer
- 7) Importantes Mensajes
- 8) Tácticas de comunicación
- 9) ¿Cuándo?
- 10) ¿Quién?

Poner en funcionamiento la herramienta tiene muchos beneficios, así lo establecen los autores Hartley (2010) y estos son:

a) el conocimiento sobre los interesados se enriquece partiendo de las experiencias del equipo de proyecto.

b) Incluir los interesados omitidos con una identificación nuevamente, ya que estos pueden volver a ser gestores si la comunicación es la requerida por el sistema.

c) El equipo del proyecto se beneficia de un ahorro si:

i) Si los interesados identificados, los cuales juegan un papel crucial, a quienes se le debe prestar más tiempo.

ii) Aquellos involucrados que su influencia está limitada hay que identificarlos si estos toman más tiempo de lo habitual.

d) Innovar a un nivel que aumente para conveniencia del proyecto estableciendo un eficiente uso del recurso humano que se cuenta contando con el equipo del proyecto.

e) Utilizando las redes y conexiones de cada persona que integra el equipo de proyecto para mejorar la eficiencia del mismo y maximizar el alcance.

## **2.5.12 Kloppenborg y el Project Management Institute**

El PMI de conjunto con Kloppenborg & Opfer (2002) elaboró una tabla que categoriza a los involucrados de un proyecto como internos o externos a la institución que afecta con el desenvolvimiento del proyecto. Identificar a los involucrados que se ven afectado por el desenvolvimiento del proyecto y aquellos que se ven impactados por sus resultados muestra fehacientemente la marcada diferencia entre los que aportan durante el proyecto y aquellos que se benefician de los resultados de esos aportes. La tabla de los stakeholders creada por Kloppenborg & Opfer (2002) es muy similar a los lineamientos que presenta el PMI (2008) en el cual se afirma que se les identifica con base en el tipo de influencia, ya sea positiva o negativa, que ejercen sobre el proyecto.

De acuerdo a lo que estipula el PMI, los interesados influyen positivamente sobre el proyecto si son beneficiados de estos resultados, por el contrario, se oponen y ejercen tal influencia negativa al comprobar que el resultado del proyecto no favorece ni refleja ningún beneficio individual.

<i>Item</i>	<i>Interno para el desempeño de la organización</i>	<i>Interno para los clientes de la organización</i>	<i>Externo para ambas organizaciones</i>
<i>Puede impactar positivamente el desarrollo del proyecto</i>			
<i>Puede impactar negativamente el desarrollo del proyecto</i>			
<i>Puede impactar positivamente el resultado del proyecto</i>			
<i>Puede impactar negativamente el resultado del proyecto</i>			
<i>Puede ser beneficiado durante el desarrollo del proyecto</i>			
<i>Puede ser afectado negativamente durante el desarrollo del proyecto</i>			
<i>Puede beneficiarse con el resultado del proyecto</i>			
<i>Puede ser afectado negativamente por el resultado del proyecto</i>			

Tabla 3: Kloppenborg (Kloppenborg & Opfer, 2002)

### **2.5.13 El modelo de las redes de Rowley**

El análisis de las redes sociales puede servir y ser utilizado para formar un modelo de involucrados según el modelo de redes de Rowley (1997). La perspectiva que da el modelo,

permite a las instituciones dar respuesta a múltiples solicitudes de los involucrados que se realicen en el mismo tiempo y no solamente a un interés individual de cada uno de los involucrados. Para determinar cada posición de los involucrados, el modelo utiliza las medidas de las redes sociales, esto posicionando dentro de cada red y ver la cantidad de conexiones entre ellos. La complejidad de la red obstaculiza e impone como se debe proceder en la institución (Rowley, 1997). Lo que caracteriza el modelo es su proximidad a la red y la complejidad de sus relaciones.

## **2.6 El Sistema Nacional de Inversión Pública y la gestión de proyectos**

La República Dominicana para alcanzar los objetivos de desarrollo Asamblea General de las Naciones Unidas (2015) debe de contar con herramientas que le permita incrementar sus capacidades para lograr los resultados propuestos.

El Sistema Nacional de Inversión Pública, SNIP (2018), como es definido en sus normas técnicas “es un instrumento de planificación bajo la rectoría del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo” DGIP (2018), donde su objetivo es orientar los proyectos formulados y ejecutados por las entidades públicas estatales, cuya finalidad es incrementar la producción de bienes y servicios, expresada en capital fijo, estos sean carreteras, caminos vecinales, escuelas, hospitales etc... el capital humano, sea

inmunización por vacuna, programas alimenticios etc... o de nueva creación de conocimiento, esto sea capacitación, investigaciones, desarrollo de nuevas tecnologías, etc... cada uno de ellos orientados a la busca de solución de los problemas de la población, donde se cuantificaran los resultados para medir el nivel de avance en cuanto a políticas atadas al logro de la Estrategia Nacional de Desarrollo (Ley 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, 2012).

La República Dominicana ha tenido una revolución en materia de formulación y ejecución de programas de inversión pública, y esto ha sido posible gracias al Sistema Nacional de Inversión Pública, esto ha garantizado fortalecer la gestión estratégica y operacional de los portafolios de proyectos del estado dominicano. A través de la integración del SNIP y el SIGEF ha posibilitado que la planificación en materia de inversión pública pueda coludir con la administración financiera del estado.

En el 2009 solo el 10% de los proyectos de inversión pública formulados desde el SNIP impactaban el presupuesto nacional, y ya para el año 2012 el 90% de los proyectos de inversión pública formulados con la metodología propuesta por la DGIP impactaban el presupuesto nacional. Esto ha mejorado sobremanera la calidad de formulación de los proyectos de inversión pública. Gracias a la entrada de la interfaz de conexión entre el Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF) y el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) la totalidad de los proyectos de inversión pública son gestionados con las normas y procedimientos técnicos debidos. Esta mejora de la calidad se traduce en una mejor definición de las necesidades de los involucrados, los ciudadanos/clientes y consecuentemente ayuda a las intervenciones públicas. Mejorando la promoción de la cultura, metodologías y buenas prácticas en proyectos dentro de

las instituciones públicas nacionales, incrementando las capacidades técnicas para rendir cuentas a los ciudadanos/clientes de las ejecutorias de los proyectos de inversión pública.

## **2.7 Sobre la gestión de interesados, conocimiento y opinión**

Edwar Freeman autor de la teoría de los stakeholder (1984) contribuyó al tema al identificar y modelar los grupos de personas que se ven afectadas positiva o negativamente del accionar de las instituciones y que son interesados de estas. En esta obra, el trata de describir y realizar recomendaciones metodológicas de cómo realizar la gestión de interesados y tomar en cuenta su interés. En pocas palabras, la intención de Freeman es de dirigir el origen de quien o a qué es que realmente importa. Por Stakeholder se entiende por cualquier individuo o grupo que se vea afectado o puede ser afectado por la ejecución de los objetivos de una institución.

El compromiso de las partes interesadas es un indicador clave, pero a menudo mal entendido, del éxito del proyecto en proyectos controvertidos. Los proyectos de construcción, la producción de energía, la investigación médica y la eliminación de desechos son ejemplos de tales proyectos a gran escala (Laws, 2016).

La dirección estratégica debería atender a la consecución no sólo de los objetivos propios de los accionistas, sino de todo un más amplio abanico de interesados: trabajadores, clientes, sociedad en su conjunto, proveedores, etc. Es posible clasificar por su interés en cuestión y su homogeneidad a los involucrados. Una tal clasificación Clarkson (1995) lo primero que pone en evidencia es el hecho de que, al margen de muy distintas clasificaciones, a su vez, es posible distinguir entre interesados de primer y segundo nivel.

Los de primer nivel serían aquellos GDIs sin los cuales la institución no podría seguir operando y actuante en el mercado. Al menos, se debería de incluir bajo este rubro habría que incluir a los sponsors y dueños, a los empleados, a los clientes y a los proveedores. Los procesos, las estrategias, las relaciones deberán modularse en función de los diferentes tipos de involucrados. Y, condicionado previamente la posibilidad para una exitosa gestión se debe institucionalizar y realizar diálogos abiertos y transparentes con los ~~Gestores~~ ~~GDIs~~ Expectativas de los Interesados: es comunicar y laborar en conjunto con los involucrados y velar la satisfacción de sus necesidades y encarar las dificultades y problemas conforme su ocurrencia y presentación.

## **Capítulo III: Marco Metodológico**

### **3.1 Diseño metodológico**

#### **3.1.1 Tipo de estudio y método.**

El estudio seleccionado para la aplicación en el presente trabajo investigativo es el descriptivo, ya que dichos estudios tienen la finalidad de buscar detallar de manera minuciosa las cualidades y propiedades importante de grupos, comunidades, personas o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un profundo análisis (Dankhe, 1986), mientras que para Hernández Sampieri (2014) los estudios de carácter descriptivos sirven también para ser analizados desde la perspectiva de como es el caso de estudio y sus componentes.

De acuerdo con Hernández Sampieri & et al (2014), existen cuatro tipos de investigación las cuales son posible en la realización de un trabajo de tesis, y son los estudios explicativos, exploratorios, descriptivos y correlacionales.

Cuando el objetivo es examinar el problema o un tema de investigación que no ha sido muy estudiado o de poco estudio, del cual se tienen muchas o algunas dudas o nunca se había tratado de abordar antes, a estos le llamamos exploratorios. Hernández Sampieri & et al (2014). Los estudios correlaciones asocian variables mediante un patron predecible para un grupo o población. Los estudios explicativos estan dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenomenos fisicos o sociales. Según Hernández Sampieri & et al (2014) son estudios descriptivos los que se proponen buscar y especificar las propiedades, las características y los perfiles de grupos, personas, procesos, comunidades, objetos u otro fenómeno que sea sometido a un análisis a profundidad.



El estudio es descriptivo debido a que su alcance establece la recolección de datos a través de la encuesta, y luego describiremos sus resultados, el cual se tabulará y se analizará para establecer valoraciones al respecto.

Para realizar un resumen de la información que contienen, las técnicas descriptivas utilizan los datos observados. El resumen puede proceder un estudio exploratorio en su primera fase y después, pasar a un estudio descriptivo en la segunda fase.

Las dos fases preparan la información para la construcción de modelos y sus técnicas inferenciales. En el análisis exploratorio se parte de un desconocimiento total y se pretende obtener una primera información (Hernández Sampieri & et al, 2014). Son derivados del conocimiento, la encuestas, entrevistas, observaciones etc... y estas son técnicas y procedimiento que se encaminan a alcanzar ese conocimiento.

### **3.1.2 Localización: delimitación en tiempo y espacio**

El levantamiento de los datos vía cuestionario se realizará en la tercera semana de junio del presente año 2018, entre los días 12 y 22 del mes mencionado, el espacio utilizado será el recinto del Distrito Nacional de la UNPHU, así como el rango de acción será la ciudad capital.

### **3.1.3 Universo y muestra**

El universo de estudio está dado por la población de egresados de la Maestría de Gerencia de Proyectos 2015-2018, que asciende a 116 gestores de proyectos, en donde se

propuso aplicar la siguiente fórmula tomada de Wackerly, Mendenhall III, & Scheaffer (2010) para hallar el número de muestra a tomar:

$$n = \frac{\left(\frac{z s}{e \bar{x}}\right)^2}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z s}{e \bar{x}}\right)^2}$$

En donde, N = es el tamaño de la población de estudio Z = es el nivel de confianza estipulado, Q = probabilidad de fracaso, D = precisión (Error máximo admisible). P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Z: confiabilidad muestral	Considerada en 90%
e: error relativo	Considerado en 10%
N: tamaño poblacional	116
n: tamaño de muestra	43

Observando que la confiabilidad muestral es 90% y el error relativo es 10%, la muestra poblacional se obtuvo al reemplazar los datos y nos arroja el siguiente número que será nuestra muestra: n= 43

Concluido el cálculo, se determina que el estudio se llevará a cabo con los egresados de la Maestría de Gerencia de Proyectos, en donde el total del universo son los egresados el periodo 2015 hasta 2018, siendo 116 los egresados contactados, y la muestra seleccionada ha sido de 43, está determinada y dada por la ecuación de muestreo.

### **3.1.4 Técnicas de investigación**

Los datos primarios son recolectados con una especificidad y es la finalidad de satisfacer las necesidades de la investigación, que pueden ser inmediatas. En la fuente primaria se obtiene datos de primera mano, en las secundarias suelen ser resúmenes de estos, compilaciones de las fuentes primarias, y de las terciarias son documentos que procesan de segunda mano.

Para Kinnear & Taylor (1994) existen cuatro fuentes básicas de datos, las cuales son: encuestados, situaciones análogas, experimentación y datos secundarios.

En esta investigación se utilizarán datos primarios provenientes de la encuesta que se aplicará a los egresados de la Maestría de Gerencia de Proyectos. Como fuente primaria de datos, la encuesta aplicada a 43 gestores de proyectos egresados de la Maestría de Gerencia de Proyectos de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

### **3.1.5 Instrumentos de investigación**

El instrumento seleccionado para la investigación ha sido la encuesta, la cual es una técnica de recolección de datos e información de énfasis social, a través de un cuestionario elaborado previamente, en donde se puede conocer la valoración del encuestado que ha sido seleccionado en una muestra sobre un tema en particular. (Hurtado de Barrera, 2000).

Según Hurtado de Barrera (2000) el cuestionario es un instrumento con características estadísticas que engloba una serie de preguntas específicas de un evento

determinado, situación o temática particular, sobre el cual quien procura el dato desea obtener información” (Hurtado de Barrera, 2000)

A diferencia de una entrevista, el encuestado, en la encuesta, empieza leyendo previamente el cuestionario sometido y responderá por escrito las preguntas, esto sin ayuda ni intervención directa de persona alguna que pueda colaborar en la investigación. Una vez elaborado el cuestionario, no requiere un personal que sea calificado en el campo para su aplicación. La encuesta esta estructurada desde una lógica, no flexible que no se altera al transcurrir del proceso investigativo. Existe un modo especial de recolección de respuestas, la cual se determina del mismo modo sus variantes con estándares, esto facilita dicha evaluación de resultados con la ayuda de métodos estadísticos. (Hernández Sampieri & et al, 2014).

El instrumento básico para la observación en la entrevista y la encuesta es el cuestionario. El mismo formula preguntas seriadas que posibilitan medir una o más variables. El encuestado o entrevistado hacen valoraciones de los hechos y esto se posibilita a través de la encuesta, esto limitado en las valoraciones subjetivas de éste. El cuestionario puede ser aplicado a un sin número de población y comunidades, permaneciendo intacto las pregunta formuladas, esto es de ayuda útil, aunque las respuestas sean subjetivas y variables entre cada uno de los encuestados, mediante una observación simple y la forma de las preguntas que se les formula a los interrogados define la estructura y el carácter del cuestionario. Directa o indirecta se dividen las preguntas por su contenido.

Las directas coinciden las preguntas con el contenido y el objetivo de interés de cada uno de los investigadores. La indirecta, su formulación representa un problema dificultoso en la forma que se construye las encuestas.

### **3.1.6 Procedimientos de recolección de datos: primarias y secundarias**

La recolección de datos es el siguiente paso que se realizó en base al enfoque elegido. De acuerdo con Hernández Sampieri & et al (2014), la recolección de datos requiere de las siguientes actividades: la selección del instrumento o método de recolección, la aplicación de este y preparar las observaciones, registros y mediciones obtenidas para se analicen.

Es necesario que el instrumento o método de recolección cumpla con los requisitos importantes, entre ellos dos, la confiabilidad y la validez, refiriéndose a la primera como el grado en que se aplica repetidas veces y siempre deberá de arrojar el mismo resultado igual, y la validez al grado en que dicho instrumento se mide en lo real que pretende medir. (Hernández Sampieri & et al, 2014).

### **3.1.7 Procedimientos estadísticos para el análisis de los resultados**

El cuestionario final, (anexo 1) se tabuló de acuerdo a las normas estadísticas, respetando la objetividad del dato y lo que pretendía el encuestado, las cuales se capturo en una tabla por cada una de las preguntas que contenía el cuestionario de la encuesta, y se digitó en Excel para asegurar su inocuidad tal y como se planteó en los objetivos de la investigación.

### **3.1.8 Criterios de inclusión y exclusión.**

#### 3.1.8.1 Criterios de inclusión

Egresados de la Maestría en Gerencia de Proyectos que hayan iniciado entre enero del 2015 y hayan podido finalizar su ciclo a diciembre del 2018.

Egresados con asistencia regular a la Maestría.

Egresados provenientes únicamente de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña

#### 3.1.8.2 Criterios de Exclusión

Todo aquel que no reúna los requisitos previamente mencionados.

### 3.1.9 Matriz de Variables

Preguntas	Objetivos	Variables	Definición de variables	Indicadores	Escala	Fuente
¿Cómo se encuentra la gestión de proyectos en el país, según los gerentes de proyectos?	Establecer el estado actual de la gestión de proyectos por parte de gerentes de proyectos	Estado de gestión de proyectos	Se refiere a cómo valoran los gestores de proyectos que se encuentra los proyectos en la república dominicana	Porcentaje de gestores de proyectos que valoran positivamente la gestión de proyectos	Nominal	Encuesta de gestión de interesados en proyectos públicos
¿Cuál es la valoración de la gestión de proyectos públicos por parte de los gestores de proyectos?	Especificar la valoración según gerentes de proyectos sobre la gestión de proyectos en el sector público	Valorización gestión proyectos sector público	Se refiere a cómo perciben los gestores de proyectos la gestión desde el sector público	Porcentaje de valoración de la gestión de proyectos por parte del sector público	Nominal	Encuesta de gestión de interesados en proyectos públicos
¿Cuál es el avance en materia de gestión de interesados en proyectos públicos según los gerentes de proyectos?	Conocer la opinión de los gestores de proyectos públicos de la gestión de interesados en el sector público por parte del gestor de proyectos.	Opinión gestión de interesados en sector público	Se refiere a conocer la opinión acerca de la gestión de interesados en el sector público	Por ciento de avance de la gestión de interesados	Nominal	Encuesta de gestión de interesados en proyectos públicos

Cuadro

## **Capítulo IV: Presentación y discusión de los resultados**



## 4.1 Presentación de los resultados

De la tabulación de los datos arrojados por las encuestas aplicadas y su evaluación se presenta el siguiente análisis de los resultados obtenidos.

4.1.1 Percepción de los gestores de proyectos de la gestión de interesados en la formulación de proyectos del sector público.

### 1- ¿Cuál es su género?

Opciones	Porcentaje
Mujer	53%
Hombre	47%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4:** ¿Cuál es su género? **Fuente:** Elaboración Propia



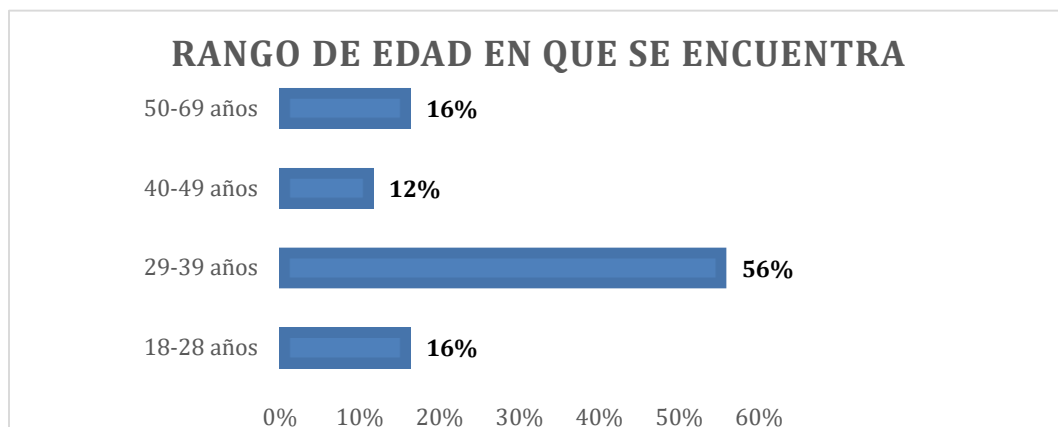
*Gráfico 1: Género de encuestadores.*

En la presente investigación que tiene como objetivo conocer la opinión de los Gestores de Proyectos sobre la Gestión de Interesados en proyectos públicos, se determinó que se utilizaría el método de investigación cuantitativo, donde la Vicerrectoría de postgrado de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña estableció que la cantidad de egresados del año 2017 fue de 116, realizado en el cual se levantaron 43 formulario de encuestas, dentro de esta el 53% de los encuestados se identifican como mujeres, el restante 47% con el sexo masculino. La muestra ha sido aleatoria dentro de la población de los egresados.

## 2- ¿Rango de edad en que se encuentra?

Opciones	Porcentaje
50-69 años	16%
40-49 años	12%
29-39 años	56%
18-28 años	16%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 5:** ¿Rango de edad en que se encuentra? **Fuente:** Elaboración Propia



**Gráfico 2:** ¿Rango de edad en que se encuentra?

El 56% de los participantes en la encuesta están dentro del rango de 29 a 39 años, siguiendo con 16% los rangos de 18-28 años y 50-69 años, solo un 12% se encuentra en el rango de 40-49 años de edad. Se puede evidenciar que el 72% de los encuestados se encuentran en un rango entre 18 a 39 años, lo que refleja que predominantemente quienes han respondido a esta encuesta son personas nacidas en las décadas de los 80' y 90', lo que evidencia que es la población joven de esas edades las que se están orientando al estudio y desarrollo de proyectos. Según la ONE, la República Dominicana en su pirámide de población presenta un 63.72% de personas en el rango de 15-64 años, la cual identifica en un 100% los rangos de edad

comprendidos en el estudio. Solo un 6.98% en la pirámide de población dominicana tiene por encima de 64 años, y un 29.30% se encuentra en el rango de 0-14 años. (Oficina Nacional de Estadísticas, 2015)

### 3- ¿Condición laboral en que se encuentra?

Opciones	Porcentaje
Empleado Público	47%
Empleado Privado	47%
Desempleo	1%
Consultor(a) (freelance)	5%
Total	100%

Tabla 6: ¿Condición laboral en que se encuentra? **Fuente:** Elaboración Propia

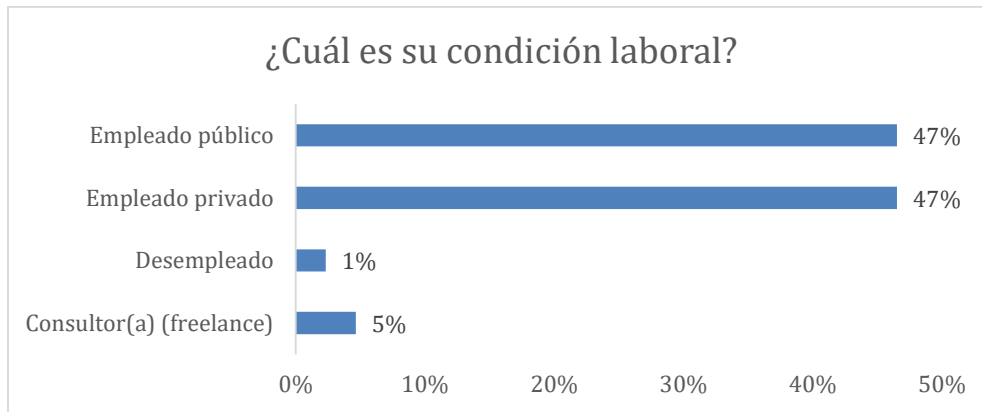


Gráfico 3: ¿Condición laboral en que se encuentra?

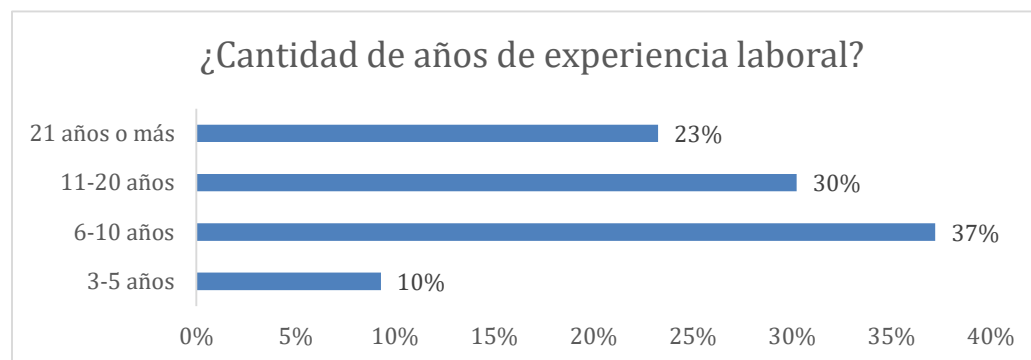
La condición laboral de los egresados de la Maestría de Gerencia de Proyectos que participaron en la encuesta evidencia que es coincidente que un 47% se encuentra laborando en el sector público y otro 47% en el sector privado, mientras que un 5% como consultor independiente y solo un 1% se encuentra desocupado de labores. Refleja que 94% se encuentra bajo una estructura organizativa, y que el 99% labora en alguna ocupación actualmente. Comparando rápidamente con el mercado laboral dominicano, según datos del Banco Central de la República Dominicana, al 2016, el 43% de los empleados son aportados por el sector privado, 40% el sector informal de la economía, y solo el 14% del sector público estatal. Si vemos la relación entre el empleo público y privado, el mismo refleja que el 75% del total de empleos

corresponde a privados y un 25% al público; a su vez reconoce que, para el año 2016, 6 de cada 10 empleados están en la informalidad en el mercado de trabajo dominicano, esto representando 423,589 personas. (BCRD, 2016)

#### 4- Cantidad de años en Experiencia Laboral

Opciones	Porcentaje
21 años o+	23%
11-20 años	30%
6-10 años	37%
3-5 años	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 7:** Cantidad de años en Experiencia Laboral. **Fuente:** Elaboración Propia



*Gráfico 4: Cantidad de años en Experiencia Laboral*

Al momento de contrastar los años de experiencia en el mercado de trabajo de los participantes de la encuesta, un 37% de los egresados asevera que tiene entre 6 y 10 años de experiencia, frente a un 30% a los que tienen entre 11 y 20 años, y un importante 23% tiene más de 21 años de experiencia laboral, solo un 9% cuenta con menos de 5 años de experiencia laboral.

### 5- Cuenta en su haber con alguna certificación en temas de proyectos

Opciones	Porcentaje
Si	44%
No	56%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabla 8: Cuenta en su haber con alguna certificación **Fuente:** Elaboración Propia

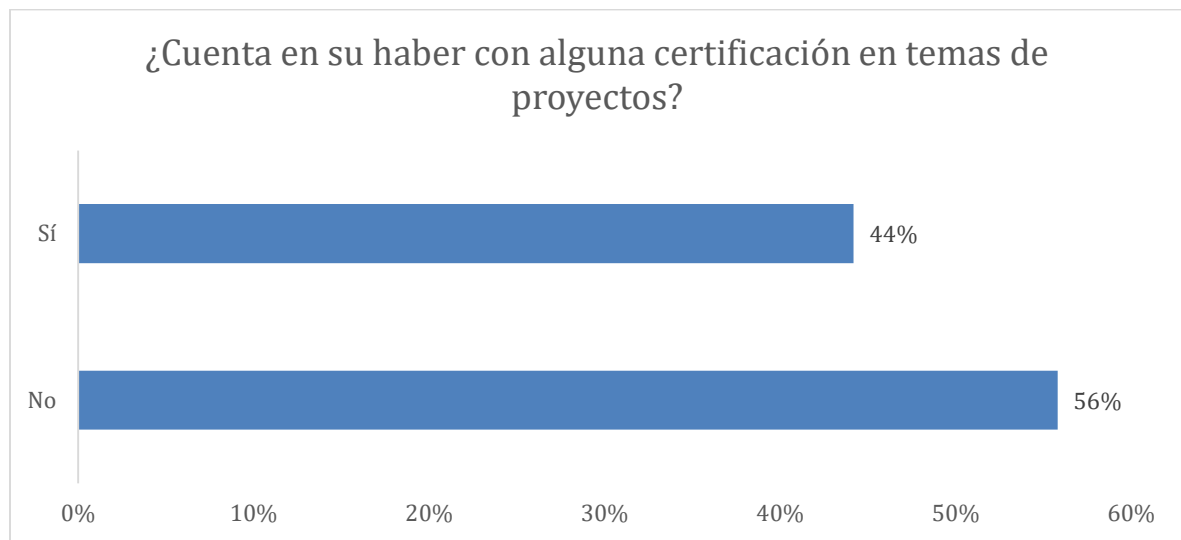


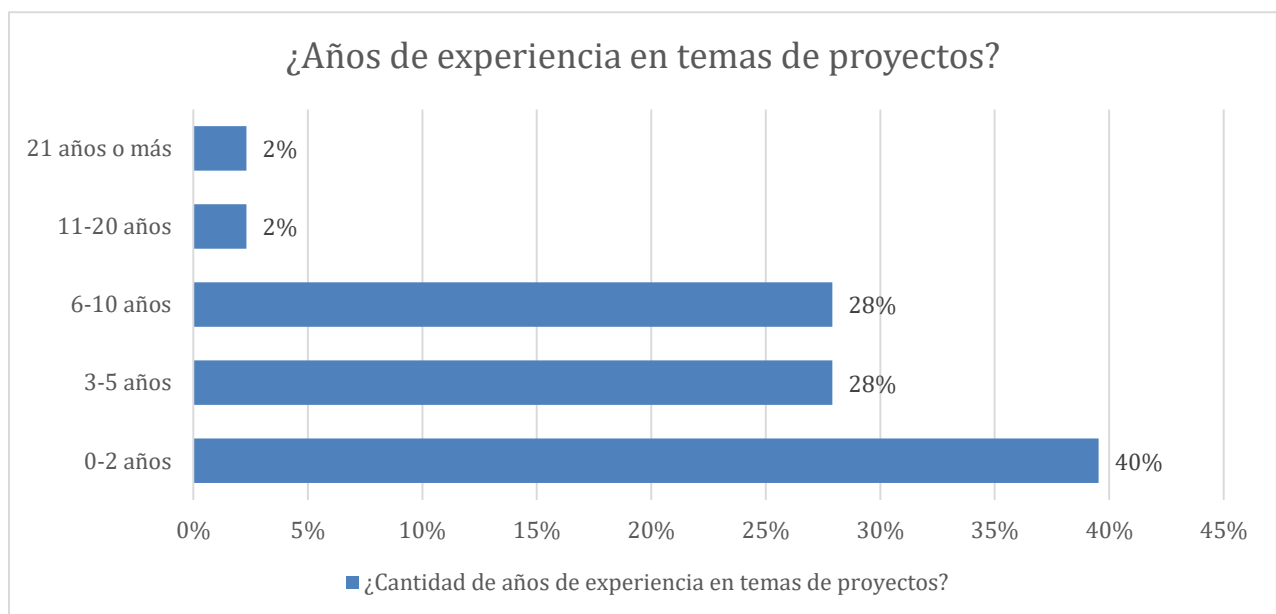
Gráfico 5: Cuenta en su haber con alguna certificación en temas de proyectos

Dentro de los encuestados, el 44% de los egresados cuentan con alguna certificación en gerencia de proyectos, el 56% respondió que carece de alguna certificación en el tema de proyectos. Se desconoce el gasto en capacitación tanto del sector privado como el público. Actualmente no se contempla requisito alguno para desempeñar el puesto de gestor de proyectos o analista de planificación certificación alguna en proyectos.

## 6- Años de experiencias en proyectos

Opciones	Porcentaje
21 años o+	2%
11-20 años	2%
6-10 años	28%
3-5 años	28%
0-2 años	40%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 9:** Años de experiencias en proyectos. **Fuente:** Elaboración Propia



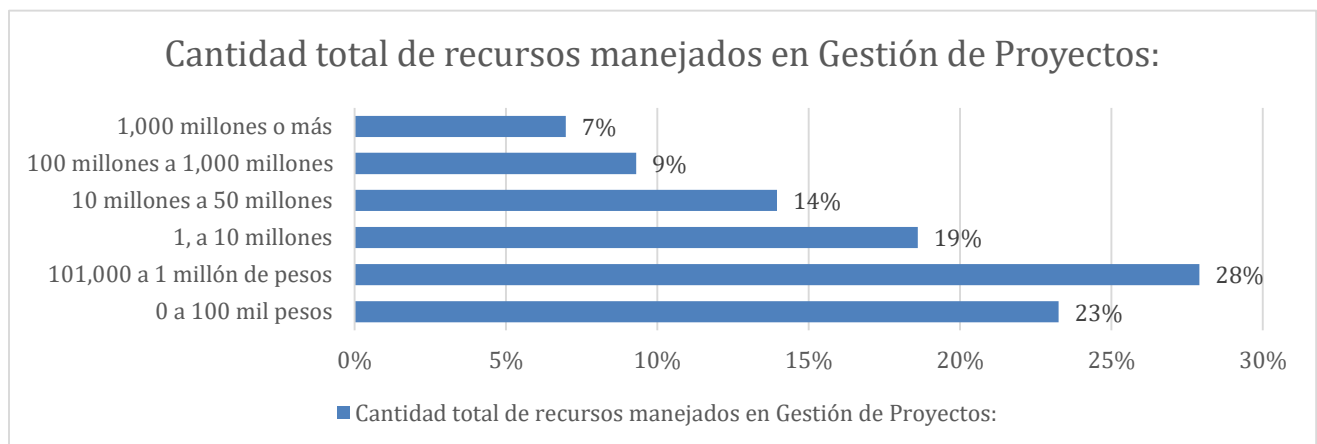
*Gráfico 6: Años de experiencias en proyectos*

El 40% de los gestores de proyectos encuestados tiene menos de 2 años de experiencia en temas relativos a la gestión de proyectos. El 56% se sitúa en el rango de 3-10 años, siendo 28% para cada uno en los rangos de 3-5 años y 6-10 años. Solo un 4% tiene entre 11-21 años de experiencia en proyectos.

## 7- Montos manejados en Gestión de Proyectos

Opciones	Porcentaje
1,000 o +	7%
100-1000 MM	9%
100 - 50 MM	14%
1 - 10 MM	19%
101,000- 1,000,000	28%
0 a 100,000	23%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 10:** Montos manejados en Gestión de Proyectos. **Fuente:** Elaboración Propia



*Gráfico 7: Montos manejados en Gestión de Proyectos*

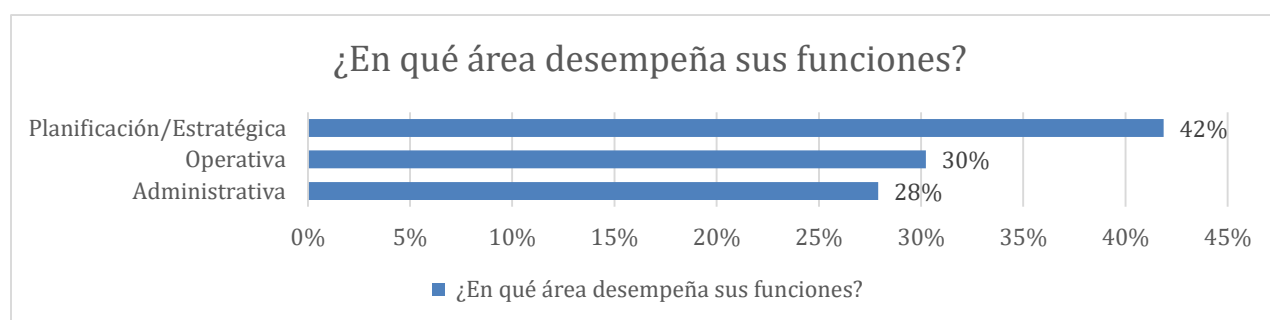
Al preguntar sobre la cantidad de recursos financieros en los que se han desenvuelto los proyectos que los encuestados han manejado, los mismos respondieron que el 51% han administrado por debajo del millón de pesos, y el restante 49% se divide en 19% hasta 10 millones de pesos, 14% hasta 50 millones de pesos, 9% hasta 1,000 millones de pesos, y un 7% por encima de mil millones de pesos dominicanos. Según la Dirección General de Inversión Pública, (DGIP, 2018) la República Dominicana ejecutó RD\$93 454.54 millones de pesos en proyectos de inversión pública, equivalente al 92.85 % de los fondos programados para dicho año.



## 8- Área desempeño proyectos

Opciones	Porcentaje
Planificación	42%
Operaciones	30%
Administrativa	28%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 11:** Área desempeño proyectos. **Fuente:** Elaboración Propia



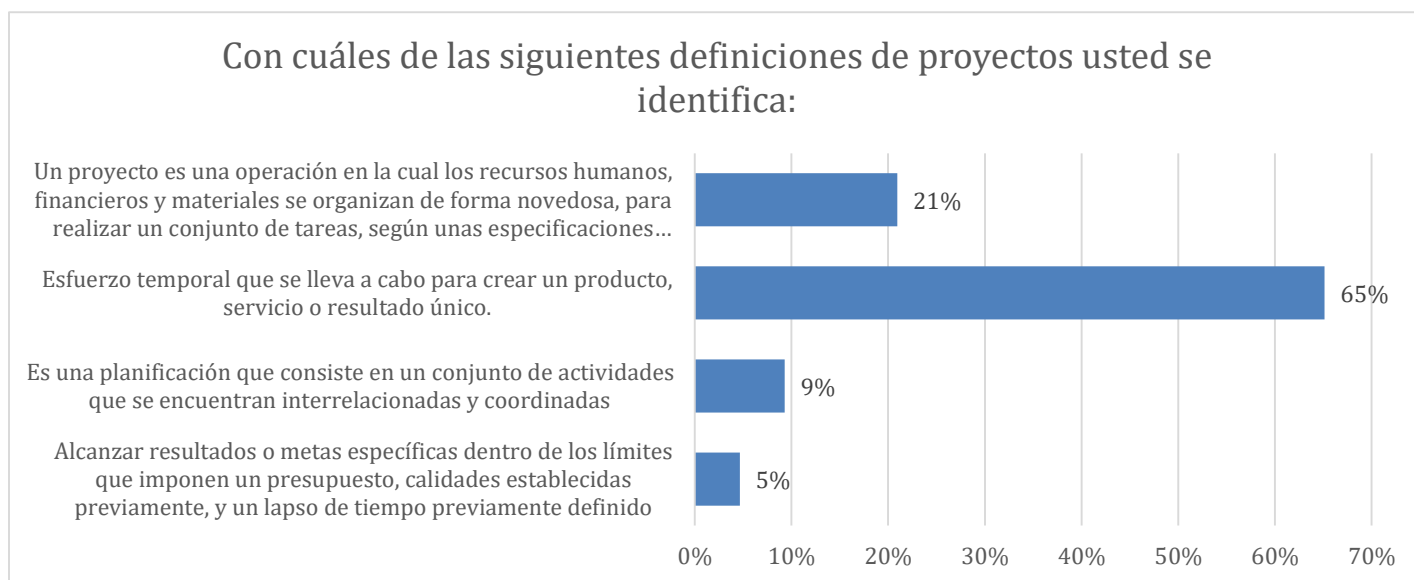
*Gráfico 8: Área desempeño proyectos*

Al preguntar desde que área desempeña las funciones de gestor de proyectos, el 42% estableció que desde el área de planificación realizaba sus labores de gestor de proyectos. 30% desde el área operativa y un 28% desde el área administrativa. Según el Instituto de Cooperación Técnico Social, Inc. (INCOTESI, 2015), la composición laboral por sectores productivos de la República Dominicana es la siguiente: agropecuario 14.4%, Industrial 17.4%, Servicios 68.1%. Según Encuesta Nacional de Fuerza de Trabajo (2016) del total de 4, 431,407 ocupados por grupo ocupacional, los Gerentes y Administradores representan el 3%, Profesionales e Intelectuales 8%, Técnicos del Nivel Medio 8%, Empleados de oficina 8%, Trabajadores de los Servicios 20%, Agricultores y Ganaderos Calificados 7%, Operarios y Artesanos 14%, Operarios y Conductores 9%, Trabajadores no Calificados 24%.

### 9- Definiciones de proyectos:

Opciones	Porcentaje
A-	21%
B-	65%
C-	9%
D-	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 12:** Definiciones de proyectos. **Fuente:** Elaboración Propia



*Gráfico 9: Definiciones de proyectos*

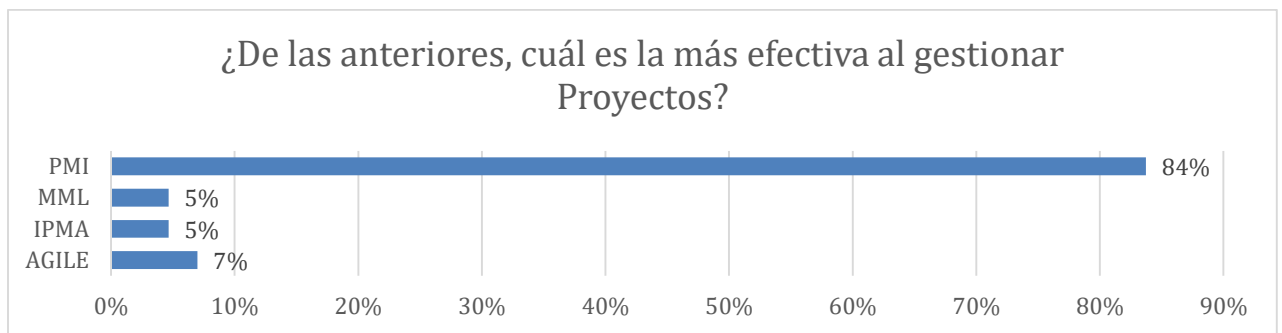
Al establecer con cual definición de proyectos los egresados de la Maestría en Gerencia de Proyectos se identifican más, el 65% estableció que la definición de esfuerzo temporal el cual se lleva a cabo para la creación un producto, resultado único o servicio (Project Management Institute, 2008) se ajusta a su definición de proyectos” el cual es la definición conceptual que se

encuentra en el PMBOK 6ta edición. El restante 35% se identificó con otra definición distinta a la aportada por el PMI.

**10- Predilección de Buenas Prácticas:**

Opciones	Porcentaje
PMI	84%
MML	5%
IPMA	5%
AGILE	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 13:** Predilección de Buenas Prácticas. **Fuente:** Elaboración Propia



*Gráfico 10: Predilección de Buenas Prácticas*

Al preguntar sobre la efectividad al gestionar buenas prácticas de proyectos, el Project Management Institute fue seleccionado por el 84% de los encuestados, siendo MML, e IPMA seleccionados con 5% cada uno, y AGILE el 7%.

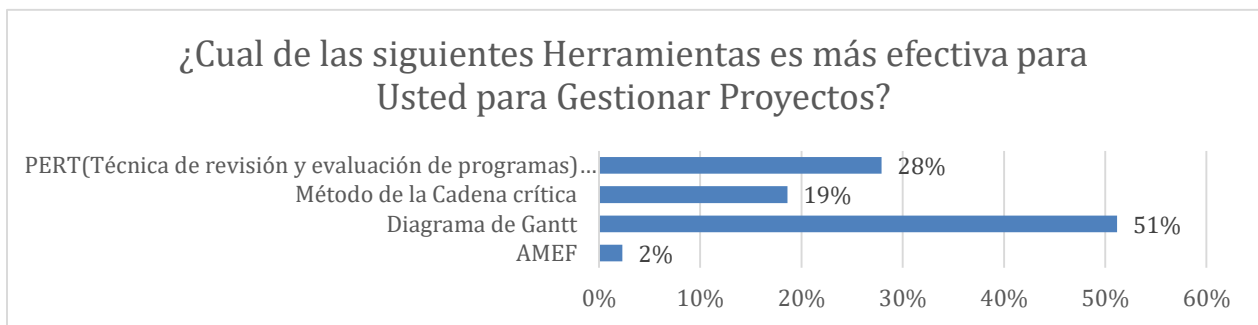
Según Pinzón Rincón & Remolina Millán (2017) (Pinzón Rincón & Remolina Millan, 2017) “En el PMBOK se puede identificar un total de 113 herramientas para gerenciar las diferentes etapas y áreas de un proyecto, conocer todas estas herramientas requeriría una dedicación muy alta del tiempo de un gerente y para realizar el análisis de los datos se necesita un alto volumen de trabajo de personal de apoyo, lo cual implica

que, sin una adecuada depuración de las herramientas propuestas en la guía, se hace muy difícil la aplicación de las mismas.”

### 11- Herramientas de Proyectos:

Opciones	Porcentaje
A-	28%
B-	19%
C-	51%
D-	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 14:** Herramientas de Proyectos. **Fuente:** Elaboración Propia



*Gráfico 11: Herramientas de Proyectos:*

El 51% de los egresados de la Maestría de Gestión de Proyectos ha elegido al Diagrama de Gantt como la herramienta más efectiva para realizar gestión de proyectos, el 28% eligió el PERT y CPM, 19% el método de la cadena critica, y el 2% AMEF.

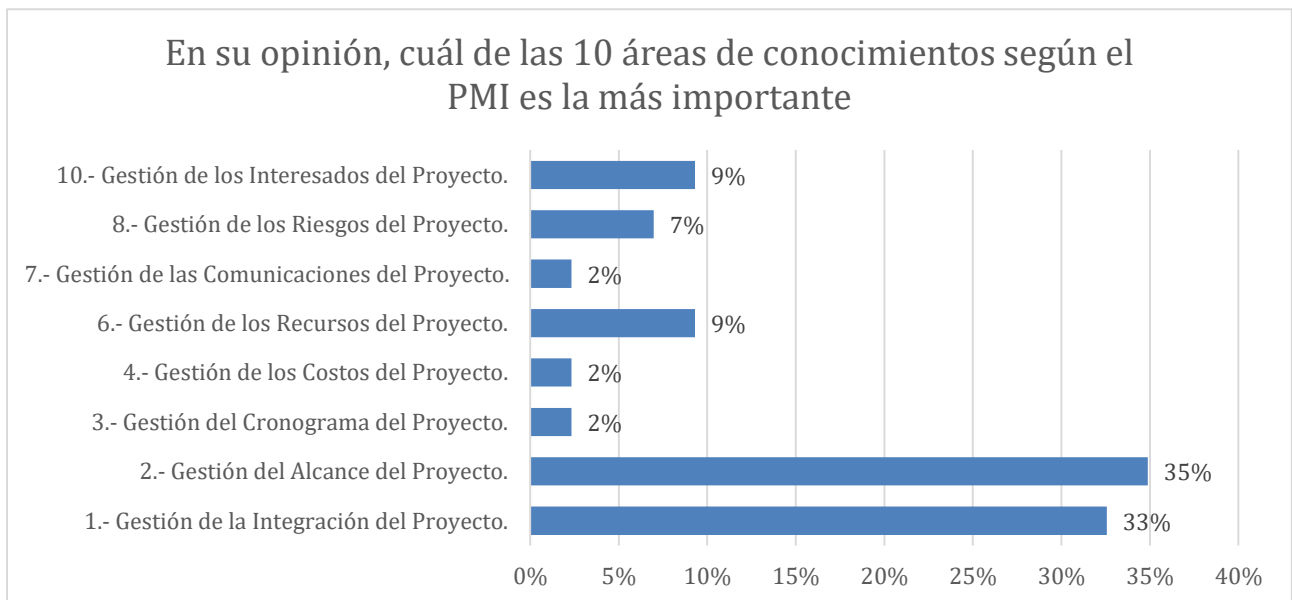
Según Pinzón Rincón & Remolina Millan (2017) “En el censo el 57% de los practicantes jóvenes y el 63% de los practicantes de mayor experiencia, declararon como importante y de alto impacto el uso de herramientas de software de gestión de proyectos tales como OPUS, Primavera Project Planner y MS Project; lo cual corrobora las afirmaciones realizadas por Zhyzhneuski en

estudios previos y se evidencia adicionalmente como de alto impacto en la matriz resultante de la clasificación de las 113 herramientas.”

**12- Área de conocimiento con mayor atención:**

Opciones	Porcentaje
Alcance	35%
Integración	33%
Recursos	9%
Interesados	9%
Riesgos	7%
Comunicaciones	2%
Costos	2%
Cronograma	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 15:** Área de conocimiento con mayor atención. **Fuente:** Elaboración Propia



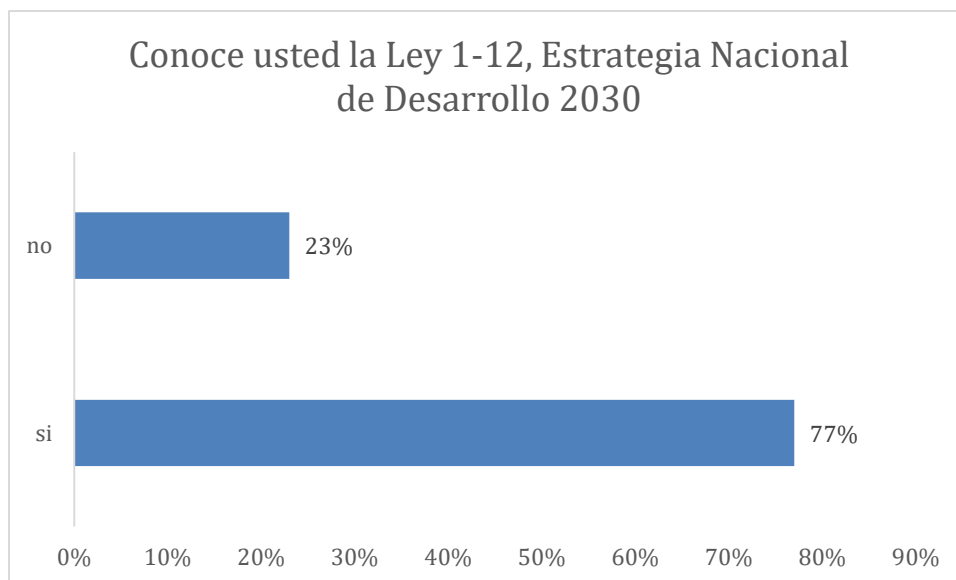
*Gráfico 12: Área de conocimiento con mayor atención*

En la pregunta de cuál de las áreas de conocimientos según las buenas prácticas establecidas en el PMBOK es la más efectiva, los encuestados respondieron que el 35% entendía que era la Gestión de Alcance, el 33% la Gestión de Integración, el 9% recursos e interesados, el 7% riesgo y otros 6%, cabe resaltar que tanto adquisiciones y calidad no presenta Ebanzo. Sparano Rada (2011) establece que “la integración de estas áreas de conocimiento, sus herramientas y técnicas, con los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre, dentro del ciclo de vida de un proyecto, y la manera de lograr el éxito en el desarrollo de este” (Sparano Rada, 2011). En el proceso, es importante tomar en cuenta a los involucrados o “stakeholders” y tratar de mantenerlos informados mediante un plan de gestión de comunicaciones, debido a la forma en que generan apoyo al desarrollo del proyecto, estos pueden presentar resistencia, oponerse u obstaculizar en algún tiempo de la implementación del proyecto, el avance de las actividades, provocando un impacto negativo en la consecución del logro de los objetivos.

### 13- Conoce usted la Ley 1-12, Estrategia Nacional de Desarrollo 2030:

Opciones	Porcentaje
Si	77%
No	23%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 16:** Conoce usted la Ley 1-12, END 2030 **Fuente:** Elaboración Propia



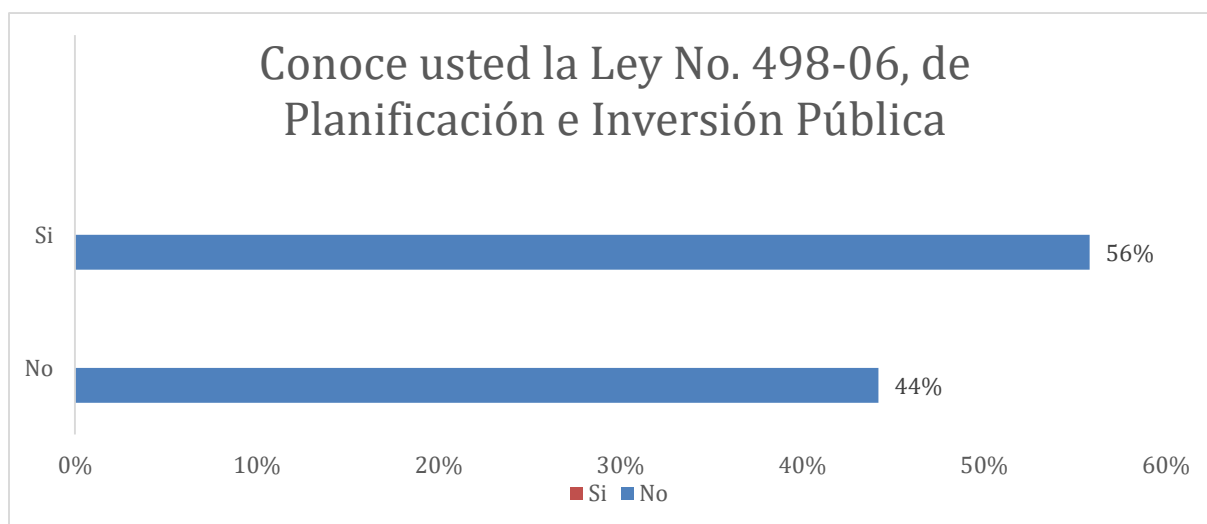
*Gráfico 13: Conoce usted la Ley 1-12, Estrategia Nacional de Desarrollo 2030*

El 77% de los gestores de proyectos egresados de la Maestría en Gerencia de proyectos de la UNPHU dicen conocer la Ley END 2030. El 23% dice no haber escuchado sobre ella. Cabe destacar que la Ley 1-12 es el marco de referencia del gobierno para realizar sus ejecutorias, el plan maestro guía vinculando sus iniciativas a una estrategia consensuada por distintos sectores para dar respuesta a las diferentes problemáticas que atacan la sociedad dominicana.

#### 14- Conoce usted la Ley No. 498-06, de Planificación e Inversión Pública:

Opciones	Porcentaje
Si	56%
No	44%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 17:** Conoce usted la Ley No. 498-06, **Fuente:** Elaboración Propia



*Gráfico 14: Conoce usted la Ley No. 498-06, de Planificación e Inversión Pública*

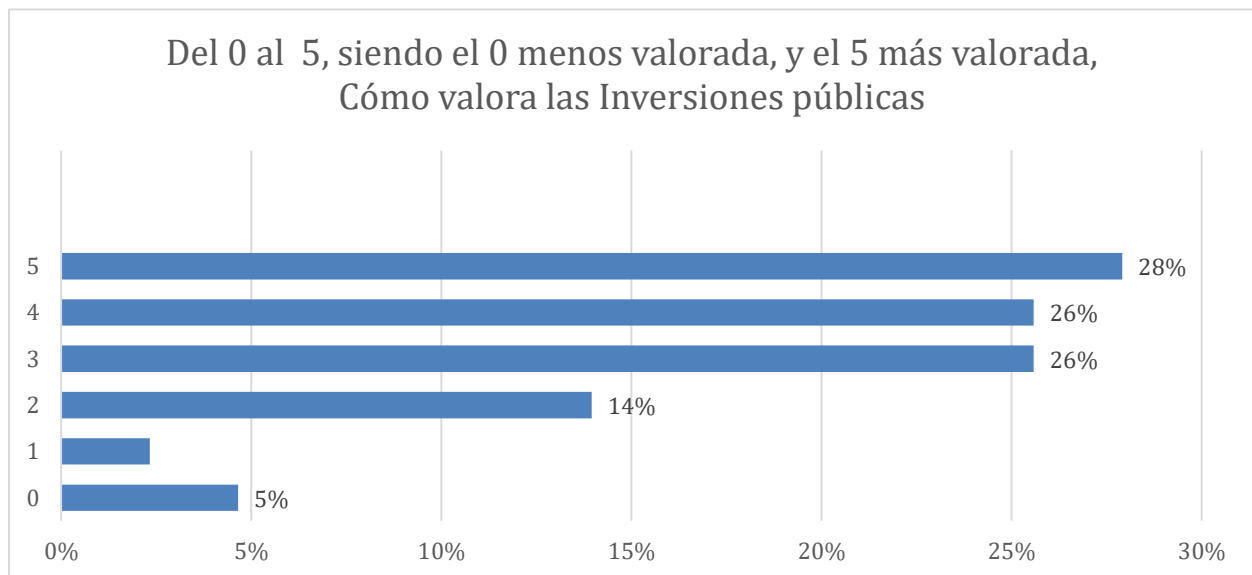
El 56% dice conocer la ley de inversión pública, el 44% asevera que desconoce de la ley que rige la inversión y planificación pública. Esta la ley marco que regula la planificación e inversión en proyectos públicos, la cual establece en reglamentos como debe gestionarse y estructurarse los perfiles de proyectos y como se debe otorgar el código del Sistema Nacional del Inversión Pública. Esta Ley Faculta a la Dirección General de Inversión Pública, adscrita al Ministerio de Económica, Planificación y Desarrollo a regular todo proyecto de inversión que conlleve una erogación significativa del estado. Su desconocimiento afecta a que empresas privadas puedan participar en las licitaciones de obras que hace el estado constantemente.



### 15- Como valora las Inversiones Públicas:

Opciones	Porcentaje
5-	28%
4-	26%
3-	26%
2-	14%
1-	1%
0-	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 18:** Como valora las Inversiones Públicas. **Fuente:** Elaboración Propia



*Gráfico 15: Como valora las Inversiones Públicas*

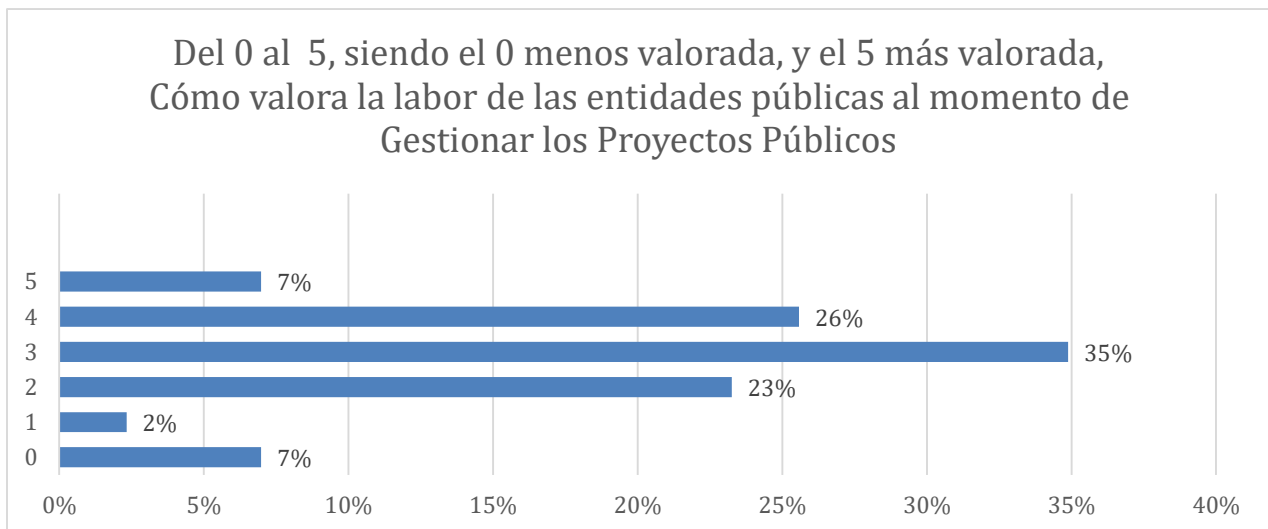
Al preguntar a los gestores de proyectos de cómo valora las inversiones públicas en el país, 28% le asignó una puntuación de 5 o más valorada, el 52% entre 3 y 4, y el 20% por debajo de 2, calificándola de pobre la inversión.

## 16- Cómo valora la labor de las entidades públicas al Gestionar los Proyectos

**Públicos:**

Opciones	Porcentaje
5-	7%
4-	26%
3-	35%
2-	23%
1-	2%
0-	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 19:** Valoración entidades públicas. **Fuente:** Elaboración Propia



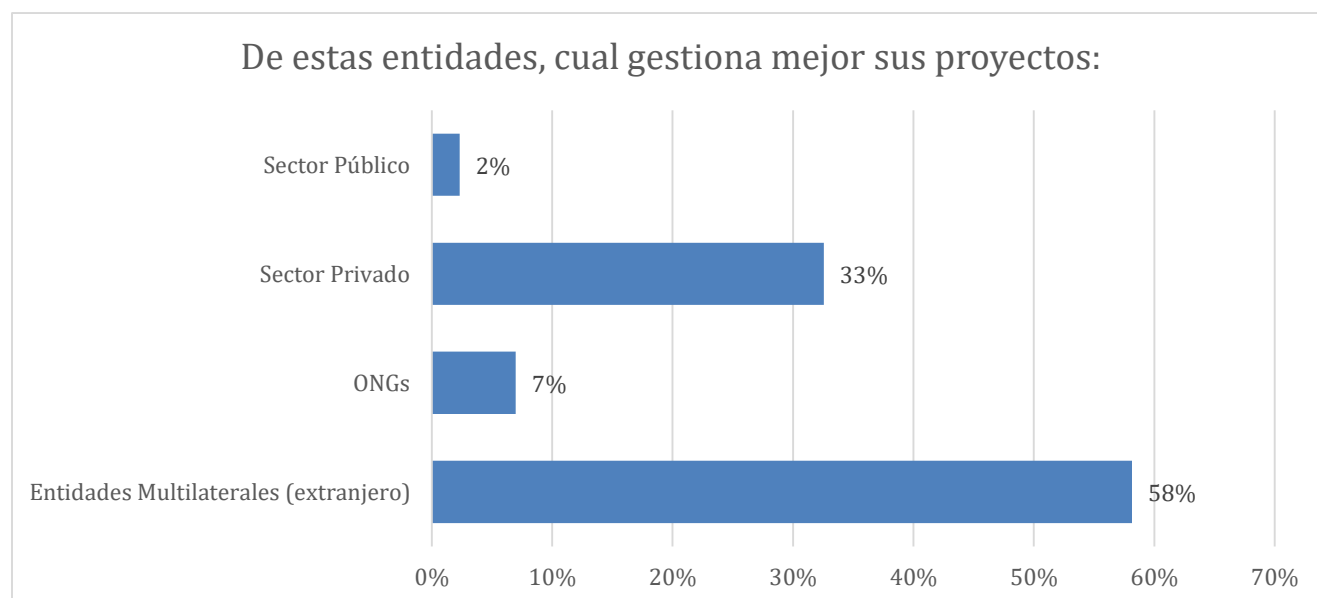
*Gráfico 16: Cómo valora la labor de las entidades públicas al Gestionar los Proyectos Públicos*

El 68% valora de positivo la gestión de proyectos, donde el 35% considera buena su labor, un 32% valora pobre la labor de las entidades públicas al momento de gestionar los proyectos institucionales, misionales o planes.

**17- ¿Cuál gestiona mejor los proyectos?:**

Opciones	Porcentaje
Sector Público	2%
Sector Privado	33%
ONGs	7%
Entidades Multilaterales	58%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 20:** ¿Cuál gestiona mejor los proyectos? **Fuente:** Elaboración Propia



*Gráfico 17: ¿Cuál gestiona mejor los proyectos?*

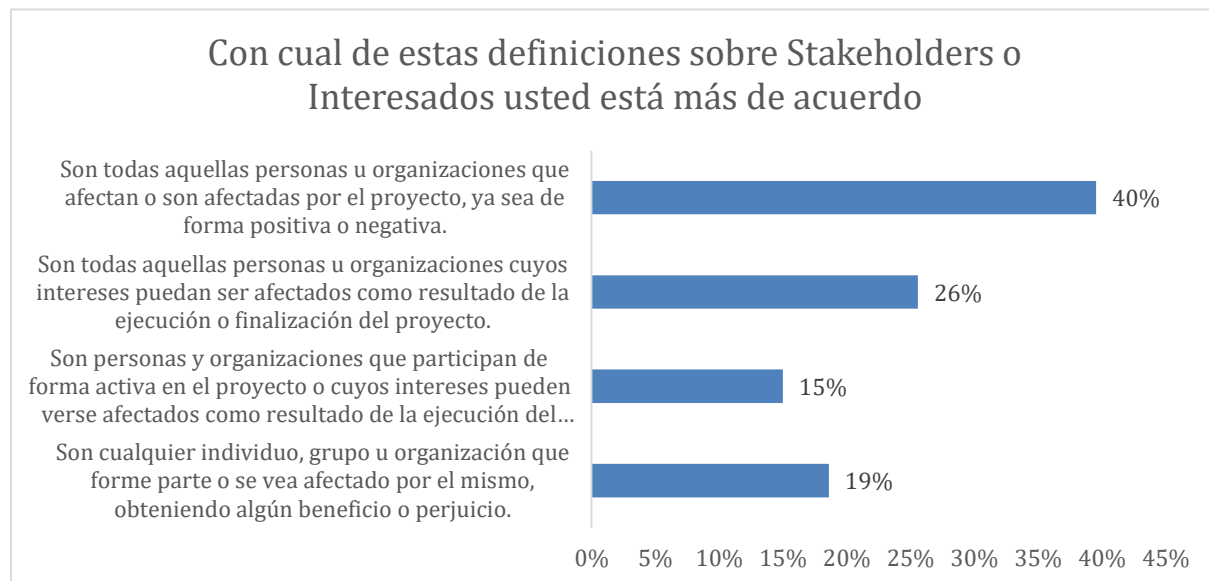
Al momento de establecer cuál de las instituciones gestionaba mejor sus proyectos, el 58% aseveró que son las entidades multilaterales o del extranjero que

gestionaban mejor sus proyectos. El 33% el sector privado, un 7% las ONG, y solo un 2% establece que las entidades públicas gestionan correctamente los proyectos.

### 18- Definiciones de Stakeholders

Opciones	Porcentaje
A-	40%
B-	26%
C-	15%
D-	19%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 21:** Definiciones de Stakeholders. **Fuente:** Elaboración Propia



*Gráfico 18: Definiciones de Stakeholders*

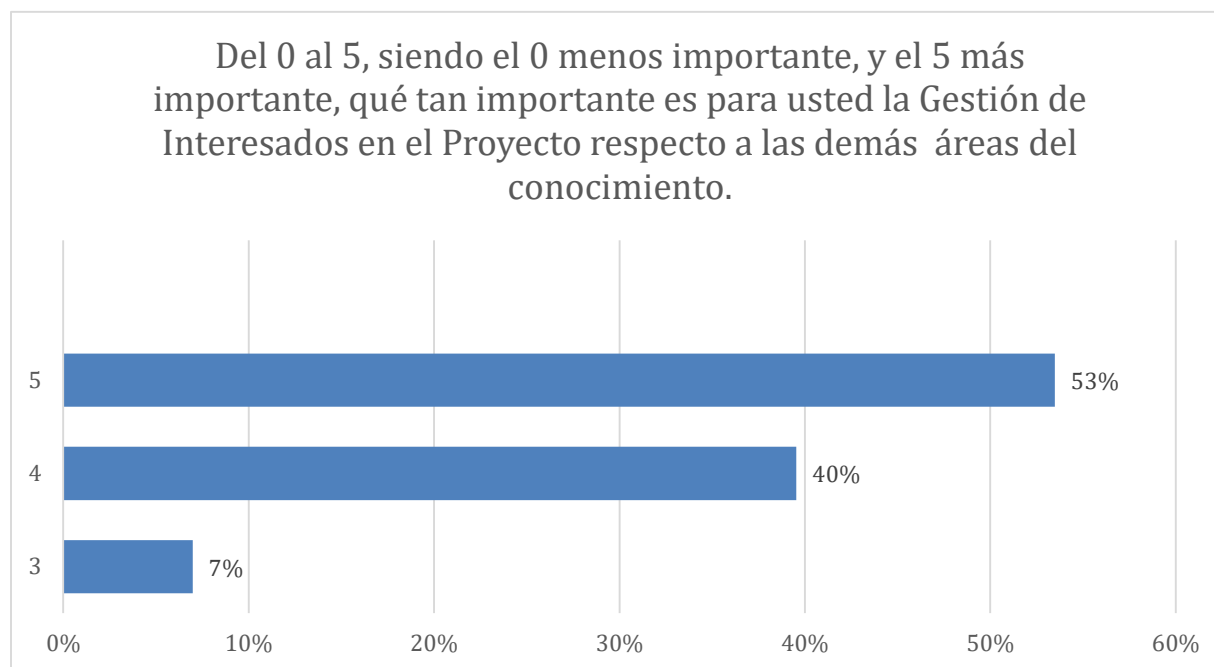
Cuando se preguntó con cuál de las definiciones sobre interesados estaba de acuerdo, el 66% eligió las dos primeras definiciones, la cuales coinciden en establecer que las personas u organizaciones son afectadas por la ejecución de proyectos de manera positiva o negativa. El

restante 34% eligió las otras dos opciones. Donde la totalidad coincide en que son individuos y/o organizaciones que se ven afectado por el desenvolvimiento de algún proyecto.

**19- Cómo valora la Gestión de Interesados:**

Opciones	Porcentaje
5-	53%
4-	40%
3-	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 22:** Cómo valora la Gestión de Interesados. **Fuente:** Elaboración Propia



*Gráfico 19: Cómo valora la Gestión de Interesados*

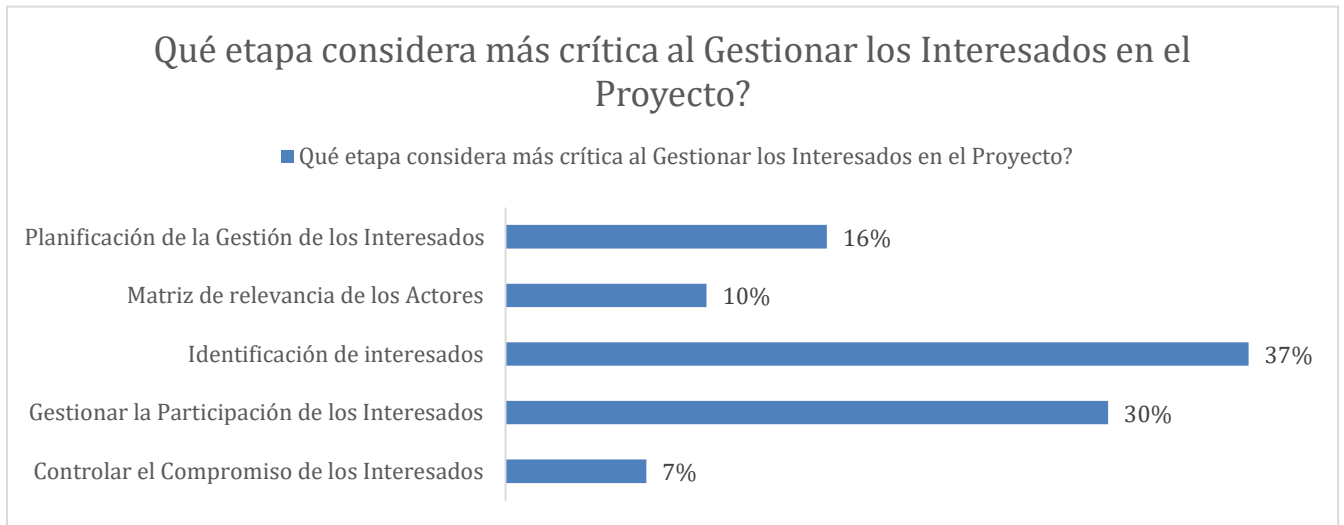
Al responder la pregunta de qué tan importante es la Gestión de interesados, el 53% la valora como la muy importante, y restante 47% lo valora entre 3 y 4 de

importante. Lo que representa que en su totalidad la Gestión de Interesados es un tema importante para los encuestados.

### 20- Etapas críticas de la Gestión de Interesados

Opciones	Porcentaje
A-	16%
B-	10%
C-	37%
D-	30%
E-	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 23:** Etapas críticas de la Gestión de Interesados. **Fuente:** Elaboración Propia



*Gráfico 20: Etapas críticas de la Gestión de Interesados*

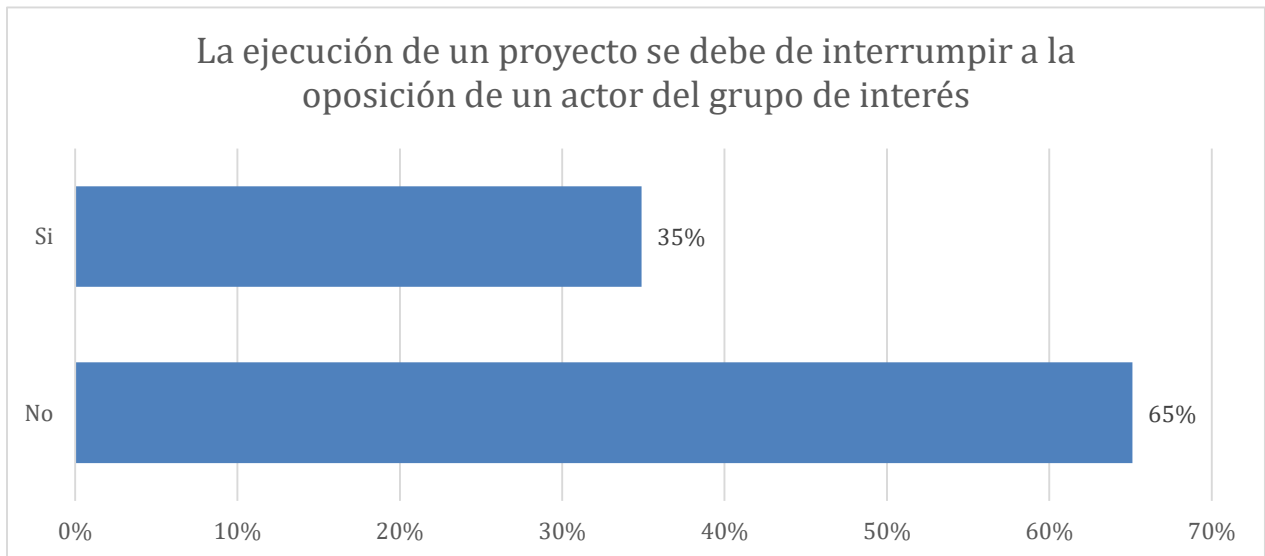
En la pregunta de qué etapa sobre la gestión de interesados considera más importante, el 37% estableció que la identificación de los stakeholders, el 30% la gestión de la participación de

los interesados, 16% la planificación, 10% la realización de la matriz de relevancia de actores, y el 7% controlar el compromiso de los interesados. En donde se evidencia que tanto identificar como gestionar la participación del interesado es vital para los encuestados en el desenvolvimiento del proyecto.

**21- La ejecución de un proyecto se debe de interrumpir a la oposición de un interesado:**

Opciones	Porcentaje
Si	35%
No	65%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 24:** La ejecución de un proyecto se debe de interrumpir. **Fuente:** Elaboración Propia



*Gráfico 21: La ejecución de un proyecto se debe de interrumpir a la oposición de un interesado*

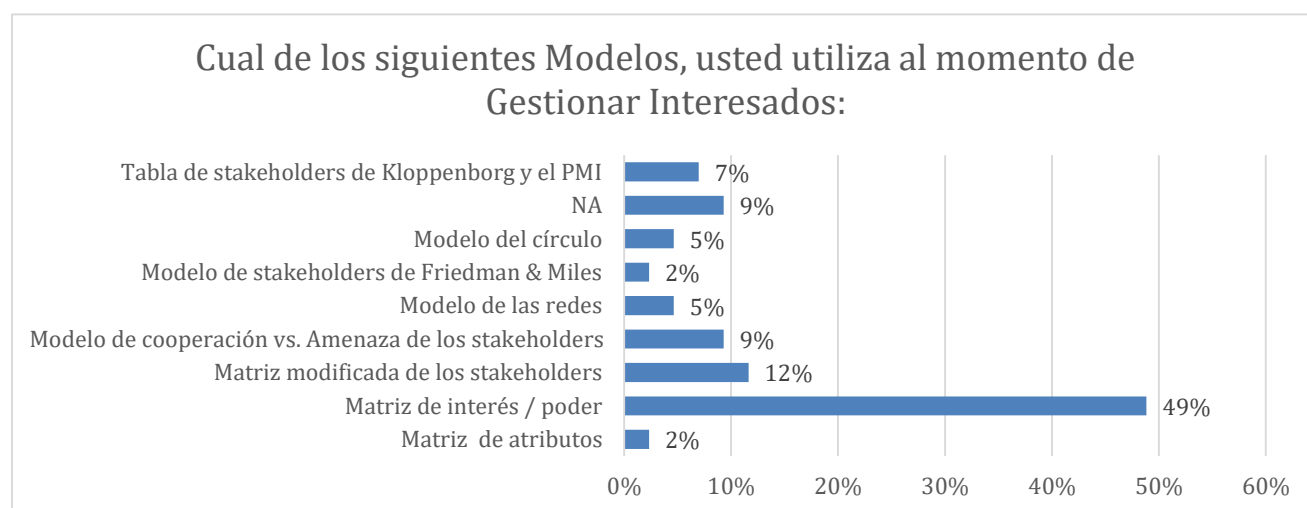
Al momento de preguntar si considera un motivo de interrupción la ejecución de un proyecto la oposición de un actor de los grupos de interés, el 65% estableció que no es

una causa de interrupción, y el 35% dijo que si, que es una causa válida para la interrupción del proyecto.

## 22- Modelo para Gestión de Interesados:

Opciones	Porcentaje
Kloppenborg	7%
Ninguno	9%
Modelo del Círculo	5%
Friedman & Miles	2%
Modelo de Redes	5%
Cooperación	9%
Matriz modificada	12%
Interés/Poder	49%
Matriz Atributo	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 25:** Modelo para Gestión de Interesados. **Fuente:** Elaboración Propia



*Gráfico 22: Modelo para Gestión de Interesados*

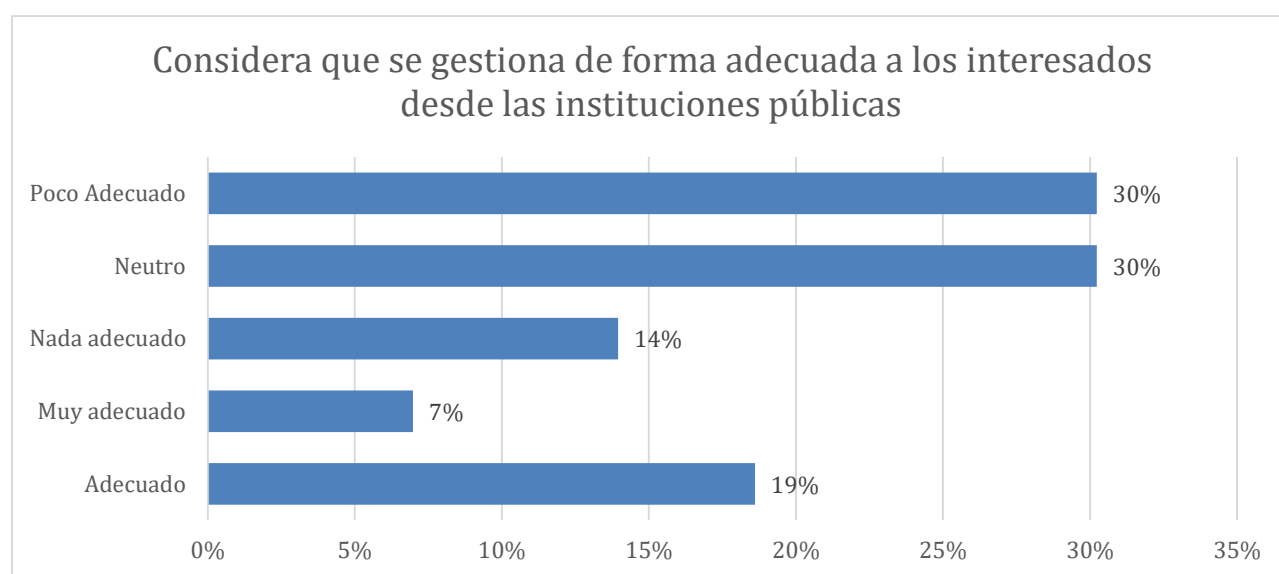


El 49% establece que la matriz de interés/poder es el modelo que utiliza más al gestionar los interesados, el resto 42% se divide en diferentes modelos, y un 9% estableció que no tiene o no identifico algún modelo en especial. El 91% de los encuestados identifica un modelo, lo cual es positivo para la gestión de interesados desde la perspectiva de uso de herramienta.

### 23- Como se gestiona los interesados desde la Administración Pública

Opciones	Porcentaje
Poco Adecuado	30%
Neutro	30%
Nada Adecuado	14%
Muy Adecuado	7%
Adecuado	19%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 26:** Como se gestiona los interesados desde la Administración Pública. Fuente: Elaboración Propia



*Gráfico 23: Como se gestiona los interesados desde la Administración Pública*

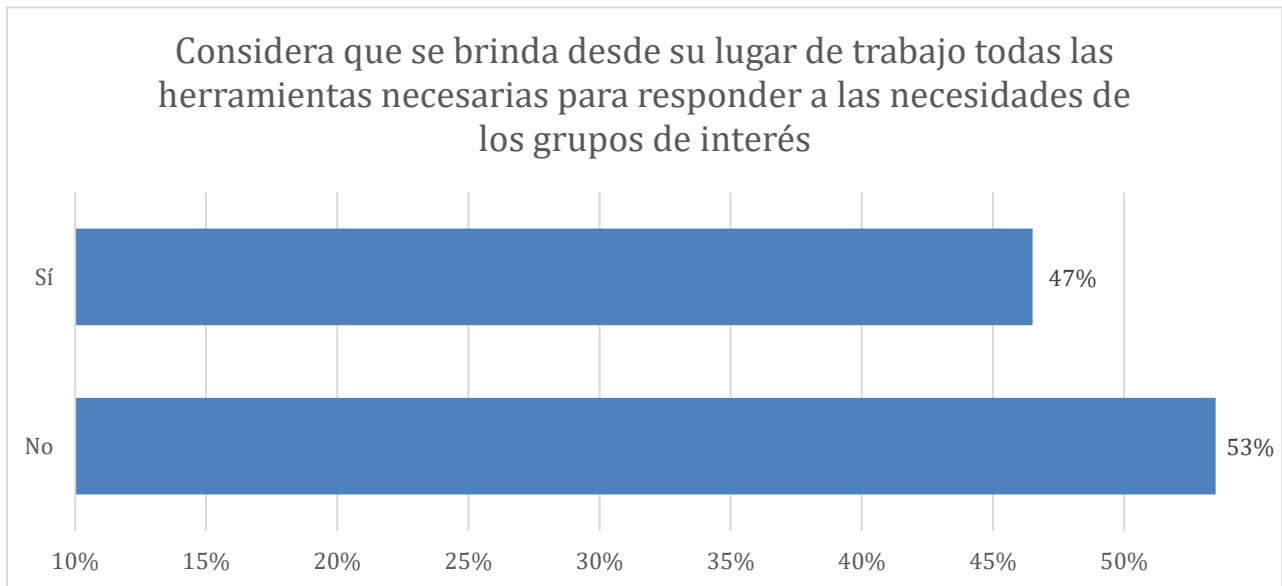
Un 26% de los egresados de la maestría de gerencia de proyectos considera que se gestiona de manera adecuada los interesados desde las instituciones públicas que manejan proyectos, un 30% tuvo una valoración neutra, y un 44% opina que se gestionan nada adecuado o poco adecuado los interesados desde la administración pública.

**24- Se brinda todas las herramientas en su institución para Gestión de**

Opciones	Porcentaje
Si	47%
No	53%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 27:** Se brinda todas las herramientas en su institución para Gestión de Interesados.

**Fuente:** Elaboración Propia



*Gráfico 24: Se brinda todas las herramientas en su institución para Gestión de Interesados*

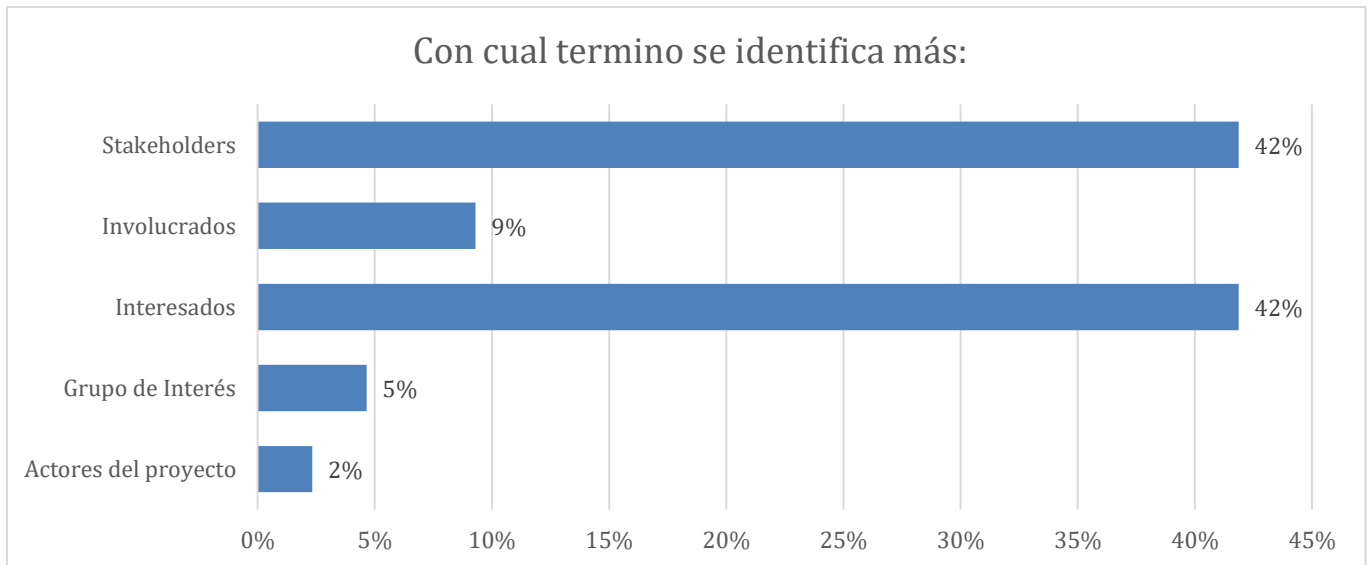
Los encuestados respondieron a si se brinda desde su lugar de trabajo todas las herramientas necesarias para responder a los requerimientos de los grupos de interés con un 47%

que, si se da lo suficiente para satisfacer esas necesidades, y por el contrario un 53% dijo que no se brinda las herramientas necesarias para responder a los requerimientos de los grupos de interés.

**25- Con que termino se identifica más:**

Opciones	Porcentaje
Stakeholders	42%
Involucrados	9%
Interesados	42%
Grupo de interés	5%
Actores del proyecto	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 28:** Con que termino se identifica más. **Fuente:** Elaboración Propia



*Gráfico 25: Con que termino se identifica más*

Al preguntar: con cual término se siente más identificado al utilizarlo para categorizar a los grupos de interés, involucrados, Stakeholders, interesados o actores de

proyecto, el 84% dijo que ambos términos son los que más usan frecuentemente para identificar a los grupos de interés, o aquellas personas que se ven afectadas positivas o negativamente por la ejecución de algún proyecto.

## **Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**

## 5.1 Conclusiones

Luego de un exhaustivo análisis de los datos arrojados por la tabulación del cuestionario, se concluye lo siguiente:

En el objetivo 1: de Establecer el estado actual de la Gestión de Proyectos por parte de Gerentes de Proyectos, Los encuestados se refirieron a que una gran mayoría no cuenta con una certificación de proyectos per se, esto vinculado a la falta de incentivo para obtener la misma y/o los requerimientos para ocupar puestos directivos, en donde una parte considerable labora en el sector público y sector privado. Se evidencia que un porcentaje considerable tiene menos de 5 años de experiencia gestionando proyectos, esto implica que existe un auge al especializarse en la materia, y que es de nueva tendencia. Algo importante que refleja el estado de la Gestión de Proyectos es que se entiende que el estado no es el mejor gestor de proyectos respecto a otras instituciones, esto alerta como los gerentes de proyectos observan la calidad en la gestión estatal de los proyectos.

Esto coincide con el planteamiento de Márquez Carrasco (2012) donde establece que la sociedad enfrenta nuevos retos como el cambio climático, la inestabilidad de los mercados internacionales, la contaminación, la migración, entre otros. Por lo tanto, el Gobierno debe desarrollar enfoques innovadores para sortear estos desafíos.

En cuanto el objetivo específico 2: sobre especificar la valorización según Gerentes de Proyectos sobre la Gestión de Proyectos en el Sector Público, la gran mayoría de los encuestados seleccionó otra organización o institución para gestionar proyectos, una ínfima minoría seleccionó al Sector Público como referente de gestión de Proyectos. Donde se le da predilección a las entidades multilaterales en las cual opinan que se gestionan mejor que el estado los proyectos, de conjunto con el sector privado.

Esto se refleja que en la percepción de las personas se tiene bien valorado la labor de las organizaciones multilaterales y el sector privado. Aunque si se realiza un análisis causal, muchos proyectos del Sector Público son patrocinados o por Organismos multilaterales o por el sector privado cae la responsabilidad de su ejecución. Aunque existe un conocimiento sobre la Ley 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, todavía en su mayoría no conocen o dominan la ley 498-06 de Planificación e Inversión pública. Esto refleja un conocimiento sobre dos importantes leyes que norman la institucionalidad del sector público, una delimita lo que se va a realizar, otra la forma que se debe de hacer. La mayoría de los egresados de la maestría considera positiva la Inversión Pública en el país donde se evalúa deficiente la administración de esta por una parte considerable, aunque una parte importante establece que es efectiva. Al ver las respuestas, se puede concluir, que, aunque existe una buena valoración sobre los proyectos de inversión pública, no es menos cierto que existe una predilección por otros organismos como los multilaterales y el sector público.

Según Hernández (2018) Director General de Inversión Pública del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, los proyectos de inversión pública y en específico “...Dominicana Limpia (y así como...) como el 4% del PIB a la educación generan beneficios colaterales a las comunidades”

Respecto al objetivo específico 3: especificar la opinión sobre el avance de la Gestión de Interesados en el Sector Público por parte de los Gestores de Proyectos, la mayoría prefiere las buenas prácticas establecidas en el PMBOK, que compila el Project Management Institute, PMI, en donde los egresados encuestados entienden que de las áreas de conocimiento con mayor peso e incidencia son: alcance, integración, recursos, interesados, riesgos, comunicaciones, costos y cronograma, esto refleja que tanto el alcance y la integración representa la gran parte de las áreas

de conocimientos con más pesos, los interesados en un 4to lugar. Para la mayoría de los encuestados al momento de preguntarle sobre la definición que más se ajusta a los interesados, establece que son personas o entidades que se ven afectadas por la ejecución del proyecto, en donde casi en su totalidad valora de muy importante la gestión de interesados, el restante la valora de importante, lo que representa la totalidad de los encuestados piensa que es un área de conocimiento de buenas prácticas con mucha importancia. Respecto a la identificación y gestionar la participación de los interesados, los encuestados dice que estos dos procesos son vitales en la gestión de interesados. Y cuando se le cuestionó sobre si al momento de preguntar si por oposición de un interesado se debe interrumpir un proyecto, respondió que no debe de ser interrumpido. Al preguntar que método o modelo usa más frecuente en gestionar información pertinente, la que mostró una mayor elección fue la matriz de interés/poder como la mejor herramienta para la identificación y gestionar la participación de los grupos de interés.

Un punto que llama la atención es que los encuestados opina que no se gestiona de correcta manera los grupos de interés o interesados desde el estado, y donde los encuestados opina que no se le brinda desde el lugar de trabajo las herramientas necesarias para gestionar los grupos de interés.

Y en otro tenor, al momento de preguntar al gestor de proyectos con qué termino se identifica más, el 84% respondió que Stakeholders o interesados. Los resultados arrojados sobre la opinión de si se ha avanzado en la gestión de interés es diversa, por una parte, los gestores de proyectos están empoderados de las buenas prácticas del PMI, por

otro entienden que desde el estado no se gestiona de manera correcta, y desde sus trabajos no se le da el apoyo.

En modo de conclusión general:

La mayoría de los gerentes de proyectos cuentan con una experiencia reciente en el tema. También estos establecen que el Estado no es la entidad idónea para gestionar los proyectos. Aunque si valoran el impacto de los proyectos de inversión pública, el gerente establece que no cuenta con las herramientas necesarias para realizar el trabajo.

Esta investigación revela que los gestores de proyectos reflejan un bajo conocimiento de las leyes, decretos y normativas que reglamentan el quehacer de las instituciones en materia de planificación y formulación de proyectos, así como la gestión de interesados. No se evidencia evalúa que desde otra Institución rectora se les dé el seguimiento necesario a los proyectos internos de las instituciones públicas. También sobre que la ley y normativas vigentes no existe evidencia de que se formularan contando con la gestión de interesados o los grupos de interés, es poca o nula la mención en la legislación.



## **5.2 Recomendaciones**

Partiendo de las principales conclusiones que anteceden, se recomienda:

### **Al Estado Dominicano**

Se debe mejorar el perfil de puesto de los Gestores de Proyectos, a través de la guía metodológica que propone el MEPyD, se deben establecer requisitos mínimos para quienes tengan la responsabilidad de gestionar los proyectos, como también fortalecer con un documento más robusto en la manera que se gestionan a los interesados, se debe de pasar a ser unos datos plasmados en papel, a una proactividad de gestión en la participación en el proyecto por parte de los interesados. También se establece como una oportunidad de mejora que el MEPyD implemente marco regulatorios en la implementación de proyectos internos de las instituciones públicas, como una manera de gestionar el accionar de las organizaciones en el territorio nacional, y se pueda identificar oportunidades con los análisis correspondientes a los interesados.

### **A la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña**

Fortalecer el programa de Maestría en Gerencia de Proyectos, ya que existe un nicho importante en el Estado Dominicano al momento de preparar adecuadamente a sus gestores de proyectos, ya sea en el tema de adquisiciones, como el de comunicaciones y sobre todo, en la gestión de grupos de interés e interesados, existen áreas de mejoras, en la que se propone estudiar la probabilidad de establecer una mención de la maestría con salida a Gestor de Proyectos Públicos con conocimientos de la ley de Planificación e Inversión Pública y la END 2030, PNPSF entre otros. También sugerimos el establecimiento de un Observatorio de Políticas Públicas de Planificación y Formulación de Proyectos en donde puedan surgir debates y sugerencias para mejorar el estudio de tópicos importantes relacionados con los proyectos institucionales del sector público.

## Referencias bibliográficas

- Andrew L. Friedman, A., & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. obtenido de: Journal Of Management Studies, 1-21.
- Asamblea General De Las Naciones Unidas. (2015). Transformar Nuestro Mundo: La Agenda 2030 Para El Desarrollo Sostenible. Nueva York: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Booz Allen Applied Research, Inc. (09 De Octubre De 2007). History Of Booz Allen. Obtenido De <https://Web.Archive.Org/Web/20071009175547/Http://Www.Boozallen.Com/Media/File/150598.Pdf>
- Banco Central De La República Dominicana. (Enero De 2016). Banco Central De La República Dominicana. Obtenido de [https://Gdc.Bancentral.Gov.Do/Common/Public/Estadisticas/Mercado-De-Trabajo//Documents//Boletin\\_ENFT.Pdf](https://Gdc.Bancentral.Gov.Do/Common/Public/Estadisticas/Mercado-De-Trabajo//Documents//Boletin_ENFT.Pdf)
- Bourne, L., & Walker, D. (2006). Using A Visualising Tool To Study Stakeholder Influence - Two Australian Examples -. Obtenido de: The Project Management Journal, Vol 37, No. 1, 5-21.
- Cardín Pedrosa, M., & Álvarez López, C. J. (11 de julio de 2012). Asociación Española De Dirección E Ingeniería de Proyectos. Obtenido de [https://Www.Aepro.Com/Files/Congresos/2012valencia/CIIP12\\_1612\\_1622.3829.Pdf](https://Www.Aepro.Com/Files/Congresos/2012valencia/CIIP12_1612_1622.3829.Pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). Metodología del marco lógico. Nueva York: Naciones Unidas.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Obtenido de: The Academy Of Management Review, 92-117.
- Constitución de la República Dominicana. (2015). Constitución de la República Dominicana. Santo Domingo: Gaceta Oficial.
- Dankhe, G. (1986). La comunicación humana: Ciencia social. México: Mcgraw Hill.
- Decreto 493. (2007). Reglamento de aplicacion Ley 498-06 de planificación e inversion pública. Santo Domingo: Gaceta Oficial.
- Dirección General de Inversión Pública. (21 De Mayo De 2018). Ministerio De Economía y Desarrollo. Obtenido De [http://Economia.Gob.Do/Wp-Content/Uploads/Drive/DGIP/Normas%20Tecnicas/Guia%20Metodol%C3%B3gica%20\(1\).Pdf](http://Economia.Gob.Do/Wp-Content/Uploads/Drive/DGIP/Normas%20Tecnicas/Guia%20Metodol%C3%B3gica%20(1).Pdf)
- Dirección General de Inversión Pública. (12 De Abril De 2018). Ministerio De Economía, Planificación Y Desarrollo. Obtenido De <http://Economia.Gob.Do/Publicaciones/Informe-De-Rendicion-De-Cuentas-De-La-Inversion-Publica>

- Europa Press. (18 De Enero De 2006). Telefónica Presenta Un Manual Práctico Sobre El Diálogo Con 'Stakeholders', Una Ayuda Para Implantar Medidas De RSC, Pág. 0.
- Francés Gómez, P. (10 De Octubre De 2018). Asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial / sostenibilidad. Obtenido De [https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/cuadernos-foretica/cuaderno\\_foretica\\_1\\_responsabilidad\\_social\\_empresarial.pdf](https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/cuadernos-foretica/cuaderno_foretica_1_responsabilidad_social_empresarial.pdf)
- Freeman, R. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Journal Of Management Studies*, 131-154.
- Freeman, R. E., & Mcvea, J. (2001). *A Stakeholder Approach To Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Gardner, J. R., Rachlin, R., & Sweeny, A. (1986). *Handbook of strategic planning*. New York: Wiley.
- González Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. Obtenido de: *Veritas*, 205-224.
- Granada, L. F. (2015). *Herramientas De Gestión De Interesados Utilizadas En Las Etapas De Planeación Y Control De Proyectos*. Santiago De Cali, Valle Del Cauca: Universidad San Buenaventura.
- Granda Revillaez, G., & Trujillo Fernández, R. (2011). Dialnet. Obtenido De <https://www.mincotur.gob.es/publicaciones/publicacionesperiodicas/economiaindustrial/revistaeconomiaindustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- Hernández Sampieri, R., & et al. (2014). *Metodología de la investigación*. 4a ed. México: Mcgraw-Hill.
- Hernández, M. (2 de noviembre de 2018). Portal del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. Obtenido de <http://economia.gob.do/director-inversion-publica-valora-dominicana-limpia-4-la-educacion/>
- Herrera Castellanos, M. (Enero De 2011). *Investigacion en pediatria*. Obtenido de <https://investigacionpediatria.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- Hollmann, J. (2006). *Total cost management framework*. Morgantown WV: AACE International.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas : Fundación Sygal.
- Instituto de Cooperación Técnico Social (Agosto De 2015). Educa.Org. Obtenido de <http://educa.org.do/wp-content/uploads/2016/03/estudio-prospectivo-sobre-demandas-cualificaciones-technico-profesionales-en-republica-dominicana.pdf>

- Kennon, N., Howden, P., & Hartley, M. (2010). Who Really Matters? A Stakeholder Analysis Tool. *Extension Farming Systems Journal*, 9-17.
- Kinnear, T., & Taylor, J. (1994). *Investigación de mercado*. New York, EE.UU: Mcgraw-Hill.
- Kloppenborg, T., & Opfer, W. (2002). the current state of project management research: trends, interpretations, and predictions. Obtenido de: *Project Management Journal* 33(2), 5-18.
- Kousholt, B. (2007). *Project management : Theory and practice*. Copenhagen: Nyt Teknisk Forlag.
- Laws, A. (2016). Dspace@MIT. Obtenido de <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/107368>
- Ley 107-13 . (2013). *Derechos de las personas en sus relaciones con la administración pública y de procedimiento administrativo*. Santo Domingo : Gaceta Oficial.
- Ley 1-12 (2012). *Estrategia Nacional de Desarrollo 2030*. Santo Domingo: Gaceta Oficial.
- Ley 41-08 (2008). *Ley de Función Pública*. Santo Domingo: Gaceta Oficial.
- Ley 498. (2006). *Ley de Planificación e Inversión Pública*. Santo Domingo: Gaceta Oficial.
- Lock, D. (2007). *Project Management (9th ed.)*. Hampshire, England: Gower Publishing.
- Márquez Carrasco, U. (1 De Abril De 2012). *Mejores prácticas de recursos humanos en el sector público*. Obtenido De <http://usp.funcionpublica.gob.mx/doctosecco/documentos/mejorespracticasderecursoshumanosenelsectorpublico.pdf>
- Mitchell, R. K., Agle, B., & Wood, D. J. (1997). Oward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Obtenido de: *The Academy Of Management Review*, 853-886.
- Moya, & Veloz. (2016). *Planificación del manejo de interesados del proyecto dos rios*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. Santo Domingo.
- Oficina Nacional De Estadísticas. (2015). *República Dominicana: estimaciones y proyecciones nacionales de población 1950-2100*. Santo domingo: ONE.
- Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management* (23), 321-328.
- Orse/Csr Europe/Forética. (2009). *Diálogo con grupos de interés*. Madrid: Orse/Csr Europe/Forética.
- Pampliega, C. (18 De Octubre De 2013). *Salinero Pampliega*. Obtenido De <http://salineropampliega.com/2013/10/gestion-de-interesados-en-los-proyectos.html>

- Paton, R., & Bobby, D. (2004). Responding To Competing Narratives: Lessons For Project Managers. *International Journal Of Project Management*, 225-233.
- Pérez Rodríguez, Y., & Coutín Domínguez, A. (Noviembre De 2005). Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. Obtenido De [Http://Scielo.Sld.Cu/Scielo.Php?Script=Sci\\_Arttext&Pid=S1024-94352005000600004](http://Scielo.Sld.Cu/Scielo.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=S1024-94352005000600004)
- Pérez, A. (7 De Marzo De 2016). Ceolevel. Obtenido De [Http://Www.Ceolevel.Com/Conoces-La-Verdadera-Historia-De-La-Gestion-De-Proyectos](http://Www.Ceolevel.Com/Conoces-La-Verdadera-Historia-De-La-Gestion-De-Proyectos)
- Pinzón Rincón, J. L., & Remolina Millan, A. (2017). Evaluación de herramientas para la gerencia de proyectos de construcción basados en los principios del PMI Y La Experiencia. *Prospectiva* Vol 15, 51-59.
- Project Management Institute. (2008). Libro: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía Del PMBOK) 4ª.ed. Atlanta, USA: PMI.
- Project Management Institute. (2017). Libro: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía Del PMBOK) 6ª.ed. Atlanta, USA: PMI.
- Reyes Aquino, Y. C. (2012). Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido De [Http://Dspace.Unitru.Edu.Pe/Bitstream/Handle/UNITRU/3341/Reyes\\_Yvonne.Pdf?Sequence=1&Isallowed=Y](http://Dspace.Unitru.Edu.Pe/Bitstream/Handle/UNITRU/3341/Reyes_Yvonne.Pdf?Sequence=1&Isallowed=Y)
- Romo, N. (03 De Enero De 2016). El Heraldo. Obtenido De [Https://Www.Elheraldo.Co/Economia/La-Importancia-De-Hacer-Una-Encuesta-236595](https://Www.Elheraldo.Co/Economia/La-Importancia-De-Hacer-Una-Encuesta-236595)
- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. Obtenido de: *The Academy Of Management Review*, 887-910.
- Russell, B. (24 De Agosto De 2013). Department Of Computer Science. Obtenido De [Https://Www.Cs.Odu.Edu/~Cpi/Old/410/Blues13/Labs/Brianlab1.Pdf](https://Www.Cs.Odu.Edu/~Cpi/Old/410/Blues13/Labs/Brianlab1.Pdf)
- Savage, G., Blair, J., Whitehead, C., & Nix, T. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Obtenido de: *Academy Of Management Executive*, 61-75.
- Sparano Rada, H. (2011). impacto de las áreas de conocimiento de la administración de proyectos a través del PMBOK 2008. *Dimensión Empresarial*, 9, 64-73.
- Stevens, M. (2002). *Project management pathways*. Association For Project Management. England: APM Publishing Limited.

Thomas, J. E. (24 De Octubre De 2016). Listin Diario. Obtenido De [Https://Listindiario.Com/La-Republica/2016/10/24/440324/Matricula-Universitaria-Se-Aproxima-A-600000](https://Listindiario.Com/La-Republica/2016/10/24/440324/Matricula-Universitaria-Se-Aproxima-A-600000)

Wackerly, D. D., Mendenhall III, W., & Scheaffer, R. L. (2010). Estadística matemática con aplicaciones. México: Thomson/Brooks-Cole.

Witzel, M. (2003). Fifty key figures in management. London, England: Routledge.

## **Anexo A – Cuestionario**

### **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA Cuestionario sobre Gestión de Interesados en Proyectos del Sector Público Herramienta Estadística de levantamiento de datos Maestría en Gerencia de Proyectos**

Nota:

Favor de contestar el cuestionario de manera anónima.

Las informaciones obtenidas del mismo son estrictamente confidenciales.

Todo circunscripto en el marco del objetivo del proyecto mencionado.

#### **1. Sexo**

Masculino

Femenino

#### **2. ¿Cuántos años usted tiene?**

18-28 años

29-39 años

40-49 años

50-69 años

Mayor de 70 años

#### **3. ¿Cuál es su condición laboral?**

Desempleado

Empleado privado

Empleado público

Consultor(a) (freelance)

#### **4. ¿Señale sus años de experiencia laboral?**

N/A

0-2 años

3-5 años

6-10 años

11-20 años

21 años o más

#### **5- ¿Cuenta en su haber con alguna certificación en temas de proyectos?**

Si

No

**6. Señale la cantidad de años de experiencia en proyectos**

N/A

0-2 años

3-5 años

6-10 años

11-20 años

21 años o más

**7. Señale los montos que ha manejado en su gestión de proyectos**

0 a 100 mil pesos

101 a 1 millón de pesos

1,000,001 a 10 millones

10 millones a 50 millones

100 millones a 1,000 millones

1,000 millones o más

**8. Señale el área de su desempeño en proyectos**

Administrativa

Operativa

Planificación

**9. ¿Con cuáles de las siguientes definiciones de proyectos usted se identifica?**

Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas

Alcanzar resultados o metas específicas dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente, y un lapso de tiempo previamente definido

Un proyecto es una operación en la cual los recursos humanos, financieros y materiales se organizan de forma novedosa, para realizar un conjunto de tareas, según unas especificaciones definidas, con restricciones de coste y plazo, siguiendo un ciclo de vida estándar, para obtener cambios beneficiosos, definidos mediante objetivos cuantitativos y cualitativos

**10. ¿Tiene predilección de buenas prácticas en proyectos?**



PMI  
IPMA  
AGILE  
Prince2  
MML

**11. ¿Cuál de las siguientes metodologías es más efectiva para usted para gestionar proyectos?**

Diagrama de Gantt  
PERT (Técnica de revisión y evaluación de programas) y CPM (Camino de la Ruta Crítica)  
Método de la Cadena crítica  
Otro

**12. En su opinión, ¿Cuál de las 10 áreas de conocimientos según el PMI es la más importante?**

1.- Gestión de la Integración del Proyecto.  
2.- Gestión del Alcance del Proyecto.  
3.- Gestión del Cronograma del Proyecto.  
4.- Gestión de los Costos del Proyecto.  
5.- Gestión de la Calidad del Proyecto.  
6.- Gestión de los Recursos del Proyecto.  
7.- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.  
8.- Gestión de los Riesgos del Proyecto.  
9.- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.  
10.- Gestión de los Interesados del Proyecto.

**13. ¿Conoce usted la Ley 1-12, Estrategia Nacional de Desarrollo 2030?**

Si  
No

**14. ¿Conoce usted la Ley No 498-06, de Planificación e Inversión Pública? y su reglamento?**

Si  
No

**15. ¿Cómo valora las inversiones públicas? Del 0 al 5, siendo el 0 menos valorada, y el 5 más valorada.**

0

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**16. ¿Cómo valora la labor de las entidades públicas al momento de Gestionar los Proyectos Públicos? Del 0 al 5, siendo el 0 menos valorada, y el 5 más valorada,**

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**17. De estas entidades, ¿Cuál gestiona mejor sus proyectos?:**

- Sector Público
- Sector Privado
- Entidades Multilaterales (extranjero)
- ONG

**18. ¿Con cuál de estas definiciones sobre Stakeholders o Interesados usted está más de acuerdo?**

Son todas aquellas personas u organizaciones cuyos intereses puedan ser afectados como resultado de la ejecución o finalización del proyecto.

Son personas y organizaciones que participan de forma activa en el proyecto o cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de la ejecución del proyecto o de su conclusión.

Son todas aquellas personas u organizaciones que afectan o son afectadas por el proyecto, ya sea de forma positiva o negativa.

Son cualquier individuo, grupo u organización que forme parte o se vea afectado por el mismo, obteniendo algún beneficio o perjuicio.

**19. ¿Como calificas el aporte de la Gestión de interesados al éxito del proyecto? Del 0 al 5, siendo el 0 menos valorada, y el 5 más valorada,**

- 0

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**20. ¿Qué etapa considera más crítica al gestionar los interesados en el proyecto?**

Identificación de interesados  
Planificación de la Gestión de los Interesados  
Matriz de relevancia de los Actores  
Gestionar la Participación de los Interesados  
Controlar el Compromiso de los Interesados

**21. Debido a la presión social, ¿Considera Usted correcto dar inicio a un proyecto sin haber realizado el plan de gestión de interesados?**

Si  
No

**22. ¿Cuál de los siguientes modelos, usted utiliza al momento de gestionar interesados?:**

Modelo de cooperación vs. Amenaza de los stakeholders  
Modelo de stakeholders de Friedman & Miles  
Modelo de Mitchell  
Modelo del círculo  
Matriz de atributos  
Matriz de interés / poder  
Matriz modificada de los stakeholders  
Tabla de stakeholders de Kloppenborg y el PMI  
Modelo de las redes  
Herramienta STAT

**23. ¿Considera que se gestiona de forma adecuada a los interesados desde las instituciones públicas?**

- Muy adecuado
- Adecuado
- Neutro
- Poco Adecuado
- Nada adecuado

**24. ¿Considera que se brinda desde su lugar de trabajo todas las herramientas necesarias para responder a las necesidades de los grupos de interés?**

- Si
- No
- No sabe

**25. ¿Con cuál término se identifica más?**

- Stakeholders
- Interesados
- Grupo de Interés
- Involucrados
- Grupos focales
- Actores del proyecto

¡Muchas gracias por su colaboración!

## **Anexo B – tabulación de encuesta**